



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELOPONNESE

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ:

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΟ ΚΕΠ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ.»

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ Ν. ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

Α.Μ: ΜΑΡΜ 13040

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Δρ. ΕΙΡΗΝΗ ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΤΡΙΠΟΛΗ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2015

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να περιγραφεί ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Αυτοτελές Τμήμα ΚΕΠ Δήμου Επιδαύρου.

Η εργασία εκπονήθηκε το χρονικό διάστημα από τον Οκτώβριο 2014 έως τον Φεβρουάριο 2015, στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος: «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Στο σημείο αυτό, θέλω να ευχαριστήσω, ιδιαίτερα, την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ. Δασκαλοπούλου Ειρήνη, η οποία με βοήθησε ουσιαστικά ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	9
ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.2 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	10
1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	13
1.4 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ «ΒΡΟΧΟΣ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ».....	16
1.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
1.6 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
1.7 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	20
1.8 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	21
1.9 ΠΕΝΤΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΩΜ.....	24
1.10 ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	25
1.11 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	27
1.12 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	30
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΚΟΥΡΟΥ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	30
2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.....	30
2.2 Ο PHILIP B.CROSBY (1926-2001).....	31
2.3 GENICHI TAGUCHI (1924-2012).....	33
2.4 WILLIAM EDWARDS DEMING (1900-1993).....	36
2.5 Ο JOSEPH M. JURAN (1904-2008).....	39
2.6 KAORU ISHIWAKA (1915-1989).....	42
2.7 ARMAND FEIGENBAUM (1922–2014).....	43
2.8 ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	44

2.9 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - EUROPEAN EXCELLENCE AWARD.	44
2.9.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-5).	46
2.9.2 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6-9).	47
2.10 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ MALCOLM BALDRIGE.....	49
2.11 ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING.	53
2.11 ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	55
2.11.1 ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ.....	58
2.13 ΤΟ ISO 9004:2009.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	66
Ο ΔΗΜΟΣ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ –ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	66
3.1 Ο ΔΗΜΟΣ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ – ΓΕΝΙΚΑ.....	66
3.2 ΕΚΘΕΣΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.	68
3.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΑΥΤΟΤΕΛΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ.....	69
3.4 ΟΙ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΝΟΝΤΑΙ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΚΕΠ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	77
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΚΕΠ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ	77
4.1 ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.	77
4.2 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ.	77
4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	78
4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.	83
4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ.	93
4.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΚΕΠ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ.	109
4.8 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.	112
4.8.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΔΗΛΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.	114

4.9 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	115
4.10 ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	116
4.11 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	117
4.12 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ.....	118
4.13 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	120
4.14 ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	121
4.15 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΠΕΛΑΤΗ.....	123
4.16 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	125
4.17 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	128
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	128
5.1 ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΣΜΑΤΑ ΜΑΣ.....	128
5.2 ΟΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΑΣ.....	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	131

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να περιγραφεί ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Αυτοτελές Τμήμα ΚΕΠ Δήμου Επιδαύρου.

Στο πρώτο κεφαλαίο γίνεται αναφορά στις αρχές που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (στο εξής Δ.Ο.Π.), στην φιλοσοφία της και στην συμβολή της στον τομέα Παροχής Υπηρεσιών. Θα περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση, συλλογή από επιλεγμένες δημοσιευμένες πηγές σχετικές με τη Δ.Ο.Π., αναφορά στους «ΓΚΟΥΡΟΥ» της Ποιότητας και στα σημαντικότερα επιτεύγματά τους.

Στο Δεύτερο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των Μοντέλων των Συστημάτων Δ.Ο.Π., όπως: το ISO 9004:2009, το Μοντέλο Τελειότητας (EFQM Excellence Model), το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και τα Βραβεία Ολικής Ποιότητας.

Ο θεσμός των ΚΕΠ στην Ελλάδα και η Ποιότητα Υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση θα είναι το πεδίο αναφοράς στο τρίτο Κεφάλαιο. Επιπλέον, θα περιγραφεί η οργάνωση, η λειτουργία του ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου, οι αρμοδιότητες με τις οποίες είναι επιφορτισμένο το Τμήμα καθώς και το ισχύων θεσμικό πλαίσιο .

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η διεξαγωγή έρευνας, με χρήση ερωτηματολογίων σε πελάτες και υπαλλήλους του ΚΕΠ, με σκοπό να διαπιστωθεί τόσο το τρέχων επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και τα οργανωτικά πεδία που χρίζουν μεγαλύτερη βελτίωση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η επιλογή και περιγραφή ενός Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για το ΚΕΠ, προσαρμοσμένο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ΚΕΠ Επιδαύρου.

Στο Τελευταίο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του Συστήματος Δ.Ο.Π ώστε να αποτελέσουν ένα σοβαρό «Οδικό Χάρτη» για συνεχή ποιοτική βελτίωση, παρέχοντας οφέλη τόσο στον οργανισμό και τα μέλη του όσο και στους πελάτες και την τοπική κοινωνία.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to describe the design and development of a Total System in Quality Management in the Independent Department C.S.C. (Citizens Service Centre) to the municipality of Epidaurus.

The first chapter is referred to the principles of the Total Quality Management (TQM), in philosophy and the contribution of the service sector. It includes a literature review, a collection of selected published sources relevant to TQM. There is a reference to "guru" of Quality and the most important achievements.

In the second chapter is presented the model TQM Systems, such as: ISO 9004:2009, the Excellence Model (EFQM), the Common Assessment Framework and the Total Quality Awards.

The institution of C.S.C. in Greece and Service Quality in Public Administration is referred in the third chapter. Furthermore, it is described the organization, operation of C.S.C. in the Municipality of Epidaurus, the responsibilities a department has and the current institutional framework.

In the fourth chapter is presented an investigation, which is made by using questionnaires to customers and C.S.C. employees. In order to determine both the current level of servicing quality and organizational areas which need improvement.

In the fifth chapter the selection and description of a TQM model, take place. This model is tailored to the specifics of Epidaurus C.S.C.

The final chapter presents the conclusions and proposals for more effective implementation of the TQM System. All these would constitute a serious 'Roadmap' for continuous quality improvement, providing benefits to the organization and its employees and to the customers and local society.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Η ποιότητα είναι μια έννοια που δεν μπορεί να προσδιορισθεί με σαφήνεια. Ετυμολογικά προέρχεται από την λέξη «ποιότης» με ρίζα «ποιός-τι λογής» που σημαίνει τη φύση ή την φυσική υπόστασή ενός προσώπου ή πράγματος ή ενός εμπορεύματος ή μιας υπηρεσίας.

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών οδήγησαν πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι πολύ συχνά η ποιότητα αποτελεί το παράγοντα επιτυχίας. Είναι το ζητούμενο από κάθε οργανισμό ή μια επιχείρηση διότι συνδέεται με κάτι το εξαιρετικό, με την έννοια της τελειότητας.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση σήμερα, περισσότερο από ποτέ, θα πρέπει να καταργήσει τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές δομές, και αστοχίες και να επικεντρωθεί στην δημιουργία ενός ευέλικτου διοικητικού συστήματος. Με στόχο βέβαια την αποτελεσματική λειτουργία του Δημοσίου Οργανισμού, την ικανοποίηση του πολίτη - πελάτη και όλων των εμπλεκόμενων φορέων. (Ανώτερης Διοίκησης, εργαζομένων – Προμηθευτών). Ικανή βέβαια και αναγκαία συνθήκη είναι η αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας αλλά και η δημιουργία υποστηρικτικών μέτρων οικονομικής μορφής και ηθικής ενίσχυσης σε όλους τους κλάδους των Δημοσίων φορέων.

Σε αυτό ακριβώς το σημείο έχουν θέση τα Συστήματα Διαχείρισης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για μια σειρά απαιτήσεων στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών λαμβάνοντας υπόψη ταυτόχρονα και τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πολιτών- πελατών.

1.2 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.

Όπως κάθε άλλος επιστημονικός κλάδος, έτσι και ο κλάδος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει τους δικούς του ορισμούς, οι όποιοι είναι ουσιαστικώς να είναι ξεκάθαροι εξαρχής. Η λέξη ποιότητα πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ' ότι τους δέκα προηγούμενους αιώνες και παρόλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο περισσότερο συγκεκριμένο φαίνεται το νόημα της. Ο λειτουργικός ορισμός της εξελίσσεται και πολλοί είναι αυτοί που προσπάθησαν να δώσουν έναν πλήρη ορισμό για το τι είναι Ποιότητα. Οι ακόλουθοι ορισμοί από κάποιους Γκουρού της ποιότητας (*Στεφανάτος Στέλιος, 2000:σελ.12.*), είναι:

- Ικανοποίηση των απαιτήσεων (Meeting the requirements- J. Oakland)
- Η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (Conformance to requirements- P. Crosby)
- Η ικανοποίηση του πελάτη (Delighting the customer- T. Peters)
- Η καταλληλότητα για χρήση (Fitness for use- J. M. Juran)

Σύμφωνα με το διεθνή οργανισμό τυποποίησης (ISO), ποιότητα είναι το σύνολο των γνωρισμάτων και των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (όπως μιας δραστηριότητας, μιας διεργασίας, ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας κ.τ.λ) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες (ISO 8402-1986) ([http://www. Businessdictionary .com/definition/quality.html](http://www.Businessdictionary.com/definition/quality.html)).

Η ποιότητα είναι δύσκολο να οριστεί, παρά το γεγονός ότι όλοι έχουμε την εμπειρία της, είτε πρόκειται για ποιότητα προϊόντων είτε για ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών. Είναι μια πολύπλευρη και σύνθετη έννοια που την συναντάμε σε όλες τις πτυχές της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο Armand V. Feigenbaum, ένας από τους λεγόμενους «γκουρού» της ποιότητας, ο οποίος δεν είναι τόσο γνωστός στην Ευρώπη, έχει αναφερθεί στον ορισμό της Ολικής Ποιότητας (http://www.businessballs.com/dtire-sources/quality_management_gurus_theories.pdf) ως: «Ένα αποτελεσματικό σύστημα για ολοκληρωμένη ανάπτυξη της ποιότητας, διατήρηση της ποιότητας και για τις προσπάθειες των διάφορων ομάδων εργασίας μέσα σε ένα οργανισμό για τη βελτίωση της ποιότητας, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η παραγωγή και οι υπηρεσίες στο βέλτιστο οικονομικό επίπεδο που ταυτόχρονα, επιτρέπει την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη».

Συμφώνα με τον Torben Hansen (*Torben Hansen, 2001: p.203–211*), σε μια αναζήτηση βιβλιογραφίας που έκανε, εντόπισε πέντε κύριους ορισμούς της ποιότητας:

1. Την ποιότητα ως ένα εξαιρετικό προϊόν,
2. Την ποιότητα ως αξία,
3. Την ποιότητα όπως την αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές,
4. Την ποιότητα ως την προσαρμογή στις προσδοκίες των πελατών και
5. Την ποιότητα ως την προσαρμογή στις τεχνικές προδιαγραφές.

Επιπλέον, οι Garvin, Harvey και Green (*Jens J. Dahlgaard, et al, 2005: p.11-13*) πρότειναν πέντε αλληλένδετους ορισμούς της ποιότητας, οι οποίοι είναι:

1. Εξαιρετικότητα (Exceptional)
2. Τελειότητα (perfection)
3. Καταλληλότητα για το σκοπό (fitness for purpose)
4. ‘Value for money’
5. Μετασχηματισμός (transformative)

Η εξαιρετικότητα αναφέρεται σε κάτι ιδιαίτερο που ξεχωρίζει ανάμεσα στους όμοιούς του, υψηλής κλάσης. Στην ελιτιστική ματιά της υψηλής

ποιότητας, στην αριστεία, στο ‘μηδέν ελαττώματα’, στη συμμόρφωση με τα πρότυπα.

Η τελειότητα σημαίνει ότι όλα είναι τέλεια, χωρίς ατέλειες, χωρίς ψεγάδια. Δεν υπάρχουν λάθη, ελαττώματα αλλά και ότι υπάρχει συνέπεια στην τελειότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παραδίδονται. Λειτουργεί ολοκληρωμένα και με την έννοια της πρόληψης.

Η καταλληλότητα για το σκοπό (fitness for purpose), αναφέρεται, όσον αφορά το προϊόν ή τις υπηρεσίες, στο αν ανταποκρίνονται στο σκοπό τους. Επιφέρει θετικό αποτέλεσμα που εξυπηρετεί και αρμόζει στην συγκεκριμένη κατάσταση. Εδώ, η καταλληλότητα του σκοπού χρησιμοποιείται για να μετρηθεί η τελειότητα.

Το ‘value for money’ σημαίνει ότι η ποιότητα σε σχέση με το επίπεδο των προδιαγραφών, έχει άμεση σχέση και με το κόστος. Περιγράφεται έτσι, ως η τιμή που μπορεί να αντέξει να πληρώσει ο πελάτης (λογικό κόστος, αξιοποίηση των χρημάτων του πολίτη), για τις απαιτήσεις που έχει για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Ο Μετασχηματισμός (transformative), σημαίνει την αλλαγή νοοτροπίας μέσα σε ένα οργανισμό, σε όλο το προσωπικό, στις μεθόδους λειτουργίας, αλλά και την έννοια του ποιοτικού μετασχηματισμού σε σχέση με τον ποσοτικό δείκτη της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Έτσι, από τα ανωτέρω, επιβεβαιώνεται ότι η ποιότητα έχει πολλές διαφορετικές ερμηνείες με διαφορετικές πολύπλευρες διαστάσεις.

1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «Μοντέλο Διοίκησης», το οποίο πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό και όλων των εμπλεκόμενων μελών. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένει από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες: (συμπεριλαμβανομένης πάντα της κουλτούρας και της επικοινωνίας):

1. Ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας.
2. Τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας.
3. Ομαδική εργασία και άτομα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, υπό την έννοια της Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας, στηρίζεται στην αρχή ότι η ποιότητα μπορεί και πρέπει να διαχειρίζεται και ότι πρόκειται για μια διεργασία. Στο πλαίσιο κατανόησης των κύριων στοιχείων αυτής της διεργασίας, θα πρέπει να γίνουν κατανοητά τα νοήματα των λέξεων που συνθέτουν αυτό που ονομάζεται Ολική Διαχείριση της Ποιότητας (Ο.Δ.Π):

- **Ολική** = η ποιότητα εμπλέκει όλα τα άτομα και τις δραστηριότητες στην εταιρεία.
- **Διαχείριση** = η ποιότητα μπορεί και πρέπει να διαχειρίζεται.
- **Ποιότητα** = συμμόρφωση με τις απαιτήσεις (Ικανοποίηση των Απαιτήσεων των Πελατών).

- **ΟΔΠ** = μία διεργασία για την Διαχείριση της Ποιότητας. Πρέπει να είναι ένας συνεχής τρόπος ζωής, κουλτούρα, μια φιλοσοφία διαρκούς βελτίωσης σε οτιδήποτε κανείς κάνει – «Ποιότητα παντού από όλους για όλα»

Τα Συστήματα Ολικής Ποιότητας αναφέρονται με αρκετά διαφορετικά ονόματα :

- **TQM** – Ολική Διαχείριση Ποιότητας
- **TQA** - Ολική Διασφάλιση Ποιότητας
- **CWQC** – Ποιοτικός έλεγχος σε όλο το εύρος της εταιρίας
(χρησιμοποιείται από τους Γιαπωνέζους)
- **TQC** – Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος
- **TQI** – Ολική Βελτίωση Ποιότητας
- **CQA** - (Εταιρική Διασφάλιση Ποιότητας)
- **SQM** - (Στρατηγική Διαχείριση Ποιότητας)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) μπορεί να οριστεί και ως εξής:

- Το TQM αναφέρεται στο σύνολο των απαραίτητων λειτουργιών για την επίτευξη των υψηλότερων επιπέδων ποιότητας ολόκληρης της διαχείρισης των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Το TQM περιλαμβάνει την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και ανθρωπίνου δυναμικού για την βελτίωση του υλικού και των υπηρεσιών που παρέχονται σε έναν οργανισμό.
- Το TQM συνδυάζει την φιλοσοφία, την εστίαση στον πελάτη, τις κύριες αρχές, τις βασικές διαχειριστικές τεχνικές, και τα τεχνικά εργαλεία και συστήματα για την παροχή μιας πειθαρχημένης προσέγγισης στην συνεχή βελτίωση.

Όπως και με τον όρο της ποιότητας, έτσι και στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συναντάμε ορισμούς με παρεμφερείς διαστάσεις. Ο ορισμός που προτείνεται από τον Kanji (*Jens J. Dahlggaard, Kai Kristensen, Ghopal K. Khanji, 2005: p.14.*), είναι ότι: “*Η ΔΟΠ είναι ο τρόπος ζωής ενός οργανισμού που έχει δεσμευτεί για την ικανοποίηση των πελατών του μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Αυτός ο τρόπος ζωής ποικίλλει από οργανισμό σε οργανισμό και από τη μία χώρα στην άλλη, αλλά έχει ορισμένες βασικές αρχές, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν για να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν το κόστος*”. Επιπλέον, το 1990, η SEMATECH (*Claude W. Burrill, Johannes Ledolter, 1999:p.10.*), μια κοινοπραξία για την διατήρηση της βιομηχανίας τεχνολογίας κατασκευής ημιαγωγών των ΗΠΑ σε μια βιώσιμη και ανταγωνιστική στην παγκόσμια αγορά, δημοσίευσε τον ορισμό, ότι: “*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολιστική μεθοδολογία διοίκησης των επιχειρήσεων που ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητες όλων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό στο κοινό επίκεντρο της ικανοποίησης του πελάτη, που επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας όλων των δραστηριοτήτων [διαδικασιών], αγαθών και υπηρεσιών*”.

Στον παρακάτω Πίνακα 1. βλέπουμε τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ της κλασσικής Διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πίνακας 1. Διαφορές μεταξύ κλασσικής διοίκησης και διοίκησης ολικής ποιότητας.

ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Η φιλοσοφία διοίκησης είναι πατερναλιστική και συγκεντρωτική.	Υιοθετεί μια συμμετοχική και αποκεντρωμένη φιλοσοφία διοίκησης.
Κοιτά για γρήγορες, διορθωτικού χαρακτήρα, λύσεις, στα προβλήματα που προκύπτουν κάθε φορά.	Έχει πειθαρχημένη και δομημένη σωστά, προσέγγιση στην ανίχνευση και επίλυση των προβλημάτων.

Χρειαζόμαστε καλύτερους ανθρώπους για να βελτιωθεί η ποιότητά μας.	Διαθέτουμε ήδη τους καλύτερους ανθρώπους για τη δουλειά μας.
Η ποιότητα προέρχεται από τις επιθεωρήσεις, τις απορρίψεις και τις δοκιμές.	Η ποιότητα ενσωματώνεται από την αρχή στην προσφορά υπηρεσιών.
«Αν κάτι δεν χαλάσει, μη το φτιάξεις»	«Όσο κάτι δε χαλάει, βελτιώνέ το» Η συνεχής βελτίωση είναι ο μοναδικός δρόμος.
Η βελτίωση της ποιότητας είναι δαπανηρή υπόθεση και απαιτεί εντατική δουλειά.	Η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος και αυξάνει την Παραγωγικότητα.
Ελέγχει για λάθη αφού έχει παραχθεί κάποιο προϊόν ή υπηρεσία.	Προλαβαίνει τα λάθη και δίνει ιδιαίτερη σημασία στον αρχικό σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών.
Αντιδρά πυροσβεστικά (εκ των υστέρων) στα προβλήματα.	Δημιουργεί μόνιμους μηχανισμούς πρόβλεψης.
Οι αποφάσεις βασίζονται στις απόψεις ενός μικρού αριθμού ανθρώπων – κλειδιών.	Οι αποφάσεις στηρίζονται σε πληροφορίες και δεδομένα που προκύπτουν από συλλογικές-ομαδικές διεργασίες οριζοντίως και καθέτως του φορέα.

1.4 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ «ΒΡΟΧΟΣ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ».

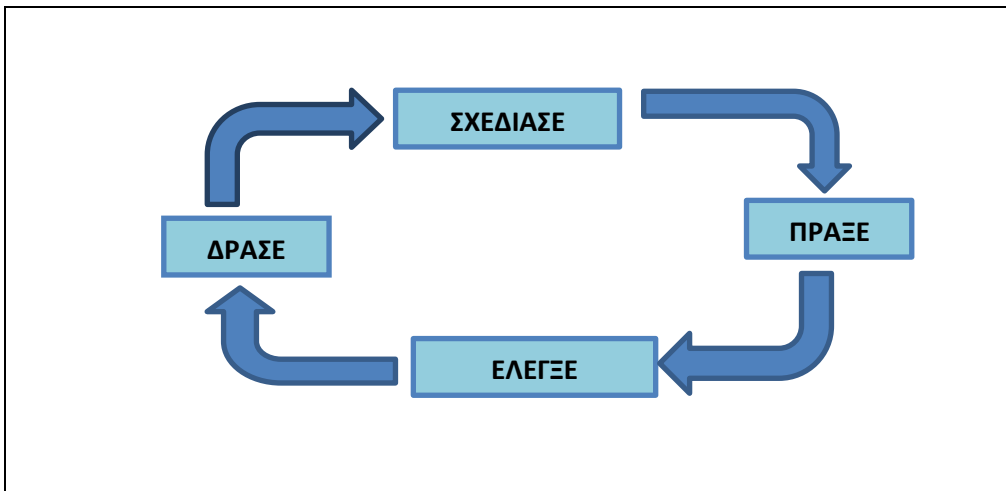
Το Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται ως βρόχος ανάδρασης (Στεφανάτος Στέλιος, 2000:σελ.14.), γνωστός και ως ο κύκλος του Deming (Σχήμα 1.), που σύμφωνα με το ISO 8402, είναι εννοιολογικό υπόδειγμα των αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων που επηρεάζουν την

ποιότητα στις διάφορες φάσεις, (από αναγνώριση αναγκών και αξιολόγηση για το κατά πόσο αυτές ικανοποιήθηκαν).

Τα επιθυμητά αποτελέσματα, οι προδιαγραφές και οι στόχοι είναι εξαρχής επακριβώς προσδιορισμένα. Πρόκειται για ένα δυναμικό σύστημα που πρέπει να παρέχει:

- Την εξασφάλιση της σταθερότητας σε όλες της λειτουργίες του.
- Αποδείξεις ότι η ποιότητα έχει επιτευχτεί.
- Ποσοτικοποιημένες μετρήσεις με την χρήση στατιστικών μεθόδων.
- Συνεχή βελτίωση σε όλα τα επίπεδα, προς όφελος του οργανισμού και των μελών του.

Σχήμα1: Βρόχος Ποιότητας.



1.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Οι τεχνικές μέτρησης της ποιότητας βοηθούν τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τα σημεία που δημιουργούνται προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την ποιότητα.

- **Λίστες ελέγχου (Checklists)**

Χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η συχνότητα κάποιων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος σε σχέση με την ποιότητα.

- **Ιστογράμματα και Διαγράμματα με μπάρες (Histograms and Bar Charts)**

Τα στοιχεία από τις λίστες ελέγχου μπορούν να παρουσιαστούν υπό μορφή ιστογράμματος που δείχνει την κατανομή της συχνότητας γύρω από μια κεντρική τιμή, ενώ στα διαγράμματα με μπάρες αντί για τιμές υπάρχουν παραλληλόγραμμα ενωμένα με συχνότητες.

- **Διαγράμματα Pareto**

Γραφική παράσταση των στοιχείων σε ένα καρτεσιανό σύστημα συντεταγμένων.

- **Scatter Diagrams**

Η γραφική παράσταση των δεδομένων δείχνει αν σχετίζονται τα σφάλματα που προκύπτουν με κάποιον παράγοντα.

- **Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Cause and effect Diagrams)**

Η καταγραφή και εξέταση των διαδικασιών που γίνονται για την παραγωγή ενός προϊόντος μπορεί να δείξει σε ποιο ακριβώς τμήμα υπάρχει το πρόβλημα.

- **Γραφήματα (Graphs)**

Γραφική παράσταση των δεδομένων με τη μορφή ευθείας ή πίτας.

- **Data snooping**

Είναι ο συνδυασμός των παραπάνω τεχνικών που συμβάλλει στην καλύτερη περιγραφή του προβλήματος.

Οι επιχειρήσεις, με την ένταξη προγραμμάτων ΔΟΠ, γίνονται ικανές στην:

1. Πρόβλεψη των τάσεων και των επιθυμιών του πελάτη.
2. Συμπόρευση στις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και στις αλλαγές σε κοινωνικό και πολιτικό, πολιτισμικό επίπεδο.
3. Καλύτερη λειτουργικότητα του προϊόντος, από τον ανταγωνισμό, λόγω καλύτερης ποιότητας.
4. Άντληση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη και της παροχής αυτών αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος.
5. Αποτελεσματικότητα της εργασίας με την οποία καθορίζεται το επίπεδο κόστους.
6. Παροχή προϊόντων και οι υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
7. Ευελιξία ώστε νέα μοντέλα και θεωρίες να μπορούν να εφαρμοστούν για να προλαμβάνουν τις ανάγκες του πελάτη και τις τεχνολογικές εξελίξεις με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.
8. Έγκαιρη παράδοση (delivery) του προϊόντος ή της υπηρεσίας οπότε έτσι η προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη να είναι πιο ολοκληρωμένη (integrated).

1.6 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στην ποιότητα, του αποφέρει πάντοτε οφέλη και αποτελεί κρίσιμη παράμετρος για την επιτυχή λειτουργία του. Η καλή ποιότητα επηρεάζει θετικά :

- ✓ Την φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης (company reputation)

- ✓ Την αξιοπιστία και την νομιμότητα των προϊόντων (product liability).
- ✓ Την δυνατότητα παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης (global implication).
- ✓ Την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης (survival & profitability)

1.7 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Κάθε οργανισμός πρέπει να γνωρίζει το κόστος ποιότητας και αυτή η γνώση πρέπει να διαπερνά ολόκληρο τον οργανισμό . Το κόστος ποιότητας μπορεί να διακριθεί σε δύο είδη:

1. Λειτουργικό κόστος ποιότητας
2. Κόστος εξωτερικής διασφάλισης ποιότητας

Αυτά τα είδη, και τα υπό-είδη τους συνοψίζονται σε ένα διεθνές πρότυπο (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ,1987).

Το λειτουργικό κόστος είναι το κόστος που προκύπτει από μια συναλλαγή με σκοπό να επιτύχει και να διασφάλιση ποιοτικά επίπεδα. Αυτό περιλαμβάνει τα εξής:

Κόστος πρόληψης και εκτίμησης (επενδύσεις):

- Πρόληψη: Το κόστος των προσπαθειών να αποφευχθούν οι αποτυχίες.
- Εκτίμηση: Το κόστος του έλεγχου, της επιθεώρησης και της εξέτασης ώστε να εκτιμηθεί εάν διατηρείται η καθορισμένοι ποιότητα.

Κόστος αποτυχίας (ή ζημιές):

- **Εσωτερική αποτυχία:** Το κόστος που προκύπτει από το προϊόν ή την υπηρεσία που αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που

καθορίστηκαν πριν από την παράδοση (π.χ. εξυπηρέτηση, εγγυήσεις και επιστροφές άμεσο κόστος και επιδόματα, κόστος ανάκλησης, κόστος ευθύνης).

- **Το κόστος εξωτερικής διασφάλισης ποιότητας** είναι το κόστος που έχει να κάνει με την επίδειξη και την απόδειξη που απαιτούν ως αντικειμενικό στοιχείο οι πελάτες συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων και επιπρόσθετων παροχών, διαδικασιών, δεδομένων, ελέγχων και εκτιμήσεων της διασφάλισης ποιότητας (π.χ. το κόστος που προκύπτει από τον έλεγχο συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ασφαλείας από αναγνωρισμένους ανεξαρτήτους ελκτικούς φορείς).

1.8 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Πριν φτάσουμε να αναφερόμαστε σε Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προηγήθηκαν εξελικτικά τρία άλλα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας που η φιλοσοφία τους συμπεριελήφθη στα συστήματα ΔΟΠ αλλά συνάμα και επεκτάθηκε (Στεφανάτος Στέλιος, 2000: σελ.78, 112).

Η ΔΟΠ είναι το τέταρτο επίπεδο εμπεριέχοντας την φιλοσοφία όλων των άλλων είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού. Είναι μια ολοκληρωμένη απομάκρυνση από την παραδοσιακή παγίδα της επικέντρωσης μονό στην επιθεώρηση και τον έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και την εξάλειψη των αδυναμιών. Αντίθετα, αφορά στην οργάνωση και την δέσμευση ολόκληρων των οργανισμών για την ποιότητα σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο, κάθε επίπεδο. Τα

επίπεδα εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρουσιάζονται παρακάτω:.

Στο πρώτο στάδιο των προσπαθειών των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν **την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control)**, για να μετρήσουν, να εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών. Εδώ ουσιαστικά έχουμε απλή επιθεώρηση, μετά την παραγωγή του προϊόντος, για τυχόν αστοχίες σύμφωνα με τις προδιαγραφές που είχαν τεθεί. Ο ποιοτικός έλεγχος συνδέθηκε, ειδικότερα, με την ανάπτυξη του Αμερικανικού Συστήματος Βιομηχανικής Ανάπτυξης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Στον Έλεγχο της Ποιότητας αρχίζουμε να μιλάμε για Βασικό Σχεδιασμό της Ποιότητας που περιλαμβάνεται ακόμα τη δοκιμή των προϊόντων για να αποκαλυφθούν τυχόν ελαττώματα ενώ υποβάλλονται και σχετικές εκθέσεις και τήρηση στοιχείων που κατατίθενται στα ανώτερα μέλη της διοίκησης. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση του ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος από τον Feigenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων. Την ίδια περίοδο ο Deming και Juran άρχισαν να διδάσκουν τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία.

Το επόμενο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας, είναι η **Διασφάλιση της Ποιότητας**. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πλήρη ορισμένες προδιαγραφές. Η πιστοποίηση γίνεται από τρίτους και με την χρήση στατιστικών μεθόδων έλεγχου της ποιότητας. Ταυτόχρονος γίνεται εμπειριστατωμένη ανάλυση αίτιων και αστοχιών. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO) ειδικές σειρές προτύπων.

Το τελευταίο στάδιο είναι η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management), η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Σύμφωνα με τον Τζον Όκλαντ, η ΔΟΠ βοηθά τις εταιρείες να (*Dennis Lock, 1997:σελ.27.*) :

- Επικεντρώνονται μόνο στις ανάγκες των αγορών τους.
- Επιτυγχάνουν επίδοση υψηλής ποιότητας σε όλους τους τομείς, και όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Κάνουν άπλες διαδικασίες αναγκαίες για την επίτευξη μιας ποιοτικής επίδοσης.
- Εξετάζουν συνεχώς και επικριτικά όλες τις επεξεργασίες ώστε να απομακρύνουν τις μη παραγωγικές δραστηριότητες και σπατάλες.
- Βλέπουν τις βελτιώσεις που χρειάζεται να γίνουν και υιοθετούν μετρά επίδοσης.
- Κατανοούν πλήρως και λεπτομερώς τον ανταγωνισμό τους, ώστε να αναπτύσσουν μια αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική .
- Δημιουργούν μια ομάδα που να προσεγγίζει την επίλυση των προβλημάτων, που αναπτύσσει καλές διαδικασίες επικοινωνίας και αναγνώρισης της καλής δουλειάς.
- Εξετάζουν συνεχώς τις διαδικασίες ώστε να αναπτύξουν μια στρατηγική συνεχούς βελτίωσης.

Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management, το μοντέλο του Oakland, τα μοντέλα ποιότητας του Deming και του Crosby.

1.9 ΠΕΝΤΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ TQM.

Στρατηγική 1: Η προσέγγιση στοιχείο TQM.

Η προσέγγιση στοιχείο TQM παίρνει βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες ή / και οργανωτικές μονάδες και χρησιμοποιεί τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως στις αρχές του 1980. Παραδείγματα αυτής της προσέγγισης περιλαμβάνουν κύκλους ποιότητας, στατιστικής επεξεργασίας, Taguchi μεθόδους.

Στρατηγική 2: Η προσέγγιση γκουρού.

Η προσέγγιση γκουρού χρησιμοποιεί τις διδασκαλίες και τα γραπτά ενός ή περισσότερων, από τους κορυφαίους στοχαστές της ποιότητας, ως οδηγό προσδιορισμού του τόπου, όπου ο οργανισμός έχει ελλείψεις. Στη συνέχεια, η οργάνωση κάνει τις κατάλληλες αλλαγές για να αποκαταστήσει τις ελλείψεις.

Για παράδειγμα, οι διαχειριστές θα μπορούσαν να μελετήσουν τα 14 σημεία του Deming ή να παρακολουθήσουν τις θεωρίες Crosby και στην συνέχεια να εργαστούν για την εφαρμογή της προσέγγισης.

Στρατηγική 3: Η προσέγγιση μοντέλο οργάνωσης.

Σε αυτή την προσέγγιση, άτομα ή οι ομάδες επισκέπτονται οργανώσεις που έχουν αναλάβει ηγετικό ρόλο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και καθορίζουν τις διαδικασίες και τους λόγους για την επιτυχία ενός οργανισμού. Μπορούν στη συνέχεια να ενσωματώσουν αυτές τις ιδέες με τις δικές τους ιδέες για την ανάπτυξη ένα οργανωτικού μοντέλου, προσαρμοσμένο στον οργανισμό τους.

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige είναι ένα παράδειγμα τέτοιου είδους μοντέλου .

Στρατηγική 4: Η προσέγγιση κριτήρια ανάθεσης.

Όταν χρησιμοποιείτε αυτό το πρότυπο, ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τα κριτήρια της ανάθεσης της ποιότητας, για παράδειγμα, το βραβείο Deming, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, ή το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige, ώστε να εντοπιστούν οι τομείς που χρήζουν βελτίωση. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης, η εφαρμογή του TQM επικεντρώνεται στην ικανοποίηση συγκεκριμένων κριτηρίων ανάθεσης.

1.10 ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Τα αξιώματα της ΔΟΠ είναι τρία (*N. Λογοθέτης, 1993:σελ.20-26*):

Δέσμευση: Όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης, από τους εργαζομένους μέχρι και τα ανωτέρα στελέχη, δεσμεύεται για την διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ταυτόχρονα οι πελάτες επιδιώκουν και απαιτούν από την πλευρά των επιχειρήσεων, συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις στρέφονται από την κλασική διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση με παραδειγματική συμπεριφορά θα πρέπει να πείσει το εργατικό δυναμικό για την νέα στροφή της επιχείρησης προς την ποιότητα.

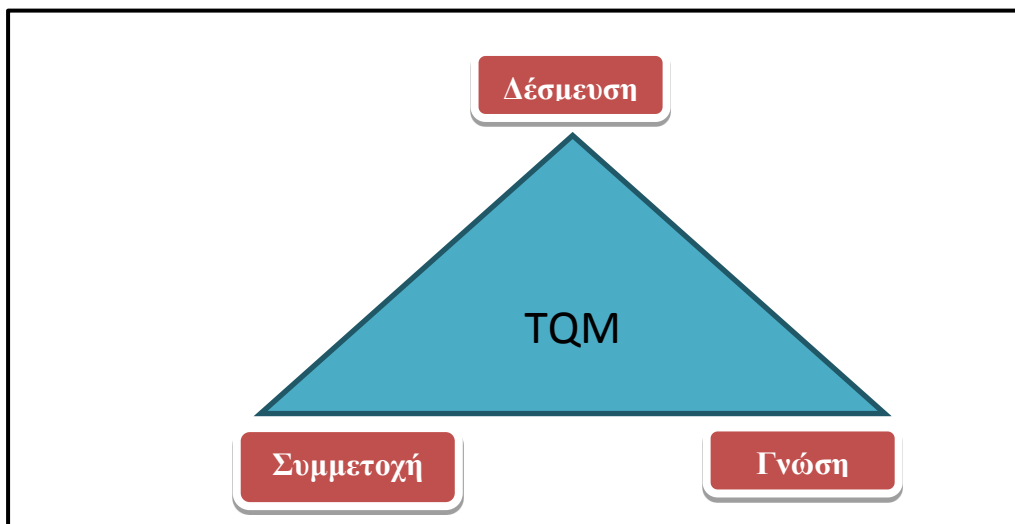
Γνώση: Η επιστημονική γνώση βοήθα στην δημιουργία κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα όσο και για προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν. Πρόκειται για μια ακατάπαυστη προσπάθεια βελτίωσης, η οποία

περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό, τους προμηθευτές, τα υλικά και τις διαδικασίες. Καθιστάτε ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων. Τελικός στόχος, η αριστεία που ποτέ δεν επιτυγχάνεται αλλά πάντα επιδιώκεται.

Συμμετογή: Το τρίτο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Αφορά την συμμετοχή των εργαζομένων ανεξαρτήτου βαθμίδας στα κέντρα λήψης των αποφάσεων. Η συμμετοχή όλων σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας με ομαδικό πνεύμα, θα επιφέρει την επίλυση των προβλημάτων και τη μείωση των αστοχιών, σε κάθε δραστηριότητα. Επίσης, η προτροπή για απελευθέρωση της δυναμικότητας των εργαζομένων, η συγκρότηση ομάδων, ο συντονισμός των τμημάτων, η απουσία εμποδίων επικοινωνίας και φόβου, αποτελούν μοχλό ανάπτυξης της επιχείρησης. Η συνεργασία αυτή περιλαμβάνει τόσο την κάθετη όσο και την οριζόντια δομή του οργανισμού.

Παρακάτω παρουσιάζεται το τρίγωνο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

Διάγραμμα 1. Το τρίγωνο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.



Πηγή: Ν. Λογοθετης, 1993, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» εκδόσεις Interbooks, Αθήνα σελ. 19.

1.11 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ

Σύμφωνα με τους Λογοθέτη – Λιαμαρκόπουλο (*N. Λογοθέτης - Μιχ. Λιαμαρκόπουλος, 2003:σελ28-29.*): «Στην παραδοσιακή Διοικητική είναι γνώστη η διατύπωση διαφορών στόχων όπως: μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς αύξηση της παραγωγικότητας αύξηση των πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, μηδέν ελαττώματα κτλ. Με την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας ως μοναδικού αντικειμενικού σκοπού οι παραπάνω στόχοι μπορεί θεωρηθούν ως συνέπειες του».

Οι βασικοί στόχοι, που επιδιώκονται με τη ΔΟΠ, είναι οι παρακάτω:

- **Ποιότητα:** Βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι η άριστη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωση τους. Ο W. Edwards Deming επικεντρώνεται στη αποτελεσματική παραγωγή της ποιότητας που αναμένει η αγορά και συσχέτισε την ποιότητα και τη διαχείριση: *«Τα κόστη πέφτουν και η παραγωγικότητα αυξάνεται καθώς επιτυγχάνεται βελτίωση της ποιότητας μέσω καλύτερης διαχείρισης της σχεδίασης, της μηχανικής και των δοκιμών»*
- **Ικανοποίηση του Πελάτη:** Επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι η σωστή έρευνα προκειμένου να εξακριβωθούν οι πραγματικές ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη καθώς και οι προσδοκίες του για το μέλλον. Βέβαια ο Peter Drucker, σημειώνει: *«Η ποιότητα σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν έχει να κάνει με το τι παρέχει ο προμηθευτής, έχει να κάνει με το τι αποκομίζει και πόσα είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης για αυτό.»*
- **Μηδέν ελαττώματα:** Στόχος της ΔΟΠ είναι η πρόληψη των ελαττωμάτων που οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής από την μια μεριά και ικανοποιημένους πελάτες από την άλλη.
- **Συμμετοχή προσωπικού:** Αναμφίβολα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι κυρίαρχος συντελεστής στο σύστημα παραγωγής, διανομής και εξυπηρέτησης. Εκπρόσωποι από κάθε τμήμα ή λειτουργία του

οργανισμού θα πρέπει να συγκεντρωθούν για να σχηματίσουν μια ομάδα βελτίωσης της ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

- **Τεχνολογία:** Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την τεχνολογία επιφέρουν σημαντικές αλλαγές και πρόοδο στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Ο γνωστός φιλόσοφος Γκαίτε αναφέρει: «*Όποιος δεν προχωρεί οπισθοχωρεί*» και κάτι τέτοιο δεν αρμόζει σε μια επιχείρηση που επιθυμεί την όλο και αυξανόμενη ανοδική της πορεία.

1.12 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.

Σε μια σύγχρονη επιχείρηση ο δρόμος για την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μονόδρομος, για να επιβιώσει σε ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στην δεδομένη τιμή προκειμένου να επιβιώσουν. Η επιβίωση λοιπόν της επιχείρησης αλλά και η ευημερία της είναι συνάρτηση του κέρδους και του κόστους.

Πέρα από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας ένα από τα οφέλη της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ είναι η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μέσα στα μέλη (απλοί εργαζόμενοι – και Διοικητικά στελέχη) της επιχείρησης. Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Αυτό βεβαίως μπορεί επιφέρει θετικές αλλαγές και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα, βελτιώνοντας το επίπεδο ζωής των μελών μιας ολόκληρης κοινωνίας .

Η εφαρμογή της ΔΟΠ επηρεάζει άμεσα και τους προμηθευτές της επιχείρησης. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης που βασίζεται στην ΔΟΠ

αναγκάζει και τους προμηθευτές να εναρμονιστούν και να εφαρμόσουν και αυτοί με την σειρά του τη ΔΟΠ, ώστε να μπορέσουν με συνέπεια να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και στον ανταγωνισμό. Το φαινόμενο μπορεί να επιφέρει πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, τόσο προς όφελος της επιχείρησης, (αύξηση μεριδίων στην αγορά) όσο και της χώρας προέλευσης της επιχείρησης (βελτίωση των οικονομικών μεγεθών της οικονομίας).

Κερδισμένοι βέβαια από την εφαρμογή της είναι και οι πελάτες που μπορούν να απολαμβάνουν προϊόντα ποιοτικά ικανοποιώντας τις προσδοκίες τους. Ο καταναλωτής γνωρίζει ότι ένα προϊόν κακής ποιότητας του κοστίζει πολύ περισσότερο αφού θα αναγκαστεί να το επισκευάσει ή και να το αγοράσει πολλές φορές.

Συνοψίζοντας, πλήθος μελετών και ερευνών έχει αποδείξει ότι η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ επιφέρει αλληλένδετα θετικά αποτελέσματα. Συνοπτικά αναφέρουμε τα παρακάτω:

- ✓ Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία.
- ✓ Υψηλή παραγωγικότητα.
- ✓ Βελτίωση παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Αύξηση των πωλήσεων.
- ✓ Μείωση του κόστους παραγωγής.
- ✓ Αύξηση μεριδίου αγοράς.
- ✓ Αυξημένη κερδοφορία.
- ✓ Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων.
- ✓ Αύξηση ικανοποίησης πελατών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΓΚΟΥΡΟΥ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), ως νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949. Οι γκουρού της Ποιότητας πρωτοεμφανίστηκαν μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο στην Ιαπωνία, (από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων) οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Θεωρητικοί - «γκουρού» της Ποιότητας ονομάζονται άτομα των οποίων το έργο έχει συμβάλει στα μέγιστα στην ανάπτυξη και προβολή της ιδέας της Ολικής Ποιότητας δια μέσου ανάπτυξης και προώθησης νέων εργαλείων, θεωριών, αρχών κλπ. Με μικρές διαφοροποιήσεις ο ένας από τον άλλο – χρησιμοποιώντας συνήθως διαφορετικά εργαλεία, δηλαδή όλοι χρησιμοποιούν, όταν εκφράζονται, την ίδια γλώσσα, μιλώντας όμως με διαφορετική διάλεκτο της ποιότητας, χάραξαν δρόμους και επηρέασαν την σκέψη της διοίκησης της ποιότητας. Ως εκ τούτου, συγκρίνοντας μεταξύ τους, διάφορους γκουρού της Ποιότητας δεν μπορεί να ειπωθεί ότι ο ένας ή ο άλλος είναι ο καλύτερος από κάποιον άλλον γιατί ο ένας αλληλοσυμπληρώνει τον άλλον, φθάνοντας στο ίδιο αποτέλεσμα από διαφορετικό δρόμο. Η διαφοροποίηση τους έγκειται στο γεγονός ότι κάθε ένας από αυτούς έχει διαμορφώσει μία διαφορετική σχολή (η οποία αναφέρεται σε εφαρμοζόμενες διαδικασίες, προσεγγίσεις, εργαλεία,

ορισμούς κλπ) για την ποιότητα υπό μορφή κανόνων. Οι πιο γνωστοί και διάσημοι είναι οι: Grosby, Juran, Ishiwaka και Deming. Ο Philip Grosby είναι ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη», δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν. Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία.

2.2 Ο PHILIP B.CROSBY (1926-2001).

Ο Philip B.Crosby ήταν επιχειρηματίας και συγγραφέας γνωστός για την συνεισφορά του στην θεωρία της διαχείρισης και στις πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας. Ο Crosby (*Crosby, 1979*) εστιάζεται στη «συμμόρφωση στις απαιτήσεις και στις προδιαγραφές» Υποστήριξε ότι ένα λάθος που κάνουν πολύ μάνατζερ είναι ότι συγχέουν τις λειτουργικές πτυχές που αφορούν την ποιότητα και δίνει τους εξής ορισμούς για κάθε μία.

Η διαχείριση της ποιότητας (Quality Management) είναι μια φιλοσοφία μια συλλογής εννοιών που καθιερώνουν το στυλ της διαχείρισης και της πολιτικής ενός οργανισμού. Όταν η διοίκηση λειτουργεί αρμονικά τότε ο οργανισμός μπορεί να θέσει χρήσιμα «συστήματα» σε λειτουργία. Για την εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας θα πρέπει να δημιουργήσουμε σκόπιμος ένα περιβάλλον στο οποίο οι συναλλαγές να ολοκληρώνονται επιτυχώς κάθε φορά και οι σχέσεις να μεταξύ εργαζομένων προμηθευτών και πελατών να είναι υγιείς.

Η διασφάλιση ποιότητας (Quality Assurance) είναι η εργασιακή πειθαρχία, μια συλλογή διαδικασιών στην καταγράφονται όλα τα καθήκοντα των εργαζομένων. Παραδείγματα αυτών των διαδικασιών είναι το ISO-9000, το MIL-Q-9858, τα κριτήρια του Balrdige Award και το TQM. Δυστυχώς πολύ πιστεύουν πως η δημιουργία ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας εξασφαλίζει και την διαχείριση ποιότητας.

Ποιοτικός έλεγχος (Quality Control) είναι η επιστημονική διαδικασία μέτρησης, μια συλλογή των στατιστικών στοιχείων που αξιολογούν τη συμμόρφωση του έργου με δειγματοληψία κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Σκοπός είναι η αποφυγή ελαττωματικής παράγωγης.

Η στατιστική επεξεργασία έλεγχου (Statistical Process Control) είναι μια διεργασία μέτρησης με πραγματικούς όρους που αποτελεί συγκέντρωση των αριθμητικών δεδομένων. Το κοντέρ του αυτοκίνητου είναι σαν ένα διάγραμμα SPC. Η διοίκηση οφείλει να γνωρίζει τα σήματα και λαμβάνει προληπτικά μετρά.

Η αξιολόγηση (Appraisal) αφορά στην επιθεώρηση και στους ελέγχους, στη συλλογή παρατηρήσεων σχετικά με την μέτρηση της πληρότητας.

Ο Crosby θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας των «μηδενικών σφαλμάτων» και αναφέρει: «Κάνε το σωστά με την πρώτη φορά». Σύμφωνα με τον Crosby, η διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της.

Ο Crosby προβάλλει 4 αξιώματα της Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας :

- Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Δεν είναι κατ' ανάγκην ποιοτικό, κάτι που είναι «καλό» ή «κομψό».
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη όχι με διαπίστωση της αστοχίας.
- Επιθυμητός στόχος είναι τα «μηδενικά σφάλματα» όχι «περίπου μηδενικά».
- Η ποιότητα δεν μετριέται με δείκτες αλλά με το κόστος της μη ποιότητας.

Τα 4 αξιώματα του Crosby ακολουθούνται από 14 βήματα για τη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας, που είναι τα ακόλουθα:

- 1. Δέσμευση της διοίκησης.
- 2. Δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας.
- 3. Μέτρηση της ποιότητας.
- 4. Υπολογισμός του κόστους της ποιότητας.
- 5. Ευαισθητοποίηση -παρακίνηση για την ποιότητα.
- 6. Διορθωτικές ενέργειες.
- 7. Δημιουργία επιτροπής για την εφαρμογή προγραμμάτων "μηδενικών λαθών".
- 8. Εκπαίδευση των επικεφαλής.
- 9. Καθιέρωση στόχων " μηδενικών σφαλμάτων ".
- 10. Ανάπτυξη τεχνικών υλοποίησης των στόχων.
- 11. Απομάκρυνση των αιτιών των σφαλμάτων.
- 12. Παροχή αναγνώρισεων.
- 13. Δημιουργία συμβουλίων ποιότητας.
- 14. Επαναδραστηριοποίηση.

2.3 GENICHI TAGUCHI (1924-2012).

Οι μέθοδοι που ανέπτυξε ο Dr. G. Taguchi ευδοκίμησαν ιδιαίτερα στην Αμερική και Δυτική Ευρώπη. Στη Μ. Βρετανία έχει ήδη ιδρυθεί το λεγόμενο «Taguchi Club» με στόχο τη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων για ανταλλαγή πληροφορησης και ιδεών και για προώθηση των μεθόδων Taguchi στη βιομηχανία.

Η μεθοδολογία Taguchi (Στέλιος Λαμπρακόπουλος, 2012:σελ.27-29.), επικεντρώνεται στη βελτίωση του προϊόντος και των διαδικασιών πριν την παραγωγή αυτού και όχι στην τελική επιθεώρηση του έτοιμου προϊόντος. Οι αρχές της ποιότητας και αξιοπιστίας του προϊόντος, ενσωματώνονται στη φάση του σχεδιασμού που θεωρείται «υπεύθυνη» για τα οποιαδήποτε

επιθυμητά ή ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Η μέθοδος Taguchi αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική ελέγχου της αξιοπιστίας του προϊόντος, πριν από τη φάση της μαζικής παραγωγής του. Μπορεί όμως να χρησιμοποιηθεί και σαν μέθοδος εντοπισμού σημαντικών προβλημάτων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο Taguchi προσδιορίζει την ποιότητα ενός προϊόντος σαν την «πρόκληση ελαχίστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Με το χαρακτηριστικό «απώλειες» νοούνται εκείνες που θίγουν τον οργανισμό, όπως καθυστερήσεις, λάθη, επιδιορθώσεις, επικαλύψεις εργασίας, αλλά και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη, λόγω κακής λειτουργίας και χαμηλής αξιοπιστίας του προϊόντος (που με τη σειρά τους οδηγούν την εταιρεία σε απώλεια μεριδίου αγοράς).

Ο Taguchi χρησιμοποιεί μια εξίσωση 2ου βαθμού τη $L = C(X-T)^2 + K$. Η εξίσωση αυτή συνδέει τη μείωση απωλειών και τη βελτίωση της ποιότητας, όπου :

L = απώλειες της επιχείρησης σε χρήματα.

C = μεταβλητή κόστους.

X = το υπό εξέταση χαρακτηριστικό / προδιαγραφή του προϊόντος.

T = επιθυμητή τιμή ενός χαρακτηριστικού.

S = απόκλιση από την επιθυμητή τιμή.

K = η ανεκτή απώλεια της επιχείρησης, σε κόστος (όπου $K \geq 0$).

Βάσει της εξίσωσης αυτής υπάρχει κόστος ($K + a$) ακόμα και όταν το προϊόν είναι εντός αποδεκτών ορίων ($T-S, T+S$), αλλά το κόστος αυτό, είναι ελάχιστο (K) όταν το προϊόν παράγεται ακριβώς βάσει δεδομένων προδιαγραφών (T).

Η μεθοδολογία Taguchi εφαρμόζεται στον έλεγχο ποιότητας εκτός και εντός γραμμής παραγωγής. Τον έλεγχο ποιότητας εκτός γραμμής

παραγωγής, που θεωρεί και σημαντικότερο, ο Taguchi τον αναλύει σε 3 φάσεις:

- Σχεδιασμός συστήματος.
- Σχεδιασμός παραμέτρων.
- Προσδιορισμός ανοχών (αποκλίσεων από το επιθυμητό).

Η μεθοδολογία Taguchi έχει δύο βασικά γνωρίσματα :

- Αναπτύχθηκε (και χρησιμοποιείται) από μηχανικούς και όχι στατιστικούς.
- Είναι προσαρμοσμένη στη νοοτροπία της παραγωγής.

Με τη βοήθεια και του στατιστικού ελέγχου ποιότητας (SPC), τα χαρακτηριστικά ποιότητας ελέγχονται και διατηρούνται μέσα στα επιθυμητά όρια. Τα 9 σημεία Ελέγχου και Δοκιμής του Σχεδιασμού είναι :

- Ανάπτυξη μεθόδων βελτιστοποίησης της ποιότητας.
- Ανάλυση των στοιχείων παρέκκλισης, των βαθμών ελευθερίας, των Μεταβλητών.
- Ανάπτυξη αναλυτικής ταξινόμησης των χαρακτηριστικών τιμών.
- Σχεδιασμός δοκιμαστικών σεναρίων .
- Εφαρμογή γραμμικών ευθύγραμμων αναλύσεων.
- Εφαρμογή και δοκιμή διάφορων σχεδιαστικών συντελεστών.
- Ανάλυση των αλληλεπιδράσεων της σχεδίασης .
- Εφαρμογή ανάστροφης σχεδίασης.
- Εκτέλεση δοκιμών και πραγματοποίηση εκτιμήσεων .

2.4 WILLIAM EDWARDS DEMING (1900-1993).

Ο Deming είναι ο άνθρωπος ο οποίος σύνδεσε το όνομα του με την βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς. Σύμφωνα με τον Deming «*Το επικρατές στυλ διαχείρισης πρέπει να υποβληθεί σε μετασχηματισμό*». Ένα σύστημα δεν καταλαβαίνει από μόνο του. Ο ανασχηματισμός απαιτεί την γνώμη τρίτων. Το πρώτο βήμα είναι η αλλαγή του καθενός ξεχωριστά. Αυτή η αλλαγή είναι ασυνεχής, και επιτυγχάνεται κατανοώντας το σύστημα βαθιάς γνώσης. Μόλις το κάθε άτομο αντιληφτεί το σύστημα της βαθιάς γνώσης θα εφαρμόσει όλες της αρχές στις σχέσεις του με τα άλλα άτομα και θα:

- Γίνει παράδειγμα για τους άλλους.
- Θα γίνει καλός ακροατής αλλά δεν θα συμβιβάζεται.
- Θα διδάσκει συνεχώς τους άλλους.
- Θα βοηθήσει τους άλλους να εγκαταλείψουν τον τρόπο που ενεργούν και τις πεποιθήσεις τους και να συμμερίζονται τη νέα φιλοσοφία χωρίς ένοχες για το παρελθόν.

Όλα τα στελέχη πρέπει να κατέχουν το Σύστημα βαθιάς γνώσης αποτελείται από τέσσερα μέρη:

- Εκτίμηση για το σύστημα.
- Η γνώση προς την διακύμανση (εύρος και διακύμανση της ποιότητας και χρήση στατιστικής δειγματοληψίας στις μετρήσεις).
- Θεωρία της γνώσης (έννοιες που εξηγούν τις γνώσεις).
- Η γνώση της ψυχολογίας (έννοιες που αφορούν την ανθρωπινή φύση).

Είναι ίσως ο πιο διάσημος από τους «γκουρού» στο χώρο της Ολικής Ποιότητας. Θεωρείται ακόμα ότι είναι ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το 1951 θεσπίστηκε στην Ιαπωνία το βραβείο DEMING, ένα από τα σημαντικότερα στον κόσμο μαζί με το βραβείο MALCOLM BALDRIGE στις ΗΠΑ και το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας του EFQM. Ο Deming έχει παρασημοφορηθεί και βραβευτεί επανειλημμένα και είναι σήμερα εάν είδος εθνικού ηρώα στην Ιαπωνία. Στο βιβλίο του “Out of Crisis” (1982) τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο, ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Τα αντιπροσωπευτικότερα δείγματα των ιδεών του είναι (*Abdul Razzak Rumane, 2011*):

- 1. Ο Στατιστικός έλεγχος διεργασιών.
- 2. Τα 14 σημεία.
- 3. Των 7 σημείων σχέδιο δράσης.
- 4. Ο κύκλος PDCA (The Plan–Do–Check–Act).

Ο Deming, διδάσκοντας τη δεκαετία του 1950 τους Ιάπωνες, έδωσε μεγάλη σημασία στο Στατιστικό Έλεγχο Διεργασιών (S.P.C.) ο οποίος έχει μια ποσοτική προσέγγιση που βασίζεται στη μέτρηση του ελέγχου διεργασιών. Ο Deming πίστευε στη χρήση των διαγραμμάτων ελέγχου, ως τη βασική μέθοδο για το προσδιορισμό των ειδικών και κοινών αιτιών και την συμβολή τους στη διάγνωση προβλημάτων ποιότητας.

Επιπλέον ο Deming αναφέρεται σε 14 σημεία που παρουσιάζονται παρακάτω, τα οποία θεωρεί ότι αποτελούν την βάση για την ριζική αλλαγή (βελτίωση προς το καλύτερο), της ανάπτυξης φιλοσοφίας από κάθε διοίκηση για την ανάπτυξη και ως εκ τούτου μίας νέας κουλτούρας της επιχείρησης για την Ποιότητα. Οι αρχές αυτές είναι εφαρμόσιμες σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το αντικείμενο (*Deming W.E., 2002: Κεφ.2*):

1. Ανάπτυξη σταθερότητας αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας στην προσέγγιση της ποιότητας.
3. Απεξάρτηση από μαζικές επιθεωρήσεις και ελέγχους.
4. Εξάλειψη της πρακτικής ανάθεσης έργων μόνο λόγω χαμηλών τιμών.
5. Θέσπιση της εκπαίδευσης.
6. Θέσπιση της αρχηγίας.
7. Απομάκρυνση του φόβου.
8. Διάσπαση των στεγανών ανάμεσα στα τμήματα και στο προσωπικό.
9. Βελτίωση σταθερά και συνεχώς του συστήματος της παραγωγής και των προσφερόμενων υπηρεσιών.
10. Εξάλειψη των συνθημάτων, των παραινήσεων και των στόχων προς το εργατικό δυναμικό.
11. Εξάλειψη των αριθμητικών συγκρίσεων.
12. Αφαίρεση των φραγμούς της υπερηφάνειας των επιδέξιων εργασιών.
13. Θέσπιση ενός σθεναρού προγράμματος εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης.
14. Λήψη μέτρων για την πραγματοποίηση της μεταμόρφωσης

Για την εφαρμογή των 14 σημείων, ο Deming πρότεινε ένα Σχέδιο Δράσης επτά (7) σημείων, που είναι:

- 1) Η τήρηση των 14 βημάτων.
- 2) Η ύπαρξη αισθήματος υπερηφάνειας της Διοίκησης και της μετάδοσης και υιοθέτησής του και στους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού.
- 3) Η Διοίκηση πρέπει να γνωστοποιεί το σχέδιο και την αναγκαιότητα κάθε αλλαγής στους εργαζόμενους.

- 4) Το χωρισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων σε φάσεις. Πρέπει για κάθε φάση να προσδιορίζονται οι πελάτες και οι προμηθευτές οι οποίοι εμπλέκονται και να συντονίζονται οι φάσεις για την επίτευξη των στόχων.
- 5) Την υιοθέτηση οργάνωσης, ως η βάση για τη Συνεχή Βελτίωση της Ποιότητας μέσω της χρήσης του κύκλου του Deming.
- 6) Τη συμμετοχή όλων σε ομαδική εργασία.
- 7) Την ύπαρξη παγιωμένης οργανωτικής δομής με γνώμονα και προσανατολισμό στην Ποιότητα.

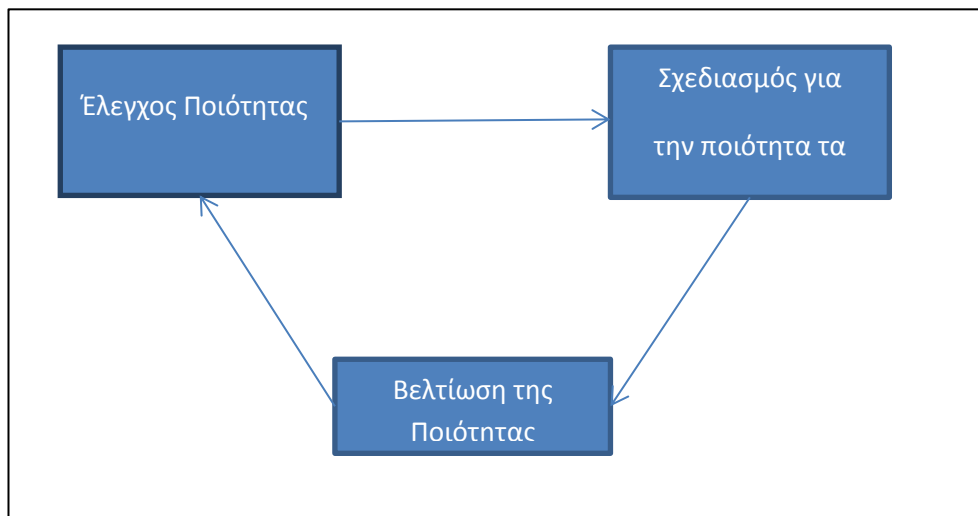
Τέλος, ο κύκλος του Deming, είναι ένα μοντέλο που αποτελεί, σε μικρή κλίμακα, μεθοδολογία για την συνεχή βελτίωση, όπως ένας κύκλος που δεν έχει τέλος, και περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- Τον σχεδιασμό.
- Την εφαρμογή του σχεδίου .
- Τον έλεγχο και τις δοκιμές.
- Τις διορθωτικές ενέργειες
- Την προτυποποίηση για την εφαρμογή της αρχικής σχεδίασης σε μεγάλη κλίμακα.

2.5 Ο JOSEPH M. JURAN (1904-2008).

Ο Joseph M. Juran Αμερικάνος γεννημένος στα Βαλκάνια καθηγητής πανεπιστήμιου και ειδικός εργατολόγος έχει συγγράψει 18 βιβλία. Είναι ένας χαρισματικός «γκουρού» που οι απόψεις τους έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στο χώρο της Διοίκησης Ολικής ποιότητας. Ο Juran υποστηρίζει ότι «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία αλλά αποτέλεσμα σωστού και προγραμματισμένου σχεδιασμού». Βλέπει το σχεδιασμό της ποιότητας σαν μέρος της «Τριλογίας της Ποιότητας» (Διάγραμμα 2.5), που είναι (Juran J.M., 1981:σελ.156-160.):

Διάγραμμα 2.5. Η τριλογία του Juran σχηματική απεικόνιση.



Ο Juran υποστήριζε ότι η Ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια του πελάτη από το προϊόν ή την υπηρεσία.

Ο Σχεδιασμός Ποιότητας περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Καθιέρωση του σχεδίου.
- Προσδιορισμός των πελατών.
- Εύρεση αναγκών των πελατών.
- Ανάπτυξη προϊόντος.
- Ανάπτυξη της διαδικασίας.
- Ανάπτυξη των ελέγχων και εφαρμογής του.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί ότι έχουμε να αντιμετωπίσουμε δυο ειδή πελατών:

- τους Εξωτερικούς, δηλαδή τους πελάτες χρήστες του προϊόντος και
- τους Εσωτερικούς πελάτες που είναι τα άτομα ή οι διαδικασίες της παραγωγικής διαδικασίας, από τον σχεδιασμό ως και την παράδοση του προϊόντος (μπορεί να θεωρηθεί καθένας εσωτερικός πελάτης για τον προηγούμενο).

Ο Έλεγχος της Ποιότητας περιλαμβάνει:

- Επιλογή των προς έλεγχο αντικειμένων.
- Επιλογή των μεγεθών των μετρήσεων.
- Δημιουργία του επιπέδου απόδοσης.
- Σύγκριση των διαφορών.
- Ανάπτυξη των διορθωτικών ενεργειών

Και τέλος, τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη Βελτίωση της Ποιότητας, είναι:

- Απόδειξη της ανάγκης βελτίωσης.
- Προκαθορισμός των συγκεκριμένων τομέων εφαρμογής βελτιώσεων.
- Οργάνωση και καθοδήγηση των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας.
- Διάγνωση και εντοπισμός των αιτιών.
- Ανάπτυξη των διορθωτικών ενεργειών.
- Απόδειξη της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών ενεργειών.
- Ανάπτυξη συστήματος ελέγχου διατήρησης των πλεονεκτημάτων των Βελτιώσεων.

Ο Juran εστιάζει περισσότερο σε πρακτικές μεθόδους παρά στην ανάπτυξη θεωριών του μάνατζμεντ. Η ευθύνη για την χαμηλή ποιότητα ανήκει κυρίως στην Διοίκηση για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένας «Οδικός Χάρτης για το Σχεδιασμό της Ποιότητας» (Στεφανάτος Στέλιος, 2000:σελ.106.).

2.6 KAORU ISHIWAKA (1915-1989).

Ο Ishiwaka είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον ορό Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση και θεωρείται ο πατέρας των κύκλων ποιότητας. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μια επανάσταση στην διοικητική σκέψη και προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας. Πρότεινε τα διαγράμματα «ψαροκόκαλο» ή διαγράμματα αιτίου αποτελέσματος τα οποία χρησιμοποίησε ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση προβλημάτων σε συνδυασμό με τα διαγράμματα Pareto. Το πρώτο διάγραμμα Ishikawa αναπτύχθηκε το 1943 στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο.

Ο Ishikawa σημειώνει: « ... ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν Ποιοτικό Έλεγχο -το ιδεώδες θα ήταν να τους εκπαιδεύσει κανείς όλους αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο. Γι' αυτό είναι καλύτερα να εκπαιδεύσουμε πρώτα τους εργοδηγούς και τους άμεσους προϊστάμενους και εκείνοι με τη σειρά τους να εκπαιδεύσουν τους άλλους».

Ένας άλλος τομέας της βελτίωσης της ποιότητας που ο Ishikawa δραστηριοποιήθηκε και συνδέθηκε, είναι το «κίνημα» του Ελέγχου Ποιότητας ολόκληρης της Εταιρείας [Company - wide Quality Control] (Στεφανάτος Στέλιος, 2000:σελ.78,112.). Υποστήριξε έτσι, ότι η συμμετοχή στον Έλεγχο Ποιότητας ολόκληρης της Εταιρείας, απαιτεί την άμεση συμμετοχή όλων των εργαζομένων από την ανώτατη Διοίκηση μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο.

2.7 ARMAND FEIGENBAUM (1922–2014).

Ο Δρ. Armand V. Feigenbaum είναι ο πατέρας του «Ολικού Ελέγχου Ποιότητας» (ΟΕΠ) που θεωρείται ως η «λεωφόρος» για το Kaizen (συνεχής βελτίωση). Ο Feigenbaum υποστήριξε ότι μία επιχείρηση δεν θα μπορούσε να κατασκευάσει υψηλής ποιότητας προϊόντα, εάν η μονάδα κατασκευής των προϊόντων της ήταν αναγκασμένη να διεξάγει μεμονωμένα τις προσπάθειες της για βελτίωση της ποιότητας.

Ο Feigenbaum παρατήρησε ότι όλα τα νέα προϊόντα περνούν μέσα από τρία στάδια λειτουργικών δραστηριοτήτων (Δρ. Στέλιος Λαμπρακόπουλος, 2012:σελ.56-57.):

- Έλεγχο σχεδιασμού.
- Έλεγχο εισερχομένων πρώτων υλών.
- Έλεγχο τελικού προϊόντος.

Ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την οικονομική διάσταση της Ποιότητας και το Κόστος αυτής, διαχωρίζοντας το κόστος αυτό σε τρεις σημαντικές κατηγορίες :

- Κόστος αποτυχίας.
- Κόστος αξιολόγησης.
- Κόστος πρόληψης.

Ο Feigenbaum προτείνει 4 στάδια ενεργειών που ακολουθούν την λογική συνέπεια της φιλοσοφίας του Juran, στο πλαίσιο λειτουργίας ενός «αποδοτικού συστήματος ελέγχου ποιότητας» :

- Ανάπτυξη προδιαγραφών και ως εκ τούτου καθορισμό των ποιοτικών απαιτήσεων –προτύπων.
- Εκτέλεση ελέγχων διαπίστωσης - εκτίμηση της συμμόρφωσης των επιτευχθέντων με αυτά που ορίζονται στα πρότυπα –προδιαγραφές.

- Εφαρμογή διορθωτικής δράσης σε περίπτωση εντοπισμού αποκλίσεων (μη συμμορφώσεων) από τα πρότυπα – προδιαγραφές.
- Επανασχεδιασμός βελτίωσης των προτύπων.

2.8 ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν και να διακριθούν, επιδιώκουν την αξιολόγηση τους στα επιμέρους χαρακτηριστικά που αφορούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν τα βραβεία ποιότητας ώστε να αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη, έναν μοχλό ανάπτυξης, για ποιοτική βελτίωση. Αναπτύχθηκαν κυρίως σε προηγμένες χώρες (ΗΠΑ, Ευρώπη & Ιαπωνία).

Τα πιο δημοφιλή είναι :

- European Excellence Award (Europe).
- Malcolm Baldrige National Quality Award (USA).
- Deming Prize (Japan).

Θεσμοθετήθηκαν για να βραβεύουν τους κορυφαίους, στο κλάδο τους, οργανισμούς που αποδεικνύονται, στην ουσία, οι πιο επιτυχημένοι εκφραστές της Δ.Ο.Π.

2.9 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - EUROPEAN EXCELLENCE AWARD.

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), ο οποίος ιδρύθηκε το 1988 από την Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει αναπτύξει ένα μοντέλο, το οποίο έχει ευρέως υιοθετηθεί από χιλιάδες οργανισμούς. Πρόκειται για το Μοντέλο Τελειότητας, όπως φαίνεται παρακάτω στο Σχήμα 2.9 [EFQM Excellence Model] (<http://www.efqm.org/>). Στόχος του,

η διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ευρωπαϊκές χώρες μέσω της επίτευξης ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση οργανισμών στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης.

Στους οργανισμούς που καταλαμβάνουν την πρώτη θέση απονέμεται το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας. Απονέμεται μια φορά το χρόνο στους οργανισμούς εκείνους, οι οποίοι αποδεικνύονται οι καλύτεροι εκφραστές της ΔΟΠ. Το βραβείο απονέμεται σε τέσσερις κατηγορίες οργανισμών που είναι οι ακόλουθες: μεγάλες εταιρείες, παραγωγικές μονάδες εταιρειών, δημόσιοι οργανισμοί και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι προϋποθέσεις υποβολής υποψηφιότητας (Στεφανάτος Στέλιος, 2000:σελ.120.), είναι οι εξής:

- Η επιχείρηση να απασχολεί τουλάχιστον 250 άτομα προσωπικό.
- Να ασκεί το 50% των δραστηριοτήτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα τελευταία πέντε χρόνια.
- Να μην έχει ξανά κερδίσει βραβείο την τελευταία πενταετία.
- Δεν έχουν την δυνατότητα υποβολής αίτησης περισσότερες από τρεις επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων.

Η άριστη βαθμολογία είναι το 1.000, ενώ βαθμός άνω του 500 θεωρείται υψηλός και προσδιορίζει πολύ γνωστούς και επιτυχημένους ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

2.9.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΡΙΤΗΡΙΑ 1-5).

Με το όρο κριτήρια «Προϋποθέσεις», εννοούμε τους προσδιοριστικούς παράγοντες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση προκειμένου να καταλήγει σε αποτελέσματα. Τα κριτήρια είναι:

- **Ηγεσία.**

Αξιολογείται η συμπεριφορά και το ήθος των ηγετικών στελεχών του Οργανισμού. Για το πώς αυτοί διαμορφώνουν το μέλλον, πως εμπνέουν και πως καθοδηγούν τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους προμηθευτές, στην προώθηση της Διοίκησης Ποιότητας μέσα και έξω από την εταιρεία-Οργανισμό .

- **Πολιτική- Στρατηγική.**

Αξιολογούνται τα οράματα, οι στόχοι, οι πολιτικές των οργανισμών. Ταυτοχρόνως όμως αξιολογούνται και οι διαδικασίες και τα επιχειρηματικά σχέδια που έχουν αναπτυχθεί και αναπτύσσονται για την κατάκτηση της Ολικής Ποιότητας.

- **Οι άνθρωποι.**

Η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού, αφορά την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης και ενίσχυσης του προσωπικού του οργανισμού. Οι άριστοι οργανισμοί δημιουργούν μια κουλτούρα που επιτρέπει την αμοιβαία επωφελή επίτευξη των οργανωτικών και προσωπικών στόχων. Δημιουργούν τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ανθρώπων τους, τους εκπαιδεύουν και τους επιβραβεύουν για τις προσπάθειες τους. Με τον τρόπο αυτό χτίζουν σε γερά θεμέλια τις βάσεις για την διασφάλιση της ποιότητας στους τομείς της παράγωγης και των υπηρεσιών προς όφελος του οργανισμού.

- **Συνεργασίες και Πόροι.**

Αξιολογείται η αξιοποίηση και διατήρηση των πόρων καθώς και η συνολική διοίκηση. Αναζητούνται αποδείξεις για το πώς οι οργανισμοί σχεδιάζουν και διαχειρίζονται τις εξωτερικές συνεργασίες, τους προμηθευτές και τους πόρους, (οικονομικοί, υλικοί), τα τεχνολογικά επιτεύγματα. Θέτοντας ως στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών και βελτιστοποίηση .

- **Διαδικασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες.**

Τέλος, αξιολογείται η πορεία των οργανισμών για το πώς αυτοί σχεδιάζουν, διαχειρίζονται, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Ταυτοχρόνως, αξιολογούνται για το αν και κατά πόσο εφαρμόζουν δημιουργικές, καινοτόμες, εφαρμογές οι οποίες βελτιώνουν την πορεία του οργανισμού και προσφέρουν μια σειρά ωφελειών και στο κοινωνικό σύνολο.

2.9.2 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΡΙΤΗΡΙΑ 6-9).

Τα κριτήρια «Αποτελέσματα» καλύπτουν ότι επιτυγχάνει ο οργανισμός και πώς το κάνει.

- **Πελάτες.**

Αναζητούνται αποδείξεις για το εάν ο οργανισμός έχει επιτύχει την ικανοποίηση των εξωτερικών του πελατών. Οι αποδείξεις αυτές μπορεί να αφορούν την χρήση τεχνικών και μεθόδων μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Εξετάζεται στην ουσία η επιτυχία του οργανισμού να καλύψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους .

- **Άνθρωποι .**

Διερευνάται η επιτυχία για την διατήρηση εξαιρετικών αποτελεσμάτων που να ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Η χρήση μεθόδων μέτρησης της ικανοποίησης τους, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται ως αποδεικτικά στοιχεία κατά τον έλεγχο.

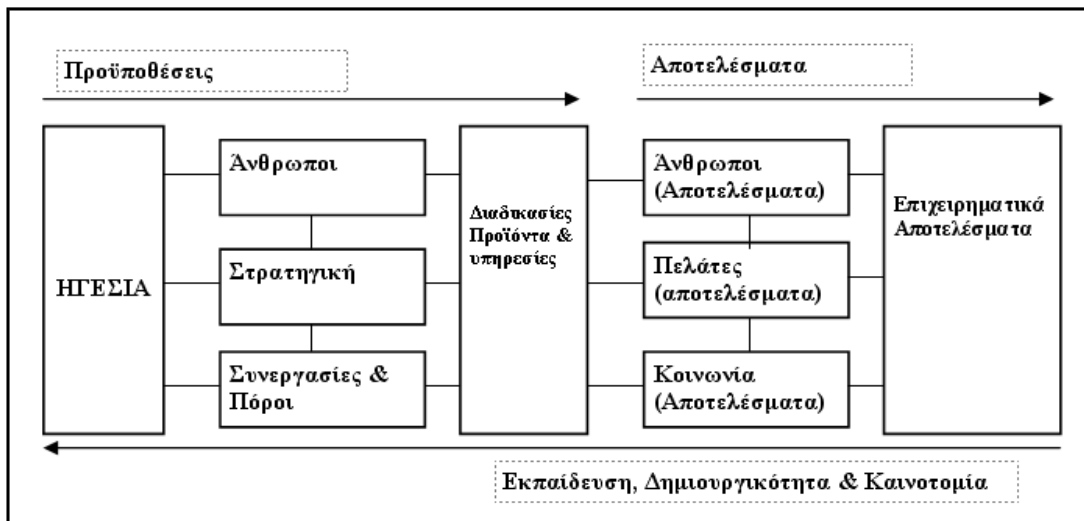
- **Κοινωνία .**

Εξετάζεται η επιτυχία και η διατήρηση των αποτελεσμάτων που ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις επιδιώξεις της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινωνίας. Αφορούν την ποιότητα ζωής, το περιβάλλον, την εξοικονόμηση πόρων και ενεργείας.

- **Επιχείρηση .**

Αξιολογείται η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η επιτυχία και η διατήρηση των οικονομικού οφέλους, η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και η μεγιστοποίηση των κερδών του. Τα αποτελέσματα να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων του οργανισμού.

Σχήμα 2.9 Το Μοντέλο Τελειότητας (EFQM Excellence Model).



Πηγή: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

2.10 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ MALCOLM BALDRIGE.

24. Το βραβείο Malcolm Baldrige (www.baldrigepe.org) θεσμοθετήθηκε το 1987 ως Εθνικό Βραβείο Ποιότητας στις ΗΠΑ και είναι ετήσιο. Κάθε χρόνο δίνονται το πολύ δυο βραβεία στις παρακάτω κατηγορίες οργανισμών: εταιρίες παροχής υπηρεσιών, μεταποιητικές βιομηχανίες και μικρές εταιρείες. Εξαιρούνται οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, τα σωματεία, οι επαγγελματικές ενώσεις και οι κρατικές επιχειρήσεις. Επτά είναι οι κατηγορίες κριτηρίων του βραβείου με βάση τα οποία αξιολογούνται οι οργανισμοί:

1^η Κατηγορία: Ηγεσία.

Ανώτερη Ηγεσία. Με απώτερο στόχο τη δημιουργία ενός βιώσιμου οργανισμού, αναζητούνται οι βασικές πτυχές των ευθυνών ανώτερων στελεχών.

Διοίκηση και κοινωνικές ευθύνες. Αναζητούνται οι βασικές πτυχές του συστήματος διοίκησης του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της

βελτίωσης της ηγεσίας. Αναζητούνται οι τρόποι με τους οποίους ο οργανισμός θα εξασφαλίζει ότι τα μέλη του, θα συμπεριφέρονται με βάση τους νόμους, τους ηθικούς κώδικες, υποστηρίζοντας φυσικά και την κοινωνικότητά του.

2η Κατηγορία: Στρατηγικός Σχεδιασμός.

Στρατηγική Ανάπτυξη. Αναζητούνται τρόποι για το πως ο οργανισμός θα καθορίζει μια στρατηγική για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματά του, έτσι ώστε να μπορεί να λαμβάνει σωστές αποφάσεις για τις διαδικασίες που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν μακροπρόθεσμα. Ο στόχος είναι να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η βιωσιμότητα του οργανισμού.

Εφαρμογή Στρατηγικής. Εξετάζεται πως ο οργανισμός μετατρέπει τους στρατηγικούς στόχους του, από σχέδια δράσης, σε έργο. Αλλά και πως αξιολογεί την πρόοδο σε σχέση με τα εν λόγω σχέδια δράσης. Η μελλοντική επιτυχία αποτελεί στόχο του οργανισμού.

3η Κατηγορία: Εστίαση στον πελάτη.

Η «φωνή» του πελάτη. Εξετάζει για το εάν και κατά πόσο ο οργανισμός, λαμβάνει υπόψη του τις επιθυμίες των πελατών. Για το αν υπάρχουν μηχανισμοί καταγραφής της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειάς τους, με απώτερο στόχο την ικανοποίησή τους.

Δέσμευση με τον πελάτη. Εξετάζει τις διαδικασίες για τον καθορισμό και την προσαρμογή των προσφορών του προϊόντος, όπως προσφέρονται στους πελάτες και τις αγορές, για να μπορέσουν οι πελάτες να ζητούν πληροφορίες και υποστήριξη. Η ανάπτυξη μια κουλτούρας που είναι επικεντρωμένη στο πελάτη και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών προς την επιχείρηση, αποτελεί στόχο.

4η Κατηγορία: Μέτρηση, Ανάλυση και Διαχείριση Γνώσεων.

Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση της Οργανωτικής Απόδοσης.

Εξετάζει το πώς η επιχείρηση, επιλέγει και χειρίζεται τα δεδομένα (οικονομικά ή μη) και τις πληροφορίες, για τη μέτρηση της επίδοσής της, την ανάλυση, αλλά και την αναθεώρηση των αποτελεσμάτων της. Σκοπός, η επίτευξη των βασικών οργανωτικών αποτελεσμάτων και στρατηγικών στόχων αλλά και πρόληψη τυχόν απροσδόκητων οργανωτικών ή εξωτερικών αλλαγών.

Διαχείριση Γνώσεων, Πληροφορία και Πληροφορική. Εξετάζεται πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται τα επιτεύγματα της τεχνολογίας, την ανάπτυξη της επιστήμης, αναπτύσσοντας καινοτομίες. Επιπλέον, εξετάζεται το εάν διασφαλίζεται η ποιότητα και η διαθεσιμότητα των δεδομένων, πληροφοριών, λογισμικού, σε κανονικές συνθήκες και σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Ο σκοπός είναι η βελτίωση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας αλλά και η ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών που θα δώσουν ώθηση στον οργανισμό για μια πορεία μακροχρόνιας ανάπτυξης.

5η Κατηγορία: Εστίαση στο εργατικό δυναμικό.

Εργασιακό Περιβάλλον. Η δημιουργία αλλά και η εξασφάλιση ενός ευμενούς κλίματος στο χώρο εργασίας, μα και η οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού περιβάλλοντος για την υποστήριξη του εργατικού δυναμικού, θα πρέπει να αποτελεί στόχο για έναν οργανισμό. Για το λόγο αυτό, εξετάζονται οι σχετικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού και το πως αυτές ικανοποιούνται. Ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, χωρίς φαινόμενα συγκρούσεων και εντόνων αντιπαραθέσεων επιφέρει την πρόοδο και την επιτυχία ολοκλήρου του οργανισμού.

Δέσμευση με το εργατικό δυναμικό. Η ενεργοποίηση και ενθάρρυνση όλων των μελών του εργατικού δυναμικού και αύξηση της συνεισφοράς

τους με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό, είναι και αυτός ένας σημαντικός στόχος ενός οργανισμού. Έτσι, εξετάζονται τα συστήματα του οργανισμού για την μέτρηση της αποδοτικότητας του εργατικού δυναμικού αλλά και την βελτίωσή της, ώστε τα μέλη του οργανισμού να προσφέρουν, όλοι μαζί και ο καθένας ξεχωριστά, το καλύτερο των δυνατοτήτων τους.

6η Κατηγορία Εστίαση στις διαδικασίες.

Διαδικασίες εργασιών. Η δημιουργία υπεραξίας για τους πελάτες, και η επίτευξη οργανωτικής επιτυχίας και βιωσιμότητας είναι πρωτεύον στόχος της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό λοιπόν διερευνάται η διαχείριση των βασικών προϊόντων και των μεθόδων εργασίας.

Επιχειρησιακή Αποτελεσματικότητα. Εξετάζεται η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, ώστε να παρέχουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στα μέλη τους και η παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες.

7η κατηγορία: Επιχειρηματικά Αποτελέσματα.

Αποτελέσματα για τα Προϊόντα και τις Διαδικασίες. Εξετάζονται, οι λειτουργικές επιδόσεις του οργανισμού και η παραγωγική διαδικασία. Έτσι, αποδεικνύεται πως υπάρχει άμεση σχέση και συνάφεια μεταξύ της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελάτη.

Αποτελέσματα στην εστίαση στον πελάτη. Εξετάζονται τα αποτελέσματα των επιδόσεων του οργανισμού στον τομέα «προσέγγισης στον πελάτη». Έτσι αποδεικνύεται εάν ο οργανισμός ικανοποιεί τους πελάτες του και οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού με αυτούς.

Αποτελέσματα στην εστίαση στο εργατικό δυναμικό. Διερευνάται το κατά πόσο ο οργανισμός δημιουργεί συνθήκες, και μηχανισμούς που θα

διατηρούν ένα περιβάλλον που θα προάγει την παραγωγικότητα, την ανάπτυξη νέων τεχνικών μεθόδων και την μάθηση για όλα τα μέλη του εργατικού δυναμικού.

Αποτελέσματα ηγεσίας και Διοίκησης. Διερευνάται η δημοσιονομική εικόνα του οργανισμού, η υπευθυνότητα του και η κοινωνική πολιτική του. Οργανισμοί κοινωνικά υπεύθυνοι, ηθικοί με υγιή οικονομικά αποτελέσματα και μια άριστη διοικητική παρουσία, επιτυγχάνουν μια σίγουρη, μακροχρόνια, άριστη, επίδοση .

Οι κατηγορίες και τα υποκριτήρια για την απόδοση της Αριστείας, την περίοδο 2013-14, ανανεώθηκαν και πέραν το ότι «παραδοσιακά» εστιάζουν στα προϊόντα, στις διαδικασίες, στους πελάτες, το εργατικό δυναμικό, την ηγεσία και τη διακυβέρνηση, στα οικονομικά και στις αγορές, επιπλέον δίνεται έμφαση και σε νέα πεδία που είναι:

- Διοίκηση καινοτομίας, Έξυπνη ανάλυση κινδύνου και στρατηγικές προτεραιότητες.
- Social media.
- Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και διαδικασίες, στις βασικές ικανότητες.

2.11 ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING.

Το βραβείο Deming (*Japanese Union of Scientists and engineers*) είναι το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας της Ιαπωνίας για τη βιομηχανία. Θεσμοθετήθηκε το 1951 από την Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) και πήρε το όνομά του από το W. Edwards Deming, για την συμβολή και επίδρασή του στην Ιαπωνική Βιομηχανία προς την κατεύθυνση του έλεγχου της ποιότητας.

Καθιερώθηκε για να επιβεβαιώσει ότι η επιτυχημένη εφαρμογή των δραστηριοτήτων του ολικού έλεγχου ποιότητας συνεπάγεται άρτια

αποτελέσματα και επιδόσεις σε μια επιχείρηση - οργανισμό. Το συγκεκριμένο βραβείο αξιολογεί της επιχείρησης με τα εξής κριτήρια:

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΙ
1	Πολιτικές Διοίκησης και αξιοποίησής τους σχετικά με τη Διοίκηση της ποιότητας.	20
1.α	Σαφείς πολιτικές που αντικατοπτρίζουν τις αρχές διοίκησης, Ο οργανισμός έχει αναπτύξει ανταγωνιστικά, με γνώμονα την ποιότητα, πελατοκεντρικούς επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές.	(10)
1.β	Οι πολιτικές διοίκησης αναπτύσσονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και εφαρμόζονται με ενιαίο τρόπο.	(10)
2	Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή / και διαδικασιών καινοτομίας.	20
2.α	Ο οργανισμός αναπτύσσει ενεργά νέα προϊόντα (συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών) ή καινοτομεί σε διαδικασίες εργασίας.	(10)
2.β	Τα νέα προϊόντα πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Στην περίπτωση της καινοτομίας, αυτή θα πρέπει να συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης των επιχειρήσεων.	(10)
3	Συντήρηση και βελτίωση των προϊόντων και των λειτουργικών χαρακτηριστικών	20
3.α	Διαχείριση καθημερινής εργασίας. Μέσα από την τυποποίηση και την εκπαίδευση / κατάρτιση, ο οργανισμός έχει σπάνια προβλήματα στην καθημερινή εργασία και οι σημαντικές εργασίες σε κάθε τμήμα έχουν σταθεροποιηθεί.	(10)
3.β	Συνεχής βελτίωση. Η οργάνωση κάνει βελτιώσεις στην ποιότητα και στις άλλες πτυχές του οργανισμού, με προγραμματισμένο και συνεχή τρόπο. Έχει μειώσει τα παράπονα και τα ελαττώματα. Έχει διατηρήσει τα παράπονα και τα ελαττώματα σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα. Το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών έχει βελτιωθεί.	(10)
4	Καθιέρωση συστημάτων για τη διαχείριση της ποιότητας, των πόρων, του κόστους, της ασφάλεια, του περιβάλλον,	10

	κλπ.	
	Η οργάνωση έχει θεσπίσει τα αναγκαία συστήματα μεταξύ αυτών που αναφέρονται παραπάνω και τα χρησιμοποιεί αποτελεσματικά.	
5	Συλλογή και ανάλυση πληροφοριών ποιότητας και αξιοποίηση της Πληροφορικής.	15
	Ο οργανισμός συλλέγει πληροφορίες για την ποιότητα από την αγορά και εντός του οργανισμού, με οργανωμένο τρόπο και τα χρησιμοποιεί αποτελεσματικά. Μαζί με τη χρήση των στατιστικών μεθόδων και της Πληροφορικής, οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας.	
6	Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.	15
	Ο οργανισμός εκπαιδεύει και αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό του με ένα προγραμματισμένο τρόπο, με αποτέλεσμα τη διατήρηση και τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.	

2.11 ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.

Σε διακυβερνητικό επίπεδο και με ευθύνη της χώρας που κάθε φορά ασκεί την εξάμηνη Προεδρία, διοργανώνονται «Άτυπες Συναντήσεις» Υπουργών, αρμόδιων για θέματα Δημόσιας Διοίκησης. Μια από αυτές τις ομάδες είναι η Ομάδα Καινοτομιών του Δημοσίου Τομέα (Innovative Public Services Group - I.P.S.G.). Στο πλαίσιο αυτής της ομάδας, εκπονήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α). Η διαδικασία ξεκίνησε το 1988 και έκτοτε υπάρχει πάγια συνεργασία πάνω στα θέματα του Κ.Π.Α, το οποίο εξελίσσεται και επεκτείνεται σταδιακά σε όλα τα κράτη –μέλη. Σκοπός, να αποτελέσει την κύρια εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες των Κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στόχος της είναι η προώθηση αλλαγών και η οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της

παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Υπ. Εσωτερικών, Αθήνα, 2007).

Το Κ.Π.Α είναι βασισμένο στο EFQM και είναι ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης που μετρά την επίδοση των οργανισμών του δημοσίου τομέα και συμβάλει αποφασιστικά στην εισαγωγή τεχνικών διοίκησης και ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση.

Το Κ.Π.Α χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Θέτει κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, στα διοικητικά συστήματα των κρατών μελών της Ε.Ε, ώστε τα συμπεράσματα να είναι συγκρίσιμα αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιαστούν κοινές πολιτικές.
- Το Κ.Π.Α ωθεί τα κράτη –μέλη να αναπτύξουν συστήματα επικοινωνίας μεταξύ τους, να ανταλλάξουν απόψεις, εμπειρίες και να συνεργαστούν από κοινού στα θέματα της Δημόσιας Διοίκησης.
- Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού βραβείου Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση.
- Συμβάλει στην εισαγωγή του Management και της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση.
- Με την μέθοδο της αυτοαξιολόγησης ενισχύει την συμμετοχή του προσωπικού μιας Δημόσιας οργάνωσης.
- Η αυτοαξιολόγηση γίνεται από τους ίδιους τους υπάλληλους της Δημόσιας Διοίκησης, με βάση πραγματικά στοιχεία και όχι από εξωτερικούς συνεργάτες.
- Η εφαρμογή του Κ.Π.Α είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία, διότι τα πορίσματα της δράσης οδηγούν στην εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης, βελτίωσης των διοικητικών λειτουργιών, που με την σειρά

τους και αυτές επαναξιολογούνται. Στόχος πάντα η συνεχή βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών.

- Η αξιολόγηση αφορά τις διοικητικές λειτουργίες και την δημόσια οργάνωση και όχι τη δημόσια πολιτική.
- Το Κ.Π.Α δεν είναι συνδεδεμένο με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης.
- Το Κ.Π.Α. ως ενιαίο και ολοκληρωμένο σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί, είτε στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, είτε σε ορισμένες μονάδες.

Συνοψίζοντας, το Κ.Π.Α είναι ένα χρήσιμο διοικητικό εργαλείο για την βελτίωση της διοικητικής ικανότητας. Περισσότεροι από 3.000 Δημόσιοι Οργανισμοί έχουν καταγραφεί ότι χρησιμοποιούν το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από την έναρξή του και χιλιάδες περισσότεροι σε ολόκληρη την Ευρώπη και έξω από αυτή, το χρησιμοποιούν για τους δικούς τους αναπτυξιακούς σκοπούς (*The European Network of National CAF Correspondents and the European CAF Resource Centre at EIPA, 2013*).

ΣΧΗΜΑ 2.2 Το Μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (2007) “ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.)” Αθήνα

2.11.1 ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ

Κάθε Δημόσια Οργάνωση, η οποία πρόκειται να εφαρμόσει το Κ.Π.Α, εκπονεί σχέδιο δράσης. Η ομάδα Έργου- Αξιολόγησης θα αναλάβει την εφαρμογή του σχεδίου σε συνεργασία βεβαία με την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., η οποία προσφέρει σημαντική βοήθεια μέσω της τεχνογνωσίας και της ενημέρωσης, που παρέχει στην Ομάδα Έργου. Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της ομάδας είναι:

- Τα μέλη της πρέπει να προέρχονται από όλες τις υπηρεσίες, τους κλάδους και τις κατηγορίες προσωπικού.
- Θα πρέπει η συμμετοχή των μελών της να βασίζεται στην εθελοντική βάση.

- Ο συνολικός αριθμός θα πρέπει να εξαρτάται από το πεδίο εφαρμογής και του συνολικού αριθμού των υπάλληλων που υπηρετούν στην Δημόσια Διοίκηση.

Ένα απαραίτητο εργαλείο είναι η χρήση ερωτηματολογίων το οποίο όμως δεν υποκαθιστά τις μετρήσεις. Οι Δημόσιες Οργανώσεις, με τον τρόπο αυτό προσπαθούν:

- Να διερευνήσουν την υφισταμένη διοικητική λειτουργία και πρακτική.
- Να καταγράψουν τις απόψεις των πολιτών, του προσωπικού και των κοινωνικών φορέων που έρχονται σε επαφή με τις υπηρεσίες τους.

Με βάση την δομή του Κ.Π.Α τα κριτήρια που αφορούν την έκθεση Αξιολόγησης είναι:

Ηγεσία :

- Αναφέρεται στον τρόπο που η διοικητική και πολιτική ηγεσία διαμορφώνουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες μιας Δημόσιας Οργάνωσης.
- Αφορά την δημιουργία συστήματος για αύξηση της απόδοσης και την δημιουργία καινοτόμων μεθόδων π.χ ηλεκτρονική πρωτοκόλληση εγγράφων, επιχειρησιακή τοποθεσία που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των συναλλασσομένων.
- Υποκίνηση και υποστήριξη των υπάλληλων της Δημόσιας Διοίκησης. Αφορά κυρίως την ώθηση των υπάλληλων να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές διαδικασίες, καθώς και την επιβράβευση αυτών που παρουσιάζουν εξαιρετικές επιδόσεις.
- Διαχείριση σχέσεων με τους πολιτικούς, και τις άλλες ομάδες συμφερόντων, ώστε να εξασφαλιστούν οι ευθύνες όλων.

Στρατηγική και προγραμματισμός:

- Αφορά τον τρόπο που η δημόσια υπηρεσία υλοποιεί την αποστολή της με βάση της παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της.
- Εξετάζεται ο τρόπος που οι Δημόσιοι Οργανισμοί αναπτύσσουν, αναθεωρούν και επικαιροποιούν την στρατηγική τους, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους και τις ανάγκες των μετόχων τους.
- Περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου. Η διαδικασία μετατροπής των στόχων σε έργα.
- Γίνεται αναφορά στις καινοτόμες διαδικασίες. Η εφαρμογή ενός συστήματος διοικητικών αλλαγών που θα επιφέρει τον εκσυγχρονισμό και την πρόοδο στην Δημόσια Διοίκηση

Ανθρωποι:

- Ο τρόπος με τον οποίο η Δημόσια Οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και εκμεταλλεύεται τις γνώσεις και τις δυνατότητες του προσωπικού της.
- Περιγραφή των δράσεων που αφορούν την διαφάνεια του τρόπου προσλήψεων, στελέχωσης, εξέλιξης και προστασίας των εργαζομένων στους Δημοσίους Οργανισμούς.
- Εναρμόνιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της Δημοσίας Διοίκησης.
- Ανάπτυξη ανοιχτού διαλόγου και ενθάρρυνση του προσωπικού ώστε να συμμετέχουν σε συλλογικά όργανα και ομάδες.

Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι:

- Περιγραφή των δράσεων που αναλαμβάνει η Δημοσία Διοίκηση με τους άλλους φορείς, προκειμένου να εφαρμόσει την πολιτική της.
- Εξετάζεται ο τρόπος που μια Δημόσια Οργάνωση συνεργάζεται με τους πολίτες.
- Απαντά στο ερώτημα για πώς γίνεται η διαχείριση των οικονομικών.
- Μελετάτε ο τρόπος για το πώς γίνεται η διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης. Επί παραδείγματι, η συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς.
- Αφορά τον τρόπο διαχείρισης της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων.
- Εξετάζεται το πώς οργανισμός διαχειρίζεται τις κτιριακές εγκαταστάσεις του, την ασφάλεια στις συναλλαγές και τον τεχνολογικό ή μη εξοπλισμό, στο χώρο εργασίας.

Διαδικασίες:

- Προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται την πολιτική του.
- Περιγραφεί για το πώς παρέχονται προϊόντα ή υπηρεσίες προσανατολισμένα στο πελάτη. Η κωδικοποίηση των μεθόδων επικοινωνίας και η υποδοχή και διαχώριση παραπόνων αποτελούν ένα παράδειγμα.
- Αναπτύσσει καινοτόμες διαδικασίες και συμμετοχή των πολιτών/πελατών σε συλλογικά όργανα, προκειμένου να εκφράσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους.

Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη:

- Διενέργεια μετρήσεων σχετικά με την εικόνα που έχουν οι πολίτες – πελάτες για την Δημόσια Διοίκηση.
- Εφαρμογή δεικτών μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών-πελατών, από τους Δημόσιους Οργανισμούς.

Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό:

- Διενέργεια μετρήσεων της ικανοποίησης του ανθρωπινού δυναμικού και μέτρησης της υποκίνησης.
- Ορισμός εσωτερικών δεικτών αποτελεσματικότητας του ανθρωπινού δυναμικού πχ. ποσοστά συμμετοχής στις απεργίες, σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σε κοινωνικές εκδηλώσεις.

Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία:

- Αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών, όπως την αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι.
- Χρησιμοποίηση δεικτών προκειμένου να μελετηθεί η κοινωνική απόδοση, όπως για παράδειγμα, η εξοικονόμηση ενέργειας, η εφαρμογή προγράμματος ανακύκλωσης και διαχείρισης απόβλητων.

Κύρια αποτελέσματα:

- Μελετά τα εξωτερικά αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους. Η σχέση ανάμεσα στον στόχο που έχει τεθεί και στο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται καλείται αποτελεσματικότητα.
- Μελετώνται τα εσωτερικά αποτελέσματα, δηλαδή εάν είναι αποδοτική η επίτευξη των στόχων, με το μικρότερο οικονομικό κόστος.

2.13 ΤΟ ISO 9004:2009.

Το πρότυπο ISO 9004, είναι άλλο ένα μοντέλο που μπορεί να παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες και συστάσεις στη Διοίκηση ενός οργανισμού και διατυπώνει τις αρχές που διέπουν την Διοίκηση της Ποιότητας, οι οποίες σχετίζονται με την συνεχή βελτίωση. Το ISO 9004 (σύμφωνα με το πρότυπο ISO9004:2009) είναι ένα πρότυπο διαχείρισης ποιότητας. Δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά το 1994, επικαιροποιήθηκε το 2000 και ξανά το 2009.

Το πρότυπο ISO 9004:2009, περιλαμβάνει έξι ενότητες, από την 4 έως την 9. Στην εισαγωγή ενσωματώνονται τα στοιχεία του ISO 9001 και ISO 9004 και δίνεται σχηματικά ένα εκτεταμένο μοντέλο συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Η ενότητα 4, ξεκινά ζητώντας από τον οργανισμό να υιοθετήσει μια προσέγγιση διαχείρισης της ποιότητας. Σε οκτώ αρχές της Διοίκησης της Ποιότητας βασίζεται το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Αυτές, παρουσιάζονται στο παράρτημα Β του προτύπου, και είναι:

1. Εστίαση στον πελάτη.
2. Ηγεσία.
3. Συμμετοχή των ανθρώπων.
4. Η προσέγγιση των δραστηριοτήτων και των σχετικών πόρων, ως μια διαδικασία.
5. Ο προσδιορισμός, η κατανόηση και διαχείριση αλληλένδετων διαδικασιών, ως ένα σύστημα που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού στο να επιτύχει τους στόχους του.
6. Συνεχή Βελτίωση.
7. Πραγματική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, όπου οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών.
8. Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές.

Στο στρατηγικό management επικεντρώνεται η **ενότητα 5** και ζητά:

- Την καθιέρωση μιας αποστολής, του οράματος και των αξιών.
- Την θέσπιση διαδικασιών για την ανάπτυξη, εφαρμογή, αξιολόγηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών του οργανισμού.
- Την εγκατάσταση διαδικασιών για την παρακολούθηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Τον προσδιορισμό των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να αξιολογηθούν οι δυνατότητες του οργανισμού.
- Τον προσδιορισμό των μελλοντικών πόρων.

Η **ενότητα 6** καλύπτει τη διαχείριση των πόρων, και εστιάζεται:

- Στην αποτελεσματική και αποδοτική παροχή των πόρων (εσωτερικών ή εξωτερικών) και την καθιέρωση διαδικασιών για τη διαχείριση αυτών.
- Οι Εσωτερικοί πόροι περιλαμβάνουν πληροφορίες του οργανισμού, την τεχνολογία, την τεχνογνωσία, το περιβάλλον εργασίας, τις υποδομές καθώς και τους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.
- Οι εξωτερικοί πόροι περιλαμβάνουν τους προμηθευτές του οργανισμού και τους συνεργάτες, καθώς και την ενέργεια και τον εφοδιασμό φυσικών πόρων.

Με τη διαχείριση των διαδικασιών ασχολείται η **ενότητα 7** η οποία επικεντρώνεται:

- Στη δημιουργία ενός δικτύου διασυνδεδεμένων διαδικασιών και στην υιοθέτηση μιας προσέγγισης διαδικασιών. Η προσέγγιση αυτή είναι μια στρατηγική διαχείρισης.

- Στον διορισμό επικεφαλών για κάθε διαδικασία και στην ανάληψη ευθύνης ώστε η εξουσία να διαχειρίζεται και να ελέγχει τη διαδικασία που αναλαμβάνει.

Η **ενότητα 8** ασχολείται με αυτό που ονομάζουμε διαχείριση της αξιολόγησης, που αφορά:

- Την παρακολούθηση, την μέτρηση, την ανάλυση και επανεξέταση της απόδοσης του οργανισμού.
- Την καθιέρωση και τη διατήρηση διαδικασιών για την παρακολούθηση, τη συλλογή και τη διαχείριση των πληροφοριών για τον οργανισμό και το επιχειρηματικό περιβάλλον του.
- Τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού συγκρίνοντας τα πραγματικά επιτεύγματά του με τα αποτελέσματα που σχεδιάζει να επιτύχει.
- Την χρησιμοποίηση δεικτών απόδοσης, εσωτερικών ελέγχων, benchmarking, αυτο-αξιολογήσεων και ανασκοπήσεων.

Η **ενότητα 9** καλύπτει τα πεδία της βελτίωσης, της καινοτομίας και της εκπαίδευσης και εστιάζεται:

- Στην σύσταση διαδικασιών για την βελτίωση και την καινοτομία με ένα σύστημα επιβραβεύσεων.
- Στον προσδιορισμό των αναγκών για καινοτομία, και στη παροχή πόρων για την υποστήριξη της καινοτομίας.
- Στην ενθάρρυνση της καινοτομίας και στη βελτίωση μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης, σε ολόκληρο το προσωπικό του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ο ΔΗΜΟΣ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ –ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ

3.1 Ο ΔΗΜΟΣ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ – ΓΕΝΙΚΑ.

Ο Δήμος Επιδαύρου, με έδρα το Ασκληπιείο και ιστορική έδρα την Αρχαία Επίδαυρο, συστάθηκε με το Ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ΦΕΚ87/Α'/07.06.2010) αποτελούμενος από τους «Καποδιστριακούς» Δήμους: α. Ασκληπιείου και β. Επιδαύρου, οι οποίοι καταργήθηκαν.

Ο πληθυσμός της περιοχής ανέρχεται σε 8.304 κατοίκους, σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του Μάιου 2011 τα οποία αφορούν τον Πραγματικό (De Facto) Πληθυσμό της Χώρας (ΦΕΚ630/Β'/20.03.2013).

Η δομή και η διάρθρωση των υπηρεσιών του Δήμου Επιδαύρου, ενώ αποτυπώνεται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, όπως αυτός έχει δημοσιευθεί στα υπ' αριθ.ΦΕΚ2445/Β'/02.11.2011 & ΦΕΚ1896/Β'/15.06.2012, εντούτοις, λόγω ελλείψεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και σε υλικοτεχνικές υποδομές, οι λειτουργικές οργανικές μονάδες του Δήμου Επιδαύρου, από συστάσεώς του έως σήμερα, είναι λιγότερες και είναι οι εξής:

- **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ**

1. Ιδιαίτερο Γραφείο Δημάρχου.
2. Νομικός Σύμβουλος.

- **ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

1. Αυτοτελές Γραφείο Προγραμματισμού, Πληροφορικής και Διαφάνειας.

- **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

1. *Αυτοτελές Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης* που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

- α) Γραφείο Αγροτικής Παραγωγής και Αλιείας.
- β) Γραφείο Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων.

- **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**

1. *Αυτοτελές Τμήμα Περιβάλλοντος και Καθαριότητας* που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

- α) Γραφείο Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας.
- β) Γραφείο Καθαριότητας και Πρασίνου.

- **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

1. *Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών* που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

- α) Γραφείο Υποστήριξης των Πολιτικών Οργάνων του Δήμου.
- β) Γραφείο Δημοτικής Κατάστασης.
- γ) Γραφείο Ληξιαρχείου.
- δ) Γραφείο Αλλοδαπών και Μετανάστευσης.
- ε) Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού.
- στ) Γραφείο Διοικητικής Μέριμνας.

2. *Αυτοτελές Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών* που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

- α) Γραφείο προϋπολογισμού και οικονομικής πληροφόρησης.
- β) Γραφείο λογιστηρίου και αποθηκών.
- γ) Γραφείο εσόδων και περιουσίας.
- δ) Γραφείο προμηθειών υλικών, εξοπλισμού, υπηρεσιών.
- ε) Ταμιακή Υπηρεσία

3. *Αυτοτελές Τμήμα ΚΕΠ*

4. *Αυτοτελές Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών* που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

α) Γραφείο Τεχνικών Έργων.

β) Γραφείο Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων και Συγκοινωνιών.

3.2 ΕΚΘΕΣΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Η χώρα μας εισέρχεται στον 21ο αιώνα με σημαντικά μειονεκτήματα στον δημόσιο τομέα της, που επιδρούν στη λειτουργικότητα της οικονομικής και τη συνοχή της κοινωνικής της ζωής. Ο κάθε Έλληνας πολίτης που έρχεται αντιμέτωπος με αυτό που λέγεται "εξουσία δημοσίου υπαλλήλου" και αντιμετωπίζει έναν εκπρόσωπο του κράτους με πρόβλημα κατωτερότητας, που διαμέσου της εξουσίας της απρόσωπης γραφειοκρατίας θέλει να επιβεβαιώσει τον ρόλο του στη ζωή, "*η εξουσία διαφθείρει και όσο ισχυρότερη και απόλυτη είναι, τόσο περισσότερο διεφθαρμένη*" (Samuelson, 1963: p.1424).

Οι Αιτίες της Γραφειοκρατίας:

- Εξυπηρέτηση συμφερόντων.
- Συντήρησης πελατειακού κράτους.
- Εξασφάλιση μαύρου χρήματος.
- Έλλειψη πολιτικής βούλησης.

Οι Συνέπειες της γραφειοκρατίας:

- Ταλαιπωρία πολιτών.
- Μαύρο χρήμα και χρηματισμός υπαλλήλων.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης πολιτών προς το κράτος και τις δομές.

Τρόποι Αντιμετώπισης:

- Χρήση σύγχρονης τεχνολογίας.
- Κ.Ε.Π.
- Εκσυγχρονισμός θεσμικού πλαισίου.

- Απλοποίηση διοικητικής δομής.

3.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΑΥΤΟΤΕΛΟΥΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ.

Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ΚΕΠ όλης της χώρας βασίζεται στο Άρθρο 31 του Ν.3013/2002(ΦΕΚ102Α'), όπως τροποποιήθηκε με την παρ.5 του άρθρου 11 του Ν.3146/2003(ΦΕΚ125/Α').

Αποστολή των Κέντρων αυτών είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες.

Ειδικότερα το Κ.Ε.Π.:

- Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Τα αναγκαία πληροφοριακά στοιχεία αντλούνται από τις βάσεις δεδομένων που έχει καταρτίσει κεντρικά το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. - Γ.Γ.Δ.Δ. ή από άλλες τοπικές ή μη βάσεις δεδομένων και πηγές. Εκτός από τη γενική πληροφορία, τα Κ.Ε.Π. πρέπει να παρέχουν και κατά το δυνατόν εξατομικευμένη διοικητική πληροφόρηση ακόμη και για υποθέσεις και θέματα που δεν έχουν ακόμη επιληφθεί τα Κ.Ε.Π.
- Στο πλαίσιο διευκόλυνσης της επικοινωνίας των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση, οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. μπορούν να βοηθούν ή να συντάσσουν οι ίδιοι αιτήσεις των πολιτών προς υπηρεσίες του Δημοσίου, των ΟΤΑ κ.λ.π. και να διευκολύνουν την επικοινωνία των πολιτών με τον ΑΣΕΠ.
- Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο.

- Διαθέτει για διευκόλυνσή τους έντυπα αιτήσεων και υπευθύνων δηλώσεων. Αφορά κυρίως την παραλαβή αιτήσεων από υπαλλήλους φορέων του Δημοσίου τομέα, καθώς και από φυσικά ή νομικά πρόσωπα, αλλά και την έκδοση, ανάκληση, ανάκτηση και ανανέωση **ψηφιακών πιστοποιητικών** (Απόφαση Διοικ.Μετ.&Η.Δ.ΥΑΠ/Φ.60/86/1435/13.06.2012).
- Ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται επιπλέον δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το Κ.Ε.Π. τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.
- Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το Κ.Ε.Π. στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή και με αντικαταβολή. (ειδικά για τις αποφάσεις συνταξιοδότησης του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ η απόφαση δεν αποστέλλεται στο Κ.Ε.Π., αλλά κοινοποιείται μόνο από τις υπηρεσίες του ΙΚΑ στον πολίτη (ΙΚΑ εγκ.120/Ε99/31/14.11.2007).

Επιπλέον το Κ.Ε.Π. παρέχει και τις εξής υπηρεσίες:

- Επικύρωση διοικητικών εγγράφων.
- Θεώρηση γνησίου υπογραφής.
- Χορήγηση παράβολων, κινητών επισήμων και υπεύθυνων δηλώσεων.
- Χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS.

- Βεβαίωση της ταυτοπροσωπίας ανηλίκων, οι οποίοι δεν είναι κάτοχοι δελτίου αστυνομικής ταυτότητας ή άλλου συναφούς δημοσίου εγγράφου, επειδή δεν έχουν συμπληρώσει την απαιτούμενη, από το νόμο, ηλικία και για τους οποίους απαιτείται βεβαίωση των στοιχείων της ταυτότητάς τους, για έκδοση διαβατηρίου ή για άλλο νόμιμο έγγραφο.
- Θεώρηση βιβλιαρίων ασφαλισμένων του ΟΠΑΔ και επικαιροποίησης των στοιχείων τους (ΚΥΑ ΔΟΛΚΕΠ/Φ15/13 /13763/20.05.2013)
- Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, η υποβολή των προβλεπόμενων δικαιολογητικών για την **υπαγωγή αυθαίρετης κατασκευής ή αυθαίρετης αλλαγής χρήσης στις διατάξεις του Ν.4178/2013**, γίνεται είτε απευθείας, είτε με συστημένη επιστολή στην αρμόδια Υπηρεσία Δόμησης ή στο ΚΕΠ του δήμου.

Στην εγκύκλιο ΥΠ. Δ.Μ.&Η.Δ. ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.5/ 43 / 9752/05.04.2013, επισημαίνονται τα εξής:

- Κύριο καθήκον των εργαζομένων στα ΚΕΠ και στην περίπτωση ανάθεσης σε αυτούς συναφών καθηκόντων, παραμένει η εξυπηρέτηση των πολιτών για τις πιστοποιημένες με ΚΥΑ διοικητικές διαδικασίες που διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ.
- Η ανάθεση καθηκόντων, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, την εύρυθμη λειτουργία των ΚΕΠ και για τη διασφάλισή της, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που η ανάθεση γίνεται στο μοναδικό υπάλληλο του ΚΕΠ, θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε η άσκηση των συναφών καθηκόντων να γίνεται εντός του χώρου του ΚΕΠ.

Επισημαίνεται ότι η απαίτηση για αυτοπρόσωπη παρουσία του πολίτη στην αρμόδια υπηρεσία, προκειμένου να γίνει δεκτή η αίτησή του - που υποβάλλεται μέσω Κ.Ε.Π. - για την έκδοση κάποιας διοικητικής πράξης,

δεν είναι σύννομη, (εκτός αν προβλέπεται στη σχετική Κ.Υ.Α.) αφού τα Κ.Ε.Π. έχουν την αρμοδιότητα ελέγχου των στοιχείων της ταυτότητας του αιτούντος.

Το Αυτοτελές Τμήμα Κ.Ε.Π. (ΦΕΚ/1896/Β'/15-06-2012), είναι αρμόδιο για την παροχή διοικητικών πληροφοριών και τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών, από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες και σύμφωνα με τον κεντρικό σχεδιασμό του Υπουργείου Εσωτερικών. Ειδικότερα το Γραφείο:

1) Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων σχετικών με τις δημόσιες υπηρεσίες.

2) Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών για την διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, ελέγχει την πληρότητά τους και σε περίπτωση που για την διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.

3) Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών στην αρμόδια για την διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο.

4) Παραλαμβάνει από τις αρμόδιες υπηρεσίες τα τελικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και μεριμνά για την παράδοσή τους στους πολίτες, είτε με αποστολή, είτε μέσω του ΚΕΠ.

5) Παρέχει διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες, σύμφωνα με τον γενικό σχεδιασμό των ΚΕΠ (επικύρωση εγγράφων, θεώρηση γνησίου υπογραφής, χορήγηση παράβολων, χορήγηση αποδεικτικών φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας κ.λπ.).

6) Τηρεί αρχεία και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία από την δράση του ΚΕΠ.

7) Παρακολουθεί και υποστηρίζει την εφαρμογή του προγράμματος e-ker για την εξυπηρέτηση των πολιτών σε απομακρυσμένους οικισμούς του Δήμου.

8) Υποδέχεται από άλλα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών η διεκπεραίωση των οποίων εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Δήμου. Προωθεί τα αιτήματα αυτά στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες και παρακολουθεί τη διαδικασία της διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών. Παραλαμβάνει τα σχετικά έγγραφα από τις υπηρεσίες και τα αποστέλλει στα Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής των αιτήσεων.

9) Υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών.

Το ΚΕΠ είναι ουσιαστικά μια αλλαγή παραδείγματος στον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και στον τρόπο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για την επιτυχία του εγχειρήματος απαιτείται η στενή συνεργασία όλων των υπηρεσιών και το προσωπικό ενδιαφέρον των πολιτικών προϊσταμένων κάθε εμπλεκόμενου φορέα.

Στον παρακάτω πίνακα 3.3, παρουσιάζεται το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την λειτουργία των ΚΕΠ.

Πίνακας 3.3 Το νομοθετικό πλαίσιο των ΚΕΠ.

N. 3013/2002	ΦΕΚ 102/Α	ΑΡΘΡΟ 31
N. 3051/2002	ΦΕΚ 220/Α	ΑΡΘΡΟ 20
N. 3146/2003	ΦΕΚ 125/Α	ΑΡΘΡΟ 11
N. 3200/2003	ΦΕΚ 281/Α	ΑΡΘΡΟ 24
N. 3202/2003	ΦΕΚ 284/Α	ΑΡΘΡΟ 34
N. 3230/2004	ΦΕΚ 44/Α	ΑΡΘΡΟ 11
N. 3242/2004	ΦΕΚ 102/Α	ΑΡΘΡΑ 6&8
N. 3260/2004	ΦΕΚ 151/Α	
N. 3320/2005	ΦΕΚ48/Α	ΑΡΘΡΟ 2
N. 3345/2004	ΦΕΚ 138/Α	ΑΡΘΡΟ 16
N. 3448/2006	ΦΕΚ 57/Α	ΑΡΘΡΑ 15-17

3.4 ΟΙ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΝΟΝΤΑΙ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΚΕΠ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ.

Στο Δήμο Επιδαύρου λειτουργούν δυο Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (στο σχήμα 3.4 απεικονίζεται η διοικητική διάρθρωση του Αυτοτελούς τμήματος ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου). Το ΚΕΠ(0152) έχει έδρα στην δημοτική Ενότητα Ασκληπιείου και απασχολούνται δυο εργαζόμενοι και το ΚΕΠ (0688) έχει έδρα την Δημοτική Ενότητα Επιδαύρου όπου απασχολούνται επίσης δυο υπάλληλοι. Όλοι οι υπάλληλοι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ο προϊστάμενος του ΚΕΠ είναι υπάλληλος της οικονομικής υπηρεσίας του Δήμου που ταυτόχρονα εκτελεί τα καθήκοντα του και στο ΚΕΠ.

Οι συνηθισμένες διαδικασίες που παρέχει το Κ.Ε.Π.:

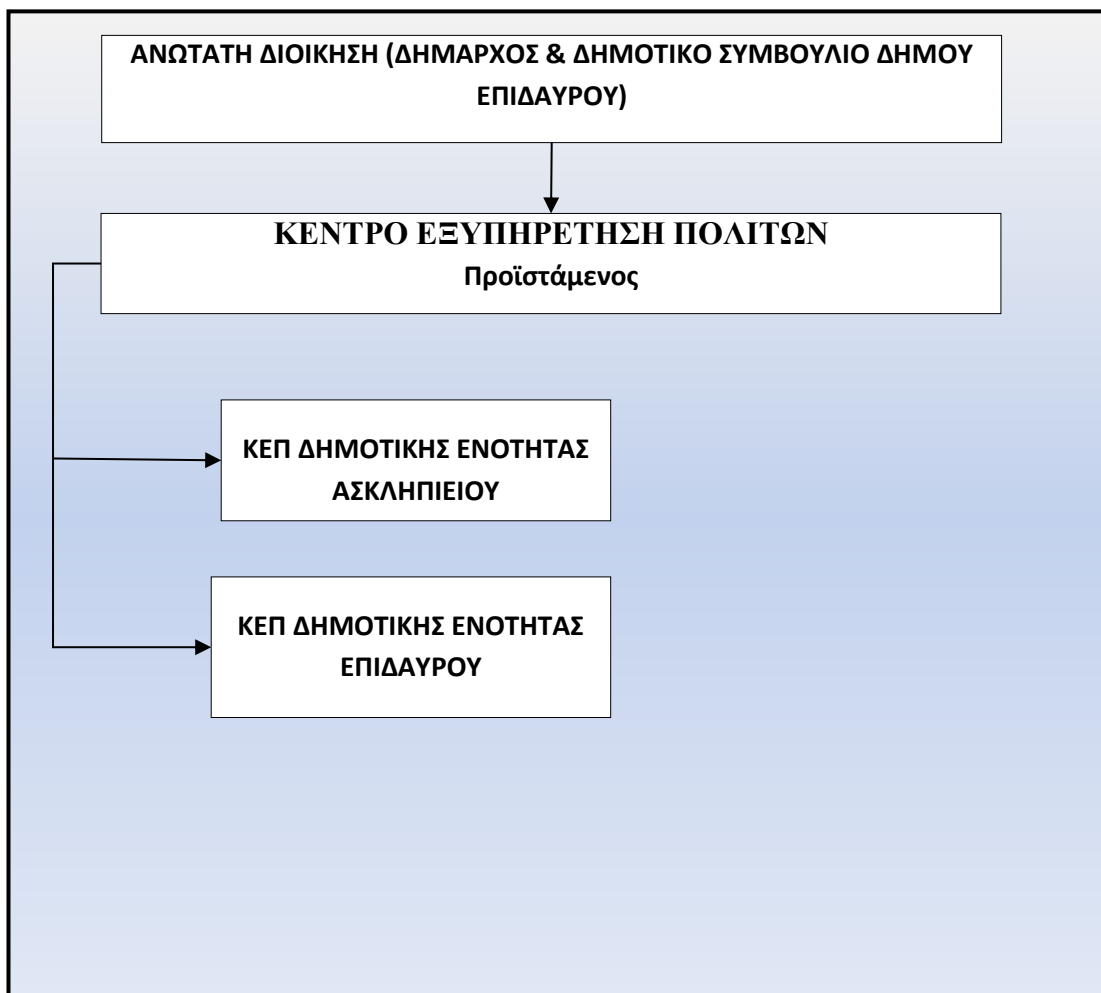
- Θεώρηση του γνησίου της υπογραφής.

- Έκδοση πιστοποιητικού γέννησης.
- Έκδοση πιστοποιητικού οικογενειακής κατάστασης.
- Έκδοση πιστοποιητικού αναλυτικής βαθμολογίας.
- Έκδοση πιστοποιητικό στρατολογικής κατάστασης
- Έκδοση πιστοποιητικού ποινικού μητρώου.
- Χορήγηση δελτίου μετακίνησης ΑμεΑ
- Ανανέωση άδειας οδήγησης.
- Έκδοση αντιγράφου ληξιαρχικών πράξεων (γέννησης, γάμου, θανάτου)
- Άρση παρακράτησης κυριότητας επιβατικού αυτοκινήτου.
- Άνοιγμα οικογενειακής μερίδας λόγο γάμου.
- Μεταδημότευση.
- Θέματα που αφορούν ασφαλισμένους του ΟΓΑ (Δελτία θεάματος-Κοινωνικός τουρισμός, Δελτία θεάματος).

Στο Κ.Ε.Π ο πολίτης ενημερώνεται επιτόπου από τους υπάλληλους για όλα τα ζητήματα της Δημόσιας Διοίκησης. Το ΚΕΠ δεν είναι άλλο ένα πρόγραμμα διοικητικών αλλαγών, αποτελεί διοικητική μεταρρύθμιση μείζονος σημασίας.

Βέβαια ο αριθμός των υπηρετούντων υπαλλήλων σήμερα, ανά υπηρεσία του Δήμου Επιδάουρου, είναι δυσανάλογος του πλήθους των αρμοδιοτήτων που έχουν εκχωρηθεί στο δήμο, γεγονός το οποίο αναγκάζει την διοίκηση να κατανείμει τις αρμοδιότητες με κύριο κριτήριο την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου. Για το λόγο αυτό οι υπάλληλοι του ΚΕΠ, είναι επιφορτισμένοι πέραν των αρμοδιοτήτων τους, όπως αυτές ορίζονται από το Νομικό πλαίσιο, να αναλαμβάνουν και άλλες αρμοδιότητες.

Σχήμα 3.4 Διοικητική διάρθρωση τμήματος του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών του Δήμου Επιδαύρου.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΗΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΚΕΠ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ

4.1 ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.

Μετά την διεξοδική παρουσίαση των αρμοδιοτήτων και της οργανωτικής δομής του ΚΕΠ Επιδαύρου μπορούμε να προχωρήσουμε στην διαμόρφωσή ενός μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ΚΕΠ. Λαμβάνοντας υπόψη:

- Την οργάνωση των επιμέρους μονάδων.
- Τις βασικές διαδικαστικές λειτουργίες.

Επιπλέον, θα διεξάγουμε ερευνά ώστε να διαπιστωθεί τόσο το τρέχον επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και τα οργανωτικά πεδία που χρίζουν βελτίωση. Με την εν λόγω ερευνά, θα καταδείξουμε τυχόν οργανωτικές αδυναμίες ή ελλείψεις ώστε κατά την διαμόρφωση του μοντέλου, να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην εξάλειψή τους.

4.2 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ.

Η συνολική απόδοση του οργανισμού αποτελείται από την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, και τη στρατηγική.

Κατά το αρχικό στάδιο εφαρμογής του Συστήματος Δ.Ο.Π., της τρέχουσας ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού και της επιμέρους επίδοσής του, στο τομέα ικανοποίησης των εργαζομένων και των

πολιτών -πελατών, διενεργήθηκε μια τέτοια έρευνα τον Δεκέμβριο του 2014, με την σχετική συμπλήρωση ερωτηματολογίων.

Τα ερωτηματολόγια, αποτελούν ένα από τα κυριότερα μέσα συγκέντρωσης στατιστικών δεδομένων. Θα πρέπει να καταρτίζεται με μεγάλη προσοχή ώστε οι ερωτήσεις να είναι όσο το δυνατό πιο:

- Λίγες
- Ουσιώδεις
- Σαφείς
- Αμερόληπτες

4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους εργαζόμενους του ΚΕΠ Επιδαύρου και στους πολίτες που εξυπηρετούνται από το ΚΕΠ. Ο τρόπος συλλογής των δεδομένων προέρχεται μέσω:

- Προσωπικών συνεντεύξεων .
- Τηλεφωνικής έρευνας.
- Χρήσης του διαδικτύου.

Οι βασικές αρχές του ερωτηματολογίου είναι:

- Να είναι κατανοητό και σαφές.
- Να προκαλεί το ενδιαφέρον.
- Να βοηθά των ερωτώμενο.
- Οι ερωτήσεις να είναι σε σωστή σειρά.
- Να περιέχει σχήμα κωδικοποίησης για την υπερεργασία από τον υπολογιστή.

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, όπου ο ερωτώμενος επιλέγει μία ή περισσότερες απαντήσεις. Οι εναλλακτικές απαντήσεις είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες. Με ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να επιτευχθεί:

- Η συλλογή δεδομένων σχετικά με τους πελάτες-πολίτες, τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, επάγγελμα, επίπεδο εισοδήματος), και τις προτιμήσεις τους.
- Η συλλογή σχολίων των πελατών από τις επισκέψεις τους στον οργανισμό.
- Η έρευνα και των παράπρονων των πελατών,
- Η καταγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης των πελατών.

Η ανάλυση γίνεται με την χρήση του SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) που είναι το πιο διαδεδομένο πρόγραμμα για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα, το οποίο προσφέρει στο χρήστη δυνατότητες για δημιουργία αναφορών, ανάλυση και μοντελοποίηση δεδομένων καθώς και γραφική αναπαράστασή τους. Διαθέτει πολλές στατιστικές συναρτήσεις για ανάλυση δεδομένων μέσα από ένα εύχρηστο γραφικό περιβάλλον. Με την βοήθεια του SPSS όλα τα στάδια της αναλυτικής διαδικασίας ολοκληρώνονται κάτω από ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας καλύπτοντας την ανάλυση από άκρο σε άκρο.

Τέλος, σημειώνεται ότι τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται σε έρευνες, στο πλαίσιο εφαρμογής της Δ.Ο.Π., δεν πρέπει να μένουν αναγκαστικά στατικά, αλλά εφόσον κρίνεται σκόπιμο, στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης, θα πρέπει να μπορούν να αλλάζουν και να εμπλουτίζονται ώστε να συμβάλουν αποτελεσματικότερα στην βελτίωση της ποιότητας.

4.4 ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ.

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΚΕΠ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ 2014

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΟΔΗΓΙΕΣ: Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας, με τίτλο «ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΚΕΠ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ» του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Εξετάζει το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων του ΚΕΠ. Παρακαλούμε διαβάστε προσεκτικά κάθε ερώτηση πριν απαντήσετε. Θα πρέπει να εκφράσετε τις απόψεις σας και μόνο, χωρίς να έχετε συζητήσει με τους συναδέλφους σας. Επίσης, συνιστάται να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.

Σημειώνεται ότι η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική και ανώνυμη.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

A.1 Παρακαλείστε να συμπληρώσετε ένα από τα επίπεδα συμφωνίας σε κάθε μία από τις παρακάτω φράσεις.

A/A		ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ
1.	Θεωρεί η Διοίκησης ότι οι εργαζόμενοι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού.				
2.	Ενθαρρύνει η Διοίκηση τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση.				
3.	Είμαι ικανοποιημένος με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού μου.				
4.	Είμαι ικανοποιημένος με το περιβάλλον εργασίας μου (καθαριότητα, ασφάλεια, θέρμανση, θόρυβος, επαρκής φωτισμός).				
5.	Ο τεχνικός εξοπλισμός του οργανισμού είναι επαρκείς.				
6.	Έχει εύλογες προσδοκίες από την δουλειά μου, ο προϊστάμενο.				
7.	Ο προϊστάμενός μου, μου προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης.				

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ 2014

(ΣΥΝΕΧΕΙΑ)

A/A		ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΛΗΡΩΣ
8.	Έχω αρκετές πληροφορίες για να τις φύση της εργασίας μου.				
9.	Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.				
10.	Οι συνολικές απολαβές σας ανταποκρίνονται στις αρμοδιότητες που έχετε αναλάβει.				
11.	Είμαι ικανοποιημένος με το σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής του οργανισμού.				
12.	Η ενημέρωση των εργαζομένων για θέματα που τους αφορούν αυξάνει και την αποδοτικότητα του οργανισμού.				

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ.....

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ 2014

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας, με τίτλο «ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΚΕΠ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ» του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Εξετάζει το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών του ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου. Στόχος μας είναι να αναπτυχτεί ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για να σας εξυπηρετούμε καλύτερα στο μέλλον. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις πολλαπλή επιλογής και σχεδιαστικές έτσι ώστε να απαιτείτε λιγότερο από πέντε λεπτά να συμπληρωθεί. Εκτιμάμε την γνώμη σας και θέλουμε να βεβαιωθούμε ότι ανταποκρινόμαστε στις προσδοκίες σας.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

Α' ΜΕΡΟΣ

A.1 Επισκέπτεστε συχνά το ΚΕΠ Επιδαύρου για την διεκπεραίωση των υποθέσεων σας:

Ναι:

Όχι:

A.2 Πόσο συχνά επισκέπτεστε το Κ.Ε.Π;

Μια φορά την εβδομάδα τουλάχιστον :

Μια φορά το μήνα τουλάχιστον:

Κάθε έξη μήνες:

Μια φορά το χρόνο:

A.3: Ο αρμόδιος υπάλληλός εντοπίζει γρήγορα το θέμα που σας απασχολεί;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

A.4: Ποσό γρήγορα, υποβάλετε το αίτημά σας;

Άμεσα:

Σε 2 λεπτά:

Πάνω από 2 λεπτά:

A.5: Ο αρμόδιος υπάλληλός σας βοήθησε να καταλάβετε την αιτία και τη λύση στο ενδεχόμενο πρόβλημά σας;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

A.6: Χειρίζεται τα θέματα με ευγένεια και επαγγελματισμό;

ΝΑΙ:

ΟΧΙ:

A.7: Πόσες φορές χρειάστηκε να επικοινωνήσετε με την υπηρεσία πριν το αίτημα σας διεκπεραιωθεί:

Καμία:

Μια:

Δύο:

Πάνω από δύο:

A.8: Σχετικά πόσο καιρό πήρε για να λυθεί το αίτημα σας;

Άμεση επίλυση:

Σε μια ημέρα:

Σε 2-3 ημέρες:

Σε 3-5 ημέρες:

Περισσότερο από μια εβδομάδα:

Γ' ΜΕΡΟΣ

Γ.09: Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος είστε με την εμπειρία εξυπηρέτησής μας;

Πολύ ικανοποιημένος:

Μέτρια ικανοποιημένος:

Μέτρια απογοητευμένος:

Πολύ απογοητευμένος:

Δ' ΜΕΡΟΣ

Δ.10 Ποίο είναι το φύλο σας;

ΑΝΔΡΑΣ:

ΓΥΝΑΙΚΑ:

Δ.11 Ποια είναι η ηλικία σας;

18-30 ετών:

31-40 ετών:

41-50 ετών :

51-60 ετών:

Άνω των 60 ετών:

Δ. 12 Ποιο είναι το επίπεδο της εκπαίδευσής σας;

Απόφοιτος πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης:

Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης:

Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης:

Δ.13 Ποιο είναι το επάγγελμά σας;

Δημόσιος υπάλληλος:

Ιδιωτικός Υπάλληλος:

Ελεύθερος επαγγελματίας:

Φοιτητής:

Άνεργος:

Συνταξιούχος:

Γεωργός:

Άλλο:

Κατά την επεξεργασία και αξιολόγηση των δεδομένων, τα κριτήρια ομαδοποιήθηκαν σε Κατηγορίες – Δείκτες, όπως φαίνεται στον κατωτέρω Πίνακα 4.0.

Πίνακας 4.0: Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης υπάλληλων.

		ΔΕΙΚΤΕΣ					
A/A	ΕΠΙΔΟΣΗ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΕΠΙΔΟΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗΣ ΑΡΧΗ	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1	(1). Θεωρεί η Διοίκηση ότι οι εργαζόμενοι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού	(6). Έχει εύλογες προσδοκίες από την δουλειά μου, ο προϊστάμενος	(3). Είμαι ικανοποιημένος με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού μου.	(4). Είμαι ικανοποιημένος με το περιβάλλον εργασίας μου (καθαριότητα, ασφάλεια, θέρμανση, θόρυβος, επαρκής φωτισμός).	(10). Οι συνολικές απολαβές σας ανταποκρίνονται στις αρμοδιότητες που έχετε αναλάβει.	(8). Έχω αρκετές πληροφορίες για να τις φύση της εργασίας μου
	2	(2). Ενθαρρύνει η Διοίκηση τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση.	(7). Ο προϊστάμενός μου, μου προσφέρει ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης.	(12). Η ενημέρωση των εργαζομένων για θέματα που τους αφορούν αυξάνει και την αποδοτικότητα του οργανισμού.	(5). Ο τεχνικός εξοπλισμός του οργανισμού είναι επαρκείς.	(11). Είμαι ικανοποιημένος με το σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής του οργανισμού.	(9) Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.

Μετά την επεξεργασία των δεδομένων, με το SPSS, παρουσιάζονται τα παρακάτω ευρήματα – συμπεράσματα:

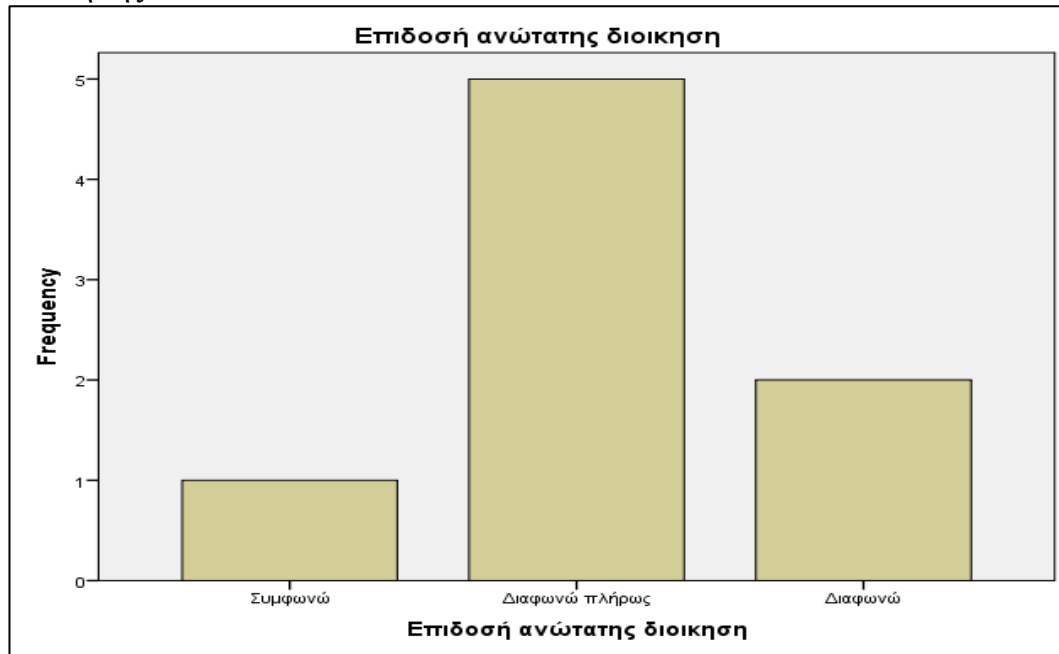
- **Επίδοση Ανώτατης Διοίκησης:**

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι το πρώτο και καθοριστικό βήμα για την προσπάθεια εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στον οργανισμό. Ο Δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο πρέπει να αποδείξουν τη δέσμευσή τους μέσω των δράσεών τους και όχι απλώς με τα λόγια. Όπως προκύπτει όμως από τα αποτελέσματα (πίνακας 4.1. & σχήμα 4.1.), ο οργανισμός έχει σημαντικό πρόβλημα με την Επίδοση της Ανώτερης Διοίκησης. Επηρεάζονται αρνητικά οι εργαζόμενοι στην πορεία προς την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.. Αποτελεί λοιπόν τροχοπέδη η επίδοσή της, στην ορθή εφαρμογή και τη διαρκή βελτίωση του Συστήματος Δ.Ο.Π..

Πίνακας 4.1: Output από το SPSS για την επίδοση της ανώτερης διοίκησης.

Επίδοση ανώτερης διοίκησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	1	12,5	12,5	12,5
	Διαφωνώ πλήρως	5	62,5	62,5	75,0
	Διαφωνώ	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Σχήμα 4.1. Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα επίδοσης της ανώτερης διοίκησης.



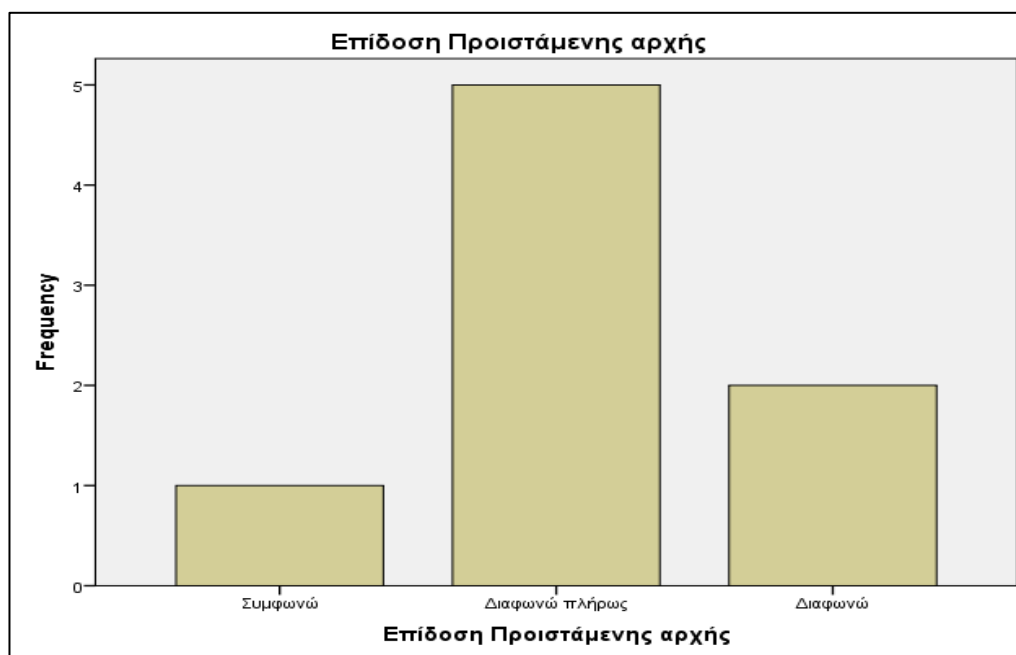
- **Επίδοση Προϊσταμένης αρχής**

Για την βελτίωση της ποιότητας δεν αρκεί, τα ανώτατα στελέχη και προϊσταμένη αρχή, απλώς να δηλώσουν την προσήλωσή τους στη βελτίωση της ποιότητας, αλλά και να συμμετέχουν ενεργά. Όστε να αποτελέσουν το πρότυπο για τους υφισταμένους και να εξαπλωθεί σε όλο τον οργανισμό η συνείδηση της ποιότητας. Όπως όμως προκύπτει από τα αποτελέσματα (πίνακας 4.2. & σχήμα 4.2.), οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την επίδοση της Ανώτερης Διοίκησης, έτσι ο σχεδιασμός ενός Συστήματος ΔΟΠ να κρίνεται αναγκαίος όχι μόνο προς όφελος των εργαζομένων αλλά του κοινωνικού συνόλου.

Πίνακας 4.2: Output από το SPSS για την επίδοση της Προϊστάμενης αρχής.

Επίδοση Προϊσταμένης αρχής					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	1	12,5	12,5	12,5
	Διαφωνώ πλήρως	5	62,5	62,5	75,0
	Διαφωνώ	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Σχήμα 4.2. Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα επίδοσης της Προϊστάμενης αρχής.



Η ανώτερη Διοίκηση πρέπει να επιλύσει τα προβλήματα και να λαμβάνει τις αποφάσεις σε πνεύμα συνεργασίας, στηριζόμενη κυρίως στην

αναγκαία και ορθή προσέγγιση της πληροφόρησης και του κοινωνικού συμφέροντος. Η προϊσταμένη αρχή θέτοντας στόχους και οριοθετώντας τους έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν πλήρη συνείδηση της κατεύθυνσης που ακολουθούν.

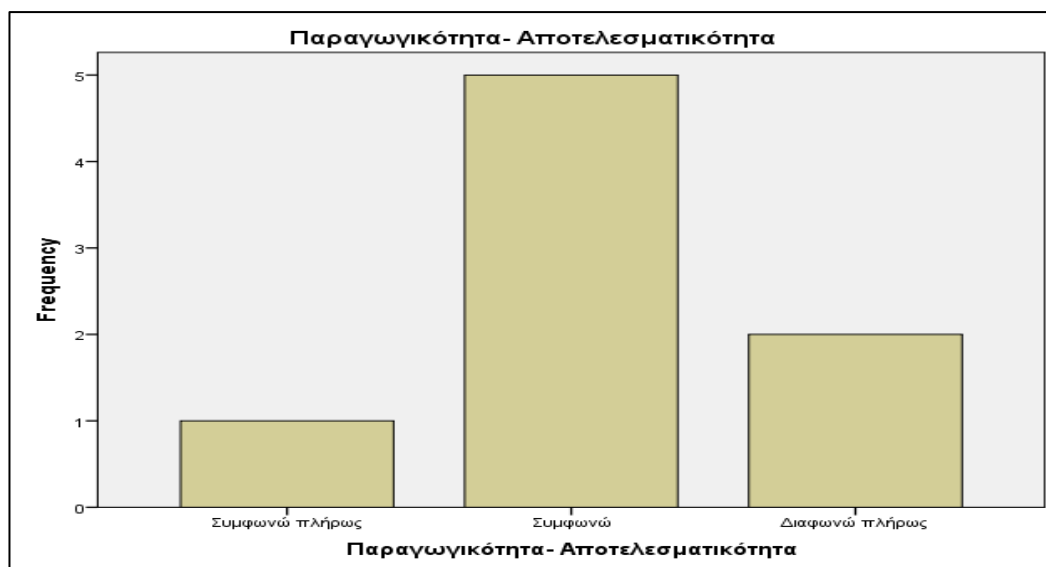
- **Παραγωγικότητα- Αποτελεσματικότητα**

Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών θα πρέπει να διεξάγεται συνεχώς από τον Οργανισμό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα (πίνακας 4.3. & σχήμα 4.3.), οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με τη συνολική παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Φανερόνεται ότι, πέρα από τις δυσκολίες και τις δυσχέρειες που προκύπτουν, ο οργανισμός στο σύνολο του είναι ιδιαίτερα αποδοτικός.

Πίνακας 4.3: Output από το SPSS για την Παραγωγικότητα - Αποτελεσματικότητα.

Παραγωγικότητα- Αποτελεσματικότητα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πλήρως	1	12,5	12,5	12,5
	Συμφωνώ	5	62,5	62,5	75,0
	Διαφωνώ πλήρως	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Σχήμα 4.3. Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για την Παραγωγικότητα - Αποτελεσματικότητα.



- **Εργασιακό περιβάλλον**

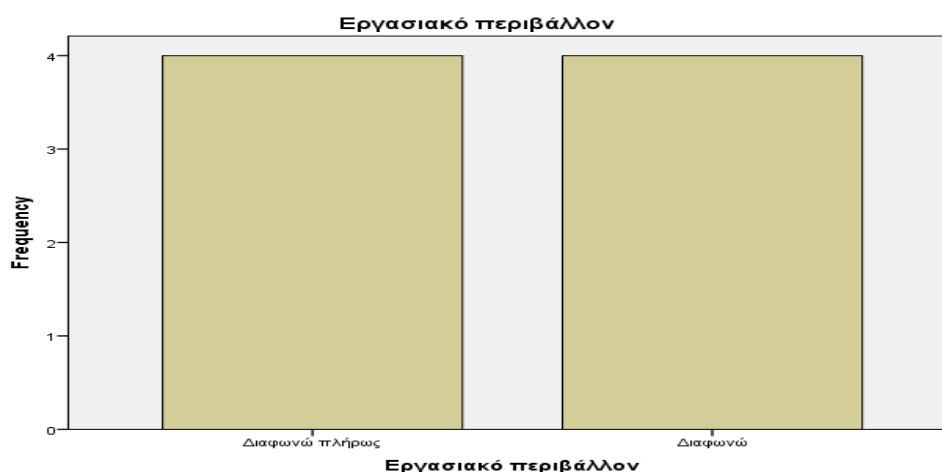
Παρακάτω παρατηρούμε ότι προκύπτουν σημαντικές δυσχέρειες στο εργασιακό περιβάλλον (πίνακας 4.4. & σχήμα 4.4.). Τα παραπάνω αποτελέσματα θα πρέπει να τα λάβουμε σοβαρά υπόψη μας κατά τον σχεδιασμό της ΔΟΠ. Βεβαίως στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε είναι δύσκολο το ποσοστό ικανοποίησης να αγγίζει το 100%. Τέτοιες δυσχέρειες μπορεί να αφορούν:

<u>ΔΥΣΧΕΡΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>			
ΚΑΚΟΣ ΦΩΤΙΣΜΟΣ	ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΩΡΩΝ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ	ΕΛΛΙΠΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΧΩΡΟΥ	ΑΠΑΡΧΑΙΩΜΕΝΟΙ Η/Υ
ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΠΑΡΚΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΕΡΙΣΜΟΥ	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΉ ΘΕΡΜΑΝΣΗ	ΚΤΙΡΙΑΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΟΙΚΙΑΣ	ΑΚΑΝΟΝΙΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΩΝ

Πίνακας 4.4: Output από το SPSS για το Εργασιακό Περιβάλλον.

Εργασιακό περιβάλλον					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	4	50,0	50,0	50,0
	Διαφωνώ	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Σχήμα 4.4. Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για το Εργασιακό Περιβάλλον.



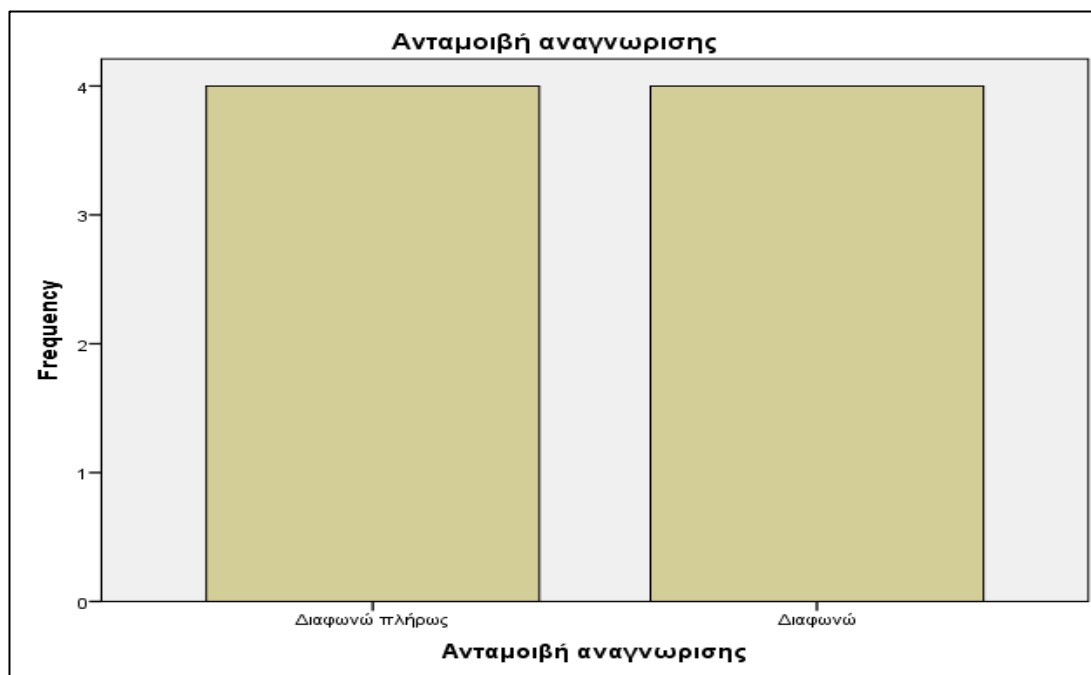
- **Ανταμοιβή - Αναγνώριση**

Στη Δημόσια Διοίκηση, δεν προβλέπεται προς το παρόν, επιβράβευση οικονομικής φύσεως (μόνους). Εντούτοις, ένα βραβείο ηθικής επιβράβευσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναγνωριστεί η ποιότητα των επιδόσεων των εργαζομένων ή και των ομάδων εργαζομένων. Στην ανάλυση παρακάτω (πίνακας 4.5. & σχήμα 4.5.) είναι εμφανές ότι προκύπτουν δυσχέρειες στο συγκεκριμένο κριτήριο.

Πίνακας 4.5: Output από το SPSS για την ανταμοιβή αναγνώρισης.

Ανταμοιβή αναγνώρισης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	4	50,0	50,0	50,0
	Διαφωνώ	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Σχήμα 4.5. Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για την ανταμοιβή αναγνώρισης.



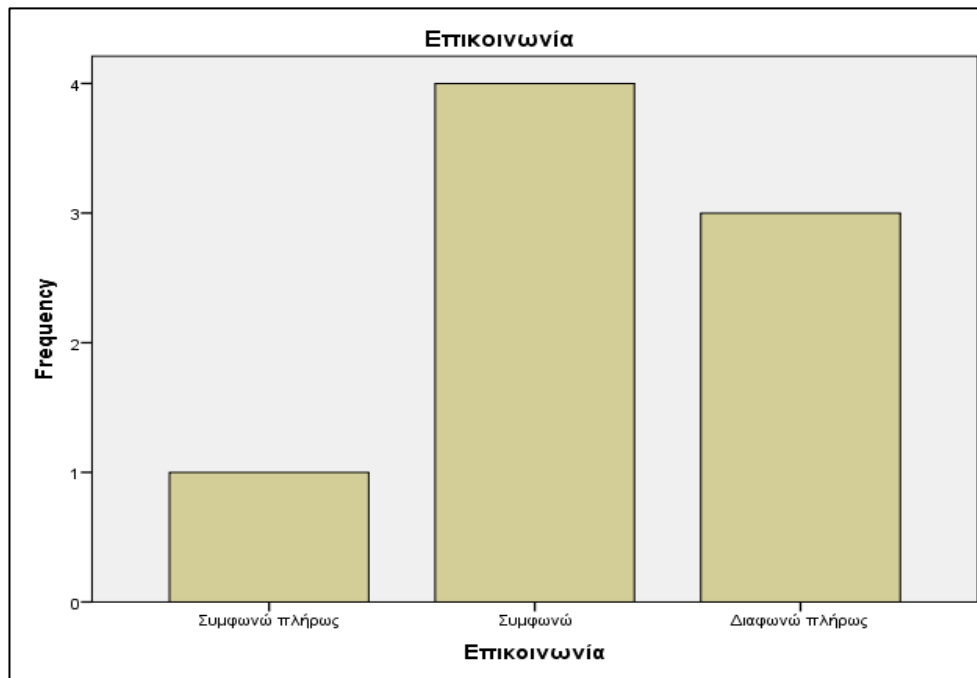
- **Επικοινωνία**

Το κριτήριο επικοινωνία, αφορά το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις πληροφορίες που έχουν στην διάθεση τους για να την φύση της εργασίας τους και την σχέση μεταξύ το συναδέλφων του ΚΕΠ. Διαπιστώνουμε ότι τα αποτελέσματα (πίνακας 4.6. & σχήμα 4.6.) είναι πολύ θετικά για την εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αν και θα πρέπει να υπάρχει μια συνεχή και διαρκείς βελτίωση.

Πίνακας 4.6 Output από το SPSS για την Επικοινωνία.

Επικοινωνία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πλήρως	1	12,5	12,5	12,5
	Συμφωνώ	4	50,0	50,0	62,5
	Διαφωνώ πλήρως	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Σχήμα 4.6. Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για την Επικοινωνία.



4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως βασική προτεραιότητα την ικανοποίηση των πολιτών. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών, όπως προαναφέρθηκε, θα πρέπει να αναχθεί σε στόχο βασικής προτεραιότητας για τους οργανισμούς. Παρακάτω θα μελετήσουμε την τρέχουσα ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες του ΚΕΠ. Επιδαύρου.

Γενικά στοιχεία για την έρευνα.

- Η έρευνα για την ικανοποίηση των πολιτών που εξυπηρετούνται από το ΚΕΠ Επιδαύρου διεξήχθη το Δεκέμβριο του 2014.
- Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε τυχαία ώστε κάθε δείγμα μεγέθους (n) να έχει την ίδια πιθανότητα επιλογής.
- Ο αριθμός του δείγματος ήταν 163 άτομα.

- Η ερευνά πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2014 στο ΚΕΠ Επιδάουρου.
- Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 13 ερωτήσεις κλειστού τύπου.

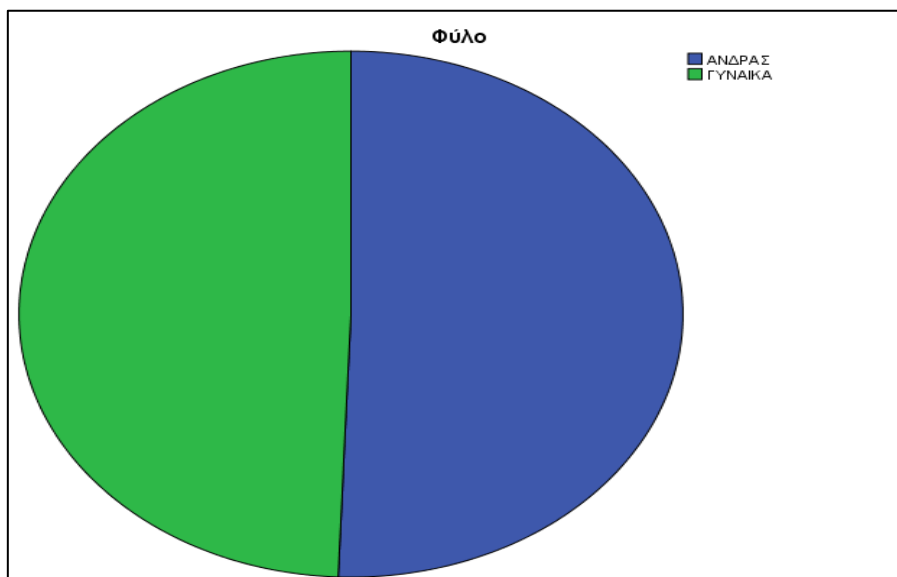
Περιγραφικά στατιστικά

Στο ερωτηματολόγιο, όπως προκύπτει και από τον παρακάτω πίνακα 4.7, απάντησαν τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες με το ίδιο σχεδόν ποσοστό.

Πίνακας 4.7 Output από το SPSS για τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	82	50,3	50,6	50,6
	ΓΥΝΑΙΚΑ	80	49,1	49,4	100,0
	Total	162	99,4	100,0	
Missing	999	1	,6		
Total		163	100,0		

Σχήμα 4.7. Αναλογία Ανδρών – Γυναικών στην έρευνα.

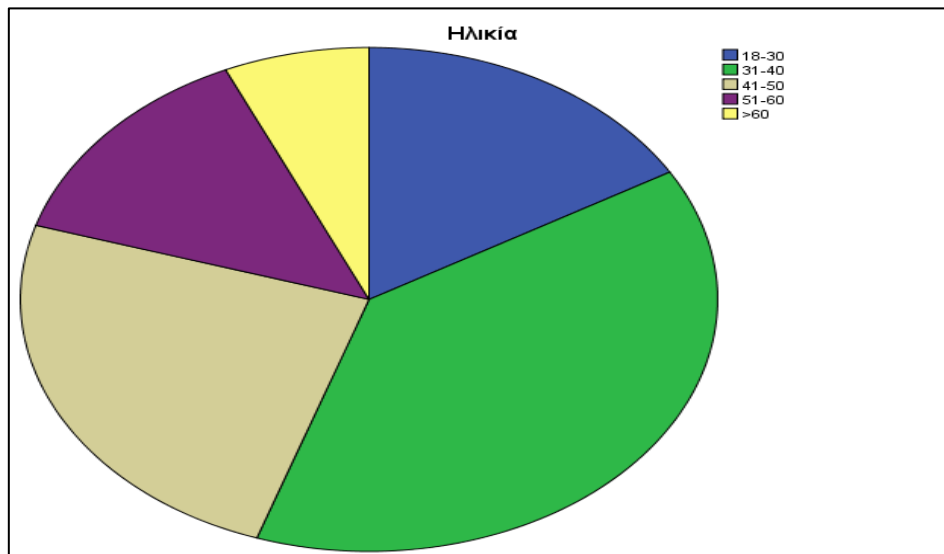


Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από όλο το φάσμα των ηλικιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην ηλικία μεταξύ 31 έως 40. Ενώ το μικρότερο ποσοστό, μόλις 6,7% ανήκουν στην ηλικία άνω των 60 (Πίνακας 4.8 & Σχήμα 4.8).

Πίνακας 4.8 Αποτελέσματα ως προς το φάσμα ηλικιών.

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	27	16,6	16,6	16,6
	31-40	63	38,7	38,7	55,2
	41-50	40	24,5	24,5	79,8
	51-60	22	13,5	13,5	93,3
	>60	11	6,7	6,7	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Σχήμα 4.8. Ηλικιακό φάσμα συμμετεχόντων.

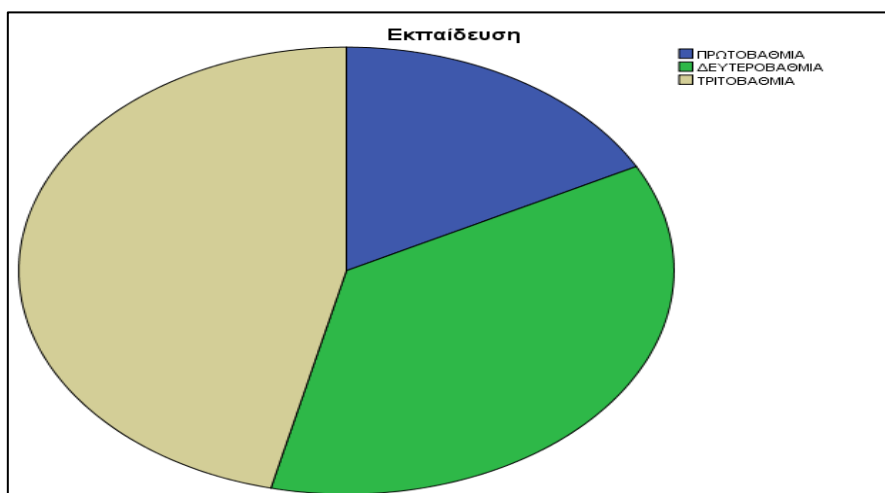


Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση 46%, ενώ το μικρότερο ποσοστό, ανήκει στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Πίνακας 4.9 & Σχήμα 4.9).

Πίνακας 4.9 Αποτελέσματα ως προς επίπεδο εκπαίδευσης.

Εκπαίδευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ	28	17,2	17,3	17,3
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	59	36,2	36,4	53,7
	ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	75	46,0	46,3	100,0
	Total	162	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		163	100,0		

Σχήμα 4.9. Επίπεδο Εκπαίδευσης.

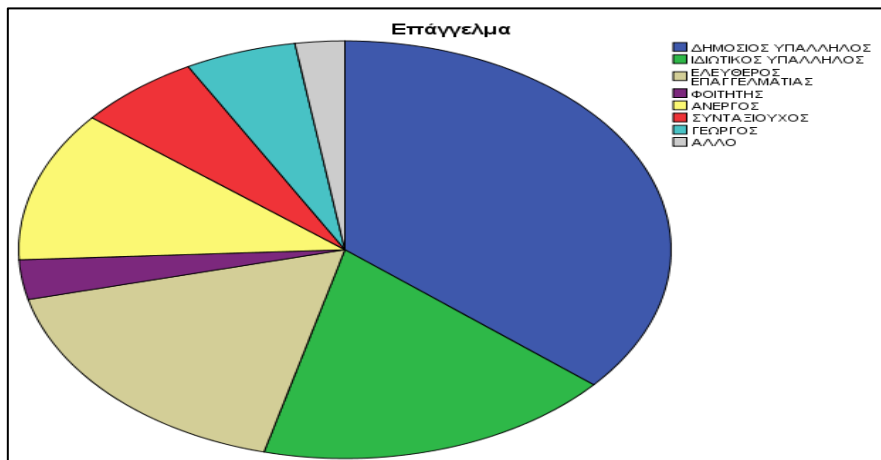


Τέλος, ως προς το επάγγελμα, διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει του Δημοσίου υπαλλήλους 36,2% ακολουθούν οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με ποσοστό 17,8% (Πίνακας 4.10 & Σχήμα 4.10).

Πίνακας 4.10 Αποτελέσματα ως προς το επάγγελμα.

Επάγγελμα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	59	36,2	36,2	36,2
	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	29	17,8	17,8	54,0
	ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΣ	28	17,2	17,2	71,2
	ΦΟΙΤΗΤΗΣ	5	3,1	3,1	74,2
	ΑΝΕΡΓΟΣ	19	11,7	11,7	85,9
	ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΣ	10	6,1	6,1	92,0
	ΓΕΩΡΓΟΣ	9	5,5	5,5	97,5
	ΑΛΛΟ	4	2,5	2,5	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Σχήμα 4.10. Αποτελέσματα ως προς το επάγγελμα.



Ο γρήγορος εντοπισμός του προβλήματος, είναι ένα από τα σημαντικά θέματα που μας απασχολούν στην ερευνά. Όταν ο υπάλληλος εντοπίζει γρήγορα το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο πολίτης μπορεί γρηγορότερα να βρεθεί και η λύση. Από τα αποτελέσματα (Πίνακας 4.11), προκύπτει ότι, σε ποσοστό 58,8%, οι υπάλληλοι του ΚΕΠ Επιδάυρου εντοπίζουν γρήγορα το πρόβλημα. Το ποσοστό 41,3% (αργός εντοπισμός προβλήματος) είναι όμως εξίσου σημαντικό και μας δηλώνει ότι εδώ τα ποσοστά χρήζουν βελτίωση .

Πίνακας 4.10 Output από το SPSS για τη ταχύτητα εντοπισμού των προβλημάτων.

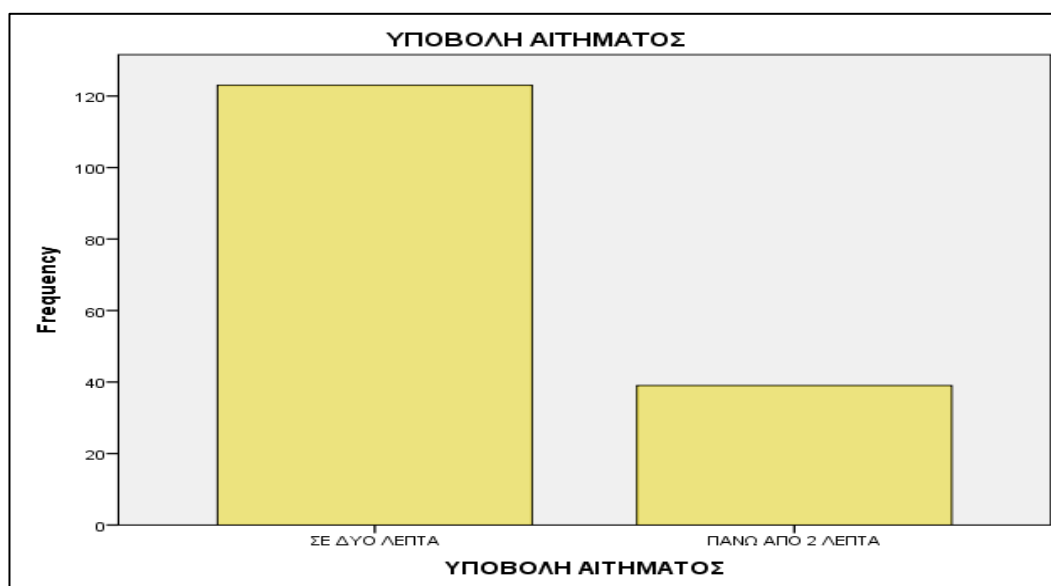
Γρήγορος Εντοπισμός Προβλήματος					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	94	57,7	58,8	58,8
	OXI	66	40,5	41,3	100,0
	Total	160	98,2	100,0	
Missing	999	3	1,8		
Total		163	100,0		

Το πόσο γρήγορα υποβάλλεται το αίτημα αποτελεί και αυτό αντικείμενο της ερευνάς. Από τους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 4.11 & Σχήμα 4.11) προκύπτει σε ποσοστό 75,9% ότι μέσα σε δυο λεπτά υποβάλλεται το αίτημα στην υπηρεσία και σε ποσοστό 24,1%, ο χρόνος αυξάνεται. Τα παρακάτω αποτελέσματα θα τα λάβουμε σοβαρά υπόψη στο σχεδιασμό του Συστήματος ΔΟΠ στο ΚΕΠ Επιδαύρου.

Πίνακας 4.11 Output από το SPSS για τη ταχύτητα υποβολής αιτήματος.

Υποβολή Αιτήματος					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΕ ΔΥΟ ΛΕΠΤΑ	123	75,5	75,9	75,9
	ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΛΕΠΤΑ	39	23,9	24,1	100,0
	Total	162	99,4	100,0	
Missing	999	1	,6		
Total		163	100,0		

Σχήμα 4.11 Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για τη ταχύτητα υποβολής αιτήματος.

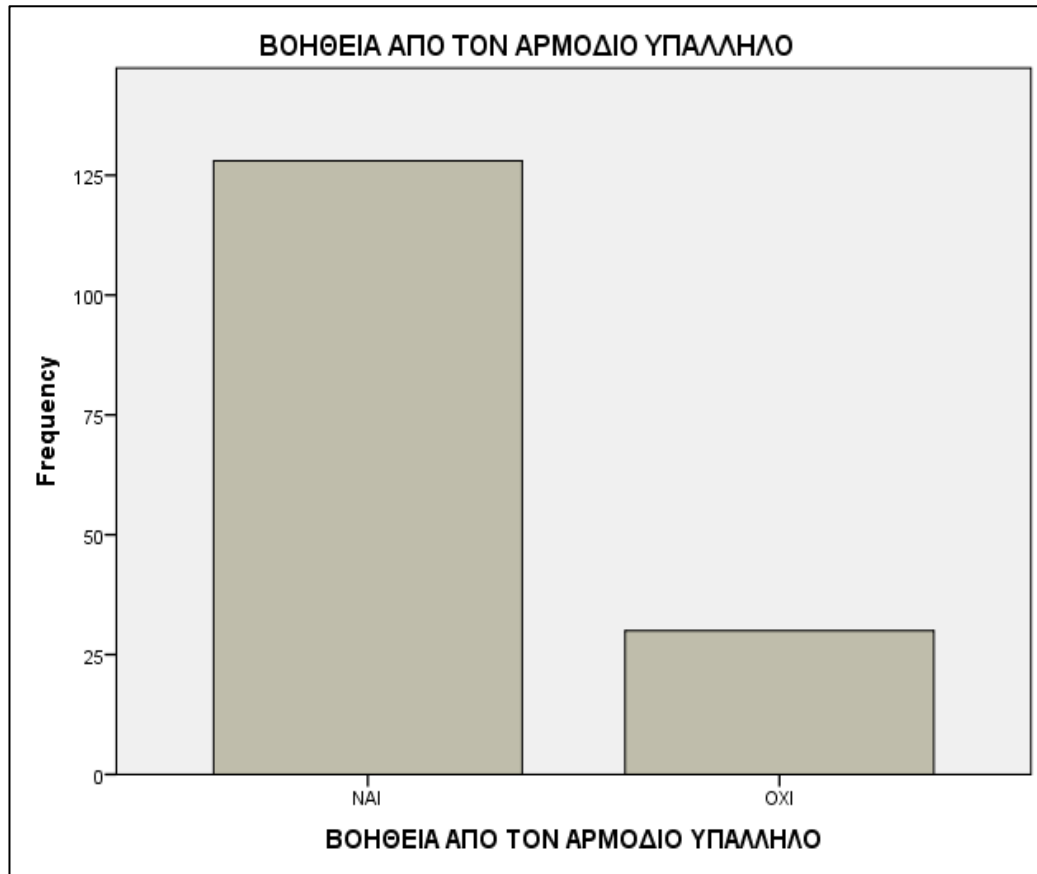


Στο ερώτημα, στο αν *οι πολίτες είχαν βοήθεια από το αρμόδιο υπάλληλο* για να καταλάβουν την αιτία και τη λύση στο ενδεχόμενο πρόβλημά τους απάντησαν θετικά σε ποσοστό 81,0%, ενώ αρνητικά 19% (Πίνακας 4.12 & Σχήμα 4.12).

Πίνακας 4.12 Output από το SPSS για τη βοήθεια των πολιτών από τους αρμόδιους υπαλλήλους.

Βοήθεια από τον Αρμόδιο Υπάλληλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	128	78,5	81,0	81,0
	OXI	30	18,4	19,0	100,0
	Total	158	96,9	100,0	
Missing	999	5	3,1		
Total		163	100,0		

Σχήμα 4.12 Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για τη βοήθεια των πολιτών από τους αρμόδιους υπαλλήλους.

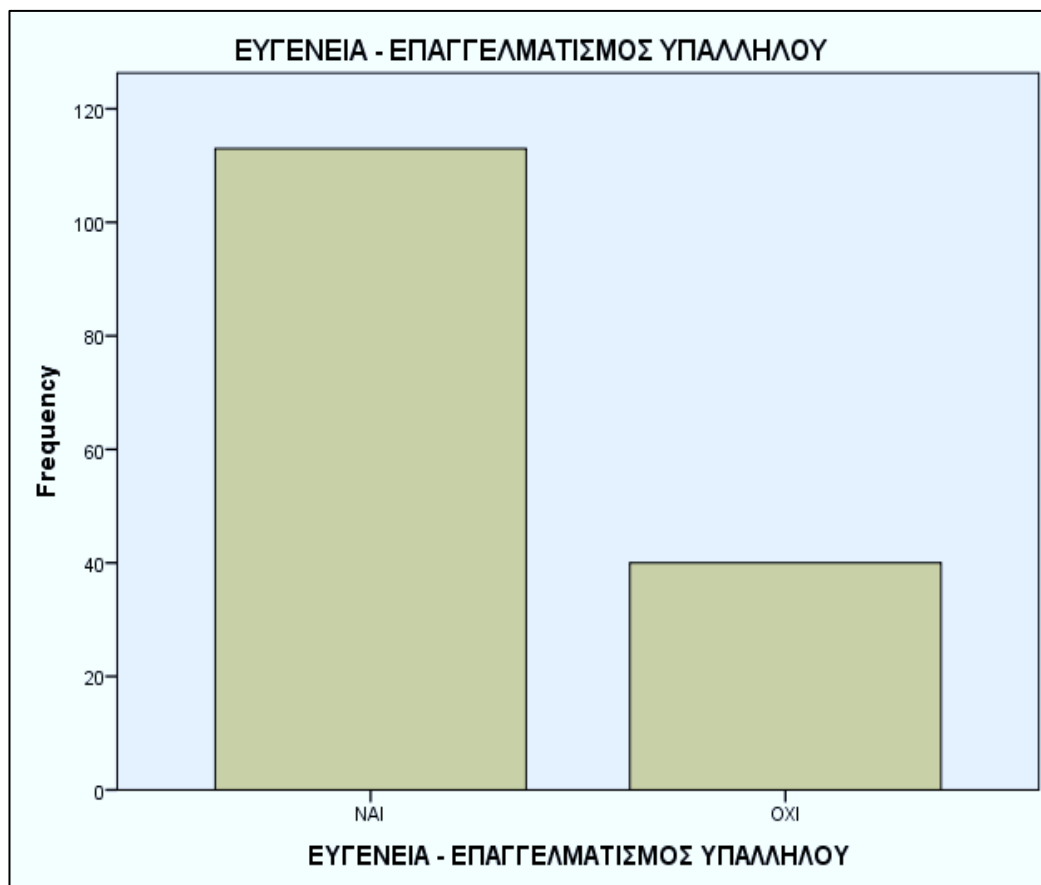


Για το σχεδιασμό της ΔΟΠ θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και την άποψη των πολιτών, για το εάν η συμπεριφορά των υπαλλήλων του ΚΕΠ είναι ευγενική και επαγγελματική. Από τα αποτελέσματα (Πίνακας 4.13 & Σχήμα 4.13) προκύπτει ότι, σε ποσοστό 73,9%, οι υπάλληλοι είναι ευγενικοί και συμπεριφέρονται με επαγγελματισμό. Όμως, σε ποσοστό 26,1%, που είναι εξίσου σημαντικό, η άποψη είναι αντίθετη.

Πίνακας 4.13 Output από το SPSS, για την Ευγένεια και των Επαγγελματισμό των υπαλλήλων.

Ευγένεια - Επαγγελματισμός Υπαλλήλου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	113	69,3	73,9	73,9
	OXI	40	24,5	26,1	100,0
	Total	153	93,9	100,0	
Missing	999	10	6,1		
Total		163	100,0		

Σχήμα 4.13 Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για την Ευγένεια και των Επαγγελματισμό των υπαλλήλων.

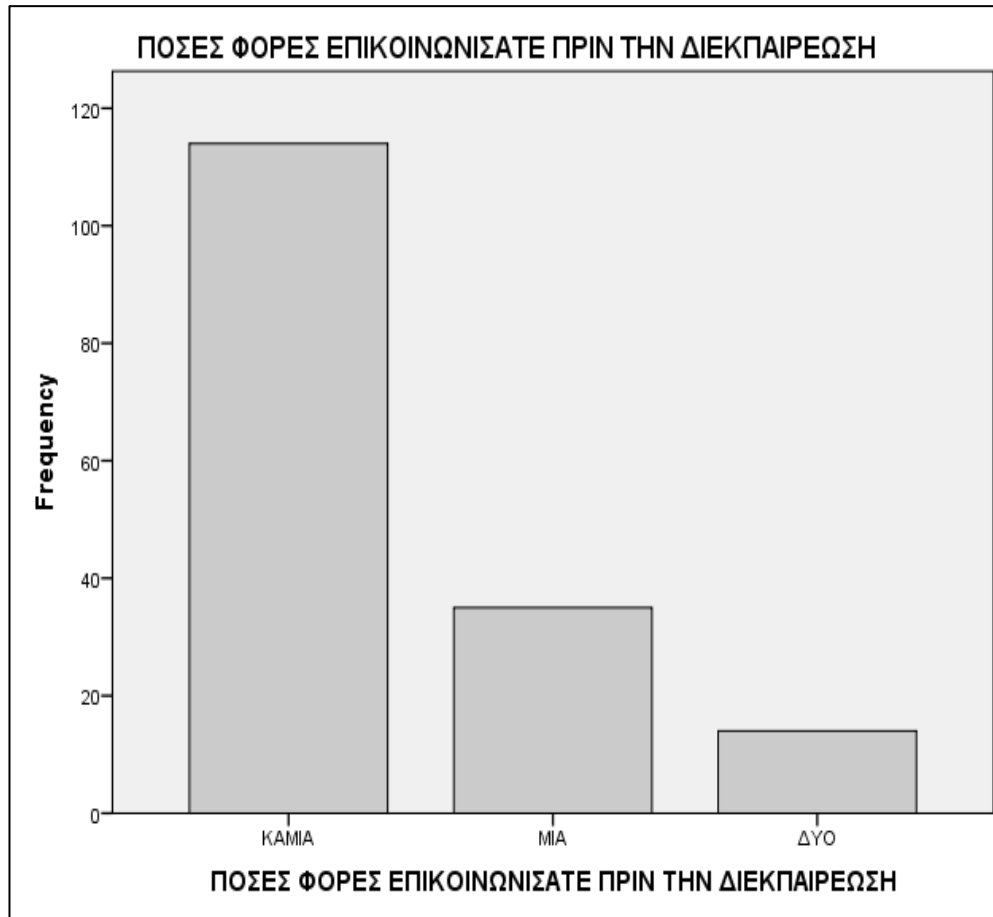


Στο ερώτημα, πόσες φορές επικοινωνήσατε με το ΚΕΠ πριν διεκπεραιωθεί η υπόθεσή σας, οι απαντήσεις των πολιτών φαίνονται από τους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 4.14 & Σχήμα 4.14). Το ποσοστό 69,9% των ερωτώντων απάντησαν καμία. Αυτό σημαίνει ότι οι υποθέσεις διεκπεραιώθηκαν γρήγορα χωρίς να ανησυχήσουν οι πολίτες. Στόχος βεβαίως είναι ικανοποίηση των πολιτών να αγγίζει το 100%.

Πίνακας 4.14 Output από το SPSS, για το πόσες φορές χρειάστηκε να επικοινωνήσουν οι πολίτες με το ΚΕΠ, πριν από τη Διεκπεραίωση.

Πόσες Φορές Επικοινωνήσατε Πριν Τη Διεκπεραίωση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KAMIA	114	69,9	69,9	69,9
	MIA	35	21,5	21,5	91,4
	ΔΥΟ	14	8,6	8,6	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Σχήμα 4.14 Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για το πόσες φορές χρειάστηκε να επικοινωνήσουν οι πολίτες με το ΚΕΠ, πριν από τη Διεκπεραίωση.



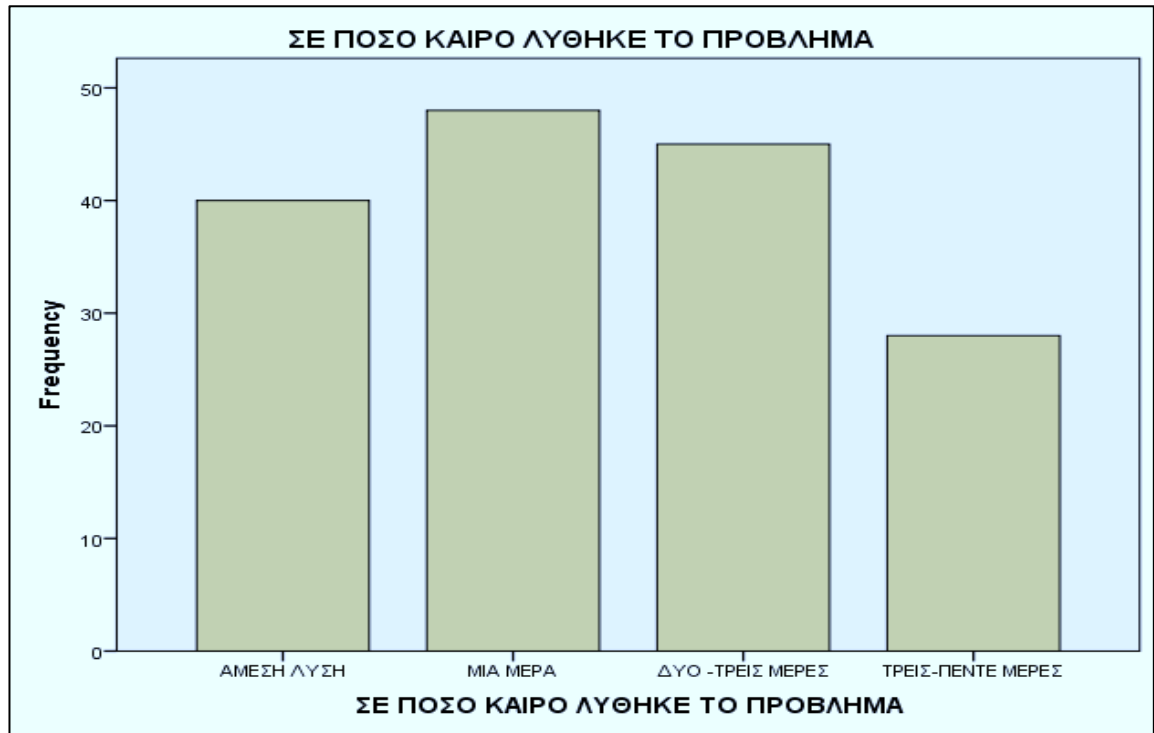
Στο ερώτημά πόσο γρήγορα λύθηκε το πρόβλημα σας, άμεση λύση δήλωσε το 24,8% των πολιτών, ενώ το 82,6% απάντησαν σε τρεις έως πέντε μέρες (Πίνακας 4.15 & Σχήμα 4.15). Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάποιες υποθέσεις είναι από την φύση τους άμεσα διεκπαιρεύσιμες (θεώρηση του γνησίου της υπογραφής, απονομή ΑΜΚΑ, έκδοση πιστοποιητικών δημοτολογίου), ενώ κάποιες άλλες καθυστερούν περισσότερες μέρες διότι η πορεία των αιτήσεων εξαρτάται από τις άλλες υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα (έκδοση αντιγράφου ληξιαρχικών πράξεων

θανάτου- γάμου – γέννησης, έκδοση πιστοποιητικών περί μη πτωχεύσεως, πιστοποιητικό στρατολογικής κατάστασης).

Πίνακας 4.15 Output από το SPSS, για την ταχύτητα διεκπεραίωσης των προβλημάτων.

Σε Πόσο Καιρό Λύθηκε Το Πρόβλημα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΜΕΣΗ ΛΥΣΗ	40	24,5	24,8	24,8
	ΜΙΑ ΜΕΡΑ	48	29,4	29,8	54,7
	ΔΥΟ -ΤΡΕΙΣ ΜΕΡΕΣ	45	27,6	28,0	82,6
	ΤΡΕΙΣ-ΠΕΝΤΕ ΜΕΡΕΣ	28	17,2	17,4	100,0
	Total	161	98,8	100,0	
Missing	999	2	1,2		
Total		163	100,0		

Σχήμα 4.15 Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για την ταχύτητα διεκπεραίωσης των προβλημάτων.

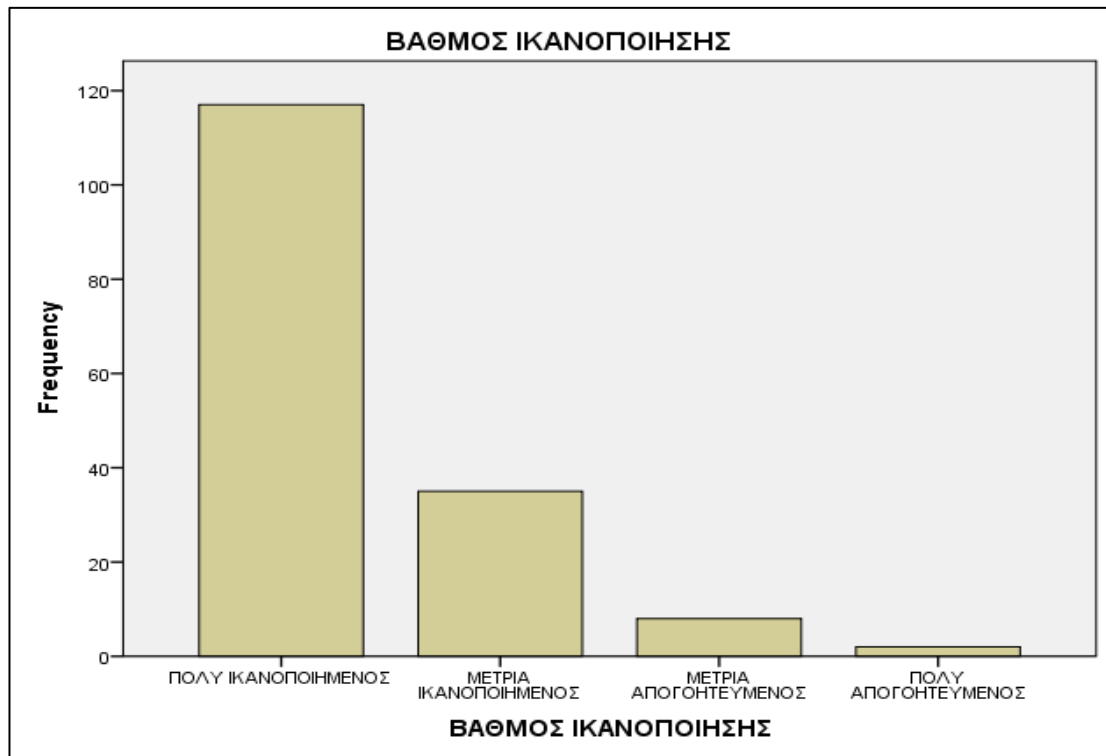


Βαθμός ικανοποίησης πολιτών από τις υπηρεσίες του ΚΕΠ. Το αντικείμενο της παρακάτω ερευνάς είναι και ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών που διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους από το ΚΕΠ Επιδαύρου. Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα, «Πολύ ικανοποιημένοι» δηλώνουν το 72,2%, ενώ «Πολύ απογοητευμένοι» το 1,2% (Πίνακας 4.16 & Σχήμα 4.16).

Πίνακας 4.16 Output από το SPSS, για το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών.

Βαθμός Ικανοποίησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	117	71,8	72,2	72,2
	ΜΕΤΡΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	35	21,5	21,6	93,8
	ΜΕΤΡΙΑ ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΜΕΝΟΣ	8	4,9	4,9	98,8
	ΠΟΛΥ ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΜΕΝΟΣ	2	1,2	1,2	100,0
	Total	162	99,4	100,0	
Missing	999	1	,6		
Total		163	100,0		

Σχήμα 4.16 Ιστόγραμμα με τα αποτελέσματα για το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών.



Τα κριτήρια επιλογής διοικητικών διαδικασιών, οι οποίες χρήζουν βελτίωση, διακρίνονται με βάση την:

- **Αναγκαιότητα:** Αν κριθεί ότι μια διαδικασία δεν είναι πλέον αναγκαία, καταργείται ή τροποποιείται, αφού προηγηθούν έλεγχοι δημοσίου συμφέροντος, περιβάλλοντος, δημόσιας υγείας, υγιεινής και ασφάλειας.
- **Πολυπλοκότητα, δυσλειτουργίες και καθυστερήσεις** (π.χ. ασαφές και πεπαλαιωμένο νομικό πλαίσιο, απαιτούμενα δικαιολογητικά, ανεπαρκής εκπαίδευση προσωπικού, κ.α.).
- **Οικονομικότητα** (αφορά το κόστος των διαδικασιών καθώς και το κόστος της αλλαγής των διαδικασιών. Η προληπτική χρήση ανάλυσης κόστους- οφέλους είναι απαραίτητη.)
- **Έλλειψη φιλικότητας και χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των χρηστών** (π.χ. συγκεντρώνει παράπονα πολιτών, προκαλεί προσφυγές στη δικαιοσύνη, στο Συνήγορο του Πολίτη κ.τ.λ.).
- **Καταλληλότητα** (αφορά στις σύγχρονες ανάγκες και στην κοινοτική νομοθεσία).
- **Διαφάνεια** (οι διαδικασίες καθορίζονται μέσα από δημοσιοποιημένο κοινωνικό διάλογο).
- **Σημαντικότητα** για μεγάλο αριθμό πολιτών ή για ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, που έχουν συχνή - καθημερινή επαφή με το ΚΕΠ.
- **Σημαντικότητα στην ενδο-οργανωτική δομή και λειτουργία των φορέων.**

4.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΚΕΠ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ.

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παραπάνω έρευνα, θα σχεδιάσουμε ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου, εστιάζοντας, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, στα πεδία που χρήζουν βελτίωση.

Στο στάδιο Σχεδιασμού, είναι αναγκαίο να συγκεκριμενοποιηθεί το αντικείμενο της Ολικής Ποιότητας στο φορέα και που θα είναι συνάρτηση τριών φάσεων:

- Εξασφάλιση της πληρότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας στο χρήστη.
- Εξασφάλιση της εκφραζόμενης ανάγκης του χρήστη.
- Εξασφάλιση της διαδικασίας μεταξύ εκφραζόμενης και πραγματικής ανάγκης του χρήστη (ως πραγματική ανάγκη ορίζεται το επίπεδο των ελάχιστων απαιτήσεων από τη προσφερόμενη υπηρεσία, ως ελάχιστες δε απαιτήσεις ορίζονται οι υπό δεδομένες συνθήκες προσδοκίες του χρήστη, η μη κάλυψη των οποίων προκαλεί αρνητικές εντυπώσεις και δημιουργεί δυσαρέσκεια.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα, είναι συνδεδεμένη με την προσφορά πρότυπης υπηρεσίας, τα χαρακτηριστικά της οποίας ανταποκρίνονται πλήρως στις πραγματικές ανάγκες του χρήστη.

Τα χαρακτηριστικά της πρότυπης υπηρεσίας εστιάζονται σε τρία στάδια:

- **Ακρίβεια:** Η ανταπόκριση της προσφερόμενης υπηρεσίας στο σκοπό χρήσης της.
- **Ταχύτητα:** Η έγκαιρη παροχή υπηρεσίας

- **Όροι πρόσβασης:** Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ο χρήστης δέχεται την υπηρεσία .

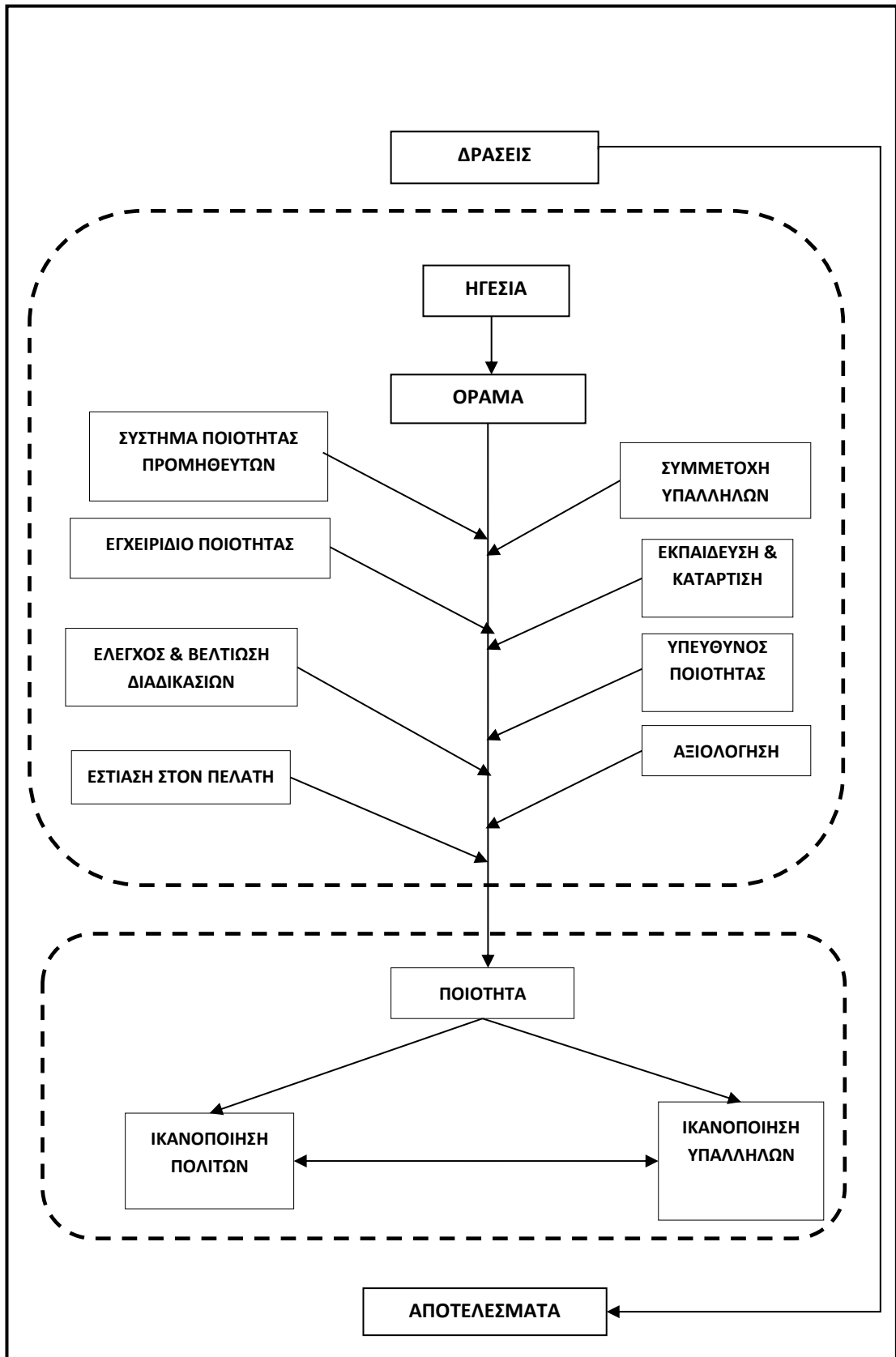
Είναι πολύ σημαντικό για έναν κρατικό φορέα, να προσδιοριστούν τα παρακάτω στοιχεία επιλογής του σχεδίου για την υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

Προϋπολογισμός του φορέα: Το ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου, θεωρείται μικρός οργανισμός και με την οικονομική στενότητα που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, λόγω οικονομικής κρίσης, οι οικονομικοί πόροι είναι περιορισμένοι.

Ικανοποίηση των χρηστών και βαθμός αυτής της ικανοποίησης. Εντοπισμός προβλημάτων και των δυσχερειών. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου θα αποτελέσουν να πολύτιμο εργαλείο κατά το σχεδιασμό του Μοντέλου της Δ.Ο.Π.

Αδυναμία ή πλημμελής παροχή υπηρεσιών. Αυτά προσδιορίζονται από την ανάλυση για το επίπεδο παραγωγικότητας του συγκεκριμένου φορέα.

Το μοντέλο Δ.Ο.Π. για το ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ του ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ, ακολουθεί στο κατωτέρω σχήμα:



4.8 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Η Διοίκηση, ο Δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο, καθορίζει τη γενική πολιτική για την ποιότητα και προωθεί το πνεύμα για συμμόρφωση τις απαιτήσεις, για την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση.

Είναι υπεύθυνη για την θέσπιση και εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας που συμμορφώνονται με της δεσμεύσεις του Μοντέλου ΔΟΠ. Έχει τη συνολική ευθύνη για:

- ❖ Την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- ❖ Την αποκλειστική εφαρμογή του Μοντέλου ΔΟΠ.
- ❖ Την εξασφάλιση των κατάλληλων πόρων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων.
- ❖ Τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων για την ποιότητα.
- ❖ Τη διάθεση πληροφοριών απαραίτητων για την παρακολούθηση, μέτρηση και ανάλυση επιλεγμένων διαδικασιών.
- ❖ Τη συνεχή βελτίωση σημαντικών διαδικασιών.
- ❖ Τη θέσπιση κατάλληλων διαδικασιών επικοινωνίας εντός της εταιρείας.

Η δέσμευση της **Ανώτατης Διοίκησης** αφορά τα εξής:

- ❖ Να αφογκράζεται τις ανάγκες των Πελατών, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις τους.
- ❖ Να εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους.
- ❖ Να εφαρμόζει συστηματικά και χωρίς αποκλίσεις τις Διαδικασίες Διαχείρισης Έργων, σύμφωνα με τις Εσωτερικές Διαδικασίες του Συστήματος Ολικής Διοίκησης της Ποιότητας, παρακολουθώντας τις συμβατικές υποχρεώσεις.
- ❖ Να εφαρμόζει αποτελεσματικά και να βελτιώνει συνεχώς το Σύστημα Ολικής Διοίκησης της Ποιότητας.

- ❖ Να θέτει μετρήσιμους Αντικειμενικούς Στόχους για την Ποιότητα σε λειτουργικό επίπεδο Τμημάτων ή / και Διεργασιών.
- ❖ Να επενδύει στη συνεχή κατάρτιση, ενημέρωση και εκπαίδευση των Στελεχών της, ώστε να προάγουν την Ποιότητα σε κάθε δραστηριότητα.
- ❖ Να παρακολουθεί, μετρά και αξιολογεί τις κρίσιμες παραμέτρους των Διεργασιών της, ώστε να εξασφαλίζεται η Ποιότητα και η ικανοποίηση των Πελατών.
- ❖ Να εξασφαλίζει ότι έχουν ορισθεί επαρκείς διεργασίες εσωτερικής επικοινωνίας σχετικές με την αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ. Τέτοιες διεργασίες περιλαμβάνουν: ομαδικές εκπαιδεύσεις και συναντήσεις, εσωτερικές εκδηλώσεις, πρακτικά συναντήσεων, εγκυκλίους.
- ❖ Να παρέχει και να διατηρεί την αναγκαία υποδομή που απαιτείται για την συμμόρφωση στις απαιτήσεις των προϊόντων και των πελατών κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Στην αναγκαία υποδομή περιλαμβάνονται:
 - Κτιριακές εγκαταστάσεις, χώρος εργασίας, απαραίτητος εξοπλισμός και δίκτυα υπολογιστών, (Hardware και Software, κλπ).
 - Υπηρεσίες Υποστήριξης (π.χ. τηλεφωνική υποστήριξη, μέσα μεταφοράς).

4.8.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΔΗΛΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.

Η Δ.Ο.Π, ξεκινώντας από την αφετηρία ότι η ποιότητα δεν είναι στατικό χαρακτηριστικό, αλλά συνεχώς μπορεί να βελτιώνεται επειδή οι ανάγκες και οι επιθυμίες διαφοροποιούνται, υιοθετεί την άποψη ότι στην ανωτάτη ηγεσία μετατίθεται η ευθύνη για το μακροχρόνιο σχεδιασμό και την στρατηγική λήψη μέτρων δημιουργίας των καταλλήλων προϋποθέσεων και του περιβάλλοντος, ώστε να λειτουργούν και να εξελίσσονται αποτελεσματικά οι διαδικασίες.

Το Strategic planning είναι μια διαδικασία του οργανισμού για να καθορίσει και να υλοποιήσει την στρατηγική του ή την κατεύθυνση και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, (κεφαλαίου και ανθρώπινου δυναμικού), για να συνεχίσει αυτή η στρατηγική να συμβάλει στην πραγματοποίηση του οράματος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τουλάχιστον μία από τις τρεις βασικές ερωτήσεις:

- «Τι θα κάνουμε;»
- «Για ποιον το κάνουμε;»
- «Πώς μπορούμε να υπερέχουμε;»

Το όραμα γνωστοποιείται στους εργαζομένους, ώστε να κατανοήσουν τις αξίες τις επιδιώξεις και τους σκοπούς του οργανισμού.

Η δήλωσή του Οράματος για το ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου:

*«Σε δέκα χρόνια από τώρα, έχουμε στόχο να επιτύχουμε το 100% ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων. Θέλουμε να καταστεί δυνατό να απολαμβάνουν τις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες του οργανισμού. Η προσήλωση και η επιμονή του οργανισμού στον στόχο, θα αποτελέσει εγγύηση για ένα ευοίωνο μέλλον για όλους.
Η ποιότητα για μας είναι επιτεύξιμη».*

4.9 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Η συμμετοχή του προσωπικού του ΚΕΠ στην προσπάθεια εξασφάλισης της ποιότητας, εξαρτάται από τις εξής παραμέτρους:

- Την ομάδα εργασίας ή το τμήμα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος
- Τους προσωπικούς στόχους κάθε εργαζομένου.
- Τον αυτοέλεγχο κάθε εργαζομένου.
- Το εκπαιδευτικό επίπεδο κάθε εργαζομένου.
- Την εμπειρία στην διαχείριση δύσκολων υποθέσεων.
- Τα ταλέντα και τις δεξιότητες του εργαζομένου.

Η δημιουργία ομάδων κύκλων ποιότητας και ομάδων βελτίωσης της ποιότητας στο ΚΕΠ θα αποτελέσει ένα πολύτιμο εργαλείο στην εφαρμογή του Συστήματος ΔΟΠ. Όλοι οι εργαζόμενοι θα έχουν αρμοδιότητες και υπευθυνότητες για τη διασφάλιση της ποιότητας.

Υπάρχουν δύο τύποι ομάδων:

- A. Ομάδες κύκλων ποιότητας και
- B. Ομάδες βελτίωσης της ποιότητας.

Για τα δεδομένα του ΚΕΠ Επιδαύρου που είναι ένας μικρός οργανισμός, κρίνεται πιο πρακτικό και ρεαλιστικό να δημιουργηθεί μια ομάδα κύκλου ποιότητας. Τα ουσιώδη χαρακτηριστικά της ομάδας είναι:

1. Η δύναμη της προσφοράς ιδεών και εργασίας του προσωπικού που συμμετέχει σ' αυτή.
2. Η εξασφάλιση μεθόδου λειτουργίας της ομάδας κάτω από ορισμένους κανόνες
3. Η ενεργητικότητα των μελών της ομάδας.

Ο προϊστάμενος οφείλει να βοηθά στην ανάπτυξη των κύκλων ποιότητας και να δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα για την λειτουργία τους. Να εργάζεται απρόσκοπτα, να επιθεωρεί της ομάδες με γνώμονα την ποιότητα.

Η δέσμευση των υπαλλήλων μπορεί να αυξηθεί μέσω της ευθύνης. Ο στόχος της βελτίωσης της δέσμευσης είναι να τους ενθαρρύνει να κάνουν περισσότερες προσπάθειες για την επιτυχία του οργανισμού.

Ο τόπος συνάντησης της ομάδας θα γίνεται στο ΚΕΠ της έδρας του Δήμου μια φορά το μήνα. Η ώρα και η μέρα θα προσδιορίζεται ύστερα από επικοινωνία του εκπροσώπου των εργαζομένων, με το Προϊστάμενο του ΚΕΠ και τον Δήμαρχο. Υπόμνημα με τον τόπο συνάντησης την ώρα και την διάρκεια της συνάντησης θα στέλνεται πριν από κάθε συνάντηση και σε όλα τα μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου καθώς και στους προϊσταμένους των υπολοίπων τμημάτων του Δήμου Επιδαύρου. Κάθε φορά, εναλλάξ, ένας υπάλληλος του ΚΕΠ θα αναλαμβάνει την γραμματειακή υποστήριξη της ομάδας και την αποστολή του υπομνήματος.

4.10 ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.

Ο υπεύθυνος ποιότητας είναι ο άνθρωπος του οποίου ο ρόλος είναι καταλυτικής σημασίας για την εφαρμογή προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Την επιλογή του ατόμου θα την αναλάβει ο Δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του ΚΕΠ. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ατόμου θα πρέπει να είναι τα ακόλουθα:

- Να είναι άτομο με ευρεία αντίληψη.
- Να αναζητά τα «καλύτερά χαρακτηριστικά της Ποιότητας»
- Να έχει οργανωτικές, διαπραγματευτικές και παρακινητικές ικανότητες.
- Να αποτελεί παράδειγμα ηθικής, ακεραιότητας και τιμιότητας.
- Να αποτελεί το «εκπρόσωπο» των πολιτών στο ΚΕΠ.
- Να διαθέτει ικανοποιητικού επιπέδου τεχνικές και όχι μόνο γνώσεις. (π.χ γνώσεις και τεχνικές της Στατιστικής των Μαθηματικών και των Λογιστικών).

- Να εποπτεύει και να επιτηρεί την ομάδα ποιότητας.
- Να προάγει την ιδέα της Ολικής Ποιότητας και στα άλλα τμήματα του Δήμου Επιδαύρου.

Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναληφθεί και να καταβληθεί προσπάθεια διασφάλισης ποιοτικών διαδικασιών και πρακτικών ανάπτυξης ενός συγχρόνου management. Μέσα βέβαια από ένα επαναλαμβανόμενο πρόγραμμα επιμόρφωσης που θα πρέπει να ακολουθήσει ο υπεύθυνος ποιότητας.

4.11 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Το εγχειρίδιο ποιότητας είναι το ανώτερο έγγραφο που θα καθορίζει το Σύστημα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας του ΚΕΠ και θα δίνει την συνολική περιγραφική εικόνα του Συστήματος. Ο υπεύθυνος ποιότητας θα είναι ο συντάκτης του εγχειριδίου που θα συνυπογράφεται από το Δήμαρχο και τα μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου. Σε όλες τις σελίδες θα αναγράφεται η ημερομηνία έναρξης του προγράμματος και η διάρκειά του. Οι επόμενες εκδόσεις του, θα αναφέρουν τον αριθμό των προηγούμενων εκδόσεων και τον λόγο της αναθεώρησης τους.

Τα περιεχόμενα του εγχειριδίου θα είναι τα παραπάνω:

- ✓ Τεκμηρίωση του συστήματος της ΔΟΠ.
- ✓ Ευθύνη της διοίκησης.
- ✓ Διαχείριση των πολιτών.
- ✓ Υλοποίηση του προγράμματος.
- ✓ Μέτρηση και Ανάλυση και βελτίωση της ποιότητας.

Το πρωτότυπο υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται στο αρχείο του ΚΕΠ και τα αντίγραφα θα διανέμονται στο ανθρώπινο δυναμικό του ΚΕΠ είτε σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή.

4.12 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ.

Για τη συντονισμένη και συστηματική προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας αποτελεί ουσιώδες στοιχείο και ο αποτελεσματικός χειρισμός των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν την ποιότητα, δεδομένου ότι όπως υποστηρίζεται (*Taguchi G, 1986:p.146*), η διασφάλισή της στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα τα οποία δεν διαμορφώνονται σε ένα περιβάλλον υποταγής. Αυτή επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη μορφών ηγεσίας που προωθούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού με την ταυτόχρονη πολιτική εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Η ικανότητα των μελών να αφομοιώνουν καθετί το νέο, με τέτοιο τρόπο, ώστε να διαιωνίζουν τα υπάρχοντα πρότυπα εργασίας, αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα στο έργο των «εκκολλαπτόμενων» ηγετών, καθώς θα πρέπει η εκπαίδευση να εντάσσεται σε ένα νέο τρόπο σκέψης που να εισάγει την καινοτομία και να αφήνει οριστικά στο παρελθόν, ξεπερασμένες στερεοτύπες αντιλήψεις. Έτσι όλα τα μέλη του Οργανισμού θα πρέπει να εκπαιδεύονται στις αρχές και τις πρακτικές της Ποιότητας, καθώς και στην εφαρμογή μεθόδων για την Βελτίωση της Ποιότητας.

Το προσωπικό του ΚΕΠ Επιδαύρου και η Διοίκηση δεν είναι εξοικειωμένοι και έμπειροι με τα συστήματα ποιότητας, θα πρέπει λοιπόν να δοθεί η σχετική μέριμνα για την εκπαίδευση και κατάρτισή τους. Η ΔΟΠ, απαιτεί επαγγελματικά στελέχη που να διαθέτουν όραμα και να επιχειρούν καινοτόμες προσεγγίσεις των θεμάτων.

Για τους παραπάνω λόγους, θα πρέπει να καταρτιστεί ένα σχέδιο εκπαίδευσης και κατάρτισης, για τα θέματα ποιότητας. Η διοίκηση οφείλει να ενθαρρύνει τα μέλη του ΚΕΠ προς την κατεύθυνση αυτή αλλά και να επιθεωρεί την εξέλιξη της προόδου.

Η στρατηγική της επιμόρφωσης πρέπει να είναι μια συντονισμένη διαδικασία, που να αποβλέπει στην σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων των υπάλληλων του ΚΕΠ. Στην κατάρτιση του σχεδίου για εκπαίδευση βεβαίως πρέπει να συνυπολογιστούν οι διαθέσιμοι πόροι, οι επαγγελματικές απαιτήσεις και οι δεξιότητες των υπαλλήλων. Το σχέδιο εκπαίδευσης και κατάρτισης σχεδιάζεται με ένα ορίζοντα πενταετίας αλλά απαρτίζεται από ετήσια προγράμματα. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορεί να γίνει με δυο μεθόδους:

- **Εξωτερικά:** Για τους δημοσίους υπαλλήλους, προσφέρονται δωρεάν προγράμματα σεμιναρίων από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) που θα πρέπει να παρακολουθήσουν τόσο ο προϊστάμενος του ΚΕΠ όσο και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Υπάρχουν βεβαίως και οι ιδιωτικοί φορείς που αναλαμβάνουν σεμινάρια με θεματικές ενότητες που αφορούν «Την ποιότητα στους Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα και για το πως αυτή επιτυγχάνεται»
- **Εσωτερικά:** Εργαζόμενοι που έχουν προηγουμένως παρακολουθήσει εκπαιδευτικά σεμινάρια για την ποιότητα, να «εκπαιδεύουν» με την σειρά τους, τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων και των μελών της διοίκησης, τον Δήμαρχο και τα μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου. Στόχος, η μετάδοση των γνώσεων που απέκτησαν, και η ανάπτυξη της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις και να επιβεβαιώνουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης φυσικά θα πρέπει να αξιολογείται και να ελέγχεται σε σχέση με τους στόχους του. Η διαδικασία

αυτή θα πραγματοποιείται στο τέλος κάθε έτους, με την εφαρμογή δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Άλλωστε, μην λησμονούμε ποτέ, ότι η κατάκτηση της ποιότητας είναι μια συνεχή και διαρκή διαδικασία.

4.13 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.

Στα Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην επιβράβευση των αποτελεσμάτων, με την χρησιμοποίηση ως αμοιβή των εσωτερικών κινήτρων και της αναγνώρισης (*Crosby P.B, 1979: p.143*). Περισσότερες ή οι υψηλότερες αμοιβές μπορούν κάλλιστα να παροτρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό να εργαστεί περισσότερο, δεν προεξοφλούν όμως ότι θα εργαστεί ποιο ποιοτικά από πριν. Σύμφωνα άλλωστε, με την πυραμίδα του Maslow (*Maslow A, 1970: p.154*) οι ανάγκες των ανθρώπων εξελίσσονται από βασικές υλικές ανάγκες σε συναισθηματικές και πνευματικές ανάγκες. Αυτό σημαίνει ότι, εκτός από το χρηματικό έπαθλο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται και η ηθική επιβράβευση.

Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, στη Δημόσια Διοίκηση δεν προβλέπεται, προς το παρόν, επιβράβευση οικονομικής φύσεως. Οι αυλές απολαβές της εκτίμησης, της κοινωνικής αναγνώρισης και της βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής αποτελούν εσωτερικά κίνητρα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε ποιοτικά αποτελέσματα.

Η διοίκηση οφείλει να αναγνωρίζει την συνέπεια, την εργατικότητα και τον επαγγελματισμό των εργαζόμενων του ΚΕΠ, και να επιβραβεύει τους εργαζομένους για την προσφορά τους. Αυτό μπορεί να λάβει τη μορφή:

- Ευχαριστήριου σημειώματος, μιας επιστολής επαίνου.

- Καθιέρωση τιμητικής άδειας για την προσφορά στην υπηρεσία.
- Στέλνοντας έναν εργαζόμενο σε ένα σεμινάριο.

Η επιβράβευση θα πρέπει οπωσδήποτε να διασφαλίζεται ότι γίνεται κατόπιν μιας δίκαιης και διαφανούς διαδικασίας με αντικειμενικά κριτήρια, ώστε να αποφεύγονται τυχόν δυσαρέσκειες και αντεγκλήσεις μεταξύ των εργαζομένων.

4.14 ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.

Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε, και με δεδομένο ότι ο Δήμος Επιδαύρου δεν αποτελεί εξαίρεση στους προϋπολογισμούς λιτότητας, όπως αυτό προκύπτει από τους ισολογισμούς του τα τελευταία τέσσερα χρόνια, η ποιοτική διαχείριση των προμηθειών του θα πρέπει να είναι ο κύριος στόχος του.

Το ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου θεωρείται αυτοτελές τμήμα του Δήμου Επιδαύρου αλλά δεν λειτουργεί ως αυτόνομος οργανισμός. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην χειρίζεται αυτοτελώς τις προμήθειές του. Παρόλα αυτά το σύστημα Δ.Ο.Π. μπορεί να συμβάλει ώστε να εγκατασταθεί ένα σύστημα ποιότητας προμηθευτών σε συνεργασία με το γραφείο προμηθειών του Δήμου Επιδαύρου. Οι προμήθειες στο ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου αφορούν κυρίως την γραφική ύλη, υπολογιστικά συστήματα (H/Y, Φαξ, Φωτοτυπικά μηχανήματα κτλ), είδη υγιεινής και καθαρισμού, προμήθεια ηλεκτρολογικού υλικού, είδη γραφείου, καθώς και συσκευές ψύξης και θέρμανσης. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνει η κατάλληλη επιλογή των προμηθευτών και να εγκαθιδρυθούν σταθερές σχέσεις. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται η συνεχής παροχή αγαθών-υλικών υψηλής ποιότητας.

Η επιλογή των προμηθευτών θα γίνεται από τις Ομάδες κύκλων ποιότητας, σε συνεργασία πάντα με το τμήμα προμηθειών του Δήμου.

Στόχος των ομάδων θα πρέπει να είναι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό οι ομάδες θα πρέπει:

- Να λαμβάνουν υπόψη την φήμη του προμηθευτή.
- Να κάνουν έρευνα αγοράς.
- Να λαμβάνουν υπόψη την τιμή αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Την αξιοπιστία στην παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Της εγγυήσεις του προσφερόμενου αγαθού ή των υπηρεσιών.
- Την δυνατότητα αναβάθμιση στο μέλλον. Πχ για τους Η/Υ και εκτυπωτές.
- Την ποιότητά τους.

Ασφαλώς, η ποιότητα των υλικών διασφαλίζεται με την ύπαρξη κάποιου πιστοποιητικού για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζει ο προμηθευτής (π.χ. ISO9001), διότι μπορούν να διασφαλιστούν κάποια στάνταρτ ποιότητας.

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, πέραν των εξωτερικών προμηθευτών, τα άλλα τμήματα του Δήμου Επιδαύρου λειτουργούν ως προμηθευτές αλλά και ως πελάτες για το ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχει αγαστή σχέση-συνεργασία αλλά και άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση στην ανταλλαγή πληροφοριών που σχετίζονται με προμήθειες, στοιχεία που αποτελούν βασικό ζητούμενο σε ένα Σύστημα Ποιότητας.

Σε ένα σύστημα ποιότητας επιβάλλεται φυσικά να υπάρχει και μια σωστή διαχείριση των αποθεμάτων της αποθήκης, το οποίο θα μπορεί να εντοπίζει την ποσότητα του κάθε προϊόντος ώστε να γίνονται έγκαιρα αντιληπτές τυχόν ελλείψεις. Το σύστημα αυτό θα περιλαμβάνει την συνεχή ενημέρωση των βιβλίων της αποθήκης, την απογραφή και την καταγραφή του ρυθμού κατανάλωσης των προμηθειών, ώστε να γίνονται και οι ανάλογες ακριβείς προβλέψεις για την συμπλήρωσή της.

Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται:

- Φαινόμενα κλοπής και κατασπατάλησης του δημόσιου αγαθού.
- Οι ελλείψεις κάποιων κρίσιμων, για την λειτουργία της υπηρεσίας, προϊόντων, όπως το μελάνι ή το χαρτί για τα φωτοτυπικά μηχανήματα και της εκτυπωτές.
- Σοβαρές δυσλειτουργίες στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Η μείωση της αποδοτικότητας και ο εκνευρισμός των υπάλληλων που δεν θα μπορούν να είναι αποτελεσματική στη εργασία της.

4.15 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΠΕΛΑΤΗ.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΚΕΠ καθορίζεται από την ικανοποίηση των πολιτών. Στην περίπτωση του ΚΕΠ Επιδαύρου, οι πελάτες, κατά κύριο λόγο, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε:

- Οι ιδιώτες και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που δραστηριοποιούνται όχι μόνο στα διοικητικά όρια του Δήμου Επιδαύρου αλλά και τους γειτονικούς Δήμους Τροιζηνίας και Κρανιδίου. Είναι κατά κύριο λόγο αγρότες, εργάτες, έμποροι, δημόσιοι υπάλληλοι, συνταξιούχοι, άνεργοι και μαθητές- φοιτητές. Άλλωστε, ο Δήμος Επιδαύρου στο μεγαλύτερο μέρος του ανήκει βρίσκεται σε ορεινή αγροτική περιοχή.
- Τις Δημόσιες Υπηρεσίες:

Υπουργεία:

- Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων,
- Ανάπτυξης & Ανταγωνιστικότητας,
- Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων,
- Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής,

- Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
- Εθνικής Άμυνας,
- Οικονομικών,
- Παιδείας και Θρησκευμάτων,
- Υγείας
- Τουρισμού

Αποκεντρωμένες Διοικήσεις:

- Αποκεντρωμένη Διοίκηση Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου,
- Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής

Περιφέρειες:

- Πελοποννήσου
- Τα υπόλοιπα Αυτοτελή Τμήματα και Γραφεία του Δήμου Επιδαύρου:

Η θεωρία της Δ.Ο.Π ορίζει ότι «πολίτες- πελάτες» και η ευρύτερη κοινωνία θα πρέπει να τυγχάνουν υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, γι αυτό το λόγο και ο οργανισμός πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς για να βεβαιώνεται ότι όντως αυτό συμβαίνει. Με στόχο την επιδίωξη της βελτίωσης της ποιότητας και την ικανοποίηση του πελάτη- πολίτη, είναι κρίσιμο να συγκεντρώνονται οι απαραίτητες πληροφορίες για τα παραπόνια των πελατών. Η δημιουργία ενός κεντρικού συστήματος καταγραφής των καταγγελιών και παραπόνων, το οποίο θα καταγράφει τις τυχόν καταγγελίες και παράπονα από τους πελάτες. Ο υπεύθυνος ποιότητας σε συνεργασία με την Ομάδα ποιότητας, θα συγκεντρώνουν και θα αναλύουν τα στοιχεία, με σκοπό την βελτίωσή των διαδικασιών. Κατόπιν, θα πρέπει να προσδιοριστεί, ποια από αυτά είναι σοβαρά και βάσιμα ώστε προχωρήσουν

στην μελέτη τους σε βάθος για να ανακαλυφθούν οι βασικές αιτίες εμφάνισής τους.

Άλλωστε η ποιότητα είναι αποτέλεσμα του συστήματος, το οποίο εργάζεται με αφοσιωμένους ανθρώπους και όχι από αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα. Όταν υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα συνήθως κατά 85% φταίει το σύστημα και μόνο κατά 15% φταίνε οι εργαζόμενοι (*Deming W.E, 1982:p.174*)

4.16 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Υπάρχουν τέσσερις κύριες κατηγορίες δαπανών που σχετίζονται με την ποιότητα (*Τζόργιος Ανδρέας, 2000:σελ.22, 26-29,58*):

- το κόστος Πρόληψης.
- το κόστος Εκτίμησης.
- το κόστος αποκατάστασης των Εσωτερικών Αστοχιών.
- το κόστος αποκατάστασης των Εξωτερικών Αστοχιών.

Το κόστος Εκτίμησης αφορά δαπάνες για τον καθορισμό του βαθμού συμμόρφωσης με της απαιτήσεις ποιότητας.

Το Κόστος πρόληψης είναι αυτό που περιλαμβάνει τα κόστη που αφορούν:

- Το σχεδιασμό και την οργάνωση της Ποιότητας και της Δ.Ο.Π.
- Της εσωτερικές επιθεωρήσεις.
- Τον έλεγχο των διαδικασιών.
- Την εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Την αξιολόγηση της ποιότητας των προμηθευτών,
- Την τήρηση των αρχείων

Τα έξοδα αποκατάστασης των Εσωτερικών Αστοχιών σχετίζονται με τα ελαττώματα που βρέθηκαν πριν από την παροχή των υπηρεσιών στον

πελάτη και αφορούν κυρίως: επανορθώσεις από λάθη κατά την εκτέλεση των διαδικασιών και τις επιστροφές υλικών σε προμηθευτές λόγω λαθών του οργανισμού .

Το κόστος αποκατάστασης των Εξωτερικών Αστοχιών συνδέεται με τις αποτυχίες που διαπιστώθηκαν μετά την παροχή των υπηρεσιών στον πελάτη. Αυτές είναι: τα παράπονα των πελατών, οι οικονομικές αποζημιώσεις από μη ικανοποίηση των πελατών.

Η κλασική μέθοδος κοστολόγησης του 20^{ου} αιώνα που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α, προτείνεται για την περίπτωση του ΚΕΠ του Δήμου Επιδαύρου. Χαρακτηρίζεται από το πλεονέκτημα της απλότητας και στηρίζεται στην αρχή ότι το κόστος κάθε υπηρεσίας μπορεί να υπολογιστεί από το άθροισμα:

- α. του κόστους των υλικών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή της υπηρεσίας,
- β. του κόστους των ανθρωποωρών που απαιτούνται για την παραγωγή της υπηρεσίας, και
- γ. του κόστους των γενικών λειτουργικών εξόδων, δηλαδή της μισθοδοσίας, των υλικών, τηλεπικοινωνιακών και ταχυδρομικών υπηρεσιών, των εξόδων ηλεκτροδότησης καθώς και μετακινήσεων.

4.17 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσα από την οποία, η ηγεσία λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές στην κατάρτιση του προσωπικού, στην λήψη μέτρων και βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση

είναι μια μορφή κοινωνικού έλεγχου που είναι απαραίτητος για την διασφάλιση της ποιότητας

Η αυτοαξιολόγηση θα πρέπει να είναι μια ολοκληρωμένη, συστηματική και τακτική επανεξέταση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να επιτρέπει στον οργανισμό να προσδιορίζει με σαφήνεια τα πλεονεκτήματα και τις περιοχές στις οποίες μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Χρειάζεται να γίνεται τακτικά ώστε να παρακολουθείται στενά η πορεία του οργανισμού ως προς την ποιότητα και να εντοπίζονται έγκαιρα τυχόν προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΣΜΑΤΑ ΜΑΣ.

Η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΠΙΔΑΥΡΟ επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Είναι απόλυτα εφικτή η εφαρμογή ενός Συστήματος Δ.Ο.Π. σε έναν μικρό οργανισμό. Τα οφέλη, καταρχήν, διαχωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά.

- Τα εσωτερικά οφέλη προκύπτουν από την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού.
- Τα εξωτερικά οφέλη αφορούν τις σχέσεις και τις συναλλαγές με τους άλλους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, και τους πελάτες – πολίτες του ΚΕΠ.

Η βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της εφαρμογής αυτής, βέβαια σχετίζεται με:

- Τον ανθρώπινο παράγοντα. (Δήμαρχο, Μελή Δημοτικού Συμβουλίου, Εργαζόμενοι).
- Την θέσπιση στόχων (δέσμευση ηγεσίας- εργαζομένων).
- Την συνεχή βελτίωση.
- Την ικανοποίηση του πολίτη.

Οι δυσκολίες και οι περιορισμοί στους πόρους που μπορεί να υπάρχουν στον οργανισμό, ιδιαίτερα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε, δεν θα πρέπει να αποθαρρύνουν το φορέα ώστε να προβεί στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος Δ.Ο.Π.. Αυτό, διότι η εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ επιφέρει σε βάθος χρόνου τα καλύτερα

αποτελέσματα και ενισχύει όχι μόνο την αξιοπιστία του ΚΕΠ αλλά και όλων των υπηρεσιών της διοίκησης.

5.2 ΟΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΑΣ .

Η αποτελεσματική εφαρμογή του Συστήματος Δ.Ο.Π στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, μπορεί να αποτελέσει «τον πρόδρομο» για την επέκτασή του στα υπόλοιπα τμήματα του Δήμου Επιδαύρου. Για το λόγο αυτό, προτείνουμε τα εξής:

- ✓ Τα συναρμόδια υπουργεία να δώσουν κίνητρα και πόρους στους Δήμους για να εφαρμόσουν Συστήματα Ποιότητας, ώστε αυτά τα οφέλη της ποιότητας, να διανεμηθούν σε όλο το φάσμα της Δημόσιας Διοίκησης.
- ✓ Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) να δημιουργήσει εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τα Συστήματα Ολικής Ποιότητας σε τοπικό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό θα είναι ευκολότερη η πρόσβαση, των εμπλεκόμενων με την ποιότητα, στα επιμορφωτικά προγράμματα. Η ανάλογη χρηματοδότηση από το κρατικό μηχανισμό βέβαια κρίνεται αναγκαία.
- ✓ Επιχορήγηση των φορέων για να διαμορφώσουν ένα κατάλληλο περιβάλλον εργασίας (αποθηκευτικοί χώροι, πρόσβαση ΑΜΕΑ, θέρμανση).
- ✓ Ανάλογη χρηματοδότηση στην δημιουργία προγραμμάτων που θα προβλέπουν επισκέψεις, σε οργανισμούς που εφαρμόζουν Συστήματα Δ.Ο.Π. ώστε να μεταφερθεί πολύτιμη τεχνογνωσία και πρακτική. Δυστυχώς η χρηματοδότηση δεν είναι εύκολη αλλά, παρόλα αυτά, είναι απαραίτητη.

- ✓ Δημιουργία συστήματος επιβράβευσης και αναγνώρισης των εργαζομένων, στοιχείο που θα τους δώσει ακόμη μεγαλύτερα κίνητρα να αναλάβουν ευθύνες και να αποδώσουν όλες τις δυνατότητες που έχουν.
- ✓ Τα αποτελέσματα του οργανωτικού μοντέλου του Συστήματος Δ.Ο.Π του ΚΕΠ, να παρουσιαστούν τόσο στα υπόλοιπα Τμήματα του Δήμου Επιδαύρου, όσο και σε άλλους ομοειδείς Δημόσιους φορείς. Στόχος να δημιουργηθεί ένα κλίμα ποιότητας σε όλο το Δημόσιο Τομέα.
- ✓ Δημιουργία Δικτύου ανταλλαγής τεχνογνωσίας, σύνθεσης απόψεων και πρακτικών, προώθησης της ποιότητας, αρχικά στον Ελλαδικό χώρο και αργότερα στον Ευρωπαϊκό.
- ✓ Συμμετοχή του οργανισμού στους αντίστοιχους διαγωνισμούς για τα βραβεία ποιότητας. Φυσικά ικανή και αναγκαία συνθήκη είναι το σύστημα επεκτείνεται και να βελτιώνεται συνεχώς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Crosby, P.B (1979). «Quality is free: The Art of Making Quality Certain», The McGraw-Hill Book.,Inc, New York, U.S.A.
2. Claude W. Burrill, Johannes Ledolter (1999). ‘Achieving Quality Through Continual Improvement’ 1st Edition, chapter 2. New Jersey. p.10. Διαθέσιμο από:
http://www.joshhernandez.net/downloads/Kaura/MyDocuments/School/MGT%20449/achieving_quality_ch02_view.pdf (Προσπελάθηκε την 19/2/2014).
3. Jens J. Dahlgaard, et al (2005). ‘Fundamentals of Total Quality Management-Routledge’ London & New York. p.11-13,14
4. Deming, W.E.,(2002). Out of the crisis, The MIT Press, Cambridge Massachusetts London, Second print Κεφ.2
5. Deming W.E, (1982).Quality Productivity and Competitive Position, MIT, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A,σελ.174.
6. Dennis Lock (1997). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Δεύτερη έκδοση, σελ. 27.
7. Maslow A. Motivation and Personality, 2nd ed., Harper and Row, New York, (1970), p. 154.
8. Δρ. Στέλιος Λαμπρακόπουλος, Χημικός MSc, Σύμβουλος Επιχειρήσεων, Σημειώσεις Σεμιναριακών Εισηγήσεων, Εφαρμογές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη σύγχρονη επιχείρηση, Νοέμβριος 2012 σελ 27-29, 56-57.
9. Ν. Λογοθέτης, Μιχ. Λιαμαρκόπουλος (2003) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» έκδοσή 1^η εκδόσεις ιδίου Αθήνα –Πάτρα, σελ28-29
10. Ν. Λογοθέτης (1993) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» εκδόσεις Interbooks, Αθήνα σελ.20-26.
11. Abdul Razzak Rumane, (2011) ‘Quality Management in Construction Projects’. CRC Press.

12. Στεφανάτος Στέλιος ,Ολική Ποιότητα, Β' τόμος ΔΠΙ51, Ελληνικό Ανοικτό Παν/μιο, Πάτρα 2000, σελ.12,14,78,106,112,120.
13. Taguchi G., (1986). Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes, σελ.146.
14. Τζόγιος Ανδρέας, Το Κόστος της Ποιότητας, Δ' τόμος ΔΠΙ51, Ελληνικό Ανοικτό Παν/μιο, Πάτρα 2000, σελ.22, 26-29,58.
15. Torben Hansen, (2001). 'Quality in the marketplace: A theoretical and empirical investigation', European Management Journal, Volume 19(Issue 2): p.203–211.
16. Juran, J.M., 1981,Management of Quality,4th ed., Juran Institute Wilton, CT Σελ.156-160
17. Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM) <http://www.efqm.org/>
18. Japanese Union of Scientists and engineers (JUSE): <http://www.juse.or.jp/e/deming/> & http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03_Guide_DemingPrize2014.pdf
19. Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ,Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Αθήνα 2007. Διαθέσιμο από: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf (Προσπελάθηκε την 12/07/2014).
20. The Baldrige National Program: www.baldrigepe.org
21. The European Network of National CAF Correspondents and the European CAF Resource Centre at EIPA (2012), "The Common Assessment Framework, Improving Public Organisations through Self-Assessment (CAF) 2013". Διαθέσιμο από: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf (Προσπελάθηκε την 12/07/2014). p.7-14

22. Το πρότυπο ISO 9004:2009. Διαθέσιμο από:
<http://www.cnis.gov.cn/wzgg/201111/P020111121513843279516.pdf>
(Προσπελάθηκε την 12/02/2014).
23. ΙΚΑ εγκ.120/E99/31/14.11.2007.
24. Απόφαση Διοικ. Μετ. & Η.Δ. ΥΑΠ/Φ.60/86/1435/13.06.2012 (ΦΕΚ 1876/13.06.2012 τεύχος Β').
25. ΚΥΑ ΔΟΛΚΕΠ/Φ15/13/13763/20.05.2013 (ΦΕΚ 1250/ Β'/22.05.2013)
26. ΦΕΚ/1896/Β'/15-06-2012.
27. <http://koinoniaaxion.gr/2014/01/04/%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%B3%CE%BA%CE%B7-%CF%85%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%BF%CE%BB%CE%B9/> (Προσπελάθηκε την 30/11/2014)
28. <http://www.businessdictionary.com/definition/quality.html>
(Προσπελάθηκε την 30/11/2014).
29. http://www.businessballs.com/dtiresources/quality_management_gurus_theories.pdf