

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



Τμήμα πολιτικής επιστήμης και διεθνών σχέσεων -Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα οικονομικών επιστημών-Δημοκρίτειο πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα οικονομικών επιστημών-Αριστοτέλειο πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων-Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα

Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΔΔΠΜΣ)

«Τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη και αυτοδιοίκηση»

Διπλωματική εργασία

Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης: Ο δήμος θέρμης

ως περιπτωσιολογική μελέτη

Υποβληθείσα υπό της

Σανσαρίδου Μαρίας του Αβραάμ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στην «Τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη και αυτοδιοίκηση»

ΠΜΣ Θεσσαλονίκης

Επιβλέπων Καθηγητής Δρ. Γ. Γαλανός, Λέκτορας ΔΠΘ

Μέλη τριμελούς επιτροπής

Δρ. Γ. Γαλανός, Λέκτορας ΔΠΘ

Δρ. Γ. Δρογαλάς, Επίκουρος καθηγητής πανεπιστημίου Μακεδονίας

Δρ. Γ. Γαλατσίδας, Διδάσκων ΔΔΠΜΣ

Κόρινθος, 1 Σεπτεμβρίου 2016

University of Peloponnese
Faculty of Social and political sciences



**Department of political studies and international relations-University of
Peloponnese**

Department of economics-Democritus university of Thrace

Department of economics-Aristotle university of Thessaloniki

Department of business administration-University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master program in

«Local and regional government and development»

**The implementation of total quality management in local
government: The case study of Thermi Municipality**

Marina A. Sansaridou

Thessaloniki-Corinth, 1st September 2016

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή του ΔΠΘ κ. Γεώργιο Γαλανό για την καθοδήγηση του. Επιπλέον, ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής Καθηγητή κ. Γεώργιο Δρογαλά και δόκτορα Γεώργιο Γαλατσίδα για τις παρατηρήσεις τους που συνέβαλλαν στη διαμόρφωση της τελικής μορφής της διπλωματικής εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους συμμετέχοντες της έρευνας, δηλαδή στους διευθυντές, προϊσταμένους και αναπληρωτές προϊσταμένους του δήμου θέρμης που δέχτηκαν να συμμετάσχουν άμεσα στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της διπλωματικής εργασίας καταθέτοντας τις προσωπικές τους απόψεις και αντιλήψεις για τον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας τους. Ιδιαίτερα ευχαριστώ και τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου κύριο Παντελή Σκλιά ο οποίος εμπνεύστηκε και υλοποίησε το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στην τοπική αυτοδιοίκηση και ανάπτυξη, δίνοντας την δυνατότητα στους εργαζόμενους στην τοπική αυτοδιοίκηση να ενισχύσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου Κωνσταντίνο Χαζάκη για την συνεχή συμπαράσταση και την αμέριστη κατανόηση του σε όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω, τους διδάσκοντες του ΠΜΣ στην τοπική ανάπτυξη και αυτοδιοίκηση και τους συναδέλφους μου για όλα αυτά που έμαθα κατά την διάρκεια της φοίτησης μου.

Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης: Ο δήμος Θέρμης ως περιπτώσιολογική μελέτη

Περίληψη

Οι ελληνικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αντιμετωπίζουν σήμερα σημαντικά οικονομικά προβλήματα λόγω της περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής αλλά και λόγω της έλλειψης ενός ενιαίου και ολοκληρωμένου πλαισίου αξιολόγησης του περιεχομένου των παρεχομένων υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, η έλλειψη ενός ευέλικτου συστήματος αμοιβών και παροχής κινήτρων καθιστά προβληματική την ανάδειξη νησίδων αριστείας διοίκησης εντός των ΟΤΑ και αποτρέπει την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών διοίκησης έτσι ώστε να βελτιώνεται συνεχώς το περιεχόμενο και το κόστος των παρεχομένων υπηρεσιών.

Ο Demming W. Edwards που θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τονίζει ότι η ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των οργανισμών μάλιστα πρότεινε την υιοθέτηση 14 αρχών, δίνοντας έμφαση στην ύπαρξη μιας ηγεσίας με όραμα στη συνεργασία, στη μάθηση, στη διοίκηση των λειτουργιών, στην κατάργηση των διατμηματικών στεγανών, στη συνεχή εκπαίδευση - κατάρτιση των εργαζομένων, στην συμμετοχή και βεβαίως στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών. Για τη δυνατότητα της εισαγωγής ποιοτικών βελτιώσεων στον οργανισμό, ο Demming υποστηρίζει την ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα και την εφαρμογή του γνωστού κύκλου PDCA (Plan-Do-Check-Act) που βοηθάει στη μάθηση και στη βελτίωση της παραγωγικής λειτουργίας και της ποιότητας του προϊόντος. Η διοίκηση λοιπόν ενός δημόσιου οργανισμού πρέπει να εφαρμόσει αρχές της ΔΟΠ προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση και την αποτελεσματικότητά της ανταποκρινόμενη στα σύνθετα και πολλαπλά αιτήματα των πολιτών.

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη του εύρους εφαρμογής των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) στον δήμο Θέρμης, λαμβάνοντας υπόψη το μεθοδολογικό πλαίσιο της ΔΟΠ. Η πρωτοτυπία της εργασίας είναι η εστίαση σε έναν μεγάλο δήμο της Ελλάδας και η ανάδειξη των οργανωτικών και λειτουργικών ατελειών του δήμου που χρήζουν βελτίωσης με βάση τη μεθοδολογία ΔΟΠ. Αρχικά

διερευνάται διεξοδικά το θεωρητικό υπόβαθρο της ΔΟΠ και στη συνέχεια μελετώνται τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της στον δήμο θέρμης.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση ολικής ποιότητας, ποιότητα, δημόσιος τομέας, τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας, τοπική αυτοδιοίκηση.

The implementation of total quality management in local government: The case study of Thermi Municipality

Abstract

The desire to overcome the hurdles of the classic bureaucratic model as well as the request for efficiency and effectiveness of local public organizations pave the way for total quality management in public administration.

The primary target of this dissertation is to analyze the implementation of total quality management administration in Greek public sector namely the municipality of Thermi. The dissertation is divided in four parts. Initially, the analysis underlines the key tenets of the methodological framework applied in the study. Secondly, the research focuses on the content of contemporary total quality management taking into consideration the international experience as well as contemporary assessment methods in public sector. The third part is devoted to primary research in Thermi Municipality based on questionnaires. Finally, the dissertation underlines the fundamental conclusions of the research and provides useful policy implications for total quality management in local public administration.

Key-words:

Quality, Total Quality Management, Effectiveness, Efficiency, Productivity, Public management, Quality tools, local public administration, municipalities

Συντομογραφίες

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

ΔΑΔ: Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

Ε.Κ.Δ.Δ.: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης

ΕΛ.Ο.Τ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

ΚΕΔΚΕ: Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος

ΚΕΠ: Κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών

Κ.Π.Α: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΚΠΣ: Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης

ΚΥΑ: Κοινή Υπουργική Απόφαση

ΝΔΔ: Νέα δημόσια διοίκηση

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΟΤΑ: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Π Δ: Προεδρικό Διάταγμα

ΣΔΙΤ: Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα

ΥΠΑ: Υπουργική Απόφαση

ΥΠΕΣΔΔΑ: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

EFQM European Foundation for Quality Management

PDCA: Plan-Do-Check-Act

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Βασικές διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πίνακας 2: Εργαλεία για την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας

Πίνακας 3: Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική διοίκηση-ηγεσία ενός διευθυντή-προϊσταμένου;

Πίνακας 4: Παρακαλώ καταγράψτε την ωριαία απασχόληση σας σε καθημερινή βάση ανά δραστηριότητα

Πίνακας 5: Πως θα χαρακτηρίζατε σημαντικό το ρόλο σας στη συνεργασίας σας

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Τα στάδια εφαρμογής ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Γράφημα 2: Διοικητικές θέσεις συμμετεχόντων στην έρευνα

Γράφημα 3: Ηλικιακή κατηγορία συμμετεχόντων στην έρευνα

Γράφημα 4: Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων στην έρευνα

Γράφημα 5: Χρόνια υπηρεσίας στον δήμο των συμμετεχόντων στην έρευνα

Γράφημα 6: Ώρες συμμετοχής σε σεμινάρια συμμετεχόντων στην έρευνα

Γράφημα 7: Χρόνια παραμονής σε θέση προϊσταμένου-διευθυντή

Γράφημα 8: Είστε ικανοποιημένοι από την κοινοποίηση των στόχων-οράματος του δήμου στους υφιστάμενους σας?

Γράφημα 9: Το όραμα και η στρατηγική του δήμου σας είναι κατανοητά από τους υφισταμένους σας?

Γράφημα 10: Πώς πραγματοποιείται ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης σας?

Γράφημα 11: Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης πραγματοποιείται με καθημερινή δική μου ενασχόληση

Γράφημα 12: Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης πραγματοποιείται με άτυπες ομάδες εργασίας

Γράφημα 13: Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης πραγματοποιείται από τον αρμόδιο αντιδήμαρχο

Γράφημα 14: Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης πραγματοποιείται από τον γενικό γραμματέα του δήμου

Γράφημα 15: Ο Διευθυντής - προϊστάμενος κατά την γνώμη σας είναι σημαντικό να ενδιαφέρεται

Γράφημα 16: Ποια είναι τα κίνητρα που σας ώθησαν στη κάλυψη της θέσης του Διευθυντή / τριας –προϊσταμένου/νη?

Γράφημα 17: Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική διοίκηση-ηγεσία ενός διευθυντή-προϊσταμένου;

Γράφημα 18: Πώς θα περιγράφατε την διαδικασία της αξιολόγησης του διοικητικού σας έργου?

Γράφημα 19: Καταγράψτε την ωριαία απασχόληση σας σε καθημερινή βάση

Γράφημα 20: Υπάρχει οργανωμένη δια-τμηματική συνεργασία για την επίτευξη των στόχων προγραμματισμού στον δήμο σας?

Γράφημα 21: Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχομένου έργου στο τμήμα –διεύθυνση σας;

Γράφημα 22: Θα χαρακτηρίζατε σημαντικό το ρόλο σας στη συνεργασίας σας με τους δρώντες που αναφέρονται

Γράφημα 23: Παρέχονται κίνητρα στο τμήμα-διεύθυνση σας για τις καλύτερες επιδόσεις των υπαλλήλων?

Γράφημα 24: Πόσο ελαστικός-η είστε στην παροχή αδειών και γενικά σε διευκολύνσεις σε υπαλλήλους για την παρακολούθηση σεμιναρίων και συνεδρίων που θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην βελτίωση του έργου στην διεύθυνση-τμήματος σας;

Γράφημα 25: Πόσο συχνά συνεργάζεστε κι έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με καθέναν από τους συνάδελφους χωριστά, για θέματα που άπτονται της διεύθυνσης-τμήματος σας;

Γράφημα 26: Πώς χαρακτηρίζετε το ρόλο του κάθε ενός από τους παρακάτω φορείς στη διαμόρφωση της ποιότητας του παρεχομένου έργου στην υπηρεσία σας;

Γράφημα ερώτησης 27: Πως πραγματοποιείται η επίλυση διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν κατά την άσκηση της διοίκησης

Γράφημα ερώτησης 28: Γνωρίζετε τις γνώσεις-δεξιότητες υφισταμένων?

Γράφημα 29: Θεωρείτε ότι αξιοποιούνται επαρκώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες των υφισταμένων σας?

Γράφημα 30: Πως θα χαρακτηρίζατε την συμμετοχή των υφισταμένων σας στην υλοποίηση των διαδικασιών που προβλέπονται στο τμήμα-διεύθυνση σας?

Γράφημα 31: Πως κρίνετε την διαδικασία αξιοποίησης στοιχείων σύγκρισης επιδόσεων με άλλες διευθύνσεις –τμήματα του δήμου (benchmarking) για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών διοίκησης?

Γράφημα 32: Πως επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του δημότη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες?

Γράφημα 33: Ικανοποίηση από την λειτουργία της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη»

Γράφημα 34: Πώς θα περιγράφατε την διαδικασία της αξιολόγησης του διοικητικού σας έργου?

Περιεχόμενα Διπλωματικής διατριβής

Ευχαριστίες

Περίληψη

Abstract

Συνοπτομογραφίες

Ευρετήριο Πινάκων

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Πίνακας Περιεχομένων

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Μεθοδολογία της έρευνας

Κεφάλαιο Πρώτο: Ο Σκοπός και το Ερευνητικό Αντικείμενο της Διπλωματικής διατριβής

- | | |
|--|-----------|
| 1.1. Εισαγωγή- Το Ερευνητικό Αντικείμενο της Διατριβής | Σελίδα 13 |
| 1.2. Ο Σκοπός της Διατριβής- Η Πρωτοτυπία της έρευνας | Σελίδα 15 |

Κεφάλαιο Δεύτερο: Η Μεθοδολογία της Έρευνας

- | | |
|---|-----------|
| 2.1. Το Προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο | Σελίδα 16 |
| 2.2. Η Πρωτογενής Έρευνα- Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας | Σελίδα 19 |

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: Θεωρητική διερεύνηση και κριτική αξιολόγηση των κυριότερων προσεγγίσεων ΔΟΠ

Κεφάλαιο 3^ο : Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Management

- | | |
|--|-----------|
| 3.1. Το Δημόσιο Management στην Ελλάδα | Σελίδα 21 |
| 3.2. Σημεία σύγκλισης και απόκλισης Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα | Σελίδα 22 |
| 3.3. Σύγχρονες τάσεις και Νέο Δημόσιο Management | Σελίδα 24 |

Κεφάλαιο 4^ο : Η Διοίκηση ολικής ποιότητας

- | | |
|---|-----------|
| 4.1. Εισαγωγή | Σελίδα 26 |
| 4.2. Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) | Σελίδα 27 |
| 4.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας | Σελίδα 28 |

4.4 Βασικές διαφορές μεταξύ κλασικού Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Σελίδα 34

4.5. Τα αξιώματα της ΔΟΠ- Η έννοια του πελάτη στη ΔΟΠ Σελίδα 35

4.6. Οι Στόχοι της ΔΟΠ Σελίδα 37

Κεφάλαιο 5^ο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου

5.1. Η Ποιότητα στην Δημόσια Διοίκηση - Τα Πρότυπα Ποιότητας που χρησιμοποιούνται στη δημόσια διοίκηση Σελίδα 38

5.2. Τα Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση - Ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα Σελίδα 44

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: Εμπειρική διερεύνηση και αξιολόγηση των αρχών της ΔΟΠ στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του δήμου θέρμης

Κεφάλαιο 6^ο : Αποτελέσματα της Πρωτογενούς Έρευνας

6.1. Τα Αποτελέσματα της Πρωτογενούς Έρευνας - Συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας με το πλαίσιο αρχών της ΔΟΠ Σελίδα 46

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης

Κεφάλαιο 7^ο: Τα Συμπεράσματα της έρευνας και της διπλωματικής εργασίας - Προτάσεις για Εφαρμογές νέων Πολιτικών για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης στον δήμο θέρμης μέσω του συστήματος ΔΟΠ 88

Παραρτήματα Σελίδα 92

Βιβλιογραφία-αρθρογραφία Σελίδα 101

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Η Μεθοδολογία της έρευνας

Κεφάλαιο Πρώτο

Ο Σκοπός και το Ερευνητικό Αντικείμενο της Διπλωματικής διατριβής

1.1. Εισαγωγή - Το Ερευνητικό Αντικείμενο της Διατριβής

Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση έλαβε ιδιαίτερη σπουδαιότητα την τελευταία εικοσαετία. Οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για αποτελεσματικότητα και απόδοση στην παροχή των δημόσιων αγαθών, οι αλλαγές στον τρόπο της οικονομικής οργάνωσης λόγω της εντεινόμενης οικονομικής παγκοσμιοποίησης (Galanos and Kotios, 2012; Sklias et al, 2013) και η βούληση υπέρβασης του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου (Osborne & Gaebler, 1992) προσανατολίζουν σε νέες δομές δημόσιας διακυβέρνησης τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό-τοπικό επίπεδο.

Το μεθοδολογικό πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ικανοποιητικό εργαλείο επανασχεδίασης του τρόπου διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ για τέσσερις θεμελιώδεις λόγους:

Α. Παρέχει αξιόπιστη και λειτουργική πρόταση αναδιοργάνωσης των ΟΤΑ σε θεσμικό περιβάλλον περιορισμένων πόρων αλλά και αυξημένων απαιτήσεων.

Β. Διασφαλίζει κριτήρια ποιότητας αντιληπτά και εφαρμόσιμα στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Γ. Περιορίζει τις αστοχίες προγραμματισμού και υλοποίησης των στόχων των ΟΤΑ

Δ. Παρέχει καινοτόμες λύσεις και λειτουργικές εφαρμογές σε σύνθετα διοικητικά, οικονομικά και λειτουργικά προβλήματα.

Αναντίρρητα, οι ελληνικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αντιμετωπίζουν σήμερα σημαντικά οικονομικά προβλήματα λόγω της περιοριστικής δημοσιονομικής πολιτικής αλλά και λόγω της έλλειψης ενός ενιαίου και ολοκληρωμένου πλαισίου αξιολόγησης του περιεχομένου των παρεχομένων υπηρεσιών τους. Επιπρόσθετα, η έλλειψη ενός ευέλικτου συστήματος αμοιβών και παροχής κινήτρων καθιστά προβληματική την ανάδειξη νησίδων αριστείας διοίκησης εντός των ΟΤΑ και αποτρέπει την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών διοίκησης έτσι ώστε να βελτιώνεται

συνεχώς το περιεχόμενο και το κόστος των παρεχομένων υπηρεσιών στους ΟΤΑ. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας χρειάζεται λοιπόν νέες αρχές λειτουργίας προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις του ελληνικού και του ευρωπαϊκού οικονομικού περιβάλλοντος. Άλλωστε ήδη από το 2000 το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network), ανέπτυξε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) το οποίο εισήχθη ως το μέσο διαχείρισης της ποιότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο ειδικά για το δημόσιο τομέα.

Ο Demming W. Edwards που θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπογραμμίζει (Demming, 1986) ότι η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των οργανισμών πρότεινε την υιοθέτηση 14 αρχών, δίνοντας έμφαση στην ύπαρξη μιας ηγεσίας με όραμα στη συνεργασία, στη μάθηση, στη διοίκηση των λειτουργιών, στην κατάργηση των δια-τμηματικών στεγανών, στη συνεχή εκπαίδευση - κατάρτιση των εργαζομένων, στην συμμετοχή, στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών. Για τη δυνατότητα της εισαγωγής ποιοτικών βελτιώσεων στον οργανισμό, ο Demming υποστηρίζει την ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα και την εφαρμογή του γνωστού κύκλου PDCA (Plan-Do-Check-Act) που βοηθάει στη μάθηση και στη βελτίωση της παραγωγικής λειτουργίας και της ποιότητας του προϊόντος.

Τίθεται λοιπόν εξαρχής το ερώτημα: Είναι δυνατόν να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχομένων δημοτικών υπηρεσιών με ένα εργαλείο όπως αυτό της ΔΟΠ? Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε ΟΤΑ στην Ελλάδα δείχνει ότι κάποια κρίσιμα στοιχεία της όπως η εστίαση στον πολίτη, αντιμετωπίζονται με μικρότερο ενδιαφέρον από ότι σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η βελτίωση παροχής υπηρεσιών στον πολίτη λαμβάνοντας υπόψη το μεθοδολογικό πλαίσιο της ΔΟΠ όπως αναλύεται ενδελεχώς από τον τους συγγραφείς της ΔΟΠ αλλά και από το ΚΠΑ. Η πρωτοτυπία λοιπόν της διπλωματικής εργασίας είναι η εστίαση σε έναν μεγάλο δήμο της Ελλάδας και η ανάδειξη των οργανωτικών και λειτουργικών ατελειών του δήμου που χρήζουν βελτίωσης με βάση τη μεθοδολογία ΔΟΠ. Η ανάλυση που πραγματοποιείται δεν εδράζεται μόνον στην κριτική αξιολόγηση των θεωρητικών προσεγγίσεων της ΔΟΠ αλλά στηρίζεται και σε πρωτογενή έρευνα με βάση ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια που αποσκοπούν στην διαπίστωση σύγκλισης ή απόκλισης της λειτουργίας των υπηρεσιών του δήμου με τις αρχές ΔΟΠ.

Η διπλωματική εργασία δομείται σε τέσσερα μέρη που έχουν λειτουργική συνοχή και συσχέτιση. Αρχικά αναλύονται ο Σκοπός, το Ερευνητικό Αντικείμενο και η μεθοδολογία της Διπλωματικής διατριβής. Στο δεύτερο μέρος επιχειρείται ενδελεχώς η Θεωρητική διερεύνηση και η κριτική αξιολόγηση των κυριότερων προσεγγίσεων ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα, θα ανιχνευθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της ΔΟΠ και στη συνέχεια θα διερευνηθεί η προβληματική που προκύπτει από την επιλογή της εφαρμογής των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών της στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο τρίτο μέρος πραγματοποιείται πρωτογενής εμπειρική διερεύνηση και αξιολόγηση των αρχών της ΔΟΠ στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του δήμου θέρμης. Τέλος, στο τέταρτο μέρος αποτυπώνονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας και διατυπώνονται ευκρινείς προτάσεις βελτίωσης της διοίκησης με βάση τις αρχές ΔΟΠ.

1.2. Ο Σκοπός της Διατριβής - Η Πρωτοτυπία της έρευνας

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες υλοποιήθηκαν διαφορετικά μοντέλα και τεχνικές ποιότητας στον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα (EFQM, ISO, ΚΠΑ) υπό την συλλογιστική ότι οι αρχές της ΔΟΠ επικουρούν στην εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης (Powell, 1995), ικανοποιώντας τις απαιτήσεις του ευρωπαίου πολίτη, βελτιώνοντας τις θετικές εκροές από την παροχή δημόσιων αγαθών, μεγιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα των δομών δημόσιας διακυβέρνησης, μειώνοντας τις αστοχίες στην λήψη αποφάσεων και βελτιώνοντας την απόδοση της δημόσιας διοίκησης.

Ήδη από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας (Μάρτιος 2000) ο στόχος της ευρωπαϊκής ένωσης είναι η δημόσια διοίκηση να εστιάσει στο αποτέλεσμα, να λαμβάνει υπόψη την σχέση κόστους-αποτελέσματος, να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και να ικανοποιεί τις ανάγκες των ευρωπαίων πολιτών (Bovaird & Löffler, 2007; Bovaird & Löffler, 2002; Bovaird & Löffler & Parrado, 2002). Η αναδυόμενη Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management - NPM) επιχειρεί να παρέχει αξιόπιστες και λειτουργικές απαντήσεις στα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης με διαφορετικά εργαλεία και τεχνικές ποιότητας όπως διοίκηση μέσω στόχων, ανάλυση κόστους-οφέλους, υπηρεσία συνδυασμένη με την απόδοση, σχέση ποιότητας-τιμής/κόστους, διοίκηση ολικής ποιότητας - ΔΟΠ (Total Quality Management-TQM) και ισορροπημένη αξιολόγηση, που έχουν ήδη εφαρμοστεί στον ιδιωτικό τομέα. Ο

επανασχεδιασμός του πλαισίου λειτουργίας δημόσιας διοίκησης και της διακυβέρνησης δεν μπορεί λοιπόν παρά να λαμβάνει υπόψη και την λειτουργία και την απόδοση του προσωπικού που στελεχώνει την δημόσια διοίκηση και στην περίπτωση της διπλωματικής εργασίας την τοπική αυτοδιοίκηση.

Στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα μελετηθεί η επίδραση της εφαρμογής της ΔΟΠ στον δήμο θέρμης. Αποτέλεσμα της έρευνας είναι η διαπίστωση της θετικής συμβολής της ΔΟΠ ως εργαλείου βελτίωσης της αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση, δίνοντας βαρύτητα στη συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή. Πρόκειται για πρωτότυπη έρευνα τόσο γιατί επιχειρεί την αξιολόγηση όλων των θεμελιωδών αρχών ΔΟΠ που εφαρμόζονται στην τοπική αυτοδιοίκηση όσο και γιατί προβαίνει στον έλεγχο υλοποίησης τους μέσω πρωτογενούς υλικού στην βάση ενός πολυσέλιδου ερωτηματολογίου. Στόχος είναι να διαπιστωθεί εάν επιτυγχάνεται η ποιότητα σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο του δήμου θέρμης με δύο διαστάσεις που είναι ο σεβασμός των κανόνων και των διαδικασιών και η αποτελεσματικότητα των δράσεων.

Το ερευνητικό εγχείρημα έχει σημαντικό βαθμό δυσκολίας καθώς παρά το πλήθος μελετών για ΔΟΠ στην δημόσια διοίκηση είναι η πρώτη φορά που διεξάγεται έρευνα με το συγκεκριμένο πλαίσιο ΔΟΠ σε μεγάλο δήμο της χώρας με την χρήση εκτενούς ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο Δεύτερο

Η Μεθοδολογία της Έρευνας

2.1. Το Προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο

Η μεθοδολογία της διατριβής εδράζεται στο πλαίσιο του Κ.Π.Α. το οποίο έχει τέσσερις κύριους σκοπούς (Υπουργείο εσωτερικών, δημόσιας διοίκησης και αποκέντρωσης, γενική γραμματεία δημόσιας διοίκησης, 2005):

A. Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

B. Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

Γ.Να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.

Δ.Να διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Κατ' αντιστοιχία προς τους σκοπούς του ΚΠΑ στο ελληνικό δημόσιο η παρούσα διατριβή υποστηρίζει ότι η κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων-απαντήσεων του χρησιμοποιημένου στην έρευνα ερωτηματολογίου βοηθά στην αξιολόγηση η οποία βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία και αποτιμά αντικειμενικά τις έως τούδε προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας σε διαδικασίες και συστήματα των διευθύνσεων του δήμου θέρμης. Εφαρμόζοντας λοιπόν το ΚΠΑ του Ελληνικού Υπουργείου εσωτερικών, δημόσιας διοίκησης και αποκέντρωσης (γενική γραμματεία δημόσιας διοίκησης) και αφού γίνει προσαρμογή στα ειδικά πλαίσια της παρούσας μελέτης πραγματοποιείται αξιολόγηση που εδράζεται στα κάτωθι κριτήρια και υπο-κριτήρια:

Κριτήριο 1:Ηγεσία

Υπο-κριτήρια

Η ηγετική ικανότητα καλύπτει τα παρακάτω τέσσερα υπο-κριτήρια τα οποία πρέπει να πληρούνται:

1α. Τα διευθυντικά στελέχη αποτυπώνουν αποτελεσματικά και κατανοητά την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του δήμου.

1β. Τα διευθυντικά στελέχη συμμετέχουν σε ατομικό επίπεδο στη διασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος Διοίκησης του οργανισμού.

1γ. Τα διευθυντικά στελέχη αναπτύσσουν λειτουργικές σχέσεις με τους πολίτες, και εκπροσώπους της κοινωνίας.

1δ. Τα διευθυντικά στελέχη δίνουν κίνητρα, υποστηρίζουν και ανταμείβουν τους εργαζομένους.

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Υπό-κριτήρια

Η στρατηγική καλύπτει τα παρακάτω υπο-κριτήρια:

2α. Η υλοποίηση της στρατηγικής εξαρτάται από τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες καθώς και από τις προσδοκίες των πολιτών.

2β. Η στρατηγική βασίζεται στις πληροφορίες από μετρήσεις απόδοσης, έρευνας, μάθησης και δημιουργικότητας.

2γ. Η στρατηγική εξελίσσεται, αναθεωρείται και ανανεώνεται.

2δ. Η στρατηγική του δήμου κοινοποιείται και κατανοείται.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Υπο-κριτήρια

3α. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαχειρίζεται κατάλληλα τα διάφορα θέματα του δήμου και να βελτιώνεται.

3β. Η γνώση και οι ικανότητες των εργαζομένων πρέπει να τυγχάνουν κατάλληλης αναγνώρισης και να εξελίσσονται.

3γ. Οι άνθρωποι πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες και να ενθαρρύνονται σε αυτή την κατεύθυνση.

3δ. Πρέπει να υπάρχει συνεχής διάλογος μεταξύ των εργαζομένων και του διευθυντή.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πηγές

Όπως επισημαίνεται στο ΚΠΑ μελετάται ο τρόπος με τον οποίο η διεύθυνση σχεδιάζει και διαμορφώνει τις εξωτερικές συνεργασίες και αξιοποιεί τις εσωτερικές πηγές με σκοπό να υποστηρίζει τη στρατηγική του δήμου καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών της.

Υπο-κριτήρια

4α. Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών.

4β. Διαχείριση χρηματοδοτήσεων.

4γ. Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης.

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Όπως επισημαίνεται στο ΚΠΑ μελετάται ο τρόπος με τον οποίο η διεύθυνση σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της με σκοπό να υποστηρίζει τη στρατηγική της, να ικανοποιεί πλήρως και να αυξάνει την προστιθέμενη αξία για τους πολίτες.

Υπό-κριτήρια

5α. Σχεδιασμός και διαχείριση των διαδικασιών.

5β. Βελτίωση των διαδικασιών με χρήση νεωτερισμών για πλήρη ικανοποίηση των πολιτών.

5γ. Οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βασισμένες στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πολιτών.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα στους πολίτες

Υπο-κριτήρια

6α. Δείκτες Απόδοσης.

Αρχικά γίνεται ενδελεχή παρουσίαση και αποτύπωση του περιεχομένου των απαντήσεων και κατόπιν αναδεικνύονται με βάση τα κριτήρια, τα δυνατά σημεία και τα πεδία βελτίωσης της δράσης και οργάνωσης των διευθύνσεων.

2.2. Η Πρωτογενής Έρευνα- Το Ερωτηματολόγιο

Η σύνταξη του γραπτού ερωτηματολογίου της έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 1-30 Μαΐου 2016 λαμβάνοντας υπόψη αρκετούς παράγοντες, κυριότεροι εκ των οποίων ήταν η σαφήνεια των ερωτημάτων και η συσχέτιση του περιεχομένου τους με τις θεμελιώδεις αρχές ΔΟΠ. Επιπρόσθετα, καταβλήθηκε προσπάθεια αποφυγής πολλών τεχνικών όρων που προκαλούν σύγχυση στον ερωτώμενο. Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε κυρίως με βάση αυτά που αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διατριβής αναφορικά με το ρόλο του διευθυντικού στελέχους - προϊστάμενου σε ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης του τμήματος του και ειδικά στη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού .

Ο τελικός αριθμός των ερωτήσεων ανήλθε στις 29, από τις οποίες οι 7 πρώτες αφορούν σε προσωπικά-επαγγελματικά στοιχεία του διευθυντικού στελέχους και αποτελούν το πρώτο μέρος, ενώ οι υπόλοιπες 22 αποτελούν το δεύτερο μέρος του. Για τη μέτρηση των διαφόρων τιμών χρησιμοποιήθηκαν κλίμακες ονομαστικές ή κατηγορίας για την περιγραφή στοιχείων όπως το φύλο, ή ο τίτλος βασικών σπουδών, η κατοχή μεταπτυχιακού - διδακτορικού τίτλου σπουδών ή κάποιας άλλης επιμόρφωσης του διευθυντικού στελέχους όπως για παράδειγμα τα σεμινάρια. Όλες αυτές οι ερωτήσεις εμπεριέχονται στο 1^ο μέρος του ερωτηματολογίου. Υπάρχουν επίσης κλίμακες διαστήματος (Likert) στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου.

Σε πολλές τις ερωτήσεις δίδεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο να διατυπώσει τη γνώμη του. Στόχος της τελευταίας κατηγορίας ήταν και η επισήμανση σημείων από πλευράς των ερωτώμενων που πιθανόν να παραβλέφθηκαν στον αρχικό σχεδιασμό

της έρευνας. Όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις διατυπώθηκαν με βάση την κλίμακα Likert σε 5-βάθμια κλίμακα (όπου 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=αρκετά, 4=πολύ και 5=πάρα πολύ) και συνεπώς τα διευθυντικά στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν για μία σειρά σημαντικών παραγόντων της έρευνας, επιλέγοντας κάθε φορά εκείνο το βαθμό αποδοχής που πίστευαν ότι τους αντιστοιχεί. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν η σύνταξη ενός 13σέλιδου ερωτηματολογίου που συνοδευόταν από αναλυτική επιστολή η οποία ενημέρωνε για τη σκοπιμότητα της έρευνας και για την καθοριστική συνεισφορά των ερωτώμενων στην επιτυχή υλοποίηση της. Επίσης, τονιζόταν η ανάγκη για ειλικρινείς απαντήσεις έτσι ώστε να έχουν πραγματική αξία τα αποτελέσματα από την επεξεργασία τους και παρείχτο η διαβεβαίωση της ανωνυμίας και της χρήσης των απαντήσεων αποκλειστικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων της ερευνητικής προσπάθειας.

Πριν από την υποβολή του ερωτηματολογίου στο σύνολο του δείγματος προηγήθηκε πιλοτική έρευνα για να εντοπιστούν τυχόν ασάφειες και να αποφευχθούν παρανοήσεις που θα οδηγούσαν σε εσφαλμένα συμπεράσματα (Claude,1996). Για το σκοπό αυτό υποβλήθηκε το ερωτηματολόγιο σε 3 διευθυντικά στελέχη του δήμου με μακρά διοικητική εμπειρία από τα οποία ζητήθηκε η γνώμη τους σχετικά με την τελική μορφή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου αλλά και την καταλληλότητα των ερωτήσεων στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Η πιλοτική μελέτη διήρκεσε 10 ημέρες (1-10 Ιουνίου 2016) κατά την οποία υπήρξε συνάντηση με τα διευθυντικά στελέχη στον χώρο εργασίας τους και εξετάστηκε εάν οι ερωτήσεις ήταν εύληπτες και εάν οι οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν κατανοητές. Επίσης, συζητήθηκε ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου αλλά και η συνάφεια των ερωτήσεων με τις δυστοκίες και τα προβλήματα διοίκησης στους ΟΤΑ και ως εκ τούτου εάν θα έπρεπε να προστεθούν νέες ερωτήσεις που συσχετίζονται με ζητήματα ΔΟΠ.

Η συγκεκριμένη πιλοτική έρευνα απέδωσε αποτελέσματα αφού πρόθυμα τα 3 διευθυντικά στελέχη προέβησαν σε κάποιες υποδείξεις επί του ερωτηματολογίου. Επίσης διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί τουλάχιστον είκοσι (20) λεπτά.

Η κυρίως έρευνα με βάση το ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα 15 Ιουνίου - 15 Ιουλίου του 2016 και το δείγμα αποτελούν όλοι οι διευθυντές, προϊστάμενοι και αναπληρωτές προϊστάμενοι του δήμου θέρμης (37) και ο γενικός γραμματέας του δήμου βάση του επισήμου οργανογράμματος του δήμου.

Το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα ανήλθε στο 94.74% του συνόλου καθώς από τα 38 άτομα δύο δεν συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Το ποσοστό αυτό κρίνεται πολύ ικανοποιητικό, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο από την έλλειψη της αντιπροσωπευτικότητας, που αντιμετωπίζουν οι έρευνες λόγω της μη επιστροφής ενός μεγάλου ποσοστού ερωτηματολογίων.

Επιπρόσθετα, αποφασίστηκε λόγω του μεγάλου αριθμού των ερωτήσεων να ομαδοποιηθούν οι ερωτήσεις έτσι ώστε η ανάλυση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων να είναι ουσιαστικός. Το αποτέλεσμα ήταν να προκύψουν κατηγορίες ερωτήσεων διαφορετικής θεματικής ενότητας, όλες όμως σχετικές με το ακριβές θέμα της διατριβής .

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Θεωρητική διερεύνηση και κριτική αξιολόγηση των κυριότερων προσεγγίσεων ΔΟΠ

Κεφάλαιο 3^ο

Δημόσια Διοίκηση και Δημόσιο Management

3.1.Το Δημόσιο Management στην Ελλάδα

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από αναποτελεσματικές δομές έλλειψη συντονισμού, υψηλό συναλλακτικό κόστος, (Hazakis and Ioannidis, 2012; Hazakis and Ioannidis, P., 2014a; Hazakis and Ioannidis, 2014b), χαλαρούς ελεγκτικούς μηχανισμούς, ανεπαρκής διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Τα προβλήματα είναι χρονίζοντα (OECD 2011), και προϋπήρχαν της κρίσης με αρνητικές εκροές στην ελληνική οικονομία και κοινωνία λόγω της μικρής απόδοσης στην παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Παρά τις εξαγγελίες για ουσιαστικές διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα των δημόσιων οργανισμών δεν υπάρχει ουσιαστική αλλαγή στο περιεχόμενο και στον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (Μιχαλόπουλος, 2003; Μπουραντάς, 2001), με απότοκο την διατήρηση χαρακτηριστικών ενός πελατειακού-συντεχνιακού κράτους (Hazakis, 2015).

Στο Πρώτο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής – (Μάιος 2010), στις συμφωνίες της 21^{ης} Ιουλίου 2010 και της 26^{ης} Οκτωβρίου 2010, στο Δεύτερο Πρόγραμμα

Οικονομικής Προσαρμογής (Μάρτιος 2012) αλλά και στο τρίτο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής (Αύγουστος 2015) περιλαμβάνεται πλήθος στοχευόμενων δράσεων για μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση ενώ από τον Ιούλιο του 2011, συγκροτήθηκε Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα (task force) προκειμένου να παρασχεθεί τεχνική βοήθεια σε ειδικές θεματικές περιοχές της δημόσιας διοίκησης. Απώτερος στόχος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας της δημόσιας διοίκησης, η βελτίωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και η άρθρωση δομών σε κάθε υπουργείο για την αποτελεσματική παρακολούθηση των διαδικασιών (OECD, 2011:16), συμπεριλαμβανομένων των δαπανών, του εσωτερικού ελέγχου και του λογιστικού ελέγχου, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Παραμένει λοιπόν βασικό αίτημα η υλοποίηση μακροπρόθεσμης στρατηγικής αναδιάταξης των δομών διοίκησης και λήψης αποφάσεων στο ελληνικό δημόσιο που θα εδράζεται στην αξιοκρατία και στην απουσία πολιτικών παρεμβάσεων στην καθημερινή λειτουργία του δημοσίου (Μακρυδημήτρης, 1998).

3.2. Τα σημεία σύγκλισης και απόκλισης Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα

Το περιεχόμενο και ο τρόπος λειτουργίας του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα δεν είναι ίδια (Cohen et al, 1993; Rodrigues et al, 2009). Στον ιδιωτικό τομέα το κέρδος προκρίνεται ως η θεμελιώδης μεταβλητή λήψης αποφάσεων (Boyne 2002) που πραγματοποιείται με την βέλτιστη κατανομή των συντελεστών της παραγωγής που τελικά οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση. Στον ιδιωτικό τομέα το αποτέλεσμα κρίνεται στην βάση του αποτελέσματος του ισολογισμού και των ταμειακών ροών με άμεσες συνέπειες για την βιωσιμότητα μίας εταιρείας. Ο τελικός σκοπός της ιδιωτικής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, διότι αν δεν το κάνει δεν θα επιβιώσει στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και από την οποία πρέπει να αντλήσει τα κεφάλαια της. Στον δημόσιο τομέα η προτεραιότητα είναι στην επίτευξη του δημόσιου συμφέροντος (έναντι της αποδοτικότητας) όπως αυτό εξειδικεύεται κάθε φορά σε διαφορετικές θεματικές περιοχές της οικονομικής και της κοινωνικής δράσης (θέσεις απασχόλησης ατόμων με ειδικές ανάγκες, συγκοινωνίες σε άγονες

γραμμές). Άρα η απόδοση είναι μία εκ των πολλών μεταβλητών προσδιορισμού του περιεχομένου της δημόσιας δράσης αρκετά συχνά μάλιστα όχι σε προτεραιότητα.

Είναι επίσης σαφές ότι η πρόσβαση όλων των πολιτών σε θεμελιώδη δημόσια αγαθά και η ανάγκη αυξημένης διαφάνειας και λογοδοσίας είναι όροι εκ των οποίων ουκ άνευ για ένα δημόσιο οργανισμό. Επιπρόσθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν γνωρίζουν συχνά σε ποια αγορά απευθύνονται καθώς δεν υπάρχει η κλασσική διαδικασία πώλησης υπηρεσιών όπως στον ιδιωτικό τομέα, δεν υπάρχει περιβάλλον ανταγωνισμού με την κλασσική οικονομική έννοια και άρα η τιμή του προϊόντος δεν διαμορφώνεται με βάση το οριακό κόστος παροχής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Εξίσου σημαντικό είναι ότι οι πολίτες προσφεύγουν στους δημόσιους οργανισμούς από ανάγκη, δεδομένου ότι οι περισσότεροι οργανισμοί σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών που αφορά ένα κοινωνικό αγαθό ή δικαίωμα.

Τούτο σημαίνει ότι και η διαδικασία αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών είναι πολύ διαφορετική και αρκετά πιο πολύπλοκη από αυτή των ιδιωτικών επιχειρήσεων τόσο σε επίπεδο στόχων όσο και σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων. Όλοι οι έλεγχοι στους δημόσιους οργανισμούς πραγματοποιούνται για την νομιμότητα των δαπανών και των διαδικασιών και σχεδόν δευτερευόντως για τους στόχους που είχαν να υλοποιήσουν. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό η αξιολόγηση δεν γίνεται με ουσιαστικό τρόπο με άμεση συνέπεια την έλλειψη κινήτρων βελτίωσης και την μείωση της αποδοτικότητας.

Ενώ λοιπόν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις υιοθετούν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους, διευκολύνοντας τον προγραμματισμό των δράσεων, τον έλεγχο, καθώς και τη μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, οι δημόσιοι οργανισμοί μεταβάλλουν ανάλογα με τις επιταγές της προϊστάμενης πολιτικής αρχής τους στόχους τους, αδιαφορώντας για την δυνατότητα υλοποίησής τους αλλά και για τον βέλτιστο τρόπο εμπλοκής των ανθρωπίνων πόρων στην όλη διαδικασία. Οι δημόσιοι οργανισμοί λοιπόν φαίνεται να είναι διαφορετικοί από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις επειδή οι σκοποί τους είναι διαφορετικοί. Εν κατακλείδι, όπως εύληπτα επισημαίνουν οι McAdam & Saulters (2000) ο ιδιωτικός τομέας εξυπηρετεί πελάτες και μετόχους ενώ ο δημόσιος τομέας λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις των χρηστών του (ψηφοφόροι, φορολογούμενοι).

3.3. Σύγχρονες τάσεις και Νέο Δημόσιο Management

Το Νέο Δημόσιο Management (ΝΔΜ) συνιστά νέα προσέγγιση διοίκησης του δημοσίου τομέα, που επιχειρεί να αλλάξει το περιεχόμενο και την μορφή λειτουργίας του δημοσίου τομέα προκρίνοντας μία “επιχειρηματικού” τύπου διαχείριση του κόστους στη βάση ενός αποτελεσματικότερου και αποδοτικότερου μοντέλου παροχής δημοσίων υπηρεσιών-αγαθών. Η ιδιωτικοποίηση δημοσίων οργανισμών, η ανάθεση (μέσω συμβάσεων και συμβολαίων) παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς οργανισμούς και οι Συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) αποτελούν νέα εργαλεία στην λειτουργία των δημοσίων οργανισμών (Broadbent and Laughlin, 2003).

Οι αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ) έχουν επηρεαστεί από τις αρχές και τις διαδικασίες διοίκησης του ιδιωτικού τομέα. Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που εφαρμόζεται στους δημόσιους οργανισμούς έλαβε αρκετά στοιχεία από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις. Στόχος της νέας προσέγγισης είναι ο περιορισμός των διαφορών που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (Box,1999) αλλά και η στροφή των δημοσίων οργανισμών από την εμμονή στους κανόνες στην επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων με χαμηλότερο κόστος (Hood, 1995). Κεντρική θέση των υποστηρικτών του ΝΔΜ στην παρελθούσα εικοσαετία ήταν η ότι κοινωνική πολιτική θα έπρεπε να προσδιορίζεται από κριτήρια όπως η «αρχή των τριών Ε» (Economy, Effectiveness, Efficiency), «Οικονομία, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα» και άρα να επιτυγχάνεται ο ορθολογικός σχεδιασμός διαδικασιών με βέλτιστο αποτέλεσμα και τις μικρότερες δυνατές δαπάνες. Οι επιθυμίες, οι ανάγκες και τα αιτήματα του πολίτη πρέπει να είναι τα βασικά κριτήρια λήψης των διοικητικών αποφάσεων.

Έτσι, διαχωρίζονται εντός του ευρύτερου ΝΔΜ τέσσερα διαφορετικά μοντέλα, το μοντέλο ΝΔΜ που εστιάζει στην αποδοτικότητα (Efficiency Drive NPM Model), το μοντέλο ΝΔΜ που εστιάζει στην Αποκέντρωση και μείωση δημοσίου τομέα (Downsizing and Decentralization NPM Model), το μοντέλο ΝΔΜ που εδράζεται στην Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) και το μοντέλο που είναι προσανατολισμένο στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) (Ferlie et al 1996). Το κοινό υπόβαθρο όλων των ανωτέρω κατηγοριών είναι η

μέτρηση/ποσοτική απεικόνιση του παραγόμενου έργου, η ιδιωτικοποίηση λειτουργιών του δημόσιου τομέα, ο περιορισμός δαπανών, η εισαγωγή ιδιωτικο-οικονομικών κριτηρίων λειτουργίας και οι συνέργειες με τον ιδιωτικό τομέα. Επιπρόσθετα, τα ανωτέρω μοντέλα υποστηρίζουν την άρση όλων των στρεβλώσεων του γραφειοκρατικού προτύπου λειτουργίας και την πρόσληψη εξειδικευμένων μάνατζερ, οι οποίοι γνωρίζουν καλύτερα από τους δημόσιους λειτουργούς τον βέλτιστο τρόπο λειτουργίας των οργανισμών δημιουργώντας συνθήκες για χρηστή και καλύτερη διακυβέρνηση. Σε κάθε περίπτωση το ΝΔΜ προκρίνει ένα πολιτοκεντρικό πρότυπο διοίκησης με διαφάνεια και λογοδοσία.

Συμπερασματικά, το μοντέλο της ΝΔΜ υπογραμμίζει την λειτουργική ανωτερότητα των αρχών του ιδιωτικού management στον χώρο της δημόσιας διοίκησης και την ανάγκη σύγκλισης των δημόσιων οργανισμών προς το πλαίσιο οργάνωσης του ιδιωτικού τομέα. Εισάγοντας τον ανταγωνισμό στην παροχή δημόσιων αγαθών αλλά και την λειτουργική αποκέντρωση προς διάφορα επίπεδα της τοπικής αυτοδιοίκησης επιχειρεί να αναδιαμορφώσει τους κανόνες του οικονομικού παιχνιδιού σε κάθε χώρα. Στόχος είναι να αποδομηθεί το συγκεντρωτικό και πελατειακά διαρθρωμένο κράτος και να δώσει την θέση του σε κράτος λειτουργικό και αποτελεσματικό. Οι θεμελιώδεις αρχές του Δημοσίου management εστιάζουν στην εφαρμογή των αρχών του επιστημονικού management δηλαδή στην εξειδίκευση, στον λειτουργικό καταμερισμό των έργων, στην βέλτιστη κατανομή των οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων αλλά και σε μεθόδους υποκίνησης των εργαζομένων και μέτρησης των αποδόσεων. Τα αποτελέσματα λοιπόν των ενεργειών της Διοίκησης αξιολογούνται αποκλειστικά με ποιοτικούς όρους και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.

Όπως εύγλωττα ωστόσο υπογραμμίζουν οι Sozen and Shaw (2002) υπάρχουν ευκρινείς διαφορές στον ρυθμό και στην έκταση των μεταρρυθμίσεων που εδράζονται στο μοντέλο της ΝΔΜ (Osborne and Broen, 2005; Appleby and Clark, 1997; Bosse et al, 2013). Πιο συγκεκριμένα, κάθε διοικητικό σύστημα που είναι γραφειοκρατικά σχεδιασμένο ενδιαφέρεται περισσότερο για τις κανονιστικά προσδιορισμένες διαδικασίες και λειτουργεί περισσότερο προς όφελος του «εσωτερικού πελάτη» (δηλαδή του δημοσίου υπαλλήλου), παρά του «εξωτερικού πελάτη» που είναι ο πολίτης (Frederickson, 1996). Συχνά το μοντέλο ΝΔΜ αποτυγχάνει να αλλάξει αυτή την στρέβλωση υποχωρώντας στο πολιτικό κόστος ή

στις ισχυρές δυνάμεις της γραφειοκρατικής αδράνειας ή σε συντεχνιακά οργανωμένες ομάδες πίεσης.

Κεφάλαιο 4^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1. Εισαγωγή

Η παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση εξαντλεί την στοχοθέτηση της στην γραμματολογική τήρηση κανονιστικών διατάξεων και ρυθμίσεων θεωρώντας de facto τους πολίτες ως παθητικούς δέκτες των ενεργειών/παρεμβάσεων των δημόσιων οργανισμών. Δεν λαμβάνει υπόψη λοιπόν την πολυπλοκότητα των σύγχρονων προβλημάτων και την ανάγκη για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που επαναπροσδιορίζουν την σχέση πολίτη-κράτους. Η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να βοηθήσει στην υπερκέραση των γραφειοκρατικών στρεβλώσεων του παραδοσιακού μοντέλου δημόσιας διοίκησης σε τέσσερα σημεία που είναι τα εξής :

1. Αξιολόγηση της έως τούδε κατανομής των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμενοποίηση των απαιτούμενων κομβικών αλλαγών στην δομή και στην λήψη των αποφάσεων της δημόσιας διοίκησης.
2. Ανταπόκριση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τις επιθυμίες των πολιτών και συσχέτιση των ανθρώπινων πόρων με την νέα στοχοθέτηση των δημόσιων οργανισμών.
3. Βελτίωση της διαφάνειας στην λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών με στόχο την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πολίτη στην δημόσια διοίκηση αλλά και την βελτίωση των εκροών για την ικανοποίηση των πολιτών – πελατών, που είναι και το ζητούμενο στις σύγχρονες κοινοβουλευτικές δημοκρατίες.
4. Προσδιορισμός των καινοτομιών που δύνανται να μεγιστοποιήσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα στην δημόσια διοίκηση.

Άλλωστε όπως εύγλωττα υπογραμμίζει ο Deming (Deming, 1982) η ικανοποίηση του κάθε πελάτη (στην προκείμενη περίπτωση του πολίτη) είναι στενά συνυφασμένη με την βελτίωση της ποιότητας διαδικασιών και λειτουργίας ενός οργανισμού.

4.2. Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αμφισβητεί ευθέως το περιεχόμενο και τον τύπο λειτουργίας του παραδοσιακού μάνατζμεντ στην δημόσια διοίκηση (Kim and Pinder,1995). Τα θεμελιώδη γνωρίσματα της (έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, εστίαση στις διαδικασίες και στη συνεχή βελτίωσή τους, ομαδική/διατμηματική εργασία με ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων, αφοσίωση της διοίκησης στην ποιότητα, λήψη αποφάσεων με βάση αντικειμενικά δεδομένα και μετρήσεις) αναδεικνύουν την ΔΟΠ ως ένα μεθοδολογικό σύστημα με αλληλένδετες - αλληλοεπιχωρούμενες διαδικασίες που όχι μόνον αναδεικνύει αδυναμίες στην δημόσια διοίκηση αλλά προτείνει στοχευόμενες ενέργειες αντιμετώπισης και αποφυγής τους.

Η σημασία της ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα διοίκησης είναι καθοριστικής σημασίας στην τελική επιτυχία της εφαρμογής του προγράμματος ΔΟΠ. Η ηγεσία (διευθυντές και προϊστάμενοι) πρέπει να ενστερνίζεται τις αρχές ΔΟΠ και να τις υλοποιεί με βάση αντικειμενικούς δείκτες μέτρησης αλλά και παράλληλα να προβαίνει στην χρήση συγκριτικών μεθόδων αξιολόγησης (benchmarking) για τον εντοπισμό και την υιοθέτηση των βέλτιστων οργανωτικών πρακτικών σε άλλους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης στην ημεδαπή και στην αλλοδαπή (Κέφης, 2003; Κέφης, 2005).

Η ηγεσία πρέπει να ενστερνίζεται την αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, και άρα υιοθετεί συχνά καινοτομίες για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας οργάνωσης.

Οι ικανότητες - δεξιότητες λοιπόν ενός αποτελεσματικού ηγέτη (Byrd,1987) περιλαμβάνουν την διατύπωση οράματος-σκοπού (απαντά στο ερώτημα: «Τι θέλουμε να γίνουμε;»), την ενδυνάμωση των εργαζομένων (ανάθεση εξουσίας στα άτομα, που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων), την διαίσθηση στην λήψη αποφάσεων (κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών), την κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και την συμβατότητα αρχών λειτουργίας της οργάνωσης με την μεγαλύτερη οργάνωση στην οποία αυτή εντάσσεται.

4.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Πριν αξιολογηθεί η ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητη η ευσύνοπτη αποτύπωση του περιεχομένου της ΔΟΠ από τους βασικούς εκφραστές της.

Ο W.E. Demming (1986) διατύπωσε πρώτος τις 14 αρχές για το σύγχρονο μάνατζμεντ προκειμένου ένας οργανισμός να λειτουργεί βέλτιστα και αξιόπιστα. Η αποστολή και η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να εμπεριέχουν αυτές τις αρχές με στόχο την ανταπόκριση του οργανισμού στις απαιτήσεις των πελατών του. Οι 14 αρχές του Demming για το μάνατζμεντ είναι οι εξής κάτωθι:

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

B. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας ΔΟΠ από τη διοίκηση

Γ. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή της διαδικασίας.

Δ. Ελαχιστοποίηση του κόστους και κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή

Ε. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών

Στ. Καθιέρωση της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας

Z. Αποτελεσματική ηγεσία

H. Αποβολή του φόβου από τους εργαζόμενους

Θ. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα και ενθάρρυνση της συνεργασίας

I. Κατάργηση των συνθημάτων και των προτροπών τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους παραγωγής και οργάνωσης.

K. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής και προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας

Λ. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού.

M. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης για κάθε εργαζόμενο

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

Σύμφωνα με τον Demming η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη μείωση του κόστους (λιγότερα λάθη και καθυστερήσεις), στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην

αύξηση του μεριδίου της Αγοράς, (καλύτερη ποιότητα με χαμηλότερη τιμή), στη διατήρηση της επιχείρησης και στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης .

Ο επίσης Αμερικανός Δρ. Joseph Juran (Juran, 1981; Juran, 1989) υπογράμμισε ότι τα περισσότερα προβλήματα οφείλονται στη κακή διοίκηση και όχι στην κακή εκτέλεση των εντολών της στην παραγωγή και άρα η διοίκηση της ποιότητας (Juran, 1988) θα πρέπει να εξετάζεται ως ένα οργανωμένο σύνολο βασικών λειτουργιών ανάλογο με τις υπόλοιπες λειτουργίες μιας επιχείρησης/οργανισμού. Συνεπώς όπως και ο Demming, ο Juran δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης ως *conditio sine qua non* για την ανάπτυξη και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο «Σχεδιασμός Ποιότητας» του Juran περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πελατών, (Juran, 1981) τον προσδιορισμό των αναγκών τους, την ανάπτυξη ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εταιρείας και στην επιθυμία των πελατών, την πραγματοποίηση της κατάλληλης διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος και τις μεθόδους βελτίωσης της διαδικασίας αυτής.

Ο μηχανισμός για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη ως θεμελιώδους στρατηγικού στόχου θα πρέπει να στηρίζεται στο τρίπτυχο των λειτουργιών του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας.

Όσον αφορά τον προγραμματισμό της ποιότητας αρχικά προσδιορίζονται οι πελάτες και οι ανάγκες τους. Ο Juran κατηγοριοποιεί τους πελάτες σε εξωτερικούς (τους αποδέκτες του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας) και σε εσωτερικούς (όλους τους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό, που λαμβάνουν μέρος στην παραγωγή) και μόνο μετά από την ενέργεια συστήνει την ανάπτυξη κατάλληλου προϊόντος που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τον έλεγχο της ποιότητας δηλαδή την συγκεκριμενοποίηση των προτύπων απόδοσης, την αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης του προϊόντος, τη σύγκριση της επιτευχθείσας απόδοσης με βάση τα αρχικά πρότυπα και τις διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται στην περίπτωση απόκλισης μεταξύ των δύο καταστάσεων. Τέλος, στο τρίτο στάδιο υπογραμμίζει την βελτίωση της ποιότητας με βάση συγκεκριμένες και προγραμματισμένες ενέργειες.

Για τον Juran λοιπόν η αναζήτηση της ποιότητας είναι όχι μόνο αναπόσπαστο τμήμα της αποστολής της εταιρίας ως συνόλου για την επίτευξη προϊόντων υψηλής ποιότητας αλλά και λειτουργικό τμήμα κάθε τομέα της εταιρίας για επίτευξη παραγωγής υψηλής ποιότητας. Μεταξύ των προσεγγίσεων του Deming και του Juran υπάρχουν πολλές ομοιότητες, όπως η ανάγκη προσήλωση της ανώτερης διοίκησης

στη ΔΟΠ, η ανάγκη συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, η εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας αλλά και η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Η θεωρία του Feigenbaum (1991) εδράζεται στην προώθηση του κόστους ποιότητας ως εργαλείου μέτρησης και αποτίμησης. Οι τρεις θεμελιώδεις αρχές του είναι ηγεσία εκπορευόμενη από ποιότητα (σωστός σχεδιασμός), σύγχρονη τεχνολογία ποιότητας (σχηματισμός ομάδας εσωτερικής πειθαρχίας για εφαρμογή και αποτίμηση νέων τεχνικών) και οργανωτική προσήλωση (εκπαίδευση και κίνητρα στο εργατικό δυναμικό). Άρα η ποιότητα δεν αποτελείται μόνο από τεχνικές και εργαλεία, αλλά αποτελεί μια συνολική θεώρηση προγραμματισμού, υλοποίησης και αξιολόγησης διαδικασιών.

Ο David A. Garvin (1991), καθηγητής στο Χάρβαρντ, υπογραμμίζει τις εξής κάτωθι διαστάσεις της ποιότητας (βλέπε και Petrick & Furr, 1995):

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες του πελάτη).
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος (αφορούν στη χρήση του προϊόντος και συμβάλλουν σε καλύτερη αντίληψη για το προϊόν).
3. Αξιοπιστία (η δυνατότητα ενός προϊόντος να χρησιμοποιείται για ορισμένη χρονική περίοδο και υπό συγκεκριμένες συνθήκες).
4. Ποιότητα παραγωγής (τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών για κρίσιμα χαρακτηριστικά και διαδικασία συμμόρφωσης).
5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος (χρήση προϊόντος πριν κριθεί σκόπιμη η αντικατάστασή του).
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος (ταχύτητα, ευγένεια, επισκευή του προϊόντος, διαθεσιμότητα προσωπικού).
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά (τι αίσθηση δημιουργεί ένα προϊόν στον πελάτη).
8. Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος και αποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας (ο σχηματισμός αντίληψης του προϊόντος από την εικόνα και τις διαφημίσεις).

Εξίσου ουσιαστική στην ΔΟΠ είναι η συνεισφορά του αμερικανού Crosby σύμφωνα με τον οποίο «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη» και το μόνο πρότυπο σύγκρισης της απόδοσης είναι το Μηδενικό Ελάττωμα (zero defect). Συνακόλουθα, οι τέσσερις βασικές αρχές του είναι οι εξής:

- α) Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη.

Β) Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη λαθών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Γ) Το πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδενικά ελαττώματα και όχι οποιοδήποτε επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.

Δ) Η μέτρηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη.

Για την πραγματοποίηση των θεμελιωδών θέσεων του ο Crosby (Crosby, 1979) πρότεινε 14 ενέργειες που αποβλέπουν στην ανάληψη δεσμεύσεων για την ποιότητα από την διοίκηση, στην ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στη μέτρηση της ποιότητας, στη βελτίωση της ποιότητας και στη μείωση του κόστους από την κακή ποιότητα και είναι τα εξής :

1. Δέσμευση της διοίκησης.
2. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας.
3. Μέτρηση της ποιότητας.
4. Αξιολόγηση κόστους ποιότητας.
5. Ενημέρωση για την ποιότητα.
6. Διορθωτικές ενέργειες.
7. Σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα.
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων.
9. Ημέρα αφιερωμένη στην αρχή «μηδέν σφάλματα»
10. Καθορισμός στόχων.
11. Εξάλειψη των αιτίων του λάθους.
12. Αναγνώριση των ατόμων που προσφέρουν.
13. Συμβούλιο ποιότητας.
14. Εξαρχής σχεδιασμός σε περίπτωση λάθους.

Ο Kaoru Ishikawa (1985), καθηγητής του Πανεπιστημίου του Τόκιο, εστίασε σε στατιστικές τεχνικές για τη συλλογή και παρουσίαση δεδομένων για τα μέλη των Κύκλων Ποιότητας. Ο Ishikawa υποστήριξε ότι η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα ελέγχου ποιότητας είναι απαραίτητη εάν οι ιαπωνικές εταιρείες επιθυμούν πραγματικά να βελτιώσουν το μερίδιό τους στη διεθνή αγορά και να ενισχύσουν την φήμη τους. Το δένδρο εύρεσης λαθών ή προβλημάτων ή διάγραμμα τύπου ψαροκόκαλου που είναι γνωστό ως διάγραμμα Ishikawa (μαζί με επτά εργαλεία στατιστικού ελέγχου της ποιότητας), χρησιμοποιήθηκε ευρέως από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις για την υλοποίηση της ΔΟΠ δίνοντας τη δυνατότητα σε

εργαζόμενους που δεν διαθέτουν ανώτερες γνώσεις στατιστικής και μαθηματικών, να χρησιμοποιούν αυτά τα εργαλεία ως τεχνικές επίλυσης προβλημάτων σε ζητήματα της ποιότητας.

Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων λοιπόν στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων ποιότητας, είναι ιδιαίτερα κρίσιμη ενώ τα παράπονα των πελατών εκλαμβάνονται ως ευκαιρίες που οδηγούν σε αναπροσαρμογές της πολιτικής ποιότητας του οργανισμού. Εξίσου σημαντική είναι η έμφαση που δίνει στην ομαδική συνεργασία μέσω της ανταλλαγής/σύνθεσης ιδεών επί ενός συγκεκριμένου ζητήματος. Ο Ishikawa καθόρισε τα έξι γνωρίσματα της ποιοτικής εργασίας ως εξής :

1. Πρόγραμμα ποιοτικού ελέγχου σ' όλο τον οργανισμό.
2. Ποιοτικός έλεγχος της ανώτατης διοίκησης.
3. Εκπαίδευση και κατάρτιση.
4. Δραστηριότητες των κύκλων ποιότητας.
5. Προωθητικές δραστηριότητες ποιοτικού ελέγχου σ' όλη τη χώρα.
6. Εφαρμογή των στατιστικών τεχνικών.

Ο Taguchi (1986) ασχολήθηκε με την ποιότητα της σχεδίασης ενός προϊόντος/υπηρεσίας και υποστήριξε ότι ο χρόνος και η προσπάθεια κατά το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό για ένα προϊόν/υπηρεσία θα εξοικονομήσουν αργότερα περισσότερο χρόνο, κόπο και κόστος κατά τον έλεγχο της ποιότητας του προϊόντος/υπηρεσίας (James, 1998). Κατά τον Taguchi η ποιότητα ενός προϊόντος αφορά την πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο, από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση. Ως απώλειες κρίνονται οι καθυστερήσεις στην παραγωγή, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος και χαμηλής αξιοπιστίας. Προς τούτο εστιάζει στη σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με τη μείωση των απωλειών και τη βελτίωση της ποιότητας και θεωρεί σημαντικότερο τον έλεγχο που πραγματοποιείται εκτός της γραμμής παραγωγής, τον οποίο και χωρίζει σε τρεις φάσεις που είναι ο σχεδιασμός συστήματος, η διαμόρφωση παραμέτρων και ο προσδιορισμός ανοχών.

Τέλος, ο Oakland (1989) αναφέρει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι προσπάθεια για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της δομής όλου του οργανισμού. Κατά τον Oakland η ποιότητα αφορά την ικανοποίηση των απαιτήσεων και εδράζεται στην τήρηση και στην αποδοχή των εξής αρχών:

A) Υποστήριξη και ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

B) Εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων.

Γ) Έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις.

Δ) Καθολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.

Ε) Λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία.

Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ΔΟΠ αφορούν (Oakland, 1989) τον καθορισμό των σχέσεων πελάτη – προμηθευτή, την δημιουργία συστήματος διαχείρισης των διαδικασιών, την αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού σε νοοτροπία ΔΟΠ, την βελτίωση των επικοινωνιών σε όλο το εύρος του οργανισμού, την δέσμευση στην ποιότητα και τον προσανατολισμό στην ικανοποίηση των πελατών (Λογοθέτης, 2005; Τσιότρας, 2002).

Από όλα τα προαναφερθέντα συνάγεται ότι η ποιότητα είναι σύνολο γνωρισμάτων προϊόντος/υπηρεσιών που σχετίζονται με συνεχείς, συστηματικές και αποτελεσματικές διαδικασίες για την καθοδήγηση συντονισμένων ενεργειών που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη .

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι τόσο φιλοσοφία όσο και κατευθυντήριες αρχές διαχείρισης ενός οργανισμού (Δεναξάς, 2008) και πρέπει να εκτείνεται σε όλα τα τμήματα και διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών (Bounds et al. 1994; Petrick & Furr, 1995). Βασικές μεταβλητές της επιτυχημένης υλοποίησης της ΔΟΠ είναι η κατανόηση, εκ μέρους της διοίκησης, της φύσης και του σκοπού της ΔΟΠ, η συμπερίληψη των στόχων ποιότητας στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία εφαρμογής (Taylor & Wright, 2003). Τούτο σημαίνει ανάπτυξη σαφούς και αποτελεσματικής μεθοδολογίας για την επίτευξη των στόχων και αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων/ διαδικασιών που πρέπει να διεκπεραιωθούν σε κάθε στάδιο της παραγωγής.

Είναι επίσης πρόδηλο ότι οι θεωρητικοί της ΔΟΠ φαίνεται να συγκλίνουν στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

A. Η ΔΟΠ μειώνει το κόστος παραγωγής

B. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους εάν τους δοθεί η δυνατότητα και η ευκαιρία να το κάνουν

Γ. Οι ομάδες εργασίας είναι απαραίτητες για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων

Δ. Η συνεχής βελτίωση αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα για την ευημερία του οργανισμού

Ε. Η καλή πληροφόρηση βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων

ΣΤ. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών θεωρείται απαραίτητη.

4.4 Βασικές διαφορές μεταξύ κλασικού Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας

Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει τις θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ κλασικού Μάνατζμεντ και Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Φαναριώτης, 1999). Η ποιότητα (Feigenbaum, 1991) εστιάζει όχι μόνον στην διόρθωση λαθών αλλά κυρίως στην πρόληψη λαθών τόσο στις διαδικασίες όσο και στον σχεδιασμό των προϊόντων. Η διασφάλιση της ποιότητας εμπεριέχει όλες τις προγραμματισμένες και συνεχείς δράσεις που θεωρούνται απαραίτητες για να παρέχουν την εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν/υπηρεσία θα τηρεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Η ΔΟΠ εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα και σε όλα τα διοικητικά επίπεδα του οργανισμού και δίδει ιδιαίτερη έμφαση στους ανθρώπινους πόρους. Σε αυτή την προσπάθεια περιλαμβάνονται και οι σχέσεις πελατών- προμηθευτών.

Συγκριτικά λοιπόν με τα κλασσικά συστήματα διοίκησης οργανισμών η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υιοθετεί διαφορετική προσέγγιση ως προς τη διοικητική δομή και την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η διατηματική συνεργασία εντός του οργανισμού, η συμμετοχή των εργαζομένων, η ισχυρή παρακίνηση σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων μεταβάλλουν άρδην τον τρόπο αντίληψης στην διοίκηση. Ο Δερβιτσιώτης (2001, 2005) αποδίδει εύστοχα τις βασικές διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1

Βασικές διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Προσέγγιση Παραδοσιακής Διοίκησης	Προσέγγιση ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει

Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα & ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος & ποιότητα. Η ποιότητα βραχυχρόνια κοστίζει αλλά μακροπρόθεσμα αποφέρει υψηλά κέρδη .
Ανώτερα στελέχη υπεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών προϊόντων. Ο έλεγχος είναι συνεχής. Από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι την πώληση του στον τελικό καταναλωτή
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών Προσανατολισμός στο προϊόν	Μηδενισμός ελαττωματικών προϊόντων Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος ευθύνεται	Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών & παραγωγής
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση κόστους
Πηγές κακής ποιότητας μόνον οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας είναι τα στελέχη & οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός & διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα έχει το τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα έχουν όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα διοικητικό και τεχνικό

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ. (2001,2005)

4.5.Τα αξιώματα της ΔΟΠ

Ποια είναι όμως συνοπτικά τα θεμελιώδη αξιώματα της ΔΟΠ? Σύμφωνα με τον Deming, W. E., (1982) είναι τα εξής:

Α. Σταθερός στόχος είναι η διαρκής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και άρα ο οργανισμός θα πρέπει να στηρίζεται στο μακροχρόνιο προγραμματισμό και να ενδιαφέρεται για το πως θα ισχυροποιήσει μακροπρόθεσμα την ανταγωνιστικότητά του.

Β. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση που εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους σε αυτήν.

Γ. Δεν αρκεί ο τελικός έλεγχος για την επίτευξη της ποιότητας καθώς η επιδιόρθωση του λάθους αυξάνει το κόστος και μειώνει την παραγωγικότητα. Χρειάζεται πρακτική πρόληψη των ελαττωμάτων σε κάθε σημείο της παραγωγικής διαδικασίας και οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν ώστε οι διαδικασίες να μην έχουν αστοχίες.

Δ. Δεν χρειάζεται αγορά των προμηθειών με την χαμηλότερη τιμή καθώς οι ελαττωματικές πρώτες ύλες θα οδηγήσουν σε ελαττωματικά προϊόντα. Ο Deming προτείνει την επιλογή ενός προμηθευτή για κάθε είδος υλικών, με βάση την αξιοπιστία του τελευταίου.

Ε. Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας είναι μία συνεχής διαδικασία και στοχεύει όχι μόνο στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη αλλά και στην πρόβλεψη των μελλοντικών του απαιτήσεων.

Στ. Απαιτείται οργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης για τους νεοεισερχόμενους εργαζόμενους, προκειμένου να εξοικειωθούν με το καινούριο αντικείμενό τους, να κατανοήσουν τις διαδικασίες και να γνωρίσουν τη χρησιμοποίηση των εργαλείων ποιότητας.

Ζ. Η ηγεσία πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων με το παράδειγμά της παρά με το φόβο προωθώντας την ομαδική εργασία και το πνεύμα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Η. Ο φόβος λειτουργεί ανασταλτικά στη δημιουργικότητα των εργαζομένων και στην καινοτομία και πρέπει να αντικατασταθεί από τον αμοιβαίο σεβασμό, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Θ. Απαιτείται διατμηματική συνεργασία και όχι διατμηματικός ανταγωνισμός. Ο καθένας μέσα στον οργανισμό είναι «πελάτης» κάποιου άλλου στη γραμμή παραγωγής και το αποτέλεσμα προκύπτει από το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.

Ι. Οι αυθαίρετοι στόχοι, που δε συνοδεύονται από συγκεκριμένη στρατηγική για την υλοποίησή τους είναι αντιπαραγωγικοί. Καμία βελτίωση δεν μπορεί να προκύψει από διαφημιστικά κόλπα της διοίκησης.

Κ. Πρέπει να δίδεται έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα και άρα το μάνατζμεντ μέσω αντικειμενικών σκοπών πρέπει να αντικατασταθεί από το μάνατζμεντ μέσω των στόχων βελτίωσης.

Λ. Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ενισχύει την επικοινωνία και τη συνεργασία των εργαζομένων. Η συνεχής εκπαίδευση, η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και η αμοιβαία εμπιστοσύνη, βοηθά το άτομο να αυξήσει την απόδοσή του.

Μ. Απαιτείται πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης και αυτό-βελτίωσης για κάθε εργαζόμενο και άρα δια βίου κατάρτιση όλων σε έναν οργανισμό.

Ν. Η εφαρμογή της ΔΟΠ ξεκινά ή σταματά στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου και άρα απαιτείται μακροπρόθεσμη δέσμευση της διοίκησης στις αρχές ΔΟΠ.

4.6. Οι Στόχοι της ΔΟΠ

Η εφαρμογή προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποσκοπεί στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών. Οι Rao et al (1996) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μέσω των αρχών ΔΟΠ γίνονται ικανές στην:

1. Ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος.
2. Αποτελεσματικότητα της εργασίας με την οποία καθορίζεται το επίπεδο κόστους.
3. Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
4. Καλύτερη λειτουργικότητα του προϊόντος λόγω καλύτερης ποιότητας.
5. Συμπόρευση με τις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και με τις αλλαγές σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο.
6. Ευελιξία ώστε νέα μοντέλα και θεωρίες να μπορούν να εφαρμοστούν για να προλαμβάνουν τις ανάγκες του πελάτη και τις τεχνολογικές εξελίξεις.
7. Πρόβλεψη των τάσεων και των επιθυμιών του πελάτη.
8. Έγκαιρη παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας οπότε έτσι η προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη να είναι πιο ολοκληρωμένη .

Ποιοι είναι οι άξονες στοχοθέτησης της ΔΟΠ? Σύμφωνα επίσης με τους Rao et al (1996) είναι οι εξής:

Α. Εστίαση στον πελάτη: Ο πελάτης είναι το κομβικό σημείο στην διοικητική θεωρία της ΔΟΠ και άρα όλες οι προσπάθειες των οργανισμών γίνονται για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Β. Ικανοποίηση του πελάτη: Στο παραδοσιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος διεξάγει την εργασία με σκοπό να υλοποιήσει τις προδιαγραφές ενώ με βάση την ΔΟΠ ο υπάλληλος εργάζεται για να ικανοποιήσει τον πελάτη.

Γ. Ολική συμμετοχή : Ο εργαζόμενος είναι εξειδικευμένος να φέρει σε πέρας την εργασία που του ανατίθεται και προτείνει βελτιωμένους τρόπους για την υλοποίησή της.

Δ. Συνεχής βελτίωση: Η εφαρμογή των τεχνικών εργαλείων της ΔΟΠ επιτυγχάνει την διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιότητας της εταιρείας.

Ε. Καινοτομία: Ο οργανισμός εναλλάσσει τα προϊόντα του ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τον Feigenbaum (1991) η υιοθέτηση της ΔΟΠ επιτυγχάνει ικανοποιητικό σχεδιασμό ποιότητας (αξιοπιστία, επίβλεψη), συνεχή διαδικασία εκμάθησης και εκπαίδευσης προσωπικού και αξιόπιστη αξιολόγηση των προμηθευτών και των πελατών. Αποφεύγονται έτσι λειτουργικές και οργανωτικές αστοχίες που έχουν αρνητική επιρροή στην φήμη ενός οργανισμού.

Κεφάλαιο 5^ο

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου

5.1. Η Ποιότητα στην Δημόσια Διοίκηση

Η αποστολή της δημόσιας διοίκησης διαμορφώνεται σύμφωνα με την αρχή του σεβασμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη και αποσκοπεί όχι μόνο την διεκπεραίωση των θεσμικά προσδιορισμένων διαδικασιών αλλά και στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως υπαγορεύονται από το σύγχρονο δημόσιο μάλιστα και τις μεθόδους-πρακτικές που κυριαρχούν στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι στρατηγική με σκοπό την συνεχή βελτίωση και αλλαγή, ένα ολοκληρωμένο πλέγμα από τεχνικές και αρχές διοίκησης με πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Η ελληνική δημόσια διοίκηση υπογραμμίζει τέσσερα εργαλεία για την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας που είναι:

Α. Διοίκηση μέσω στόχων.

Β. Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

- Γ. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).
- Δ. Πιστοποίηση ποιότητας βάσει ISO.

Πίνακας 2

Εργαλεία για την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας

1 ^ο Εργαλείο	2 ^ο Εργαλείο	3 ^ο Εργαλείο	4 ^ο Εργαλείο
Στοχοθεσία	Δείκτες αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας	Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης	Πιστοποίηση βάσει ISO
Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας			

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2015

Η έννοια της αξιολόγησης έχει αναπτυχθεί με ιδιαίτερα γοργούς ρυθμούς κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η αξιολόγηση δημοσίων πολιτικών και προγραμμάτων, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης θεωρούνται κρίσιμες σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η μέτρηση της διοικητικής ικανότητας και η αξιολόγηση ατόμων και μονάδων δημόσιων οργανισμών εδράζεται όχι μόνον σε μία ορθολογική διαδικασία ελέγχου πεπραγμένων αλλά στην πεποίθηση για δημόσια διαφάνεια και λογοδοσία στα πλαίσια της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας. Η ορθότητα του σχεδιασμού και υλοποίησης εντός των δημόσιων οργανισμών αξιολογείται με αντικειμενικούς δείκτες και προσδιορίζεται η ανταπόκριση της δράσης σε κοινωνικά αιτήματα. Η αξιολόγηση λοιπόν δεν μπορεί παρά να περιλαμβάνει τόσο την εσωτερική αξιολόγηση που γίνεται από την ίδια την οργάνωση και βασίζεται στην σύγκριση των στόχων που έχουν τεθεί και στα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί όσο και τους πολίτες που εμπλέκονται στην λειτουργία της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Η αξιολόγηση απαιτεί επίσης προσφυγή στην συγκριτική προτυποποίηση (ή αλλιώς benchmarking) ως τεχνική βελτίωσης των διαφόρων επιπέδων λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού (σύγκριση των αποτελεσμάτων λειτουργίας με άλλες, οι οποίες θεωρούνται αποδοτικότερες από αυτήν). Η συγκριτική προτυποποίηση μπορεί να είναι εσωτερική (προσδιορισμός επιτυχημένων μεθόδων που πραγματοποιούνται εντός του οργανισμού σε άλλα τμήματα-διευθύνσεις με στόχο την υιοθέτηση τους στο σύνολο των της διοικητικής δομής) ή εξωτερική (προσδιορισμός επιτυχημένων διαδικασιών που πραγματοποιούνται εντός άλλων οργανισμών με στόχο την υιοθέτηση τους στο σύνολο των της διοικητικής δομής)

Υπάρχει ανάλογη διαδικασία αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο? Με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'11.2.2004), προσδοκάται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης με αντικειμενικά κριτήρια με στόχο να υπάρξει βελτίωση της διαφάνειας, αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών. Σύμφωνα με το άρθρο 1, (παρ. 2) του ν. 3230/2004, αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους.

Το άρθρο 3 του ίδιου νόμου υπογραμμίζει την ανάγκη διοίκησης μέσω στόχων και συγκεκριμένα:

- α) Η πολιτική ηγεσία καθορίζει και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους για κάθε επόμενο έτος,
- β) Η υπηρεσιακή ηγεσία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθορίζει τους επιμέρους στόχους για να ισχύσουν κατά το επόμενο έτος
- γ) Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης.

Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- i) Γενικοί δείκτες
- ii) Ειδικοί δείκτες.

Οι γενικοί δείκτες ορίζονται ως ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών ενώ οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα.

Σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 4 του Ν.3230/2004, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα. Οι Ειδικοί Δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα και είναι σύμφωνες με τα εξής :

1. Ετήσιος καθορισμός στρατηγικών στόχων του φορέα, δηλαδή με απόφαση του ο Υπουργός ή το όργανο Διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος
2. Ανάλυση των στρατηγικών στόχων από τους Γενικούς Δ/ντές ή Δ/ντές και ενημέρωση των υφιστάμενων αυτών.
3. Εξειδίκευση και επιμερισμός των στόχων ανά Διεύθυνση και Τμήμα κατόπιν συνεργασίας Δ/ντών και Τμηματάρχων.
4. Κατάρτιση συγκεκριμένου προγράμματος δράσης των μονάδων σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο όπου αναλύονται οι στόχοι κάθε μονάδας σε ενέργειες, προσδιορίζεται το χρονοδιάγραμμα για την υλοποίησή τους και προσδιορίζεται η συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του τμήματος και κάθε τμήματος στο στόχο της Δ/νσης.
5. Έκδοση απόφασης στοχοθεσίας κάθε Γενικής Δ/νσης ή Δ/νσης, που εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης, προσυπογράφεται από Γεν. Δ/ντές και κοινοποιείται.
6. Παρακολούθηση από τους Προϊσταμένους των Οργανικών Μονάδων σε τακτά χρονικά διαστήματα της πορείας υλοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων των δεικτών μέτρησης.
7. Αναθεώρηση και επανακαθορισμός των στόχων είτε τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους, εφόσον επισημανθεί απόκλιση μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων, είτε εφόσον προκύψουν νέες ανάγκες.
8. Αξιοποίηση της ετήσιας έκθεσης απολογισμού δράσης των Υπηρεσιών που εκδίδεται ετησίως από την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠ.ΟΙ.Ο. με την διατύπωση προτάσεων βελτίωσης της λειτουργίας τους.

Ποίο είναι όμως το πιο βασικό εργαλείο αξιολόγησης? Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι το εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και εδράζεται στην συλλογιστική ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους

πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αρχικά επιδίωκε πέντε βασικούς στόχους:

1. να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,
2. να οδηγήσει σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης,
3. να διευκολύνει την αυτο-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης,
4. να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα,
5. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το ΚΠΑ αποτελείται (Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2009 ; Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2015) από εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υπο-κριτήρια προς αξιολόγηση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης (τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα) ενώ τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα 28 υπό-κριτήρια, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση εκφράζονται μέσω παραδειγμάτων που εξηγούν τη φύση τους.

Με βάση το ΚΠΑ η παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης βοηθά στην κατανόηση των αντιδράσεων των πολιτών στις τρέχουσες πρακτικές και επιτρέπει τον έλεγχο της διοίκησης προληπτικά και κατασταλτικά. Έτσι η χρήση δεικτών αξιολόγησης επιτρέπει να διαπιστωθεί εάν οι υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. παρέχουν όσα υποσχέθηκαν,

αν τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα, αν οι πολίτες ικανοποιούνται από το περιεχόμενό τους και άρα στην περίπτωση που κριθούν ως μη κατάλληλες κάποιες διαδικασίες μπορεί να προσαρμοστούν, να τροποποιηθούν ή και να αντικατασταθούν για να διασφαλιστεί η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Επιπρόσθετα, η μέτρηση της παραγωγικότητας παρέχει στους πολίτες πληροφόρηση για το κόστος και τα αποτελέσματα των υπηρεσιών των ΟΤΑ. Επιτυγχάνεται λοιπόν η παρακολούθηση της απόδοσης, ο καλύτερος προγραμματισμός, η δημιουργία προτύπων για αύξηση της απόδοσης, η διασαφήνιση αναγκών σε πόρους σε σχέση με την εκτιμώμενη – προσδοκώμενη ζήτηση υπηρεσιών, η βελτίωση υποκίνησης των εργαζομένων (κίνητρα), η αύξηση ικανοποίησης του πολίτη, η καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αιτημάτων των πολιτών. Τέλος, η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ εδράζεται σε νέα αντίληψη όσον αφορά τη διοίκηση (Τσιότρας, Γ. 2002), η οποία επιτρέπει την καλύτερη συνεργασία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων ενός οργανισμού προς όφελος του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων (Κέφης, 2005).

Εξάλλου το αίτημα για αποδοτικότερη λειτουργία δημοσίων οργανισμών είναι ακόμα πιο επιτακτικό σε χώρες οι οποίες βρίσκονται σε διαδικασία δημοσιονομικής προσαρμογής και περικοπής δαπανών όπως η Ελλάδα. Δημόσιοι οργανισμοί και φορείς καλούνται να παράγουν την ίδια ή και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών με ακόμα λιγότερους πόρους (οικονομικούς, τεχνικούς, ανθρωπίνου δυναμικού) στη διάθεση τους.

Γράφημα 1

Τα στάδια εφαρμογής ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση



Η εφαρμογή λοιπόν τεχνικών ΔΟΠ στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί καινοτομία η οποία ωστόσο χαρακτηρίζεται από ασάφεια συγκριτικά με την καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα (Hartley, 2005). Πραγματικά απαιτείται περισσότερος χρόνος προκειμένου να εμφανιστεί εξαιτίας της ιεραρχικής δομής που έχουν οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί αλλά και λόγω των συστημάτων διασφάλισης της ευθύνης, από την άλλη (Halvorsen et al. 2005; Moore, 1997; Bessant, 2003; Llewellyn & Jones, 2003).

5.2. Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην υιοθέτηση και στην τήρηση κάποιων βασικών αρχών από όλα τα τμήματα/λειτουργίες ενός δημόσιου οργανισμού. Αρχικά είναι αναγκαία η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης προκειμένου να προσδιοριστούν άμεσα οι στόχοι και η συνάφεια στόχων –μέσων για επίτευξη της ΔΟΠ. Επιπρόσθετα, χρειάζεται άμεση και συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων έτσι ώστε το κόστος και ο χρόνος υλοποίησης να βελτιώνεται. Τρίτον, η λήψη αποφάσεων πρέπει να πραγματοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια (Δερβιτσιώτης, 2001) και με δείκτες απόδοσης που χρησιμεύουν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας ενός Ο.Τ.Α. Η διαδικασία της παρακολούθησης και αξιολόγησης με τη χρήση δεικτών περιλαμβάνει συνήθως τα εξής βήματα:

1. Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης
2. Κατάρτιση δεικτών
3. Συγκέντρωση των δεδομένων για την μέτρηση των δεικτών
4. Σύγκριση της τιμής των δεικτών με τις τιμές των στόχων που τέθηκαν ή με πρότυπα προδιαγραφών ή με τιμές του δείκτη στο παρελθόν (διαχρονική σύγκριση) ή με τιμές του δείκτη σε άλλους ομοειδείς ΟΤΑ (συγκριτική αξιολόγηση) ή με τιμές του δείκτη σε πρότυπους ΟΤΑ
5. Εντοπισμός των αποκλίσεων
6. Διερεύνηση των αιτιών των αποκλίσεων
7. Εισήγηση διορθωτικών μέτρων για την μείωση των αποκλίσεων
8. Σύνταξη αναφοράς προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.

Ποιες είναι όμως οι ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα?

Σύμφωνα με το δημόσιο management, η δημόσια διοίκηση οφείλει να καθοδηγείται από τον πολίτη και τις ανάγκες του, του οποίου η εξουσία εκφράζεται μέσα από τη δυνατότητα της επιλογής. Με αυτόν τον τρόπο η αρχή της επιλογής ενσωματώνεται στον τρόπο δράσης των δημοσίων υπηρεσιών επιφέροντας σημαντικές αλλαγές ως προς τον τρόπο διαχείρισης των συλλογικής φύσης αγαθών (Μιχαλόπουλος, 2003).

Ωστόσο, η μέτρηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα είναι δύσκολο εγχείρημα καθώς ο δημόσιος τομέας και ιδιαίτερα η Τοπική Αυτοδιοίκηση, είναι προσανατολισμένοι στην παροχή υπηρεσιών και συνήθως το προϊόν τους είναι άυλο. Οι εκροές τους λοιπόν έχουν τα χαρακτηριστικά όλων των εκροών των υπηρεσιών δηλαδή :

- α) Είναι δύσκολο να αξιολογηθούν.
- β) Δεν μπορούν να ελεγχθούν πριν από την κατανάλωση τους
- γ) Η παραγωγή τους είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κατανάλωση. Αυτό σημαίνει ότι η υπηρεσία συνήθως παράγεται και καταναλίσκεται ταυτόχρονα.
- δ) Το αποτέλεσμα των υπηρεσιών είναι ετερογενές και άρα η απόδοση της κάθε υπηρεσίας διαφέρει από παραγωγό σε παραγωγό.

Ταυτόχρονα, εφόσον οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα δεν αντιστοιχούν σε υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα, δεν υπάρχει και τρόπος αντίστοιχης κοστολόγησης. Οι υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν παρέχονται με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας του οργανισμού, αλλά την ικανοποίηση του κοινού συμφέροντος. Τούτο σημαίνει ότι έχουν κοινωνικό και όχι οικονομικό χαρακτήρα, ο πολίτης που τις καταναλώνει δεν πληρώνει άμεσα κάποιο τίμημα αλλά έμμεσα μέσω της φορολογίας, εφόσον η Τοπική Αυτοδιοίκηση χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Άρα ούτε και οι εισροές των υπηρεσιών της είναι εύκολο να υπολογιστούν, εφόσον στον ιδιωτικό οι εισροές συνήθως ταυτίζονται με τα έσοδα από την παροχή της υπηρεσίας και άρα ο λόγος της αποδοτικότητας (Εκροές/Εισροές) σε πολύ λίγες περιπτώσεις είναι εύκολο να υπολογιστεί.

Εκτός από αυτά, η εισαγωγή δεικτών απόδοσης - παραγωγικότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση παρουσιάζει και άλλα προβλήματα όπως:

Α. Ανεπαρκείς δεξιότητες-ικανότητες καθώς τόσο ο σχεδιασμός όσο και η εφαρμογή των δεικτών παραγωγικότητας πρέπει να γίνεται από επιστημονικό προσωπικό με εξειδίκευση.

Β. Μη ικανοποιητική στοχοθεσία. Οι γενικοί στόχοι που έχουν τεθεί για κάθε δείκτη πρέπει να συνδέονται στενά και όχι αυθαίρετα με αντίστοιχους λειτουργικούς στόχους.

Γ. Οι υπάρχοντες κανονισμοί σχετικά με τα εφαρμοζόμενα λογιστικά πρότυπα, η νομοθεσία καθώς και οι ισχύουσες διαδικασίες μπορεί να αποβούν εμπόδιο στη μέτρηση παραγωγικότητας.

Δ. Υπερβολικό κόστος για τη συγκέντρωση, επεξεργασία και προώθηση των στοιχείων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού

Ε. Έλλειψη πόρων

στ. Έλλειψη συμμετοχής της διοίκησης (Brashier & Sower, 1996; Matherly & Lasater, 1992; Chen et al. 2004).

Ζ. Προσανατολισμός του δημοσίου τομέα στην εξυπηρέτηση συντεχνιακών ή πολιτικών συμφερόντων.

Η. Άκαμπτο σύστημα αμοιβών και έλλειψη κινήτρων.

Θ. Ανεπαρκής πολιτική διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού (έλλειψη περιγραφής καθηκόντων, άκαμπτη ιεραρχία, πολιτικές παρεμβάσεις, έλλειψη κινητικότητας και ευελιξίας προσωπικού, μη διαφοροποιημένο μισθολόγιο).

Ι. Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού.

Κ. Έλλειψη κατευθυντήριων αρχών.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Εμπειρική διερεύνηση και αξιολόγηση των αρχών της ΔΟΠ στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του δήμου Θέρμης

Κεφάλαιο 1^ο

Τα Αποτελέσματα της Πρωτογενούς Έρευνας

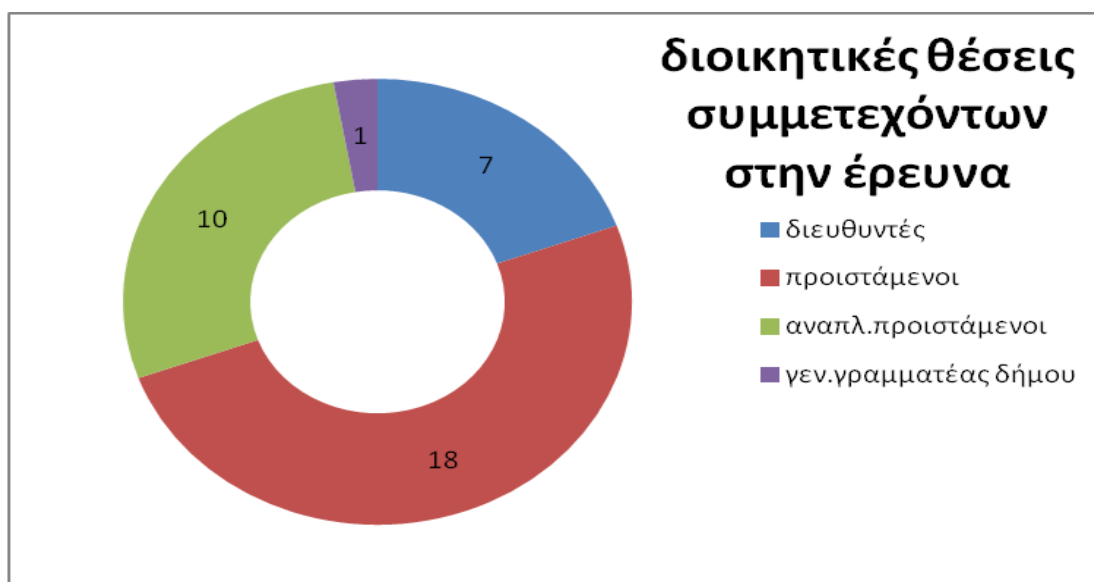
1.1.Αποτελέσματα της Πρωτογενούς Έρευνας- αναλυτική παρουσίαση

Με βάση την ανάλυση των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι το 30.56% (11) των ερωτώμενων είναι άνδρες και το 69.44% (25) των ερωτώμενων είναι γυναίκες

υπογραμμίζοντας ότι υπάρχει ενεργός συμμετοχή των γυναικών σε διοικητικές θέσεις και στην άσκηση διευθυντικών καθηκόντων. Από αυτούς 7 είναι διευθυντές-ντριες (19.44%), 18 είναι προϊστάμενοι (50%), 10 αναπληρωτές προϊστάμενοι (27.78%) και 1 γενικός γραμματέας του δήμου.

Γράφημα 2

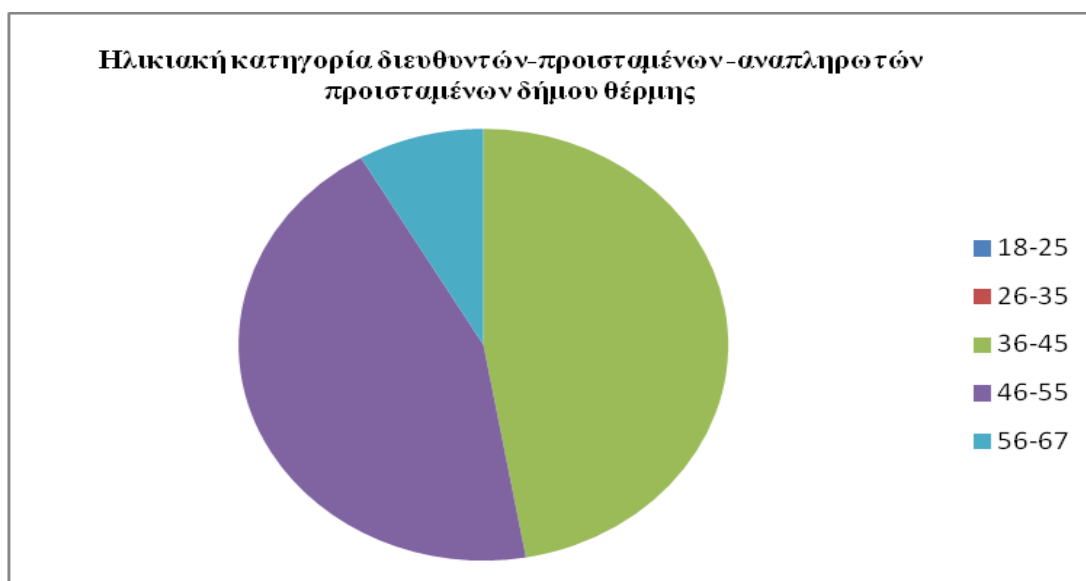
Διοικητικές θέσεις συμμετεχόντων στην έρευνα



Ως προς την ηλικιακή κατηγοριοποίηση είναι ικανοποιητική καθώς το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο μοριοδοτεί τα έτη υπηρεσίας και ευνοεί βέβαια την εμπειρία στο αντικείμενο δράσης προκειμένου κάποιος να αναλάβει καθήκοντα διευθυντή ή προϊσταμένου.

Γράφημα 3

Ηλικιακή κατηγορία συμμετεχόντων στην έρευνα



Είναι εμφανές από το άνω γράφημα ότι ο δήμος διαθέτει νέο εργατικό δυναμικό στην κρίσιμη “δυναμική ηλικία” 36-55 που έχει μεγάλο χρονικό ορίζοντα έως την συνταξιοδότηση και άρα υπάρχει δυνατότητα εντατικοποίησης της εκπαίδευσης σε ζητήματα ΔΟΠ με μεγάλο χρονικό ορίζοντα υλοποίησης των αρχών από το διευθυντικό δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, το 47.22% (17 άτομα) ανήκει στην κατηγορία 36-45, το 44.44% στην ηλικιακή κατηγορία 46-55 (16) και μόλις το 8.34% στην ηλικιακή κατηγορία 56-67 (3 άτομα).

Ιδιαίτερα αξιόλογο είναι το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων που διευκολύνει την μελλοντική εκπαίδευση τους σε πολύπλοκα θέματα ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα το 55.56% (20) διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 41.66% μεταπτυχιακό τίτλο (15) και το 2.78% διδακτορικό δίπλωμα (1).

Γράφημα 4

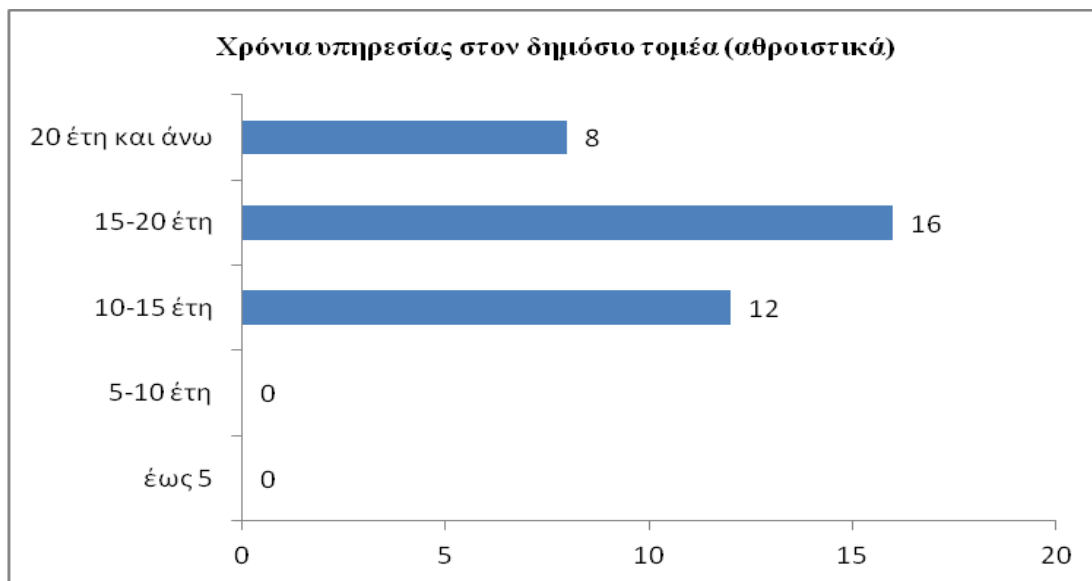
Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων στην έρευνα



Εξίσου σημαντικό είναι ότι οι ερωτώμενοι διαθέτουν σημαντική εμπειρία στον δημόσιο τομέα συνολικά και άρα η θεωρητική κατάρτιση τους συνδυάζεται με σημαντικές πρακτικές γνώσεις για τον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου. Πιο συγκεκριμένα 33.33% έχει 10-15 έτη υπηρεσίας, το 44.44% έχει 15-20 έτη υπηρεσίας και το 22.23% διαθέτει άνω των 20 ετών υπηρεσίας.

Γράφημα 5

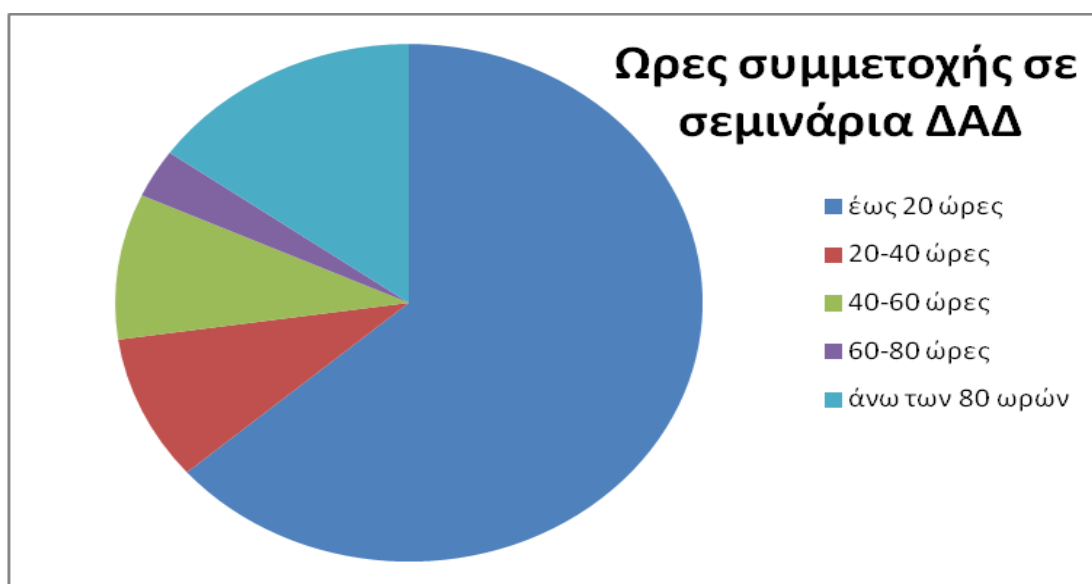
Χρόνια υπηρεσίας στον δήμο των συμμετεχόντων στην έρευνα



Ως προς την παρακολούθηση σεμιναρίων σε θέματα επιμόρφωσης ανθρωπίνου δυναμικού τα ποσοστά είναι πολύ ικανοποιητικά καθώς το 58.33% έχει πάνω από 20 ώρες συμμετοχής σε τέτοια σεμινάρια, το 8.33% 20-40 ώρες συμμετοχής, το 8.33% 40-60 ώρες συμμετοχής, το 2.78% 60-80 ώρες συμμετοχής και το 13.89% άνω των 80 ωρών συμμετοχής σε εξειδικευμένα σεμινάρια επιμόρφωσης για διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Γράφημα 6

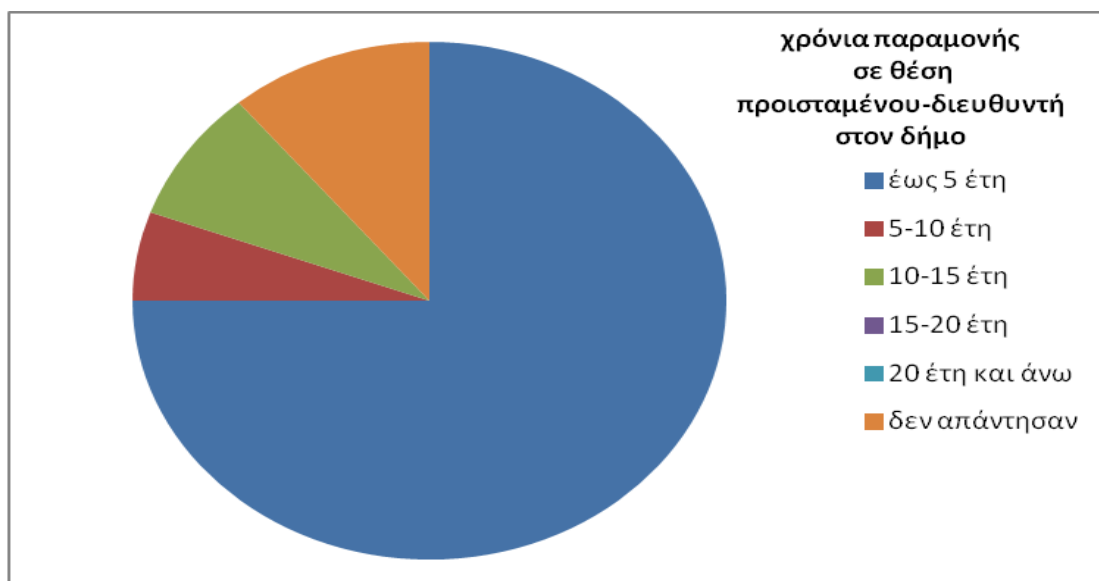
Ώρες συμμετοχής σε σεμινάρια συμμετεχόντων στην έρευνα



Τέλος, όσον αφορά τα χρόνια παραμονής σε θέση ευθύνης εντός του δήμου (ερώτηση 1.5.) είναι εμφανές ότι οι περισσότεροι διαθέτουν πείρα ωστόσο δεν είναι στην ίδια θέση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Πιο συγκεκριμένα, το 75% (27 άτομα) έχει έως 5 χρόνια παραμονής σε θέση ευθύνης εντός του δήμου, το 5.6% (2) μεταξύ 5 και 10 ετών και το 8.33% (3) μεταξύ 10 και 15 ετών (4 άτομα δεν απάντησαν).

Γράφημα 7

Χρόνια παραμονής σε θέση προϊσταμένου-διευθυντή



Στο υπόλοιπο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν και αξιολόγηση τους με βάση το πλαίσιο ΚΠΑ του υπουργείου προκειμένου να αναδειχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για πτυχές της ΔΟΠ στους ΟΤΑ.

Κριτήριο 1. Ηγεσία

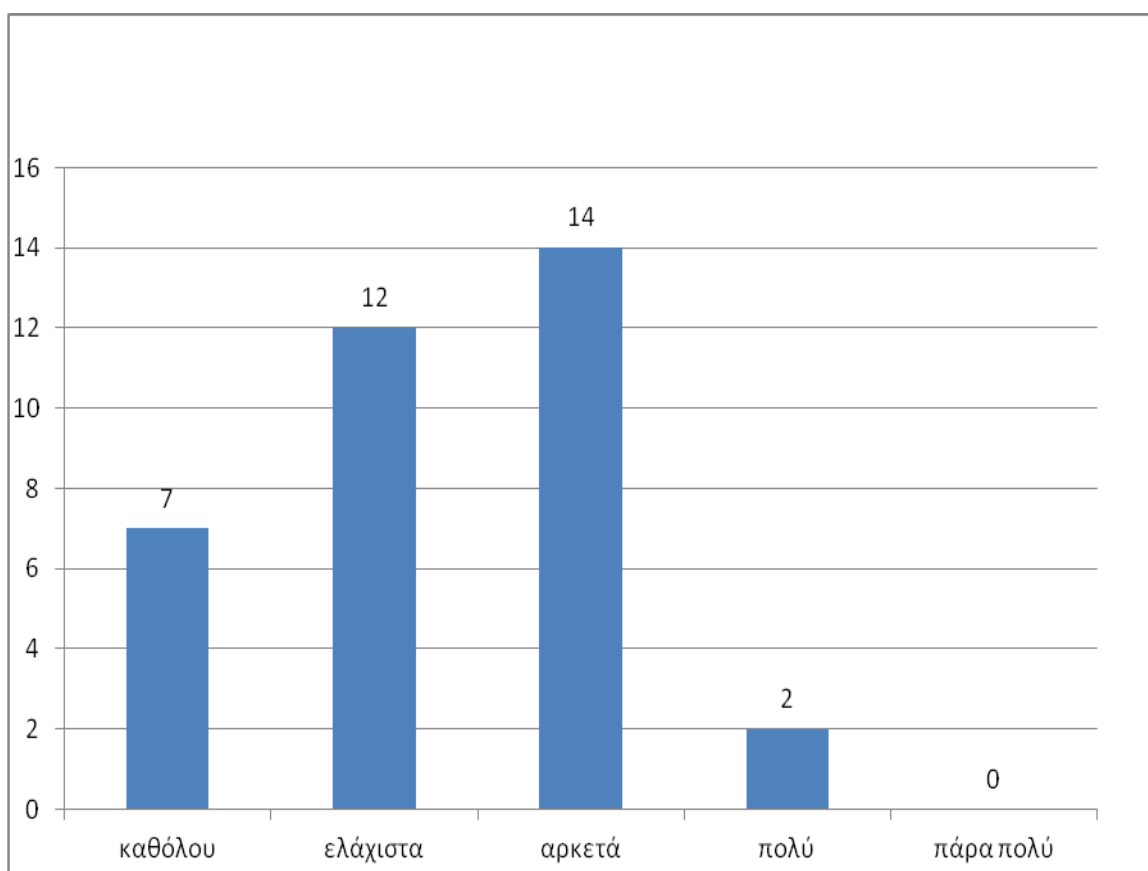
Το ΚΠΑ αναφέρεται στην ηγεσία ως τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές-προϊστάμενοι διαμορφώνουν την αποστολή της διεύθυνσης-τμήματος, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος, ενώ εξασφαλίζουν την ανάπτυξη των απαιτούμενων αξιών και συμμετέχουν προσωπικά στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης.

Είναι φανερό από τις απαντήσεις ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων κρίνει καθόλου ή ελάχιστα ικανοποιητική την κοινοποίηση των στόχων οράματος του δήμου στους υφισταμένους αν και σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ η κοινοποίηση του οράματος και η λειτουργική ενσωμάτωση όλων των υπαλλήλων στην κατεύθυνση υλοποίησης είναι όρος εκ των ων ουκ άνευ για την στρατηγική του δήμου. Έτσι το 19.44% (7 άτομα) δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο και το 33.33% ελάχιστα

ικανοποιημένο κάτι που μαρτυρά ότι ενώ η διαδικασία διαβούλευσης και διαφάνειας – κοινοποίησης του οράματος του δήμου είναι ικανοποιητική υπάρχει το πρόβλημα της λειτουργικής εφαρμογής στις κατώτερες (ιεραρχικά) βαθμίδες των υπαλλήλων του δήμου (ένας δεν απάντησε στην ερώτηση). Συνεπώς, χρειάζεται μεγαλύτερη και περισσότερο οργανωμένη προσπάθεια εμπλοκής των εργαζομένων στην διαδικασία καθώς σε διαφορετική περίπτωση δεν υπάρχει κατανόηση του περιεχομένου των στόχων –οράματος.

Γράφημα 8

“Είστε ικανοποιημένοι από την κοινοποίηση των στόχων-οράματος του δήμου στους υφιστάμενους σας?”



Το ίδιο ζήτημα αναδεικνύεται και στις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα 2.2. (« Το όραμα και η στρατηγική του δήμου σας είναι κατανοητά από τους υφισταμένους σας?») καθώς 19.44% απάντησε καθόλου, 27.88% απάντησε ελάχιστα και 47.22% απάντησε αρκετά με ελάχιστες απαντήσεις (2.78%) να υιοθετούν την κατηγοριοποίηση «πολύ και πάρα πολύ».

Γράφημα 9

Το όραμα και η στρατηγική του δήμου σας είναι κατανοητά από τους υφισταμένους σας?

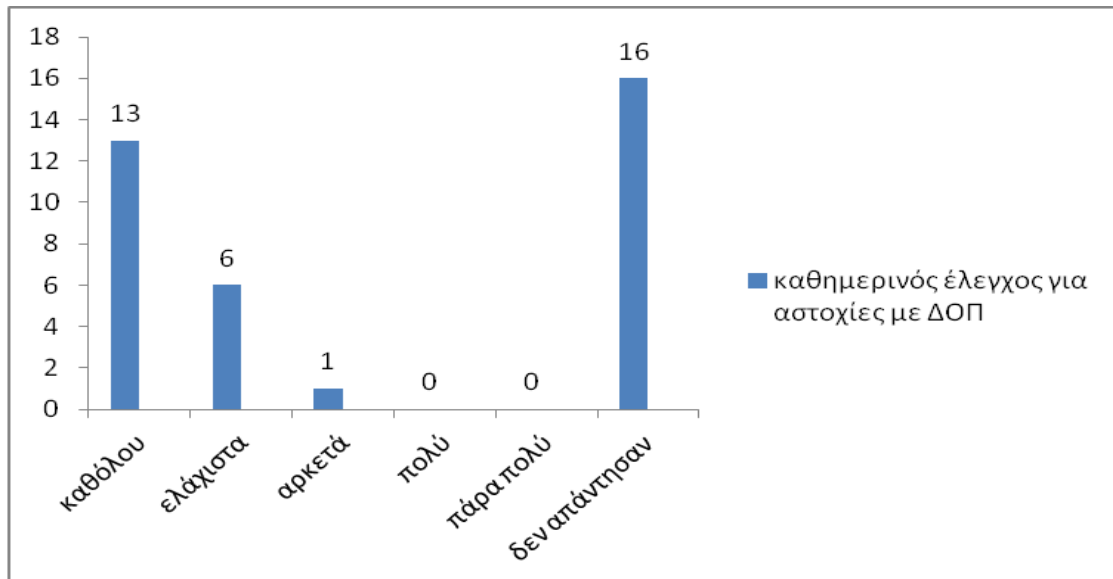


Στο κρίσιμο ερώτημα «Πώς πραγματοποιείται ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης σας?» είναι εμφανές ότι δεν υπάρχει οργανωμένη και καθημερινή εφαρμογή συστήματος ΔΟΠ στις διευθύνσεις του δήμου καθώς 16 άτομα (44.44%) δεν απάντησαν στο ερώτημα ενώ τα υπόλοιπα απάντησαν «καθόλου» (13 άτομα ή 36.11%), «ελάχιστα» (6 άτομα ή 16.66%) και μόνον ένα άτομο απάντησε «αρκετά» εννοώντας την υλοποίηση κάποιων από τις αρχές της ΔΟΠ με ίδια πρωτοβουλία.

Ο έλεγχος φαίνεται να πραγματοποιείται με μεγάλη καθημερινή ενασχόληση των διευθυντών-προϊσταμένων (7 άτομα απάντησαν «αρκετά», 9 άτομα απάντησαν «πολύ» και 3 άτομα απάντησαν «πάρα πολύ») ενώ περιορισμένη φαίνεται να είναι και η εμπλοκή των αρμόδιων αντιδημάρχων στην καθημερινή διαδικασία ελέγχου (6 άτομα απάντησαν ότι δεν υφίσταται ουσιαστικά, 5 άτομα απάντησαν «ελάχιστα» και 16 άτομα δεν απάντησαν καθόλου). Τέλος, δεν υπάρχει ουσιαστική λειτουργία των άτυπων ομάδων εργασίας που με βάση το σύστημα ΔΟΠ μπορούν να λειτουργήσουν ευεργετικά όχι μόνον στην επίλυση αλλά και στην πρόληψη αστοχιών καθώς μόνον 7 άτομα απάντησαν ότι υπάρχει τέτοια διαδικασία για τον καθημερινό έλεγχο.

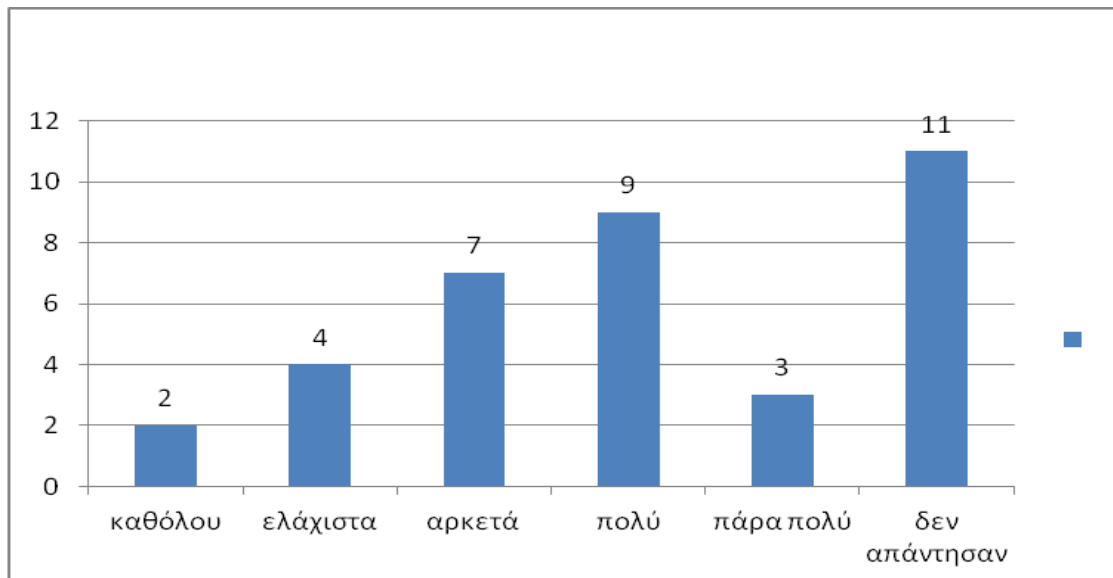
Γράφημα 10

Πώς πραγματοποιείται ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης σας?



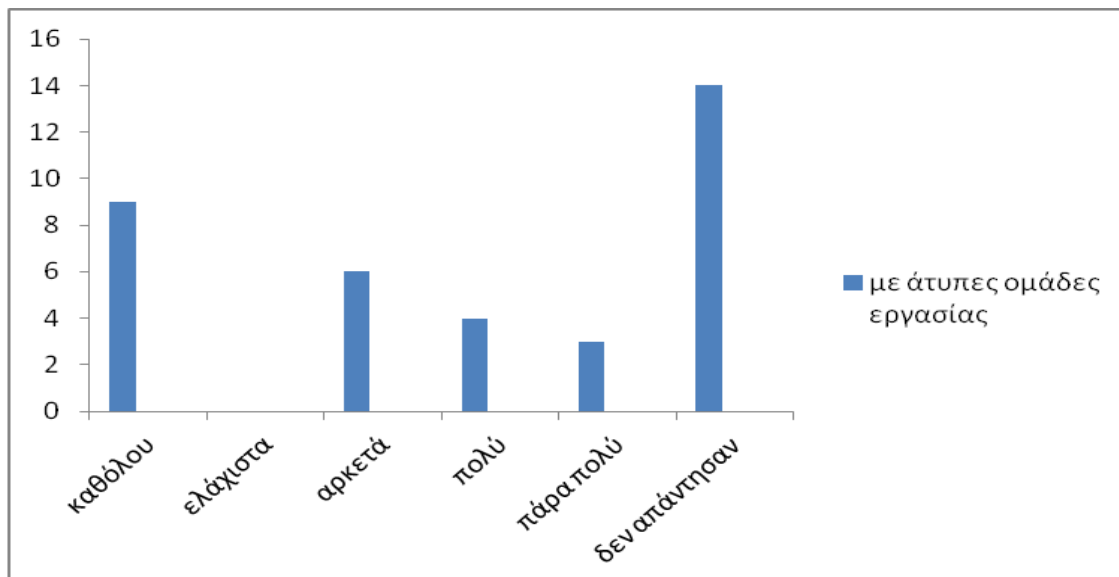
Γράφημα 11

«Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης πραγματοποιείται με καθημερινή δική μου ενασχόληση»



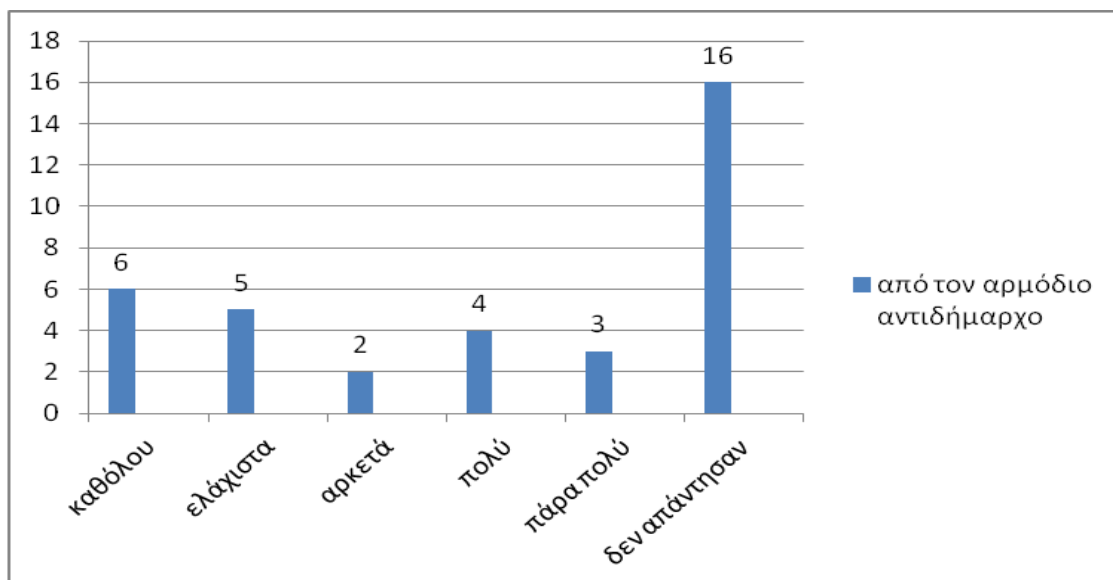
Γράφημα 12

«Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης πραγματοποιείται με άτυπες ομάδες εργασίας»



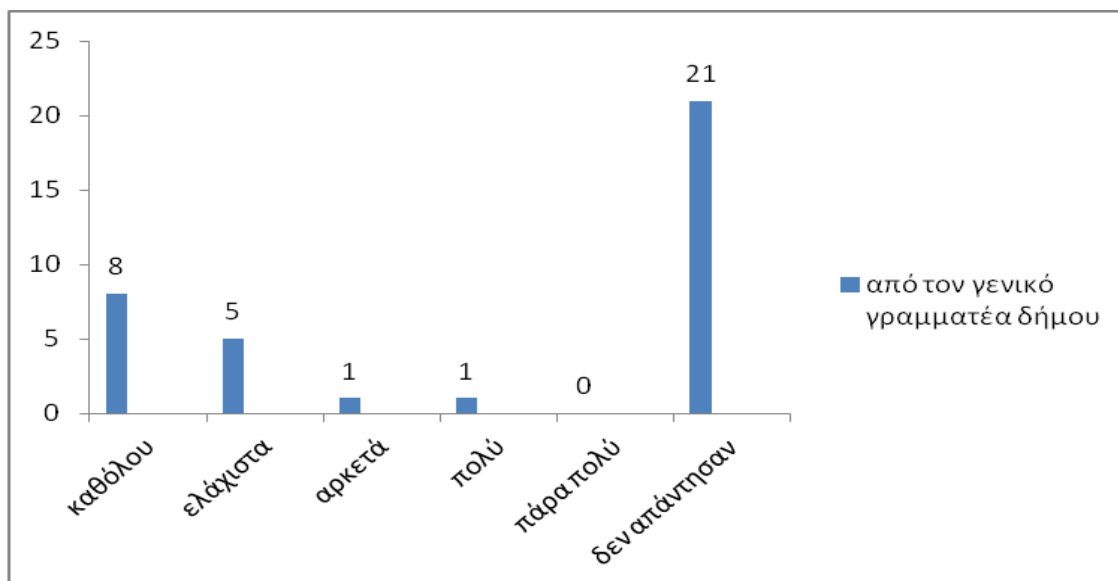
Γράφημα 13

«Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης πραγματοποιείται από τον αρμόδιο αντιδήμαρχο»



Γράφημα 14

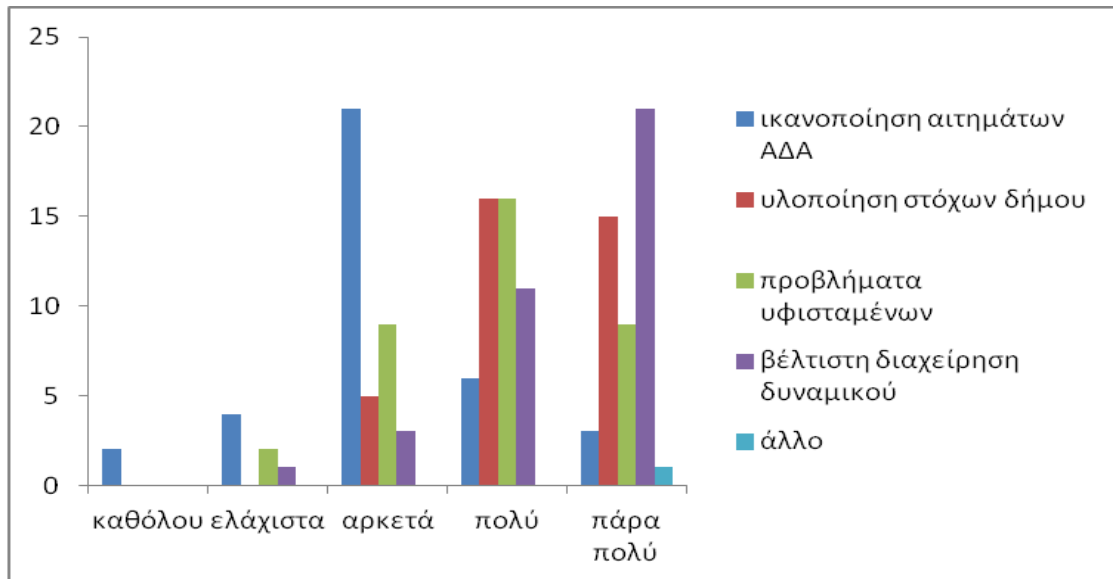
«Ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης πραγματοποιείται από τον γενικό γραμματέα του δήμου»



Οι απαντήσεις αναδεικνύουν επίσης το ενδιαφέρον και την προσήλωση των διευθυντών στην ικανοποίηση των αιτημάτων των ανώτερων διοικητικών αρχών και την ικανοποίηση των αναγκών των προσωπικών προβλημάτων που αναφέρονται στις διευθύνσεις για τους υφισταμένους. Η ικανοποίηση των αιτημάτων των ανώτερων διοικητικών αρχών (ΑΔΑ) συγκεντρώνει στην κλίμακα 3-5 (αρκετά-πάρα πολύ) ποσοστό 83.33%, η πραγματοποίηση των στόχων του ετήσιου προγραμματισμού του δήμου συγκεντρώνει στην κλίμακα 3-5 (αρκετά-πάρα πολύ) ποσοστό 100%, η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της διεύθυνσης συγκεντρώνει στην κλίμακα 3-5 (αρκετά-πάρα πολύ) ποσοστό 88.2% και η βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της διεύθυνσης συγκεντρώνει στην κλίμακα 3-5 (αρκετά-πάρα-πολύ) ποσοστό 93.7%. Είναι ιδιαίτερα θετικό λοιπόν ότι η διοίκηση ενστερνίζεται τους στόχους του δήμου παρά τα προβλήματα λειτουργικής ενσωμάτωσης που προαναφέρθηκαν αλλά και ενδιαφέρεται ενεργά για τους υφισταμένους των οποίων άλλωστε η συμβολή είναι καθοριστική στην υλοποίηση των αρχών ΔΟΠ.

Γράφημα 15

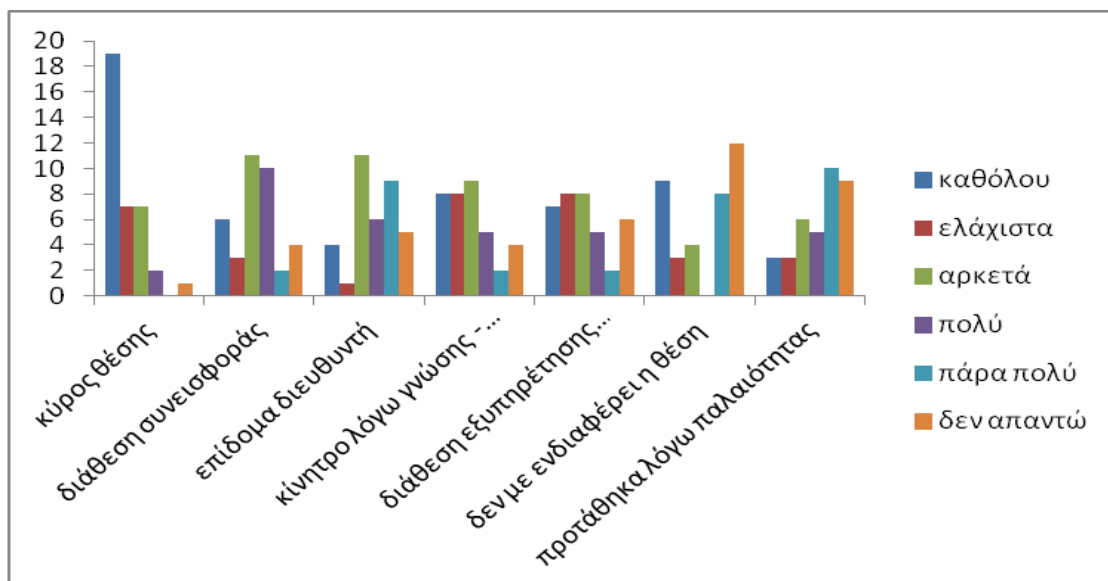
«Ο Διευθυντής - προϊστάμενος κατά την γνώμη σας είναι σημαντικό να ενδιαφέρεται»



Εξίσου ενδιαφέρουσα και διαφωτιστική είναι η απάντηση των ερωτώμενων στα κίνητρα που τους ώθησαν για την κάλυψη της θέσης του διευθυντή-προϊσταμένου (ερώτηση 2.12). Είναι χαρακτηριστικό ότι την κλίμακα 1-2 (καθόλου σημαντικός-ελάχιστα σημαντικός) επιλέγει το 69.44% για το κύρος της θέσης ως κίνητρο όπως και την επιλέγει το 44.44% για την διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων λόγω γνώσης. Τις δύο κλίμακες επιλέγει και το 33.33% των ερωτώμενων αναφέροντας ότι δεν τους ενδιαφέρει η διευθυντική θέση. Αντιθέτως είναι αναμενόμενη και κατανοητή μεσούσης της κρίσης η επιλογή της κλίμακας 3-5 (αρκετά-πάρα πολύ) από το 72.22% στο κίνητρο του επιδόματος του διευθυντή και εξίσου αναμενόμενη η επιλογή της κλίμακας 3-5 (αρκετά-πάρα πολύ) από το 58.33% για το αν επιλέχθηκε λόγω παλαιότητας –εμπειρίας. Τέλος, η ηγεσία με διάθεση εξυπηρέτησης των δημοτών δεν φαίνεται να αποτελεί κίνητρο για τους ερωτώμενους (63.89% επέλεξε την απάντηση «καθόλου/ελάχιστα/αρκετά»).

Γράφημα 16

«Ποια είναι τα κίνητρα που σας ώθησαν στη κάλυψη της θέσης του Διευθυντή / τριας –προϊσταμένου/νη»



Στην ερώτηση 2.14. « Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική διοίκηση-ηγεσία ενός διευθυντή - προϊσταμένου» είναι ενθαρρυντική η επιλογή των κλιμάκων 3-5 (αρκετά-πάρα πολύ) στην ικανότητα να εμπνέει σεβασμό-εμπιστοσύνη προς όλους τους εργαζόμενους (100%), η ενθάρρυνση για ουσιαστική και ενεργό συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων από όλους (100%), η γνώση της διαχείρισης των αρμοδιοτήτων (100%), η ικανότητα να αντιμετωπίζει διενέξεις μεταξύ των υπαλλήλων (97.22%) και η διαμόρφωση από κοινού στόχων (97.22%).

Πίνακας 3

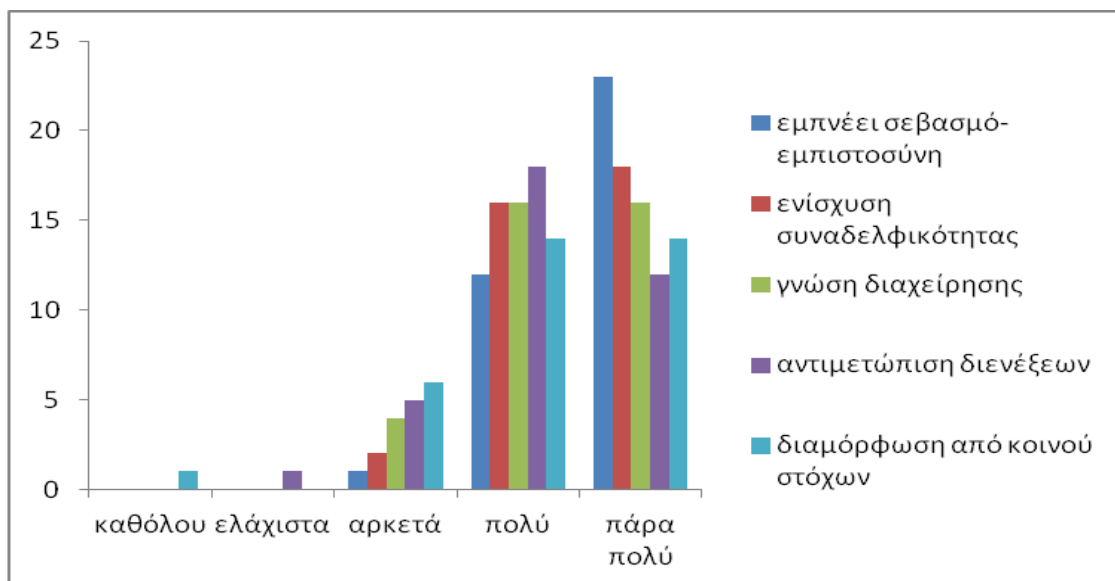
Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική διοίκηση-ηγεσία ενός διευθυντή-προϊσταμένου; (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

Καθόλου σημ/κός	Ελάχιστα σημαντικός	Αρκετά σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Η ικανότητα να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη προς όλους τους εργαζομένους της διεύθυνσης	0	0	1	12	23
Η ενθάρρυνση για ουσιαστική κι ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων από όλους τους συναδέλφους και η ενίσχυση της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας	0	0	2	16	18
Η γνώση της διαχείρισης των αρμοδιοτήτων	0	0	4	16	16
Η ικανότητα να προβλέπει και εν τέλει να αντιμετωπίζει πιθανές διενέξεις μεταξύ των συναδέλφων με πιθανή συμμετοχική επίλυσή τους	0	1	5	18	12
Η διαμόρφωση από κοινού στόχων καθώς και η υλοποίησή τους	1	0	6	14	14

Γράφημα 17

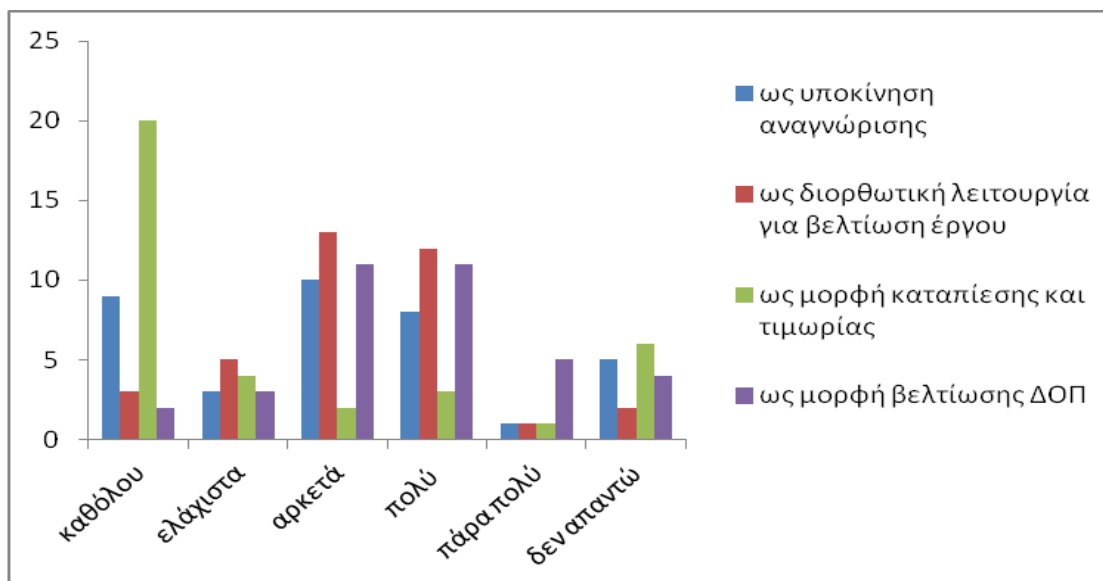
Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική διοίκηση-ηγεσία ενός διευθυντή-προϊσταμένου;



Στην ερώτηση 2.6 οι ερωτώμενοι κρίνουν θετικά την διαδικασία αξιολόγησης έργου πιστεύοντας ότι βελτιώνει την ποιότητα του παρεχόμενου έργου, λειτουργεί ευεργετικά για την υλοποίηση αρχών ΔΟΠ, υποκινεί σε συνεχώς καλύτερες δράσεις και πρακτικές και δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως μορφή καταπίεσης και τιμωρίας. Η θεώρηση αυτή είναι κρίσιμο στοιχείο της ηγεσίας καθώς δεν μπορεί να ξεκινήσει διαδικασία ΔΟΠ εάν τα ανώτατα στελέχη δεν ενστερνιστούν την αναγκαιότητα του συστήματος ελέγχου και λογοδοσίας της ΔΟΠ.

Γράφημα 18

«Πώς θα περιγράφατε την διαδικασία της αξιολόγησης του διοικητικού σας έργου?»



Τέλος, στο ερώτημα 2.15 με τίτλο, «Παρακαλώ καταγράψτε την ωριαία απασχόληση σας σε καθημερινή βάση ανά δραστηριότητα», οι διευθυντές-προϊστάμενοι επιμερίζουν τον χρόνο τους σε διάφορες συνεργασίες με ανώτερους και υφιστάμενους, αντιμετωπίζοντας και απρόβλεπτες ανάγκες οι οποίες είναι στην καθημερινή απασχόληση πλέον όχι μόνον λόγω της πολυπλοκότητας και της συνεχώς μεταλλασσόμενης νομοθεσίας αλλά και λόγω της στενότητας των οικονομικών πόρων των δήμων και της καθυστέρησης καταβολής των οφειλόμενων πόρων από την κεντρική διοίκηση του κράτους.

Πίνακας 4

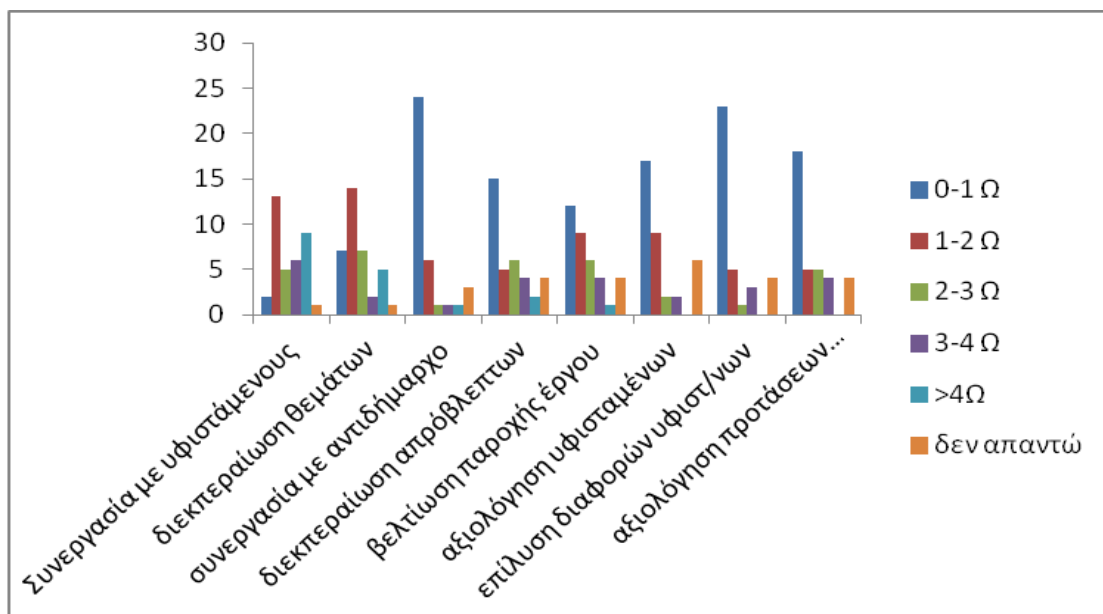
Παρακαλώ καταγράψτε την ωριαία απασχόληση σας σε καθημερινή βάση ανά δραστηριότητα (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

Μία ώρα	2 ώρες	3 ώρες	4 ώρες	Πάνω από 4 ώρες
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5	Δεν απαντώ
Η συνεργασία με τους υφιστάμενους υπαλλήλους	2	13	5	6	9	1
Η διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων	7	14	7	2	5	1
Η συνεργασία με τον προϊστάμενο αντιδήμαρχο	24	6	1	1	1	3
Η διεκπεραίωση απρόβλεπτων-έκτακτων θεμάτων	15	5	6	4	2	4
Η βελτίωση των κριτηρίων παροχής έργου στο τμήμα-διεύθυνση μου	12	9	6	4	1	4
Η αξιολόγηση των υφισταμένων μου	17	9	2	2	0	6
Η επίλυση διαφορών μεταξύ των υφισταμένων μου	23	5	1	3	0	4
Η αξιολόγηση προτάσεων των υφισταμένων μου για βελτίωση του έργου τους	18	5	5	4	0	4

Γράφημα 19

«Καταγράψτε την ωριαία απασχόληση σας σε καθημερινή βάση ανά δραστηριότητα»



Αξιολόγηση πρώτου πυλώνα ηγεσίας με βάση τέσσερα υποκριτήρια

Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων που αναλύθηκαν έως αυτό το σημείο της διατριβής και επιλέγοντας τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια του ΚΠΑ που ταιριάζουν στην ανάλυση, η αξιολόγηση στον πυλώνα της ηγεσίας είναι η εξής κάτωθι:

Υποκριτήριο 1.1.

Η ηγεσία δίνει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση ώστε να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της.

1. ανάπτυξη και διαμόρφωση ενός οράματος (που θέλουμε να πάμε), και της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) της οργάνωσης (+)
2. δημιουργία ενός πλαισίου αξιών και κωδίκων συμπεριφοράς (+).
3. μετατροπή του οράματος και της αποστολής σε στρατηγικούς (μεσοπρόθεσμους) και

Δυνατά σημεία
1,2

<p>επιχειρησιακούς (συγκεκριμένους και βραχυπρόθεσμους) στόχους και δράσεις (περαιτέρω βελτίωση)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. συμμετοχή των εργαζομένων που σχετίζονται με την οργάνωση στις διαδικασίες ανάπτυξης του οράματος, της αποστολής, του πλαισίου αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων (περαιτέρω βελτίωση) 5. προσαρμογή του οράματος, της αποστολής και των αξιών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (περαιτέρω βελτίωση). 6. γνωστοποίηση του οράματος, της αποστολής, των αξιών, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων σε όλους τους υπαλλήλους (περαιτέρω βελτίωση). 	<p>Πεδία βελτίωσης 3,4,5,6</p>
<p>Υποκριτήριο 1.2. Η ηγεσία αναπτύσσει και εφαρμόζει ένα σύστημα διοίκησης ώστε να επιτυγχάνεται:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ανάπτυξη των οργανωτικών δομών και των διοικητικών διαδικασιών σε αρμονία με τους στόχους του δήμου, τις ανάγκες πολιτών (+). 2. ορισμός των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης, λειτουργιών, ευθυνών και αυτονομίας (περαιτέρω βελτίωση). 3. ανάπτυξη και συμφωνία για τους μετρήσιμους σκοπούς και στόχους όλων των επιπέδων της οργάνωσης (περαιτέρω βελτίωση). 4. προσανατολισμός προς τις εκροές και τα αποτελέσματα εξισορροπώντας με τις ανάγκες και προσδοκίες των δημοτών (+). 5. θέσπιση ενός διοικητικού πληροφοριακού συστήματος με εσωτερικές επιθεωρήσεις και ελέγχους (περαιτέρω βελτίωση). 6. δημιουργία κατάλληλων πλαισίων για ομαδική εργασία (+). 7. μακροπρόθεσμη χρήση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ζητούμενο). 8. ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης (περαιτέρω βελτίωση). 	<p>Δυνατά σημεία 1,4,6</p> <p>Πεδία βελτίωσης 2,3,5,6,7,8</p>
<p>Υποκριτήριο 1.3. Η ηγεσία υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της και δρα ως πρότυπο ρόλου</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. καθοδήγηση δια του παραδείγματος (+) 2. απόδειξη προσωπικής δέσμευσης για αλλαγή (+). 3. δράση σύμφωνα με τους επιλεγμένους στόχους και τις καθιερωμένες αξίες (+). 4. συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα (+). 	<p>Δυνατά σημεία 1,2,3,4,7,8,10</p>

<ol style="list-style-type: none"> 5. υποστήριξη των υπαλλήλων για να πραγματοποιούν τα σχέδια και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους υποβοηθώντας έτσι την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (περαιτέρω βελτίωση). 6. ενθάρρυνση και υποστήριξη των υπαλλήλων να προτείνουν καινοτομίες και βελτιώσεις (περαιτέρω βελτίωση). 7. ενθάρρυνση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού (+) 8. εξασφάλιση της ανάπτυξης μιας κουλτούρας υποκίνησης, αναγνώρισης, προγραμματισμού και εφαρμογής της καινοτομίας (+). 9. συζήτηση με τους υπαλλήλους για την απόδοση (περαιτέρω βελτίωση). 10. αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων (+). 11. επαρκής αντιμετώπιση των ατομικών αναγκών των υπαλλήλων (περαιτέρω βελτίωση) 	Πεδία βελτίωσης 5,6,9,11
Υποκριτήριο 1.4. Διαχείριση σχέσεων με δήμαρχο-αντιδημάρχους	
1. διατήρηση τακτικών επαφών με δήμαρχο-αντιδήμαρχο (περαιτέρω βελτίωση)	Πεδία βελτίωσης 1

Κριτήριο 2. Στρατηγική και Προγραμματισμός

Το ΚΠΑ προσδιορίζει το δεύτερο κριτήριο ως τον τρόπο με τον οποίο η διεύθυνση υλοποιεί την αποστολή της μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής προσανατολισμένης προς τους δημότες και υποστηριζόμενη από τις αναγκαίες πολιτικές, προγράμματα, σκοπούς, στόχους και διαδικασίες.

Είναι φανερό από τις απαντήσεις στην ερώτηση 2.20, «Υπάρχει οργανωμένη δια-τμηματική συνεργασία για την επίτευξη των στόχων προγραμματισμού στον δήμο σας?» ότι δεν υπάρχει οργανωμένη δια-τμηματική συνεργασία αλλά επαφίεται στην ευχέρεια του προϊσταμένου να υλοποιήσει ad hoc τέτοιες διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων επέλεξε τις κλίμακες 1-2 και μόνον 5 άτομα ανέδειξαν την δια-τμηματική συνεργασία (κλίμακα 5).

Γράφημα 20

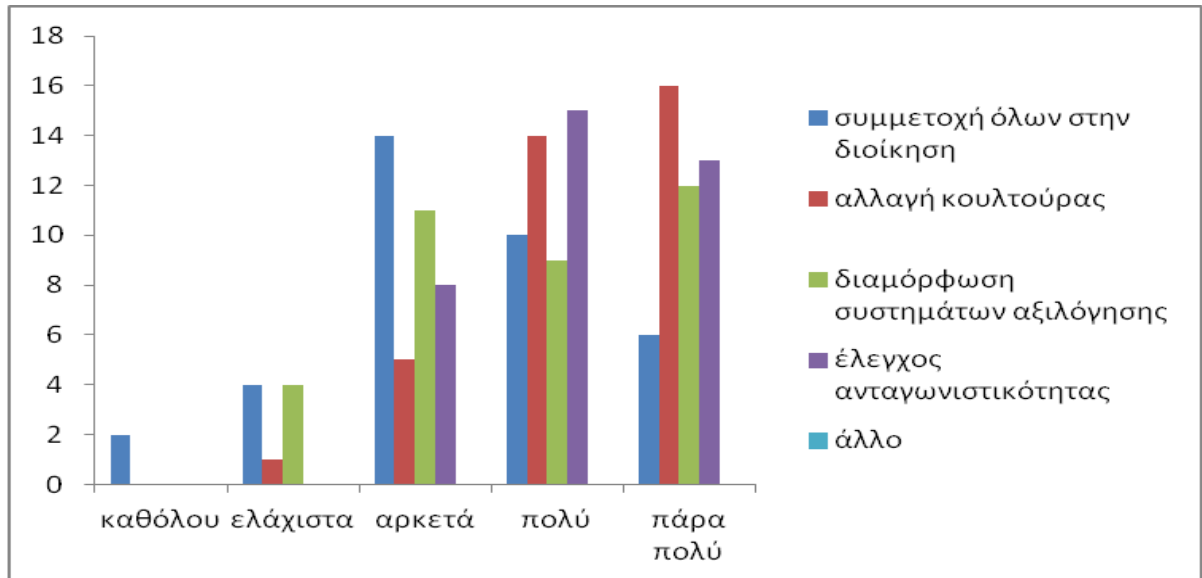
Υπάρχει οργανωμένη δια-τμηματική συνεργασία για την επίτευξη των στόχων προγραμματισμού στον δήμο σας?



Στην ερώτηση 2.10, «Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχομένου έργου στο τμήμα –διεύθυνση σας;», το μεγαλύτερο τμήμα των ερωτώμενων ανέδειξε την σπουδαιότητα συμμετοχής στον τρόπο λήψης των αποφάσεων (άλλωστε στην ΔΟΠ δεν ισχύει η κλασσική πυραμιδική ιεραρχία με την μονόδρομη ροή εντολών από τα άνω χωρίς διαρκής ανατροφοδότηση πληροφοριών), την ανάγκη αλλαγής κουλτούρας, την σημασία διαμόρφωσης συστημάτων αξιολόγησης που άλλωστε αναδεικνύουν την αριστεία και την διαφάνεια και βεβαίως τον έλεγχο της ανταγωνιστικότητας. Το γράφημα που ακολουθεί αναδεικνύει εύληπτα την διάθεση των ερωτώμενων για ενίσχυση όλων των θεμελιωδών συνιστωσών διαμόρφωσης του έργου της διεύθυνσης.

Γράφημα 21

«Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχομένου έργου στο τμήμα –διεύθυνση σας;»



Το μεγαλύτερο τμήμα των ερωτώμενων ανέδειξε επίσης την σπουδαιότητα συνεργασίας τόσο με διευθυντές-προϊσταμένους του δήμου, με υπαλλήλους, με πολίτες αλλά και με άλλους φορείς (ερώτηση 2.9).

Πίνακας 5

Θα χαρακτηρίζατε σημαντικό το ρόλο σας στη συνεργασίας σας με: (απαντήστε σε κάθε πρόταση βάσει της κλίμακας που ακολουθεί):

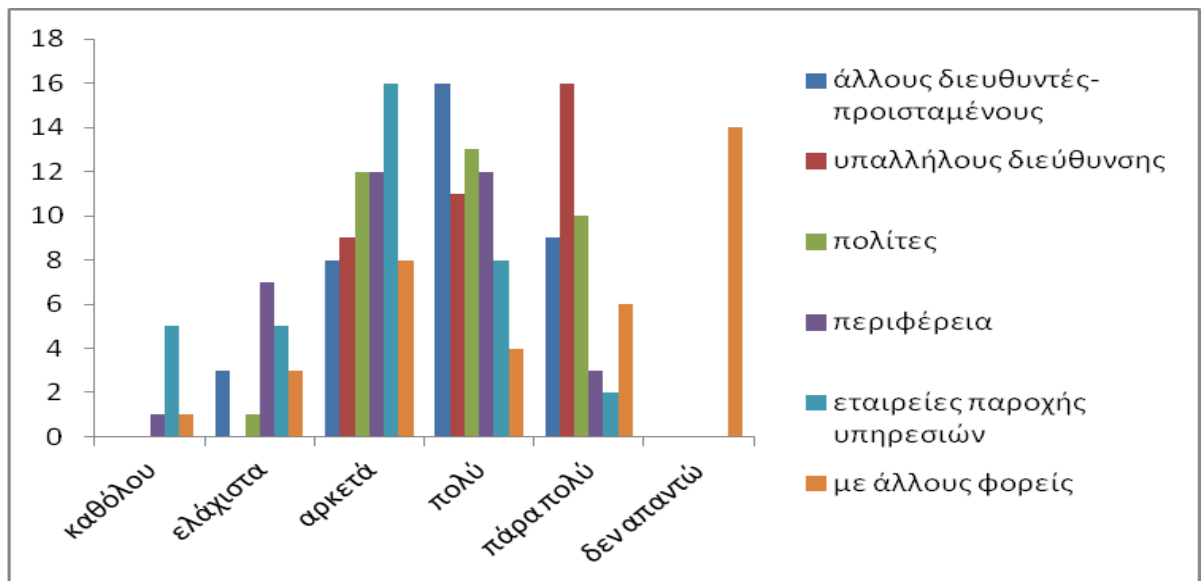
Καθόλου σημ/κός	Ελάχιστα σημαντικός	Αρκετά σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5	Δεν απαντώ
Άλλους Διευθυντές-προϊσταμένους δήμου	0	3	8	16	9	0
Υπαλλήλους διεύθυνσης –τμήματος σας	0	0	9	11	16	0
Πολίτες-Δημότες	0	1	12	13	10	0

Περιφέρεια	1	7	12	12	3	0
Εταιρείες παροχής υπηρεσιών στον δήμο	5	5	16	8	2	0
Με άλλους φορείς	1	3	8	4	6	14

Γράφημα 22

Με ποιους δρώντες θα χαρακτηρίζατε σημαντικό το ρόλο σας στη συνεργασίας σας?



Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων που αναλύθηκαν έως αυτό το σημείο της διατριβής και επιλέγοντας τα κριτήρια και τα υπό-κριτήρια του ΚΠΑ που ταιριάζουν στην ανάλυση η αξιολόγηση στον πυλώνα της στρατηγικής-προγραμματισμού είναι η εξής κάτωθι:

Υποκριτήριο 2.1. πυλώνα στρατηγικής και προγραμματισμού

Η διεύθυνση συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των πολιτών

<ol style="list-style-type: none"> 1. συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών για ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών (+) 2. τακτική συλλογή πληροφοριών για σημαντικές μεταβλητές, όπως είναι οι κοινωνικές, οι οικονομικές, και οι δημογραφικές εξελίξεις (+). 3. συχνή αξιολόγηση της ποιότητας των πληροφοριών και του τρόπου που συλλέγονται (περαιτέρω βελτίωση). 	Δυνατά σημεία 1,2
	Πεδία βελτίωσης 3

Υποκριτήριο 2.2. πυλώνα στρατηγικής και προγραμματισμού

Η διεύθυνση αναπτύσσει, αναθεωρεί και επικαιροποιεί τη στρατηγική και τον προγραμματισμό.

<ol style="list-style-type: none"> 1. συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της ανάπτυξης, αναθεώρησης και επικαιροποίησης της στρατηγικής και του προγραμματισμού όπως επίσης και στη διαδικασία ιεράρχησης των προσδοκιών και 	Δυνατά σημεία 1
---	----------------------------------

<p>αναγκών τους (περαιτέρω βελτίωση).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. ανάλυση των κινδύνων και ευκαιριών και επισήμανση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων που ανήκουν στο περιβάλλον του δήμου (περαιτέρω βελτίωση). 3. θέσπιση στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων βάσει του οράματος, της αποστολής και των αξιών της οργάνωσης και σύνδεσή τους με τα επιχειρησιακά προγράμματα και τις διαδικασίες (περαιτέρω βελτίωση). 4. αξιολόγηση της ποιότητας των στρατηγικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων (περαιτέρω βελτίωση). 5. εξισορρόπηση τόσο μεταξύ των έργων και πόρων όσο και μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων πιέσεων σε σχέση με τις απαιτήσεις των δημοτών (περαιτέρω βελτίωση). 6. αξιολόγηση των υφισταμένων έργων με όρους εκροών (αποτελέσματα) και συνεπειών (επιπτώσεις) και προσδιορισμός του βαθμού επίτευξης του στόχου σε όλα τα επίπεδα και προσαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού (περαιτέρω βελτίωση). 7. συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων της οργάνωσης (π.χ. διοικητική διάγνωση βάσει της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή βάσει της ανάλυσης των δυνατών και αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών – ΔΑΕΑ) (περαιτέρω βελτίωση). 	<p>Πεδία βελτίωσης 2,3,4,5,6,7</p>
---	--

Υποκριτήριο 2.3. πυλώνα στρατηγικής και προγραμματισμού

Η διεύθυνση εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη την έκτασή της.

1. εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού θέτοντας προτεραιότητες και προσδιορίζοντας το κατάλληλο χρονοδιάγραμμα και την ανάλογη οργανωτική δομή (περαιτέρω βελτίωση).	Δυνατά σημεία
2. μετατροπή της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων σε προγράμματα και έργα και σύνδεση αυτών με τις κύριες διοικητικές διαδικασίες (περαιτέρω βελτίωση) 3. ανάπτυξη των εσωτερικών διαύλων επικοινωνίας ώστε να διαδοθούν οι σκοποί, τα προγράμματα και τα έργα της διεύθυνσης (περαιτέρω βελτίωση). 4. ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα (περαιτέρω βελτίωση).	Πεδία βελτίωσης 1,2,3,4

Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων που αναλύθηκαν έως αυτό το σημείο της διατριβής και επιλέγοντας τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια του ΚΠΑ που ταιριάζουν στην ανάλυση ή αξιολόγηση στον πυλώνα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξής κάτωθι:

Υποκριτήριο 3.1. Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διεύθυνση προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό.

1. ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής διαχείρισης για το ανθρώπινο δυναμικό που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό (+). 2. ανάλυση κατά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο	Δυνατά σημεία 1,2,6
--	--------------------------------------

<p>δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες των πολιτών (+).</p> <p>3. αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά τις προαγωγές, και την ανάθεση των διοικητικών καθηκόντων (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>4. εναρμόνιση των περιγραφών καθηκόντων με τα σχέδια πρόσληψης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>5. εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>6. αξιοκρατία και ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση (φύλο, αναπηρία, φυλή και θρησκεία) (+)</p> <p>7. μέριμνα για τις προσωπικές ανάγκες των ατόμων με ειδικές δεξιότητες και τις ανάγκες τους σε εξοπλισμό (περαιτέρω βελτίωση)</p>	<p>Πεδία βελτίωσης</p> <p>3,4,5,7</p>
---	---

<p>Υποκριτήριο 3.2. Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Η διεύθυνση προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της .</p>	
<p>1. διαμόρφωση και γνωστοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης που θα βασίζεται στις τρέχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές ανάγκες (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>2. σχεδιασμός επιμόρφωσης των υπαλλήλων (+)</p>	<p>Δυνατά σημεία</p> <p>2,3,4</p>

<p>3. υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (μέσω της καθοδήγησης από έμπειρους εργαζομένους) (+)</p> <p>4. προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων (+)</p> <p>5. ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων κατάρτισης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση) (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>6. διαχείριση και παρακολούθηση των γενικών και ατομικών προγραμμάτων κατάρτισης (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>7. ανάπτυξη και βελτίωση των διαπροσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στις σχέσεις του με τους πολίτες (περαιτέρω βελτίωση)</p>	<p>Πεδία βελτίωσης 1,5,6,7</p>
--	--

<p>Υποκριτήριο 3.3. Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού</p> <p>Η διεύθυνση ενεργοποιεί το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.</p>	
<p>1. διαμόρφωση κλίματος και κουλτούρας ανοιχτής, μη ιεραρχικής, επικοινωνίας και διαλόγου (+)</p> <p>2. ενθάρρυνση των υπαλλήλων για διατύπωση των ιδεών και προτάσεών τους (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>3. εξασφάλιση της συμμετοχής των υπαλλήλων στην ανάπτυξη προγραμμάτων και στρατηγικών, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στον προσδιορισμό και εφαρμογή των δραστηριοτήτων βελτίωσης (περαιτέρω βελτίωση).</p>	<p>Δυνατά σημεία 1</p>
	<p>Πεδία βελτίωσης 2,3</p>

Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων που αναλύθηκαν έως αυτό το σημείο της διατριβής και επιλέγοντας τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια του ΚΠΑ που ταιριάζουν στην ανάλυση, η αξιολόγηση στον πυλώνα «**Εξωτερικές συνεργασίες δήμου**» είναι η εξής κάτωθι:

4. Εξωτερικές συνεργασίες δήμου

Υποκριτήριο 4.1. Η διεύθυνση αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες.	
1. ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών σε θέματα που απασχολούν την τοπική κοινωνία (+)	Δυνατά σημεία 1,3
2. δημιουργία μιας ανοιχτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών (π.χ. με τη βοήθεια ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων, κτιών παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της κοινής γνώμης) (περαιτέρω βελτίωση)	Πεδία βελτίωσης 2
3.εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης, όπως επίσης και στη λήψη των αποφάσεων (+)	

Υποκριτήριο 4.2. Η Διεύθυνση διαχειρίζεται τη γνώση.	
Οι πρακτικές που ακολουθούνται είναι σε θέση να:	Δυνατά σημεία 1,2
1. εξασφαλίζουν την πρόσβαση στις σχετικές πληροφορίες για όλους τους πολίτες (+)	
2. εξασφαλίζουν την ορθότητα, αξιοπιστία και ασφάλεια της πληροφόρησης (+)	
3. αναπτύσσουν εσωτερικούς διαύλους επικοινωνίας ώστε να διαδίδεται η πληροφόρηση (τοπικό δίκτυο, ενημερωτικά φυλλάδια, περιοδικά,) (περαιτέρω βελτίωση)	Πεδία βελτίωσης 3,4,5
4. εξασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον αναλύονται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά (περαιτέρω βελτίωση)	
5. παρουσιάζουν τις πληροφορίες με φιλικό προς τον χρήστη τρόπο (περαιτέρω βελτίωση)	

Υποκριτήριο 4.3.

Η διεύθυνση διαχειρίζεται τα οικονομικά.

Τα μέτρα είναι σε θέση να:

1. εναρμονίσουν την οικονομική διαχείριση με τους στρατηγικούς σκοπούς. (περαιτέρω βελτίωση)
2. εξασφαλίζουν τη διαφάνεια στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό (+)
3. ελέγχουν το κόστος της παροχής των καθιερωμένων υπηρεσιών ή προϊόντων. (περαιτέρω βελτίωση)
4. εξασφαλίζουν μια αποδοτική ως προς το κόστος διαχείριση των οικονομικών πόρων (+)
5. θεμελιώσουν τον οικονομικό έλεγχο βάσει της ανάλυσης κόστους-οφέλους. (περαιτέρω βελτίωση)
6. αναλύουν τους κινδύνους και τις δυνατότητες των οικονομικών αποφάσεων. (περαιτέρω βελτίωση)
7. αναπτύσσουν και να εισάγουν σύγχρονους οικονομικούς ελέγχους (μέσω εσωτερικών οικονομικών επιθεωρήσεων) (περαιτέρω βελτίωση)
8. προωθούν τη διαφάνεια του οικονομικού ελέγχου για όλους τους υπαλλήλους. (+)
9. χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα κεφαλαιουχικά-περιουσιακά στοιχεία ώστε να υποστηρίζονται οι στρατηγικοί σκοποί της οργάνωσης (περαιτέρω βελτίωση)

Δυνατά σημεία

2,4,8

Πεδία βελτίωσης

1,3,5,6,7

Κριτήριο 5. Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών

Ο τρόπος με τον οποίο η διεύθυνση διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις διαδικασίες της για να διαμορφώσει καινοτομίες και να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική της και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τους πολίτες και να βελτιώνει την αξία της για αυτούς.

Η ερώτηση 2.22, «Πως κρίνετε την διαδικασία αξιοποίησης στοιχείων σύγκρισης επιδόσεων με άλλες διευθύνσεις –τμήματα του δήμου (benchmarking) για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών διοίκησης?», μαρτυρά ότι ενώ υπάρχει έντονο ενδιαφέρον και διάθεση αντιγραφής βέλτιστων πρακτικών ωστόσο αυτό δεν είναι πάντα εφικτό ούτε άμεσα υλοποιήσιμο καθώς εμπλέκονται στην διαδικασία διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας.

Γράφημα 31

Πως κρίνετε την διαδικασία αξιοποίησης στοιχείων σύγκρισης επιδόσεων με άλλες διευθύνσεις –τμήματα του δήμου (benchmarking) για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών διοίκησης?



Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων που αναλύθηκαν έως αυτό το σημείο της διατριβής και επιλέγοντας τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια του ΚΠΑ που ταιριάζουν στην ανάλυση η αξιολόγησης στον πυλώνα «**Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών**» είναι η εξής κάτωθι:

Υποκριτήριο 5.1. Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών

Η διεύθυνση προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της.

1. προσδιορίζει, περιγράφει και τεκμηριώνει τις βασικές διοικητικές διαδικασίες.(+)
2. αναλύει και αξιολογεί τις βασικές διαδικασίες λαμβάνοντας υπόψη τους σκοπούς της διεύθυνσης και τις αλλαγές του περιβάλλοντος.(+)

Δυνατά σημεία
1,2

<p>3. προσδιορίζει και αναθέτει καθήκοντα στους υπεύθυνους των διαδικασιών (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>4. καλεί σε συμμετοχή τους εργαζόμενους στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη των βασικών διαδικασιών (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>5. διασφαλίζει ότι οι βασικές διαδικασίες υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>6. κατανέμει τους πόρους στις διαδικασίες βάσει της σχετικής τους σημασίας και της συμβολής τους στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της διεύθυνσης. (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>7. βελτιώνει και προσαρμόζει συνεχώς τις διαδικασίες βάσει της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (περαιτέρω βελτίωση)</p>	<p>Πεδία βελτίωσης 3,4,5,6,7</p>
---	--

<p>Υποκριτήριο 5.2. Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών Η διεύθυνση αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πολιτών.</p>	
<p>1. διασφαλίζει τη συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με διεξαγωγή ερευνών περί της αντίληψης ποιες υπηρεσίες ή προϊόντα είναι επιθυμητά και χρήσιμα). (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>2. διασφαλίζει τη συμμετοχή των πολιτών στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες. (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>3. προωθεί την ηλεκτρονική επικοινωνία και τη διάδραση με τους πελάτες-πολίτες. (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>4. έχει τη δυνατότητα απόκρισης και ανάπτυξης δυνατότητας συστημάτων και διαδικασιών διαχείρισης παραπόνων. (περαιτέρω βελτίωση)</p>	<p>Δυνατά σημεία</p> <p>Πεδία βελτίωσης 1,2,3,4</p>

<p>Υποκριτήριο 5.3. Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών Η διεύθυνση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.</p>	
--	--

<p>1. συνεχής παρακολούθηση των εσωτερικών ενδείξεων για αλλαγή (π.χ. αυξημένα ποσοστά παραπόνων) και για αλλαγή και καινοτομία (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>2. εφαρμογή συγκριτικών επιδόσεων για την προώθηση της διοικητικής βελτίωσης (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>3. ανάλυση κινδύνων και αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.(+)</p>	<p>Δυνατά σημεία</p> <p>3</p>
<p>4. αποτελεσματική καθοδήγηση της διαδικασίας αλλαγής (π.χ. χρησιμοποιώντας συγκριτικές επιδόσεις, ομάδες καθοδήγησης, εκθέσεις για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων). (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>5. παροχή των απαραίτητων πόρων για την ολοκλήρωση των διαδικασιών αλλαγής. (περαιτέρω βελτίωση)</p> <p>6. αξιολόγηση και καθοδήγηση των διαδικασιών αλλαγής (περαιτέρω βελτίωση)</p>	<p>Πεδία βελτίωσης</p> <p>1,2,4,5,6</p>

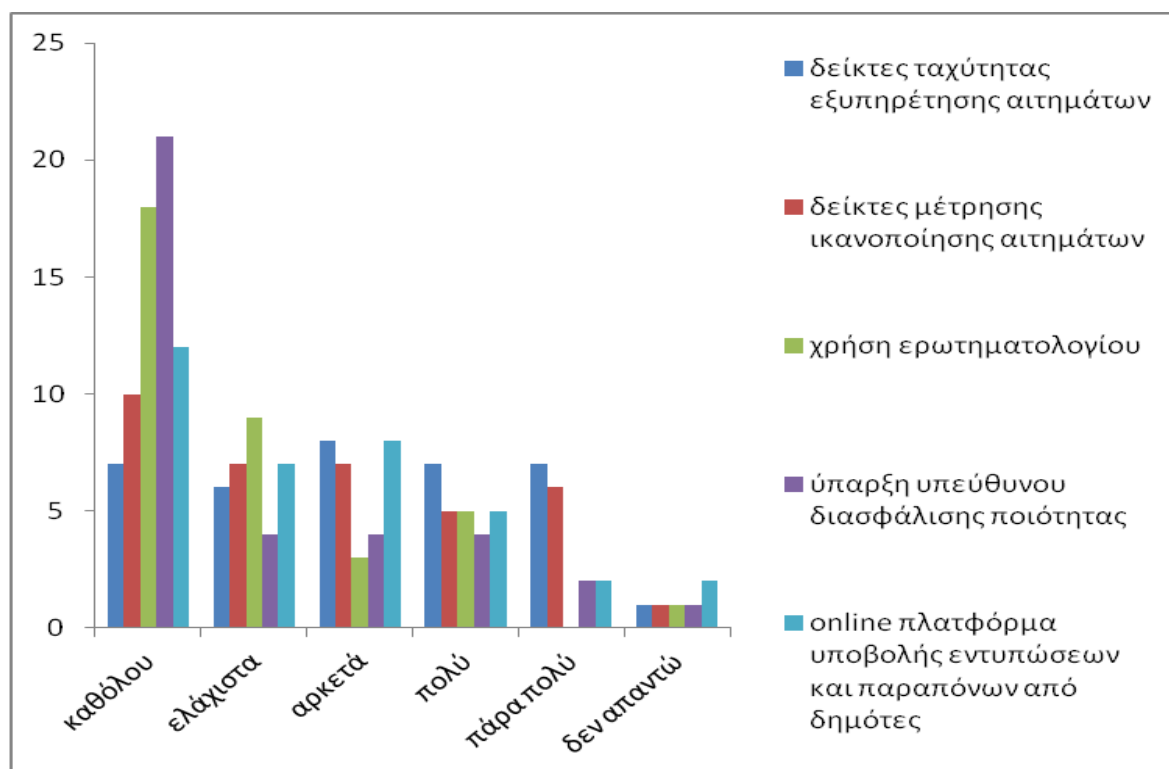
Κριτήριο 6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη

Τα αποτελέσματα που πετυχαίνει η δημόσια οργάνωση σχετικά με την ικανοποίηση των δημοτών.

<p>Η ερώτηση 2.18. για την ικανοποίηση του δημότη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες καταδεικνύει ότι δεν γίνεται οργανωμένη και συστηματική χρήση δεικτών μέτρησης απόδοσης και ικανοποίησης που αποτελεί θεμέλιο λίθο εφαρμογής συστήματος και διαδικασιών ΔΟΠ.</p>
--

Γράφημα 32

«Η ικανοποίηση του δημότη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται με»



Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων που αναλύθηκαν έως αυτό το σημείο της διατριβής και επιλέγοντας τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια του ΚΠΑ που ταιριάζουν στην ανάλυση η αξιολόγηση στον πυλώνα «**Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη**» είναι η εξής κάτωθι:

Υποκριτήριο 6.1. (Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη)

Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών

<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της διεύθυνσης</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. βαθμός ικανοποίησης από την απόδοση (πβ) 2. ανταπόκριση και προληπτική δράση (πβ) 3. ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης ιδιαίτερων καταστάσεων.(+) 4. διάθεση αποδοχής των αλλαγών.(+) 5. αναζήτηση προτάσεων και συλλογή ιδεών για βελτίωση (+) 6. επίπτωση της λειτουργίας της οργάνωσης στην ποιότητα ζωής των πελατών-πολιτών (πβ) 	<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της διεύθυνσης</u></p> <p>Δυνατά σημεία</p> <p>3,4,5</p> <p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση στις υπηρεσίες</u></p> <p>Δυνατά σημεία</p> <p>2</p> <p><u>Αποτελέσματα που αφορούν υπηρεσίες</u></p>
<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. προσπάθειες συμμετοχής των πολιτών στο σχεδιασμό των υπηρεσιών και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (πβ) 	<p>Δυνατά σημεία</p> <p>1</p>

<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση στις υπηρεσίες</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. χρόνος αναμονής (πβ) 2. ποιότητα της πληροφορίας που είναι διαθέσιμη, προσβάσιμη και διαφανής.(+) 3. προσπάθειες που έχουν στόχο την απλούστευση διαδικασιών και τη χρήση απλής γλώσσας. (πβ) 	<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της διεύθυνσης</u></p> <p>Πεδία βελτίωσης</p> <p>1,2,6</p> <p><u>Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή</u></p> <p>Πεδία βελτίωσης</p> <p>1</p>
<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν υπηρεσίες</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ποιότητα, αξιοπιστία, συμφωνία με τις ποιοτικές προδιαγραφές (πβ) 2. χρόνος διεκπεραίωσης (πβ) 3. ποιότητα των συμβουλών που δίνονται στους πολίτες (+) 	<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση στις υπηρεσίες</u></p> <p><u>Πεδία βελτίωσης</u></p> <p>1,3</p> <p><u>Αποτελέσματα που αφορούν υπηρεσίες</u></p> <p>Πεδία βελτίωσης</p> <p>1,2</p>

Υποκριτήριο 6.2. (Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη)

Δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πολίτη

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα

1. αριθμός παραπόνων (πβ)
2. εύρος των προσπαθειών για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης του κοινού στις υπηρεσίες (πβ).
3. χρόνος που απαιτείται για τον χειρισμό των παραπόνων (πβ).
4. αριθμός παρεμβάσεων από το διαμεσολαβητή (Συνήγορος του Πολίτη) (πβ).
5. χρόνος διεκπεραίωσης(πβ)
6. αριθμός εκπαιδευμένου προσωπικού με σκοπό την αποτελεσματική και φιλική επικοινωνία των πολιτών (+).

Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή

1. υποβολή προτάσεων και καταγραφή τους (+).
2. εφαρμογή και βαθμός της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων που αφορούν τις υποθέσεις με τους πολίτες (πβ).

Αποτελέσματα που αφορούν παρεχόμενες υπηρεσίες

1. πιστή τήρηση των δημοσιευμένων προδιαγραφών υπηρεσιών (+)
2. εύρος προσπαθειών για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφορίας (+).

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα**Δυνατά σημεία****6**Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή**Δυνατά σημεία****1**Αποτελέσματα που αφορούν παρεχόμενες υπηρεσίες**Δυνατά σημεία**

1,2

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα**Πεδία βελτίωσης****1-5**Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή**Δυνατά σημεία****2**

Κριτήριο 7. Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η διεύθυνση σε σχέση με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων που αναλύθηκαν έως αυτό το σημείο της διατριβής και επιλέγοντας τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια του ΚΠΑ που ταιριάζουν στην ανάλυση η αξιολόγηση στον πυλώνα «**Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό**» είναι η εξής κάτωθι:

Υποκριτήριο 7.1. Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης του προσωπικού και της μέτρησης της υποκίνησης	
<u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης:</u> 1. ο καθορισμός καθηκόντων, τα συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού, ο καθορισμός των στόχων και η αξιολόγηση της απόδοσης καθώς και η επιβράβευση των ατομικών και των ομαδικών προσπαθειών (πβ). 2. ο σχεδιασμός των διαδικασιών λειτουργίας της διεύθυνσης (+). 3. ο προσανατολισμός της διεύθυνσης για την αλλαγή και τον εκσυγχρονισμό (+)	<u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης:</u> Δυνατά σημεία 2,3
<u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες εργασίες</u> 1. η ατμόσφαιρα του εργασιακού περιβάλλοντος και η διοικητική κουλτούρα (+) 2. η αντιμετώπιση των ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης (πβ)	<u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες εργασίες</u> Δυνατά σημεία 1 <u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σχετικά με:</u> Δυνατά σημεία 2,3

<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού από τη σταδιοδρομία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (π.χ. εκπαίδευση και ευκαιρίες σταδιοδρομίας) (πβ). 2. την υποκίνηση των εργαζομένων(πβ) 3. τη γνώση των εργαζομένων για τους στόχους της διεύθυνσης (πβ) 4. την προθυμία εργασίας πέραν του κανονικού ωραρίου σε ειδικές περιστάσεις (πβ) 	<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης:</u></p> <p>Πεδία βελτίωσης</p> <p>1</p> <p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας</u></p>
<p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σχετικά με:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων (πβ) 2. τη συμμετοχή στις δραστηριότητες βελτίωσης (+) 3. τις συσκέψεις και τους μηχανισμούς διαλόγου (+) 	<p>Πεδία βελτίωσης</p> <p><u>2</u></p> <p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού από τη σταδιοδρομία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του</u></p>
	<p>Πεδία βελτίωσης</p> <p><u>1-4</u></p> <p><u>Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σχετικά με:</u></p> <p>Πεδία βελτίωσης</p> <p>3</p>

Υποκριτήριο 7.2.

Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού

Αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση:

1. μέτρα παραγωγικότητας (πβ)
2. αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού (πβ)
3. σχέση μεταξύ της προσωπικής απόδοσης και της ποιότητας των υπηρεσιών (πβ)
4. αποτελέσματα από την χρήση δεικτών απόδοσης των ατόμων (πβ)

Αποτελέσματα που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων:

1. ποσοστό του προϋπολογισμού που διατίθεται για επιμόρφωση (πβ)
2. χρήση νέων μεθόδων της πληροφορικής από τους εργαζομένους (+)
3. εναλλαγή του προσωπικού (κινητικότητα) (+).

Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και τη συμμετοχή:

1. συμμετοχή στη βελτίωση των δραστηριοτήτων και της οργανωτικής δομής (όπως προγράμματα κατάθεσης προτάσεων) (πβ)
2. συμμετοχή σε ομάδες εσωτερικού διαλόγου, συσκέψεις με το γενικό διευθυντή ή συναντήσεις όλου του προσωπικού (+)
3. προθυμία εργασίας πέραν του κανονικού ωραρίου σε ειδικές περιστάσεις (πβ)

Δυνατά σημείαΑποτελέσματα που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων:

2,3

Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και τη συμμετοχή:

2

Πεδία βελτίωσηςΑποτελέσματα που αφορούν την απόδοση:

1-4

Αποτελέσματα που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων:

1

Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και τη συμμετοχή:

1,3

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία

Λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων που αναλύθηκαν έως αυτό το σημείο της διατριβής και επιλέγοντας τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια του ΚΠΑ που ταιριάζουν στην ανάλυση η αξιολόγησης στον πυλώνα «**Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία**» είναι τα εξής κάτωθι:

<u>Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία</u>	
Υποκριτήριο 8.1. Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της διεύθυνσης.	
1. την ποιότητα και τη συχνότητα των επαφών με τους τοπικούς εταίρους (+) 2. την υποστήριξη των ατόμων που είναι κοινωνικά σε μειονεκτική θέση (π.χ. πρόβλεψη για την απόκτηση εργασιακής τους εμπειρίας και την ύπαρξη θέσεων εργασίας) (+)	Δυνατά σημεία 1,2
	Πεδία βελτίωσης

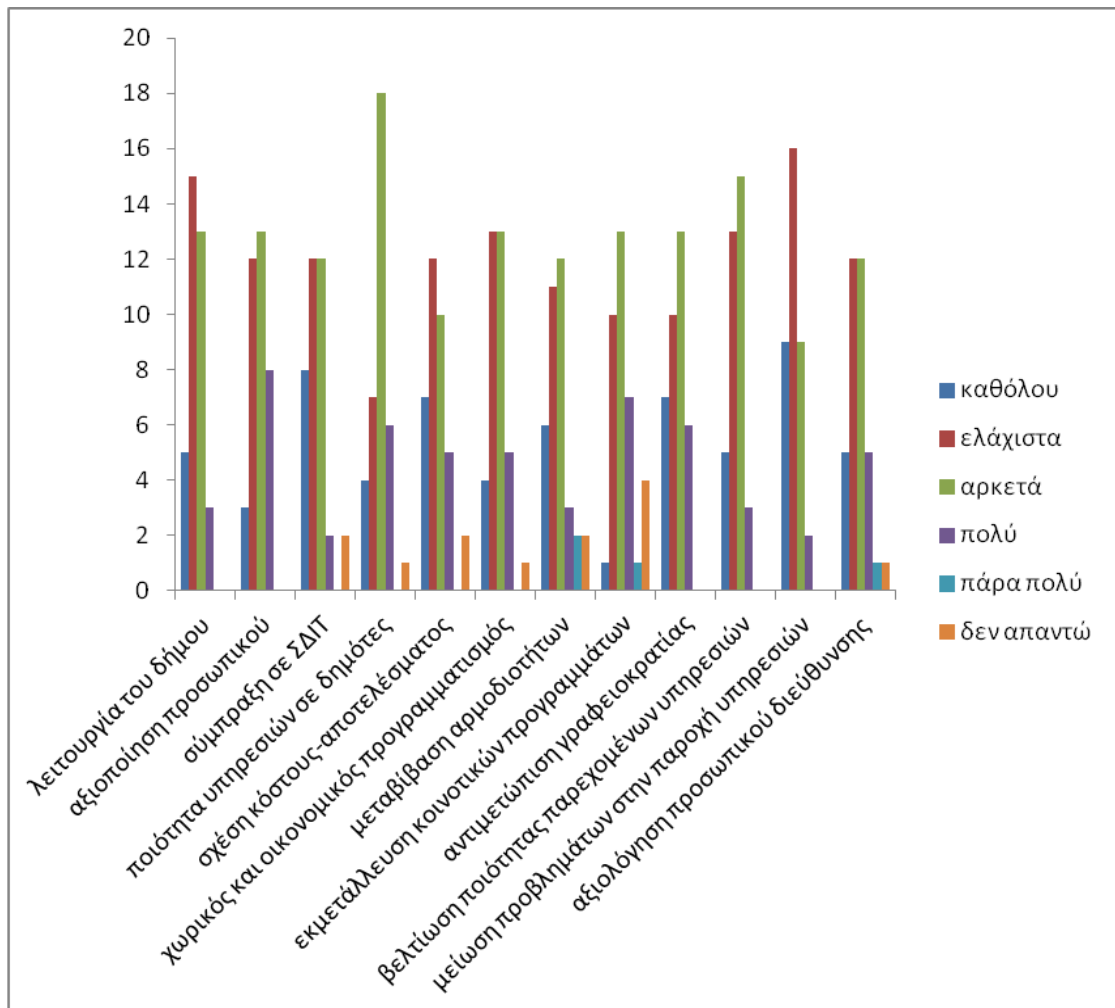
Κριτήριο 9. Κύρια Αποτελέσματα

Το ΚΠΑ αναφέρεται στα κύρια αποτελέσματα ως το τι επιτυγχάνει η διεύθυνση σε σχέση με τη θεσμοθετημένη εντολή της και τους προκαθορισμένους στόχους της καθώς και πως επιτυγχάνει την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών.

Στο ερώτημα 2.17. για την ικανοποίηση από την λειτουργία της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη» σε διάφορες θεματικές περιοχές δράσεις του δήμου είναι φανερό ότι υπάρχει έντονη διακύμανση των απαντήσεων ανάλογα με την ιδιαιτερότητα του αντικειμένου. Θα πρέπει ωστόσο να επισημανθεί για μία ακόμη φορά η θεμελιώδη ασυμμετρία μεταξύ των πολλαπλών και ετερόκλητων στόχων με τις οποίες έχουν επιφορτιστεί οι δήμοι και των συνεχώς μειούμενων διαθέσιμων πόρων. Η ποιότητα δεν επιτυγχάνεται μόνον με διαδικασίες αλλά απαιτούνται και πόροι και είναι σαφές ότι το υπάρχον μοντέλο διοικητικής αποκέντρωσης δεν υποστηρίζεται κατάλληλα σε αυτό το επίπεδο.

Γράφημα 33

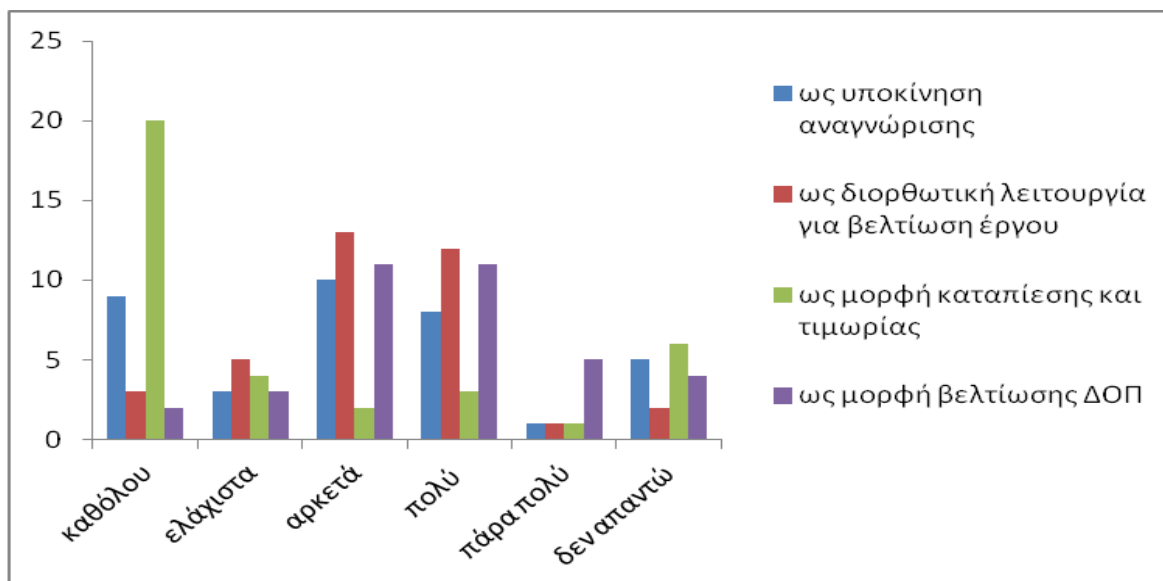
Ικανοποίηση από την λειτουργία της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη»



Στην ερώτηση 2.6 οι ερωτώμενοι κρίνουν θετικά την διαδικασία αξιολόγησης έργου πιστεύοντας ότι βελτιώνει την ποιότητα του παρεχομένου έργου, λειτουργεί ευεργετικά για την υλοποίηση αρχών ΔΟΠ, υποκινεί σε συνεχώς καλύτερες δράσεις και πρακτικές και δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως μορφή καταπίεσης και τιμωρίας. Η θεώρηση αυτή είναι κρίσιμο στοιχείο της ηγεσίας καθώς δεν μπορεί να ξεκινήσει διαδικασία ΔΟΠ εάν τα ανώτατα στελέχη δεν ενστερνιστούν την αναγκαιότητα του συστήματος ελέγχου και λογοδοσίας της ΔΟΠ.

Γράφημα 34

«Πώς θα περιγράφατε την διαδικασία της αξιολόγησης του διοικητικού σας έργου?»



Τέλος, ακολουθεί η σύνοψη αξιολόγησης των κύριων αποτελεσμάτων που είναι η εξής:

<u>Κριτήριο 9. Κύρια Αποτελέσματα</u>	
Υποκριτήριο 9.1. Επίτευξη των στόχων	
1. ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι με όρους εκροών (παροχή υπηρεσιών) και αποτελεσμάτων (επίπτωση στην κοινωνία) (πβ).	Δυνατά σημεία 3
2. η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (πβ)	
3. αποτελεσματικότητα κόστους (εκροές που πραγματοποιούνται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος) (+)	Πεδία βελτίωσης 1,2,4,5
4. η αποδοτικότητα (πβ)	
5. τα αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων (πβ).	

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης

Κεφάλαιο 7^ο

Τα Συμπεράσματα της έρευνας και της διπλωματικής εργασίας- Προτάσεις για Εφαρμογές νέων Πολιτικών για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης στον δήμο Θέρμης

Η παρούσα έρευνα κατέδειξε ότι η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην διακυβέρνηση των ΟΤΑ είναι καθοριστική. Τα συμπεράσματα παρατίθενται ενδελεχώς στο τρίτο μέρος της διατριβής που αφορά την εμπειρική διερεύνηση και αξιολόγηση των αρχών της ΔΟΠ στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του δήμου Θέρμης. Το εγχείρημα συνεχούς και οργανωμένης αξιολόγησης στην τοπική αυτοδιοίκηση ορθολογικοποιεί την διαχείριση - διοίκηση των παρεχομένων υπηρεσιών, διευκολύνει την λήψη αποφάσεων, διασφαλίζει την αντικειμενική πληροφόρηση και την διαφάνεια, βελτιώνει την συμμετοχή των εργαζομένων και βεβαίως αξιολογεί τις αντιδράσεις των δημοτών στις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Όταν οι τελευταίες κρίνονται ακατάλληλες και υστερούν των προσδοκιών των πολιτών το σύστημα ΔΟΠ ανιχνεύει εγκαίρως το πρόβλημα και μπορεί να καθορίσει συγκεκριμένους μηχανισμούς αντιμετώπισης του για να διασφαλιστεί η ικανοποίηση των προσδοκιών των δημοτών.

Η εφαρμογή συστήματος ΔΟΠ στους ΟΤΑ δεν είναι λοιπόν πολυτέλεια καθώς η αξιολόγηση επιτρέπει τον προληπτικό έλεγχο των αστοχιών της διοίκησης αλλά και την διαπίστωση του κατά πόσο οι υπηρεσίες των Ο.Τ.Α. παρέχουν όσα υποσχέθηκαν, αν τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα, εάν το κόστος και τα αποτελέσματα των παρεχομένων υπηρεσιών είναι αποδεκτά. Με τον τρόπο αυτό οι πάροχοι των υπηρεσιών δρουν σε πλαίσιο αυστηρής αξιολόγησης και διαφάνειας. Καθώς το ζητούμενο σε όλα τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας είναι η επίτευξη στόχων και η συνεχής βελτίωση και η ικανοποίηση του πολίτη, το Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιφέρει σε βάθος χρόνου καλύτερα αποτελέσματα, ανταγωνιστικότητα και αξιοπιστία των υπηρεσιών της διοίκησης.

Η έρευνα ανέδειξε ότι η ύπαρξη πολλών επιπέδων διοίκησης επιμηκώνει το χρόνο λήψης των αποφάσεων και δημιουργεί δυσχέρειες στην επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού καθώς η ροή των μηνυμάτων είναι χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία, ολοκληρώνεται εντός ενός κλασσικού διοικητικού μοντέλου γραφειοκρατίας και έτσι αποτρέπονται οι πρωτοβουλίες, η διατμηματική συνεργασία, η ανάδειξη νησίδων αριστείας εντός των διευθύνσεων και η βελτίωση της σχέσης κόστους-αποτελέσματος σε πολλές δράσεις. Η ουσιαστική ενίσχυση της αποκέντρωσης του διοικητικού μηχανισμού με εκχώρηση ευθυνών από την κορυφή της πυραμίδας προς τα κατώτερα επίπεδα διοίκησης είναι σημαντική. Η αλλαγή κουλτούρας ως θεμελιώδη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνιστά ένα κρίσιμο στρατηγικά άυλο στοιχείο που μπορεί να επαναπροσδιορίζει τις προτεραιότητες, τις επιλογές και τις συμπεριφορές των εργαζομένων σε ζητήματα όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η συνεχής μάθηση, η έμφαση στην ομαδική συνεργασία και την εμπιστοσύνη, η έμφαση στα αποτελέσματα. Εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο που κατέδειξε η παρούσα διατριβή είναι ότι ο δήμος διαθέτει υψηλού μορφωτικού επιπέδου προσωπικό το οποίο αν κατευθυνθεί κατάλληλα από την αιρετή ηγεσία και επιμορφωθεί κατάλληλα με τις νέες αντιλήψεις δημόσιας λειτουργίας και τις αρχές ΔΟΠ μπορεί να προσφέρει πολλά στους δημότες.

Για την εύρυθμη λειτουργία των διευθύνσεων και την αριστοποίηση των δράσεων η έρευνα προτείνει την δημιουργία Γραφείου Διασφάλισης Ποιότητας των Υπηρεσιών με στόχο τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου που θα στελεχώνεται με δύο άτομα (ΠΕ Πληροφορικής και ΠΕ Διοικητικού) και που θα αναλάβει εντός ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος την δημιουργία και εφαρμογή συστήματος ΔΟΠ στον δήμο σε τέσσερα (4) στάδια:

- A) Διαγνωστική μελέτη συστήματος ΔΟΠ
- B) Σχεδιασμός Συστήματος Ποιότητας
- Γ) Ανάπτυξη τεκμηρίωσης Συστήματος Ποιότητας
- Δ) Υλοποίηση Συστήματος Ποιότητας

Λαμβάνοντας υπόψη την έως τούδε εμπειρία άλλων δήμων οι κύριες αρμοδιότητες ενός τέτοιου γραφείου διασφάλισης ποιότητας πρέπει να είναι οι ακόλουθες:

- 1) Σχεδιάζει, εισηγείται και συντονίζει την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και διαδικασιών αυτό-αξιολόγησης εφαρμόζοντας μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων (διαδικασίες, δείκτες) και εισηγείται τον Κανονισμό

Μέτρησης και Αξιολόγησης της απόδοσης των δημοτικών υπηρεσιών.

2) Εισηγείται στόχους για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων.

3) Συγκεντρώνει στοιχεία και δεδομένα που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και στην επίτευξη των στόχων, παρακολουθεί την εξέλιξή τους και εκδίδει ενημερωτικές αναφορές.

4) Διατυπώνει αναλυτικά ετησίως τις εκθέσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων.

5) Εντοπίζει τις καλύτερες πρακτικές αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας και προωθεί την εφαρμογή τους. Ειδικότερα μεριμνά για τον σχεδιασμό / ανασχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιωμένων οργανωτικών δομών, κατανομής αρμοδιοτήτων, κατανομής στελεχιακού δυναμικού, οργανωτικών συστημάτων, εσωτερικών διαδικασιών και εντύπων.

6) Παρακολουθεί την εφαρμογή των καλών πρακτικών και αξιολογεί τα αποτελέσματά τους.

7) Παρακολουθεί την υλοποίηση δράσεων για την βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του.

8) Συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών του δήμου για τη βελτίωση των συστημάτων προϋπολογισμού και απολογιστικού ελέγχου των οικονομικών μεγεθών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, καθώς και για την εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων παρακολούθησης του κόστους λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων του Δήμου και του κόστους των παραγομένων και παρεχομένων υπηρεσιών του Δήμου προς τους πολίτες.

9) Ανταλλάσσει τεχνογνωσία με φορείς κοινού ενδιαφέροντος, συμμετέχει σε δίκτυα για τον εντοπισμό και την εξασφάλιση εταιρικών συνεργασιών προς όφελος του Δήμου.

10) Χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), μεριμνά για την εφαρμογή κάθε είδους διαδικασίας και ενέργειας που διασφαλίζουν τη διαφάνεια στις σχέσεις του δήμου προς τρίτους.

11) Μεριμνά για την βελτίωση της πρόσβασης από κάθε ενδιαφερόμενο τρίτο σε πληροφορίες που έχουν σχέση με τις προκηρύξεις του Δήμου για την εκτέλεση έργων και την προμήθεια υλικών και υπηρεσιών, για τις αρμοδιότητες των δημοτικών υπηρεσιών, καθώς και τους κανονισμούς τις διαδικασίες και τις προϋποθέσεις παροχής από το Δήμο υπηρεσιών στους δημότες.

12) Μεριμνά για την εφαρμογή διαδικασιών διαβούλευσης για αποφάσεις και ζητήματα που αφορούν το Δήμο Θέρμης.

13) Λειτουργεί online πλατφόρμα υποδοχής παραπόνων από τους πολίτες.

14) Μεριμνά σε συνεργασία με την εταιρεία τοπικής αυτοδιοίκησης και το υπουργείο εσωτερικών για τον προγραμματισμό εκπαίδευσης και κατάρτισης σε συστήματα ΔΟΠ των εργαζομένων του δήμου.

Συγκεφαλαιώνοντας, η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα αρχών και διαδικασιών που μπορεί να βοηθήσει στην μεγιστοποίηση του παρεχομένου έργου από τον δήμο Θέρμης εξασφαλίζοντας βέλτιστα αποτελέσματα εκρμών των υπηρεσιών του. Τούτο είναι συμβατό με το ευρωπαϊκό και ελληνικό πλαίσιο στοχοθεσίας καθώς όπως εύληπτα επισημαίνεται στο προοίμιο του υπουργείου εσωτερικών για την ανάλυση του ΚΠΑ, (2015), *“Η δημόσια διοίκηση σε όλη την Ευρώπη, σήμερα περισσότερο από ποτέ, καλείται από την κοινωνία να αποδείξει και να βελτιώσει την προστιθέμενη αξία που φέρει ως προς τη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας. Σε καιρούς κοινωνικό – οικονομικής κρίσης και λιτότητας, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας πολιτικής, η επιχειρησιακή επάρκεια και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν ζωτικής σημασίας παράγοντες που καθορίζουν την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων”*.

Παράρτημα 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ενότητα 1^η

Ερώτηση 1.1. Φύλο (Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

Άνδρας	
Γυναίκα	

Ερώτηση 1.2. Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε; (Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

18-25	
26-35	
36-45	
46-55	
56-67	

Ερώτηση 1.3. Το μορφωτικό σας επίπεδο σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει; (Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

Λύκειο	
ΙΕΚ – Ανώτερη Σχολή	
ΤΕΙ-Πανεπιστήμιο	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

Ερώτηση 1.4. Χρόνια υπηρεσίας συνολικά στον δημόσιο τομέα (αθροιστικά) (Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

Έως 5	
5-10	
10-15	
15-20	
20 και άνω	

Ερώτηση 1.5. Χρόνια παραμονής σε θέση προϊσταμένου- διευθυντή σε δήμο (αθροιστικά)

(Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

Έως 5	
5-10	
10-15	
15-20	
20 και άνω	

Ερώτηση 1.6. Ώρες συμμετοχής σε σεμινάρια επιμόρφωσης για διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού (αθροιστικά)(Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

Έως 20	
20-40	
40-60	
60-80	
80 και άνω	

Ερώτηση 1.7. Θέση εργασίας στον δήμο θέρμης(Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

Διευθυντής-Διευθύντρια	
Προϊστάμενος-η	
Αναπληρωτής προϊστάμενος-η	

Ενότητα 2^η (Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

2.1. Είστε ικανοποιημένοι από την κοινοποίηση των στόχων-οράματος του δήμου στους υφιστάμενους σας?

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Είστε ικανοποιημένοι από την κοινοποίηση των στόχων-οράματος του δήμου στους υφιστάμενους σας?					

2.2. Το όραμα και η στρατηγική του δήμου σας είναι κατανοητά από τους υφισταμένους σας?

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
---------	----------	--------	------	-----------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

	1	2	3	4	5
Το όραμα και η στρατηγική του δήμου σας είναι κατανοητά από τους υφισταμένους σας?					

2.3. Θεωρείτε ότι αξιοποιούνται επαρκώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες των υφισταμένων σας?

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	<i>Πάρα πολύ</i>
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Θεωρείτε ότι αξιοποιούνται επαρκώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες των υφισταμένων σας?					

2.4. Πιστεύετε ότι γνωρίζετε τις γνώσεις και τις δυνατότητες του κάθε συνάδελφου της διεύθυνσης –τμήματος που προϊστάστε;

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	<i>Πάρα πολύ</i>
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Πιστεύετε ότι γνωρίζετε τις γνώσεις και τις δυνατότητες του κάθε συνάδελφου της διεύθυνσης –τμήματος που προϊστάστε;					

2.5. Πώς πραγματοποιείται ο καθημερινός έλεγχος για αστοχίες στην υλοποίηση των στόχων του τμήματος-διεύθυνσης σας?

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	<i>Πάρα πολύ</i>
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Μέσω οργανωμένου συστήματος διαχείρισης ολικής ποιότητας					
Με καθημερινή δική μου ενασχόληση					
Μέσω άτυπων ομάδων εργασίας στο τμήμα-διεύθυνση μου					
Από τον αρμόδιο αντιδήμαρχο					
Από τον γενικό γραμματέα του δήμου					
Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)					

2.6. Πώς θα περιγράφατε την διαδικασία της αξιολόγησης του διοικητικού σας έργου? (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	<i>Πάρα πολύ</i>
---------	----------	--------	------	------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

	1	2	3	4	5
Ως υποκίνηση μέσω του συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής					
Ως διορθωτική λειτουργία για συνεχή βελτίωση της ποιότητας του έργου					
Ως μορφή καταπίεσης και τιμωρίας που αυξάνει τις προστριβές					
Ως απαραίτητη προϋπόθεση βελτίωσης της διοίκησης ολικής ποιότητας στα πλαίσια του τμήματος –διεύθυνσης μου					
Άλλο (Περιγράψτε)					

2.7. Πώς χαρακτηρίζετε το ρόλο του κάθε ενός από τους παρακάτω φορείς στη διαμόρφωση της ποιότητας του παρεχομένου έργου στην υπηρεσία σας; (παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις προτάσεις) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

Καθόλου σημαντικός	Ελάχιστα σημαντικός	Αρκετά σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Του Υπουργείου Εσωτερικών					
Της Περιφερειακής αυτό-διοίκησης					
Της γενικής γραμματείας αποκεντρωμένης διοίκησης					
Άλλος τομέας (Περιγράψτε)					

2.8. Ο Διευθυντής - προϊστάμενος κατά την γνώμη σας είναι σημαντικό να ενδιαφέρεται: (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Για την ικανοποίηση των αιτημάτων των ανώτερων διοικητικών αρχών (αντιδήμαρχοι-δήμαρχος-γενικός γραμματέας δήμου)					
Για την πραγματοποίηση των στόχων του ετήσιου προγραμματισμού του δήμου					
Για την ικανοποίηση των αναγκών και την αντιμετώπιση των προσωπικών προβλημάτων του προσωπικού της διεύθυνσης.					
Για την βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος-διεύθυνσης του					
Άλλο (Περιγράψτε)					

--	--

2.9. Θα χαρακτηρίζατε σημαντικό το ρόλο σας στη συνεργασία σας με: (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση βάσει της κλίμακας που ακολουθεί):

Καθόλου σημαντικός	Ελάχιστα σημαντικός	Αρκετά σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Άλλους Διευθυντές-προϊσταμένους δήμου					
Υπαλλήλους διεύθυνσης –τμήματος σας					
Πολίτες-Δημότες					
Περιφέρεια					
Εταιρείες παροχής υπηρεσιών στον δήμο					
Με άλλους φορείς					

2.10. Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες για τη βελτίωση του παρεχομένου έργου στο τμήμα –διεύθυνση σας; (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

Καθόλου σημαντικός	Ελάχιστα σημαντικός	Αρκετά σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Ο τρόπος λήψης αποφάσεων να γίνεται με τη συμμετοχή όλων στη διοίκηση					
Η αλλαγή της κουλτούρας (νοοτροπία, συνήθειες - τρόποι), η ομαδική εργασία και η εσωτερική επικοινωνία σε ομάδες εργασίας					
Η διαμόρφωση συστημάτων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και βελτίωσης					
Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας (μοιράζομαι με τους συναδέλφους την τεχνογνωσία μου, τις ιδέες μου)					
Άλλο (Περιγράψτε)					

2.11. Η επίλυση διαφόρων προβλημάτων που προκύπτουν κατά την άσκηση της διοίκησης πόσο σημαντικό είναι να πραγματοποιείται με: (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
----------	--------	------	-----------

καθόλου					
1	2	3	4	5	

	1	2	3	4	5
Τη συνεργασία όλων των Διευθύνσεων δήμου					
Τη συνεργασία Διευθυντή και υπαλλήλων διεύθυνσης					
Την παρέμβαση του αρμόδιου αντιδημάρχου					
Την παρέμβαση του δήμαρχου					
Την συμμετοχή όλων των υπαλλήλων του τμήματος-διεύθυνσης μου					
Άλλο (Περιγράψτε)					

2.12. Ποια είναι τα κίνητρα που σας ώθησαν στη κάλυψη της θέσης του Διευθυντή / τριας – προϊσταμένου/νης; (βάσει της κλίμακας που ακολουθεί):

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Το κύρος της θέσης					
Η διάθεση συνεισφοράς					
Το επίδομα του Διευθυντή					
Διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων λόγω γνώσης-εμπειρίας μου					
Η ηγεσία με διάθεση εξυπηρέτησης των δημοτών					
Δεν με ενδιαφέρει η διευθυντική θέση					
Προτάθηκα λόγω παλαιότητας -εμπειρίας					
Άλλο (Περιγράψτε)					

2.13. Πόσο συχνά συνεργάζεστε κι έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με καθέναν από τους συνάδελφους χωριστά, για θέματα που άπτονται της διεύθυνσης-τμήματος σας; (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Πόσο συχνά συνεργάζεστε κι έχετε κατ' ιδίαν συζητήσεις με καθέναν από τους συνάδελφους χωριστά, για θέματα που άπτονται της διεύθυνσης σας					

2.14. Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την αποτελεσματική διοίκηση-ηγεσία ενός διευθυντή-προϊσταμένου; (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

Καθόλου	Ελάχιστα σημαντικός	Αρκετά σημαντικός	Πολύ σημαντικός	Πάρα πολύ σημαντικός
---------	---------------------	-------------------	-----------------	----------------------

σημαντικός				
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Η ικανότητα να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη προς όλους τους εργαζομένους της διεύθυνσης					
Η ενθάρρυνση για ουσιαστική κι ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων από όλους τους συναδέλφους και η ενίσχυση της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας					
Η γνώση της διαχείρισης των αρμοδιοτήτων					
Η ικανότητα να προβλέπει και εν τέλει να αντιμετωπίζει πιθανές διενέξεις μεταξύ των συναδέλφων με πιθανή συμμετοχική επίλυσή τους					
Η διαμόρφωση από κοινού στόχων καθώς και η υλοποίησή τους					
Άλλο (Περιγράψτε)					

2.15. Παρακαλώ καταγράψτε την ωριαία απασχόληση σας σε καθημερινή βάση ανά δραστηριότητα (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

Μία ώρα	2 ώρες	3 ώρες	4 ώρες	Πάνω από 4 ώρες
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Η συνεργασία με τους υφιστάμενους υπαλλήλους					
Η διεκπεραίωση διοικητικών θεμάτων					
Η συνεργασία με τον προϊστάμενο αντιδήμαρχο					
Η διεκπεραίωση απρόβλεπτων-έκτακτων θεμάτων					
Η βελτίωση των κριτηρίων παροχής έργου στο τμήμα-διεύθυνση μου					
Η αξιολόγηση των υφισταμένων μου					
Η επίλυση διαφορών μεταξύ των υφισταμένων μου					
Η αξιολόγηση προτάσεων των υφισταμένων μου για βελτίωση του έργου τους					

2.16. Πόσο ελαστικός-η είστε στην παροχή αδειών και γενικά σε διευκολύνσεις σε υπαλλήλους για την παρακολούθηση σεμιναρίων και συνεδρίων που θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην βελτίωση του έργου στην διεύθυνση-τμήματος σας;

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Πόσο ελαστικός είστε στην παροχή αδειών και γενικά σε διευκολύνσεις σε υπαλλήλους για την παρακολούθηση σεμιναρίων και συνεδρίων που θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην βελτίωση του έργου στην διεύθυνση-τμήματος σας;					

2.17. Ικανοποίηση από την λειτουργία της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη» σε (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση) βάσει της κλίμακας που ακολουθεί:

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Λειτουργία του δήμου					
Αξιοποίηση Επιστημονικού Προσωπικού δήμου					
Σύμπραξη Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα για την Παροχή Υπηρεσιών σε Επίπεδο Δήμου					
Ποιότητα των Παρεχόμενων Υπηρεσιών σε Δημότες					
Αξιολόγηση Προσωπικού διεύθυνσης –τμήματος μου					
Σχέση κόστους-αποτελέσματος παροχής υπηρεσιών δήμου					
Χωρικός και Οικονομικός Προγραμματισμός δήμου					
Μεταβίβαση Αρμοδιοτήτων προς τον δήμο					
Εκμετάλλευση κοινοτικών προγραμμάτων επιχορήγησης					
Αντιμετώπιση Γραφειοκρατίας με τη Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων					
Βελτίωση παροχής ποιότητας υπηρεσιών στους δημότες					
Μείωση γραφειοκρατικών προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών στους δημότες					
Άλλο (Περιγράψτε)					

2.18. Η ικανοποίηση του δημότη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες επιτυγχάνεται με (παρακαλώ απαντήστε σε κάθε πρόταση βάσει της κλίμακας που ακολουθεί):

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Δείκτες ταχύτητας εξυπηρέτησης αιτημάτων					
Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης αιτημάτων					
Με την χρήση ερωτηματολογίου δειγματοληπτικά μετά την παροχή υπηρεσιών					
Ύπαρξη υπεύθυνου διασφάλισης ποιότητας στην διεύθυνση					
On line πλατφόρμα υποβολής εντυπώσεων και παραπόνων από δημότες					
Άλλο (Περιγράψτε)					

2.19. Παρέχονται κίνητρα στο τμήμα-διεύθυνση σας για τις καλύτερες επιδόσεις των υπαλλήλων?

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5

Παρέχονται κίνητρα στο τμήμα-διεύθυνση σας για τις καλύτερες επιδόσεις των υπαλλήλων?					
---	--	--	--	--	--

2.20. Υπάρχει οργανωμένη δια-τμηματική συνεργασία για την επίτευξη των στόχων προγραμματισμού στον δήμο σας?

καθόλου	ελάχιστα	αρκετά	πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Υπάρχει οργανωμένη δια-τμηματική συνεργασία για την επίτευξη των στόχων προγραμματισμού στον δήμο σας?					

2.21. Πως θα χαρακτηρίζατε την συμμετοχή των υφισταμένων σας στην υλοποίηση των διαδικασιών που προβλέπονται στο τμήμα-διεύθυνση σας?

Καθόλου σημαντική	Ελάχιστα σημαντική	Αρκετά σημαντική	Πολύ σημαντική	Πάρα πολύ σημαντική
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Πως θα χαρακτηρίζατε την συμμετοχή των υφισταμένων σας στην υλοποίηση των διαδικασιών που προβλέπονται στο τμήμα-διεύθυνση σας					

2.22. Πως κρίνετε την διαδικασία αξιοποίησης στοιχείων σύγκρισης επιδόσεων με άλλες διευθύνσεις –τμήματα του δήμου (benchmarking) για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών διοίκησης?

Καθόλου σημαντική	Ελάχιστα σημαντική	Αρκετά σημαντική	Πολύ σημαντική	Πάρα πολύ σημαντική
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
Πως κρίνετε την διαδικασία αξιοποίησης στοιχείων σύγκρισης επιδόσεων με άλλες διευθύνσεις –τμήματα του δήμου (benchmarking) για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών διοίκησης?					

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Appleby, A.-Clark, A., (1997), “*Quality management in local government: four case studies*”, Leadership & Organization Development Journal. Bradford: Vol. 18, 2:74-85
- Balvir T. (2011), *Business excellence models and the path ahead*, The TQM Journal, 23 (1), 21-35
- Bessant J. (2003), *High-Involvement management: Building and sustaining competitive advantage through continuous change*, Chichester, Wiley.
- Black S. & Porter L. J. (1996), *Identification of the critical factors of TQM*, Decision Sciences 27 (1) 1-21.
- Bosse, J., Heichlinger, A., Padovani, E., & Vanebo, J. O. (2013), *In Search of Local Public Management Excellence Seven Journeys to Success*, Maastricht, the Netherlands: European Institute of Public Administration.
- Boyne G. A. (2002), *Public and private management: What’s the difference?* Journal of Management Studies, 39:97–122.
- Bounds G., Yorks L., Adams M. & Ranney G. (1994), *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*, Mc Graw-Hill, Singapore
- Bovaird T. & Löffler E. (2002), *Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking of Good Local Governance*, International Review of Administrative Sciences, 67 (I): 9-24
- Bovaird T., Löffler E., Parrado-Díez S. (eds.) (2002), *Developing Local Governance. Networks in Europe*, Baden-Baden, Nomos
- Bovaird T. & Loeffler E., (2007), *Assessing the Quality of Local Governance: A case study*, Public Money & Management, Sept., Vol. 27, Issue 4: 293-300
- Box R. (1999), *Running government like a business: implications for public administration theory and research*, American Review of Public Administration, 29:19–43
- Brashier L. & Sower V. (1996), *Implementation of TQM/CQI in the health-care industry. A comprehensive model*, Benchmarking for Quality Management & Technology, 3 (2).

- Broadbent, J., Laughlin, R., (2003), *"Public private partnerships: an introduction"*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 16, Issue 3:332 - 341
- Carson P. and Carson K., (1993), *Deming versus traditional management theorists on goal setting*, Business Horizons, vol. 36(5):79-84
- Crosby, P. B. (1979), *Quality is free: the art of making quality certain*, New York: McGraw-Hill.
- Cohen, S., Brand, R., (1993), *Total quality management in government: a practical guide for the real world*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Deming, W.E. (1982), *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press
- Deming, W. E. (1986), *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*, Cambridge: Cambridge University Press.
- European commission task force for Greece, (2014), *Έβδομη έκθεση δραστηριοτήτων*, Ιούλιος, προσβάσιμο, <http://ec.europa.eu/greece/pdf/7thtfractivityreportgr.pdf>
- EFQM (1999), *The EFQM Excellence Model. European Foundation for Quality Management (EFQM)*, Brussels.
- European Public Administration Network (EUPAN) (2008), *Quality Management in Public Administrations of the EU Member States: Comparative Analysis*, Lublin, Slovenia, October.
- Ferlie E, Pettigrew A, Ashburner, Fitzgerald L (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford, UK
- Feigenbaum A. V. (1991), *Total quality control*, McGraw-Hill, New York.
- Garvin D.A., (1991), *How the Baldrige really works*, Harvard Business Review, volume Nov-Dec: 80-93.
- Goetsch D. & Davis S. (1994), *Introduction to total quality: quality, productivity, competitiveness* (2nd Ed.), Macmillan, London.
- Halvorsen T., Hauknes J., Miles I. & Roste R. (2005), *On the differences between public and private sector innovation*, Oslo.
- Hazakis K., Ioannidis P., (2012), *Modelling the interaction between firms and institutions in a local context: A game approach*, Journal of Regional and Socio-economic issues, volume 2(2), June: 69-94.

- Hazakis K., Ioannidis, P., (2014a), *The impact of Local Government Institutional Framework on distribution of Intergovernmental Grants: Greek Republic as a case study*, European Journal of Spatial Development, August, Volume 55: 1-26.
- Hazakis K.J., and P. Ioannidis, (2014b), *From Kapodistrias to Kallikrates: intraregional cooperation and local governments' institutional reforms in eastern Macedonia and Thrace*, International Journal of trade and global markets, volume 7, no 4, December: 285-299
- Hazakis, K.J., (2015), *The Political Economy of Economic Adjustment Programs in the Eurozone: A Detailed Policy Analysis*, Politics and Policy 43(6): 822-854
- Hood, C., (1995), *The new public management in the 1980s: variations on a theme*, Accounting, organizations and Society, vol. 20(3): 93-109
- Ishikawa K., (1985), *What is TQC. The Japanese way*, N.J. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Juran, J. M., (1981), *Management of Quality*, 4th ed., Juran Institute Wilton, CT.
- Juran, J. M. (1988), *Juran on planning for quality*: Free Press.
- Juran, J.M., (1989), *Juran on Leadership for Quality*, The Free Press:
- Kim, P. and Pindar, W. (1995), *Creating a new organizational culture: the key to total quality management in the public sector*, International Journal of Public Administration, volume 18
- Kaul M. (1997), *The new public administration: management innovations in government*, Public Administration and Development, volume 17:13-26.
- Kotios A. and Galanos G. (2012), "The international economic crisis and the crisis of economics" The World Economy, Volume 35(7): 869–885
- Llewellyn N. & Jones G. (2003), *Controversies and conceptual development. Examining public entrepreneurship*, Public Management Review, 5(2): 245- 266.
- Löffler E. (2001), *Quality Awards as a Public Sector Benchmarking Concept in OECD Member Countries: some Guidelines for Quality award organizers*, Public Administration & Development, 21 (1): 27-40.
- Löffler, E., & Vintar, M. (2004), *Improving the quality of east and west European public services*, Ashgate Publishing, Ltd.

- Matei L. & Lazar C - G. (2011), *Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe*, Comparative Analysis, Theoretical and Applied Economics, XVIII, 4 (257): 65-98.
- McAdam R. & Saulters R. (2000), *Quality measurement frameworks in the public sector*, Total Quality Management, 11: 652-656.
- Milakovich M. E. (1990), *Total quality management in the public sector*, National Productivity Review, 10(2): 195-215.
- Moore J. W. (1997), *Auditing business process reengineering and TQM projects*. Internal Auditing, 12(3): 47–52.
- Oakland, J.S. (1989), *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Oakland J. S. (1994), *Total Quality Management: The Route to Improving Performance* (2nd Ed.), Butterworth Heinemann, Oxford.
- OECD (2011), *Greece: Review of the Central Administration*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing
- Osborne D. E. & Gaebler T. (1992), *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Osborne S. P. & Brown K. (2005), *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, Abingdon, Taylor & Francis, UK
- Petersen P. B. & Hopkins J. (1999), *Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management*. Journal of Management History, 5 (8), MCB University Press, pp 468-488.
- Petrick J. & Furr D. S. (1995), *Total Quality in Managing Human Resource*, St. Lucie Press, Florida
- Pollitt C. (2001), *Public management – convergence: the useful myth?* Public Administration, 79 (4): 933-947.
- Powell T.C., (1995), *Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study*, Strategic Management Journal, vol. 16:15-27.
- Rao, A., L. Carr, I. Dambolena, R. Kopp, J. Martin, F. Rafii, and P. Schlesinger (1996), *Total Quality Management: A Cross-Functional Perspective*, John Wiley & Sons, Inc.

Rodrigues, P.- Burguete, J.- Vaugan, R.,- Edwards. J, (2009), *The Transformation of Municipal Services: towards Quality in the Public Sector*, Theoretical & Applied Economics, Vol. 16, Issue 2:3-16.

Sklias P., & Georgios Maris, (2013), *The Political Dimension of the Greek Financial Crisis, Perspectives on European Politics and Society*, Issue 1: 144-164

Sozen, S., Shaw, Ian., (2002), *The international applicability of “new” public management: lessons from Turkey*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 15 (6) : 475 – 486

Taguchi, G. (1986), *Introduction to Quality Engineering*, Asian Productivity Organization, Tokyo

Taylor, W.A., Wright G.H., (1997), "*The impact of senior managers' commitment on the success of TQM programmes: An empirical study*", International Journal of Manpower, Vol. 24(5):535 – 550

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δεναξάς Ν. (2008), *Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας* (2η εκδ.), Αθήνα: INTERBOOKS.

Δερβιτσιώτης Κ. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (2η εκδ.), Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.

Δήμος Θέρμης, (2015), *Επιχειρησιακό πρόγραμμα δήμου 2015 - 2019*, προσβάσιμο, http://www.thermi.gov.gr/info/wp-content/epix/Apof-DS_95-2016+tefxos-EP-B-fasis.pdf

Dubrin A. J. (1998), *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Επιμέλεια Ν. Σαρρής , 4^η Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Ελλην.

Ελληνική δημοκρατία, Εγκύκλιος (Ν.3230/2004), ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006: «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης».

Ελληνική δημοκρατία, Εγκύκλιος (Ν.3230/2004), ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23-7-2008: «Υπόμνηση εγκυκλίου Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας».

Ελληνική δημοκρατία, Εγκύκλιος (Ν.3230/2004), ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005: «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας».

Ελληνική δημοκρατία, Εγκύκλιος (Ν.3230/2004), ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007: «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης».

Ελληνική δημοκρατία, Εγκύκλιος (Ν.3230/2004), ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.30528/12-11-2007: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2008».

Ελληνική δημοκρατία, Εγκύκλιος: ΔΠΠΑ/Φ.9.1/οικ.3090/10-2-2010, «Καλύτερες πρακτικές για τη Μέτρηση της Ικανοποίησης των Πολιτών».

Ελληνική δημοκρατία, Εγκύκλιος, ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ.26250/30-9-2008: «Επιμόρφωση Υπαλλήλων σε θέματα Στοχοθεσίας, Μέτρησης Αποτελεσματικότητας/Αποδοτικότητας και Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης».

Ελληνική δημοκρατία, Εγκύκλιος, ΔΠΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-4-2007: «Οδηγίες για τη Σύσταση και λειτουργία της Ομάδας Αυτο-αξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου».

Ελληνική δημοκρατία, Ν.3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α'/2004), «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ».

Ελληνική δημοκρατία, Ν.3463/2006 (ΦΕΚ 114/Α'/8-6-2006), «Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων».

Ελληνική δημοκρατία, Ν.3844/2010 (ΦΕΚ/63/Α'/3-5-2010), «Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/23/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις Υπηρεσίες στην Εσωτερική Αγορά και άλλες διατάξεις».

Ελληνική δημοκρατία, Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α'/7-6-2010), «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης».

Ελληνική δημοκρατία, Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/2004), Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις, Εθνικό τυπογραφείο.

Ελληνική δημοκρατία, Νόμος 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α/2004), Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, της διοικητικής διαδικασίας και τους ΟΤΑ.

Ελληνική δημοκρατία, (2015), Υπουργείο εσωτερικών και διοικητικής ανασυγκρότησης, Γενική διεύθυνση μεταρρυθμιστικής πολιτικής και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης*, Αθήνα

- Gower (1997), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2η , Αθήνα, εκδόσεις Έλλην.
- James, P. (1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Javeau, C., (1996), *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο*, Μετ. Κατερίνα Τζαννόνε –Τζώρτζη, Αθήνα, εκδ. Τυπωθήτω
- Κέφης, Β. (2003), *Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και ISO 14000 και τα συστήματα διαχείρισης της Ποιότητας*, Αθήνα, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις
- Κέφης, Β.Ν. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Κωστούλας Γ.Ι. (1996), *Μάνατζμεντ Α-Ω*. Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, Αθήνα.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1998), *Θεωρία των Αποφάσεων*, Αθήνα, Εκδ. Σάκκουλα
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (2001), *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Λογοθέτης, Ν. (2005), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Τσιότρας, Γ.Δ. (2002), *Βελτίωση Ποιότητας (Β' έκδοση)*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Υπουργείο εσωτερικών, δημόσιας διοίκησης και αποκέντρωσης, (2005), Γενική γραμματεία δημόσιας διοίκησης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*, Αθήνα
- Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, (2009), Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*, έκδοση ε, Αθήνα
- Φαναριώτης, Π. (1999), *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Διαδικτυακοί τόποι-Ιστοσελίδες-Ηλεκτρονικές Πηγές

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης: <http://www.elot.gr/>

Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων: <http://www.eede.gr/>

Διεθνή Οργανισμός Πιστοποίησης (ISO): <http://www.iso.org/>

Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης: <http://www.eupan.eu>

European Public Sector Award 2013: <http://epsa2013.eu>

European Institute of Public Administration: <http://www.eipa.nl/>

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