

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

**π.μ.σ.**

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

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

**Διπλωματική εργασία**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Η  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β' ΒΑΘΜΟΥ**

**Φοιτητής: Μητηλέτσης Νίκος**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Θεμιστοκλής Λαζαρίδης**

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2016

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

**π.μ.σ.**

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

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

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

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

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

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
«Local and Regional Government and Development»**

**Thesis**

**THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
IN THE PUBLIC SECTOR AND ITS IMPLEMENTATION  
IN THE ADMINISTRATIVE REGIONS**

**Student: Mitiletsis Nikos**

**Supervisor: Themistokles Lazarides**

Corinth, September 2016





---

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Στην παρούσα διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία, με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση από την διεθνή και την εγχώρια βιβλιογραφία, αναλύθηκε η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Διοίκηση και ειδικότερα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ βαθμού. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι κάτι πέρα από μια διαδικασία, στην ουσία της είναι μια φιλοσοφία Διοίκησης η οποία εστιάζει στην βέλτιστη χρήση των πόρων ενός συστήματος διοίκησης, που μπορεί να εφαρμοστεί στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και στη δημόσια διοίκηση. Η ποιότητα θεωρείται ένα από τα πλέον κρίσιμα ζητήματα τόσο στον κόσμο των επιχειρήσεων, όσο και στην δημόσια διοίκηση, αποτελώντας μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις επιτυχίας των στρατηγικών στόχων ενός Οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η παρούσα μελέτη είναι ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους ΟΤΑ Β΄ βαθμού, αποτελεί μια πρόκληση. Ωστόσο οι παράμετροι που εξασφαλίζουν την επιτυχία της εφαρμογής της θα πρέπει να αντλούν το περιεχόμενό τους από την Ηγεσία Ποιότητας, την εστίαση στον πολίτη και τις ανάγκες του, στην ποιοτική πληροφόρηση, και στον στρατηγικό εν γένει σχεδιασμό. Παράλληλα η ενδεχομενική ανάλυση των παραγόντων αποτυχίας, της αποτελεσματικής εφαρμογής των αρχών της Ολικής Ποιότητας στους ΟΤΑ Β΄ βαθμού μπορεί να είναι η υποτίμηση της σημαντικότητας του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, οι στρεβλώσεις και οι αντιθέσεις στη φιλοσοφία της, τα λάθη στο σχεδιασμό, η έλλειψη συνοχής και συνεργασίας.

**Λέξεις κλειδιά:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Ολική Ποιότητα, Ποιότητα, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ βαθμού.

---

## ABSTRACT

---

In this diploma thesis, based on the literature review of the international and domestic literature, analyzed the concept of Total Quality Management in management and in particular to administrative regions. The Total Quality Management is something beyond a process in essence is a Management philosophy which focuses on optimal use of the resources of a management system that can be applied in business, but also in public administration. The quality is one of the most critical issues in both the business world and in public administration too, becoming one of the key conditions for success of the strategic objectives of an organization or a company.

The conclusion in this study is that the implementation of Total Quality Management in administrative regions is a challenge. However parameters that ensure the success of the implementation will have to derive the content of the Quality Leadership, the focus on citizens and their needs, quality information, and strategic planning in general. Alongside the contingent analysis of failure factors, the effective implementation of the principles of Total Quality on administrative regions may be the devaluation of the importance of the role of human resources, distortions and contradictions in philosophy, mistakes in planning, lack of cohesion and cooperation.

**Key words:** Total Quality Management, Common Assessment Framework, Total Quality, Quality, Administrative Regions

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	
ABSTRACT .....	
Κατάλογος εικόνων.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	3
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Εισαγωγή) .....	4
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Ποιότητας .....	6
1.1.1. Οι πτυχές της ποιότητας.....	7
1. 1.2. Κόστος ποιότητας .....	11
1.2. Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες.....	15
1.3. Ποιότητα στον Δημόσιο Τομέα.....	18
1.4. Η Εισαγωγή συστημάτων ποιότητας, ως αλλαγή στην οργάνωση .....	21
1.5. Τα βασικά αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 -ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	26
2.1. Μεθοδολογία, τεχνικές και εργαλεία της ΔΟΠ.....	26
2.2. Βραβεία ποιότητας Deming και Baldrige .....	27
2.3. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM).....	28
2.4. Διασφάλιση Ποιότητας και ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ( ISO ) .....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ(COMMONASSESSMENTFRAMEWORK – CAF) .....	30
3.1. Παρουσίαση βασικών σημείων του ΚΠΑ .....	30
3.2. Η δομή και τα κριτήρια του ΚΠΑ .....	31
3.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β΄ΒΑΘΜΟΥ .....	38
4.1. Η υλοποίηση του ΚΠΑ στην ελληνική δημόσια διοίκηση .....	38
4.2. Μεθοδολογία .....	39
4.3. Η εφαρμογή των κριτηρίων του ΚΠΑ στην περίπτωση των ΟΤΑ Β΄βαθμού .....	40
4.3.1. Ηγεσία.....	41
4.3.2. Στρατηγική και προγραμματισμός.....	42
4.3.3. Ανθρώπινο δυναμικό.....	42
4.3.4. Συνεργασίες και πόροι.....	43
4.3.5. Διαδικασίες.....	43

4.3.6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη.....	44
4.3.7. Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	44
4.3.8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.....	45
4.3.9. Κύρια αποτελέσματα επίδοσης.....	45
4.4. Η διαδικασία υλοποίησης του ΚΠΑ και η αυτοαξιολόγηση στους ΟΤΑ Β΄ΒΑΘΜΟΥ.....	46
4.5. Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης στους ΟΤΑ Β΄ΒΑΘΜΟΥ.....	47
Επίλογος-Συμπεράσματα.....	51
Βιβλιογραφία.....	53

---

### ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

---

Εικόνα 1 <i>Οι δυο προσεγγίσεις για τις προδιαγραφές ενός προϊόντος</i>	9
Εικόνα 2 <i>Gap model</i>	17
Εικόνα 3 <i>Πρότυπο οργανωσιακής αλλαγής</i>	22
Εικόνα 4 <i>Τα εννέα βασικά κριτήρια του ΚΠΑ</i>	32



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

---

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΕΙΣΑΓΩΓΗ)

---

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί διακριτό κλάδο της διοικητικής επιστήμης, και ένα σύνολο αρχών βάσει των οποίων, η έμφαση δίνεται στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων αλλά και υπηρεσιών. Ως διοικητική προσέγγιση, η ΔΟΠ, υφίσταται εδώ και πολλές δεκαετίες, ωστόσο οι πρακτικές της εφαρμογές αφορούσαν κατά βάση μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα.

Κατά τις δυο τελευταίες δεκαετίες όμως, σε πολλές χώρες, έγινε αντιληπτή η αναγκαιότητα επέκτασης της εφαρμογής των πολιτικών ποιότητας και στον δημόσιο τομέα, με βασικό στόχο την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους. Τα τελευταία χρόνια έστω και δειλά, παρατηρούνται εφαρμογές κάποιων τουλάχιστον τεχνικών της ΔΟΠ και στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η περιγραφή και ανάλυση των χαρακτηριστικών, των αποτελεσμάτων και των εφαρμογών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα στους ΟΤΑ Β΄ βαθμού. Η δομή του κειμένου, αποτελείται από τέσσερα βασικά κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί αρχικά μια σύντομη θεωρητική προσέγγιση της ποιότητας στις υπηρεσίες, της εξέλιξης του περιεχομένου της ποιότητας στο δημόσιο τομέα, της εισαγωγής συστημάτων ποιότητας ως μια μορφή οργανωσιακής αλλαγής καθώς και της έννοιας της αξιολόγησης ως βασικού παράγοντα βελτίωσης της ποιότητας εν γένει στη δημόσια διοίκηση. Επίσης θα γίνει αναφορά στο θεωρητικό της υπόβαθρο όπως αυτό σχηματίστηκε από τις συνεισφορές των βασικότερων θεμελιωτών της, και συγκεκριμένα στις γενικές αρχές της. Επίσης, θα γίνει και μια συγκριτική παράθεση των βασικών διαφορών της ΔΟΠ από συναφή παραδοσιακά συστήματα διοίκησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι τρόποι εφαρμογής της ΔΟΠ στην πράξη, μέσω ενός συνόλου εργαλείων και τεχνικών, τα οποία αναπτύχθηκαν για την εφαρμογή της, ενώ παράλληλα, θα αναλύσουμε τα κριτήρια με βάση τα οποία, επιλέγονται κάθε φορά τα εν λόγω εργαλεία και τεχνικές σε κάθε οργανωτική μονάδα, καθώς και ποιό είναι

το επιδιωκόμενο κάθε φορά αποτέλεσμα. Έτσι θα γίνει αναφορά σε μια σειρά θεσπισμένων εργαλείων για τη μέτρηση της ΔΟΠ όπως τα Βραβεία ποιότητας Deming και Baldrige, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) και η Πιστοποίηση και τα Πρότυπα Ποιότητας (ISO).

Η ανάλυση ειδικά του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, το οποίο αποτελεί το βασικότερο εργαλείο εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα αποτελέσει το περιεχόμενο του τρίτου κατά σειρά κεφαλαίου. Θα αναλύσουμε τα βασικά σημεία του ΚΠΑ, το θεσμικό πλαίσιο αναφοράς του και τον προβλεπόμενο τρόπο υλοποίησή του στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει στον σχεδιασμό και την οργάνωση της εφαρμογής του.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, θα αναλύσουμε την δυνατότητα εφαρμογής του ΚΠΑ στους ΟΤΑ Β΄ βαθμού. Θα υποστηρίξουμε ότι το ΚΠΑ, μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργανισμών, ανεξάρτητα από το επίπεδο λειτουργίας τους, είτε αυτό είναι εθνικό, είτε περιφερειακό, είτε τοπικό.

Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ΟΤΑ Β΄ βαθμού, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο εύρος περιπτώσεων, όπως για παράδειγμα στη βάση στοχευόμενων διοικητικών βελτιώσεων. Καθώς οι Περιφέρειες αποτελούν μεγάλες διοικητικές οργανώσεις, μέσω του ΚΠΑ, μπορεί η αυτοαξιολόγηση να γίνει και στο σύνολο της οργάνωσης αλλά και σε επιλεγμένα αυτής τμήματα, διευθύνσεις ή γενικές διευθύνσεις.

Θα περιγράψουμε πως το ΚΠΑ, μπορεί να εφαρμοστεί στους ΟΤΑ Β΄ βαθμού, προσαρμοζόμενο ανάλογα, και λαμβανομένων υπόψη των κύριων σημείων και κατευθυντηρίων αρχών του, χωρίς ωστόσο να τροποποιούνται τα βασικά δομικά του στοιχεία, όπως τα 9 κριτήρια που περιλαμβάνει, τα υποκριτήρια αλλά και το σύστημα βαθμολογίας.

Τέλος θα εξαγάγουμε τα βασικά συμπεράσματα σχετικά με την δυνατότητα εφαρμογής του ΚΠΑ στους ΟΤΑ Β΄ βαθμού, τα αδύνατα σημεία που χρήζουν παρεμβατικών διορθώσεων καθώς και τις πρωτοβουλίες οι οποίες είναι αναγκαίο να αναληφθούν σε πολιτικό επίπεδο για την ουσιαστική εφαρμογή του στο σύνολο του δημοσίου τομέα, προκειμένου αυτός να καταστεί λειτουργικός και να τεθεί στην υπηρεσία του πολίτη.

## 1.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

---

Η έννοια της ποιότητας, αποτελεί ένα ανθρώπινο ζητούμενο από καταβολής κόσμου, και ταυτίζεται με την συνεχή βελτίωση και την πρόοδο. Συνίσταται δε, στη βάση ενός πολυσχιδούς περιεχομένου, το οποίο διαμορφώνεται από τις εκάστοτε συνθήκες κάθε εποχής, κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές. Από κοινωνικής σκοπιάς, η ποιότητα, αποβλέπει στην ανάγκη για συνεχή βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου. Η οικονομική της διάσταση, είναι συνυφασμένη με τον λειτουργικό κυρίως ρόλο της, και αναφέρεται στους παραγωγούς προϊόντων και υπηρεσιών. Κατόπιν, η οικονομική της διάσταση προσδιορίζει τον λειτουργικό της ρόλο και αναφέρεται στους φορείς παραγωγής προϊόντων, έργων και υπηρεσιών. Τέλος, η πολιτισμική πλευρά είναι κρίσιμης σημασίας επίσης, καθώς η ποιότητα προσδιορίζεται και διαμορφώνεται από τις πολιτισμικές αξίες κάθε εποχής.

Ο ορισμός της ποιότητας, σε κάθε περίπτωση πάντως, είναι διαφορετικός για τον παραγωγό και διαφορετικός για τον καταναλωτή. Ο παραγωγός, αναφερόμενος στην έννοια της ποιότητας, με δεδομένη τη σχέση ζήτησης και κόστους, εννοεί την συμμόρφωση της διαδικασίας της παραγωγής με τις προβλεπόμενες προδιαγραφές ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Για τον καταναλωτή από την άλλη μεριά, η ποιότητα προσλαμβάνει διαφορετικό περιεχόμενο και σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία, ικανοποιεί πλήρως τις προσδοκίες του σε συνάρτηση με παράγοντες όπως το κόστος αγοράς, η αισθητική, η συντήρηση και βέβαια η εξυπηρέτηση στα πλαίσια της παροχής της υπηρεσίας ή της διάθεσης του προϊόντος.

Σε έναν ορισμό που δίνει ο Crosby (1979) για την ποιότητα, την ορίζει ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις», ενώ οι Juran και Gryna (1993) αναφέρονται στην ποιότητα ως ένα χαρακτηριστικό που κάνει το προϊόν ή την υπηρεσία, κατάλληλα για χρήση. Συνοπτικά πάντως, θα μπορούσαμε να ορίσουμε ότι η έννοια της ποιότητας αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία ικανοποιούν ή ακόμα και ξεπερνούν τις όποιες προσδοκίες του πελάτη, ενώ παράλληλα κρίνονται ικανοποιητικά όσον αφορά και τις απαιτούμενες προδιαγραφές παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Μετά το τέλος του δευτέρου παγκόσμιου πολέμου, άλλαξαν άρδην οι απόψεις των καταναλωτών για την ποιότητα, με αποτέλεσμα αυτές οι νέες αντιλήψεις να επιδράσουν

καταλυτικά στο να μεταβληθεί η επιχειρηματική συμπεριφορά. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις έθεσαν ως πρώτη προτεραιότητά τους, το ζήτημα της ποιότητας, με αποτέλεσμα να καταφέρουν με αυτό τον τρόπο να ενισχύσουν σημαντικά την ανταγωνιστική θέση τους στην αγορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, καθώς και την αύξηση του μεριδίου τους στον χώρο της αγοράς. Παράλληλα κατάφεραν να μειώσουν δραστικά το κόστος παραγωγής με συνέπεια να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και συνεπώς και την αποτελεσματικότητά τους, όσον αφορά τα παραγόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.

---

### 1.1.1. ΟΙ ΠΤΥΧΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

---

Προκειμένου να επιτευχθεί η επιζητούμενη βελτίωση της ποιότητας, γίνεται αντιληπτό ότι το πρώτο σημαντικό βήμα είναι η μέτρησή της προκειμένου να διαπιστωθεί το υφιστάμενο επίπεδο ποιότητας και να σχεδιαστεί στρατηγικά η μέθοδος για την επίτευξη του προσδοκώμενου επιπέδου ποιότητας. Ο Garvin,(1984 και 1987) αποδίδει στην έννοια της ποιότητας οκτώ (8) βασικές διαστάσεις, οι οποίες θα πρέπει να εξετάζονται επισταμένως από τους αρμόδιους και να καθορίζονται οι συντελεστές βαρύτητας για την κάθε επιμέρους διάσταση. Πρόκειται για οκτώ διαστάσεις ή κατηγορίες ποιότητας, που μπορούν να χρησιμεύσουν ως πλαίσιο για τη στρατηγική ανάλυση : απόδοση (performance), χαρακτηριστικά (features), αξιοπιστία (reliability), συμμόρφωση (conformance), ανθεκτικότητα (durability), λειτουργικότητα (serviceability), αισθητική (aesthetics), και αντιληπτή ποιότητα (perceived quality).

Μερικές από αυτές τις διαστάσεις, αλληλοσυσχετίζονται, ενώ κάποιες άλλες, όχι. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να καταλαμβάνει υψηλή θέση σε μία διάσταση της ποιότητας και χαμηλή σε μία άλλη, ή επίσης μια βελτίωση σε μια διάσταση μπορεί να επιτευχθεί μόνο εις βάρος της άλλης. Είναι ακριβώς αυτή η αλληλεπίδραση που καθιστά δυνατή τη διαχείριση στρατηγικών ποιότητας. Η πρόκληση για τους διαχειριστές είναι να ανταγωνιστούν σε επιλεγμένες διαστάσεις ανά περίπτωση.

#### **1. Απόδοση**

Η απόδοση, αναφέρεται στα πρωτογενή λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Για ένα αυτοκίνητο, οι επιδόσεις θα περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως η επιτάχυνση,

η ταχύτητα, ή η άνεση. Για μια τηλεοπτική σειρά, απόδοση σημαίνει καλός ήχος και καθαρότητα εικόνας, καθώς και ικανότητα να πιάνουν μακρινούς σταθμούς. Στην υπηρεσία των επιχειρήσεων εστίασης, ή στις αεροπορικές εταιρείες, η απόδοση συχνά σημαίνει άμεση εξυπηρέτηση.

## **2. Χαρακτηριστικά**

Πρόκειται για τα χαρακτηριστικά εκείνα, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες, των πελατών τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών. Εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά, υπάρχουν και τα δευτερεύοντα ή βοηθητικά χαρακτηριστικά τα οποία διευκολύνουν τη χρήση της υπηρεσίας και του προϊόντος.

## **3. Αξιοπιστία**

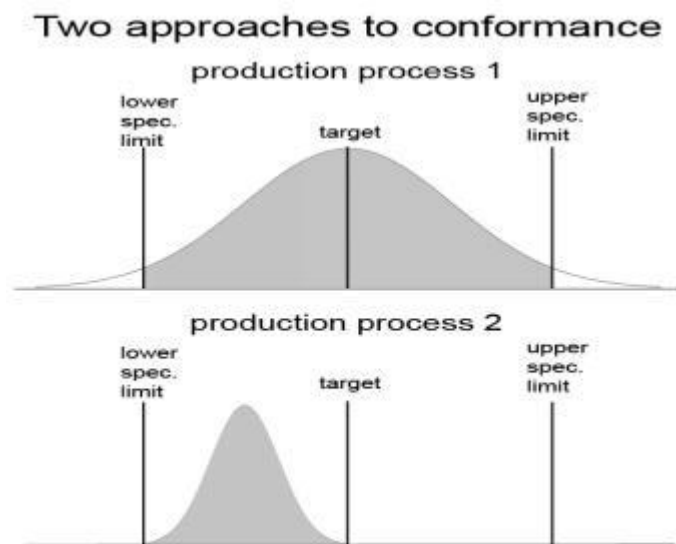
Η διάσταση αυτή αντανακλά την πιθανότητα δυσλειτουργίας του προϊόντος ή μη μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Μεταξύ των πιο κοινών μέτρων αξιοπιστίας είναι ο μέσος χρόνος στον οποίο θα εμφανιστεί το πρώτο πρόβλημα, ο μέσος χρόνος μεταξύ των ενδεχόμενων βλαβών, και το ποσοστό βλαβών ανά μονάδα χρόνου. Επειδή αυτά τα μέτρα απαιτούν ένα προϊόν να είναι σε χρήση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, είναι πιο σχετικά με τα διαρκή αγαθά από ότι με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που καταναλώνονται αμέσως.

## **4. Συμμόρφωση**

Μια σχετική διάσταση της ποιότητας είναι και η συμμόρφωση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος πληρούν τα καθιερωμένα πρότυπα. Η διάσταση αυτή συνάδει με τις πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις στην ποιότητα. Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν τις προδιαγραφές κάποιου είδους. Όταν αναπτύσσονται νέα σχέδια ή μοντέλα, καθορίζονται οι διαστάσεις για τα μέρη καθώς και τα υλικά. Οι προδιαγραφές αυτές κανονικά εκφράζονται ως στόχοι και είναι επιτρεπτές αποκλίσεις από τους στόχους μόνο μέσα σε ένα συγκεκριμένο εύρος. Επειδή αυτή η προσέγγιση για τη συμμόρφωση ισοδυναμεί με την καλή ποιότητα, και την εύρυθμη λειτουργία του προϊόντος, υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το αν οι προδιαγραφές πληρούνται ακριβώς.

Σχετικά με τις προδιαγραφές ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, υπάρχουν δυο διακριτές προσεγγίσεις οι οποίες αποτυπώνονται στην εικόνα 1, καταδεικνύοντας συνάμα ότι οι προκλήσεις για τους διαχειριστές ποιότητας είναι προφανείς.

Οι σκιασμένες περιοχές, δείχνουν ότι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων βρίσκονται εντός των αποδεκτών ορίων για τις προδιαγραφές, ενώ τα μη σκιασμένα σημεία, το αντίθετο. Η διαδικασία 2, η οποία είναι η παραδοσιακή προσέγγιση σχετικά με την συμμόρφωση, δείχνει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες κατανέμονται γύρω από τον στόχο αλλά όχι πολύ σφιχτά γύρω από το στόχο. Αντίθετα στην διαδικασία 1, ο στόχος για την ποιότητα έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό όταν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων για τις προδιαγραφές είναι πιο απομακρυσμένα από το κέντρο από ό, τι όταν συγκεντρώνονται γύρω από αυτό, ακόμη και αν ορισμένα τμήματα δεν εμπίπτουν στο εύρος ανοχής εντελώς.



Εικόνα 1 Οι δυο προσεγγίσεις για τις προδιαγραφές ενός προϊόντος

Πηγή: L.P. Sullivan, "Reducing Variability: A New Approach to Quality,"

Quality Progress, July 1984, p. 16.

## 5. Ανθεκτικότητα (durability)

Ένα μέτρο για την διάρκεια ζωής ενός προϊόντος, η ανθεκτικότητα, έχει τόσο οικονομικές όσο και τεχνικές διαστάσεις. Τεχνικά, ανθεκτικότητα μπορεί να οριστεί ως η ποσότητα της χρήσης κάποιου προϊόντος πριν αυτή αρχίσει να επιδεινώνεται. Η

ανθεκτικότητα έχει δύο σημαντικές συνέπειες. Κατ' αρχάς, δείχνει ότι ανθεκτικότητα και αξιοπιστία είναι στενά συνδεδεμένες. Ένα προϊόν που συχνά αποτυγχάνει είναι πιθανόν να χαλάσει νωρίτερα από ένα που είναι πιο αξιόπιστο. Καθώς το κόστος επισκευής θα είναι υψηλό, η αγορά μιας ανταγωνιστικής μάρκας συχνά είναι πολύ περισσότερο επιθυμητή. Λόγω αυτής της σύνδεσης, οι εταιρείες μερικές φορές προσπαθούν να καθυστερήσουν τους πελάτες τους, προσφέροντας εγγυήσεις ζωής για τα προϊόντα τους.

## **6. Λειτουργικότητα**

Μια έκτη διάσταση της ποιότητας είναι η λειτουργικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται μόνο για ένα προϊόν το οποίο να μην χαλάει εύκολα, αλλά και για την λειτουργικότητά του, όπως επίσης και σχετικά με μια υπηρεσία, ενδιαφέρονται για την εξυπηρέτηση, ή επίσης να είναι το προσωπικό των υπηρεσιών πρόθυμο και ευγενές, τα ραντεβού να τηρούνται, και γενικά να αντιμετωπίζονται οι υποθέσεις τους με τη δέουσα προσοχή και αποτελεσματικότητα. Σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου τα προβλήματα δεν θα επιλυθούν άμεσα, οι καταγγελίες, είναι επίσης πιθανό να επηρεάσουν την τελική αξιολόγηση των πελατών των προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας.

## **7. Αισθητική**

Οι δύο τελικές διαστάσεις της ποιότητας είναι οι πιο υποκειμενικές. Η αισθητική είναι η εμφάνιση ενός προϊόντος, ο ήχος, ή η γεύση του, δηλαδή ζητήματα καθαρά προσωπικής κρίσης και αντανάκλαση των ατομικών προτιμήσεων. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται να υπάρχουν κάποια πρότυπα στην κατάταξη των καταναλωτών για προϊόντα με βάση την αισθητική. Έτσι για παράδειγμα, η υψηλή ποιότητα ενός προϊόντος συχνά συνδέεται με εκφράσεις όπως φυσική, πλούσια, γεμάτη γεύση κλπ.

## **8. Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας**

Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας συχνά πηγάζει από ανεπαρκή πληροφόρηση του πελάτη για συγκεκριμένα προϊόντα. Οι καταναλωτές δεν έχουν πάντα πλήρεις πληροφορίες σχετικά με ένα προϊόν ή σχετικά με τα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας, με αποτέλεσμα να μη βασίζονται τις επιλογές τους, σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά της ποιότητας.



---

### 1. 1.2. ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

---

Όπως έγινε αντιληπτό από όσα προαναφέρθηκαν, ανάμεσα στους πλέον σημαντικούς δείκτες για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη είναι η ποιότητα. Συνεπώς, ανάγεται σε κρίσιμης σημασίας ζήτημα η αξιολόγηση και η κοστολόγηση του κόστους ποιότητας αλλά και του κόστους μη ποιότητας. Σύμφωνα με τον Crosby (1979), το κόστος ποιότητας είναι εκείνο το κόστος το οποίο αποφεύγεται, στη περίπτωση που η προσφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι ορθή εξ'αρχής. Αντίστοιχα, ως κόστος κακής ποιότητας, ορίζεται η διαφορά εκείνη η οποία προκύπτει στο επιθυμητό και επιζητούμενο κόστος λειτουργίας, ανάμεσα στα μη ελαττωματικά και στα ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Ειδικότερα, ως κόστος ποιότητας, νοείται το σύνολο των εξοικονομήσεων εκείνων οι οποίες είναι δυνατό να επιτευχθούν με την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το κόστος ποιότητας αποτυπώνεται επίσης και ως το σχετικά μικρό κόστος της ποιότητας, σε σύγκριση με το αυξημένο κόστος της μη ποιότητας.

Το 1956 ο Armand V. Feigenbaum διαίρεσε το Κόστος Ποιότητας σε 3 μεγάλες κατηγορίες: το Κόστος Πρόληψης, το Κόστος Εκτίμησης και το Κόστος των Αστοχιών (Εσωτερικών Αστοχιών και Εξωτερικών Αστοχιών)

#### Κόστος Πρόληψης (Prevention Costs):

Πρόκειται για το συνολικό κόστος το οποίο σχετίζεται με τον σχεδιασμό και τη διατήρηση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όλα τα στοιχεία του Κόστους Πρόληψης λαμβάνουν χώρα πριν τη έναρξη της παραγωγής

Επιμέρους στοιχεία του κόστους πρόληψης αποτελούν:

(α) Το κόστος σχεδιασμού και οργάνωσης της Ποιότητας.

Είναι το κόστος των ενεργειών οι οποίες σχετίζονται με την ανάπτυξη προγραμμάτων και σχεδίων Ποιότητας καθώς και με την λειτουργία, διαχείριση και ενημέρωσή τους.

(β) Το κόστος διερεύνησης νέων προϊόντων.

Πρόκειται για το κόστος ελέγχων, μετρήσεων αλλά και δοκιμών, ενέργειες οι οποίες λαμβάνουν χώρα πριν από το στάδιο της παραγωγής στο στάδιο σχεδιασμού της αξιοπιστίας και της συμμόρφωσης του προϊόντος με τις προδιαγραφές και τις σχετικές απαιτήσεις.

(γ) Το κόστος διερεύνησης της αξιοπιστίας των παραγωγικών διεργασιών.

Είναι το κόστος για την τεκμηρίωση και διακρίβωση, ότι οι αναπτυχθείσες και προς εφαρμογή παραγωγικές διεργασίες και μέθοδοι εργασίας είναι αξιόπιστες. Η διαδικασία αυτή, λαμβάνει χώρα πριν από την έναρξη της βασικής παραγωγικής διαδικασίας.

(δ) Το κόστος της αξιολόγησης των προμηθευτών.

Το συγκεκριμένο κόστος, αποτυπώνει το κόστος αξιολόγησης κάθε προμηθευτή προτού αυτούς κριθεί κατάλληλος για συνεργασία προκειμένου να προμηθεύσει την επιχείρηση ή την υπηρεσία με τα κατάλληλα προδιαγεγραμμένα υλικά, τα οποία πρέπει να προμηθευτούν.

(ε) Το κόστος εκπαίδευσης.

Πρόκειται για το κόστος, εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία σχεδιάζονται, υλοποιούνται και αξιολογούνται και τα οποία προγράμματα σχετίζονται άμεσα με ζητήματα Ποιότητας της επιχείρησης ή της υπηρεσίας.

(στ) Το κόστος πρόληψης

Πρόκειται για ένα εύρος κοστών το οποίο περιλαμβάνει το κόστος σχεδιασμού, ανάπτυξης και εφαρμογής Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, το κόστος συντήρησης του εξοπλισμού παραγωγής, το κόστος τήρησης αρχείων, το κόστος επιθεωρήσεων, το κόστος μελετών βελτίωσης των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών κλπ.

#### Κόστος Εκτίμησης (Appraisal Costs):

Πρόκειται για το κόστος το οποίο σχετίζεται με την εκτίμηση και την αξιολόγηση όλων των υλικών και προμηθειών, των διεργασιών παραγωγής, των ενδιάμεσων προϊόντων, των τελικών παραγόμενων καθώς και των τελικών παρεχομένων

υπηρεσιών, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η συμμόρφωση ή όχι με προκαθορισμένες και προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.

Επιμέρους στοιχεία του κόστους εκτίμησης είναι τα κάτωθι:

(α) Το κόστος ελέγχου και δοκιμών εισερχομένων. Αυτό είναι το κόστος ελέγχου σχετικά με την συμμόρφωση των προμηθευόμενων υλικών σύμφωνα με τις προδιαγραφές.

(β) Το κόστος ελέγχων, μετρήσεων και δοκιμών κατά τη διάρκεια της παραγωγής. Είναι το κόστος ελέγχων σε κάθε στάδιο της ενδιάμεσης παραγωγικής διεργασίας, για την παραγωγή του παραγόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας προκειμένου να διακριβωθεί ότι υπάρχει συμμόρφωση σύμφωνα με τις προδιαγραφές.

(γ) Το κόστος εσωτερικών και εξωτερικών Ελέγχων Ποιότητας προϊόντων και Υπηρεσιών καθώς και το κόστος ελέγχων παραγγελιών, τιμολογίων, δαπανών.

(δ) Το κόστος για την προμήθεια του απαιτούμενου εξοπλισμού επιθεωρήσεων, καθώς και το κόστος ελέγχων για την ύπαρξη ικανοποιητικών αποθεμάτων προϊόντων στις αποθήκες.

#### Κόστος Εσωτερικών Αστοχιών (Internal Failure Costs):

Είναι το συνολικό κόστος το οποίο προκύπτει, στην περίπτωση εκείνη όπου τα αποτελέσματα των διεργασιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή της υπηρεσίας, δεν είναι ικανοποιητικά σε σχέση με τα σχεδιασμένα πρότυπα ποιότητας. Η εν λόγω διαπίστωση εντοπίζεται στο στάδιο εκείνο πριν το τελικό προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία φθάσουν στους αποδέκτες τους.

Επιμέρους στοιχεία του εν λόγω κόστους είναι τα ακόλουθα:

(α) Το κόστος των απορρίψεων. Αυτό είναι το κόστος ενός έτοιμου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο χαρακτηρίζεται ως άχρηστο, γιατί είναι ασύμφορη οικονομικά ή αδύνατη η επισκευή του.

(β) Το κόστος επισκευών. Είναι το κόστος όλων των μέτρων και διορθωτικών ενεργειών, τα οποία είναι απαραίτητα προκειμένου να επισκευαστεί ένα προϊόν για να πληροί τις απαιτούμενες προδιαγραφές λειτουργίας του.

(γ) Το κόστος αχρήστευσης ή επισκευής. Είναι το κόστος αχρήστευσης ή επισκευής ακατάλληλων και ελαττωματικών υλικών που παραλήφθηκαν από προμηθευτές και κρίθηκαν ακατάλληλα και ελαττωματικά.

(δ) Το κόστος επανεπιθεωρήσεων και ελέγχων

Είναι το κόστος για την επανάληψη επιθεωρήσεων ή ελέγχων προϊόντων.

(ε) Το κόστος υποβάθμισης της Ποιότητας παραγόμενων προϊόντων. Το συγκεκριμένο κόστος, αφορά την ενδεχόμενη μείωση της τιμής του προϊόντος λόγω υποβάθμισης της ποιότητάς του εξαιτίας σφαλμάτων και βλαβών οι οποίες είναι οικονομικά ασύμφωρες να αναληφθούν. Ουσιαστικά πρόκειται για την μείωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.

#### Κόστος Εξωτερικών Αστοχιών (External Failure Costs):

Το συγκεκριμένο κόστος, προκύπτει όταν τα παραγόμενα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες, αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τα προσχεδιασμένα πρότυπα ποιότητας. Σε αντίθεση με το κόστος εσωτερικών αστοχιών, το γεγονός της αποτυχίας εν προκειμένω γίνεται αντιληπτό, αφού τα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες βρίσκονται ήδη στα χέρια των αποδεκτών τους.

Επιμέρους στοιχεία του κόστους εξωτερικών αστοχιών είναι τα ακόλουθα;

(α) Το κόστος εγγυητικών υποχρεώσεων. Είναι το απαιτούμενο κόστος, για την πλήρη αντικατάσταση ή την επισκευή των ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Στο κόστος αυτό συμπεριλαμβάνεται και το κόστος αστικών ευθυνών, αποζημιώσεων και διεκδικήσεων πελατών ή χρηστών υπηρεσιών.

(β) Το κόστος των αδιάθετων προϊόντων. Είναι ένα σημαντικό κόστος, το οποίο προκύπτει από την ενδεχόμενη μη διάθεση ενός προϊόντος και τη φύλαξή του στις αποθήκες μιας επιχείρησης.

(δ) Το κόστος των παραγόμενων προϊόντων σε χαμηλή τιμή. Είναι το κόστος το οποίο μπορεί να προκύψει από τη μείωση της τιμής του προϊόντος, προκειμένου αυτό να διατεθεί άμεσα στην αγορά ούτως ώστε να αποφευχθεί η καταστροφή του, είτε για λόγους μειωμένης ζήτησης είτε λόγω ύπαρξης υψηλών αποθεμάτων.

Μια επιχείρηση ή μια υπηρεσία, μέχρι να φτάσει στην πλήρη εφαρμογή ενός μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, διέρχεται από τέσσερα διακριτά στάδια, σε καθένα από τα οποία κυριαρχούν διαφορετικά κόστη. Η μείωση του κόστους ποιότητας αλλά και κακής ποιότητας στα εν λόγω στάδια, συνδέεται κατά κύριο λόγο και άμεσα με την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σύνολό της. Στο πρώτο στάδιο, το λεγόμενο και στάδιο παραδοσιακού ελέγχου, κύριο λόγο έχει το κόστος αξιολόγησης, όπως επίσης και το κόστος ελαττωματικών τόσο κατά την παραγωγική διαδικασία όσο και μετά την πώληση. Στο δεύτερο στάδιο, το οποίο είναι το στάδιο της έναρξης του συστήματος ελέγχου ποιότητας, κυριαρχούν το κόστος αξιολόγησης, το κόστος εκτίμησης και το κόστος ελαττωματικών κατά την παραγωγική διαδικασία. Στο τρίτο κατά σειρά στάδιο, αυτό της ανάπτυξης της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας, κυριαρχεί το κόστος πρόληψης, το κόστος ελλειμματικών πριν την πώληση και το κόστος αξιολόγησης. Τέλος, το τέταρτο στάδιο, κατά το οποίο έχουμε την πλήρη ανάπτυξη και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το κόστος που κυριαρχεί είναι αυτό της πρόληψης.

## 1.2. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

---

Η ποιότητα στις υπηρεσίες, ιδίως κατά τις τελευταίες δεκαετίες, αποτέλεσε ένα αντικείμενο έρευνας και αυξημένου ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος, σε διεθνή κλίμακα. Έτσι, οι έρευνες, στρέφονται όλο ένα και περισσότερο στο ζήτημα της διασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το ενδιαφέρον αυτό, βρίσκει τις αναφορές του, στον καίριας σημασίας αντίκτυπο που έχει η ποιότητα σε μια σειρά παραμέτρων, όπως στην απόδοση και στις προηγμένες ποιοτικά υπηρεσίες, στο χαμηλότερο κόστος, στην ικανοποίηση των πελατών και των χρηστών των υπηρεσιών, και στην εν γένει κερδοφορία ενός οργανισμού ( Sureshchanderetal 2002,Gummenson 1998,Leonard and Sasser 1982, Croninand Taylor 1992, Gammie 1992, Lasseretal 2000, Silvestro and Cross 2000, Newman 2001, Hallowell, Changand Chen 1998, κλπ).

Πριν προχωρήσουμε στον ορισμό της έννοιας της ποιότητας στις υπηρεσίες, θα προβούμε σε μια σύντομη αναφορά στην έννοια καθώς και στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Ως υπηρεσία νοείται το σύνολο των απαιτούμενων πόρων και προϋποθέσεων, οι οποίες αποτελούν το εργαλείο για την παροχή της ίδια της υπηρεσίας, της διαδικασίας μέσω της οποίας παράγεται η υπηρεσία καθώς και του αποτελέσματος της όλης διαδικασίας. (Edvardsson, 1980). Σύμφωνα με τους ZeithamlandBitner, 2000), στην παραγωγή και την προσφορά των υπηρεσιών στους πελάτες, συμμετέχουν η επιχείρηση, οι

παροχείς αλλά και οι πελάτες, οι οποίοι σχηματίζουν το λεγόμενο «το τρίγωνο της υπηρεσίας».

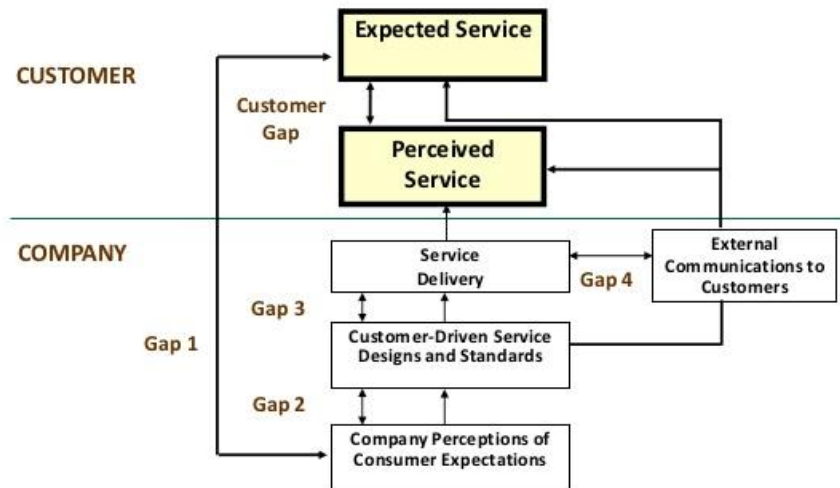
Πάντως, σχετικά με τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, δεν έχει επιτευχθεί συναίνεση μεταξύ των ερευνών που έχουν ασχοληθεί με το θέμα. Οι διάφορες πάντως προσεγγίσεις, κατατάσσονται γενικά σε δυο κατηγορίες. Στο πρώτο πεδίο ερευνών εντάσσονται εκείνες οι έρευνες οι οποίες στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το περιεχόμενο της υπηρεσίας ως βασικό κριτήριο αναγάγουν την ίδια την υπηρεσία, δίνοντας σημασία στην διαφορά μεταξύ των στρατηγικών μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες και τα εμπορεύματα. Ειδικότερα οι Parasuraman et al.,(1985) όπως και οι Zeithaml και Bitner (1996) διέκριναν εκείνα τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας τα οποία την διαφοροποιούν από το εμπόρευμα και τα οποία είναι τα ακόλουθα: Σε αντίθεση με το εμπόρευμα το οποίο είναι υλικό προϊόν, η υπηρεσία είναι άυλη, άμεση, η παραγωγή και η κατανάλωσή της είναι ταυτόχρονες διαδικασίες, καθώς επίσης είναι και αναλώσιμη.

Στην δεύτερη ομάδα ερευνητών, η έννοια της υπηρεσίας προσεγγίζεται από την οπτική των καταναλωτών, δηλαδή από την πλευρά των αποδεκτών των υπηρεσιών. Οι ερευνητές εν προκειμένω επικεντρώνονται στην αξία εν γένει και στη χρησιμότητα την οποία μια υπηρεσία έχει για τους καταναλωτές. Ειδικότερα, βασικό στοιχείο της εν λόγω ερευνητικής προσέγγισης είναι ότι η υπηρεσία συνδυάζει αφενός υλικά αφετέρου δε άυλα στοιχεία, για να είναι αποτελεσματική και να ικανοποιήσει τους αποδέκτες της, στην διαδικασία των συναλλαγών στην καθημερινή ζωή (Ramaswamy 1996, Gronroos 1990). Με βάση αυτή την προσέγγιση, καθώς η αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, γίνεται από τους καταναλωτές με βάση τις δικές τους εμπειρίες και τις ανάγκες τους, είναι αναπόφευκτο οι υποκειμενικές αυτές αντιλήψεις τους να διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην επιτυχία ή αντίστοιχα στην αποτυχία της παροχής υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις (Shostack, 1997).

Όσον αφορά δε την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών, αν και η έρευνα στο πεδίο της υπηρεσίας μετρά ήδη αρκετές δεκαετίες, ωστόσο δεν έχει εξασφαλιστεί συναίνεση ως προς το περιεχόμενό της. Ο Reeves (1994), επισημαίνει ότι δεν υπάρχει ορισμός, ο οποίος να περιλαμβάνει ένα μοντέλο ποιότητας για τις υπηρεσίες ο οποίος να είναι κοινά αποδεκτός. Αυτό κυρίως διότι, οι ερευνητές ασχολήθηκαν κατά κύριο λόγο με τις διάφορες επιμέρους πτυχές της ποιότητας των υπηρεσιών, αποφεύγοντας να διατυπώσουν έναν ορισμό ο οποίος θα αναφερόταν στην έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών με έναν ολιστικό τρόπο. Ανεξάρτητα πάντως από τις όποιες διαφωνίες στο πεδίο της εννοιολόγησης, ο πλέον αντικειμενικός ορισμός για την ποιότητα των υπηρεσιών, θα πρέπει να αναζητηθεί στην παραδοσιακή έννοια, με βάση την οποία, ως ποιότητα υπηρεσιών, νοείται κατά βάση η ίδια η αντίληψη του αποδέκτη-πελάτη των υπηρεσιών για την βέλτιστη εξυπηρέτηση και ικανοποίησή του, στα πλαίσια των συναλλαγών. Είναι δηλαδή προφανές ότι εν προκειμένω, το περιεχόμενο της ποιότητας των υπηρεσιών, ορίζεται από την εντύπωση που έχει διαμορφώσει ο ίδιος ο πελάτης για την υπηρεσία που του παρέχεται (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988). Ο συγκεκριμένος ορισμός, είναι κατανοητό πάντως ότι προϋποθέτει το σχηματισμό μιας δεδομένης αντίληψης της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, από τους χρήστες της, συνδέεται με την δεδομένη εμπειρία τους από την παροχή της και υπό το πρίσμα της όποιας σχετικής τους εμπειρίας από άλλες περιπτώσεις όπου υπήρξαν αποδέκτες μιας υπηρεσίας ή καταναλωτές ενός προϊόντος.

Με βάση ακριβώς αυτόν τον ορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών, (αντίληψη του αποδέκτη-πελάτη των υπηρεσιών για την βέλτιστη εξυπηρέτηση και ικανοποίησή του) αναπτύχθηκε από τους Parasuraman, et al., (1985) ανέπτυξαν το μοντέλο των χάσμάτων για την αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών (Εικόνα 2)

## Gaps Model of Service Quality



ΕΙΚΟΝΑ 2 GAP MODEL

Πηγή: Parasuraman, Zeithaml, & Berry, “ A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research;”, Journal of Marketing vol. 49, 1985.

Το μοντέλο περιλαμβάνει πέντε χάσματα:

- (α) το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων του πελάτη, (service quality gap).
- (β) Το χάσμα της κατανόησης (understanding gap), δηλαδή την διαφορά μεταξύ των όποιων προσδοκιών του πελάτη και της υφιστάμενης αντίληψης της διοίκησης σχετικά με τις εν λόγω προσδοκίες.
- (γ) Το χάσμα σχεδιασμού (design gap), το οποίο αποτυπώνει τη διαφορά μεταξύ της κατανόησης της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη καθώς και του σχεδιασμού των προδιαγραφών ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας
- (δ) Το χάσμα παροχής της υπηρεσίας (delivery gap), το οποίο αποτυπώνει τη διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών βάσει των οποίων έχει σχεδιαστεί η ποιότητα της υπηρεσίας και της παρεχόμενης ποιότητας σε πραγματικές καταστάσεις.

(ε) Το χάσμα επικοινωνιών (communications gap), το οποίο είναι η διαφορά μεταξύ της υπηρεσίας που παρέχεται και εκείνης που η διοίκηση είχε υποσχεθεί ότι θα παράσχει, μέσω επικοινωνιακών μέσων όπως κατά κύριο λόγο η διαφήμιση.

Περαιτέρω, οι Parasuraman,etal., (1985) ανέπτυξαν ένα μοντέλο στο οποίο ενσωμάτωσαν πέντε βασικές διαστάσεις της ποιότητας στις Υπηρεσίες:

- υποδομή (tangibles): αφορά τις εγκαταστάσεις, το προσωπικό, καθώς και τον εξοπλισμό της υπηρεσίας.
- αξιοπιστία (reliability): αφορά την ικανότητα παροχής της υπηρεσίας απρόσκοπτα και δίχως σημαντικά προβλήματα
- ανταπόκριση (responsiveness): αφορά την ικανότητα της υπηρεσίας να παράσχει την αιτούμενη βοήθεια στους πελάτες γρήγορα, άμεσα και κυρίως αποτελεσματικά
- εξασφάλιση (assurance): αφορά την πλήρη γνώση των υπαλλήλων σχετικά με την υπηρεσία, καθώς και την ικανότητα να είναι φιλικόί, αποτελεσματικοί και να εμπνέουν εμπιστοσύνη.
- ενσυναίσθηση (empathy): αφορά την ικανότητα του προσωπικού της υπηρεσίας, να προσφέρει τις υπηρεσίες του προς τους πελάτες σε εξατομικευμένη βάση και να ταυτίζεται συναισθηματικά και φιλικά μαζί τους.

### 1.3. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

---

Το ενδιαφέρον για την Ποιότητα και την ανάπτυξη εργαλείων και συστημάτων ποιότητας, ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα καταρχάς, με τη βιομηχανική επανάσταση και την παράλληλη ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής προϊόντων. Σε εκείνη την περίοδο έκαναν την εμφάνισή τους πρότυπα και τεχνικές προδιαγραφές, τα οποία εφαρμόστηκαν στον ιδιωτικό τομέα, με βάση την καταλληλότητα για χρήση και με βάση τις απαιτήσεις των πελατών. Την έκρηξη του ενδιαφέροντος για την ποιότητα στον ιδιωτικό τομέα, ακολούθησε μια συναφής πορεία και στον δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τον Beltrami (1992), η εξέλιξη της ποιότητας στον δημόσιο τομέα, αναπτύχτηκε στη βάση τριών φάσεων:

- *Ποιότητα ως σεβασμός των διαδικασιών και των κανόνων*
- *Ποιότητα ως αποτελεσματική διαδικασία*
- *Ποιότητα ως ικανοποίηση των πελατών*



Η ποιότητα στην πρώτη φάση, έχει ως περιεχόμενο την εξάλειψη της αυθαιρεσίας και την εφαρμογή κανόνων ορθότητας. Εν προκειμένω, δεν υφίσταται αναφορά στον πελάτη. Στη φάση αυτή, η ποιότητα στη δημόσια αντίληψη, ταυτίζεται με την αντίληψη της ποιότητας ως μιας τεχνικής για την συμμόρφωση στους κανόνες και στις προδιαγραφές. Αυτός ο προσδιορισμός της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση αντιστοιχεί με την αρχική αντίληψη της ποιότητας ως συμμόρφωσης σε τεχνικό επίπεδο, με τις προδιαγραφές και τα πρότυπα.

Η ποιότητα στο δημόσιο τομέα, προσέλαβε διαφορετικό νόημα μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1960, μέσω της ιδέας για διοίκηση με στόχους (Management by objectives MBO). Παρόλα αυτά, η ποιότητα στον δημόσιο τομέα, εξακολουθούσε να επικεντρώνεται στην έλλειψη τυπικών σφαλμάτων. Παράλληλα ωστόσο, ξεκίνησε έστω και αμυδρά το ενδιαφέρον για τη σύνδεση της ποιότητας με το παραγόμενο αποτέλεσμα και το σκοπό.

Η έννοια της ολικής ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα, μεταφέρθηκε στον δημόσιο τομέα στην δεκαετία του 1980, πρώτα στην Αμερική και στα τέλη της δεκαετίας του 1980 στην Δυτική Ευρώπη. Σε εκείνη την περίοδο, τέθηκε η ικανοποίηση του πελάτη και χρήστη των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, ως σημείο αναφοράς και κύριο κριτήριο για την Βορειοδυτική Ευρώπη, θέτοντας την ικανοποίηση του πελάτη ως σημείο αναφοράς για το βαθμό ολοκλήρωσης και επίτευξης της ποιότητας.

Σχετικά με την δυνατότητα μεταφοράς αυτούσιου του περιεχομένου της ποιότητας από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα, έχει υπάρξει έντονος ακαδημαϊκός και όχι μόνο διάλογος. Οι θιασώτες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τη μία, θεωρούν ότι οι ιδιωτικές εταιρείες όπως και οι μεγάλοι δημόσιοι οργανισμοί, αντιμετωπίζουν τα ίδια ή παρεμφερή προβλήματα γραφειοκρατικής φύσης. Αντίλογο σε αυτή την άποψη προβάλλουν όσοι στέκονται κριτικά απέναντι στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, υποστηρίζοντας ότι το πλαίσιο λειτουργίας του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα δεν παρουσιάζει ομοιότητες και η λειτουργία τους βασίζεται σε εντελώς διαφορετική βάση και λογική.

Ωστόσο αυτή η αντιπαράθεση είναι μάλλον θεωρητική καθώς όπως υποστηρίζει ο (Loffer, 2001), δεν υφίσταται πλέον αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ του ιδιωτικού και του

δημόσιου τομέα στις περισσότερες δυτικές χώρες. Εξάλλου τα προγράμματα για τον διοικητικό εκσυγχρονισμό με βάση τις κατευθύνσεις για τη νέα δημόσια διοίκηση, έχουν δημιουργήσει οργανισμούς μικτής μορφής, οι οποίοι είναι ιδιωτικού δικαίου με δημόσιο έλεγχο. Γίνεται συνεπώς αντιληπτό ότι τα πλαίσια μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα δεν είναι πλέον στεγανά αλλά μάλλον έχουν αποδυναμωθεί. Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιοι οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η εισαγωγή μιας διοίκησης ολικής ποιότητας στον δημόσιο τομέα με τις προδιαγραφές και το περιεχόμενο της αντίστοιχης του ιδιωτικού τομέα θα δημιουργήσει προβλήματα.

Ένα από τα προβλήματα τα οποία επισημαίνονται αφορά την διαφορετική εκ των πραγμάτων φύση μεταξύ των υπηρεσιών και των προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι τα συστήματα για την αξιολόγηση της ποιότητας των προϊόντων δεν προσιδιάζουν και δεν μπορούν να εφαρμοστούν ως κατάλληλα, για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Zeithaml et al., (1990) αυτή η ασυμβατότητα, πηγάζει από κάποιες καιρίες διαφορές μεταξύ υπηρεσιών και προϊόντων :

- Για τις υπηρεσίες δεν μπορούν να τεθούν προδιαγραφές και πρότυπα με ακρίβεια, καθώς είναι άυλες.
- Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ετερογένειας
- Η παραγωγή και η κατανάλωση ενός εύρους υπηρεσιών δεν μπορούν να διαχωριστούν.

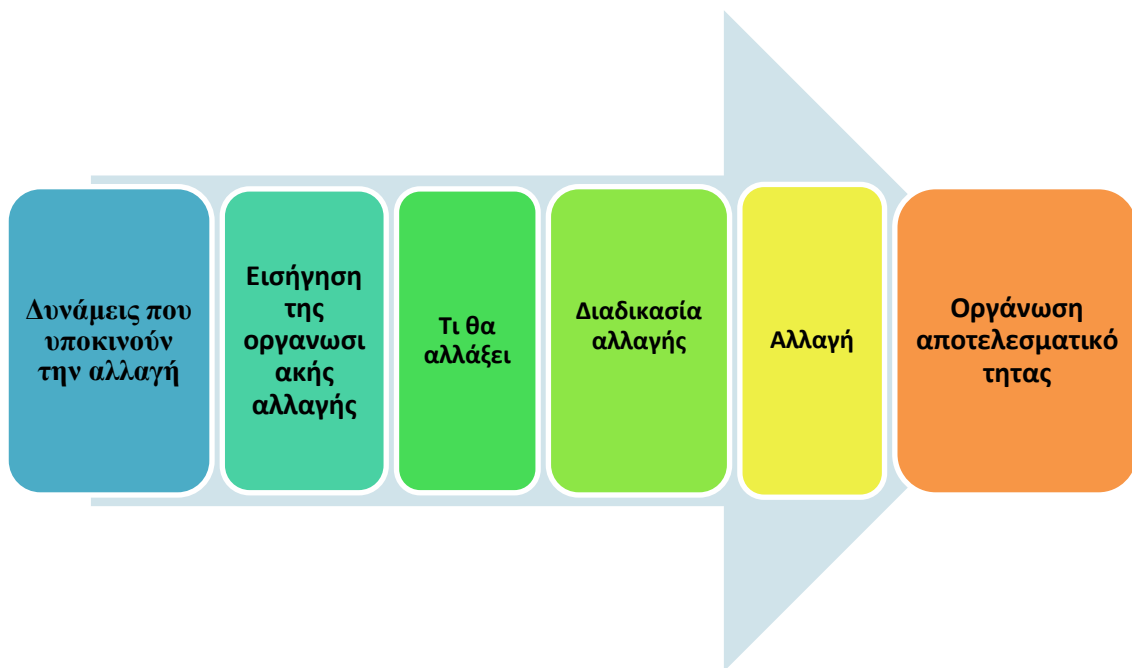
Ένα ακόμα πρόβλημα συμβατότητας στη μεταφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αφορά κάποιους τομείς ειδικότερα της δημόσιας διοίκησης, βασικό μέλημα των οποίων είναι η παραγωγή πολιτικής. Κι αυτό γιατί η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι περισσότερο συμβατή με δημόσιους οργανισμούς, όπως οι δημόσιες επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν με όρους και κανόνες ελεύθερης αγοράς. Επιπλέον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ταιριάζει περισσότερο σε εκείνους τους δημόσιους οργανισμούς όπως οι τοπικές αρχές, σε αντίθεση με άλλους δημόσιους οργανισμούς οι οποίοι ασχολούνται με την παραγωγή πολιτικής, όπως επίσης και τα Υπουργεία, όπου

συναντούν ανυπέρβλητες δυσκολίες στο να εφαρμόσουν πρακτικά τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ( Loffer, 2001).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, αναπτύχθηκαν διάφορα εργαλεία ποιότητας στον ιδιωτικό τομέα όπως αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν διάφορα μοντέλα, τεχνικές και εργαλεία ποιότητας στο δημόσιο τομέα όπως το EFQM (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας) το οποίο είναι ένας μη - κερδοσκοπικός οργανισμός, στις Βρυξέλλες, που ιδρύθηκε το 1989 για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής οικονομίας και την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επίσης το ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης), μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης.

#### 1.4. Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΩΣ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Όπως επισημαίνουν οι Hill και Jones (1998), η εισαγωγή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ως αλλαγή στην οργάνωση μιας υπηρεσίας, ορίζεται ως εκείνη η ανάληψη πρωτοβουλιών, εκ μέρους μιας οργάνωσης, προκειμένου να μεταβεί από μια δεδομένη κατάσταση, σε μια άλλη με στόχο να γίνει πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική. Ουσιαστικά η εισαγωγή ενός συστήματος ποιότητας σε έναν δημόσιο οργανισμό, αποτελεί μια σημαντική αλλαγή καθώς μέσω αυτής της αλλαγής επέρχεται τροποποίηση στον τρόπο διοίκησης της οργάνωσης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1998). Ο Robbins, προτείνει ένα πρότυπο προγραμματισμένης αλλαγής σε μια οργάνωση, η οποία αποτελείται από τα παρακάτω στάδια όπως φαίνεται από την εικόνα 3.



ΕΙΚΟΝΑ3 ΠΡΟΤΥΠΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

*Πηγή: Robbins, Organization Theory, the Structure and Design of Organizations, Prentice Hall, 1983*

Ο Lewin, ανέπτυξε ένα μοντέλο- ακρογωνιαίο λίθο για την κατανόηση των οργανωτικών αλλαγών, το οποίο εξακολουθεί να ισχύει έως σήμερα. Πρόκειται για το γνωστό μοντέλο, Unfreeze - Change – Freeze, το οποίο αναφέρεται στη διαδικασία τριών σταδίων της αλλαγής που περιγράφει. Ο Lewin, εξήγησε τις οργανωτικές αλλαγές χρησιμοποιώντας την αναλογία ενός κύβου πάγου τον οποίο ξεπαγώνεις, κάνεις την αλλαγή και στη συνέχεια ξαναπαγώνεις.

Η πρώτη φάση του μοντέλου του Lewin, είναι η φάση της προετοιμασίας, στην οποία επέρχεται η συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή. Η δεύτερη φάση, η φάση της αλλαγής, συνοδεύεται από αλλαγή της νοοτροπίας, αλλαγή προσώπων, εργαλείων διοίκησης, δομής, νοοτροπίας κλπ. Στην τρίτη τέλος φάση, αυτή της σταθεροποίησης, υποστηρίζονται οι συντελεσθείσες αλλαγές, παρακολουθούνται τα αποτελέσματά της και αξιολογούνται προκειμένου να αποκαλυφθεί η ενδεχόμενη αναγκαιότητα για διορθωτικές δράσεις.

## 1.5. ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

---

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, πολύ περισσότερο από μια διαδικασία ανάπτυξης, είναι μια κουλτούρα. Βασικό συστατικό της, η ολοκληρωτική επικέντρωση για την ποιότητα και μια εγγενής νοοτροπία, η οποία πρεσβεύει την ενεργό συμμετοχή όλων, για την υλοποίηση του στόχου της αέναης βελτίωσης υπηρεσιών και προϊόντων, μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτόμων εργαλείων και επιστημονικών μεθόδων.

Όλο και πιο πολύ πλέον σήμερα, γίνεται αποδεκτό, ότι η ποιότητα των υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα αλλά και στις επιχειρήσεις και η σύνδεση τους με την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη, αποτελεί το κλειδί για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό κάθε υπηρεσίας και κάθε επιχείρησης. Υπό αυτή την έννοια η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημαίνει τον προσανατολισμό στην απόκτηση ικανοτήτων, όπως της συνεχούς παροχής υπηρεσιών και προϊόντων προηγμένης ποιότητας, καθώς και κατανόησης των αναγκών του πελάτη, μέσα από μια προσεκτικά οργανωμένη προσέγγιση, δέσμευση και υλοποίηση.

Με βάση τα παραπάνω, τα τρία βασικά αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι τα ακόλουθα: (Λογοθέτης, 1993)

### **(α) Δέσμευση:**

Το σύνολο του έμφυχου δυναμικού μιας επιχείρησης, από την ανώτερη βαθμίδα και τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους, δεσμεύονται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Καθώς οι απαιτήσεις των πελατών βαίνουν συνεχώς αυξανόμενες, αυτό απαιτεί από την πλευρά των επιχειρήσεων προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και μια ολοκληρωτική μεταστροφή από τα εργαλεία της κλασικής διοίκησης στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Κάθε προσπάθεια δέσμευσης θα πρέπει να αποδεικνύεται μέσω πράξεων, κι επιπλέον η διοίκηση θα πρέπει να συμμετέχει σε αυτή την προσπάθεια με ειλικρίνεια και συμπεριφορά τέτοια η οποία θα είναι παραδειγματική και θα πείθει τους εργαζομένους για την ανάγκη της δυναμικής πορείας προς την ποιότητα.

### **(β) Γνώση :**

Η δημιουργία των κατάλληλων εκείνων συνθηκών, μέσα από τις οποίες τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η διοίκηση, θα καταστούν υπεύθυνοι για την ποιότητα, μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της γνώσης. Η κατοχή των απαραίτητων επιστημονικών εργαλείων θα συμβάλλει στον εντοπισμό όσο το δυνατόν πιο γρήγορα μιας ενδεχόμενης δυσλειτουργίας, ώστε να δοθεί η δυνατότητα για άμεση επέμβαση, και την πρόληψη μιας πιθανόν μεγαλύτερης δυσλειτουργίας.

Περαιτέρω, η γνώση θα προσφέρει έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των επιμέρους τμημάτων μιας επιχείρησης. Είναι λοιπόν προφανής η ανάγκη για κατοχή γνώσης, για εκπαίδευση, συνεχή ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων για την πρόληψη και όχι την θεραπεία, προκειμένου έτσι μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και αποδοτική.

### **(γ) Συμμετοχή :**

Η συμμετοχή αφορά την κοινωνική διάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κι αυτό γιατί, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δεν αφορά ένα μόνο συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά την επιχείρηση εν συνόλω, δηλαδή τους εργαζόμενους και την διοίκηση. Συνεπώς η ενεργός προσπάθεια και η συμμετοχή όλων στην προσπάθεια για την ποιότητα, πρέπει να γίνει με ομαδικό πνεύμα, γεγονός που θα αυξήσει τις δυνατότητες επίλυσης των όποιων προβλημάτων. Έτσι, θα πρέπει να εκλείψουν τα όποια εμπόδια επικοινωνίας, ή ανταγωνισμού και να εκδηλωθεί η δυναμικότητα των εργαζομένων και της διοίκησης ως σύνολο. Οι Evans και Lindsay (2005), υιοθετούν τρία βασικά αξιώματα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δίνοντας έμφαση στην διαρκή βελτίωση και στην ικανοποίηση του πελάτη. Τα βασικά αξιώματα της Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τους Evans και Lindsay είναι:

(α) στόχος ο πελάτης, και η ικανοποίηση, ακόμα καλύτερα η υπέρβαση των προσδοκιών του

(β) δέσμευση για ομαδική εργασία και συμμετοχή, δηλαδή παροχή ευκαιριών σε κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης, να συνεισφέρει μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα του

(3) διαρκής βελτίωση, γνώση και εκπαίδευση, με έμφαση στη συνεχή προσπάθεια για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης του πελάτη και με παράλληλη προσπάθεια για υιοθέτηση νέων ιδεών αλλά και εργαλείων ανατροφοδότησης, για την ανανέωση των στόχων και την επίτευξη μεγαλύτερων αποτελεσμάτων.

Τέλος ο Tenner (1992) επισημαίνει ότι με βάση τις διδαχές των θεωρητικών της ποιότητας, είναι δυνατό να διαμορφωθεί ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο θα πρέπει να έχει ως βασικό στόχο, την διαρκή βελτίωση. Σύμφωνα με τον Tenner η διαρκής βελτίωση θα πρέπει να συνδέεται με τις τρεις βασικές αρχές της ποιότητας οι οποίες είναι:

(α) εστίαση στους πελάτες

(β) εστίαση στην αναβάθμιση των διαδικασιών,

(γ) εστίαση στην ενεργό συμμετοχή όλου του ανθρώπινου παράγοντα, με τη σωστή εκμετάλλευση όλων και του καθενός ξεχωριστά μέσα σε έναν οργανισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

---

#### 2.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

---

Προϊόντος του χρόνου, και προκειμένου να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, έχουν αναπτυχθεί εργαλεία και τεχνικές, τα οποία είναι κατά γενική ομολογία ιδιαίτερος αποτελεσματικά. Μια κατηγορία τέτοιων εργαλείων, είναι τα επτά στατιστικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για εργαλεία, τα οποία άλλα αναπτύχθηκαν στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αμιγώς και άλλα, ως μετεξέλιξη προγενέστερων προσεγγίσεων για το management. Πρόκειται για τα στατιστικά αυτά εργαλεία, ανάμεσα στα οποία συμπεριλαμβάνονται τα διαγράμματα ροής, η λίστα (checklist), τα ιστογράμματα, τα διαγράμματα διασποράς, οι χάρτες ελέγχου, η ανάλυση Pareto, και το διάγραμμα αιτίων-αποτελεσμάτων. Τα εν λόγω εργαλεία, χρησιμοποιούνται προκειμένου να αναλυθούν βασικές λειτουργίες ενός οργανισμού, ώστε στη συνέχεια να σχεδιαστούν και να πραγματοποιηθούν οι όποιες επιθυμητές βελτιώσεις.

Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν και άλλα εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας, τα λεγόμενα επτά εργαλεία διοίκησης της ποιότητας. Ειδικότερα, είναι το διάγραμμα συνάφειας, το δένδροειδές διάγραμμα, το διάγραμμα συσχέτισης, ο πίνακας προτεραιοτήτων, ο πίνακας διασύνδεσης μεταβλητών, ο χάρτης ανάλυσης-επιλογής διαδικασιών, και το διάγραμμα δικτύου δραστηριοτήτων έργου. Τα εργαλεία αυτά, χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις όπου απαιτείται ο συστηματικός έλεγχος και ανάλυση προβλημάτων τα οποία είναι ιδιαίτερος σύνθετα και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης. (Δερβιτσιωτης, 2001).

Αργότερα, εντάχθηκαν και άλλα εργαλεία, με σημαντικό σταθμό στην μεθοδολογική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τη θέσπιση των μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας (excellence models) καθώς επίσης και την συνακόλουθη απονομή αντίστοιχων βραβείων ποιότητας, όπως επίσης και την τυποποίηση προδιαγραφών και διαδικασιών. (τυποποίηση ISO). Τα βραβεία ποιότητας, απονέμονται στη βάση μιας πολύ συγκεκριμένης φιλοσοφίας, η οποία δεν είναι άλλη από την επίτευξη του βασικού στόχου, που είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας.



## 2.2. ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ DEMING ΚΑΙ BALDRIDGE

---

Το βραβείο ποιότητας Deming είναι το βραβείο το οποίο θεσπίστηκε για την ποιότητα, στην δεκαετία του 1950, παίρνοντας το όνομά του από τον Edward Deming, ο οποίος είναι γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης και Ποιότητας. Η θεωρία του άσκησε μεγάλη επιρροή για την ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής οικονομίας, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Στην δεκαετία του 1980, εταιρείες-κολοσσοί στις ΗΠΑ άρχισαν να υιοθετούν τις διδασκαλίες του Deming σχετικά με την Διοίκηση της Ποιότητας η οποία έδινε ιδιαίτερος μεγάλη σημασία, στη «χαρά της εργασίας» (joy in work). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ποιότητα θα πρέπει να είναι το κυρίαρχο ζητούμενο σε κάθε επιμέρους βήμα της όλης διαδικασίας, και δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στο στάδιο της επιθεώρησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όταν πλέον θα έχει ολοκληρωθεί. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Deming (1986), η πλειοψηφία των προβλημάτων τα οποία έχουν σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία, αποτελούν απότοκο λαθών της διοίκησης κυρίως, παρά των λαθών των εργαζομένων.

Το βραβείο Deming, απονέμεται στην Ιαπωνία σε ετήσια βάση, και μπορούν να είναι υποψήφιος επιχειρήσεις και οργανισμοί και από άλλες χώρες. Οι τομείς στους οποίους δίνεται έμφαση, είναι κυρίως οι επιδόσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών σε μια σειρά δεικτών ανταγωνιστικότητας. Ανάμεσα σε αυτούς τους δείκτες, συγκαταλέγονται η επιχειρησιακή πολιτική, η διοίκηση, η τυποποίηση, η ανάλυση, η εκπαίδευση, η ενημέρωση, ο έλεγχος, η πληροφόρηση, και η διασφάλιση της ποιότητας.

Το βραβείο Malcom Baldrige (The Malcolm Baldrige National Quality Award) θεσπίστηκε για πρώτη φορά το 1987 στις Η.Π.Α, ενώ έλαβε την ονομασία του από τον Baldrige. Το βραβείο παρέχεται από το National Institute of Standards and Technology (NIST) των Η.Π.Α, ενώ υποψήφιοι μπορούν να είναι και ιδιωτικοί όσο και δημόσιοι οργανισμοί. Το βραβείο επικεντρώνεται στην επίτευξη τριών κυρίως στόχων: στην επίγνωση της ποιότητας ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα, στην κατανόηση των απαιτήσεων για επίτευξη βέλτιστης δυνατής ποιότητας και στην κοινοποίηση της πληροφορίας και των πλεονεκτημάτων που προέρχονται από την επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικών της ποιότητας. Οι Οργανισμοί βαθμολογούνται στη βάση επίτευξης κάποιων κριτηρίων τα οποία είναι τα ακόλουθα: Ηγεσία, στρατηγικός

σχεδιασμός ποιότητας, πληροφόρηση, ανάλυση, διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, διοίκηση ποιότητας διαδικασιών, Ποιότητα, ικανοποίηση του πελάτη, και λειτουργικά αποτελέσματα. (The Malcolm Baldrige National Quality Award, NIST)

### **2.3. ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (EFQM)**

---

Σε επίπεδο Ευρώπης, το αντίστοιχο βραβείο επιχειρηματικής αριστείας θεσπίστηκε, ως αποτέλεσμα της αναγνώρισης της σπουδαιότητας και της αξίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Το 1988, ιδρύθηκε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for Quality Management - EFQM), με πρωτοβουλία ευρωπαϊκών επιχειρήσεων καθώς και με την υποστήριξη της ευρωπαϊκής επιτροπής. Στόχος αυτού του προγράμματος, ήταν να ενεργοποιηθούν οι διαδικασίες ώστε να υιοθετηθούν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πεδίο του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Το 1992 θεσπίστηκε το (EFQM – Excellence Model) για μεγάλες και μικρομεσαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ από το 1996 θεσπίστηκε και για επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Οι μετέχοντες οργανισμοί και επιχειρήσεις του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα βαθμολογούνται στη βάση κάποιων κριτηρίων ποιότητας, τα οποία συνοπτικά είναι τα ακόλουθα: (α) Ηγεσία (άνθρωποι, στρατηγική και πολιτική, συνεργασίες και πόροι) (β) Διαδικασίες και (γ) αποτελέσματα (αποτελέσματα ανθρώπων, πελατών, κοινωνίας). (EFQM, 2016).

### **2.4. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ( ISO )**

---

Η διασφάλιση, αποτελεί την ουσία του ελέγχου ποιότητας, και επιπλέον μια φιλοσοφία, ώστε οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να επιτύχουν, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Ο ίδιος όρος Διασφάλιση Ποιότητας, σημαίνει την μετάβαση από τον έλεγχο ποιότητας στην πρόληψη και στην εξασφάλιση της ποιότητας. Υπό αυτή την έννοια, η όποια παρέμβαση στην ποιότητα, πρέπει να γίνει ήδη από το στάδιο σχεδιασμού του προϊόντος, μέσα από την απαρύγκλιτη τήρηση προδιαγραφών στην παραγωγική διαδικασία, όπως επίσης και μέσα από την αναπληροφόρηση (feedback) με τους προμηθευτές αλλά και τους εργαζομένους.

Για να διασφαλιστεί αποτελεσματικά η ποιότητα, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Ο Διεθνής Οργανισμός Ποιότητας (ISO-International Organization for Standardization), ο οποίος άρχισε να λειτουργεί το 1947, έχει αναπτύξει αναγνωρισμένα συστήματα ποιότητας. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης, μέσω των συστημάτων αυτών της ποιότητας, διασφαλίζονται όλες οι συστηματικές και προσχεδιασμένες ενέργειες, οι οποίες είναι απαραίτητες για να δώσουν τη σιγουριά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για ποιότητα» (ISO 8402, 1986)

Πιστοποίηση μέσω του ISO, είναι η διεργασία κατά την οποία επιβεβαιώνεται ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, έχει παραχθεί σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του. Ο σχετικός έλεγχος, πραγματοποιείται από ανεξάρτητο οργανισμό επιθεώρησης. Διαπίστευση είναι η επίσημη αναγνώριση, ενός Φορέα Πιστοποίησης ότι μπορεί να πραγματοποιεί πιστοποιήσεις, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές για συγκεκριμένους τομείς ή επιχειρήσεις, με αμεροληψία και επάρκεια.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 αποτελεί το διεθνές πρότυπο, για την διαχείριση της Ποιότητας, ενώ στόχος του είναι η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας μιας επιχείρησης. Θέτει τις απαιτούμενες προδιαγραφές για την ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μιας Επιχείρησης, με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και της ανταπόκρισης στις ανάγκες τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK – CAF)

---

---

#### 3.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΠΑ

---

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προέκυψε ως μια μετεξέλιξη του EFQM αποκλειστικά για δημόσιους οργανισμούς, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες τους και αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας. Έχει σε μεγάλο βαθμό επηρεαστεί από τις αρχές και τις κατευθύνσεις του Προτύπου Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) καθώς επίσης και από το Πρότυπο Spreyer του Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών της Γερμανίας.

Οι λόγοι οι οποίοι συντέλεσαν στην ανάπτυξη του ΚΠΑ, ήταν η διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης σε όλα τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. καθώς και η ανάγκη για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, σε συνάρτηση με την διοικητική κουλτούρα, και τη διαφορετικότητά της. Παράλληλα, οι διαφοροποιήσεις στον προσδιορισμό του περιεχομένου της ποιότητας από τα κράτη - μέλη δημιούργησαν την ανάγκη να καθιερωθεί ένα κοινό πλαίσιο, με βάση το οποίο οι δημόσιες διοικήσεις των κρατών-μελών, θα μπορούσαν να αυτό-αξιολογηθούν, ώστε τα αποτελέσματα αυτών των αυτό-αξιολογήσεων να μπορούν να αξιοποιηθούν προς την κατεύθυνση της χάραξης ενιαίων πολιτικών. Σύμφωνα με το ΚΠΑ, τα βέλτιστα αποτελέσματα ως προς την ποιότητα, εξαρτώνται σε απόλυτο βαθμό από παραμέτρους όπως η ηγεσία, ο προγραμματισμός και η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πόροι, οι συνεργασίες και οι διοικητικές διαδικασίες.

Το ΚΠΑ, έχει σημαντικές ομοιότητες, αλλά και κάποιες διαφορές με το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM). Και τα δυο εργαλεία αξιολόγησης, διαθέτουν την ίδια δομή, όπως και ισάριθμα κριτήρια, ωστόσο η σημαντική διαφορά τους είναι στον τρόπο βαθμολόγησης αυτών των κριτηρίων (Löffler&Vintar, 2004).

Το ΚΠΑ, δημιουργήθηκε μετά από σχετική πρωτοβουλία των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίοι είναι αρμόδιοι για τη Δημόσια Διοίκηση, ενώ σκοπός της

δημιουργίας του ήταν η διευκόλυνση της προώθησης ανταλλαγών καθώς και η οργάνωση συνεργασιών, αναφορικά με την παροχή καινοτόμων δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η πρώτη πιλοτική έκδοση του ΚΠΑ, παρουσιάστηκε το 2000 στη Λισσαβόνα, όπου πραγματοποιήθηκε το Πρώτο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Στη συνέχεια ακολούθησε μια σειρά βελτιώσεων του μοντέλου, ενώ η επόμενη βελτιωμένη και αναθεωρημένη εκδοχή του ΚΠΑ, παρουσιάστηκε το 2002 στην Κοπεγχάγη, στο Δεύτερο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση.

Το 2006 έγινε νέα αναθεώρηση του ΚΠΑ, στην οποία συμπεριλήφθηκαν κατευθύνσεις, σχετικά με την ενδυνάμωση της ανταλλαγής εμπειριών, καλών πρακτικών και ιδεών, μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων της Ε.Ε. ενώ τέθηκε το ζήτημα της επιτακτικής ανάγκης ενσωμάτωσης των ζητημάτων ποιότητας στη Στρατηγική της Λισσαβόνας.

Στη συνέχεια, το 2001, ιδρύθηκε το CAF Resource Centre, από το (EIPA-Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης) το οποίο έχει τους εξής στόχους: ([www.eipa.eu](http://www.eipa.eu))

- Να παρέχει ειδική γνώση για την εφαρμογή του ΚΠΑ καθώς και εκπαίδευση και συμβουλευτική υποστήριξη.
- Να συντονίζει το έργο της ομοιόμορφης εφαρμογής του ΚΠΑ, σε συνεργασία με τα αντίστοιχα εθνικά κέντρα.
- Να πραγματοποιεί έρευνες και μελέτες σχετικά με το ΚΠΑ με στόχο την βελτίωση και ανάπτυξή του.
- Να υποστηρίζει και να εκπαιδεύει ένα δίκτυο εθνικών συντονιστών και ένα δικτύου χρηστών του ΚΠΑ.
- Να ενημερώνει διαρκώς μια βάση δεδομένων με καλές πρακτικές, μεθόδους και εργαλεία ανάπτυξης της ποιότητας στην δημόσια διοίκηση.

---

### 3.2. Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΚΠΑ

Το ΚΠΑ, ως το βασικότερο εργαλείο ποιότητας για τον δημόσιο τομέα, έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα του δημοσίου τομέα καθώς επίσης και να εφαρμόζεται στις δημόσιες οργανώσεις σε εθνικό, περιφερειακό, ομοσπονδιακό και τοπικό επίπεδο. Στα πλαίσια αυτών των λειτουργιών του, έχει αναπτυχθεί μια δομή για το ΚΠΑ, η οποία αποτελείται από κάποια κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης.

Η αξιολόγηση στο ΚΠΑ γίνεται στη βάση βαθμολόγησης 9 κριτηρίων και 28 υποκριτηρίων, όπως φαίνεται και στην εικόνα 4. Τα εννέα βασικά κριτήρια του ΚΑΠ, διακρίνονται σε δύο βασικές ομάδες: Τα πέντε πρώτα κριτήρια, αναφέρονται στις προϋποθέσεις και τα τέσσερα τελευταία κριτήρια, στα αποτελέσματα. Κάθε ένα από τα βασικά εννέα κριτήρια, υποδιαιρείται σε υποκριτήρια, τα οποία συνιστούν τα κύρια σημεία, τα οποία αξιολογούνται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μιας υπηρεσίας.



ΕΙΚΟΝΑ 3ΤΑ ΕΝΝΕΑ ΒΑΣΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΚΠΑ

Πηγή: ΥΠΕΣΔΑΑ, 2007

Τα κριτήρια 1-5, καθορίζουν τις ενέργειες τις οποίες αναλαμβάνει η εκάστοτε δημόσια υπηρεσία, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6-9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια υπηρεσία ως προς τους πολίτες, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό, και ως προς την κοινωνία, καθώς και τα βασικά αποτελέσματα σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης, τα οποία προκύπτουν από σχετικές μετρήσεις με τη χρήση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων. Τα εννέα βασικά κριτήρια, χωρίζονται το καθένα σε 28

υποκριτήρια, τα οποία αναφέρονται στα βασικά ζητήματα τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της οργάνωσης. (ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα ακόλουθα ζητήματα:

- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία
- την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου
- την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο • τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων • την άριστη παροχή υπηρεσιών
- την εξοικονόμηση πόρων
- την επίτευξη των στόχων
- τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής. (ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007).

### 3.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ

---

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (*European Institute of Public Administration – EIPA*) με σκοπό την διάδοση του ΚΠΑ, συγκεντρώνει τις βέλτιστες πρακτικές οι οποίες σχετίζονται με την εφαρμογή του ΚΠΑ σε επίπεδο διαφόρων χωρών. Προς το σκοπό αυτό, έχει οργανώσει μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, στην οποία καταγράφονται οι βέλτιστες πρακτικές εφαρμογές του ΚΠΑ και οι χρήστες του. Μάλιστα, είναι συχνό το φαινόμενο ότι αρκετές από τις πρακτικές αυτές, παρουσιάζονται κατά την διοργάνωση διαφόρων Συνεδρίων Ποιότητας. Επιπλέον, καθένας από τους ενδιαφερόμενους, μπορεί να έχει πρόσβαση στα αρχεία των βέλτιστων πρακτικών καθώς και στα εργαλεία ποιότητας τα οποία εφαρμόζουν διάφοροι δημόσιοι φορείς, σε διάφορες χώρες.

Μέσα από την συλλογή των παραπάνω στοιχείων είναι δυνατή η ανταλλαγή καλών εμπειριών και απόψεων, καθώς και η εξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία είναι χρήσιμα σε ήδη υφιστάμενους ή σε εν δυνάμει χρήστες του ΚΠΑ, κι επίσης γίνεται δυνατή η

συσσώρευση γνώσης και εμπειριών, μέσα από ένα πλαίσιο συγκριτικής προτυποποίησης και μάθησης.

Ένα σημαντικό επίσης στοιχείο αυτής της προσπάθειας, είναι ότι συμβάλλει στο να δημιουργηθεί ένα κοινό λεξιλόγιο ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση σε Ευρωπαϊκό επίπεδο καθώς και ένα κοινό πλαίσιο αντίληψης και ιδεολογίας σχετικά με την έννοια της ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση.

Από το CAF Resource Center (RC), έχει μάλιστα αναπτυχθεί ένα ηλεκτρονικό εργαλείο<sup>1</sup> με βάση το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), στο Μάαστριχτ / Ολλανδίας. Αυτό το eTool είναι στη διάθεση όλων των οργανισμών που έχουν υποβάλει αίτηση προκειμένου να το χρησιμοποιήσουν για αυτοαξιολόγηση.

Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν ενδεικτικά μια σειρά βέλτιστων πρακτικών από φορείς δημόσιας διοίκησης ευρωπαϊκών χωρών, ενώ η εφαρμογή τους σε ένα ευρύ φάσμα τομέων πολιτικής καταδεικνύει ότι το ΚΠΑ είναι δεκτικό εφαρμογής από οργανισμούς με ποικίλλα χαρακτηριστικά στο μέγεθος, στη σύνθεση και στην οργάνωσή τους.

### **Η περίπτωση της Europol**

Η Europol αποτελεί έναν θεσμικό οργανισμό σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, στα καθήκοντα του οποίου συγκαταλέγονται η επιβολή του νόμου, μέσω πρακτικών που έχουν ως στόχο την βελτίωση της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας των αστυνομικών αρχών των κρατών-μελών σε μια σειρά ζητημάτων που αφορούν την προστασία αλλά και την καταπολέμηση της τρομοκρατίας, την διακίνηση των ναρκωτικών και το διασυνοριακό οργανωμένο έγκλημα.

Η Europol, το 2008, προέβει σε αυτοαξιολόγηση με τη χρήση του ΚΠΑ. Τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης παρουσιάστηκαν στο 5ο Συνέδριο Ποιότητας, στο Παρίσι τον Οκτώβριο του 2008. Σήμερα η Europol, υλοποιεί πρόγραμμα βελτίωσης, μέσα από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την διαδικασία αυτοαξιολόγησής της.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> EIPA, CAF Self-Assessment e-Tool, <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=72>

<sup>2</sup> EIPA, Europol Effective improvement as a result of CAF self-assessment, [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/programme/CAF8\\_Janssen\\_Europol.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/programme/CAF8_Janssen_Europol.pdf)



Ειδικότερα, μετά την εφαρμογή του ΚΠΑ και αφού εντοπίστηκαν τα σημεία εκείνα στη Europol που κρίθηκαν ως επιδεκτικά βελτιώσεων, και αφού προκρίθηκαν τα βελτιωτικά μέτρα που έπρεπε να εφαρμοστούν, η εφαρμογή του ΚΠΑ στην Europol ακολούθησε συγκεκριμένα βήματα ώστε να είναι δυνατό να αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης.

Στα πλαίσια αυτά, σχεδιάστηκε ένα συγκεκριμένο πλάνο διαδραστικής επικοινωνίας, ώστε να κινητοποιηθούν και ευαισθητοποιηθούν όλοι οι δρώντες, ενώ μέσω της χρήσης μέσων και πρακτικών, όπως emails, διαδίκτυο, συναντήσεις, ομάδες εργασίας, κ.α. η Europol προσπάθησε να πετύχει ενημέρωση, αποδοχή, διαφάνεια και συμμετοχή όλων των δρώντων σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες.

□ Επιπλέον μέσα από έναν σαφή και ρεαλιστικό καθορισμό του έργου, του σκοπού και των στόχων, ιεραρχήθηκε μια λίστα με προτάσεις βελτίωσης, από την οποία επιλέγησαν οι σημαντικότερες «δράσεις-κλειδιά» σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, καθώς και βραχυπρόθεσμοι στόχοι που απαιτούν μικρή προσπάθεια και που πάντως μπορούν να εμψυχώσουν το προσωπικό και να βελτιώσουν άμεσα τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε όλες τις χώρες.

### **Η περίπτωση του District Administrator's Office Ebersberg στη Γερμανία**

Το Landratsamt Ebersberg, είναι ταυτόχρονα μια δημόσια υπηρεσία και μια τοπική αυτόνομη Περιφέρεια. Ως δημόσια υπηρεσία, αποτελεί έναν κρατικό μηχανισμό σε θέματα αδειοδοτήσεων, χρήσεις γης, περιβαλλοντικών παρεμβάσεων, και παραμονής αλλοδαπών, ενώ ως τοπική Περιφέρεια, λειτουργεί αυτόνομα σε θέματα κοινωνικής πολιτικής, με αρμοδιότητες σε ζητήματα τοπικών συγκοινωνιών αλλά και εκπαιδευτικών θεμάτων.

Η Περιφέρεια του Ebersberg συμμετείχε στην εφαρμογή του ΚΠΑ και τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από την διαδικασία αυτοαξιολόγησης ήταν τα ακόλουθα:<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Dearing E., Staes P., Prorok T., CAF Works-better services for the citizens by using CAF, Austrian Federal Chancellery, 2006, <http://www.qconsult.de/Materialien/CAF%20works%20english.pdf>

Σε ζητήματα ηγεσίας, η αυτοαξιολόγηση καθόρισε τους αποδεκτούς και βέλτιστους στόχους καθώς επίσης και παρείχε τις κατάλληλες οδηγίες στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σε ζητήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, το ΚΠΑ ανέδειξε τις ευκαιρίες βελτίωσης οι οποίες μπορούν να προκύψουν μέσα από τις προτάσεις των ίδιων των εργαζομένων. Στα πλαίσια της αυτοαξιολόγησης, το 2006 διενεργήθηκε έρευνα προσωπικού προκειμένου να εξευρεθούν νέες ιδέες οι οποίες θα συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης του εκάστοτε δημόσιου φορέα.

Σε ζητήματα ανάγκης για συνεχή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και βελτίωσης της εξυπηρέτησης του πολίτη τα συμπεράσματα που εξήχθησαν ήταν τα ακόλουθα. Το ΚΠΑ έθεσε τον πολίτη στο επίκεντρο της λειτουργίας του κάθε δημόσιου οργανισμού. Προκειμένου να υλοποιηθεί αυτός ο στόχος, τέθηκαν ορισμένα κριτήρια στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι εξής στόχοι: να μην υπάρχουν αδικαιολόγητες και υπέρμετρες χρονικές καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Επίσης ότι θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες για τον βαθμό ικανοποίησης των πολιτών σε σχέση με την επαφή τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Η ανάλυση και επισκόπηση των αποτελεσμάτων των συγκεκριμένων ερευνών καταδεικνύει το βαθμό προόδου που έχει σήμερα επιτύχει η Περιφέρεια District Administrator's Office Ebersberg στη Γερμανία.

Από τα παραπάνω δυο παραδείγματα όπως συντελέστηκαν περιγράφουν την ευρωπαϊκή εμπειρία σε θέματα ΚΠΑ, μπορεί να γίνει κατανοητό το προσδοκώμενο όφελος το οποίο μπορεί να προκύψει από την εφαρμογή τεχνικών ποιότητας, όπως επίσης και από την εφαρμογή και αξιοποίηση της αυτοαξιολόγησης στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς.

Από τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι το ΚΠΑ αποτελεί σε κάθε περίπτωση ένα εύχρηστο εργαλείο ποιότητας το οποίο είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί χωρίς να είναι απαραίτητα προαπαιτούμενα, από κάθε δημόσιο οργανισμό, όσο ανομοιογενή σύνθεση κι αν έχει. Από τα δυο παραδείγματα που αναλύθηκαν ιδίως το παράδειγμα της Europol δείχνει ότι το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία όχι μόνο σε μικρότερης εμβέλειας οργανισμούς αλλά και σε οργανισμούς με μεγάλο δίκτυο όπως η Europol, η οποία έχει αναπτύξει ένα δίκτυο υπηρεσιών σε πάνω από 30 χώρες, στην Ευρώπη και όχι μόνο.

Περαιτέρω όπως αποδείχθηκε από τα παραπάνω παραδείγματα εφαρμογής του ΚΠΑ, η αναβάθμιση της ποιότητας υπηρεσιών σε μια δημόσια υπηρεσία, δεν επιτυγχάνεται μόνο με την εφαρμογή σε τυπικό επίπεδο του ΚΠΑ, αλλά αντίθετα, τα συμπεράσματα τα οποία

αντλεί ο οργανισμός μέσα από τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησής του, μπορούν να εξειδικευτούν σε επιμέρους μέτρα βελτιωτικών πρακτικών. Σε κάθε περίπτωση η επιτυχία της ποιότητας, απαιτεί μια ολόκληρη φιλοσοφία, και ταυτόχρονα μια αλλαγή νοοτροπίας και λειτουργίας των οργανισμών, ενώ η εφαρμογή του ΚΠΑ θα πρέπει να συνδυάζεται πάντοτε με ένα πλαίσιο άλλων μέτρων, ώστε να είναι δυνατό να επιτευχθούν τα όποια επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β΄ΒΑΘΜΟΥ

### 4.1. Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ο Ν. 3230/04 (Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις) αποτέλεσε την πρώτη απόπειρα υλοποίησης του ΚΠΑ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, ο νόμος 3230/04 εξήγγειλε ότι:

- Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.
- Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης
- Προβλέπεται η σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας σε όλα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της χώρας
- Προβλέπεται ο τρόπος εφαρμογής του συστήματος Διοίκηση με στόχους στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού.

Στη συνέχεια, το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το 2005, με εγκύκλιό του προς στις Διευθύνσεις Διοίκησης όλων των Υπουργείων, των Περιφερειών, των ΟΤΑ και των ΝΠΔΔ, απέστειλε την τελευταία τότε έκδοση του ΚΠΑ, και παράλληλα ενημέρωνε τους εν λόγω φορείς για την διαδικασία εφαρμογής της και τους καλούσε να την αξιοποιήσουν.

Ακολούθησε ένα πρόγραμμα ενημέρωσης σχετικά με το ΚΠΑ στα πλαίσια του οποίου, αναλύθηκε το περιεχόμενο και ο τρόπος εφαρμογής του ΚΠΑ, σε ειδικές συναντήσεις που διοργανώθηκαν στις έδρες των Υπουργείων και των Περιφερειών, και πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση στελεχών και δημοσίων υπαλλήλων μέσω του ΙΝΕΠ.

Παράλληλα, θεσπίστηκε η διοργάνωση διαγωνισμού για το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, ΝΠΔΔ και ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού, με κριτήριο αξιολόγησης την επιτυχημένη εφαρμογή του ΚΠΑ. Η ουσιαστική πάντως έναρξη υλοποίησης του ΚΠΑ, ξεκίνησε αφού εκδόθηκαν τα προβλεπόμενα από τον Ν. 3230/2004, Π.Δ., για τις μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, στα Υπουργεία, στις Περιφέρειες καθώς και σε ορισμένες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και Δήμους, οι οποίες αποτέλεσαν την οργανωτική δομή στην οποία στηρίχθηκε η εφαρμογή του ΚΠΑ.

#### 4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

---

Στα πλαίσια της εν λόγω μελέτης, και προκειμένου να αξιολογήσουμε, αν και κατά πόσο η εφαρμογή του ΚΠΑ, συνετέλεσε στο να βελτιωθούν και σε ποιο βαθμό η λειτουργία και το επίπεδο της ποιότητας του παραγόμενου έργου των Υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, και στους ΟΤΑ Β΄ Βαθμού ειδικότερα, θα αναλύσουμε την εφαρμογή των εννέα κριτηρίων του ΚΠΑ, προσαρμοσμένο κατάλληλα για εφαρμογή στους Ο.Τ.Α. Β΄ Βαθμού. Η επιλογή των Ο.Τ.Α. Β΄ βαθμού, έγινε καθώς οι εν λόγω διοικητικές υπηρεσίες, συγκεντρώνουν μια σειρά χαρακτηριστικών τα οποία μπορούν να στοιχειοθετήσουν την επέκταση των αποτελεσμάτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση γενικότερα:

- Αποτελούν μεγάλες σε έκταση περιφέρειες της χώρας με μεγάλο πληθυσμό.
- Αποτελούν υπηρεσίες με εκτεταμένες διοικητικές δομές
- Υπάρχουν ήδη αποτελέσματα από την εφαρμογή του ΚΠΑ σε ΟΤΑ Β΄ βαθμού όπως στην περίπτωση της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, όπου το ΚΠΑ, εφαρμόστηκε την χρονική περίοδο 2006-2009, δηλαδή σε ένα αρκετά μεγάλο διάστημα τεσσάρων ετών και μάλιστα σε έναν μεγάλο αριθμό Διευθύνσεων της, συνεπώς τα εξαχθέντα αποτελέσματα μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστα. Είναι επίσης χαρακτηριστικό ότι το 2009,η ΠΔΜ, βραβεύτηκε με το Α΄ Βραβείο Ποιότητας, στο πλαίσιο του σχετικού με την επιτυχή εφαρμογής του ΚΠΑ, διαγωνισμού, που είχε οργανώσει το Υπουργείο εσωτερικών.

Οι Ο.Τ.Α. Β΄ βαθμού, (Περιφέρειες) αποτελούν ενιαίες αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης του κράτους με χωρική αρμοδιότητα σε συγκεκριμένους η κάθε μια

νομούς. Σύμφωνα με τον ιδρυτικό της Νόμο (2503/97), η κάθε Περιφέρεια συμβάλλει στον εθνικό σχεδιασμό και στο πλαίσιο του σχεδιάζει, προγραμματίζει και εφαρμόζει τις πολιτικές για την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική της ανάπτυξη.

Από 1-1-2011 ισχύει η νέα διοικητική διάρθρωση της χώρας, όπως προβλέπεται από το Ν. 3852/2010 – ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ. Με το Νόμο αυτό όλες οι Περιφέρειες της χώρας έπαψαν να υφίστανται με τη μορφή που προσδιόριζε ο Ν. 2503/97. Με τον ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗ άλλαξε από 1-1-2011 ο διοικητικός χάρτης της χώρας με τη συνένωση Δήμων, τη συγκρότηση 13 αιρετών Περιφερειών και 7 αποκεντρωμένων Γενικών Διοικήσεων.

Οι αρμοδιότητες των 13 Περιφερειών συνοψίζονται: α. Στο επίπεδο του σχεδιασμού και προγραμματισμού της περιφερειακής ανάπτυξης, στο πλαίσιο της Εθνικής Αναπτυξιακής πολιτικής. β. Στο επίπεδο του ελέγχου της νομιμότητας της δράσης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού.

Τα όργανα και οι διοικητικοί μηχανισμοί της κάθε επιμέρους Περιφερειακής Διοίκησης είναι:

- το Περιφερειακό Συμβούλιο.
- ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας
- η Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας η οποία συγκροτείται από Υπηρεσίες (με Διευθύνσεις, Δασαρχεία και αυτοτελή Τμήματα).
- το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης
- η Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή

#### 4.3. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΤΑ Β΄ ΒΑΘΜΟΥ

---

Όπως προαναφέραμε τα κριτήρια 1-5 του ΚΠΑ, σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης και εν προκειμένω ενός ΟΤΑ Β΄ βαθμού. Αυτά δηλαδή καθορίζουν το τι κάνει η συγκεκριμένη δημόσια οργάνωση και με ποιο τρόπο προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

---

#### 4.3.1. ΗΓΕΣΙΑ

---

Η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης και ειδικά σε έναν δευτεροβάθμιο ΟΤΑ, μπορεί να βοηθήσει ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Σε κάθε περίπτωση αυτοί που υποδεικνύουν τους στόχους και τον προσανατολισμό μιας δημόσιας οργάνωσης είναι οι ηγέτες της. Είναι αυτοί που διαμορφώνουν και προσπαθούν να υλοποιήσουν την αποστολή, τις αξίες, και το όραμα της οργάνωσης. Περαιτέρω, παρέχουν κίνητρα, συντονίζουν και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης, ενεργώντας παραδειγματικά, ως πρότυπα ρόλων.

Ο ηγέτης ενός δευτεροβάθμιου ΟΤΑ, είναι αυτός ο οποίος σε συνεργασία με τα υπόλοιπα θεσμικά όργανα, αναπτύσσει, εφαρμόζει και ελέγχει όλο το σύστημα διοίκησης του φορέα, καθώς επίσης επιθεωρεί την απόδοση και τα αποτελέσματά του, οργανώνοντας παράλληλα τις απαιτούμενες αλλαγές ώστε η δημόσια οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της. Τέλος, η διοίκηση σε έναν δευτεροβάθμιο ΟΤΑ, αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη από κοινού διαχείριση των ευθυνών τους.

Ο ηγέτης σε έναν δευτεροβάθμιο ΟΤΑ, θα πρέπει να δίνει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της. Για παράδειγμα θα πρέπει να διαμορφώνει και να αναπτύσσει την αποστολή και το όραμα της οργάνωσης, εμπλέκοντας τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους. Επίσης είναι υπεύθυνος για την μετατροπή της αποστολής και του οράματος σε στρατηγικούς στόχους και δράσεις, καθώς επίσης και για την καθιέρωση ενός πλαισίου αξιών, στη βάση της διαφάνειας, της χρηστής διοίκησης, και της προτεραιότητας στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

Επίσης θα πρέπει να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, το οποίο να βασίζεται στην αλλαγή και την ανανέωση, όπως την ανάπτυξη των διοικητικών διαδικασιών και των οργανωτικών δομών σε συμφωνία με τη στρατηγική, το σχεδιασμό, τις ανάγκες και προσδοκίες της οργάνωσης. Περαιτέρω είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό των επιπέδων λειτουργίας του ΟΤΑ καθώς και την κατανομή των αρμοδιοτήτων.

---

### 4.3.2.Στρατηγική ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

---

Το δεύτερο κριτήριο, εφαρμοζόμενο στην περίπτωση των ΟΤΑ Β΄ βαθμού, ταυτίζεται με τον τρόπο, με τον οποίο η οργάνωση, συνδυάζει αποτελεσματικά τις δραστηριότητές της. Όπως κάθε δημόσια οργάνωση έτσι και οι δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ, υλοποιούν την αποστολή και τα στρατηγικά τους οράματα, μέσω μιας σαφούς ανάπτυξης στρατηγικής. Ο προγραμματισμός και η στρατηγική, αντανακλούν το πως η οργάνωση προσεγγίζει την εφαρμογή πολιτικών και καινοτομιών εκσυγχρονισμού.

Έτσι, οι ΟΤΑ Β΄ βαθμού θα πρέπει να αναπτύσσουν, αναθεωρούν και επικαιροποιούν τη στρατηγική και τον προγραμματισμό τους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους. Για παράδειγμα, θα πρέπει να αναπτύσσουν και εφαρμόζουν μεθόδους παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα, ώστε με αυτό τον τρόπο να εξασφαλίσουν την παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής. Περαιτέρω θα πρέπει να προβαίνουν σε συστηματική ανάλυση των κινδύνων και των ευκαιριών και να εντοπίζουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων του περιβάλλοντος της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών).

---

### 4.3.3.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

---

Το κριτήριο αυτό, στην περίπτωση των ΟΤΑ Β΄ βαθμού, αξιολογεί το βαθμό στον οποίο η οργάνωση ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς της στόχους με τους ανθρώπινους πόρους της, έτσι ώστε αυτοί να μπορούν ευχερώς να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, και να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη αξιοποίησή τους. Στα πλαίσια αυτά, ένας δευτεροβάθμιος ΟΤΑ, θα πρέπει να προγραμματίσει, να διοικήσει, και να βελτιώσει σε ορθολογική βάση το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να επιτευχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, θα πρέπει να προβαίνει στην περιοδική και σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάλυση των υφιστάμενων αλλά και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες. Επίσης, είναι σημαντικό να διασφαλίζει την επάρκεια του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, κατανομή, εξέλιξη) ώστε να πραγματοποιούνται τα έργα και να επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση έργων και ευθυνών.



---

#### 4.3.4. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

---

Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο κάθε δημόσια οργάνωση, και συνακόλουθα και οι δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ, σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις συνεργασίες της, ιδίως δε με τους πολίτες, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Οι συνεργασίες, αποτελούν κρίσιμης σημασίας πόρο, για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Οι δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ, λόγω και της ιδιαιτερότητας της φύσης των αρμοδιοτήτων τους, θα πρέπει παράλληλα με τις συνεργασίες, να χρησιμοποιούν ορθολογικά και τους παραδοσιακούς πόρους, όπως είναι τα οικονομικά, την τεχνολογία και τις εγκαταστάσεις, ώστε να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Το κριτήριο αυτό εστιάζεται επιπλέον, στη συμμετοχή των πολιτών στις δημόσιες υποθέσεις και στην ανάπτυξη των δημοσίων πολιτικών.

Έτσι ένας δευτεροβάθμιος ΟΤΑ θα πρέπει να συνάπτει τις κατάλληλες συμφωνίες συνεργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της σχέσης (εργολάβοι δημοσίων έργων, προμηθευτές υλικών κλπ.). Επιπλέον θα πρέπει να καθορίζει το πλαίσιο των ευθυνών του κάθε μέρους στη διαχείριση των συνεργασιών συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων.

Περαιτέρω θα πρέπει να ενθαρρύνει την συμμετοχής των πολιτών/πελατών σε θέματα που απασχολούν την κοινωνία και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. ενημέρωση για τις συνεδριάσεις των θεσμικών οργάνων, έρευνες και σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης. Τέλος θα πρέπει να παρέχει στους πολίτες τη δυνατότητα μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και τυχόν παραπόνων τους.

---

#### 4.3.5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

---

Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο ένας δευτεροβάθμιος ΟΤΑ, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του. Σημαντικό εν προκειμένω είναι η οργάνωση να είναι ανοιχτή στην καινοτομία προκειμένου να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες και την κοινωνία. Στην περίπτωση των δευτεροβάθμιων ΟΤΑ, οι διαδικασίες είναι πολλές και κάθε μια από αυτές, αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων που μετατρέπουν τους πόρους σε αποτελέσματα ή εκροές. Οι διαδικασίες διαχείρισης διευθύνουν την οργάνωση και οι διαδικασίες υποστήριξης παρέχουν τους απαραίτητους πόρους.

Στα πλαίσια αυτά ο ΟΤΑ, πρέπει να προσδιορίσει, να περιγράψει και να τεκμηριώσει τις κύριες διοικητικές διαδικασίες, καθώς και να αναθέσει καθήκοντα στους υπεύθυνους των διαδικασιών. Η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και ανάπτυξη των κύριων διαδικασιών, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Θα πρέπει επίσης να αναπτύξει και να παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη όπως για παράδειγμα μέσω της συμμετοχής των πολιτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με τη χρήση μέσων όπως έρευνες για την καταλληλότητα των υπηρεσιών κλπ).

---

#### 4.3.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ/ΠΕΛΑΤΗ

---

Από το κριτήριο 6 και μετά, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις στα Αποτελέσματα. Εν προκειμένω, μετράμε τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού που υπηρετεί στους δευτεροβάθμιους ΟΤΑ, των πολιτών, όπως και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης. Επιπλέον, η χρήση εσωτερικών δεικτών οργάνωσης, δείχνει κατά πόσο η δημόσια υπηρεσία, έχει πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, δηλαδή τα αποτελέσματα.

Ειδικότερα θα πρέπει να προκύψουν αποτελέσματα ικανοποίησης των πολιτών που αφορούν τη συνολική εικόνα του ΟΤΑ (π.χ. ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης ιδιαίτερων καταστάσεων, όπως για παράδειγμα αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών). Επίσης, αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση στις υπηρεσίες του ΟΤΑ, (π.χ. ωράριο εργασίας, χρόνοι αναμονής, υπηρεσίες μιας στάσης). Σημαντικά επίσης είναι εν προκειμένω και τα αποτελέσματα που αφορούν τις υπηρεσίες (π.χ. ποιότητα, αξιοπιστία, χρόνος διεκπεραίωσης, ποιότητα των συμβουλών που δίνονται στους πολίτες ).

---

#### 4.3.7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

---

Είναι τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση και εν προκειμένω ένας δευτεροβάθμιος ΟΤΑ σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι δημόσιες οργανώσεις συνήθως χρησιμοποιούν έρευνες του ανθρώπινου δυναμικού τους (υπαλλήλων) ώστε να καταγράψουν τα επίπεδα ικανοποίησης. Εν προκειμένω η εφαρμογή του ΚΠΑ, πρέπει να αποδώσει αποτελέσματα, σχετικά με την μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, αποτελέσματα τα οποία αφορούν την ικανοποίηση, σχετικά με την συνολική εικόνα και απόδοση της οργάνωσης (για την κοινωνία και τους πολίτες ),

σχετικά με το βαθμό επίγνωσης των υπαλλήλων σχετικά με την διαχείριση συγκρούσεων, καθώς και το επίπεδο της συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση και στην αποστολή της. Επίσης, αποτελέσματα τα οποία αφορούν την ικανοποίηση σχετικά με την ικανότητα των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν την οργάνωση (π.χ. θέσπιση στόχων, καταμερισμός πόρων κτλ.) και επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών. Τέλος δείκτες που αφορούν την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού όπως, δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση σε επίπεδα απουσιών, κινητικότητας, παραπόνων, μεταθέσεων ή μετατάξεων κλπ.

---

#### 4.3.8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

---

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της κοινότητας. Τα αποτελέσματα αυτά, περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο, την αντίληψη των πολιτών για τους δευτεροβάθμιους ΟΤΑ, και την συμβολή τους στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων. Οι δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ, μέσω της άσκησης των κύριων αρμοδιοτήτων τους ή της θεσμοθετημένης τους εντολής και των παραγόμενων αποτελεσμάτων επιδρούν επί της κοινωνίας και επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τους πολίτες.

Τα αποτελέσματα αυτά και κυρίως το πως οι κοινωνικοί μέτοχοι τα αντιλαμβάνονται θα πρέπει να μετρώνται στα πλαίσια του ΚΠΑ. Για παράδειγμα πρέπει να υπάρχουν αποτελέσματα σχετικά με την αντίληψη που γενικά έχει το κοινό όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της δημόσιας οργάνωσης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των πολιτών ή για την γενική εκτίμηση της οργάνωσης ή τις οικονομικές επιπτώσεις επί της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Τέλος συναφείς δείκτες αφορούν αποτελέσματα για την σχέση της οργάνωσης με τις αρμόδιες αρχές, την υποστήριξη που δίδεται στις μειονεκτικές ομάδες της κοινωνίας, καθώς και την υποστήριξη για την ένταξη και αποδοχή των εθνικών μειονοτήτων.

---

#### 4.3.9. ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

---

Το κριτήριο αυτό, στην περίπτωση των ΟΤΑ Β΄ βαθμού, αναφέρεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων (π.χ.

εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).

Τα βασικά αποτελέσματα επίδοσης σχετίζονται με τα όσα έχει καθορίσει η οργάνωση ότι είναι σημαντικά, για τη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης μπορούν να διαιρεθούν σε εξωτερικά αποτελέσματα, τα οποία είναι τα μέτρα αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της οργάνωσης, με όρους επίτευξης των βασικών στόχων, και σε εσωτερικά αποτελέσματα που αφορούν τα μέτρα της εσωτερικής λειτουργίας της οργάνωσης όπως η διοίκηση, ή η βελτίωση και οικονομική απόδοσή της.

#### 4.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ ΚΑΙ Η ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β' ΒΑΘΜΟΥ

---

Στις κατευθυντήριες οδηγίες για «βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων χρησιμοποιώντας το ΚΠΑ» προτείνεται μια διαδικασία αυτό-αξιολόγησης 10 βημάτων, που μπορεί να θεωρηθεί συμβατή με πολλές δημόσιες οργανώσεις:

##### Φάση 1 – Η έναρξη του ΚΠΑ.

**Βήμα 1:** Αποφασίζεται η οργάνωση και σχεδιάζεται η αυτό-αξιολόγηση. - Εξασφάλιση μιας σαφούς απόφασης της διοίκησης σε συνεννόηση με την οργάνωση. - Αποσαφήνιση του σκοπού και της προσέγγισης της αυτό-αξιολόγησης. - Επιλογή της ομάδας βαθμολόγησης. - Διορισμός του υπευθύνου έργου.

**Βήμα 2:** Διάδοση του έργου της αυτό-αξιολόγησης. - Ορισμός και εφαρμογή του σχεδίου διάδοσης. - Ενίσχυση της συμμετοχής του προσωπικού στην αυτό-αξιολόγηση. - Διάδοση του έργου της αυτό-αξιολόγησης κατά τη διάρκεια των διαφορετικών φάσεων σε όλους τους μετόχους.

##### Φάση 2 – Διαδικασία Αυτό-Αξιολόγησης.

**Βήμα 3:** Σύνθεση μιας ή περισσότερων ομάδων - Απόφαση για τον αριθμό των ομάδων αυτό-αξιολόγησης. - Δημιουργία μιας ομάδας αυτό-αξιολόγησης που γνωρίζει το σύνολο της δημόσιας οργάνωσης βάσει μιας σειράς κριτηρίων. - Επιλογή των επικεφαλής των ομάδων. - Απόφαση εάν ο επικεφαλής πρέπει να είναι μέρος της ομάδας αυτό-αξιολόγησης.

**Βήμα 4:** Οργάνωση επιμόρφωσης. - Οργάνωση της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης της ομάδας διοίκησης. - Οργάνωση της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης της ομάδας αυτό-αξιολόγησης. - Ο υπεύθυνος του έργου παρέχει έναν κατάλογο με όλα τα βασικά / σημαντικά έγγραφα. - Ορισμός των κύριων μετόχων, των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται και των κύριων διαδικασιών.

**Βήμα 5:** Διεξαγωγή της αυτό-αξιολόγησης. – Διεξαγωγή ατομικής αξιολόγησης. - Επίτευξη συναίνεσης στην ομάδα. - Βαθμολογία

**Βήμα 6:** Σύνταξη μιας έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης.

#### Φάση 3 – Πρόγραμμα βελτίωσης / προτεραιότητες

**Βήμα 7:** Προσχέδιο ενός προγράμματος βελτίωσης, βασισμένου στην αποδεκτή έκθεση αυτό-αξιολόγησης. - Θέσπιση προτεραιοτήτων όσον αφορά τις δράσεις βελτίωσης. - Διαφοροποίηση των δράσεων και διαμόρφωση εφικτών χρονοδιαγραμμάτων. - Ενσωμάτωση του σχεδίου δράσης ως στοιχείου της προβλεπόμενης κανονικής διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού.

**Βήμα 8:** Διάδοση του προγράμματος βελτίωσης.

**Βήμα 9:** Εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης. – Καθορισμός μιας συνεχούς διαδικασίας παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων βελτίωσης βάσει του κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός- Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση). - Διορισμός ενός υπεύθυνου ατόμου για κάθε δράση. - Εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων διοίκησης σε μόνιμη βάση.

**Βήμα 10** Σχεδιασμός της επόμενης αυτό-αξιολόγησης. - Αξιολόγηση των δράσεων βελτίωσης βάσει νέας αυτό-αξιολόγησης.

#### 4.5. ΣΥΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ Β΄ΒΑΘΜΟΥ

---

Στις κατευθυντήριες οδηγίες για «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης» προτείνεται μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης :

##### **1ο Στάδιο : Πολιτική Απόφαση – Δέσμευση**

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η λήψη της απόφασης από την πολιτική ηγεσία για την έναρξη της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Για την έναρξη της εφαρμογής του Πλαισίου Αξιολόγησης θα πρέπει αρχικά να πραγματοποιηθούν μια σειρά επαφών και συναντήσεων μεταξύ του Γενικού Γραμματέα και στελεχών της Περιφέρειας ώστε να υπάρξει πλήρης αποδοχή και συναίνεση σε ότι αφορά την εφαρμογή του ΚΠΑ. Μέσα από αυτές τις συναντήσεις, θα προκύψει η αποδοχή της χρησιμότητας του Κ.Π.Α., και η δέσμευση όλων των φορέων του ΟΤΑ Β΄ βαθμού για την ενεργοποίηση προς αυτή την κατεύθυνση.

Επίσης, θα πρέπει να γίνει μια πρώτη επιλογή των ατόμων που θα συμμετέχουν σε αυτή την προσπάθεια, καθώς επίσης να οριστεί κι ένας συντονιστής της εφαρμογής του πλαισίου. Σημαντικό θα είναι επίσης, η ενεργή και συστηματική υποστήριξη της εφαρμογής του Πλαισίου από την πολιτική ηγεσία του ΟΤΑ Β΄ βαθμού, να εκφραστεί και μέσα από τη διοργάνωση ειδικής εκδήλωσης για την ενημέρωση και την συμμετοχή του εμπλεκόμενου προσωπικού, όπου εκτός των άλλων, θα γίνει η παρουσίαση βασικών σημείων για την εφαρμογή του πλαισίου από το συντονιστή της ομάδας.

Στη συνέχεια πρέπει να εκδοθεί απόφαση για τη συγκρότηση αντιπροσωπευτικής Ομάδας Έργου καθώς και για τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να αποφασιστούν: Η έναρξη και η διάρκεια της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης μέσω της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) στον ΟΤΑ, η συγκρότηση Ομάδας Έργου Αυτοαξιολόγησης και Ομάδας Εργασίας Αυτοαξιολόγησης αποτελούμενη από υπαλλήλους της υπηρεσίας του ΟΤΑ Β΄ βαθμού. Σύμφωνα με την απόφαση συγκρότησης ομάδας αυτοαξιολόγησης, το έργο της Ομάδας Έργου Αυτοαξιολόγησης είναι ο συντονισμός της Ομάδας Εργασίας Αυτοαξιολόγησης για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε όλες, ή σε επιλεγμένες Διευθύνσεις (π.χ α. Διοίκησης, β. Αυτοδιοίκησης & Αποκέντρωσης, γ. Σχεδιασμού & Ανάπτυξης, δ. Περιβάλλοντος & Χωροταξίας, και ε. Αστικής Κατάστασης & Αλλοδαπών & Μετανάστευσης κλπ).

Ως έργο της Ομάδας Εργασίας Αυτοαξιολόγησης θα πρέπει περαιτέρω να οριστεί η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης επίσης σε επιλεγμένες, ή στο σύνολο των Διευθύνσεων. Επίσης, θα πρέπει να οριστεί υπεύθυνος της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α. στον ΟΤΑ, που σε συνεργασία με τον Πρόεδρο και τον Γραμματέα της Ομάδας θα συντονίσει τη διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ. Τέλος, θα πρέπει να εκπονηθεί σχέδιο

δράσης όπου θα γίνει ο καθορισμός του χρονοδιαγράμματος και των επιμέρους ενεργειών της διαδικασίας για την υλοποίηση της εφαρμογής του Κ.Π.Α.

## **2ο Στάδιο : Συγκρότηση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης**

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης έχει η Ομάδα Έργου - Αυτοαξιολόγησης. Θα πρέπει, λοιπόν, να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην συγκρότηση και στον τρόπο λειτουργίας της Ομάδας. Η Ομάδα που θα δημιουργηθεί πρέπει να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να είναι ικανή να παρέχει ακριβή και λεπτομερή εσωτερική απεικόνιση της Δημόσιας Οργάνωσης του ΟΤΑ Β΄ βαθμού. Πολιτική Απόφαση – Δέσμευση Συγκρότηση Ομάδας Αυτοαξιολόγησης Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων Σύνταξη Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης Η σύνθεση της Ομάδας πρέπει να αντιπροσωπεύει όλες τις υπηρεσίες και τα ιεραρχικά επίπεδα της δομής της Δημόσιας Οργάνωσης, καθώς και τις κατηγορίες προσωπικού που υπηρετούν σε αυτήν.

Ειδικότερα :

1. Τα μέλη της Ομάδας πρέπει να προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών της οργάνωσης του ΟΤΑ Β΄ βαθμού, από διαφορετικούς κλάδους και κατηγορίες προσωπικού.

2. Ο συνολικός αριθμός των εμπλεκόμενων υπαλλήλων να εξαρτάται από το εύρος του πεδίου εφαρμογής και το συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της Δημόσιας Οργάνωσης. (π.χ. ευέλικτο σχήμα 7-9 ατόμων.)

Ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί η ομάδα

1. Καθορισμός από την ομάδα χρονοδιαγράμματος, για την διάρκεια και τα στάδια της διαδικασίας εφαρμογής του Κ.Π.Α. στον ΟΤΑ Β΄ βαθμού.

2. Ρύθμιση διαδικαστικών θεμάτων λειτουργίας της Ομάδας (π.χ. αν θα τηρούνται πρακτικά συνεδριάσεων, αν οι συναντήσεις θα είναι προκαθορισμένες ή μη) και διασφάλιση αποτελεσματικής και έγκυρης επικοινωνίας των μελών της.

3. Ενημέρωση μελών ομάδας για την διαδικασία αξιολόγησης ώστε να είναι σύμφωνη με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, τον Οδηγό Εφαρμογής, και τις άλλες κατευθυντήριες γραμμές που έχουν δοθεί από τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

4. Διανομή του σχετικού έντυπου υλικού στα μέλη της Ομάδας (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και Οδηγός Εφαρμογής).

5. Εσωτερική κατανομή καθηκόντων/αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών, από τον Πρόεδρο της Ομάδας.

6. Προσδιορισμός στοιχείων τεκμηρίωσης και σύνταξη δελτίου των εν λόγω στοιχείων σε πίνακα βάσει του Οδηγού Εφαρμογής του Κ.Π.Α..

7. Καθορισμός του τρόπου συλλογής των απαραίτητων στοιχείων τεκμηρίωσης βαθμολογίας.

8. Ορισμός υπαλλήλων οι οποίοι θα κληθούν να απαντήσουν στα δομημένα ερωτηματολόγια. Η επιλογή πρέπει να είναι αντιπροσωπευτική και για το σκοπό αυτό η Ομάδα συνεργάζεται με τους Προϊσταμένους των αντίστοιχων υπηρεσιών.

### **3ο Στάδιο : Συλλογή και Ανάλυση Δεδομένων**

Στο στάδιο αυτό γίνεται η συλλογή και η επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης, η βαθμολόγηση και η σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης. Αναλυτικότερα προβλέπεται: - Διενέργεια συνεντεύξεων, συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων από τους προκαθορισμένους υπαλλήλους της οργάνωσης του ΟΤΑ Β΄ βαθμού- Συλλογή και επεξεργασία των δομημένων ερωτηματολογίων από τα μέλη της Ομάδας Αξιολόγησης που έχουν αναλάβει το συγκεκριμένο έργο καθώς και των υπολοίπων στοιχείων τεκμηρίωσης - Συζήτηση και αξιολόγηση των στοιχείων που συλλέχθηκαν - Βαθμολόγηση των παραδειγμάτων – υποκριτηρίων -κριτηρίων - Σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης

### **4ο Στάδιο : Σύνταξη Έκθεσης Αυτοαξιολόγησης**

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης πέρα από την σύνταξη της σχετικής έκθεσης αξιολόγησης πρέπει να οδηγήσει στην υποβολή έκθεσης βελτιωτικών μέτρων. Στο τελικό στάδιο προβλέπεται: - Εξαγωγή συμπερασμάτων και καταγραφή δυνατών-αδύνατων σημείων ώστε να αποτελέσουν βάση για το σχεδιασμό μέσο-μακροπρόθεσμου προγράμματος διοικητικής βελτίωσης - Προσδιορισμός των πεδίων πολιτικής που χρήζουν βελτιωτικών παρεμβάσεων - Καθορισμός συγκεκριμένων εξειδικευμένων πεδίων δράσεων βελτίωσης και προσδιορισμός του σχετικού χρονοδιαγράμματος.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Από όσα αναλύθηκαν παραπάνω, προκύπτει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια φιλοσοφία Διοίκησης η οποία εστιάζει στην βέλτιστη χρήση των πόρων ενός συστήματος διοίκησης, που μπορεί να εφαρμοστεί στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και στη δημόσια διοίκηση. Πολύ περισσότερο από ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο μιας οργάνωσης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί έναν μόνιμο τρόπο συμπεριφοράς, μια κοσμοθεωρία και ένα σύστημα αξιών, για την οργάνωση, τους διοικούντες αυτήν, τους εργαζόμενους σε αυτήν, και για όλη την κοινωνία καθώς επιστρέφει ανταποδοτικά οφέλη στο δημόσιο χώρο.

Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ στους ΟΤΑ Β΄ βαθμού και σε όλη την δημόσια διοίκηση, θα πρέπει αναμφίβολα να τυγχάνει της πολιτικής υποστήριξης και της ρητής δέσμευσης της ηγεσίας, για την εφαρμογή του. Η υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας του Υπουργείου Εσωτερικών στην εφαρμογή του ΚΠΑ στις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει δε να εκφράζεται με συγκεκριμένες ενέργειες, όπως μέσω ενημέρωσης, διοργάνωση συναντήσεων με τις ηγεσίες των Υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα με τους Γενικούς Γραμματείς των Περιφερειών στην περίπτωση των δευτεροβάθμιων ΟΤΑ, με αποκλειστικό θέμα την προώθηση της εφαρμογής του ΚΠΑ. Είναι επίσης σημαντικό να διοργανώνονται διαγωνισμοί για το εθνικό Βραβείο Ποιότητας με βάση την πετυχημένη εφαρμογή του ΚΠΑ στις Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα.

Είναι δηλαδή σημαντικό, η πολιτική υποστήριξη να μην παραμένει στο επίπεδο της συνιστώμενης εφαρμογής, αλλά να συνδέεται με κάποιου είδους κίνητρα. Σημαντικό στοιχείο στην ανάληψη προσπάθειας μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης είναι η ανάληψη της ευθύνης στο επίπεδο της λήψης αποφάσεων. Ειδικότερα, είναι σημαντικό να βρεθεί εκείνο το σχέδιο το οποίο θα συνδέει την αξιολόγηση της οργανωσιακής και ατομικής δράσης και της ανάληψης της ευθύνης με συστήματα αμοιβών ή ακόμα και ποινών σε διοικητικό επίπεδο.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του ΚΠΑ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, είναι ότι θα πρέπει να συνδέεται και με άλλα συστήματα διαχείρισης και πολιτικές των δημοσίων οργανώσεων,

όπως για παράδειγμα πολιτικές που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, ή την καθιέρωση Συστημάτων Διοίκησης με Στόχους. Μόνο μέσα από την ένταξη στο πλαίσιο μιας συνεκτικής και ολοκληρωμένης πολιτικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα, μπορεί να αποδώσει καρπούς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό μάλλον στην περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, δεν συμβαίνει, καθώς παρατηρείται έλλειψη συνοχής της πρωτοβουλίας ποιότητας ΚΠΑ, με το γενικότερο πλαίσιο των πολιτικών, συστημάτων διαχείρισης και αξιών στη δημόσια διοίκηση.

Σε κάθε περίπτωση η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί μια παρακαταθήκη για το σήμερα και το μέλλον. Μέσα από την ανάπτυξη ενός συνόλου κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων, τα οποία οι θεωρητικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν αναπτύξει, είναι δυνατή η σωστή εξέταση και διαχείριση του συστήματος ποιότητας. Η επιτυχής χρήση των εργαλείων αυτών, τα οποία εντάσσονται στην επιχειρησιακή και παραγωγική διαδικασία, θα συντονίσει τη δράση του ελληνικού δημόσιου τομέα, ο οποίος χρήζει παρεμβάσεων σε αυτό το επίπεδο, και θα δώσει ώθηση στη βελτίωση της ποιότητας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΪΑ

---

- Beltrami G., Quality and Public Administration, Economics and Law of the tertiary, vol. 3, n.4, p. 669-781, 1992.
- Berry, Parasuraman and Zeithaml, "Quality Counts in Services, Too," Business Horizons, May-June 1985, pp. 44-52.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 6(7), 55-68
- Crosby Philip B. Quality is free. The art of making quality certain. 1979
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis : quality, productivity and competitive position. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edvardsson B., How are Consumer Interests Taken into Consideration when Developing New Products?, *Livsmedelsteknik* No 7, 1980. Together with Harry Nyström, In Swedish, 1980.
- Evans J.R., Lindsay M.W., (2005) *The Management and Control of Quality*, Thompson South-Western
- Feigenbaum, A. V. (1956). Total quality control, *Harvard Business Review*, 34(6), 93-101.
- Gammie, A. (1992), "Stop at nothing in the search for quality", *Human Resources*, Vol. 5, Spring, pp. 35-8.
- Garvin, D. Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review* 65:6 (1987): 101-109.
- Garvin, D. "What Does 'Product Quality' Really Mean?" *Sloan Management Review*, Fall 1984.

- Gronroos C., *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service competition*, Lexington Books, 1990.
- Gummesson E. (1998) "Productivity, quality and relationship marketing in service operations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 Iss: 1, pp.4 - 15
- Hallowell, R. (1996), "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 27-42
- Hill και Jones, *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, Boston NY, 1998.
- Juran JM and Gryna FM (1993). *Quality Planning and Analysis*. McGraw-Hill: New York.
- Lasser, W.M., Manolis, C., Winsor, R.D. (2000), "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No.3, pp.244- 71.
- Leonard, Frank S. and W. Earl Sasser (1982), "The Incline of Quality," *Harvard Business Review*, 60 (September-October), 163-171.
- Löffler E.,(2001) *Defining Quality in Public Administration*, NISPAcee Conference, Riga, 2001.
- Löffler, E., & Vintar, M. (2004). *Improving the quality of east and west european public services*: Ashgate Publishing, Ltd.
- Newman K., (2001) "Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 Iss: 3, pp.126 - 139
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* vol. 49, 1985.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* vol. 49, 1985.

- Ramaswamy R. Design and Management of Service Processes: Keeping customers for life, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1996.
- Reeves C. A. & Bednar D. A., Defining quality: Alternatives and implications, Academy of Management Review, 19, 1994.
- Robbins S., (1983) Organization Theory, the Structure and Design of Organizations, Prentice Hall, 1983
- Shostack G. L., Breaking free from product marketing, Journal of Marketing, 41, 1997.
- Silvestro R. Cross S., (2000) "Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the "satisfaction mirror"", International Journal of Service Industry Management, Vol. 11 Iss: 3, pp.244 - 268
- Sullivan, L.P. "Reducing Variability: A New Approach to Quality," Quality Progress, July 1984, p. 16.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2002), "The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor approach", Journal of Services Marketing, Vol. 14, nr. 4, pp. 363-379
- Tenner, A. R. ( 1992). Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Zeithaml V.A. Bitner M.J., "Services Marketing: integrating customer focus across the firm", 2nd Edition. New York : McGraw-Hill, 2000
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. The Free Press: New York et al.
- Δερβιτσιωτης, Κ. (2001). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας (2η ed.). Αθήνα: Interbooks.

- Λογοθέτης Ν. (1993) Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το SPC. Αθήνα Interbooks
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», εκδ.3η, εκδ. Αννικούλα, Θεσσαλονίκη.
- ΥΠΕΣΔΔΑ. (2007). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης - Βελτιώνοντας μια δημόσια οργάνωση μέσω της αυτο-αξιολόγησης*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.
- [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)