



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

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

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

**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης στους Ο.Τ.Α .**

**Η περιπτώσιολογική μελέτη του Δήμου Τοπείρου.**

**Μόδεστος Μουμτζής**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Χαζάκη για την καθοδήγηση και υποστήριξή του.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην υλοποίηση της συγκεκριμένης διπλωματικής, όπως τους προϊστάμενους τμήματος, τους προϊστάμενους γραφείου αλλά και τους αναπληρωτές προϊστάμενους του Δήμου Τοπίου, οι οποίοι δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εκφράζοντας την προσωπική γνώμη τους αλλά και τις αντιλήψεις τους για το αυτοτελές τμήμα στο οποίο ανήκουν.

Εν κατακλείδι, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του ΠΜΣ στην Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση (τμήμα Κομοτηνής) αλλά και τους συναδέλφους μου για όλες τις γνώσεις που αποκόμισα κατά την διάρκεια της φοίτησης μου.

## **Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης στους Ο.Τ.Α . Η περιπτώσιολογική μελέτη του Δήμου Τοπείρου.**

**Λέξεις – κλειδιά :** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσιος Τομέας, Ο.Τ.Α Α βαθμού, Ποιότητα, Ανώτερα Διοικητική Στελέχη, Διαδικασία Μετάβασης, Καλές Πρακτικές, Δήμος Τοπείρου.

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η ταχύρρυθμη και διαρκής εξέλιξη της κοινωνίας σε συνδυασμό με την αυξανόμενη απαίτηση των πολιτών για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών έχει δημιουργήσει την ανάγκη μεταρρυθμίσεων στους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου ο πολίτης να εξυπηρετείται αμεσότερα και ποιοτικότερα. Για να γίνει εφικτή η υλοποίηση των όσων αναφέρθηκαν προηγουμένως, πρέπει να γίνει η εφαρμογή των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που στοχεύει στην βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού ως σύνολο και απαιτεί την συμμετοχή όλων σε όλα. Κύριος στόχος της είναι η ικανοποίηση του πολίτη και η συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού.

Με την παρούσα διπλωματική επιδιώκεται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στο Δήμο Τοπείρου σχετικά με την εφαρμογή των βασικών αρχών της ΔΟΠ, με σκοπό τη συγκέντρωση στοιχείων με την επεξεργασία και ανάλυση των οποίων να προταθούν γενικές κατευθυντήριες γραμμές και προτάσεις βελτίωσης, οι οποίες θα συνδράμουν σημαντικά στο μετασχηματισμό του Δήμου Τοπείρου σε έναν οργανισμό παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η μεθοδολογία εκπόνησης της εργασίας που θα ακολουθηθεί αποτελείται από την αναζήτηση, τη συλλογή και την επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών όπως αυτά προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς και σε πρωτογενή τομέα με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου από το σύνολο των Ανώτερων Διοικητικών Στελεχών του Δήμου.

Η σκοπιμότητα της εργασίας συνίσταται στην καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου, στη διαπίστωση της ποιότητας της τρέχουσας ηγεσίας καθώς και στην κατανόηση του καιρίου ρόλου που καλείται να πραγματοποιήσει στην προώθηση και καθιέρωση μίας κουλτούρας ποιότητας στον οργανισμό με σκοπό την παροχή αυξημένων ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες.

**Total Quality Management as a development tool in first degree local authorities.  
The case study of the Municipality of Topeiros.**

**Key – words:** Total Quality Management, Public Sector, First Degree Local Authorities, Quality, Senior Executive Officer, Transition Process, Good Practices, Municipality of Topeiros.

### **Abstract**

The fast-paced and constant development of society in combination with the increasing demand of citizens for more effective and efficient provision of services has created the need of reformation in public sector bodies in order the citizen to be served directly and qualitatively. In order this implementation to be feasible as referred before, the principles of total quality management must be put into practice. The total quality management is a new management philosophy that aims at the improvement of the quality and the efficiency of an organization as a whole and it requires everyone's participation in everything. The main goal is the citizen's satisfaction and the constant enhancement of the operational and productive procedures of the organization.

With the current senior thesis, the aim is to depict the subordinate state of the municipality of Topeiros regarding the implementation of the principles of the total quality management, in order to gather data with the processing and the analysis of which general and overall guidelines and proposals of improvements to be proposed that they will contribute significantly to the municipality reformation in a new organization of service provision of higher quality to the citizens.

The methodology of the following assignment implementation consists of the research, collection and data processing and information as well as the completion of a questionnaire of the principal members of the municipality.

The expediency of this assignment is highly recommended for the record of the subordinate state of the municipality, the ascertainment of the quality of the current leadership as well as the comprehension of the crucial role that should be made by it, the promotion and establishment of a culture quality in the organization with the aim of the provision increased quality services of citizens.

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εμπερικλείεται από δύο μέρη. Μεταξύ των οποίων, το πρώτο σκέλος αφορά τα δύο πρώτα κεφάλαια της διπλωματικής, τα οποία έχουν προέλθει από την μελέτη και αναζήτηση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Το δεύτερο σκέλος, αναφέρεται στο πρακτικό μέρος της διπλωματικής, το οποίο σχετίζεται με τον αρμόδιο Δήμο.

Αρχικά, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στον εννοιολογικό προσδιορισμό της ποιότητας και έπειτα στη ΔΟΠ, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται έννοιες και ορισμοί που σχετίζονται με αυτή. Στην συνέχεια, ακολουθεί η ιστορική ανασκόπηση και εξέλιξη της ΔΟΠ, στην οποία αναλύονται εκτενέστερα οι βασικές αρχές και τα εργαλεία της ΔΟΠ. Έπειτα, αναφέρονται αναλυτικότερα ορισμένα εργαλεία, διατυπώνεται ο ορισμός της επιχειρηματικής αριστείας, τα εμπόδια που παρατηρούνται και λειτουργούν ανασταλτικά προκυμμένου να επιτευχθεί μία επιτυχημένη υλοποίηση των ΔΟΠ, τα μακροπρόθεσμα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ και τέλος οι στόχοι και ο σκοπός των ΔΟΠ.

Επιπλέον, το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στην ποιότητα στην Δημόσια Διοίκηση αλλά και στα χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, γίνεται λόγος για τα ορόσημα σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα, κρίσιμοι παράμετροι για την ΔΟΠ στους δημόσιους φορείς, οι ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα καθώς και παραδείγματα βέλτιστων καλών πρακτικών ΔΟΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς.

Στο τρίτο κεφάλαιο, ουσιαστικά τελειώνει η θεωρία και ξεκινά να καταγράφεται το πρακτικό κομμάτι της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, αναλύονται εκτενέστερα τα δύο βασικά ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν μέσω της διπλωματικής, ο σκοπός, οι ειδικότεροι ερευνητικού στόχοι και το δείγμα-στόχος που θα αποτελέσει το αντικείμενο της έρευνας. Επιπρόσθετα, πρόκειται να παρουσιασθεί λεπτομερώς το ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιηθεί για την ποσοτική έρευνα που θα πραγματοποιηθεί με απώτερο σκοπό να κατανοηθεί η αντιστοιχία του με τους ειδικότερους ερευνητικούς στόχους της έρευνας.

Τέλος, η διπλωματική ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο, όπου, καταγράφονται, αναλύονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας συγκριτικά με την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί στον Δήμο Τοπείρου. Στην συνέχεια καταθέτονται και επισημαίνονται κατευθυντήριες γραμμές και προτάσεις για τη βελτίωση της διοικητικής και οργανωτικής δομής του.

# Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη

Abstract

Πρόλογος

Πίνακας Περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)</b> .....	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή.....	2
1.2 Τι είναι η ποιότητα.....	3
1.3 Βασικές έννοιες και ορισμοί της ΔΟΠ.....	4
1.4 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη της ΔΟΠ.....	5
1.5 Βασικές αρχές της ΔΟΠ.....	6
1.6 Τα εργαλεία της ΔΟΠ.....	7
1.6.1 Χάρτης Ελέγχου.....	8
1.6.2 Διάγραμμα Παρέτο.....	9
1.6.3 Διάγραμμα Αιτίου Αποτελέσματος.....	10
1.6.4 Καταιγισμός Ιδεών.....	11
1.6.5 Διάγραμμα Ροής.....	12
1.7 Επιχειρηματική Αριστεία.....	13
1.8 Εμπόδια για την επιτυχημένη υλοποίηση των ΔΟΠ.....	14
1.9 Μακροπρόθεσμα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ.....	15
1.10 Στόχοι και σκοπός των ΔΟΠ.....	16
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	<b>17</b>
<b>2. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα</b> .....	<b>17</b>
2.1 Η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση.....	18
2.2 Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.....	19

2.3 Ορόσημα σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα.....	20
2.4 Κρίσιμοι παράμετροι για την υλοποίηση της ΔΟΠ στους Δημόσιους Φορείς.....	21
2.5 Ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα.....	22
2.6 Παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών ΔΟΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς.....	23
<b><u>Κεφάλαιο 3</u></b> .....	<b>24</b>
<b><i>3. Μεθοδολογία της έρευνας</i></b> .....	<b>24</b>
3.1 Εισαγωγή.....	25
3.2 Σκοπός της έρευνας.....	26
3.3 Στοιχεία της έρευνας.....	27
3.4 Ορισμός στόχου.....	28
3.5 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου.....	29
3.6 Σύνδεση ερευνητικών στόχων και ερωτηματολογίου.....	30
<b><u>Κεφάλαιο 4</u></b> .....	<b>31</b>
<b><i>4. Αποτελέσματα της έρευνας</i></b> .....	<b>31</b>
4.1 Εισαγωγή.....	32
4.2 Χαρακτηριστικά της ομάδας – στόχου.....	33
4.3 Παρουσίαση και ερμηνεία των απαντήσεων.....	35
4.4 Συμπεράσματα.....	36
4.5 Στοχευμένες προτάσεις βελτίωσης.....	37
4.6 Βιβλιογραφία.....	38
4.7 Παράρτημα.....	39

## **Συντομογραφίες**

**ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

**ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση**

**ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

**ΔΔΥΕΠ: Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων**

**ΕΟΦ: Ελληνικός Οργανισμός Φαρμάκων**

**ΔΟΚΠΥ: Δημοτικός Οργανισμός Κοινωνικής Παρέμβασης και Υγείας**

**ΝΔΔ: Νέα Δημόσια Διοίκηση**

**ΟΤΑ: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης**

## **Κατάλογος πινάκων**

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	50
Πίνακας 2: Ηλικία συμμετεχόντων.....	51
Πίνακας 3: Θέση συμμετεχόντων.....	52
Πίνακας 4: Επίπεδο μόρφωσης συμμετεχόντων.....	53
Πίνακας 5: Προϋπηρεσία δημόσιος τομέας.....	54
Πίνακας 6: Προϋπηρεσία ιδιωτικός τομέας.....	55
Πίνακας 7: Ώρες παρακολούθησης σεμιναρίων.....	56
Πίνακας 8: Ερώτηση 2.....	58
Πίνακας 9: Ερώτηση 3.....	59
Πίνακας 10: Ερώτηση 4.....	60
Πίνακας 11: Ερώτηση 5.....	61
Πίνακας 12: Ερώτηση 6.....	62
Πίνακας 13: Ερώτηση 7.....	63
Πίνακας 14: Ερώτηση 8.....	64
Πίνακας 15: Ερώτηση 9.....	65
Πίνακας 16: Ερώτηση 10.....	66
Πίνακας 17: Ερώτηση 11a.....	67
Πίνακας 18: Ερώτηση 11b.....	68
Πίνακας 19: Ερώτηση 11b.....	68
Πίνακας 20: Ερώτηση 11c.....	69
Πίνακας 21: Ερώτηση 11d.....	70
Πίνακας 22: Ερώτηση 11e.....	71
Πίνακας 23: Ερώτηση 11f.....	72



Πίνακας 24: Ερώτηση 12a.....	73
Πίνακας 25: Ερώτηση 12a.....	73
Πίνακας 26: Ερώτηση 12b .....	74
Πίνακας 27: Ερώτηση 12c.....	75
Πίνακας 28: Ερώτηση 12d .....	76
Πίνακας 29: Ερώτηση 13 .....	77
Πίνακας 30: Ερώτηση 14.....	77
Πίνακας 31: Ερώτηση 15 .....	78
Πίνακας 32: Ερώτηση 16 .....	79
Πίνακας 33: Ερώτηση 17 .....	80
Πίνακας 34: Ερώτηση 18 .....	80
Πίνακας 35: Ερώτηση 19a.....	81
Πίνακας 36: Ερώτηση 19b .....	81
Πίνακας 37: Ερώτηση 19c.....	82
Πίνακας 38: Ερώτηση 19d .....	82
Πίνακας 39: Ερώτηση 19e.....	82
Πίνακας 40: Ερώτηση 19f.....	83
Πίνακας 41: Ερώτηση 19g.....	83
Πίνακας 42: Ερώτηση 19h .....	84
Πίνακας 43: Ερώτηση 20a.....	84
Πίνακας 44: Ερώτηση 20b .....	84
Πίνακας 45: Ερώτηση 20c.....	85
Πίνακας 46: Ερώτηση 20d .....	85
Πίνακας 47: Ερώτηση 20e.....	85
Πίνακας 48: Ερώτηση 20f.....	86
Πίνακας 49: Ερώτηση 20g.....	86
Πίνακας 50: Ερώτηση 20h .....	86
Πίνακας 51: Ερώτηση 20i.....	87

## Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Φύλο συμμετεχόντων.....	50
Σχήμα 2: Φύλο συμμετεχόντων.....	51
Σχήμα 3: Ηλικία συμμετεχόντων.....	52
Σχήμα 4: Θέση συμμετεχόντων.....	53
Σχήμα 5: Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα.....	55
Σχήμα 6: Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα.....	56
Σχήμα 7: Ώρες παρακολούθησης σεμιναρίων.....	57
Σχήμα 8: Ερώτηση 2.....	58
Σχήμα 9: Ερώτηση 3.....	59
Σχήμα 10: Ερώτηση 4.....	60
Σχήμα 11: Ερώτηση 5.....	61
Σχήμα 12: Ερώτηση 6.....	62
Σχήμα 13: Ερώτηση 7.....	63
Σχήμα 14: Ερώτηση 8.....	64
Σχήμα 15: Ερώτηση 9.....	65
Σχήμα 16: Ερώτηση 11a.....	67
Σχήμα 17: Ερώτηση 11b.....	68
Σχήμα 18: Ερώτηση 11c.....	69
Σχήμα 19: Ερώτηση 11d.....	70
Σχήμα 20: Ερώτηση 11e.....	71
Σχήμα 21: Ερώτηση 11f.....	72
Σχήμα 22: Ερώτηση 12a.....	73
Σχήμα 23: Ερώτηση 12b.....	74
Σχήμα 24: Ερώτηση 12c.....	75
Σχήμα 25: Ερώτηση 12d.....	76
Σχήμα 26: Ερώτηση 15.....	78
Σχήμα 27: Ερώτηση 16.....	79

# Κεφάλαιο 1

## 1.Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

### 1.1 Εισαγωγή

Έπειτα από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διαπιστώνεται ότι η ζήτηση για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών συγκριτικά με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη συνίσταται ως απαραίτητο θεμέλιο για την επιβίωση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Στην ΔΟΠ η διοικητική διαδικασία αποσκοπεί στην ολική ποιότητα. Επίσης, είναι μια προσέγγιση η οποία θέτει ως στόχο την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα και στην οποία παίρνουν μέρος όλες οι δραστηριότητες μαζί, το ίδιο και οι άνθρωποι που ανήκουν σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Για να υλοποιηθεί η επανάσταση της ποιότητας μέσω της ΔΟΠ είναι απαραίτητο να γίνει στροφή προς μία νέα κουλτούρα, μια κουλτούρα που θα εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη με γνώμονα τη διαρκή βελτίωση αλλά και την καινοτομία σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### 1.2 Τι είναι ποιότητα

Αρχικά, η έννοια της ποιότητας είναι μία έννοια που έχει πολυσυζητηθεί τα τελευταία έτη, ωστόσο το περιεχόμενο της δεν έχει διατυπωθεί με απόλυτη ορθότητα και σαφήνεια. Επίσης, η ποιότητα είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του κάθε ανθρώπου ανεξαιρέτως διότι στον σύγχρονο κόσμο που βιώνουμε, η ποιότητα είναι ένα «αγαθό» το οποίο επιδιώκεται από όλους, είτε ανθρώπους είτε οργανισμούς, για τον απλούστατο λόγο ότι όλοι θέλουν να την «απολαμβάνουν».

Σύμφωνα με την ελληνική ιστορία ο Αριστοτέλης προέβη σε μία διάκριση του 'ποιόντος', καθώς και πραγματοποίησε μια διεξοδική έρευνα επισημαίνοντας παράλληλα πώς είναι η διακριτή διαφορά της ουσίας και τόνισε την ουσία της ποιότητας στα πράγματα και επιπρόσθετα χώρισε τις ποιότητες, σε εκείνες που τις αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι μέσω των αισθήσεων και σε εκείνες που είναι διακριτές και έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό την καθολική ισχύ.

Ο Χέγκελ, πιστεύει ότι η ποιότητα είναι η αρχική βαθμίδα γνώσης των πραγμάτων και της δημιουργίας του κόσμου. Από την άλλη, λέγεται ότι ποιότητα είναι μία έννοια που παρόλο γίνεται χρήση της τακτικά το τελευταίο διάστημα συγκριτικά με τα

προηγούμενα έτη, το περιεχόμενο της δεν είναι σαφή και προσδιορισμο Gower, (1997).

Ακόμη, ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιαιτεροτήτων μίας οντότητας, η οποία διαθέτει την ικανότητα να αναλαμβάνει την υλοποίηση αναγκών που είναι συνεπαγόμενες και έχουν εκφραστεί Στεφανάτος,(2000).

Επιπλέον, όταν κάνουμε λόγο για σύνδεση της ποιότητας με οικονομικά τύπου ζητήματα, σύμφωνα με τον Deming, η ποιότητα συνδέεται με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υπάρχουσα καθώς και την απόδοση που πρόκειται να διαθέτει ένα προϊόν Ζαβλανός,(2003).

Οι Crosby & Oakland πιστεύουν ότι η ποιότητα είναι η μετατροπή του προϊόντος στις ανάγκες του πελάτη. Αντίθετα, ο Feigenbaum αναφέρει ότι ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιαιτεροτήτων ενός προϊόντος και των συναφή υπηρεσιών του, οι οποίες συνδέονται με αποδοτικές, υλοποιήσιμες τεχνικές αλλά και διευθυντικές διαδικασίες, για τον προσανατολισμό μεθοδικών πράξεων των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.

### **1.3 Βασικές έννοιες και ορισμοί της ΔΟΠ**

Για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (« Total quality Management») έχει διατυπωθεί σωρεία εννοιών και ορισμών, οι οποίοι μπορεί να μην συμφωνούν απαραίτητα σε όλα μεταξύ τους αλλά τις περισσότερες φορές ασπάζονται τις ίδιες αρχές.

Σύμφωνα με τον Laurie Mullins, ο οποίος εστιάζει στον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα αναφέρει ότι η ΔΟΠ είναι « ένας τρόπος ζωής για έναν οργανισμό, ο οποίος εστιάζει στην συνολική ικανοποίηση του πελάτη δια μέσου της διαρκούς βελτίωσης και της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού» (1999:865).

Ωστόσο, ένας αλλιώς ορισμός αναφέρεται από τους E. Lawler, S. Albers Mohrman και G. Ledford σύμφωνα με τον οποίο: « Η ΔΟΠ είναι ένα σύνολο οργανωτικών στρατηγικών, πρακτικών και εργαλείων για την ενίσχυση της οργανωτικής επίδοσης. Επίσης, ως συστηματική προσέγγιση αναφέρεται στην μέτρηση και ενίσχυση των λειτουργικών διαδικασιών με σκοπό οποιαδήποτε από αυτές να επιφέρει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία με κύριο μέλημα την ικανοποίηση του πελάτη» (1998:56).

Ο πιο δημοφιλής και αποδεκτός ορισμός διατυπώθηκε όσους συμμετέχουν στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, όπου συναναστρέφονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και ηγέτες του επαγγελματικού χώρου. Μία ομάδα μελέτης που συμμετείχε στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας το 1992, διατύπωσε τον εξής ορισμό για τη ΔΟΠ : «ένα ανθρωποκεντρικό

σύστημα διοίκησης που έχει ως στόχο τη διαρκή βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη με διαρκώς λιγότερο πραγματικό κόστος». Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία προσέγγιση ολικού συστήματος και εμπεριέχει στρατηγική υψηλού επιπέδου. Λαμβάνει χώρα μεταξύ των τμημάτων και των διευθύνσεων, αφορά όλους τους εργαζόμενους ανεξαιρέτως, καθώς και συμπεριλαμβάνει όλους τους προμηθευτές και κατ' επέκταση τους πελάτες. Bounds et al. 1994; Petrick & Furr, (1995).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Sliwa και Wilcox (2008), η ΔΟΠ είναι μια νέα φιλοσοφία διαχείρισης, η οποία προσδοκά να συμπεριληφθεί σε όλα τα τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την επιτυχημένη και αποδοτική κάλυψη των επιθυμιών των πελατών καθώς και των στόχων που διατυπώνει ένας οργανισμός. Έπειτα, πιστεύουν ότι οι οργανισμοί οφείλουν να προβαίνουν στην τακτική βελτίωση αυτών των διαδικασιών, εμπλουτίζοντάς τις, με καινοτόμες τις γνώσεις και την χρόνια εμπειρία των εργαζομένων σε κάθε ένα από τα οργανωτικά πλαίσια διαχείρισης του οργανισμού.

Από την άλλη, ο Oakland (1994) επισημαίνει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνίσταται ως μία ενέργεια για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας και γενικότερα της δομής όλου του οργανισμού. Αντίθετα, ο Dale (1999) υπαινίσσεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η τακτική συνεργασία όλων ανεξαιρέτως σε έναν οργανισμό και των σχετικών επιχειρηματικών διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία καλύπτουν και πιθανώς να υπερτερούν των αναγκών των πελατών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αφενός μια φιλοσοφία και αφετέρου μια σειρά από κατευθυντήριες αρχές διαχείρισης ενός οργανισμού.

Επομένως, περιληπτικά τα δομικά στοιχεία που ολοκληρώνουν την έννοια της ΔΟΠ είναι αρχικά η διοίκηση, η οποία συνεπάγεται με την τέχνη να διοικείς, να θέτεις στόχους και να ηγείσαι, η ολική η οποία με την σειρά της αναφέρεται στο σύνολο και η ποιότητα, η οποία εκφράζει τον της τέλειας παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών.

## **1.4 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη της ΔΟΠ**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, η έννοια της ποιότητας όσον αφορά αρχικά την παραγωγή προϊόντων και εκτενέστερα των υπηρεσιών εξελίχθηκε μέσα από τέσσερα μεγάλα στάδια.

Αρχικά, ο έλεγχος της ποιότητας ξεκίνησε στις εγκαταστάσεις των εργοστασίων που ιδρύθηκαν έπειτα από την Βιομηχανική Επανάσταση. Η καθημερινή αδιάκοπη και συνεχή παραγωγή προϊόντων σε συνδυασμό με την δημιουργία προϊόντων από μη τυποποιημένα υλικά και μεθόδους οδήγησε στην δημιουργία των πρώτων τμημάτων επιθεώρησης της ποιότητας του προϊόντος που παράγεται. Οι συγκεκριμένες ενέργειες

αποσκοπούσαν στην μείωση των προβληματικών προϊόντων, τον έλεγχο λειτουργίας όλου του συστήματος με απώτερο σκοπό την ελάττωση της μεταβλητότητας στην πρώτη γραμμή.

Ακόμη, στην δεκαετία του 19<sup>ου</sup> αιώνα έκαναν την εμφάνιση τους οι πρώτοι συστηματικοί έλεγχοι ποιότητας των προϊόντων και το επόμενο βήμα περιλάμβανε την σύγκριση των προδιαγραφών των προϊόντων και αργότερα προς τα μέσα του αιώνα γίνεται λόγος και για την διασφάλιση της ποιότητας. Παρατηρείται βελτίωση των τεχνικών στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών καθώς και αύξηση της παρεχόμενης ποιότητας των προϊόντων στην Ιαπωνία. Εξίσου σημαντική είναι η αναδιτύπωση του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας στις Η.Π.Α, όπου το δίδεται το όνομα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με σκοπό να ανταγωνιστεί τους Ιάπωνες αναφορικά με τον τομέα της ποιότητας.

Επιπρόσθετα, η ΔΟΠ πρωτοεμφανίστηκε προς το τέλος της δεκαετίας του 1980 στις ΗΠΑ και την Ευρώπη ως ένα άρτιο σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας, το οποίο στοχεύει στο να κεντρίσει το ενδιαφέρον του πελάτη, στην ηγεσία, στον στρατηγικό προγραμματισμό, στην συνεχή βελτίωση και το ομαδικό πνεύμα. Συμπεριλαμβάνεται επίσης, η αρχή της ποιότητας στην φιλοσοφία της Διοίκησης.

Εν κατακλείδι, στο τελευταίο στάδιο αναφορικά με την ιστορική εξέλιξη της ΔΟΠ, γύρω στο 1990 και μετά, πραγματοποιείται μία εμβάθυνση όχι μόνο στην φιλοσοφία και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και στα στατιστικά εργαλεία ελέγχου. Προσανατολισμός και εστίαση με επίκεντρο στον πελάτη δια μέσου πρακτικών μάρκετινγκ, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρατηρήθηκε έντονο ενδιαφέρον και χρήση των πλαισίων και αρχών της ΔΟΠ, όχι μόνο από επιχειρήσεις αλλά και άλλους διάφορους οργανισμούς.

## **1.5 Βασικές αρχές της ΔΟΠ**

Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών, παρατηρείται η αποδοτική εφαρμογή των ΔΟΠ, η οποία οφείλεται στην υιοθέτηση και πιστή τήρηση, όσο το δυνατόν αυτό είναι εφικτό ορισμένων καίριων αρχών από όλα τα τμήματα και τις υπηρεσίες ενός οργανισμού.

Οι αρχές της ΔΟΠ που πρόκειται να αναφερθούν, έχει λεχθεί ότι είναι ιδιαίτερα χρήσιμες και σημαντικές τόσο ώστε μία μεγάλη πλειονότητα οργανισμών και επιχειρήσεων τις ασπάζεται και δρα με γνώμονα αυτές Κέφης, (2005), Ζαβλανός, (2006), Σπανός, (1993), Saylor, (1992), Sliwa & Wilcox, (2008).

Πρώτη αρχή είναι η επικέντρωση στον πελάτη. Ο πελάτης και μόνον αυτός είναι αυτός που ορίζει το επίπεδο ποιότητας. Παρά τις ενέργειες με τις οποίες ένας οργανισμός αποσκοπεί στην αύξηση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει, στο

τέλος της διαδικασίας ο πελάτης είναι εκείνος που θα ασκήσει κριτική σχετικά με το κατά πόσο τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες είναι αποδοτικά και ανταπεξέρχονται στις προσδοκίες του.

Στην συνέχεια, η δεύτερη αρχή είναι η συνολική συμμετοχή των εργαζομένων, κατά την οποία όλοι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν στην διαδικασία υλοποίησης αμοιβαίων στόχων. Για να επιτευχθούν τέτοιου είδους στόχοι, πρέπει προηγουμένως να έχουν μεριμνήσει και εξαλείψει κάθε ίχνος φόβου των εργαζομένων καθώς και να έχουν προβεί στην δημιουργία υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Αξιοσημείωτη είναι και η αρχή της στρατηγικής και συστηματικής προσέγγισης. Για την ΔΟΠ συνιστά κύριο μέλημα διότι η συγκεκριμένη προσέγγιση περιλαμβάνει την υλοποίηση ενός οράματος, της αποστολής αλλά και των στόχων ενός οργανισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ή στρατηγική διαχείριση όπως έχει ονομαστεί εμπερικλείει στο εσωτερικό του την διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου έχοντας ως κύρια παράμετρο την ποιότητα στα οργανωτικά σχέδια ενός οργανισμού.

Επιπλέον, τα εργαλεία ποιότητας είναι άλλη μία αρχή που πρωτοστατεί. Η ΔΟΠ διαθέτει στην κατοχή της επτά εργαλεία ποιότητας, τα οποία όχι μόνο οι διευθυντές αλλά και οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού έχουν την δυνατότητα να κάνουν χρήση τους προκειμένου να γίνει η επίβλεψη της ποιοτικής απόδοσης και η συλλογή στοιχείων ώστε να γίνουν ενέργειες για βελτίωση της ποιότητας.

Παράλληλα, μία διακριτή αρχή της ΔΟΠ είναι και οι επικοινωνίες. Σε έναν οργανισμό είναι σημαντικό είτε σε καθημερινή βάση είτε σε διαστήματα οργανωτικής αλλαγής, να πραγματοποιείται η αναπέρωση του ηθικού και η παρότρυνση όσων εργάζονται σε όλους τους τομείς, μέσω αποδοτικών και ουσιαστικών επικοινωνιών με αποτέλεσμα να καταστεί υλοποιήσιμη η επίτευξη των φιλοδοξιών ενός οργανισμού.

Ωστόσο, εφόσον παρουσιάστηκαν συνοπτικά ορισμένες κύριες αρχές, έπειτα πραγματοποιείται μία εμβάθυνση σε ορισμένες αρχές της ΔΟΠ που είναι εξίσου σημαντικές και αξιόλογες.

Καταρχήν, μία κύρια αρχή είναι η εντατική υποστήριξη και η διαρκής συμμετοχή της διοίκησης. Με βάση την συγκεκριμένη αρχή, πρέπει σε καθημερινή βάση να πραγματοποιείται διοικητική πρακτική στην πλειονότητα σε περίπτωση που δεν είναι εφικτό σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς, να δίνεται έμφαση στον έλεγχο κόστους και έπειτα στην πρόληψη διεκπεραίωσης με σκοπό θέματα ποιότητας να γίνονται αντικείμενο συζήτησης από την ιεράρχηση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση σε βάθος χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του όγκου παραπόνων καθώς και αρκετές φορές στην αύξηση του κόστους διαχείρισής τους. Όμως, έχει παρατηρηθεί ότι με βάση την εμπειρία η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης με σκοπό την εξάλειψη των προβλημάτων ποιότητας έχει οδηγήσει στην αύξηση της παρεχόμενης ποιότητας αλλά και των δεικτών ποιότητας.

Έπειτα, μία άλλη αρχή είναι η έμφαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες πελατών και εργαζομένων. Ουκ ολίγες φορές, έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο πλήθος οργανισμών να αδυνατεί να φέρει εις πέρας τις προσδοκίες των πελατών διότι δεν είναι σε θέση να προσδιορίσει με σαφήνεια, ποιοι είναι αυτοί και ποιες είναι οι ανάγκες τους. Σε τέτοιου επιπέδου συμπεριφορές επιβάλλεται μια καθοριστική αλλαγή τρόπου σκέψης και κουλτούρας, σε οργανισμούς που υιοθετούν και εφαρμόζουν την ΔΟΠ, κυρίως αφενός για τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και αφετέρου εντός του οργανισμού, στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, τμημάτων, διευθύνσεων ενός οργανισμού με στόχο όλοι να χρήζουν ίδιας αντιμετώπισης ως ισότιμοι συνεργάτες.

Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντική είναι η αρχή της έμφασης σε διαρκείς βελτιώσεις. Κύριο μέλημα της συγκεκριμένης αρχής είναι η μεικτή συμμετοχή όλων των εργαζομένων και των τμημάτων που συνιστούν ένα οργανισμό, με στόχο το κόστος και η διάρκεια υλοποίησης τους να διαμοιράζεται ισότιμα ώστε να μην την επωμίζεται ένα μόνο τμήμα ή μια λειτουργία. Αναπόσπαστο μέρος της συγκεκριμένης φιλοσοφίας είναι και η αρχή της συνολικής και συστηματικής συμμετοχής των εργαζομένων.

Η τελευταία αρχή είναι η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια. Η παρούσα αρχή αναφέρεται στον αποκλειστικό προσδιορισμό του προβλήματος, την προσεκτική ανάλυση των λαθών που το επέφεραν καθώς και τη λήψη αποφάσεων με γνώμονα τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να βρεθεί μία λύση.



**Σχήμα 1.1** Ο κύκλος του Deming ( PSDA cycle)

Πηγή: (Προσαρμοσμένο) The Deming Institute



Ο κύκλος του Deming (PSDA cycle), είναι μία συστηματική διαδικασία με σκοπό την επίτευξη ουσιαστικής μάθησης αλλά και γνώσης για την διαρκή εξέλιξη ενός προϊόντος, μίας υπηρεσίας ή ακόμα και μίας διαδικασίας

Η αρχή του κύκλου πραγματοποιείται με το βήμα του σχεδιασμού, το οποίο τονίζει τον προσδιορισμό είτε ενός στόχου είτε ενός σκοπού, τη διατύπωση μίας θεωρίας και την υλοποίηση ενός σχεδίου. Το συγκεκριμένο και τις ενέργειές του το διαδέχεται το βήμα της εφαρμογής, κατά την διάρκεια του οποίου τίθενται προς υλοποίηση τα στοιχεία του σχεδίου. Έπειτα, στο βήμα του ελέγχου, παρατηρούνται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν με απώτερο σκοπό να ασκηθεί έλεγχος αναφορικά με το κατά πόσο έγκυρο είναι το σχέδιο αλλά και εάν έχουν παρατηρηθεί ενδείξεις προόδους ή ενδεχομένως για ορισμένες περιοχές που χρήζουν βελτίωσης. Εν κατακλείδι, το βήμα των ενεργειών κλείνει τον κύκλο, προσθέτοντας την μάθηση που είναι αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας και κάνοντας χρήση της είναι εφικτό να γίνει προσαρμογή του οράματος, αλλαγή μεθόδων αλλά και βελτίωση μίας κλίμακας σε ένα εκτενέστερο σχέδιο εφαρμογής. Τα τέσσερα βήματα που αναφέρθηκαν συνοπτικά έχουν την δυνατότητα να επαναλαμβάνονται ανελλιπώς ως κομμάτι ενός διαχρονικού κύκλου διαρκούς μάθησης και βελτίωσης.

## **1.6 Τα εργαλεία της ΔΟΠ**

Για την μεθοδολογική προσέγγιση της ΔΟΠ, έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί διάφορα εργαλεία και τεχνικές, προκυμμένους να επιτευχθεί η ουσιαστική και αποδοτική επίλυση των προβλημάτων. Τα προαναφερθέντα εργαλεία έχουν την ιδιότητα να ανήκουν σε κατηγορίες, μεταξύ των οποίων ο τρόπος εφαρμογής τους εξειδικεύεται για το κάθε ένα από αυτά.

### **1.6.1 Χάρτης ελέγχου**

Ο χάρτης ή το φύλλο ελέγχου θεωρείται το πιο αξιοποιήσιμο κι ευέλικτο εργαλείο συλλογής καθώς και επεξεργασίας πληροφοριών διότι διαθέτει την ιδιότητα να εκφράζει με λιτό και άμεσο τρόπο τα γνωρίσματα της διαδικασίας που πρόκειται να ελεγχθεί. Εντοπίζεται κυρίως σε τυποποιημένη μορφή ή ακόμα και σε απλή φόρμα, διάγραμμα ή πίνακα, ο οποίος ολοκληρώνεται με την συμπλήρωση κάποιου συμβόλου. Τα στοιχεία που απαντώνται σε ένα χάρτη ελέγχου είναι ο τίτλος, το αντικείμενο ελέγχου, οι μέθοδοι ελέγχου, ο χρόνος ελέγχου, ο ελεγκτής, ο τόπος ελέγχου και τέλος τα συμπεράσματα.

## 1.6.2 Διάγραμμα Παρέτο

Το διάγραμμα Παρέτο είναι μια ειδική κατηγορία του διαγράμματος ομαδοποίησης και γίνεται χρήση του σε συνδυασμό με τον καταγισμό ιδεών, την αιτιολογική ανάλυση αποτελέσματος αλλά και τα αθροιστικά διαγράμματα. Επίσης, το διάγραμμα παρουσιάζει με φθίνουσα σειρά, την αντίστοιχη συνεισφορά κάθε προβλήματος στο σύνολο. Το διάγραμμα Παρέτο πηγάζει από την αρχή του Παρέτο, η οποία επισημαίνει ότι στην πλειονότητα τα αποτελέσματα προέρχονται από ελάχιστα αίτια. Η συγκεκριμένη ιδέα πρωτοεμφανίστηκε τον 19<sup>ο</sup> αιώνα από τον Ιταλό οικονομολόγο Vilfredo Pareto, ο οποίος είχε αντιληφθεί ότι το πιο μεγάλο μέρος του εθνικού πλούτου βρισκόταν στην διάθεση ενός σχετικά μικρού αριθμού ανθρώπων.

Η διαπίστωση που αναφέρθηκε προηγουμένως κατά τον Pareto, εκφράστηκε και από τον Juran. Ωστόσο, η αρχή του Pareto, η οποία συνδέεται και με το διάγραμμά του έχει την ικανότητα να συνδράμει και στο ζήτημα της βελτίωσης της ποιότητας μέσω της επίλυσης ουκ πολλών αλλά ορισμένων καίριων προβλημάτων ποιότητας και να συνεισφέρει σε αξιόλογες βελτιώσεις.

## 1.6.3 Διάγραμμα Αιτίου Αποτελέσματος

Το συγκεκριμένο διάγραμμα διακρίνεται σε δύο τμήματα, όπου στο πρώτο παρατηρούνται οι αιτίες, με την όψη τόξων, που παρουσιάζουν λεπτομερώς τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος. Στην συνέχεια κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται οι άνθρωποι, ο εξοπλισμός, τα υλικά και η μέθοδος. Ωστόσο, στο άλλο τμήμα του διαγράμματος αποτυπώνεται το αποτέλεσμα σε συνδυασμό με τους παράγοντες που πρόκειται ο ενδιαφερόμενος να μελετήσει.

Για να δημιουργηθεί το αντίστοιχο διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος πρέπει πρώτα να προσδιοριστεί το αντίστοιχο πρόβλημα όπως και να καταστούν με σαφήνεια οι συναφείς παράμετροι που θα μελετηθούν. Έπειτα, πραγματοποιείται η σχεδίαση του ψαροκόκαλου και η διάκριση των παραμέτρων, οι οποίες αλλοιώνουν το αποτέλεσμα. Εφόσον, διενεργηθεί εξονυχιστικός έλεγχος προκειμένου να μην προκύψει η απουσία κάποιας κρίσιμης παραμέτρου, διαπιστώνεται ποιες είναι οι κυριότερες παράμετροι καθώς και ο χαρακτηρισμός του διαγράμματος, λόγου χάριν της ημερομηνίας ή ποια διαδικασία πρόκειται να αφορά.

## 1.6.4 Καταιγισμός ιδεών

Ως καταιγισμός ιδεών (brainstorming) νοείται μια διαδικασία της οποίας κύριο μέλημα είναι όχι μόνο η ομαδική συμμετοχή και δουλειά αλλά και η παρότρυνση για την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών σε βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Επιπρόσθετα, σε τέτοιου είδους διαδικασίες μετέχουν μέλη, τα οποία διαθέτουν την απαραίτητη γνώση και είναι έμπειροι πάνω στο αρμόδιο θέμα, είναι ανοιχτόμυαλοι και δεν φοβούνται να εκφραστούν με στόχο να συνδράμουν στην παραγωγή νέων και καινοτόμων ιδεών. Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν γίνονται δεκτές οι κριτικές ή έκφραση αμφιβολιών προκυμμένου να μην παρεμβάλλονται ως εμπόδια όσον αφορά την έκφραση δημιουργικών σκέψεων.

Το διάγραμμα της διαδικασίας του καταιγισμού ιδεών περιλαμβάνει τέσσερα στάδια μεταξύ των οποίων, πρώτο είναι η επιλογή του θέματος, δεύτερο είναι ο προσδιορισμός του προσώπου που πρόκειται να ηγηθεί του διαλόγου, τρίτο η έναρξη της διαδικασίας του καταιγισμού ιδεών και τέταρτο η υλοποίηση της διαδικασίας καταιγισμού ιδεών.

Επιπλέον, κατά την διάρκεια τέτοιου τύπου διαδικασιών η έκφραση ιδεών από το σύνολο των ανθρώπων που συμμετέχουν, διαδίδεται σε όλους και σημειώνεται στο αρχείο. Οποιαδήποτε συνεισφορά κρίνεται ουσιαστική. Τέλος, μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας εξασφαλίζεται η συμμετοχή του καθενός που παίρνει μέρος σε αυτού του τύπου την διαδικασία όπως επίσης εξασφαλίζεται και το μέλλον μίας ομάδας μέσω της ενίσχυσης της χαρτογράφησης ορισμένων ενεργειών που πρόκειται να συμβούν σε συνδυασμό με την εξελικτική πορεία του προγραμματισμένου έργου.

## 1.6.5 Διάγραμμα ροής

Αρχικά, το διάγραμμα ροής είναι μια γραφική παράσταση των μερών μιας διαδικασίας. Πιο αναλυτικά, περιέχει μια σειρά συμβόλων τα οποία παρατάσσονται με γνώμονα την λογική, προβάλλουν αποφάσεις, δραστηριότητες και πηγές δεδομένων με σκοπό το διάγραμμα ροής να αναδείξει πώς εξελίσσεται και λειτουργεί η διεργασία. Έχει την ιδιαιτερότητα να προχωρά σε ταξινόμηση σύνθετων διαδικασιών των τμημάτων προκυμμένου να είναι πιο προσιτές στο να μελετηθούν και αν ωστόσο κριθεί αναγκαίο να επανασχεδιαστούν.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά την αναπαράσταση ενός διαγράμματος ροής μιας ορισμένης διεργασίας, είναι πρόπον πρώτα να επισημανθεί ποιες είναι οι εισροές της και ποιες οι δραστηριότητες, τις οποίες περιλαμβάνει. Έπειτα, είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί η εκροή της καθεμίας δραστηριότητας, ποιος χρήζει αποδοχής αυτής και εκτενέστερα τι πρόκειται να συμβεί. Τέλος, αποτελεί χρέος να υλοποιηθεί η σύνδεση όχι μόνο όλων των εισροών αλλά και των δραστηριοτήτων και εκροών κάνοντας χρήση των αντίστοιχων συμβόλων που διαθέτει το διάγραμμα ροής.

## 1.7 Επιχειρηματική Αριστεία

Η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας είναι μια ευρέως διαδεδομένη έννοια και έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών οργανισμών, ιδίως στις χώρες της Αμερικής, της Ευρώπης και της Ιαπωνίας.

Ακόμη, η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας συγγέεται με την εύρυθμη λειτουργία αλλά και την διαρκή βελτίωση ενός οργανισμού, ο οποίος βρίσκεται σε επιχειρηματική ακμή. Η επιχειρηματική αριστεία δεν επικεντρώνεται μόνο στους πελάτες αλλά γενικότερα σε όλους όσους έχει ασκήσει επιρροή ο οργανισμός και ειδικότερα αναφέρεται ότι αποτελεί μία «αναβάθμιση» της έννοιας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Επιπλέον, η επιχειρηματική αριστεία συμβάλλει στην εξέλιξη και ενίσχυση των συστημάτων διαχείρισης και των διαδικασιών μίας επιχείρησης προκειμένου να οδηγήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και ως εκ τούτου στην απόκτηση αξίας από τους μετόχους. Επίσης, συνδέεται άρρηκτα με την υλοποίηση αριστείας σε οποιονδήποτε τομέα του οργανισμού, λόγου χάριν στρατηγικής ή διαχείρισης πληροφοριών και συνιστάται ως το κυριότερο πράγμα που οφείλει να πετύχει ένας οργανισμός ώστε να υλοποιήσει τους στόχους του.

## 1.8 Εμπόδια για την επιτυχημένη υλοποίηση των ΔΟΠ

Κατά την προσπάθεια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εμφανισθούν ορισμένα εμπόδια-προβλήματα, τα οποία μπορεί να είναι τα παρακάτω σύμφωνα με τον Dale, (1994).

Αρχικά, τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας να μην έχουν αντιληφθεί τι σημαίνει ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Έπειτα, εκδήλωση αδυναμίας της εταιρείας να υιοθετήσει και να εφαρμόσει μεθόδους Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο οργανισμός να μην έχει τις απαραίτητες βάσεις με αποτέλεσμα να αδυνατούν και να κωλυσιεργούν οι καινοτόμες μέθοδοι σε συνδυασμό με την αλλαγή κουλτούρας ώστε να βελτιωθεί ο οργανισμός. Η ύπαρξη στερεοτύπων του τύπου ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή καινούργιων προσεγγίσεων και συστημάτων δύναται να ελαχιστοποιήσει όχι μόνο την αυτονομία τους αλλά και την προκείμενη ανεξαρτησία τους κατά την λήψη αποφάσεων. Η ανεπάρκεια δέσμευσης των ηγετών ενός οργανισμού στην μετάβαση ενός νέου τρόπου διοίκησης με αποτέλεσμα να παρατηρείται χάσμα μεταξύ των όσων δεσμεύτηκαν και όσων έπραξαν. Η ανικανότητα των υπαλλήλων ενός οργανισμού να προσαρμοστούν και να εφαρμόσουν τις νέες τεχνικές.

Παράλληλα, σύμφωνα με τον Deming υπάρχουν νοσήματα που λειτουργούν ανασταλτικά και εμποδίζουν την εξέλιξη της δυτικής βιομηχανίας. Το κυριότερο είναι η έλλειψη σταθερότητας, η οποία εμποδίζει την δημιουργία ποιότητας, την

παραγωγικότητα και την καινοτομία. Ακολουθούν τα βραχυπρόθεσμα οφέλη τα οποία κλονίζουν τον σταθερό σκοπό της παραμονής στην επιχειρηματική αγορά με στόχο την μακροπρόθεσμη εξέλιξη. Στην συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία μπορεί να στιγματίσει τους ανθρώπους με λάθη τα οποία να οφείλονται στο σύστημα μέσα στο οποίο οι ίδιοι εργάζονται. Ωστόσο, έχει την δυνατότητα να συγχαίρει ανθρώπους λόγω της επίδοσής τους συγκριτικά με τους δείκτες του συστήματος. Νόσημα επίσης είναι η μετακίνηση ανώτατων στελεχών από δουλειά σε δουλειά, η οποία λειτουργεί ανασταλτικά στην λήψη αποφάσεων διότι λαμβάνεται από ανθρώπους που δεν έχουν γνώση των αντίστοιχων προβλημάτων που ταλανίζουν την επιχείρηση. Αξιοσημείωτο είναι ότι με αυτή την μέθοδο δεν είναι εφικτή η ομαδική δουλειά και η δέσμευση σε οποιαδήποτε πολιτική βελτίωσης. Εξίσου ιδιαίτερα σημαντικό είναι η χρήση ορατών μόνο στοιχείων. Δηλαδή, παραδείγματος χάριν την μεταβολή εταιρικών στοιχείων στο τέλος κάθε τριμήνου, η περικοπή της επιμόρφωσης και της έρευνας με σκοπό την απόδειξη με δόλο παραπάνω τριμηνιαίων εσόδων ενώ κανονικά τα μόνα στοιχεία τα οποία είναι αξιόλογα είναι τα επιλεγμένα στατιστικά δεδομένα. Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τον Deming «αυτός που διαχειρίζεται την εταιρεία του με βάση μόνο τα ορατά στοιχεία, στο τέλος δεν θα έχει ούτε εταιρεία ούτε στοιχεία».

## **1.9 Μακροπρόθεσμα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ**

Κρίσιμη παράμετρος για να οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η κατά γράμμα εφαρμογή των συστημάτων διοίκησης ποιότητας. Παρόλο, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως υπάρχουν οργανισμοί και επιχειρήσεις που κωλύονται λόγω εμποδίων κατά την διάρκεια εφαρμογής της, ωστόσο υπάρχουν και από την άλλη αντίστοιχοι οργανισμοί που απολαμβάνουν πλήθος οφελών από της ΔΟΠ.

Σύμφωνα με τον Powell (1995), τονίστηκε ότι όσοι οργανισμοί κάνουν χρήση των συστημάτων της ΔΟΠ καθίστανται αυτομάτως ανταγωνιστικοί συγκριτικά με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις που δεν την χρησιμοποιούν. Επίσης, οι Oakland (1996) και Fox (1995) παρατηρούν ότι οι οργανισμοί που έχουν εντάξει τα συστήματα της ΔΟΠ στην καθημερινότητά τους απολαμβάνουν το προνόμιο της αποδοτικότερης συνεργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού τους, έχουν εξαλειφθεί οι μη παραγωγικές διαδικασίες, διαθέτουν πλέον ένα αξιόλογο σύστημα επικοινωνίας και το κυριότερο που έχουν επιτύχει είναι η αποδοτικότερη παρακολούθηση της πορείας των ανταγωνιστών με γνώμονα τη σύγκριση των επιδόσεων.

Επιπλέον, οι Radovilsky et all. (1996), παρουσιάζει ως πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ την αποκόμιση μεγαλύτερου ποσοστού κέρδους, την βελτίωση της παραγωγικότητας και τέλος την ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων σε συνδυασμό με το κόστος επίτευξης της ποιότητας.

Ακόμη, οι μελετητές Hendricks και Singhal (1997), αφού έφεραν εις πέρας μια μελέτη που αφορούσε οργανισμούς που είναι κάτοχοι του βραβείου ποιότητας αλλά και στον αντίποδα επιχειρήσεις οι οποίες δεν προέβησαν σε καμία απόπειρα εφαρμογής των ΔΟΠ, τόνισαν ότι σύμφωνα πάντα με το δείγμα που είχε συλλεχθεί, οι οργανισμοί που ήταν κάτοχοι του βραβείου ποιότητας παρουσίαζαν πλήθος αυξήσεων αναφορικά με τις ποσοστιαίες μεταβολές του κέρδους τους, των πωλήσεων που πραγματοποιούσαν, του αριθμού των εργαζομένων τους και γενικότερα του ενεργητικού τους.

Επίσης, κάνοντας χρήση της ΔΟΠ διευκολύνεται η διαδικασία της παραγωγής, εξαλείφονται οι μη αναγκαίες δραστηριότητες, προβάλλεται και αναδεικνύεται η διαδικασία της καινοτομίας, επευφημείται η καλή θέληση, συμβάλει στην εύρυθμη και δίχως εντάσεις επικοινωνία των εργαζομένων καθώς και διευκολύνει την ικανοποίηση των πελατών.

Επομένως, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως καθίσταται σαφές ότι όσοι οργανισμοί και επιχειρήσεις ασπάστηκαν και χρησιμοποίησαν την ΔΟΠ αναδείχθηκαν συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις και ακολούθησαν μία εξελικτική πορεία, η οποία τους αποκόμισε σωρεία ωφελειών σε όλους τους τομείς της επιχείρησής τους.

## **1.10 Στόχοι και σκοπός των ΔΟΠ**

Οι στόχοι στους οποίους αποβλέπουν οι οργανισμοί όταν εφαρμόζουν τις αρχές και τα συστήματα διαχείρισης της ΔΟΠ, σύμφωνα με τον Rao et al. (1996) είναι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη με όσο το δυνατόν ελάχιστο κόστος. Έπειτα, να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να υπάρξει αποδοτική εργασία. Τα προϊόντα που παράγουν να καθίστανται περισσότερο λειτουργικά δεδομένου ότι θα έχουν καλύτερη ποιότητα. Να είναι ενημερωμένοι και διαρκώς να εξελίσσονται με βάση τους την τεχνολογία και τις υπόλοιπες αλλαγές που πραγματοποιούνται σε οικονομικό, κοινωνικό αλλά και πολιτικό επίπεδο. Να είναι διορατικοί και ευέλικτοι ώστε να ακολουθούν τα νέα μοντέλα και τις θεωρίες με σκοπό να αντιληφθούν πρωτύτερα τις ανάγκες που πρόκειται να εκφράσει ο πελάτης. Τέλος, στόχο αποτελεί και η παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη δίχως καθυστέρηση ώστε να αποφεύγονται τα παράπονα και να είναι απόλυτα ικανοποιημένος.

Επιπρόσθετα, οι κύριοι σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αρχικά η συστηματική ικανοποίηση του πελάτη σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, η ελάττωση του κόστους και η βελτίωση της ποιότητας ενός οργανισμού, το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων εφόσον καταβάλλουν την απαραίτητη προσπάθεια προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη, η επιχειρησιακή εξέλιξη και η υιοθέτηση από τους εργαζομένους της νοοτροπίας υλοποίησης ολοένα και περισσότερων στόχων.

Ωστόσο, για να καταστούν σαφή τα όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως κρίνεται αναγκαίο να επισημανθούν τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming, τα οποία αποτελούν βάση μιας θεωρίας για τον τρόπο της διοίκησης και είναι αναγκαία για το μετασχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας για ποιότητα είναι τα εξής:

1. « Δημιουργία σταθερότητας του σκοπού για εκτενής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών»
2. « Υιοθέτησε τη νέα φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας»
3. «Μην εξαρτάσαι από την επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας»
4. « Δώσε ένα τέλος στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με κύριο κριτήριο την τιμή»
5. «Βελτίωνε διαρκώς και συνεχώς το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών»
6. «Εξασφάλισε την είσοδο της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας»
7. «Υιοθέτησε και χρησιμοποίησε νέες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας»
8. « Απομάκρυνε το φόβο»
9. «Κατεδάφισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους»
10. «Απέκλεισε τη χρήση σλόγκαν, των αφισών και των παραινήσεων»
11. «Μην υιοθετείς πρότυπα εργασίας και αριθμητικές ποσοστώσεις»
12. « Κάνε πέρα τα εμπόδια που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την εργασία του»
13. «Θέσπισε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης»
14. «Όρισε μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας»

Συνοψίζοντας, αναφορικά με την θεωρία του 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου γενικότερα και όσον αφορά τον ορισμό της ποιότητας ειδικότερα ο Χέγκελ ισχυρίζεται πώς η ποιότητα είναι η αρχική βαθμίδα της γνώσης των πραγμάτων αλλά και της δημιουργίας του κόσμου σε αντίθεση με τον Gower, ο οποίος πιστεύει ότι το περιεχόμενο της ποιότητας δεν είναι σαφή αλλά ούτε και προσδιορίσιμο. Ο Στεφανάτος, δεν συμφωνεί με τους δύο προηγούμενους αλλά ούτε αναφέρει κάποιο χαρακτηριστικό γνώρισμα της ποιότητας το οποίο να τον συνδέει με τους προηγούμενους που αναφέρθηκαν. Ωστόσο, ο ίδιος πιστεύει πώς η ποιότητα εντοπίζεται στις ιδιαιτερότητες που διαθέτει μία οντότητα, η οποία έχει την ικανότητα να αναλαμβάνει την υλοποίηση των αναγκών που έχουν εκφραστεί. Ο Deming, αναφέρει και καθιστά σαφές πώς η ποιότητα συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, η οποία συνδέεται άμεσα με την υπάρχουσα αλλά και έμμεσα με την απόδοση που περιλαμβάνει ένα προϊόν. Οι Crosby & Oakland ουσιαστικά συμφωνούν με τον Deming, απλώς θα έλεγε κανείς ότι εκφράζουν κάπως διαφορετικά την άποψη τους, δηλαδή αναφέρουν πώς η ποιότητα είναι η μετατροπή του προϊόντος στις ανάγκες του πελάτη. Εύκολα γίνεται αντιληπτό πώς συμφωνούν με τον Deming. Ο Feigenbaum συμφωνεί με τους προηγούμενους τρεις σχεδόν άρδην, συμφωνούν όσον αφορά το ότι το χαρακτηριστικό γνώρισμα της ποιότητας βρίσκεται στο προϊόν αλλά και εκτενέστερα στην ικανοποίηση του πελάτη,

γεγονός πολύ σημαντικό. Ωστόσο, ο Feigenbaum έχει επεκτείνει την σκέψη του και έχει αναφέρει πώς οι ιδιαιτερότητες και οι υπηρεσίες ενός προϊόντος που διαθέτει ποιότητα, συνδέονται με αποδοτικές, υλοποιήσιμες τεχνικές αλλά και διευθυντικές διαδικασίες, για τον προσανατολισμό μεθοδικών πράξεων των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών, τα οποία έχουν όλα ως κύριο σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.

Ακόμη, όσον αφορά τον ορισμό της ΔΟΠ, σύμφωνα με τον Laurie Mullins, ο οποίος δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και επισημαίνει ότι «η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος ζωής για έναν οργανισμό, ο οποίος πασχίζει την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της ουσιαστικής συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού». Από την άλλη, οι E. Lawler, S. Albers Mohrman και G. Ledford, αναφέρουν ότι η «ΔΟΠ είναι ένα σύνολο οργανωτικών στρατηγικών, πρακτικών και εργαλείων για την ενίσχυση της οργανωτικής επίδοσης καθώς και ως συστηματική προσέγγιση επισημαίνεται η μέτρηση και ενίσχυση των λειτουργικών διαδικασιών με σκοπό οποιαδήποτε από αυτές να επιφέρει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία με κύριο μέλημα την ικανοποίηση του πελάτη», δηλαδή παραθέτουν έναν σαφή ορισμό ο οποίος όμως το μόνο κοινό αλλά και το κυριότερο όμως με του Laurie Mullins είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Έπειτα, σύμφωνα με τον ορισμό που διατυπώθηκε από όσους συμμετέχουν στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, τονίστηκε ότι η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα το οποίο έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο, την οργανωτική δομή και την διαρκή βελτίωση σε συνδυασμό με την υψηλή στρατηγική και όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Οπότε ο κατανοητός ορισμός που διατυπώθηκε από το αντίστοιχο φόρουμ της ΔΟΠ, έχει κοινά στοιχεία με τους ορισμούς που αναφέρθηκαν από τους προηγούμενους συγγραφείς, τα οποία δεν είναι άλλα παρά τον ανθρώπινο παράγοντα όσον αφορά και τους δύο ορισμούς, δηλαδή τον πρώτο και τον τρίτο για την ΔΟΠ και την ικανοποίηση του πελάτη όσον αφορά και τους τρεις συνολικά. Επίσης, εντοπίζεται και άλλο κοινό σημείο με τον πρώτο ορισμό του Laurie Mullins, το οποίο είναι η διαρκή βελτίωση. Η διαφορά που επισημαίνεται σε αντίθεση με τους προηγούμενους δύο, είναι πώς σε αυτόν τον ορισμό αναφέρεται και η σημασία τους κόστους.

Στην συνέχεια, σύμφωνα με τους Sliwa και Wilcox οι οποίοι καθιστούν σαφές ότι η ΔΟΠ είναι μια νέα φιλοσοφία διαχείρισης, η οποία προσδοκά να συμπεριληφθεί σε όλα τα τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την επιτυχημένη και αποδοτική κάλυψη των επιθυμιών των πελατών καθώς και των στόχων που διατυπώνει ένας οργανισμός σε συνδυασμό με καινοτόμες ιδέες και εμπειρία των εργαζομένων. Ο συγκεκριμένος ορισμός, όσον αφορά την κάλυψη των επιθυμιών του πελάτη συμφωνεί με όλους τους προηγούμενους που έχουν αναφερθεί. Ωστόσο, εν αντιθέσει με τους υπόλοιπους εισάγει την καινοτομία, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε έναν οργανισμό αλλά και την εμπειρία που πρέπει να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι. Δηλαδή, συμφωνεί με τους υπόλοιπους ορισμούς όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό αλλά φαίνεται να το εμβαθύνει εισάγοντας την λέξη εμπειρία, η οποία ενδεχομένως προϋποθέτει την ενασχόληση και επιμόρφωση τους σε προγενέστερο στάδιο με την



ΔΟΠ. Παράλληλα, σε αντίθεση με όλους τους ορισμούς που έχουν αναφερθεί για την ΔΟΠ έως τώρα ο Oakland κάνει την διαφορά και αναφέρει ότι η ΔΟΠ συνίσταται ως μία ενέργεια για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας και γενικότερα της δομής όλου του οργανισμού. Αναλύοντας αυτόν τον ορισμό είναι πασιφανές πώς ο Oakland σχετίζει εφαρμογή της ΔΟΠ με την ανταγωνιστικότητα, πράγμα που δεν εντοπίστηκε σε κανένα άλλο ορισμό, όσον αφορά την συγκεκριμένη διπλωματική. Η αποδοτικότητα μπορεί κάλλιστα να συσχετιστεί με την διαρκή βελτίωση που αναφέρθηκε στους προηγούμενους ορισμούς, διότι είναι έννοιες αλληλένδετες και για να υπάρξουν σε ένα οργανισμό πρέπει να εφαρμόζονται και οι δύο, διότι η διαρκή βελτίωση «εκτοξεύει» την αποδοτικότητα ενός οργανισμού στα ύψη. Τέλος, όσον αφορά τους ορισμούς της ΔΟΠ ο Dale αναφέρει ότι η ΔΟΠ είναι η τακτική συνεργασία όλων ανεξαιρέτως σε έναν οργανισμό και των σχετικών επιχειρηματικών διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία καλύπτουν και πιθανώς να υπερτερούν των αναγκών των πελατών. Το ακράδαντο κοινό στοιχείο που εντοπίζεται πλέον σε όλους τους οργανισμούς είναι η ικανοποίησή των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη. Κλείνοντας, όλοι οι ορισμοί εκ των οποίων άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο αναφέρθηκαν στην οργανωτική δομή του οργανισμού θεωρώντας την ως πολύ σημαντική και προάγοντας την διατμηματική συνεργασία, η οποία αποτελεί εξίσου σημαντικό παράγοντα.

Στον αντίποδα κάνοντας μια κριτική αξιολόγηση όσον αφορά τις αρχές τις ΔΟΠ στην συγκεκριμένη διπλωματική σύμφωνα με τους Κέφη, (2005), Ζαβλανό, (2006), Σπανό, (1993), Saylor, (1992), Sliwa & Wilcox, (2008) πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί δρουν με βάση τις συγκεκριμένες αρχές ΔΟΠ:

1. Επικέντρωση στον πελάτη.
2. Συνολική συμμετοχή των εργαζομένων.
3. Αρχή της στρατηγικής και συστηματικής προσέγγισης.
4. Τα εργαλεία ποιότητας.
5. Οι επικοινωνίες.

Αυτές οι αρχές σύμφωνα με τους συγγραφείς που αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν το κύριο μέλημα και σκοπό ούκ ολίγων οργανισμών και επιχειρήσεων, οι οποίοι θέλουν να εντάξουν την ΔΟΠ στο εσωτερικό τους και να βελτιωθούν όσον το δυνατόν αυτό είναι εφικτό σε ζητήματα διοίκησης και ποιότητας.

Από την άλλη, κάνοντας μία πιο ενδελεχή έρευνα εμβάθυνση παρατέθηκαν και άλλες αρχές αναφορικά με την ΔΟΠ, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Η εντατική υποστήριξη και η διαρκής συμμετοχή της διοίκησης.
2. Η έμφαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες πελατών και εργαζομένων.
3. Η αρχή της έμφασης σε διαρκείς βελτιώσεις.
4. Η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια.

Κάνοντας μία πρώτη σύγκριση μεταξύ τους διαπιστώνεται αρχικά πόσο καίριο ρόλο έχει ο πελάτης και για τις δύο «ομάδες» αρχών αλλά και ότι αποτελεί επίκεντρο και για τις δύο. Έπειτα, ένα άλλο κοινό που διαθέτουν είναι η έμφαση που διακρίνεται όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τους εργαζόμενους που διαθέτουν, ιδίως στην πρώτη «ομάδα» που προσδοκά την συμμετοχή τους σε αντίθεση με την δεύτερη που απλά περιορίζεται στην κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών τους, παραμερίζοντας ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την οργανωτική δομή ενός υγιούς οργανισμού, αυτό της συμμετοχής. Στην συνέχεια, στην πρώτη «ομάδα» αρχών γίνεται λόγος για αρχή της στρατηγικής και συστηματικής προσέγγισης ενώ στην δεύτερη για αρχή της έμφασης σε διαρκείς βελτιώσεις. Ουσιαστικά όμως, πρέπει να εφαρμοστούν και τα δύο είδη αρχών που αναφέρθηκαν ώστε να μπορέσουν αφενός να υλοποιηθούν το όραμα, η αποστολή αλλά και οι στόχοι ενός οργανισμού και αφετέρου να υπάρξει μεικτή συμμετοχή όλων των εργαζομένων και των τμημάτων που συνιστούν ένα οργανισμό, με στόχο το κόστος και η διάρκεια υλοποίησης τους να διαμοιράζεται ισότιμα. Τέλος, αναφέρονται από την μία τα εργαλεία ποιότητας και οι επικοινωνίες και από την άλλη η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια. Και οι τρεις είναι αρχές που δεν μπορούν να λείπουν από ένα οργανισμό αν θέλει να εντάξει την ΔΟΠ στο εσωτερικό του διότι η καθεμία έχει το ρόλο της, παραδείγματος χάριν τα εργαλεία ποιότητας βοηθούν στην επίβλεψη της ποιοτικής απόδοσης και στην συλλογή στοιχείων ώστε να γίνουν ενέργειες για βελτίωση της ποιότητας, οι επικοινωνίες συνδράμουν στην αναπτέρωση του ηθικού και η παρότρυνση όσων εργάζονται σε όλους τους τομείς με αποτέλεσμα να καταστεί υλοποιήσιμη η επίτευξη των φιλοδοξιών ενός οργανισμού και τέλος η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια στον προσδιορισμό του προβλήματος και στην λήψη αποφάσεων με γνώμονα τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να βρεθεί μία λύση.

Εν κατακλείδι, γίνεται λόγος και για τον κύκλο του Deming, ο οποίος έρχεται να πλαισιώσει όλες τις αρχές που σχετίζονται με την ΔΟΠ αλλά και να καταστήσει σαφές ότι τα βήματα του σχεδιασμού, της εφαρμογής, του ελέγχου και των ενεργειών πρέπει να εφαρμόζονται από όλους τους οργανισμούς ώστε να μπορέσουν να εντάξουν την ΔΟΠ στην καθημερινή τους βάση.

Επιπλέον, όσον αφορά τα εργαλεία της ΔΟΠ και πιο συγκεκριμένα το διάγραμμα Παρέτο διακρίνεται ότι ο Juran συμφωνεί αλλά και χρησιμοποιεί ο ίδιος τις διαπιστώσεις του Pareto.

Στην συνέχεια, αναφορικά με τα εμπόδια της ΔΟΠ, κάνοντας μια συγκριτική αξιολόγηση ανάμεσα στον Dale και τον Deming προκύπτει ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές στα λεγόμενα τους. Αρχικά, ο Dale υποστηρίζει ότι εμπόδιο αποτελούν τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας όταν δεν έχουν αντιληφθεί τι σημαίνει ο όρος ΔΟΠ ενώ ο Deming αναφέρει ως επικρατέστερο εμπόδιο την η έλλειψη σταθερότητας, η οποία λειτουργεί ανασταλτικά για πολλούς παράγοντες. Έπειτα, ο Dale κάνει λόγο για εκδήλωση αδυναμίας της εταιρείας να υιοθετήσει και να εφαρμόσει μεθόδους ΔΟΠ ενώ ο Deming εστιάζει στα βραχυπρόθεσμα οφέλη τα οποία κλονίζουν τον σταθερό σκοπό της παραμονής στην επιχειρηματική αγορά με στόχο την μακροπρόθεσμη

εξέλιξη. Στην συνέχεια, ο Dale αναφέρει την αδυναμία του οργανισμού να μην έχει τις απαραίτητες βάσεις με αποτέλεσμα να αδυνατούν και να κωλυσιεργούν οι καινοτόμες μέθοδοι σε συνδυασμό με την αλλαγή κουλτούρας ώστε να βελτιωθεί ο οργανισμός ενώ ο Deming στην αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία μπορεί να στιγματίσει τους ανθρώπους με λάθη τα οποία να οφείλονται στο σύστημα μέσα στο οποίο οι ίδιοι εργάζονται.

Ακόμη, ο Dale επισημαίνει την ύπαρξη στερεοτύπων του τύπου ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή καινούργιων προσεγγίσεων και συστημάτων δύναται να ελαχιστοποιήσει όχι μόνο την αυτονομία τους αλλά και την προκείμενη ανεξαρτησία τους κατά την λήψη αποφάσεων ενώ ο Deming αναφέρεται στην μετακίνηση ανώτατων στελεχών από δουλειά σε δουλειά, η οποία λειτουργεί ανασταλτικά στην λήψη αποφάσεων διότι λαμβάνεται από ανθρώπους που δεν έχουν γνώση των αντίστοιχων προβλημάτων που ταλανίζουν την επιχείρηση.

Ολοκληρώνοντας, οι δύο συγγραφείς παραθέτουν πληθώρα εμποδίων, τα οποία δεν αναφέρονται όλα διότι έχουν αναφερθεί και σε προγενέστερο μέρος της διπλωματικής. Ωστόσο, γίνεται εύκολα αντιληπτό για κάποιον που έχει μελετήσει αυτούς του δύο συγγραφείς ότι δεν έχουν κάποιο κοινό χαρακτηριστικό.

Παράλληλα, όσον αφορά τα μακροπρόθεσμα οφέλη της ΔΟΠ, σύμφωνα με τον Powell οι οργανισμοί που κάνουν χρήση των συστημάτων της ΔΟΠ καθίστανται αυτομάτως ανταγωνιστικοί συγκριτικά με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Από την άλλη, σύμφωνα με τους Oakland και Fox οι οργανισμοί που έχουν εντάξει τα συστήματα της ΔΟΠ στην καθημερινότητά τους απολαμβάνουν το προνόμιο της αποδοτικότερης συνεργασίας στο εσωτερικό του οργανισμού τους, έχουν εξαιρεθεί οι μη παραγωγικές διαδικασίες, διαθέτουν πλέον ένα αξιόλογο σύστημα επικοινωνίας και το κυριότερο που έχουν επιτύχει είναι η αποδοτικότερη παρακολούθηση της πορείας των ανταγωνιστών με γνώμονα τη σύγκριση των επιδόσεων. Κάνοντας μία σύγκριση μεταξύ των δύο ορισμών διακρίνεται πώς το κυριότερο κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ο παράγοντας της ανταγωνιστικότητας. Πέρα από αυτό, δεν εντοπίζεται κάποιο άλλο κοινό. Έπειτα, οι Radovilsky et all. παραθέτουν ως οφέλη την αποκόμιση μεγαλύτερου ποσοστού κέρδους, την βελτίωση της παραγωγικότητας και τέλος την ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων σε συνδυασμό με το κόστος επίτευξης της ποιότητας. Πραγματοποιώντας μια σύγκριση του τρίτου ορισμού με τον πρώτο και τον δεύτερο διαπιστώνεται ότι στον τελευταίο δεν γίνεται λόγος για τον παράγοντα της ανταγωνιστικότητας. Έπειτα, εντοπίζεται ένα κοινό χαρακτηριστικό ανάμεσα στον δεύτερο και τον τρίτο ορισμό, το οποίο σχετίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας και τέλος γίνεται αντιληπτό πώς ο τρίτος ορισμός εισάγει και την έννοια του κόστους, παράγοντας που δεν έχει αναφερθεί μέχρι στιγμής. Τέλος, σύμφωνα με μία μελέτη που υλοποίησαν οι Hendricks και Singhal μεταξύ επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την ΔΟΠ και μη, ανακάλυψαν πώς οφέλη από την εφαρμογή της είναι η διευκόλυνση της διαδικασίας της παραγωγής, η εξάλειψη μη αναγκαίων δραστηριοτήτων, η προβολή και ανάδειξη της διαδικασίας της καινοτομίας, η καλή θέληση, η οποία συμβάλει στην εύρυθμη και δίχως εντάσεις επικοινωνία των εργαζομένων καθώς και διευκολύνει την

ικανοποίηση των πελατών. Συγκρίνοντας τον τελευταίο ορισμό με τους προηγούμενους, εντοπίζεται ως κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ του δεύτερου, του τρίτου και του τέταρτου ορισμού η βελτίωση της παραγωγικότητας. Επίσης, κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ του δεύτερου και του τέταρτου ορισμού αποτελεί ο παράγοντας της επικοινωνίας. Τρανταχτή διαφορά μεταξύ του πρώτου, του δεύτερου και του τέταρτου εντοπίζεται στις λέξεις ανταγωνιστικότητα από την μία και καινοτομία από την άλλη. Ο τελευταίος ορισμός, ορθότερα θα έλεγε κανείς δεν υπέπεσε στην «παγίδα» να κάνει χρήση της λέξης ανταγωνιστικότητα, αλλά τουναντίον χρησιμοποιεί μία πολύ όμορφη λέξη, αυτή της καινοτομίας, την οποία όποιος οργανισμός την διαθέτει καθίσταται αυτομάτως και ανταγωνιστικός. Ολοκληρώνοντας, στον τελευταίο ορισμό εντοπίζεται ο παράγοντας της καλής θέλησης, ο οποίος δεν αναφέρθηκε από τους προηγούμενους ορισμούς των άλλων συγγραφέων και διατελεί καίριο ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τους στόχους της ΔΟΠ, παρατηρούνται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά ανάμεσα στον Rao et al και τον Deming, όπως η διαρκή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών για τον πελάτη, η ενημέρωση αλλά και χρήση νέων μεθόδων και όχι η καθήλωση σε παλιές και τέλος η διαρκή βελτίωση της ποιότητας με σκοπό την ικανοποίησή του πελάτη. Η κυριότερη διαφορά εντοπίζεται στο ότι ο Deming δίνει περισσότερη έμφαση στον παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού και στην εκπαίδευσή του ενώ οι Rao et al. όχι τόσο όσο στην ικανοποίησή των προσδοκιών του πελάτη με λιγότερο κόστος και άμεσα. Ωστόσο, δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ τους, συμβαδίζουν θα έλεγε κανείς όσον αφορά τα λεγόμενα των συγγραφέων με ελάχιστες και όχι σημαντικές μεταξύ τους διαφορές.

## **Κεφάλαιο 2**

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

#### **2.1 Η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση**

Η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση είναι μια έννοια που πρωταγωνιστεί τα τελευταία χρόνια και ο ρόλος της ποιότητας αναφορικά με τον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης χρήζει παγκόσμιας διάστασης, δεδομένου ότι κρίνεται άκρως αναγκαία η χρήση των αρχών της ποιότητας προκειμένου να προσφερθούν οι διάφορες παροχές υπηρεσιών

από τον κρατικό φορέα στον πολίτη. Ποιοτική, νοείται μια υπηρεσία όταν συμβάλει στην ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη. Σύμφωνα με ιστορικά στοιχεία, έχει καταγραφεί ότι ένα «κίνημα διοικητικής μεταρρύθμισής στις δημόσιες υπηρεσίες» κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1980 αποτέλεσε έναυσμα ώστε να επέλθουν διοικητικές αλλαγές για την αύξηση της παρεχόμενης ποιότητας καθώς και την βελτίωση της αποδοτικότητας στην δημόσια διοίκηση.

Επιπλέον, η έννοια της ποιότητας έγινε ευρέως γνωστή σχεδόν μία δεκαετία αργότερα, δηλαδή κάπου στα μέσα του 1990, και μεταξύ άλλων υπαινίχτηκε ότι πρόκειται να αποτελέσει μία σωτήρια λύση για τα προβλήματα που ταλανίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Ουσιαστικά, η ποιότητα εισήλθε στον χώρο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για να επιφέρει τον διοικητικό εκσυγχρονισμό, ο οποίος αξίζει να επισημανθεί ότι αποτελούσε ένας εκ των πολλών παραμέτρων, οι οποίοι έπρεπε να υλοποιηθούν προκειμένου να καταφέρει η Ελλάδα να ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το ελληνικό κράτος έπρεπε να οργανωθεί ορθά, να γίνει ανταγωνιστικό καθώς και να λαμβάνει υπόψιν του, τα παράπονα και τις παρατηρήσεις των πολιτών του.

Παράλληλα, σύμφωνα με την Σπανού (1999) αναφέρεται ότι η ποιότητα στη δημόσια διοίκηση συνδέεται με τις συνέπειες που έχει στον πολίτη η ίδια η υπηρεσία, δηλαδή επικεντρώνεται κατά βάση στον τρόπο παροχής και όχι στα αποτελέσματα που προκύπτουν.

Μεταξύ άλλων, η δημόσια διοίκηση οφείλει να ενεργεί σύμφωνα με την αρχή του σεβασμού και της εξυπηρέτησης του πολίτη με γνώμονα την διεκπεραίωση των διαδικασιών που έχουν προσδιοριστεί θεσμικά αλλά και την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως έχουν θεσμοθετηθεί από το σύγχρονο δημόσιο μανάτζμεντ και τις πρακτικές που συνίστανται στον διεθνή χώρο.

Εν κατακλείδι, η ποιότητα εισήχθη στον τομέα της δημόσιας διοίκησης έχοντας ως σκοπό την διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, την ενδυνάμωση της διαφάνειας και του ελέγχου, την αναδιοργάνωση άρδην του δημόσιου τομέα καθώς και την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

## **2.2 Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση**

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ πρέπει να είναι θεμελιωμένη πάνω σε ορισμένες αρχές, οι οποίες πρέπει να τηρούνται δίχως λάθη και ασυνέπειες από όλα ανεξαιρέτως τα τμήματα ενός δημόσιου οργανισμού. Τον κυριότερο ρόλο βέβαια τον αναλαμβάνει η διοίκηση, μέσω της οποίας πρέπει να καταστούν ποιοι ακριβώς είναι στόχοι ώστε να επιτευχθεί η διοίκηση ολικής ποιότητας. Ακόμη, εξίσου σημαντικό και καθόλου αμελητέο είναι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού με σκοπό να παραχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και να ελαχιστοποιηθεί το κόστος και ο χρόνος. Παράλληλα, σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη, (2001), η διαδικασία λήψης

αποφάσεων πρέπει να υλοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια καθώς και με δείκτες απόδοσης, οι οποίοι βοηθούν στην εξέλιξη της πορείας και την αξιολόγηση της λειτουργίας ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της πορείας εξέλιξης και παρακολούθησης με τη χρήση δεικτών συνίσταται σε ορισμένα συγκεκριμένα βήματα:

1. Εξέταση των κριτηρίων αξιολόγησης.
2. Κατάρτιση δεικτών.
3. Συλλογή των δεδομένων για την μέτρηση των δεικτών.
4. Διαδικασία σύγκρισης της τιμής των δεικτών με τις τιμές των στόχων που ορίστηκαν, ειδάλως με πρότυπα προδιαγραφών ή με τιμές του δείκτη στο παρελθόν ή με τιμές του δείκτη σε πρότυπους ΟΤΑ.
5. Οριοθέτηση των αποκλίσεων.
6. Αναζήτηση των αιτιών των αποκλίσεων.
7. Πρόταση διορθωτικών μέτρων με σκοπό την εξάλειψη των αποκλίσεων.
8. Δημιουργία και αποστολή αναφοράς με παραλήπτες τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Moldoveanu & Dobrin, (2003), (σελ. 9), η διαχείριση της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση συνίσταται από ορισμένα διακριτά χαρακτηριστικά:

1. Κύριος στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
2. Ο πελάτης ορίζει την ποιότητα.
3. Η ποιότητα έχει την δυνατότητα να επιδρά πάνω σε όλες ανεξαιρέτως τις ενέργειες που πραγματοποιεί ένας οργανισμός, είτε έχουν άμεση σχέση είτε όχι με το προϊόν ή την υπηρεσία.
4. Οι πελάτες είναι εξωτερικοί.
5. Κύριο μέλημα είναι ο έλεγχος των ενεργειών-δραστηριοτήτων, το οποίο εμπεριέχει και την διαχείριση όλου του οργανισμού.
6. Όλοι οι εργαζόμενοι και τα τμήματα συμμετέχουν στην εφαρμογή της ποιότητας.
7. Ο κρισιμότερος παράγοντας που καθορίζει την συμμετοχή είναι η πεποίθηση.
8. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της διαδικασίας της μεθοδολογίας είναι ότι στοχεύει κυρίως προς την πρόληψη, με σκοπό να πραγματοποιηθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την αρχή.
9. Εν κατακλείδι, το βάρος της ευθύνης για το αν επιτευχθεί ή όχι η ποιότητα αφορά όλους όσους εργάζονται μέσα σε ένα οργανισμό.

Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη δημοσία διοίκηση.

<u><b>ΔΟΠ</b></u>	Η διαχείριση της ποιότητας συμπεριλαμβάνεται σε όλα τα επίσημα έγγραφα στρατηγικής και πρωτοβουλιών.
<u><b>Μακροπρόθεσμα</b></u>	Η ποιότητα είναι αδιαμφισβήτητη μια βασική αξία και πρέπει να γίνεται χρήση των μοντέλων ποιότητας, πρότυπων και εργαλείων από τον ίδιο τον οργανισμό. Τέλος, το κυριότερο είναι τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί.
<u><b>Βραχυπρόθεσμα</b></u>	Η επιτυχής εφαρμογή της ποιότητας πραγματοποιείται μακροπρόθεσμα. Η ποιότητα από πολλούς αντιμετωπίζεται ως μια «εχθρική» λέξη. Τέλος, η χρήση μοντέλων ποιότητας, προτύπων και εργαλείων καθίστανται αναγκαία ή ακόμα προβλέπονται ρητά από το νόμο.



Πηγή: (Προσαρμοσμένο από Zurga G. 2008, EUPAN, σελ. 14).

## 2.3 Ορόσημα σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα

Αρχικά, είναι ευρέως γνωστό ότι υφίστανται ουκ ολίγες διαφορές στη διοίκηση μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Η ποιότητα, ως παράγοντας, εξελίχθηκε ταχύτερα και αμεσότερα στον ιδιωτικό τομέα και όχι τόσο στο δημόσιο τομέα για τον απλούστατο λόγο ότι δεν συνέτρεχαν οι ίδιες προϋποθέσεις λειτουργίας.

Επίσης, στη διδακτορική του διατριβή ο Ζαμπετάκης (2007), (σελ. 77), επισημαίνει πως στη διεθνή βιβλιογραφία Fottler, (1981); Emy & Hughes, (1991); Wanna et al., (1992) οι διαφορές στη διοίκηση μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα έχουν να κάνουν με:

1. Την απόδοση των ευθυνών.
2. Τον τρόπο διαχείρισης του κινδύνου.
3. Τις πολιτικές παρεμβάσεις.

4. Ασάφειες σχετικά με τους στόχους και τη μέτρηση της απόδοσης.
5. Τα συστήματα κινητοποίησης και αμοιβών.

Επιπλέον, ο Boyne (2002) επισημαίνει ότι οι τεχνικές διοίκησης δεν δύναται να εφαρμοστούν ορθώς παράλληλα και στους δύο τομείς διότι υπάρχουν τρανταχτές διαφορές σε τομείς, όπως το οργανωτικό περιβάλλον, οι δομές, οι στόχοι αλλά και οι αξίες. Στην συνέχεια αναφέρει ότι ενώ στον ιδιωτικό τομέα οι επιχειρήσεις διοικούνται από επιχειρηματίες και μετόχους, στον δημόσιο τομέα υπάγονται στα μέλη της πολιτικής κοινότητας. Τονίζεται επίσης ότι τα έσοδα στο δημόσιο τομέα πηγάζουν από φόρους και όχι από πωλήσεις σε πελάτες όπως στον ιδιωτικό τομέα. Αναφέρεται ακόμη ότι ο έλεγχος των οργανισμών του δημόσιου τομέα πραγματοποιείται από πολιτικές δυνάμεις σε αντίθεση με τον ιδιωτικό που γίνεται από τις δυνάμεις της αγοράς. Ταυτόχρονα, έχει παρατηρηθεί ότι αυτοί που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στον δημόσιο τομέα συγκριτικά με αντίστοιχούς ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα βρίσκονται σε υποδεέστερη οργανωτική δέσμευση καθώς και δεν παρουσιάζουν έντονο ενδιαφέρον για τα υλικά αγαθά. Τέλος, η γραφειοκρατία είναι ένας παράγοντας για τον οποίο δεν έχει βρεθεί ακόμη ουσιαστική λύση, με αποτέλεσμα να λειτουργεί ανασταλτικά στην βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Ακόμη, υπάρχουν διαφορές και στο περιεχόμενο αλλά και στον τρόπο λειτουργίας μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα Cohen et al., (1993) ; Rodrigues et al., (2009). Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα, το κέρδος είναι ο κρισιμότερος παράγοντας και ως επί το πλείστον η λήψη αποφάσεων γίνεται με γνώμονα αυτό Boyne (2002) και εφαρμόζεται με την βέλτιστη κατανομή των συντελεστών παραγωγής, η οποία αποφέρει την επιθυμητή βελτιωμένη απόδοση. Παράλληλα, στον ιδιωτικό τομέα το αποτέλεσμα εκτιμάται μέσω του ισολογισμού αλλά και των ταμειακών ροών με ταχύτερες επιπτώσεις αναφορικά με την βιωσιμότητα μίας εταιρείας. Θεωρητικά και πρακτικά, μία ιδιωτική επιχείρηση δρα με γνώμονα το κέρδος διότι σε περίπτωση που δεν το κάνει οι πιθανότητες να επιβιώσει στην αγορά την οποία δραστηριοποιείται είναι μηδαμινές καθώς και το κυριότερο δεν θα έχει από πού να αντλήσει κεφάλαια.

Από την άλλη, στο δημόσιο τομέα το κυριότερο μέλημα είναι η υλοποίηση του δημόσιου συμφέροντος, όπως αυτό προκύπτει κάθε φορά σχετικά με διαφορετικές θεματικές περιοχές της οικονομικής και της κοινωνικής δράσης. Επομένως, η επίδοση είναι μια εκ των πολλών παραγόντων, οι οποίες προσδιορίζουν το περιεχόμενο της δημόσιας δράσης.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά την λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού υπάρχουν ορισμένοι κανόνες-όροι όπως ότι επιτρέπεται η πρόσβαση όλων των πολιτών σε δημόσια αγαθά και πρέπει να λειτουργεί ένας δημόσιος οργανισμός με διαφάνεια και λογοδοσία. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των δημόσιων οργανισμών είναι ότι τις περισσότερες φορές δεν αντιλαμβάνονται σε ποια αγορά απευθύνονται και αυτό οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει η κλασική διαδικασία πώλησης υπηρεσιών όπως στον



ιδιωτικό τομέα, όπως επίσης δεν υπάρχει περιβάλλον ανταγωνισμού με την κλασσική οικονομική έννοια με αποτέλεσμα η τιμή του προϊόντος να μην ορίζεται με βάση το οριακό κόστος παροχής είτε του προϊόντος είτε της υπηρεσίας.

Ταυτόχρονα, αξίζει να σημειωθεί ότι οι πολίτες βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης όταν έρχονται σε επαφή με τους δημόσιους οργανισμούς, αν αναλογιστεί κανείς ότι η πλειονότητα των δημόσιων οργανισμών έχουν να κάνουν με την παροχή υπηρεσιών σχετικά με ένα κοινωνικό αγαθό ή δικαίωμα. Βάσει της προηγούμενης αναφοράς-διαπίστωσης γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η διαδικασία αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών διαφέρει αρκετά και χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα περίπλοκη συγκριτικά από εκείνη των ιδιωτικών επιχειρήσεων είτε έχει να κάνει με τους στόχους είτε με τους ανθρώπους.

Επίσης, στους δημόσιους οργανισμούς οι έλεγχοι γίνονται για την νομιμότητα των δαπανών αλλά και των διαδικασιών, με αποτέλεσμα οι στόχοι που είχαν τεθεί να έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Από την άλλη, όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους η αξιολόγηση δεν πραγματοποιείται με καθολικό τρόπο, έχοντας ως άμεση επίπτωση την έλλειψη κινήτρων βελτίωσης καθώς και την ελάττωση της αποδοτικότητας.

Συνοψίζοντας, στον ιδιωτικό τομέα οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση συγκεκριμένων και κυρίως μετρήσιμων στόχων, πράγμα που καθιστά ευκολότερο τον προγραμματισμό του ελέγχου, των δράσεων αλλά και την μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων τους. Αντιθέτως, στον δημόσιο τομέα οι επιχειρήσεις οφείλουν να αλλάζουν σχετικά με τις επιταγές της προϊστάμενης πολιτικής αρχής και τους στόχους που αυτοί θέτουν, δίχως να τους ενδιαφέρει αν οι στόχοι είναι υλοποιήσιμοι και έχοντας ως μοναδική έγνοια τον αποτελεσματικότερο τρόπο εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στην όλη διαδικασία. Η κυριότερη διαφορά λοιπόν μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα εντοπίζεται στους σκοπούς τους, οι οποίοι είναι εντελώς διαφορετικοί. Επομένως, όπως έχει διατυπωθεί από τους McAdam & Saulters (2000) ο ιδιωτικός τομέας εξυπηρετεί πελάτες και μετόχους εν αντιθέσει με τον δημόσιο τομέα, ο οποίος λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις των χρηστών λόγω χάρη, των φορολογουμένων του.

Σύμφωνα με μία μελέτη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration/ EIPA, 2009) αναφέρεται ότι οι διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα έχουν σχεδόν εξαλειφθεί καθώς και ότι οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να ξεκινήσουν να λειτουργούν όπως οι ιδιωτικοί. Ουσιαστικά, στη Νέα Δημόσια Διοίκηση η συγκεκριμένη μελέτη καθιστά σαφές ότι στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να λειτουργούν με βάση την ιδιωτική ιδιοκτησία, δηλαδή να γίνουν ιδιωτικοποιήσεις και να υπάρξει ανάθεση σε εξωτερικούς αναδόχους. Ωστόσο, να εστιάζουν και να δίνουν έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι τόσο στους στόχους απόδοσης και τις διαδικασίες. Να ασπαστούν διοικητικά μοντέλα απόδοσης για την ορθή ηγεσία του δημόσιου τομέα. Ακόμη, σύμφωνα με την μελέτη πρέπει να δίνεται περισσότερη βαρύτητα στην έννοια της διοίκησης, η οποία διαδραματίζει καίριο ρόλο καθώς και να υιοθετηθούν από τον δημόσιο τομέα ορισμένες ιδέες τύπου συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρονικού διαστήματος, συμβολαίων απόδοσης αλλά

και επιχειρησιακών πλάνων. Τέλος, θα ήταν πρόπον στον δημόσιο τομέα να κυριαρχήσουν τα κίνητρα της αξίας και της ηθικής ώστε να απομακρυνθούν με την σειρά τους τα χρηματικά και τα υλικά κίνητρα και γενικότερα να υπάρξει δέσμευση στην εξοικονόμηση, στην αποτελεσματικότητα αλλά και τον έλεγχο του κόστους.

Εν κατακλείδι, έχοντας γίνει μία συνοπτική αναφορά όσον αφορά τα ορόσημα σύγκλισης και απόκλισης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, συμπεραίνεται ότι ο ιδιωτικός τομέας υπερτερεί του δημοσίου που χρήζει βελτίωσης. Ωστόσο, υπάρχουν οκ ολίγοι δημόσιοι οργανισμοί, στους οποίους έχει παρατηρηθεί αξιόλογη πρόοδος εφόσον συμπερίλαβαν την ποιότητα στην πολιτική λειτουργίας τους.

## **2.4 Κρίσιμοι παράμετροι για την υλοποίηση της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα**

Για να γίνει εφικτή η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ένα δημόσιο οργανισμό πρέπει να ακολουθηθεί μία σειρά παραμέτρων, οι οποίοι θα λειτουργήσουν αποδοτικά και θα βοηθήσουν στην επιτυχημένη έκβαση της όλης υπόθεσης. Ο Δερβιτσιώτης (2001), υποστηρίζει ότι για να γίνει αυτό εφικτό και μετέπειτα να λειτουργήσει αποδοτικά και δίχως κάποιο κώλυμα πρέπει όλα τα τμήματα και οι λειτουργίες ενός δημόσιου οργανισμού να ακολουθήσουν μία σειρά από κανόνες, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνεται η ουσιαστική και καθόλου αμελητέα ενεργός συμμετοχή της διοίκησης με απώτερο σκοπό να οριοθετηθούν και να υλοποιηθούν οι στόχοι για την επίτευξη της ΔΟΠ.

Ακόμη, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και κρίνεται αναγκαίο να προβούν σε άμεση και διαρκή βελτίωση όλων των διαδικασιών, στις οποίες θα συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι με κύριους στόχους την ελαχιστοποίηση του κόστους και του χρόνου υλοποίησης. Ωστόσο, κάνει λόγο και για την λήψη αποφάσεων, η οποία πρέπει να πραγματοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια σε συνδυασμό όμως με δείκτες απόδοσης, οι οποίοι συνδράμουν αναφορικά με την παρακολούθηση και αξιολόγηση λειτουργίας ενός δημόσιου φορέα. Στον αντίποδα, ένα μείζον πρόβλημα το οποίο ενδεχομένως να υπάρχει ακόμα και σήμερα είναι ότι σύμφωνα με τους Koehler και Pankowski (1996), το κρίσιμότερο εμπόδιο για την επιτυχημένη υλοποίηση της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα είναι η ανεπαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων σχετικά με υπηρεσίες ή θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με συνέπεια να μην αντιλαμβάνονται την έννοια της ΔΟΠ.

Έπειτα από μία συνοπτική βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει πώς σε αντίθεση με το κυριότερο πρόβλημα που αναφέρθηκε προηγουμένως, το κυριότερο χαρακτηριστικό για την επίτευξη της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα είναι η ποιότητα που παράγει η ηγεσία και η δυνατότητα της να επωμίζεται πρωτοβουλίες καθώς και δράσεις ποιότητας, τις οποίες τις διαμοιράζεται με τους εργαζομένους της. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις, τα

ανώτερα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν εκπαιδευτεί ορθώς και να είναι ενήμεροι αναφορικά με τις θεωρίες και αρχές της ΔΟΠ.

Στην συνέχεια, για να γίνει εφικτή η υλοποίηση της ΔΟΠ στους δημόσιους φορείς πρέπει να διεισδύσει στην οργανωτική κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών, διότι συνήθως παρατηρείται ότι οι στόχοι τους πολλές φορές είναι διαφορετικοί από εκείνους της ΔΟΠ και προκύπτει ότι δεν έχουν εστιάσει στις ανάγκες των πολιτών Berman & West, (1995), Smith, (1993). Η αλλαγή αυτή είναι υλοποιήσιμη, αν αναλογιστεί κάποιος πως υπάρχει πλήθος οργανισμών στο δημόσιο τομέα στους οποίους η ΔΟΠ έχει υιοθετηθεί και εφαρμοστεί με ιδιαίτερη επιτυχία όπως στην εκπαίδευση Aksu, (2003), το στρατό, την αστυνομία, τα νοσοκομεία κ.α.

Επιπλέον, έπειτα από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από ερευνητές της ΔΟΠ, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ορισμένοι παράμετροι, σύμφωνα με τους οποίους επιτυγχάνεται η υλοποίηση της ΔΟΠ στο Δημόσιο τομέα. Ως πρώτο παράγοντα αναφέρουν την δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης διότι έχει αποδειχτεί ότι η δέσμευσή, η συμμετοχή και η εστίαση της ανώτατης διοίκησης στον πελάτη συνιστά βασικό παράγοντα για την υλοποίηση της ΔΟΠ. Taylor & Wright, 2003, Jiju et al., (2002). Για να επιτύχει ένας Δημόσιος φορέας την υλοποίηση της ΔΟΠ, οφείλει να είναι έτοιμος να δεσμευτεί στην υιοθέτηση της ΔΟΠ, να προσδιορίσει το όραμα του οργανισμού έχοντας ως βάση του την ΔΟΠ, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του, την πολιτική καθώς και τις τακτικές λειτουργίας του. Ωστόσο, ο οργανισμός πρέπει να είναι δεκτικός στην αλλαγή, ώστε να κάνει χρήση των κατάλληλων μέσων και συνθηκών ώστε να έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν όλοι. Επίσης, για να γίνει εφικτή η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε διοικητικές δραστηριότητες που συμβαίνουν καθημερινά η ηγεσία πρέπει να είναι αποτελεσματική καθώς και επισημαίνεται ότι σύμφωνα με την φιλοσοφία της ΔΟΠ, η διαρκής βελτίωση της ποιότητας αποτελεί θέμα προσωπικού «στυλ» της διοίκησης αλλά και προσωπικών ηγετικών ικανοτήτων Cole, (1993). Όπως αναφέρει ο Collman, (1995), η διοίκηση οφείλει να ασπαστεί ένα καινούργιο ρόλο, ο οποίος θα είναι πιο υποστηρικτικός και καθοδηγητικός αλλά και θα μεριμνά για τους εργαζομένους ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία τους. Τέλος, η διοίκηση οφείλει να θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και να διαθέτει τον απαραίτητο χρόνο ώστε να γίνεται ορθή διαχείριση της ποιότητας καθώς και να δημιουργεί ένα «εύφορο» κλίμα εντός του οργανισμού ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν την υποστήριξη της διοίκησης στον αγώνα κατά τον οποίο κάνουν με σκοπό να την βελτιώνουν συνεχώς, κάνοντας την πιο αποτελεσματική.

Μία άλλη παράμετρος εξίσου σημαντική είναι η επαρκής εκπαίδευση και η συνεχής κατάρτιση. Για να καταφέρει ένας δημόσιος οργανισμός να προέβη στην υλοποίηση της ΔΟΠ πρέπει να επενδύει σε προγράμματα διαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης με σκοπό οι εργαζόμενοι του να μάθουν και να αφομοιώσουν τις απαραίτητες τεχνικές σε συνδυασμό με τα εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας ώστε να αντιληφθούν καλύτερα πώς να εφαρμόσουν την ΔΟΠ αλλά και να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί.

Ακόμη, ένας άλλος παράγοντας είναι η υιοθέτηση της υπευθυνότητας σε όλους τους τομείς και η ανοικτή συμμετοχή. Για να μπορέσει ένας δημόσιος οργανισμός να παράγει ποιότητας πρέπει η ποιότητα να είναι αρχικά ευθύνη και έπειτα στόχος ολόκληρου του οργανισμού και όχι ενός μόνο τμήματος ενός οργανισμού. Επίσης, για να μπορέσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να επιφέρει ουσιαστικούς καρπούς πρέπει πρώτα να παρέλθει ένα σημαντικό χρονικό διάστημα, διότι δεν είναι κάτι απλό αλλά τουναντίον κάτι πιο περίπλοκο, το οποίο για να επέλθει πρέπει πρώτα να γίνει σωστή αξιοποίηση του καλύτερου παράγοντα μιας επιχείρησης, δηλαδή του ανθρώπου. Τέλος, έχει αποδειχθεί και εμπειρικά πώς η έμφαση στους ανθρώπους που απαρτίζουν έναν οργανισμό είναι πολύ ορθή και βοηθά τον οργανισμό περισσότερο συγκριτικά με ορισμένα ποσοτικά εργαλεία.

Παράλληλα, οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την ΔΟΠ ανέφεραν ως παράγοντα και την συμμετοχή όλων και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων. Βέβαια, για να καταστεί αυτό εφικτό πρέπει να έχουν σταματήσει να υπάρχουν εμπόδια μεταξύ των τμημάτων και των επιπέδων ιεραρχίας ενός οργανισμού. Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλους τους οργανισμούς προϋποθέτει την συμμετοχή όλων των τμημάτων και όχι μόνο της παραγωγής.

Ακόμη, άλλη μία κρίσιμη παράμετρος είναι η θέσπιση στόχων βελτίωσης σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού με σκοπό να τίθενται στόχοι σχετικά με όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες του οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μέσα μέτρησης ώστε να μπορεί να επιβλέπει παραμέτρους όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η ποιότητα της συγκριτικά με τους ανταγωνιστές αλλά και την απόδοση των επιχειρησιακών διαδικασιών Juran,(1994).

Επιπρόσθετα, η δημιουργία ενός τμήματος ποιότητας ασφαλώς δεν θα μπορούσε να λείπει από τις κρίσιμότερες παραμέτρους. Πέρα από το γεγονός ότι η ποιότητα είναι η ευθύνη της διοίκησης, καλό θα ήταν να υπάρχουν και ειδικοί της ποιότητας. Πρέπει για να γίνει ένας οργανισμός πιο αποδοτικός σε θέματα ποιότητας να υπάρχουν στο εσωτερικό του χρήσιμα τμήματα ποιότητας, τα οποία θα λειτουργούν ως «σύμβουλοι» του οργανισμού παραδείγματος χάριν σε θέματα πρόληψης, παρακολούθησης των σημείων ελέγχων των διαδικασιών καθώς και παροχή βοήθειας προς την διοίκηση για να χρησιμοποιήσει αποδοτικές πρακτικές και διαδικασίες ποιότητας.

Η διαρκής εστίαση στον πελάτη είναι άλλη μία κρίσιμη παράμετρος, κατά την οποία σύμφωνα με τον Jiju et al.,(2002) η έμφαση στον πελάτη και η διαρκής σύγκριση προϊόντων και διαδικασιών του φορέα με τους ανταγωνιστές του συνιστά καίριο παράγοντα για την υλοποίηση και εφαρμογή της ΔΟΠ στους Δημόσιους φορείς.

Τέλος, την σειρά των κρίσιμων παραγόντων που έχουν αναφερθεί ανά τα χρόνια από μελετητές της ΔΟΠ ολοκληρώνει η συστηματική και συνεχής βελτίωση της ποιότητάς όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό ενός οργανισμού. Η έμφαση σε καθημερινές βελτιώσεις ενός οργανισμού, οι

καινοτομίες, τα συστήματα αξιολόγησης θα συνδράμουν ουσιαστικά στην βελτίωση της ποιότητας, η οποία σύμφωνα με τον Juran (1994) είναι μία ατέρμονη διαδικασία.

Εν κατακλείδι, ένας δημόσιος φορέας προκυμμένου να προέβη στην εφαρμογή και υλοποίηση της ΔΟΠ πρέπει πρώτα να ακολουθήσει ορισμένες σημαντικές παραμέτρους, όπως η διοίκηση του να έχει όραμα και μακροπρόθεσμους στόχους, να συμμετέχουν αλλά και να εισακούονται όλοι ανελλιπώς για την παραγωγή της ποιότητας, να δίνεται έμφαση και να υπάρχει δια βίου μάθηση αναφορικά με τους εργαζομένους και γενικότερα να πραγματοποιείται οτιδήποτε είναι εφικτό ώστε να παραχθεί η ποιότητα.

## **2.5 Ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα**

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στον Δημόσιο Τομέα προϋποθέτει την υιοθέτηση αφενός και την τήρηση αφετέρου ορισμένων καίριων αρχών της από τα τμήματα και τις λειτουργίες ενός δημόσιου οργανισμού. Ορισμένα από αυτά είναι η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης, ο σαφής προσδιορισμός στόχων για την υλοποίηση της ΔΟΠ, η άμεση και διαρκή βελτίωση όλων των διαδικασιών με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια Δερβιτσιώτης,(2001), οι δείκτες απόδοσης και πολλά άλλα.

Όμως κατά την εφαρμογή της στο Δημόσιο Τομέα προκύπτουν διάφορες ιδιαιτερότητες διότι η δημόσια διοίκηση έχει ως επίκεντρο τον πολίτη και τις ανάγκες του, ο οποίος έχει στην διάθεση του την δυνατότητα της επιλογής. Σύμφωνα λοιπόν με την αρχή της επιλογής διαμορφώνεται ο τρόπος δράσης των δημόσιων υπηρεσιών, έχοντας ως αποτέλεσμα αξιοσημείωτες αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης των συλλογικής φύσης αγαθών Μιχαλόπουλος,(2003).

Ακόμη, έχει διαπιστωθεί ότι η μέτρηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα δύσκολη και περίπλοκη διότι ο δημόσιος τομέας και πιο συγκεκριμένα η Τοπική Αυτοδιοίκηση, έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους στην παροχή υπηρεσιών και τις περισσότερες φορές το προϊόν που παράγεται είναι άυλο. Οι εκροές τους λοιπόν, διαθέτουν τα γνωρίσματα όλων των εκροών των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, είναι περίπλοκο να αξιολογηθούν, είναι αδύνατο να ελεγχθούν προς την κατανάλωσή τους, η παραγωγή τους συνδέεται άρρηκτα με την κατανάλωση, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα ότι την στιγμή που παράγεται η υπηρεσία παράλληλα καταναλώνεται. Κλείνοντας, το αποτέλεσμα της κάθε υπηρεσίας είναι διαφορετικό και επομένως η κάθε υπηρεσία έχει διαφορές από παραγωγό σε παραγωγό.

Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει τρόπος κοστολόγησης εφόσον οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα δεν αντιστοιχούν σε υπηρεσίες του ιδιωτικού. Αξιοσημείωτο είναι πως οι

υπηρεσίες που παρέχει η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν έχουν ως σκοπό το κέρδος αλλά την ικανοποίηση του δημόσιου συμφέροντος. Αυτό συνεπάγεται ότι έχουν κοινωνικό και όχι οικονομικό χαρακτήρα όπως τους ιδιωτικούς φορείς. Επίσης, ο πολίτης που τις απολαμβάνει δεν καταβάλει άμεσα κάποιο χρηματικό αντίτιμο αλλά έμμεσα μέσω της φορολογίας διότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση στηρίζεται οικονομικά από τον κρατικό προϋπολογισμό. Επομένως, ούτε οι εισροές των υπηρεσιών είναι εφικτό να υπολογιστούν, αν αναλογιστεί κανείς πως στον ιδιωτικό τομέα οι εισροές αλλά και τα έσοδα που προκύπτουν από την παροχή της υπηρεσίας συνήθως ταυτίζονται, έχουν ως αποτέλεσμα ο λόγος της αποδοτικότητας να μπορεί να προσδιοριστεί σε ελάχιστες περιπτώσεις.

Ταυτόχρονα, με την εισαγωγή δεικτών απόδοσης-παραγωγικότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση προκύπτουν και άλλα προβλήματα όπως οι μη επαρκείς ικανότητες διότι αφενός ο σχεδιασμός και αφετέρου η εισαγωγή των δεικτών παραγωγικότητας οφείλεται να πραγματοποιείται από εξειδικευμένο προσωπικό με τις κατάλληλες επιστημονικές γνώσεις. Επίσης, διακρίνεται η ανύπαρκτη στοχοθεσία με αποτέλεσμα ορισμένοι στόχοι που προσδιορίζουν ένα δείκτη να μην συνδέονται στενά αλλά αυθαίρετα. Η μέτρηση της παραγωγικότητας δεν καθίσταται εφικτή διότι προκύπτουν ορισμένα εμπόδια όπως η νομοθεσία αλλά και οι διαδικασίες που ισχύουν.

Ακόμη, η έλλειψη πόρων σε συνδυασμό με το μεγάλο κόστος για τη συγκέντρωση, επεξεργασία αλλά και την προώθηση των στοιχείων στις υπηρεσίες και τα τμήματα ενός δημόσιου φορέα συνιστούν σημαντικά προβλήματα. Κύριο πρόβλημα επίσης αποτελεί η «στροφή» του δημόσιου τομέα στην ικανοποίηση πολιτικών συμφερόντων αλλά και η απουσία κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί. Παράλληλα, παρατηρείται ελλιπής πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ελλιπής συνεργασία και επικοινωνία στο εσωτερικού του οργανισμού, δηλαδή τμήματά και υπηρεσίες και τέλος έλλειψη κατευθυντήριων αρχών.

Επομένως, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως γίνεται κατανοητό πώς υπάρχουν πολλές ιδιαιτερότητες και προβλήματα που δεν έχουν ακόμη λυθεί αλλά πρέπει να λυθούν άμεσα ώστε να καθίσταται εφικτή η εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλους τους δημόσιους φορείς. Να εισαχθούν οι αντίστοιχοι δείκτες που πρέπει, να καταρτιστεί το προσωπικό με τα απαραίτητα εφόδια, να βρεθούν πόροι και τέλος να υπάρξει διατμηματική συνεργασία ώστε να κυλά γρηγορότερα και αμεσότερα η παραγωγή ποιότητας και υπηρεσιών.

## **2.6 Παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών ΔΟΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς**

Σύμφωνα με την ΕΕ μία πρακτική είναι καλή-βέλτιστη όταν διαθέτει καινοτομία, εφόσον παρουσιάζει μία νέα λύση η οποία είναι βέβαια και υλοποιήσιμη αλλά και όταν διαθέτει αποτελεσματικότητα και συγχρόνως βιωσιμότητα, η οποία εντοπίζεται στην

διάρκεια των αποτελεσμάτων της στο χρόνο. Μία πρακτική είναι καλή-βέλτιστη όταν επίσης περιλαμβάνει εύκολη αναπαραγωγή και δυνατότητα μεταφοράς σε ένα νέο περιβάλλον οποιουδήποτε τύπου από νέους χρήστες. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των καλών πρακτικών είναι ότι προσφέρουν οδηγίες, συμβουλές και τεχνικές, οι οποίες οδηγούν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα που άλλοτε δεν μπορούσε να επιτευχθεί. Η παρουσίαση καλών πρακτικών έχει βοηθήσει πολλούς οργανισμούς σε όλο τον κόσμο να λύσουν προβλήματα που τους ταλάνιζαν ολόκληρες δεκαετίες. Αξιοσημείωτη είναι η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο δημιουργήθηκε ώστε να γίνεται εφικτή η συζήτηση και ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών από πρακτικές που υλοποιήθηκαν από ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

Αρχικά, μια καλή πρακτική δημόσιου οργανισμού στην Ελλάδα είναι η Μονάδα Καρδιοανάνηψης του Νοσοκομείου Ευαγγελισμός, στην οποία μέσω του ΚΠΑ πραγματοποιήθηκε καταγραφή ορισμένων οργανωτικών ελλείψεων του νοσοκομείου, έχοντας ως αποτέλεσμα να γίνει εφαρμογή πρακτικών βελτίωσης, όπως παραδείγματος χάριν βελτίωση υποδομών, ηλεκτρονική αρχειοθέτηση φακέλων αλλά και ψηφιοποίηση του τηλεφωνικού κέντρου (4<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας 2006).

Ακόμη, άλλη μια καλή πρακτική που υλοποιήθηκε στο εσωτερικό της χώρας πραγματοποιήθηκε στην Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων (ΔΔΥΕΠ). Η παρούσα διεύθυνση συνιστά το τόπο επαφής των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, οι οποίες εκφράζουν την επιθυμία τους να αποκτήσουν την απαραίτητη έγκριση κυκλοφορίας των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά. Επίσης, είναι μία από τις εννέα Διευθύνσεις του Ελληνικού Οργανισμού Φαρμάκων και έχει ως κύριο μέλημα τη προστασία της δημόσιας υγείας αναφορικά με την κυκλοφορία των φαρμακευτικών προϊόντων στην αντίστοιχη ελληνική αγορά.

Επιπλέον, σκοπός της ΔΔΥΕΠ είναι να αποκομίζει αιτήσεις για άδεια κυκλοφορίας φαρμακευτικών προϊόντων και εκτενέστερα να έρχεται σε συνεργασία με τις άλλες διευθύνσεις του ΕΟΦ, ώστε να αξιολογούν αλλά και να ελέγχουν τα προϊόντα. Η συγκεκριμένη διεύθυνση διαθέτει επίσης την αρμοδιότητα να καθορίζει την έγκριση, ανανέωση ή την παύση κυκλοφορίας των φαρμακευτικών προϊόντων. Η ΔΔΥΕΠ έχει αποκτήσει πιστοποίηση αναφορικά με το διεθνές πρότυπο ποιότητας (ISO 9001: 2000) όταν το 2006-07 διέπραξε την εφαρμογή του προγράμματος ΚΠΑ. Η καλή πρακτική στην συγκεκριμένη διεύθυνση εντοπίζεται στην λειτουργία διαδικτυακής εφαρμογής ραντεβού με σκοπό την κατάθεση αιτημάτων, και η οποία οδήγησε την ΔΔΥΕΠ στην απόκτηση του πρώτου Εθνικού Βραβείου Ποιότητας (21/12/2007).

Η λειτουργία αυτής της διαδικτυακής εφαρμογής μόνο θετικά προσκόμισε στη ΔΔΥΕΠ, όπως παραδείγματος χάριν η δυνατότητα αποτελεσματικότερης διαχείρισης των ραντεβού, ο αποδοτικότερος συντονισμός όσον αφορά τις δράσεις που επιτελούν οι εργαζόμενοι αλλά και γενικότερα βελτιώνοντας την ποιοτική ικανοποίηση των πελατών της. Τέλος, παρατηρήθηκε μεταξύ άλλων η αύξηση της διαφάνειας και η υιοθέτηση της συγκριτικής προτυποποίησης που ακολουθούσαν οργανισμοί παρόμοιου τύπου στην Ευρώπη. (5<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

Επιπρόσθετα, μια άλλη βέλτιστη πρακτική που έλαβε μέρος στον ελληνικό χώρο έγινε στο Βυζαντινό και Χριστιανικό μουσείο. Το μουσείο κατόρθωσε μέσω της εφαρμογής του προγράμματος ΚΠΑ το 2007 να αποσπάσει το δεύτερο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας(21/12/2007). Η εφαρμογή του ΚΠΑ έδωσε στο μουσείο την δυνατότητα να προβεί στον εντοπισμό των αδύνατων σημείων του οργανισμού με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανότητας και αποδοτικότητας των δράσεων. Ουσιαστικά, η βέλτιστη πρακτική που αναπτύχθηκε ήταν η κατασκευή μιας απτικής διαδρομής στην μόνιμη έκθεση του μουσείου για άτομα που αντιμετωπίζουν προβλήματα με την όραση και τυφλούς.

Το συγκεκριμένο εγχείρημα δεν σταματούσε εδώ αλλά πήγαινε και ένα βήμα παραπέρα, εφόσον έδινε την δυνατότητα στους ανθρώπους που αντιμετωπίζουν τα αντίστοιχα προβλήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως να χρησιμοποιούν ακουστικούς οδηγούς σε συνδυασμό με ειδικές «περιγραφικές ετικέτες» στην γλώσσα Braille. Ολοκληρώνοντας, το Βυζαντινό και Χριστιανικό μουσείο συνεργάστηκε με διεθνείς φορείς και μουσεία άλλων χωρών θέτοντας ως απώτερο σκοπό τη συγκριτική προτυποποίηση σε ζητήματα πρόσβασης σε πολιτιστικούς χώρους αλλά και βελτίωση των επισκέψεων στους χώρους των μουσείων (5<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

Μια τελευταία αξιοσημείωτη πρακτική στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε στο Δημοτικό Οργανισμό Κοινωνικής Παρέμβασης και Υγείας του Δήμου Νέας Ιωνίας Βόλου. Η ΔΟΚΠΥ είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που βασιζόμενος στα πλαίσια της κοινωνικής πρόνοιας επινόησε την κατασκευή δομών στήριξης στον αντίστοιχο Δήμο με σκοπό να βελτιώσει και να εξελίξει την πρωτοβάθμια υγεία στην πόλη, ιδίως για τις ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες(4<sup>ο</sup> Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

Στον αντίποδα, εξίσου καλές πρακτικές έχουν παρατηρηθεί και εκτός των συνόρων της χώρας. Μία από αυτές εφαρμόστηκε από την κυβέρνηση της Εσθονίας, η οποία όταν αντιλήφθηκε πώς οι κανονισμοί λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών της σε συνδυασμό με τις διοικητικές διαδικασίες λειτουργούσαν ανασταλτικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, εισήγαγε νέους κανόνες διοικητικής και υπηρεσιακής τακτικής μέσω της έκδοσης νέων διοικητικών εγχειριδίων. Πιο συγκεκριμένα, τα εγχειρίδια με τίτλους «Διαδικασίες Αλληλογραφίας Γραφείου», «Διαδικασίες Γραφείου», «Διαχείριση Συνεδριάσεων» συνέβαλαν σημαντικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες διότι περιλάμβαναν την περιγραφή όλων των διαδικασιών αλλά και των καθηκόντων που ασκούσαν οι υπάλληλοι. Κύρια χαρακτηριστικά τους ήταν η σωστή και ποιοτική δημόσια εξυπηρέτηση, η μείωση του χρόνου αναμονής και ο εκσυγχρονισμός.

Ακόμη, η κυβέρνηση της Εσθονίας δίνοντας έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της, στο οποίο βασίζεται σε κάθε οργανωτική προσπάθεια προκυμμένου να επιτύχει αύξηση της παραγωγικότητας, άρχισε το 2003 το πρόγραμμα «κύκλων ποιοτικού ελέγχου». Κατά την διάρκεια του προγράμματος, συγκροτήθηκαν μικρές ομάδες ανθρώπων που στελεχώνονταν από το κατάλληλο προσωπικό ώστε να καταγράψουν και να αναλύσουν



τα τρέχοντα προβλήματα και στην συνέχεια να παραθέσουν ενδεχόμενες λύσεις, οι οποίες θα μπορούσαν κάλλιστα να εφαρμοστούν από την ανώτατη διοίκηση. Επίσης, σχετικά με τις «Κατευθυντήριες Γραμμές για τους Κύκλους Ελέγχου Ποιότητας», έπειτα από την έκδοση τους το 2003, ήταν χρέος των δημόσιων οργανισμών να σχηματίσουν μικρές ομάδες ελέγχου ποιότητας προκυμμένου να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι για να αντιμετωπίσουν κωλύματα που δεν άφηναν την ποιότητα να αναπτυχθεί. Οι συγκεκριμένες ομάδες ποιοτικού ελέγχου συνήθιζαν να διοργανώνουν ένα συνέδριο ετησίως, στο οποίο παραθέταν προτάσεις, οι οποίες μπορούσαν να βοηθήσουν σημαντικά τους οργανισμούς, όπως παραδείγματος χάριν τη βελτίωση των υπηρεσιών στις τοπικές αρχές, την ελάττωση του χρόνου αναμονής στα νοσοκομεία, την μείωση του χρόνου εξέτασης και αξιολόγησης, κ.ά. (COCOPS,2013).

Επιπλέον, μια άλλη καλή πρακτική εντοπίζεται στην Μαλαισία, η οποία υλοποίησε μία αξιολογική διοικητική μεταρρύθμιση των δημόσιων υπηρεσιών της και ταυτόχρονα διατήρησε την παραδοσιακή κουλτούρα και τις αξίες της (NIPA,1997). Πιο συγκεκριμένα, η κυβέρνηση εισήγαγε ένα πλήθος μέτρων με σκοπό την βελτίωση των υπαρχόντων διαδικασιών και συστημάτων, όπως παραδείγματος χάριν πρωτοπόρες τεχνολογίες πληροφοριών αλλά και ενίσχυση της περιφερειακή διοίκησης, έχοντας ως μακροπρόθεσμο στόχο την εξάλειψη της γραφειοκρατίας αλλά και την βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας Agus, (2004).

Ακόμη, μεταξύ άλλων η κυβέρνηση της Μαλαισίας κατάφερε την επίτευξη διατμηματικής συνεργασίας όλων των Δήμων και Περιφερειών στο εσωτερικό της χώρας με αποτέλεσμα να περιορίσει τον αριθμό εντύπων και πληροφοριών που ήταν μέχρι τότε αναγκαία για την απόκτηση κάποιου πιστοποιητικού Salleh,(1992). Παρόλα αυτά, η κυβέρνηση δεν περιορίστηκε σε αυτές τις ρυθμίσεις αλλά προέβη στην δημιουργία ενός ειδικού κέντρου ενιαίας αδειοδότησης, το οποίο βοήθησε σημαντικά τους επιχειρηματίες της χώρας διότι με την επίσκεψή τους σε αυτό μπορούσαν να παραλάβουν μια άδεια που χρειάζονταν για την λειτουργία της επιχείρησής του. Εν κατακλείδι, με τις προαναφερθέντες διοικητικές η κυβέρνηση της Μαλαισίας μπόρεσε να ενισχύσει αλλά και να βελτιώσει τις υπηρεσίες της στο χώρο της αδειοδότησης και των πιστοποιητικών απέναντι στους πολίτες της (NIPA,1997).

Επιπρόσθετα, ο Δήμος του Μιλάνου πραγματοποίησε μια βέλτιστη πρακτική το 2006, όταν έθεσε σε ισχύ μια καινοτόμα διοικητική διαδικασία, η οποία ονομάστηκε υπηρεσία παραπόνων (Complaint Desk). Ο Δήμος μέσω του συγκεκριμένου εγχειρήματος κατάφερε να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες του. Επίσης, υλοποίησε ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό του στόχο, ο οποίος ήταν η απλοποίηση της ζωής των πολιτών και των επιχειρήσεων μέσω της παροχής αμεσότερων και αποδοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Για να γίνει λοιπόν εφικτή η υλοποίηση του συγκεκριμένου εγχειρήματος που είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία μιας βέλτιστης πρακτικής χρειάστηκε να πραγματοποιηθεί από τον αρμόδιο Δήμο μια ανάλυση στρατηγικού σχεδιασμού, η γνωστή ως (SWOT Analysis) ώστε να αποσαφηνιστούν αλλά και να γίνει κατανοητό τα όσα θα χρειαστούν

για την υλοποίησή του. Έπειτα, από την ανυπαρξία κεντρικού γραφείου στο Δήμο για τη συλλογή και καταβολή παραπόνων, αποφασίστηκε το 2007 από την Εκτελεστική Επιτροπή του Δήμου η υιοθέτηση προτύπων, τα οποία θα διασφάλιζαν την ποιότητα αναφορικά με τις διαδικασίες των τμημάτων και των υπηρεσιών. Κύριο μέλημα ήταν η απλοποίηση και διαφάνεια των διοικητικών διαδικασιών αλλά και η αξιολόγηση των υπηρεσιών που παρέχονταν από τους πολίτες. Το προσωπικό έπρεπε να εξειδικευτεί επιστημονικά ώστε να συνεισφέρει τα μέγιστα και να βοηθήσει στην δημιουργία εύφορου κλίματος προκυμμένου να επέλθουν αμεσότερα οι επιθυμητές αλλαγές. Όλες αυτές οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν συνεισέφεραν μετά από ένα χρονικό διάστημα της τάξεως των πέντε χρόνων, στην δημιουργία ενός πανίσχυρου δικτύου ελέγχου και παρακολούθησης παραπόνων, το οποίο δεν έμεινε στάσιμο αλλά εξελίχθηκε και από τις μεταγενέστερες πολιτικές παρατάξεις όταν ανέλαβαν τα ηνία στον αρμόδιο Δήμο.

Οι αρωγοί για την υλοποίηση αυτής της προσπάθειας που χρειάστηκαν ήταν ουκ ολίγοι, όπως παραδείγματος χάριν η ακλόνητη δέσμευση και ο καθημερινός αγώνας των ανώτερων διοικητικών στελεχών του Δήμου, ο μακροχρόνιος σχεδιασμός και η στρατηγική που χρησιμοποιήθηκε, η προθυμία για αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας και τέλος ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας η προσπάθεια του προσωπικού.

Εν κατακλείδι, ο Δήμος του Μιλάνου ανέδειξε ότι με την υλοποίηση της υπηρεσίας παραπόνων σε πρώτο στάδιο, μπόρεσε έπειτα με την κατάλληλη διοίκηση και κάνοντας χρήση καινοτόμων πρακτικών να δημιουργήσει μια ολόκληρη οργανωτική μονάδα, η οποία θα αποβλέπει διαρκώς στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες του και λειτουργώντας ως παράδειγμα προς μίμηση για άλλους Δήμους Bosse et al., (2013).

## **Κεφάλαιο 3**

### **3. Μεθοδολογία της έρευνας**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Αφορμή για την προτίμηση του συγκεκριμένου θέματος, το οποίο αναπτύσσεται μέσα από τα περιεχόμενα της διπλωματικής στάθηκε η αρέσκεια μου στον τομέα της διοίκησης γενικότερα και στην ΔΟΠ ειδικότερα. Πιο συγκεκριμένα, όντας απόφοιτος της κοινωνικής πολιτικής πρόσφατα, όταν πρωτοδιάβασα για την ΔΟΠ αντιλήφθηκα πώς είναι ένας τομέας, ο οποίος έχει σχέση με το πτυχίο μου και με τα ερευνητικά μου ενδιαφέροντα και δίχως δεύτερη σκέψη αποφάσισα να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο

θέμα έχοντας τις καλύτερες βλέψεις για το τι πρόκειται να ακολουθήσει και γεμάτος περιέργεια για όλες αυτές τις γνώσεις που επρόκειτο να προσκομίσω.

Επίσης, ένας εξίσου σημαντικός λόγος που με ώθησε στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος είναι ότι εάν ο Δήμος στον οποίο ανήκω, ο Δήμος Τοπείου δηλαδή, εφαρμόζει στα τμήματα του την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τα δύο λοιπόν ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία βασίζονται στην μελέτη περίπτωσης, στο Δήμο Τοπείου δηλαδή είναι τα εξής: 1) Ο Δήμος Τοπείου κάνει χρήση των αρχών της ΔΟΠ σε όλα τα αυτοτελή τμήματά του αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών στους δημότες του; & 2) είναι ο Δήμος Τοπείου σε θέση καθώς και τα ανώτερα διοικητικά του στελέχη να εισέλθουν σε μια διαδικασία διαρκούς αυτοεξελίξης κάνοντας χρήση των αρχών της ΔΟΠ με σκοπό την ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους δημότες του; Ουσιαστικά, με την παρούσα διπλωματική επιδιώκεται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου Τοπείου αναφορικά με ζητήματα της ΔΟΠ, ο προσδιορισμός των ενδεχόμενων οργανωτικών και λειτουργικών προβλημάτων που λειτουργούν ανασταλτικά στην εφαρμογή της ΔΟΠ, η ετοιμότητα και η δεκτικότητα των ανώτερων διοικητικών στελεχών στην υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ και η αναφορά προτάσεων βελτίωσης.

Εν κατακλείδι, η πρωτοτυπία που εμπεριέχει η παρούσα έρευνα είναι πώς δεν έχει πραγματοποιηθεί ποτέ ξανά κάποια αντίστοιχη έρευνα πάνω σε αυτό το θέμα στο συγκεκριμένο Δήμο καθώς και ότι η διπλωματική μπορεί να αποδώσει προστιθέμενη αξία στο Δήμο Τοπείου σε περίπτωση που θελήσει να την λάβει υπόψιν του για ενδεχόμενες βελτιώσεις αναφορικά με ζητήματα της ΔΟΠ στο μέλλον.

### **3.2 Σκοπός της έρευνας**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι πραγματοποιήθηκαν πολλά ξεχωριστού τύπου μοντέλα ποιότητας και τεχνικών στην Ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση (EFQM, ISO, ΚΠΑ) έχοντας ακράδαντη πίστη ότι οι αρχές της ΔΟΠ συντελούν στην ομαλή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης Powell, (1995) αλλά και διατελούν σημαντικό έργο όσον αφορά την βελτίωση παροχής δημόσιων αγαθών, την ικανοποίηση των αναγκών του ευρωπαίου πολίτη, την αύξηση της αποδοτικότητας των δομών δημόσιας διακυβέρνησης και τέλος αυξάνοντας την απόδοση της δημόσιας διοίκησης.

Ο σκοπός λοιπόν της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι σαφής και διττός:

Αρχικά, πρώτον να αποτυπωθεί γενικά μια εικόνα αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Ο.Τ.Α, Α βαθμού.

Έπειτα, δεύτερον, η σκοπιμότητα της εργασίας έγκειται στην καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου Τοπείου αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών

της ΔΟΠ, στην διαπίστωση της ποιότητας της τρέχουσας ηγεσίας καθώς και στην κατανόηση του καίριου ρόλου που καλείται να πραγματοποιήσει αυτή στην προώθηση και καθιέρωση μίας κουλτούρας ποιότητας στον οργανισμό με σκοπό την παροχή αυξημένων ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες και τέλος στην διατύπωση προτάσεων βελτίωσης.

### **3.3 Στοιχεία της έρευνας**

Αρχικά, όσον αφορά το πρώτο σκέλος της διπλωματικής, δηλαδή, « Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Ο.Τ.Α.», τα στοιχεία της έρευνας αντλήθηκαν κυρίως από ηλεκτρονικά βιβλία, επιστημονικά άρθρα όχι μόνο στην ελληνική αλλά και σε άλλες γλώσσες, διδακτορικές διατριβές, διπλωματικές εργασίες, επιστημονικές μελέτες και γενικότερα άλλες πηγές, οι οποίες ήταν συναφές με το αντικείμενο και πληρούσαν όλα τα κριτήρια προκειμένου να ενταχθούν σε μια διπλωματική.

Επιπλέον, όσον αφορά το δεύτερο σκέλος της διπλωματικής, δηλαδή, « Η περιπτωσιολογική μελέτη του Δήμου Τοπείρου», τα αντίστοιχα στοιχεία αντλήθηκαν μέσω της άσκησης πρωτογενούς έρευνας, με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου κλειστού τύπου από τα Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη του Δήμου Τοπείρου. Ωστόσο, πέρα από το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν και ορισμένες πληροφορίες από την ιστοσελίδα του Δήμου και από τα επιχειρησιακά σχέδια του Δήμου.

### **3.4 Ορισμός στόχου**

Πρώτα από όλα, ως στόχος μίας έρευνας νοείται « ένα σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι διαθέτουν ορισμένα σημαντικά στοιχεία μεταξύ τους και συνιστούν το αντικείμενο που επρόκειτο να μελετηθεί για την έρευνα» Χρήστου, (2003), (σελ.58). Στην συγκεκριμένη έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την υλοποίηση της διπλωματικής η οριοθέτηση του στόχου έγινε εφόσον πραγματοποιήθηκε μελέτη σε βάθος και ως αποτέλεσμα επιλέχθηκε το καταλληλότερο δείγμα, το οποίο ήταν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του Δήμου Τοπείρου και οι οποίοι με την σειρά τους είχαν στην κατοχή τους θέσεις ισχύος και ήτοι είτε Προϊστάμενοι Τμήματος, είτε Προϊστάμενοι Γραφείου, είτε Αναπληρωτές Προϊστάμενοι.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη ομάδα- στόχος απαρτίζεται από ανώτερα στελέχη, τα οποία διαθέτουν πολύπληρη εργασιακή εμπειρία. Άκόμη, έχουν στην κατοχή τους τα ηνία των οργανωτικών μονάδων του Δήμου Τοπείρου, έχουν επίσης μια συλλογική εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης που υπάρχει στο Δήμο, οι θέσεις που κατέχουν τους ωθούν στην καθημερινή ενασχόληση με τα προβλήματα που ταλανίζουν το Δήμο με σκοπό να εντοπίσουν λύσεις ώστε να τα εξαλείψουν όσο το δυνατόν ταχύτερα. Παράλληλα, η θέση τους δεν τους περιορίζει μόνο στα παραπάνω αλλά είναι υπεύθυνοι και διατυπώνουν το όραμα και τους στόχους που πρόκειται να υλοποιήσει ο Δήμος αλλά και καλούνται να πάρουν καίριες αποφάσεις για το μέλλον του Δήμου. Ουσιαστικά είναι ηγετικά στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία που

αγωνίζονται καθημερινά για την εύρυθμη λειτουργία του Δήμου και η δουλειά τους κάθε άλλο παρά εύκολη είναι. Οι αρμοδιότητες τους και οι δράσεις τους τους καθιστούν την συμμετοχή τους αναγκαία προκυμμένου να υλοποιηθεί η συγκεκριμένα έρευνα.

Παράλληλα, αξιοσημείωτο είναι ότι κατά την διάρκεια υλοποίησης μίας επιστημονικής έρευνας, τις περισσότερες φορές η πρόσβαση σε όλη την πλειονότητα του δείγματος κρίνεται ανέφικτη και επομένως η έρευνα περιορίζεται στην χρήση ενός μόνο τμήματος ως δείγμα, το οποίο θεωρείται αντιπροσωπευτικό και αναλύεται κατά κύριο λόγο με τη χρήση στατιστικών μεθόδων. Όμως, στην παρούσα περίπτωση, γνωρίζοντας ότι ο Δήμος Τοπείρου είναι ένας μικρός αγροτικός Δήμος στην επαρχία και όχι ένας μεγάλος Δήμος σε αστικό κέντρο σε συνδυασμό με την ευρέως γνωστή αντίληψη ότι όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα τόσο πιο αξιόπιστα αποτελέσματα προκύπτουν, αποφασίστηκε ότι στην έρευνα πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι και αναπληρωτές ανεξαιρέτως.

Επιπρόσθετα, για την υλοποίηση της έρευνας αφενός και των στόχων της αφετέρου χρειάστηκαν ορισμένες πληροφορίες και αρχεία από τον αντίστοιχο Δήμο, τα οποία χορηγήθηκαν στον ερευνητή από την γραμματεία του Δήμου Τοπείρου. Τα ερωτηματολόγια, 19 σε αριθμό, διαμοιράστηκαν από τον ίδιο τον ερευνητή στα αντίστοιχα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν 7 προϊστάμενοι τμήματος, 4 προϊστάμενοι γραφείου και 8 αναπληρωτές προϊστάμενοι. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν όλα, δηλαδή το ποσοστό ανταπόκρισης έφτασε στο 100% και αυτό οφείλεται στην διοίκηση του Δήμου, η οποία παρόλο τους ορισμένους ενδοιασμούς που είχε αρχικά συνέδραμε άρδην στην υλοποίηση του εγχειρήματος γενικά αλλά και των ερωτηματολογίων ειδικά.

Εν κατακλείδι, η έρευνα εξελίχθηκε κατά την διάρκεια του καλοκαιριού και πιο συγκεκριμένα από τα μέσα Ιουλίου μέχρι περίπου τα μέσα Αυγούστου. Διήρκεσε περίπου ένα μήνα διότι παρόλο το φιλικό και πρόθυμο κλίμα που υπήρχε από τα στελέχη, ορισμένοι έλειπαν σε άδεια, γεγονός που έκανε τα πράγματα να κωλυσιεργήσουν για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (λίγων ημερών).

### **3.5 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου**

Αρχικά, είναι ευρέως γνωστό ότι η χρήση ερωτηματολογίου για την έρευνα ενός δείγματος είναι η πιο δημοφιλής μορφή εμπειρικής έρευνας. Επίσης, το μεγάλο πλεονέκτημα που δίνει στον ερευνητή είναι ότι έχει την δυναμικότητα να αναλάβει και να αναλύσει μεγάλο αριθμό δείγματος. Γενικότερα, το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο έρευνας, το οποίο παρέχει στον ερευνητή την δυνατότητα να εκμαιεύσει τις πληροφορίες που θέλει από ένα δείγμα σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα συγκριτικά με άλλες μεθόδους αλλά και η ιδιότητα του ερωτηματολογίου, η οποία το

καθιστά φιλικό αναφορικά με τις στατιστικές μεθόδους ανάλυσης και την εξαγωγή εύστοχων συμπερασμάτων.

Παράλληλα, η δυνατότητα που παρέχει για συγκέντρωση πληροφοριών από ένα ευρύ δείγμα αναφορικά με τα ίδια ζητήματα και η ευχέρεια που παρέχει για στατιστική ανάλυση καθώς και ποσοτικοποίηση των στοιχείων το αναδεικνύουν ως το βασικότερο εργαλείο ποσοτικής έρευνας μακράν. Ωστόσο πέρα από τα όσα αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής, στο ερωτηματολόγιο οι απαντήσεις που δίδονται από τους ερωτώμενους μπορούν να μετασχηματιστούν σε δείκτες έχοντας ως στόχο την στατιστική επεξεργασία τους και την εμφάνιση εμπειρικών γενικεύσεων. Τέλος, το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί με ποικίλους τρόπους όπως παραδείγματος χάριν χειρόγραφα, ομαδικά ή ηλεκτρονικά.

Συνοψίζοντας, το ερωτηματολόγιο για την παρούσα διπλωματική δομήθηκε με γνώμονα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και επισυνάπτεται στο τέλος της διπλωματικής ως παράρτημα. Επίσης, επισημαίνεται ότι οι περισσότερες ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κατά κύριο λόγο κλειστές, όπως παραδείγματος χάριν πολλαπλής επιλογής, κλίμακας Likert αλλά και βαθμολογίας με σκοπό να υλοποιηθεί η έρευνα στο Δήμο Τοπείρου.

Επιπλέον, για την ομαλή και επιτυχή υλοποίηση του ερωτηματολογίου αλλά και για να αποφευχθεί η μονοτονία των κλειστών ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκαν και ανοικτού τύπου ερωτήσεις για να είναι και το ερωτηματολόγιο πιο ολοκληρωμένο. Όσον αφορά τις κλειστού τύπου ερωτήσεις, είναι ερωτήσεις οι οποίες διαθέτουν εξ αρχής απαντήσεις που έχουν διατυπωθεί από τον ερευνητή. Ωστόσο, οι συγκεκριμένες απαντήσεις που έχουν δοθεί από τον ερευνητή είναι συνάμα και κωδικοποιημένες έτσι ώστε να είναι εφικτή η ποσοτικοποίηση των στοιχείων και να είναι ακριβείς. Από την άλλη μεριά, στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, ο ερωτώμενος έχει την δυνατότητα να διατυπώσει τις σκέψεις του με μεγαλύτερη ελευθερία. Αυτού του τύπου οι ερωτήσεις ενδείκνυται για ποιοτικές έρευνες, που επιζητούν πιο λεπτομερείς πληροφορίες και όχι για ποσοτικές.

Αδιαμφισβήτητα, αξίζει να σημειωθεί ότι στην αρχή του ερωτηματολογίου, πριν ακόμα δηλαδή ξεκινήσουν οι ερωτήσεις, διατυπώθηκε ένα εισαγωγικό σημείωμα, το καταλάμβανε τρεις παραγράφους και διατελούσε ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διότι εξηγούσε αρχικά στον ερωτώμενο ποιο είναι το θέμα της έρευνας, τι προσδοκά από αυτόν αλλά και ότι σε καμία περίπτωση δεν είναι υποχρεωμένος να το συμπληρώσει. Ακόμη, διαβεβαίωνε τον ερωτώμενο πως οι απαντήσεις που επρόκειτο να δώσει και έχουν άμεση σχέση με προσωπικά δεδομένα, όπως παραδείγματος χάριν το υπόβαθρο εκπαίδευσης ή η ηλικία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς καθώς και θα παραμείνουν ανώνυμες.

Εν κατακλείδι, η σειρά που παρατέθηκαν οι ερωτήσεις υλοποιήθηκε ύστερα από πολλές δοκιμές, προκυμμένους να υπάρχει η κατάλληλη αλληλουχία και σύνδεση μεταξύ τους με απώτερο σκοπό να κυλήσουν όλα ομαλά στην συμπλήρωση του αλλά

και να προσκομιστούν τα επιθυμητά στοιχεία ώστε να ολοκληρωθεί η έρευνα με σαφήνεια και αξιοπιστία.

### **3.6 Σύνδεση ερευνητικών στόχων και ερωτηματολογίου**

Στην παρούσα διπλωματική το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιλάμβανε στην πλειονότητα του κλειστού τύπου ερωτήσεις με απώτερο σκοπό να μπορέσει ο ερευνητής να συγκεντρώσει και να επεξεργασθεί τις απαντήσεις. Όμως, πέρα από τις κλειστού τύπου ερωτήσεις, χρησιμοποιήθηκε εντός του ερωτηματολογίου και η επιλογή « Άλλο (προσδιορίστε)», στοχεύοντας στην επιθυμία του ερωτώμενου να αναφέρει επιπλέον πληροφορίες αναφορικά με το αντικείμενο της έρευνας, οι οποίες προέρχονται από την καθημερινή εργασιακή εμπειρία του είτε να εκφράσει συναφή προβλήματα είτε να προτείνει ενδεχόμενες λύσεις.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου διατυπώθηκαν ερωτήσεις, οι οποίες είχαν να κάνουν με προσωπικά και δημογραφικά δεδομένα, όπως παραδείγματος χάριν το φύλο, η ηλικία, η θέση που κατέχει το αντίστοιχο στέλεχος, το επίπεδο μόρφωσης, η προϋπηρεσία που διαθέτει αναφορικά με την εργασία του είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα και τέλος οι ώρες που έχει αφιερώσει σε σεμινάρια που σχετίζονται με την διοίκηση και την ποιότητα. Η σύνδεση των στοιχείων που αναφέρθηκαν με τις ερωτήσεις που επρόκειτο να ακολουθήσουν θα υποδείξει ποιες είναι οι απόψεις και οι επιλογές αναφορικά με το καθένα διοικητικό επίπεδο του Δήμου που έλαβε μέρος στην έρευνα. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση του επιπέδου ποιότητας αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες στο Δήμο Τοπείρου.

Στην συνέχεια, αξιοσημείωτο είναι ότι οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν στους αριθμούς 1,2,3 και 4 είναι κατασκευασμένες με βάση την κλίμακα Likert και ως οι πρώτες ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει ο ερωτώμενος περιορίζονται στην απλή αναφορά του ερωτώμενου συγκριτικά με τον βαθμό συμφωνίας αναφορικά με θεωρίες αλλά και αρχές της ΔΟΠ. Ο σκοπός των συγκεκριμένων ερωτήσεων έγκειται στην ακριβή διατύπωση του βαθμού συμφωνίας των ανώτερων διοικητικών στελεχών του Δήμου Τοπείρου σχετικά με την ΔΟΠ.

Έπειτα, στις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στους αριθμούς 5,6 και 7 αναζητήθηκε το κατά πόσο γίνονται αντιληπτά τα ιδεώδη και η αποστολή του οργανισμού από τα στελέχη αλλά και ως επέκταση αυτού, κατά πόσο τα αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοί τους.

Παράλληλα, οι ερωτήσεις 8 και 9 που ακολουθούν βασίζονται και αυτές στην κλίμακα Likert. Η πρώτη εξ αυτών, δηλαδή η ερώτηση 8, έχει να κάνει με το κατά πόσο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μεταλαμπαδεύουν τα ιδεώδη αλλά και το όραμα του οργανισμού στους υφιστάμενους τους. Από την άλλη, η ερώτηση 9 απευθύνεται στα ίδια τα διοικητικά στελέχη και πραγματεύεται το εάν τα ίδια τα στελέχη συνδράμουν

αποτελεσματικά στην ανάπτυξη, εφαρμογή αλλά και βελτίωση του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης που υπάρχει στον οργανισμό.

Ακόμη, ως συνέχεια των ερωτήσεων 8 και 9 αποτελεί η ερώτηση 10, η οποία είναι πολλαπλής επιλογής και το «ιδιαιτέρο» χαρακτηριστικό που έχει είναι ότι την συμπληρώνουν μόνοι όσοι προτίμησαν μία εκ των δύο πρώτων επιλογών και η χρησιμότητα της συνίσταται στην υπόδειξη των παραμέτρων που καθιστούν στάσιμα τα στελέχη καθώς και αίτια που λειτουργούν ανασταλτικά στην ανάπτυξη της ΔΟΠ.

Επιπρόσθετα, στις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στους αριθμούς 11 και 12 και είναι τύπου (κλίμακας βαθμολόγησης) επιδιώκεται ο προσδιορισμός του καθημερινού ελέγχου αναφορικά με τους στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί από τον αντίστοιχο οργανισμό και στην συνέχεια καταγράφεται μέσω της χρήσης εργαλείων μέτρησης, το πόσο ευχαριστημένοι είναι οι πολίτες από τις υπηρεσίες που καταναλώνουν.

Ταυτόχρονα, στις ερωτήσεις 13,14,15,16 και 17, οι οποίες είναι δομημένες με βάση την κλίμακα Likert θα παρουσιαστούν «χρυσές τομές» που μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη της ΔΟΠ αλλά και αντιθέτως παράμετροι που λειτουργούν ανασταλτικά όσον αφορά την ευημερία της στο Δήμο.

Επίσης, στις ερωτήσεις 18 και 19, στις οποίες η πρώτη εξ αυτών είναι κλίμακας Likert και η δεύτερη της κλίμακας βαθμολόγησης, αναδεικνύεται σε τι βαθμό υπάρχει και είναι άξια σεβασμού η ιεραρχία, το κλίμα και η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων εντός του οργανισμού αλλά και παραθέτοντας παράγοντες που λειτουργούν είτε θετικά είτε ανασταλτικά για να ευημερήσει η ΔΟΠ.

Η ερώτηση 20, η οποία είναι η αμέσως επόμενη έπειτα από τις δύο προηγούμενες ερωτήσεις, είναι και αυτή μία ερώτηση με κλίμακα βαθμολόγησης, μέσω της οποίας επιδιώκεται να προσδιοριστεί μέσα από τις επιλογές των στελεχών ποιες είναι οι πιο βέλτιστες συνιστώσες, οι οποίες θα συνδράμουν όχι μόνο στην βελτίωση του τμήματος τους αλλά και του οργανισμού τους άρδην. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο με την επιλογή « Άλλο(προσδιορίστε)» να προσθέσει ενδεχομένως μία συνιστώσα, σύμφωνα με την χρήση της οποίας πιστεύει ακράδαντα ότι θα βελτιωθεί ο οργανισμός.

Εν κατακλείδι, στο ερώτημα 21, δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο να αδράξει την ευκαιρία και να αναφέρει ορισμένα σχόλια και επισημάνσεις του αναφορικά με το ερωτηματολόγιο, τα οποία είτε του άρεσαν και τα ενστερνίζεται, είτε πιστεύει ότι είναι λάθος ασκώντας κριτική, είτε θέλοντας να παραθέσει δικές τους ιδέες, οι οποίες θα μπορούσαν να συνεισφέρουν κάλλιστα στην βελτίωση της έρευνας, είτε οτιδήποτε σκέφτηκε συμπληρώνοντας το και θέλει να το αναφέρει.



## **Κεφάλαιο 4**

### **4.Αποτελέσματα της έρευνας**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Έχοντας αναπτύξει το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο όσον αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το τρόπο με τον οποίο οι αρχές της δύναται να χρησιμοποιηθούν στα πλαίσια των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως μοχλός ανάπτυξης αλλά και παροχής ποιότητας, στο σημείο αυτό το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν, λοιπόν, καταχωρούνται, ομαδοποιούνται και αναλύονται κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε αφενός να γίνουν κατανοητά στον αναγνώστη και αφετέρου να οδηγήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων προς βελτίωση σε έναν τομέα με υψηλή δυναμική όπως αυτός που εξετάζεται.

Για το σκοπό αυτό υιοθετείται ένα από τα πλέον διαδεδομένα λογισμικά στο εν λόγω πεδίο και συγκεκριμένα το SPSS Statistics 28 της IBM, το οποίο παρέχει ένα ευρύ φάσμα στατιστικών εργαλείων, κατάλληλων για την επεξεργασία τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών μεταβλητών. Στην προκειμένη περίπτωση χρησιμοποιούνται πίνακες συχνοτήτων και γραφήματα.

Έπειτα, δίνονται τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος το οποίο συμμετείχε στην έρευνα και ακολούθως αναλύονται οι απαντήσεις τους. Τέλος, δίνονται τα συμπεράσματα.

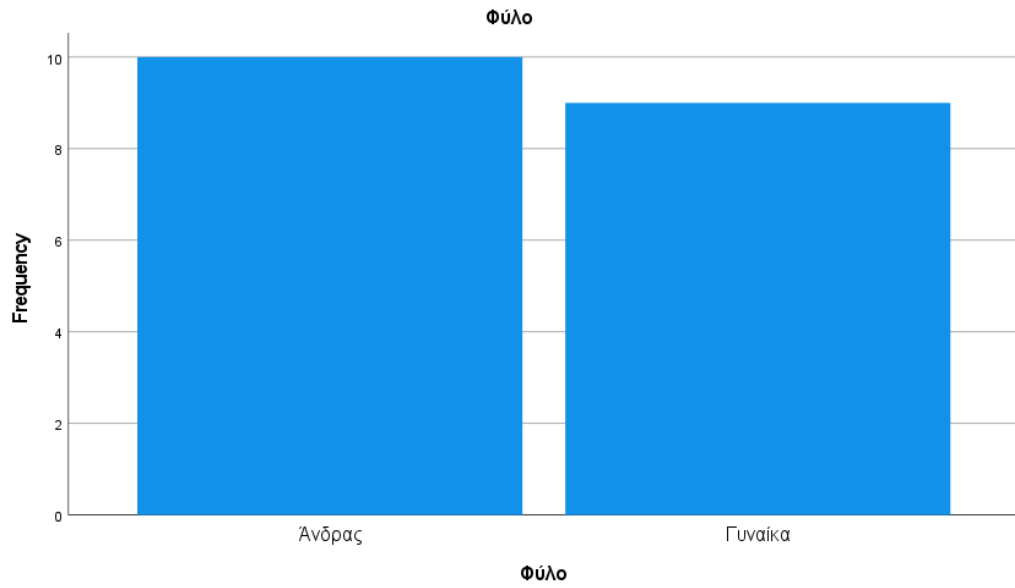
#### **4.2 Χαρακτηριστικά της ομάδας-στόχου**

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η σύνθεση του δείγματος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία κάθε ερευνητικής διαδικασίας, καθώς συμβάλλει σε όσο το δυνατόν πιο στοχευμένη ανάλυση, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, ενώ παράλληλα καθιστά δυνατή την σύγκριση μεταξύ διαφορετικών ομάδων του πληθυσμού.

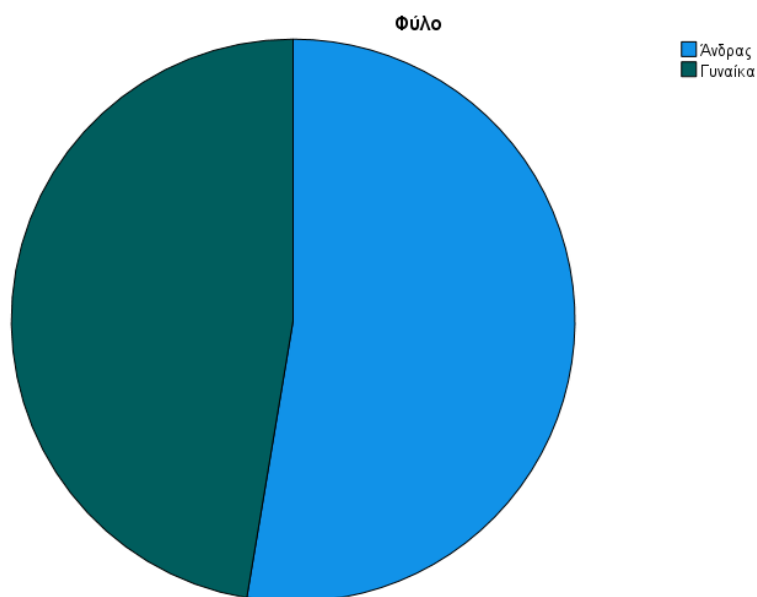
Στην υπό μελέτη έρευνα συμμετείχαν συνολικά 19 άτομα εκ των οποίων 10 άνδρες και 9 γυναίκες με ποσοστά 52,6% και 47,4% αντίστοιχα. Το δείγμα δηλαδή είναι σχεδόν ισομερώς κατανομημένο όσον αφορά το φύλο ως μεταβλητή. Τα σχετικά στοιχεία δίνονται στον πίνακα και στα διαγράμματα τα οποία παραθέτονται στη συνέχεια.

**Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων**

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	10	52,6	52,6	52,6
	Γυναίκα	9	47,4	47,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	



**Σχήμα 1: Φύλο συμμετεχόντων**

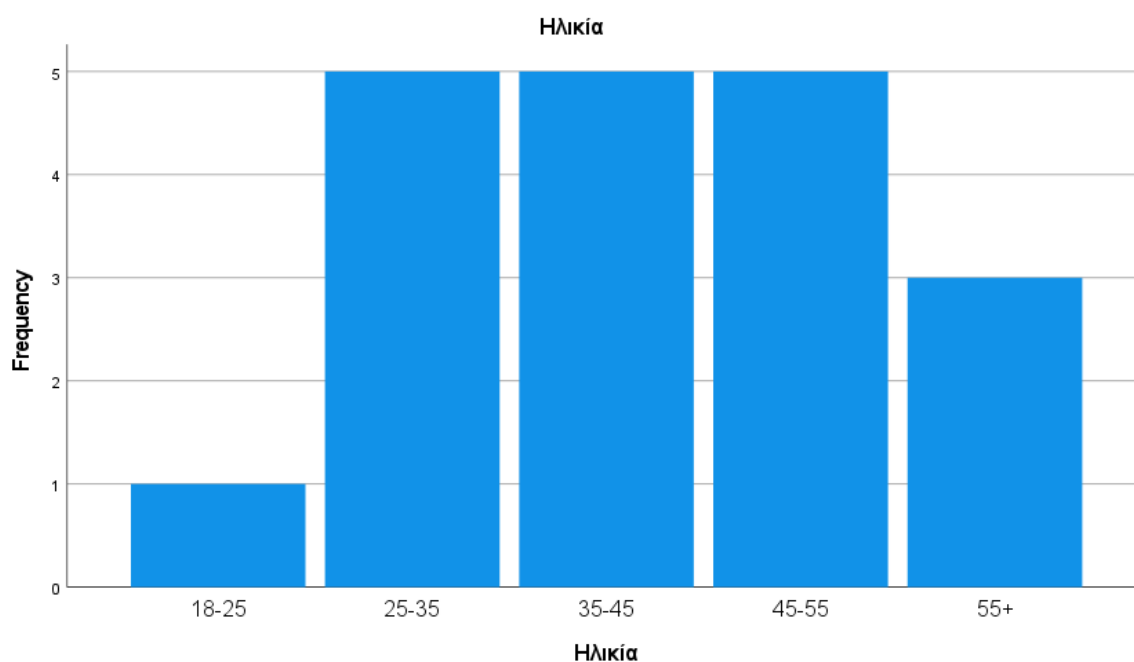


**Σχήμα 2: Φύλο συμμετεχόντων**

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων διαμορφώνονται πέντε διαφορετικές ηλικιακές κλάσεις. Οι τρεις ενδιάμεσες κλάσεις (25-35, 35-45, 45-55) συγκεντρώνουν από 5 παρατηρήσεις ή 26,3%, ενώ οι άλλες δύο κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα. Συγκεκριμένα, 2 από τους 19 συμμετέχοντες ή 15,8% δηλώνουν άνω των 55 ετών, ενώ μόλις ένας βρίσκεται μεταξύ 18 και 25 ετών (ποσοστό 5,3%).

**Πίνακας 2: Ηλικία συμμετεχόντων**

		<b>Ηλικία</b>			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	18-25	1	5,3	5,3	5,3
	25-35	5	26,3	26,3	31,6
	35-45	5	26,3	26,3	57,9
	45-55	5	26,3	26,3	84,2
	55+	3	15,8	15,8	100,0
Total		19	100,0	100,0	

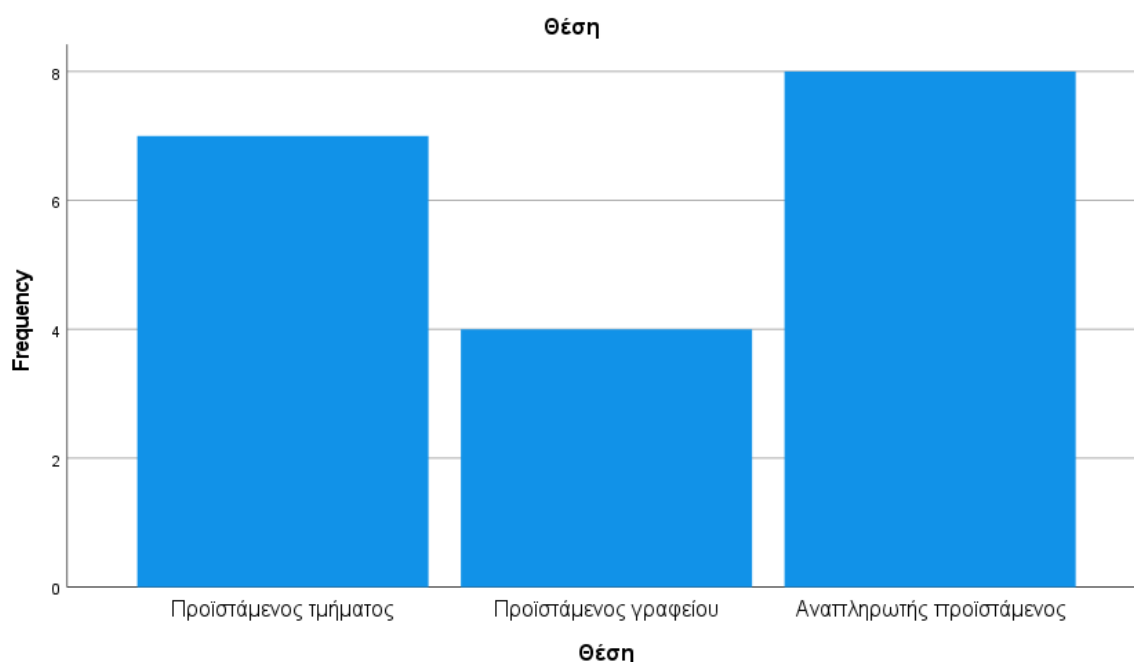


**Σχήμα 3: Ηλικία συμμετεχόντων**

Χρησιμοποιώντας ως κριτήριο τη θέση στον οργανισμό, εντοπίζουμε 7 προϊστάμενους τμημάτων (36,8%), 4 προϊστάμενους γραφείου (21,1%) και 8 αναπληρωτές προϊστάμενους (42,1%).

**Πίνακας 3: Θέση συμμετεχόντων**

		<b>Θέση</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Προϊστάμενος τμήματος	7	36,8	36,8	36,8
	Προϊστάμενος γραφείου	4	21,1	21,1	57,9
	Αναπληρωτής προϊστάμενος	8	42,1	42,1	100,0
Total		19	100,0	100,0	



**Σχήμα 4: Θέση συμμετεχόντων**

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρατηρείται μια έντονη ανομοιομορφία, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία αυτών δηλώνουν απόφοιτοι τουλάχιστον ανώτερης εκπαίδευσης. Ειδικότερα, πρόκειται για 1 πτυχιούχο Τ.Ε.Ι. (5,3%), 9 πτυχιούχους Α.Ε.Ι. (47,4%) και 6 κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων (31,6%). Από την άλλη πλευρά, μόλις τρεις είναι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ή 15,8%).

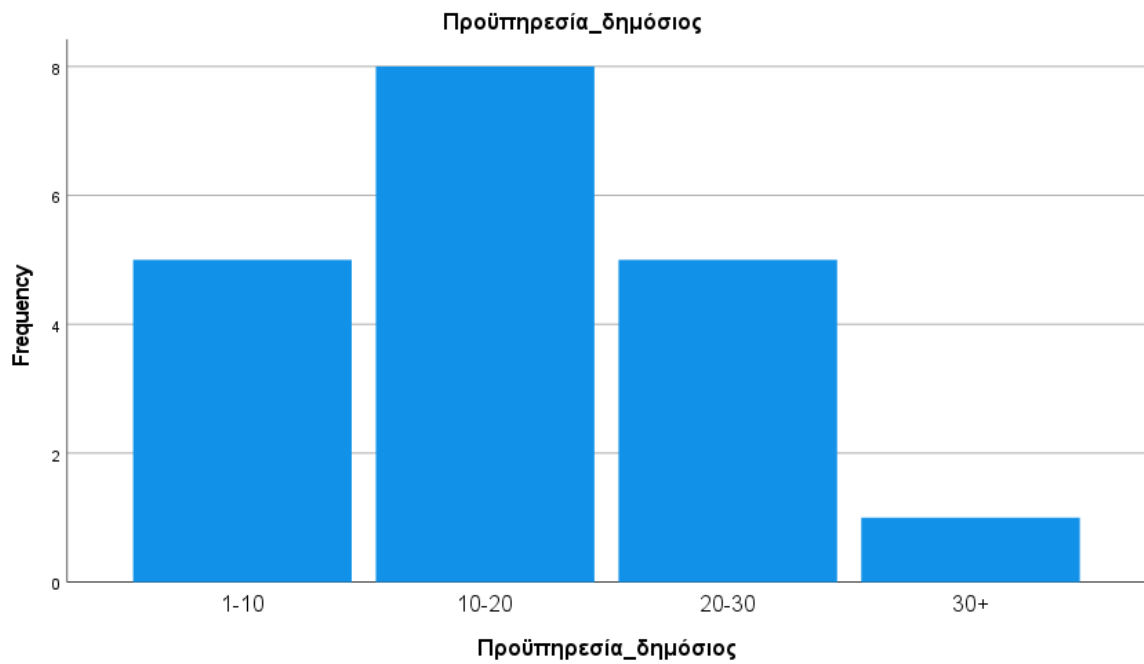
**Πίνακας 4: Επίπεδο μόρφωσης συμμετεχόντων**

Επίπεδο_μόρφωσης		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	3	15,8	15,8	15,8
	Πτυχίο ΤΕΙ	1	5,3	5,3	21,1
	Πτυχίο ΑΕΙ	9	47,4	47,4	68,4
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Ακολούθως, εξετάζεται η παράμετρος της προϋπηρεσίας. Όπως είναι προφανές, τα έτη εμπειρίας που διαθέτει κάποιος στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις στάσεις και τις απόψεις του. Στο δημόσιο τομέα, εάν εξαιρέσουμε το γεγονός πως 1 συμμετέχοντας (5,3%) δηλώνει εμπειρία άνω των τριάντα ετών, η κατάσταση είναι σχετικά ισορροπημένη, καθώς 5 άτομα (26,3%) διαθέτουν εμπειρία μεταξύ 1 και 10 ετών και το ίδιο ποσοστό μεταξύ 20 και 30 ετών, ενώ 8 (42,1%) διαθέτουν εμπειρία μεταξύ 10 και 20 ετών.

**Πίνακας 5: Προϋπηρεσία δημόσιος τομέας**

		Προϋπηρεσία_δημόσιος			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1-10	5	26,3	26,3	26,3
	10-20	8	42,1	42,1	68,4
	20-30	5	26,3	26,3	94,7
	30+	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

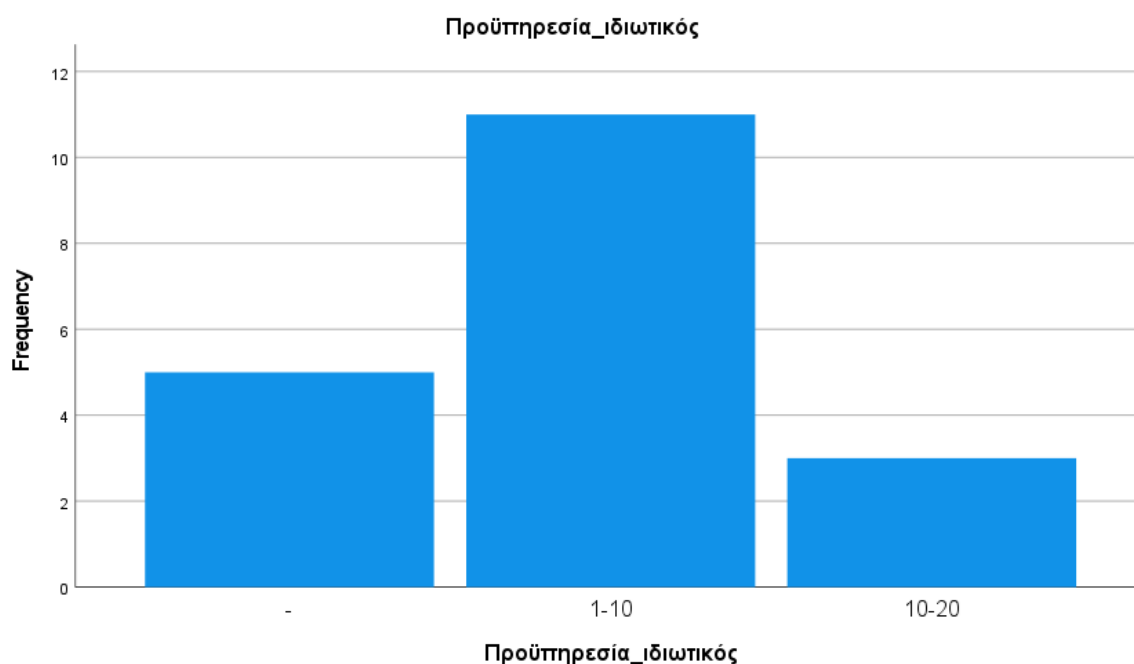


**Σχήμα 5: Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα**

Στον ιδιωτικό τομέα, αντίθετα, παρατηρείται ένα πολύ διαφορετικό μοτίβο απαντήσεων. Η απόλυτη πλειοψηφία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα 11 από τους 19 (ή 57,9%) διαθέτουν εμπειρία μεταξύ 1 και 10 ετών, 3 διαθέτουν εμπειρία μεταξύ 10 και 20 (15,8%) ετών και 5 δε διαθέτουν καθόλου εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα (26,3%).

**Πίνακας 6: Προϋπηρεσία ιδιωτικός τομέας**

		<b>Προϋπηρεσία_ιδιωτικός</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	5	26,3	26,3	26,3
	1-10	11	57,9	57,9	84,2
	10-20	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	



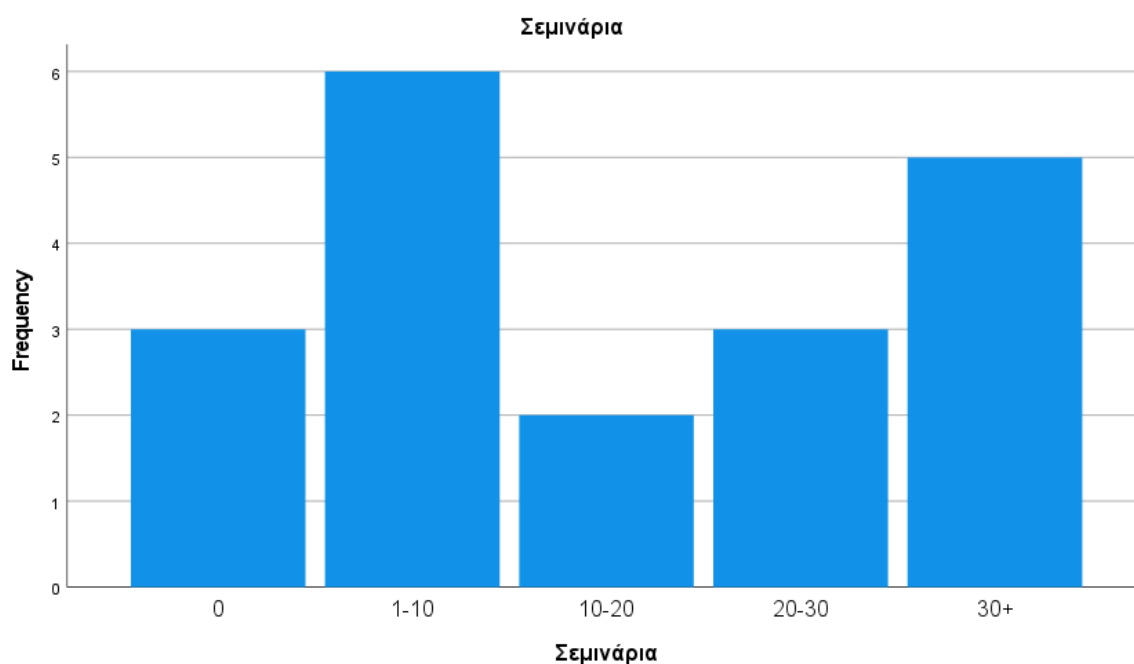
**Σχήμα 6: Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα**

Η τελευταία ερώτηση, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, αποτυπώνει τις ώρες συμμετοχής σε σεμινάρια ή ομιλίες με αντικείμενο τη διοίκηση και την ποιότητα σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών. Το 31,6% (6 από τους 19) έχουν παρακολουθήσει μεταξύ 1 και 10 ωρών και το 26,3% (5 από τους 19) άνω των 30 ωρών. Οι υπόλοιπες απαντήσεις συγκεντρώνουν σαφώς χαμηλότερα ποσοστά.

**Πίνακας 7: Ώρες παρακολούθησης σεμιναρίων**

		<b>Σεμινάρια</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3	15,8	15,8	15,8
	1-10	6	31,6	31,6	47,4
	10-20	2	10,5	10,5	57,9
	20-30	3	15,8	15,8	73,7
	30+	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	





**Σχήμα 7: Ώρες παρακολούθησης σεμιναρίων**

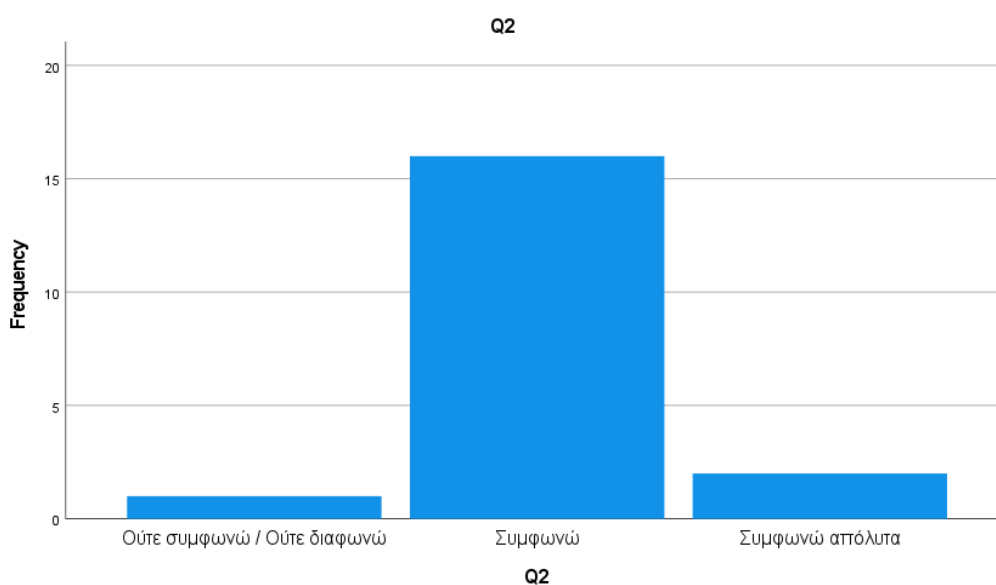
### **4.3 Παρουσίαση και ερμηνεία των απαντήσεων**

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες καλούνται να διατυπώσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με συγκεκριμένες απόψεις. (Σημείωση: Η πρώτη ερώτηση ετέθη συνολικά και αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία που αναλύθηκαν παραπάνω. Συνεπώς, η παρούσα ανάλυση ξεκινά από την ερώτηση 2).

Η πρώτη εξ αυτών (Q2) είναι η εξής: «Η ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπική καθημερινή βάση όσο και σε διοικητικό και οργανωτικό επίπεδο, υπάγεται ως κύριο μέλημα στη διοίκηση του κάθε οργανισμού». Η συντριπτική πλειοψηφία εξ αυτών και συγκεκριμένα 16 από τους 19 συμμετέχοντες (ή 84,2%) δηλώνουν ότι συμφωνούν, 2 ότι συμφωνούν απόλυτα (10,5%), ενώ ένας εκφράζει ουδέτερη στάση (5,3%).

**Πίνακας 8: Ερώτηση 2**

		Q2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	1	5,3	5,3	5,3
	Συμφωνώ	16	84,2	84,2	89,5
	Συμφωνώ απόλυτα	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

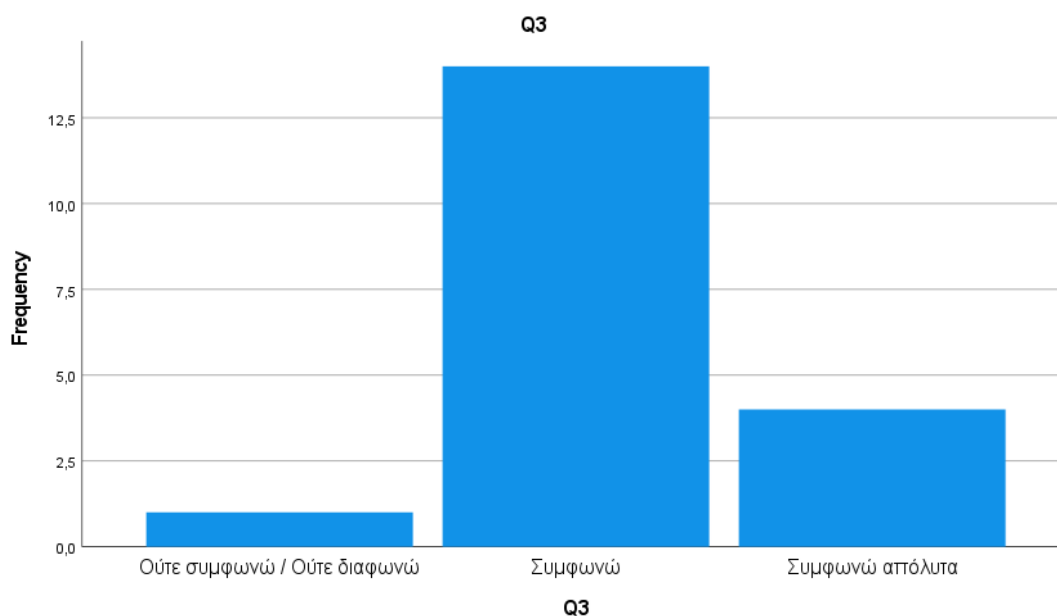


**Σχήμα 8: Ερώτηση 2**

Η επόμενη ερώτηση είναι η εξής: «Η ποιότητα που συμπεριλαμβάνεται στην παροχή υπηρεσιών συνιστάται κυρίως αφενός από την ικανοποίηση των δημοτών και αφετέρου από την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό». Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, έτσι και εδώ, παρατηρείται μια ξεκάθαρη τάση προς τις «θετικές» απαντήσεις με συνολικά 18 από τους 19 συμμετέχοντες (94,7%) να δηλώνουν ότι συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα, ενώ ένας εκφράζει ουδέτερη στάση όσον αφορά τη συγκεκριμένη άποψη.

**Πίνακας 9: Ερώτηση 3**

		Q3			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	1	5,3	5,3	5,3
	Συμφωνώ	14	73,7	73,7	78,9
	Συμφωνώ απόλυτα	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

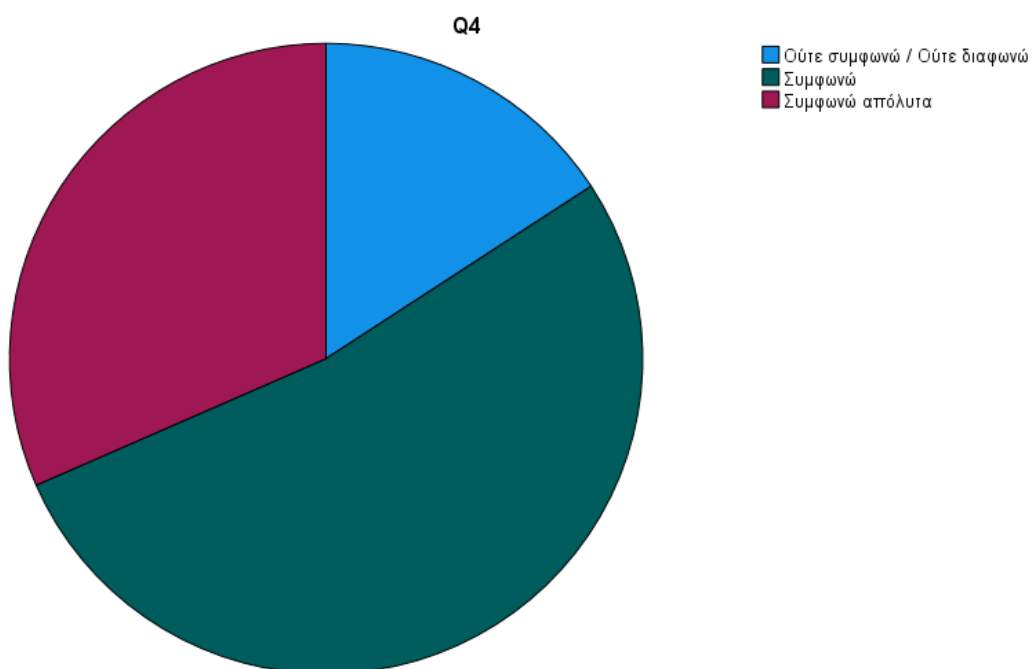


**Σχήμα 9: Ερώτηση 3**

Η τέταρτη ερώτηση του ερωτηματολογίου διερευνά τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων όσον αφορά την ποιότητα ως συλλογική διαδικασία στα πλαίσια ενός οργανισμού και τίθεται ως ακολούθως: «Για να επιτευχθεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από ένα οργανισμό η συμμετοχή όλων των εργαζομένων κρίνεται αναγκαία, ιδίως στην συλλογική λήψη αποφάσεων». Πράγματι, οι 16 από τους 19 συμμετέχοντες (84,2%) δείχνουν να συμφωνούν με την εν λόγω άποψη εν αντιθέσει με 3 συμμετέχοντες (15,8%) οι οποίοι παραμένουν ουδέτεροι.

**Πίνακας 10: Ερώτηση 4**

		Q4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	3	15,8	15,8	15,8
	Συμφωνώ	10	52,6	52,6	68,4
	Συμφωνώ απόλυτα	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

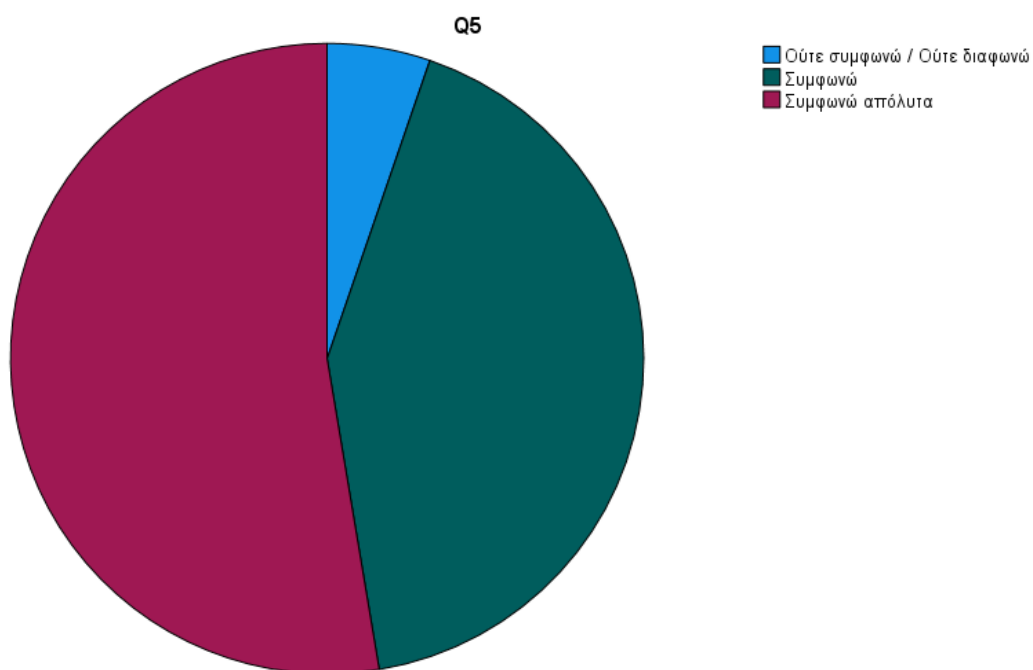


**Σχήμα 10: Ερώτηση 4**

Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος της επιμόρφωσης του προσωπικού, η οποία εξετάζεται στην επόμενη ερώτηση: «Η επιμόρφωση του προσωπικού σε συνδυασμό με τη δια βίου μάθηση συνιστούν βασικές προϋποθέσεις για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών». Όπως παρατηρούμε, 8 συμμετέχοντες δηλώνουν ότι συμφωνούν και 10 ότι συμφωνούν απόλυτα. Συνολικά δηλαδή αναφερόμαστε σε ένα ποσοστό της τάξεως του 94,7% το οποίο τίθεται υπέρ της εν λόγω άποψης.

**Πίνακας 11: Ερώτηση 5**

		Q5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	1	5,3	5,3	5,3
	Συμφωνώ	8	42,1	42,1	47,4
	Συμφωνώ απόλυτα	10	52,6	52,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	



**Σχήμα 11: Ερώτηση 5**

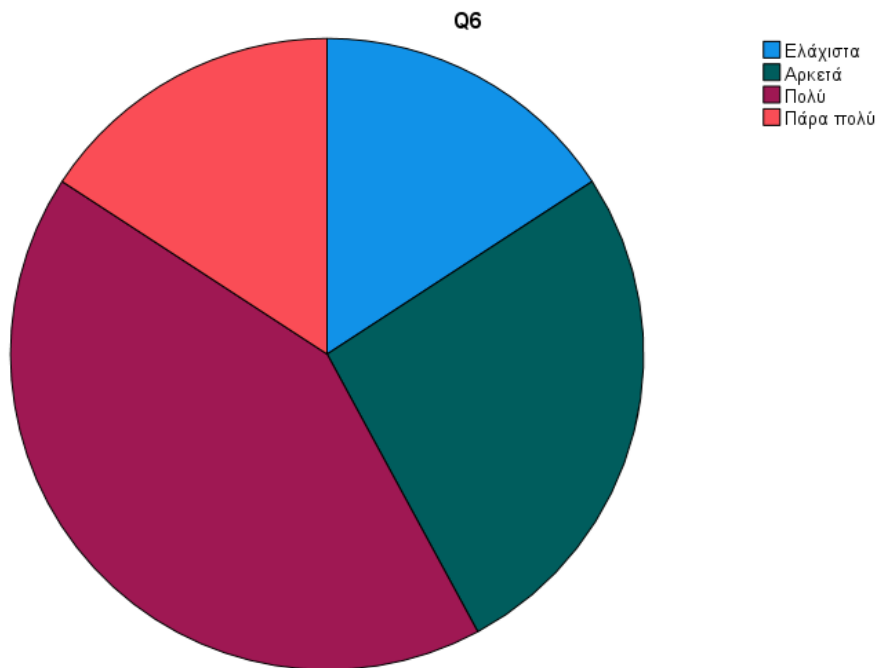
(Σημείωση: Για τις ερωτήσεις 6 έως 9 η κλίμακα Likert τροποποιείται ελαφρώς εκφράζοντας το βαθμό συμφωνίας από καθόλου έως πάρα πολύ, αντί για διαφωνώ απόλυτα έως συμφωνώ απόλυτα.)

Είναι προφανές πως η διασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την αφοσίωση των εργαζομένων σε ένα κοινό στόχο – ένα κοινό όραμα. Προς αυτή την κατεύθυνση, η ερώτηση 6 εξετάζει την εξής άποψη: «Σε τι επίπεδο αντιλαμβάνεστε τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή, με βάση τις οποίες λειτουργεί ο

οργανισμός σας;». Εδώ παρατηρείται ένα διαφορετικό μοτίβο απαντήσεων. Συγκεκριμένα, 8 συμμετέχοντες δηλώνουν ότι συμφωνούν πολύ και 3 πάρα πολύ, ενώ 5 συμφωνούν αρκετά. Ωστόσο, ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δώσουμε στο γεγονός πως 3 συμμετέχοντες αντιτίθενται στην εν λόγω άποψη.

**Πίνακας 12: Ερώτηση 6**

		Q6			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	15,8
	Αρκετά	5	26,3	26,3	42,1
	Πολύ	8	42,1	42,1	84,2
	Πάρα πολύ	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	



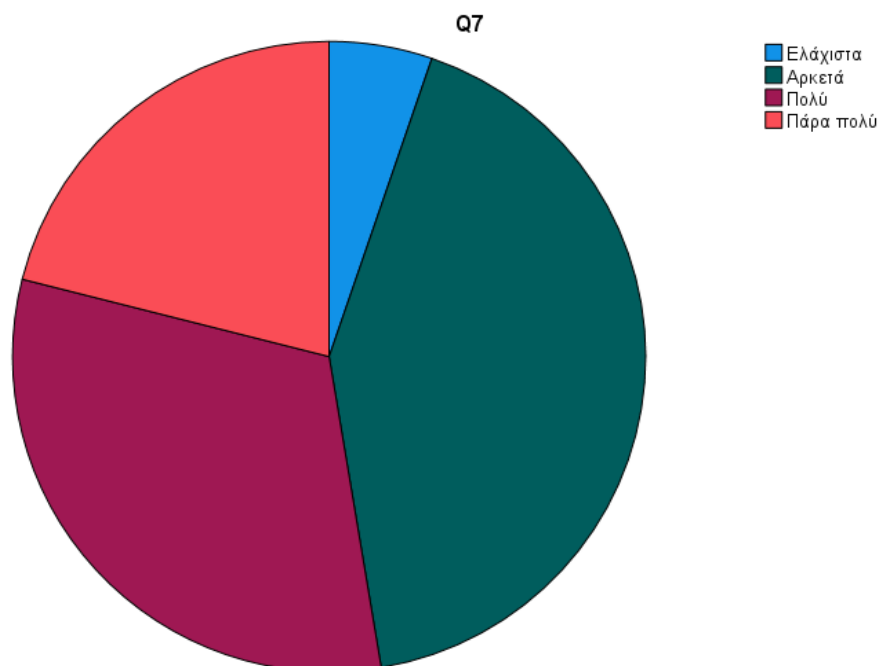
**Σχήμα 12: Ερώτηση 6**

Στο ίδιο μήκος κύματος, η ερώτηση 7 εξετάζει εάν οι συμμετέχοντες διατυπώνουν με ακρίβεια και ζήλο τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στους υφισταμένους τους, στοιχείο το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα κάθε προσπάθειας για

τη βελτίωση της ποιότητας. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δείχνουν να αντιλαμβάνονται την εν λόγω ανάγκη σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό συμφωνώντας από αρκετά (42,1%) έως πολύ (31,6%) και πάρα πολύ (21,1%), ενώ μόλις ένας συμμετέχοντας δηλώνει ελάχιστη συμφωνία (5,3%).

**Πίνακας 13: Ερώτηση 7**

		Q7			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	5,3
	Αρκετά	8	42,1	42,1	47,4
	Πολύ	6	31,6	31,6	78,9
	Πάρα πολύ	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	



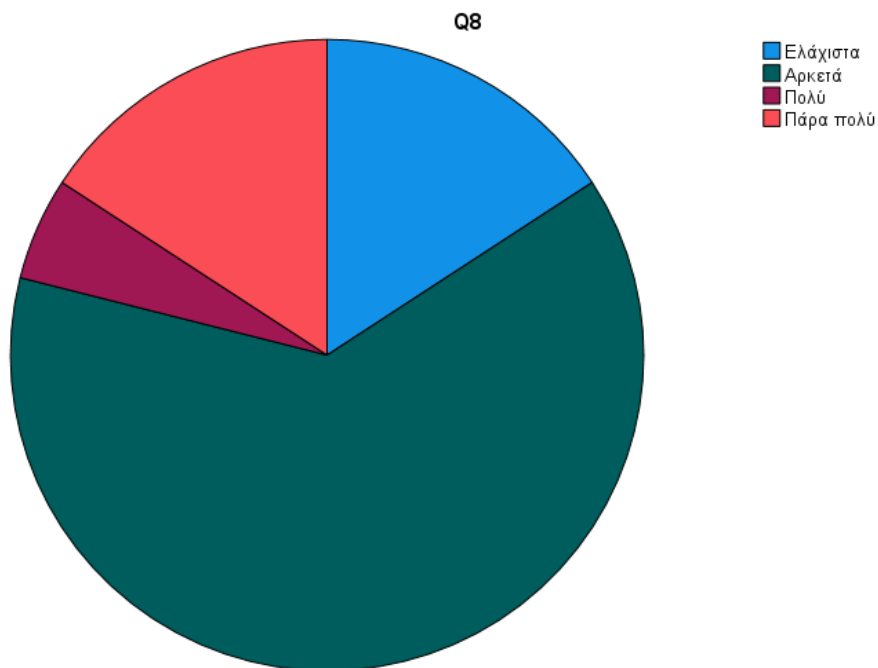
**Σχήμα 13: Ερώτηση 7**

Ακολούθως, εξετάζεται εάν οι υφιστάμενοι πράγματι αντιλαμβάνονται τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Εδώ η κατάσταση δείχνει να αντιστρέφεται μερικώς, με

την πλειοψηφία των απαντήσεων (συγκεκριμένα 12 από τους 19 συμμετέχοντες ή 63,2%) να συγκεντρώνονται στην απάντηση αρκετά, εκφράζοντας μια μετριοπαθή άποψη.

**Πίνακας 14: Ερώτηση 8**

		Q8			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	15,8
	Αρκετά	12	63,2	63,2	78,9
	Πολύ	1	5,3	5,3	84,2
	Πάρα πολύ	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	



**Σχήμα 14: Ερώτηση 8**

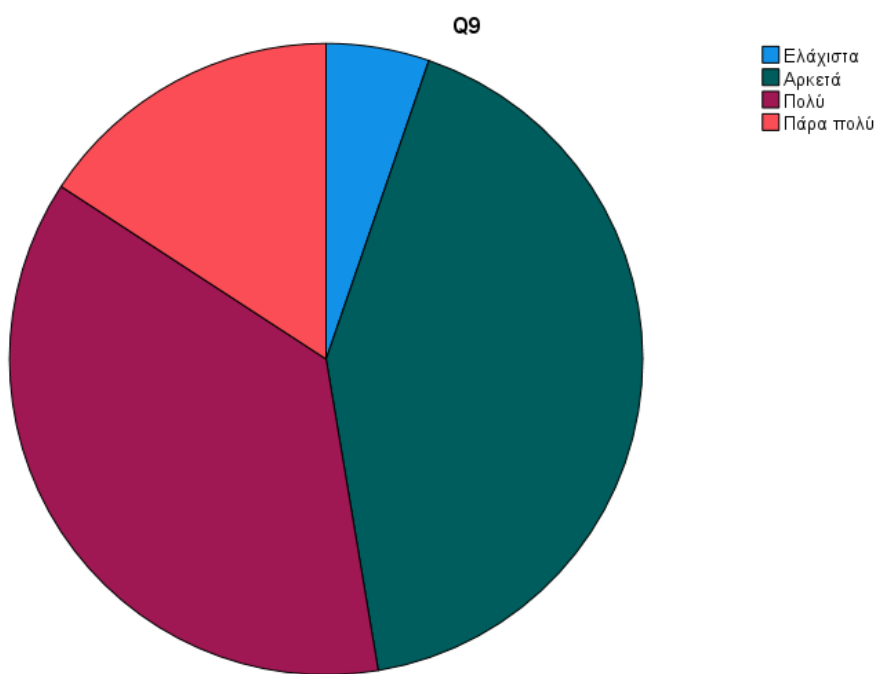
Η ένατη ερώτηση είναι η εξής: «Συνδράμετε αποτελεσματικά στη διατήρηση και εξασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και διαρκούς βελτίωσης του συστήματος Διοίκησης που υπάγεται στον οργανισμό σας;». Ο κυριότερος όγκος των συμμετεχόντων



συγκεντρώνεται στις απαντήσεις αρκετά και πολύ με 42,1% και 36,8% αντίστοιχα, με το 15,8% να συμφωνεί απόλυτα και το 5,3% να συμφωνεί ελάχιστα.

**Πίνακας 15: Ερώτηση 9**

		Q9			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	5,3
	Αρκετά	8	42,1	42,1	47,4
	Πολύ	7	36,8	36,8	84,2
	Πάρα πολύ	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	



**Σχήμα 15: Ερώτηση 9**

Όσοι στην προηγούμενη ερώτηση απάντησαν καθόλου ή ελάχιστα κλήθηκαν ακολούθως να εξειδικεύσουν το λόγο στον οποίο αποδίδουν το γεγονός αυτό. Ενώ αναμέναμε μόλις μία απάντηση, δόθηκαν τρεις. Εκτιμάται λοιπόν πως η συγκεκριμένη ερώτηση ενδεχομένως δημιούργησε σύγχυση στους συμμετέχοντες.

**Πίνακας 16: Ερώτηση 10**

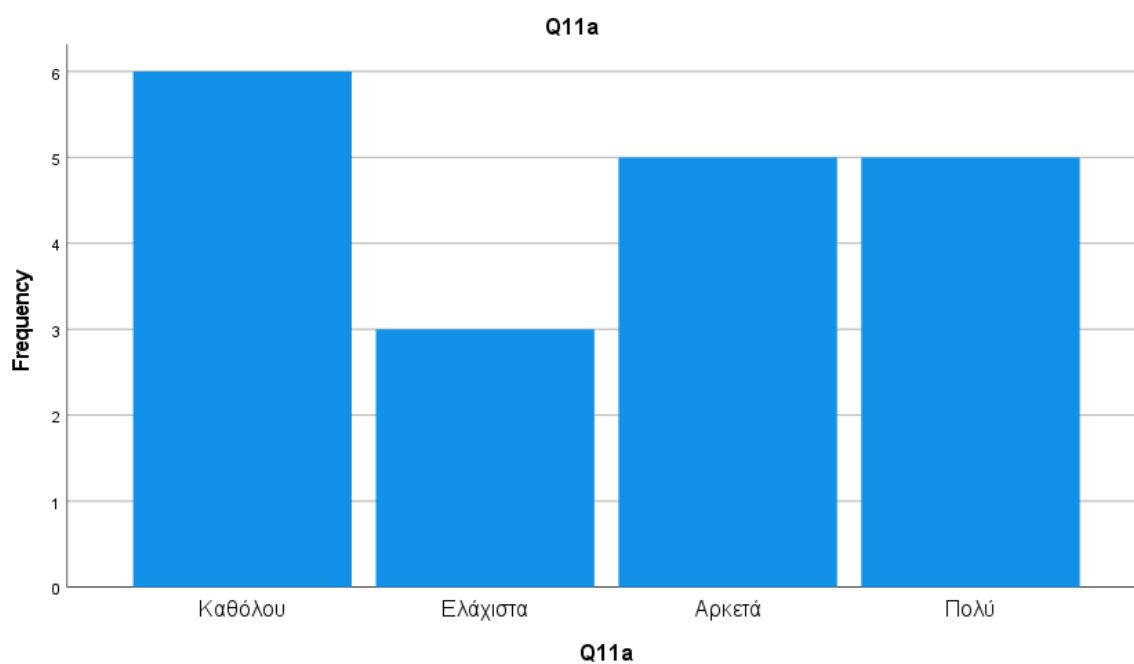
		Q10			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	16	84,2	84,2	84,2
	Δεν μου ζητήθηκε	1	5,3	5,3	89,5
	Συμμετείχα αλλά όχι στο βαθμό που θα ήθελα	1	5,3	5,3	94,7
	Δε συμμετείχα	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Στην ερώτηση 11 κλήθηκαν να διατυπώσουν το βαθμό συμφωνίας τους όσον αφορά τα στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στον εκτεταμένο έλεγχο για αστοχίες αναφορικά με την υλοποίηση των στόχων και ο οποίος πραγματοποιείται:

- a. Μέσω οργανωμένου συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας: Εντύπωση προκαλεί το γεγονός πως το 31,6% δε συμφωνεί καθόλου με την εν λόγω άποψη, ενώ το 15,8% συμφωνεί ελάχιστα. Συνολικά λοιπόν αναφερόμαστε σε ένα ποσοστό της τάξεως του 47,4%. Το υπόλοιπο 52,6% ισομοιράζεται στις απαντήσεις αρκετά και πολύ.

**Πίνακας 17: Ερώτηση 11a**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	31,6	31,6	31,6
	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	47,4
	Αρκετά	5	26,3	26,3	73,7
	Πολύ	5	26,3	26,3	100,0
Total		19	100,0	100,0	



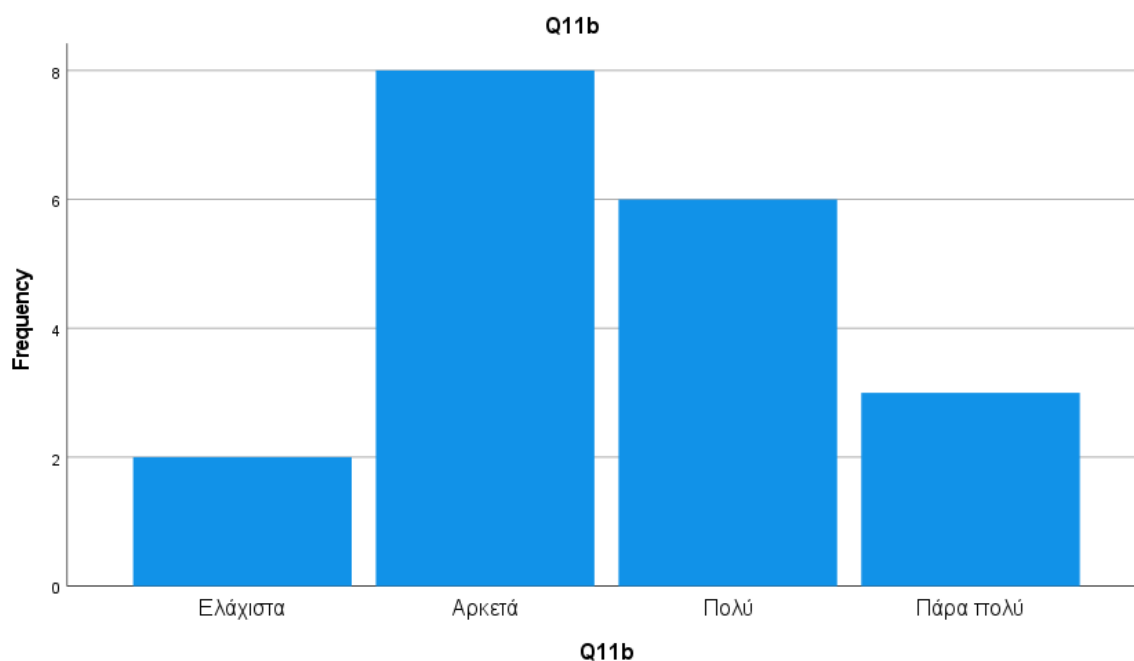
**Σχήμα 16: Ερώτηση 11a**

- b. Σε καθημερινό επίπεδο με δική μου ενασχόληση: Παρόμοιο μοτίβο απαντήσεων παρατηρείται και στην προκειμένη περίπτωση, όπου το 52,6% συμφωνεί ελάχιστα ή αρκετά, ενώ το 47,4% συμφωνεί πολύ και πάρα πολύ.

**Πίνακας 18: Ερώτηση 11b**

		Q11b			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	10,5
	Αρκετά	8	42,1	42,1	52,6
	Πολύ	6	31,6	31,6	84,2
	Πάρα πολύ	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 19: Ερώτηση 11b**

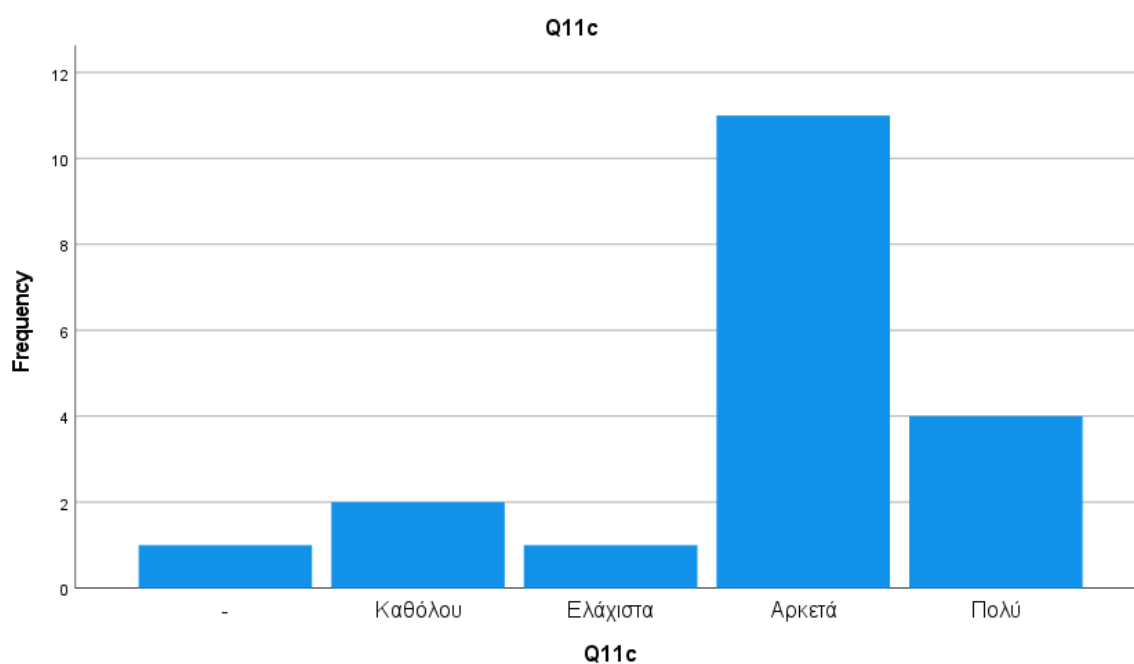


**Σχήμα 17: Ερώτηση 11b**

- c. Μέσω άτυπων ομάδων εργασίας στο τμήμα – διεύθυνση μου: Εδώ μόλις το 21,0% συμφωνούν πολύ, ενώ το υπόλοιπο 78,9% συμφωνεί από καθόλου (10,5%) έως ελάχιστα (5,3%) και αρκετά (57,9%).

**Πίνακας 20: Ερώτηση 11c**

		Q11c			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	-	1	5,3	5,3	5,3
	Καθόλου	2	10,5	10,5	15,8
	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	21,1
	Αρκετά	11	57,9	57,9	78,9
	Πολύ	4	21,1	21,1	100,0
	Total		19	100,0	100,0

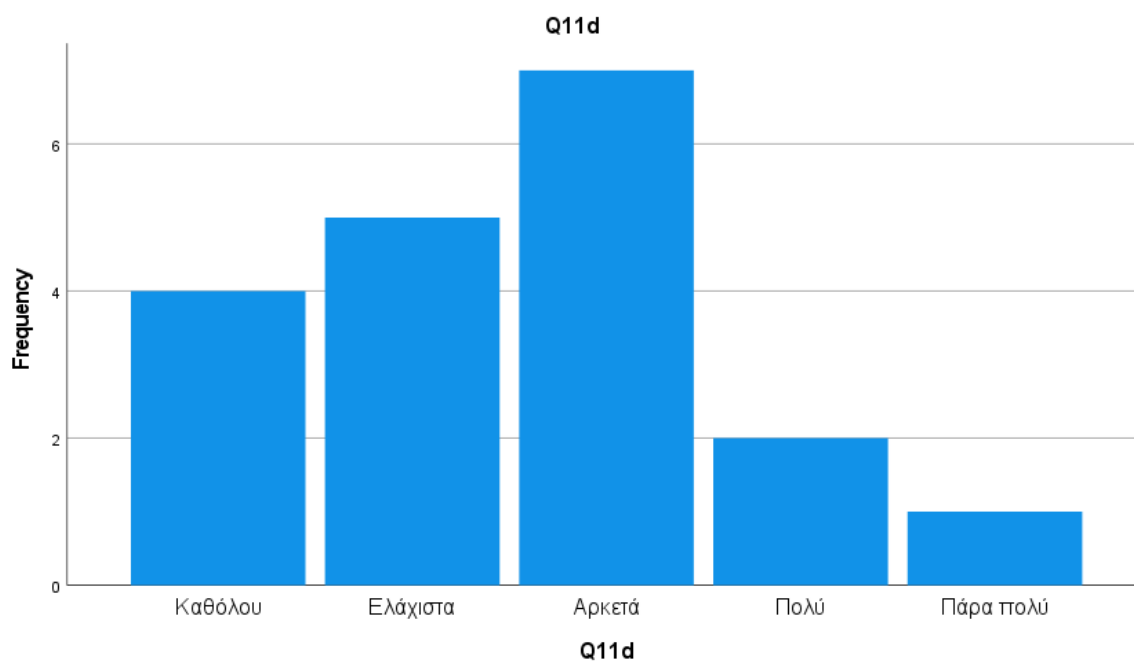


**Σχήμα 18: Ερώτηση 11c**

- d. Από το δήμαρχο: Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Επικρατούσα τιμή είναι η απάντηση αρκετά με 36,8% και ακολουθεί η απάντηση ελάχιστα με 26,3%.

**Πίνακας 21: Ερώτηση 11d**

		Q11d			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	21,1	21,1	21,1
	Ελάχιστα	5	26,3	26,3	47,4
	Αρκετά	7	36,8	36,8	84,2
	Πολύ	2	10,5	10,5	94,7
	Πάρα πολύ	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

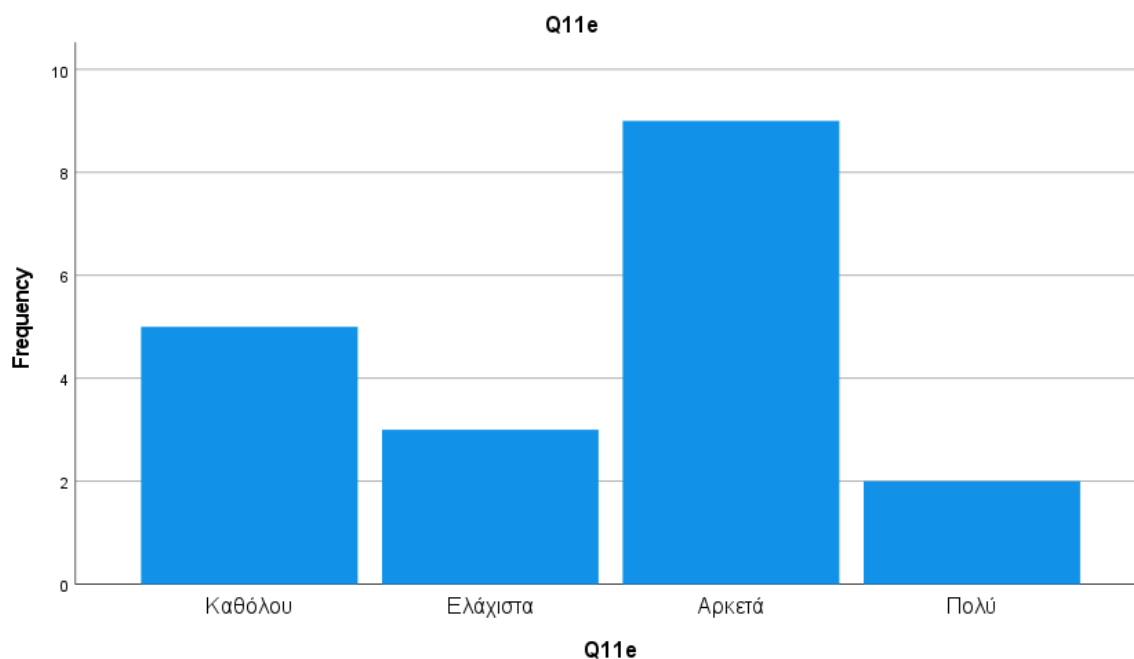


**Σχήμα 19: Ερώτηση 11d**

- ε. Από τον αρμόδιο αντιδήμαρχο: Σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες και συγκεκριμένα 9 από τους 19 (47,4%) δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά με την εν λόγω άποψη.

**Πίνακας 22: Ερώτηση 11ε**

		Q11e			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	26,3	26,3	26,3
	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	42,1
	Αρκετά	9	47,4	47,4	89,5
	Πολύ	2	10,5	10,5	100,0
Total		19	100,0	100,0	

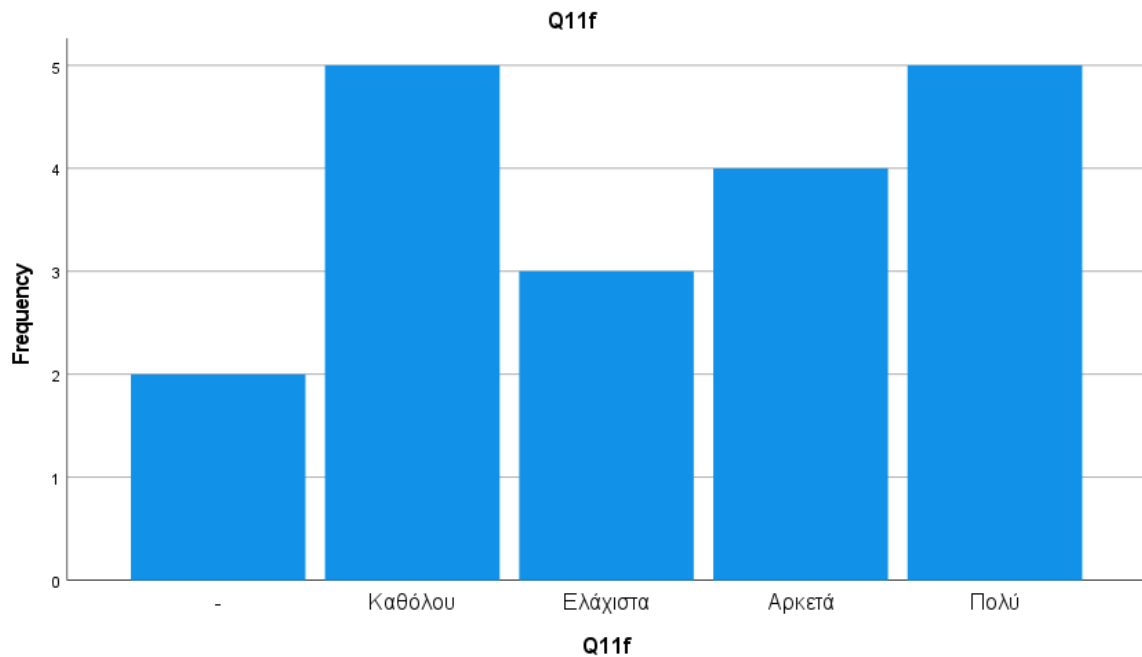


**Σχήμα 20: Ερώτηση 11ε**

- f. Από τη γενική γραμματεία του Δήμου: Στην προκειμένη περίπτωση παρατηρείται μια ευρεία γκάμα απαντήσεων χωρίς να παρατηρείται κάποια ξεκάθαρη τάση προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση.

**Πίνακας 23: Ερώτηση 11f**

		Q11f			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	2	10,5	10,5	10,5
	Καθόλου	5	26,3	26,3	36,8
	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	52,6
	Αρκετά	4	21,1	21,1	73,7
	Πολύ	5	26,3	26,3	100,0
	Total		19	100,0	100,0



**Σχήμα 21: Ερώτηση 11f**

Η δωδέκατη ερώτηση αναφέρεται στο βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ο οποίος πραγματοποιείται μέσω μετρήσεων με:

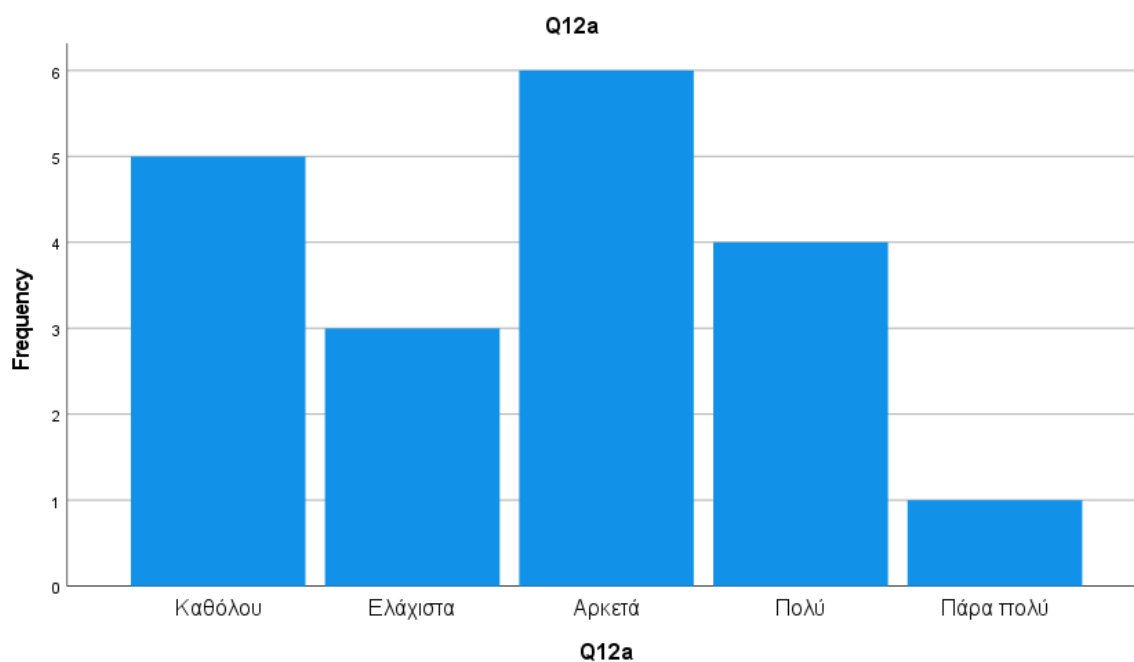
- Δείκτες χρόνου ανταπόκρισης αιτημάτων: Σχεδόν το ένα τέταρτο των συμμετεχόντων (26,4%) συμφωνούν πολύ ή πάρα πολύ, ενώ ίδιο είναι και το ποσοστό όσων δε συμφωνούν καθόλου.



**Πίνακας 24: Ερώτηση 12a**

		Q12a			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	26,3	26,3	26,3
	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	42,1
	Αρκετά	6	31,6	31,6	73,7
	Πολύ	4	21,1	21,1	94,7
	Πάρα πολύ	1	5,3	5,3	100,0
	Total		19	100,0	100,0

**Πίνακας 25: Ερώτηση 12a**

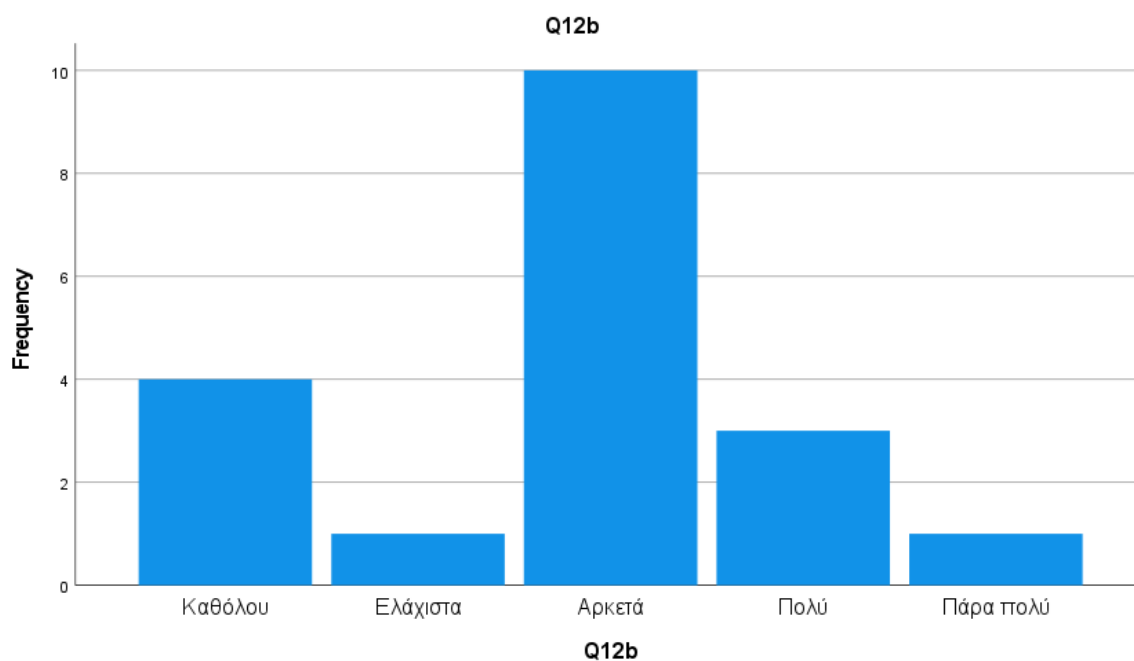


**Σχήμα 22: Ερώτηση 12a**

- b. Δείκτες παραπόνων από τους δημότες: Η οριακή πλειοψηφία των συμμετεχόντων (52,6%) δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά με τη συγκεκριμένη άποψη.

**Πίνακας 26: Ερώτηση 12b**

		Q12b			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	21,1	21,1	21,1
	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	26,3
	Αρκετά	10	52,6	52,6	78,9
	Πολύ	3	15,8	15,8	94,7
	Πάρα πολύ	1	5,3	5,3	100,0
	Total		19	100,0	100,0

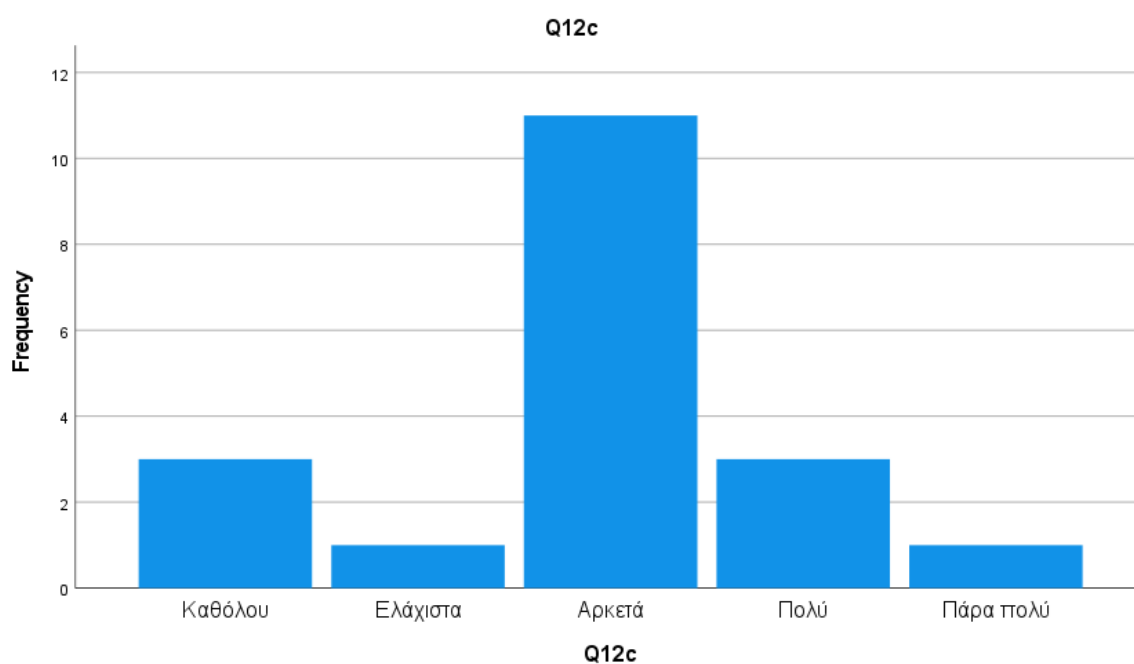


**Σχήμα 23: Ερώτηση 12b**

- c. Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης αιτημάτων: Παρόμοια είναι η κατάσταση και στην εν λόγω περίπτωση με το 57,9% των συμμετεχόντων αυτή τη φορά να συμφωνούν αρκετά.

**Πίνακας 27: Ερώτηση 12c**

		Q12c			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Καθόλου	3	15,8	15,8	15,8
	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	21,1
	Αρκετά	11	57,9	57,9	78,9
	Πολύ	3	15,8	15,8	94,7
	Πάρα πολύ	1	5,3	5,3	100,0
	Total		19	100,0	100,0

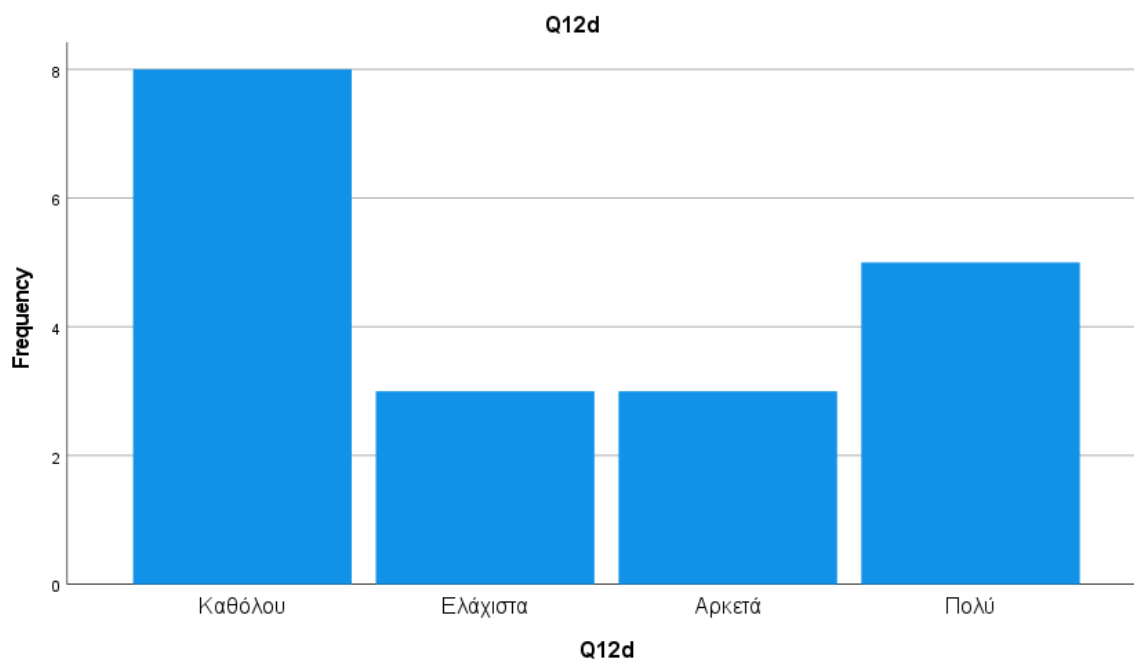


**Σχήμα 24: Ερώτηση 12c**

- d. Με τη χρήση ερωτηματολογίου για παροχή υπηρεσιών: Όπως παρατηρούμε από τα δεδομένα του πίνακα που ακολουθεί, το 42,1% αντιτάσσεται πλήρως στην εν λόγω άποψη.

**Πίνακας 28: Ερώτηση 12d**

		Q12d			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	42,1	42,1	42,1
	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	57,9
	Αρκετά	3	15,8	15,8	73,7
	Πολύ	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	



**Σχήμα 25: Ερώτηση 12d**

Σε κάθε περίπτωση, κρίνεται αναγκαία η βαθιά επίγνωση σχετικά το γνωσιακό υπόβαθρο, τις ικανότητες και τις δεξιότητες. Η ευρεία πλειοψηφία των συμμετεχόντων εξάλλου και συγκεκριμένα το 73,8% τάσσονται με την εν λόγω άποψη συμφωνώντας πολύ ή πάρα πολύ.

**Πίνακας 29: Ερώτηση 13**

**Q13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	10,5
	Αρκετά	3	15,8	15,8	26,3
	Πολύ	9	47,4	47,4	73,7
	Πάρα πολύ	5	26,4	26,4	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση είναι η εξής: «Παροτρύνετε τους υφισταμένους σας να είναι επιρρεπείς στην παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων/ προγραμμάτων;». Εδώ βλέπουμε μια ισομοιρασμένη κατάσταση μεταξύ των απαντήσεων αρκετά και πολύ οι οποίες συγκεντρώνουν ποσοστό 36,8% εκάστη.

**Πίνακας 30: Ερώτηση 14**

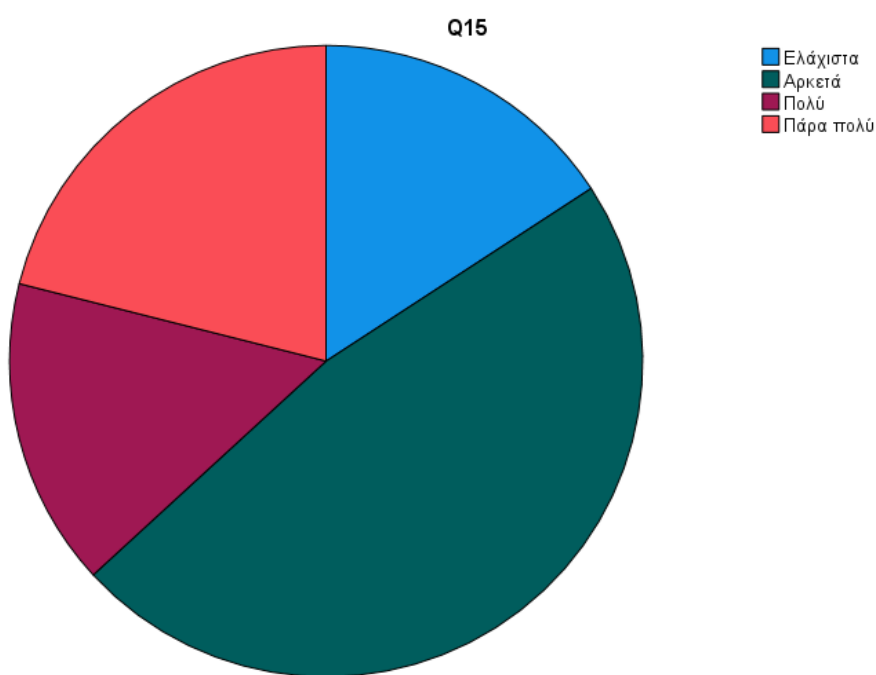
**Q14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	5,3
	Αρκετά	7	36,8	36,8	42,1
	Πολύ	7	36,8	36,8	78,9
	Πάρα πολύ	5	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Όσον αφορά τη συμβολή του κατά περίπτωση τμήματος – διεύθυνσης στην παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους με απώτερο σκοπό να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους, σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες και συγκεκριμένα οι 9 από τους 19 απαντούν αρκετά, με τις υπόλοιπες απαντήσεις να συγκεντρώνουν σαφώς μικρότερα ποσοστά, κυρίως προς τη θετική κατεύθυνση.

**Πίνακας 31: Ερώτηση 15**

		Q15			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	15,8
	Αρκετά	9	47,4	47,4	63,2
	Πολύ	3	15,8	15,8	78,9
	Πάρα πολύ	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

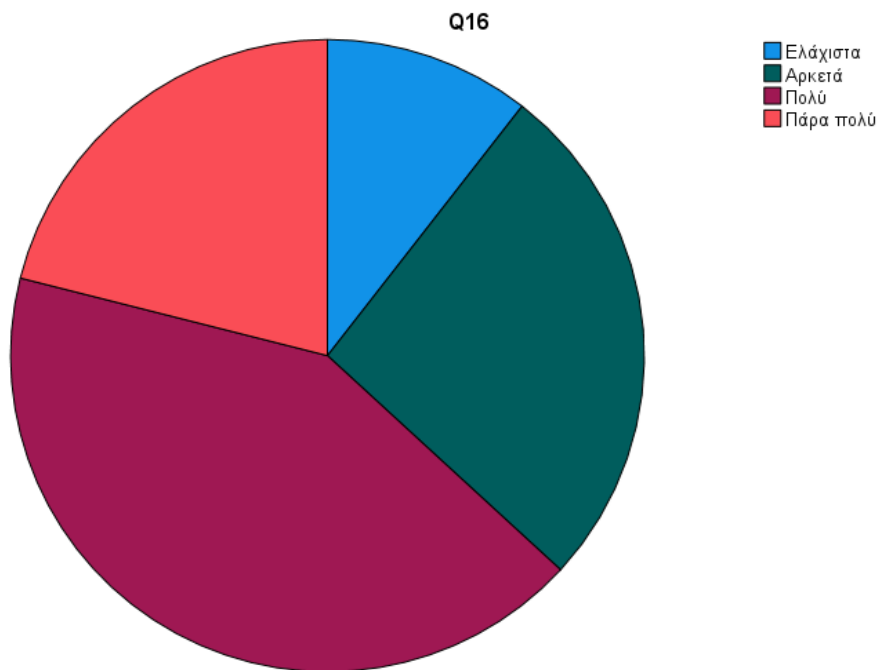


**Σχήμα 26: Ερώτηση 15**

Σε κάθε περίπτωση κρίνεται αναγκαία η διαρκής επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων και των υφισταμένων αυτών με σκοπό τον εντοπισμό τυχόν δυσκολιών και κωλυμάτων. Η ερώτηση 16 εστιάζει σε αυτό ακριβώς το σημείο διερευνώντας το εξής: «Σε τι βαθμό συνεργάζεστε ή τυγχάνει να πραγματοποιήσετε μία προσωπική συζήτηση με οποιονδήποτε από τους υφισταμένους σας για δυσκολίες ή κωλύματα που υπάγονται των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσης ή του τμήματος σας;». Ένα ποσοστό της τάξεως του 63,2% συντάσσεται με την εν λόγω άποψη με 8 από τους συμμετέχοντες να δηλώνουν ότι συμφωνούν πολύ και 4 πάρα πολύ με τη συγκεκριμένη άποψη. Αντιστοίχως, 5 συμφωνούν αρκετά και 2 ελάχιστα.

**Πίνακας 32: Ερώτηση 16**

		Q16			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	10,5
	Αρκετά	5	26,3	26,3	36,8
	Πολύ	8	42,1	42,1	78,9
	Πάρα πολύ	4	21,1	21,1	100,0
Total		19	100,0	100,0	



**Σχήμα 27: Ερώτηση 16**

Η ερώτηση 17, εξετάζει το ίδιο ακριβώς στοιχείο όσον αφορά τη σχέση με τους προϊσταμένους. Ωστόσο, και στη συγκεκριμένη περίπτωση παρατηρείται μια ξεκάθαρη τάση με συνολικά το 52,6% να τάσσεται υπέρ της εν λόγω άποψης.

**Πίνακας 33: Ερώτηση 17**

		<b>Q17</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	10,5
	Αρκετά	7	36,8	36,8	47,4
	Πολύ	8	42,1	42,1	89,5
	Πάρα πολύ	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση (ερώτηση 18) διερευνά το βαθμό στον οποίο τηρείται η ιεραρχία εντός του οργανισμού, σύμφωνα με το οργανόγραμμα το οποίο ισχύει κατά περίπτωση. Εδώ η κατάσταση πιο ισορροπημένη, γεγονός το οποίο καταδεικνύει μια σύγκυση μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης.

**Πίνακας 34: Ερώτηση 18**

		<b>Q18</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	5,3	5,3	5,3
	Ελάχιστα	5	26,3	26,3	31,6
	Αρκετά	6	31,6	31,6	63,2
	Πολύ	7	36,8	36,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις αναφέρονται σε γενικότερες απόψεις των συμμετεχόντων περί της εργασίας τους και του οργανισμού. Ειδικότερα, στην ερώτηση 19 καλούνται να διατυπώσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν με τις ως κάτωθι αναφερόμενες απόψεις:

- a. Μου αρέσει η δουλειά μου: Ως θετικό λογίζεται αν μη τι άλλο το γεγονός πως συνολικά 16 συμμετέχοντες συμφωνούν πολύ ή πάρα πολύ με τη συγκεκριμένη πρόταση.



**Πίνακας 35: Ερώτηση 19a**

		<b>Q19a</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	10,5
	Αρκετά	1	5,3	5,3	15,8
	Πολύ	3	15,8	15,8	31,6
	Πάρα πολύ	13	68,5	68,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

- b. Υφίσταται υγιές κλίμα εργασίας μεταξύ εμού και των συναδέλφων μου: Κατά το ίδιο μοτίβο με παραπάνω, το 57,9% τάσσεται ισχυρά υπέρ της συγκεκριμένης άποψης.

**Πίνακας 36: Ερώτηση 19b**

		<b>Q19b</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	5,3	5,3	5,3
	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	10,5
	Αρκετά	6	31,6	31,6	42,1
	Πολύ	5	26,3	26,3	68,4
	Πάρα πολύ	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

- c. Η σχέση μου με τους ανωτέρους μου είναι επικοινωνιακή: Το 52,7% συμφωνούν πολύ με τη συγκεκριμένη άποψη, το 26,3% αρκετά, το 15,8% ελάχιστα και το 5,3% καθόλου.

**Πίνακας 37: Ερώτηση 19c**

		<b>Q19c</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	5,3	5,3	5,3
	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	21,1
	Αρκετά	5	26,3	26,3	47,4
	Πολύ	10	52,7	52,7	100
	Total	19	100,0	100,0	

- d. Υπάρχει διαρκές κλίμα αλληλοβοήθειας μεταξύ εμού και των συναδέλφων μου: Συνολικά 14 συμμετέχοντες συμφωνούν πολύ ή πάρα πολύ με τη συγκεκριμένη άποψη.

**Πίνακας 38: Ερώτηση 19d**

		<b>Q19d</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	15,8
	Αρκετά	2	10,5	10,5	26,3
	Πολύ	11	57,9	57,9	84,2
	Πάρα πολύ	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

- e. Διαθέτω τα ηνία της εργασίας μου: Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα και σε αυτήν την ερώτηση.

**Πίνακας 39: Ερώτηση 19e**

		<b>Q19e</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	10,5
	Αρκετά	7	36,8	36,8	47,4
	Πολύ	6	31,6	31,6	78,9
	Πάρα πολύ	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

- f. Τα καθήκοντα μου και ρόλος μου στην εργασία είναι κατανοητά: Μόλις 3 είναι οι συμμετέχοντες οι οποίοι συμφωνούν ελάχιστα.

**Πίνακας 40: Ερώτηση 19f**

		Q19f			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	15,8
	Αρκετά	5	26,3	26,3	42,1
	Πολύ	5	26,3	26,3	68,4
	Πάρα πολύ	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

- g. Οι δυνατότητές μου είναι ισάξιες των καθηκόντων μου:

**Πίνακας 41: Ερώτηση 19g**

		Q19g			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	-	1	5,3	5,3	5,3
	Καθόλου	1	5,3	5,3	10,5
	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	21,1
	Αρκετά	3	15,8	15,8	36,8
	Πολύ	7	36,8	36,8	73,7
	Πάρα πολύ	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

- h. Βάσει των δυνατοτήτων, η τοποθέτηση μου σε άλλη θέση θα με καθιστούσε αποδοτικότερο για τον οργανισμό

**Πίνακας 42: Ερώτηση 19h**

		<b>Q19h</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	21,1	21,1	21,1
	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	26,3
	Αρκετά	6	31,6	31,6	57,9
	Πολύ	7	36,8	36,8	94,7
	Πάρα πολύ	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Εν συνεχεία, δίνονται μία προς μία οι απαντήσεις της 20<sup>ης</sup> ερώτησης, όπου σε όλες παρατηρείται το ίδιο μοτίβο απαντήσεων με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να συντάσσεται προς τη θετική άποψη.

**Πίνακας 43: Ερώτηση 20a**

		<b>Q20a</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	5,3
	Αρκετά	6	31,6	31,6	36,8
	Πολύ	8	42,1	42,1	78,9
	Πάρα πολύ	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 44: Ερώτηση 20b**

		<b>Q20b</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	5,3
	Αρκετά	6	31,6	31,6	36,8
	Πολύ	6	31,6	31,6	68,4
	Πάρα πολύ	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 45: Ερώτηση 20c**

		<b>Q20c</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	5	26,3	26,3	26,3
	Αρκετά	6	31,6	31,6	57,9
	Πολύ	6	31,6	31,6	89,5
	Πάρα πολύ	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 46: Ερώτηση 20d**

		<b>Q20d</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	10,5
	Αρκετά	5	26,3	26,3	36,8
	Πολύ	11	57,9	57,9	94,7
	Πάρα πολύ	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 47: Ερώτηση 20e**

		<b>Q20e</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	5,3
	Αρκετά	5	26,3	26,3	31,6
	Πολύ	9	47,4	47,4	78,9
	Πάρα πολύ	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 48: Ερώτηση 20f**

		Q20f			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	5,3
	Αρκετά	3	15,8	15,8	21,1
	Πολύ	11	57,9	57,9	78,9
	Πάρα πολύ	4	21,1	21,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 49: Ερώτηση 20g**

		Q20g			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	1	5,3	5,3	5,3
	Ελάχιστα	2	10,5	10,5	15,8
	Αρκετά	4	21,1	21,1	36,8
	Πολύ	7	36,8	36,8	73,7
	Πάρα πολύ	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 50: Ερώτηση 20h**

		Q20h			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	5,3	5,3	5,3
	Ελάχιστα	1	5,3	5,3	10,5
	Αρκετά	8	42,1	42,1	52,6
	Πολύ	4	21,1	21,1	73,7
	Πάρα πολύ	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

**Πίνακας 51: Ερώτηση 20i**

		Q20i			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	15,8	15,8	15,8
	Ελάχιστα	3	15,8	15,8	31,6
	Αρκετά	5	26,3	26,3	57,9
	Πολύ	5	26,3	26,3	84,2
	Πάρα πολύ	3	15,8	15,8	100,0
	Total		19	100,0	100,0

#### **4.4 Συμπεράσματα**

Αρχικά, συμπεραίνεται ότι η πλειοψηφία των ανώτερων διοικητικών στελεχών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο αντιλαμβάνονται ότι ο παράγοντας της ποιότητας, ιδίως όσον αφορά το διοικητικό και οργανωτικό επίπεδο, πρέπει να συνιστά κύριο μέλημα για την διοίκηση ενός οργανισμού. Αναλύοντας την απάντηση τους διαπιστώνεται πώς υπάρχει ομοφωνία διότι εκφράστηκε από σχεδόν όλους αλλά και φαίνεται πώς τα διοικητικά στελέχη του Δήμου Τοπείρου γνωρίζουν τι εστί ποιότητα και πόσο σημαντικό είναι ένας οργανισμός να λειτουργεί με γνώμονα αυτή. Στην συνέχεια, όσον αφορά την ποιότητα που έγκειται στην παροχή υπηρεσιών και την εξάρτηση από τους παράγοντες της ικανοποίησης των δημοτών καθώς και των εργαζομένων, παρατηρείται ομοφωνία μεταξύ των ανώτερων διοικητικών στελεχών, γεγονός που αποδεικνύει ότι η παραγωγή της ποιότητας δεν έχει να κάνει μόνο με τον τελικό αποδεκτή, που είναι ο δημότης αλλά και με τους εργαζόμενους, για τους οποίους ο Δήμος Τοπείρου σε αντίθεση με άλλους οργανισμούς φαίνεται ότι ενδιαφέρεται και μεριμνά.

Ακόμη, όσον αφορά την συμμετοχή των εργαζομένων στην συλλογική λήψη αποφάσεων για παροχή των υπηρεσιών, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του Δήμου, μέσω των απαντήσεων τους συμφωνούν και αναφέρουν πώς πρέπει να υπάρχει. Για άλλη μία φορά, επιβεβαιώνεται πόσο σημαντικοί είναι για το Δήμο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του, οι υπάλληλοι του Δήμου, οι απόψεις τους και η διαρκής συμμετοχή τους. Επίσης, αναφορικά με την ερώτηση στην οποία συνδέεται η επιμόρφωση με την δια βίου μάθηση ώστε να επέλθει η παροχή από τους εργαζόμενους ποιοτικών υπηρεσιών, συμπεραίνεται ότι η πλειονότητα των ανώτερων διοικητικών στελεχών συμφωνούν και τίθενται υπέρ, γεγονός που αποκαλύπτει ότι έχουν γνώση και θα ήθελαν οι εργαζόμενοι τους να επιμορφώνονται

διαρκώς ώστε να μπορέσει να αυξηθεί και το επίπεδο παραγωγής ποιότητας από τον οργανισμό.

Παράλληλα, αναφορικά με την ερώτηση που σχετίζεται με τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή ενός οργανισμού τα περισσότερα διοικητικά στελέχη έδειξαν μέσω των απαντήσεων τους ότι τα αντιλαμβάνονται, όχι όμως όλοι διότι υπήρχαν και απαντήσεις που αποδείκνυαν το αντίθετο, ελάχιστες όμως σε αριθμό αναλογικά με το δείγμα. Έπειτα, στην επόμενη ερώτηση που αποτελεί προέκταση της προηγούμενης συμπεραίνεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι στο Δήμο εκτελούν τα καθήκοντα τους, όπως το όραμα και την αποστολή του οργανισμού μεθοδικά στους υφισταμένους τους, γεγονός που φανερώνει το πόσο σοβαρά αντιλαμβάνονται την εργασία τους και τέλος παρατηρείται μία μόνο απόκλιση, στην οποία ο ερωτώμενος συμφωνεί ελάχιστα.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τους υφιστάμενους και το πόσο καλά αυτοί αντιλαμβάνονται τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού παρατηρείται μία σύγχυση στο δείγμα διότι σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν δεν τα αντιλαμβάνονται όλοι σε ικανοποιητικό βαθμό αλλά και οι περισσότεροι που τα αντιλαμβάνονται περιοριστήκαν στην επιλογή «αρκετά», γεγονός που αποδεικνύει ότι υπάρχει μία ασυνεννοησία θα έλεγε κανείς μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων στο εσωτερικό του Δήμου.

Στην συνέχεια, αναφορικά με την ερώτηση στην οποία γίνεται λόγος για συνδρομή στην διατήρηση, εξασφάλιση της ανάπτυξης και εφαρμογή διαρκούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης παρατηρείται ότι η πλειονότητα των απαντήσεων, εκτός από μία απόκλιση αντιδρά θετικά. Επομένως, συμπεραίνεται ότι σχεδόν κανένας υπάλληλος δεν παραμένει αμέτοχος αλλά τουναντίον οι περισσότεροι σχεδόν βοηθούν βάζοντας το λιθαράκι τους στην εξασφάλιση της ανάπτυξης αλλά και στην διαρκή βελτίωση του συστήματος διοίκησης στο Δήμο Τοπείρου. Επίσης, στην επόμενη ερώτηση, η οποία αποτελεί προέκταση της προηγούμενης για όσους επέλεξαν μία εκ των δύο πρώτων επιλογών, δηλαδή «καθόλου» ή «ελάχιστα» και ενώ ένας μόνο είχε επιλέξει την επιλογή «ελάχιστα» στην προηγούμενη ερώτηση, δόθηκαν όλος περιέργως τρεις απαντήσεις. Η συγκεκριμένη ερώτηση συμπεραίνεται ότι δημιούργησε σύγχυση στους ερωτώμενους και όσοι επιχειρήσαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο με κεκτημένη ταχύτητα ίσως λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας και δεν διάβασαν καλά τις εκφωνήσεις υπέπεσαν στην παγίδα να την απαντήσουν ενώ δεν ήταν αναγκαίο εφόσον δεν είχαν επιλέξει μία εκ των δύο πρώτων επιλογών.

Επιπλέον, όσον αφορά την επόμενη ερώτηση η οποία σχετίζεται με τον εκτεταμένο έλεγχο για αστοχίες αναφορικά με την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, παρατηρήθηκε ότι όσον αφορά την πρώτη επιλογή μεγάλο ποσοστό του οργανισμού, σχεδόν το 50% διαφωνεί. Επομένως, συμπεραίνεται ότι η συγκεκριμένη επιλογή δεν χρήζει ιδιαίτερης εμπιστοσύνης από πολλά στελέχη ενδεχομένως εξαιτίας διάφορων δικών τους προσωπικών λόγων. Όσον αφορά την δεύτερη επιλογή, επικρατεί παρόμοιο μοτίβο με την προηγούμενη και συμπεραίνεται ότι πάλι διακρίνονται οι ερωτώμενοι σε δύο μεγάλες ομάδες, που από την μία βρίσκονται αυτοί που συμφωνούν πάρα πολύ και από την άλλη αυτοί που συμφωνούν αρκετά έως ελάχιστα. Τώρα, στην τρίτη επιλογή αλλάζουν κάπως τα πράγματα, φαίνεται να



αλλάζει το μοτίβο που συναντήθηκε στις προηγούμενες επιλογές διότι μόλις ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως περίπου του 21% συμφωνεί και ένα πολύ μεγάλο ποσοστό συμφωνεί από αρκετά έως καθόλου συμπεραίνοντας ότι η συγκεκριμένη επιλογή είναι αξιосέβαστη μεν για τα στελέχη αλλά δεν την θεωρούν δε ιδιαίτερα εύχρηστη ώστε να επιλέξει η πλειονότητα την επιλογή «πάρα πολύ» στην αντίστοιχη επιλογή.

Έπειτα, αναφορικά με την τέταρτη επιλογή της ερώτησης, η οποία τοποθετεί αρμόδιο τον Δήμαρχο παρατηρείται μία ανομοιομορφία των απαντήσεων με επικρατέστερη την επιλογή «αρκετά», σύμφωνα με την οποία συμπεραίνεται ότι και ο Δήμαρχός σύμφωνα με τα στελέχη οφείλει να διατελεί έλεγχο για αστοχίες όσον αφορά την υλοποίηση των στόχων του Δήμου. Παρόλα αυτά όμως, υπάρχουν και στελέχη που κρίνονται κατά, εφόσον ουκ ολίγες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις επιλογές «ελάχιστα» και «καθόλου» και σύμφωνα με τις οποίες συμπεραίνεται ότι αρκετά στελέχη δεν κρίνουν αναγκαία την ανάμειξη του Δημάρχου σε τέτοιου είδους καταστάσεις. Επίσης, η συγκέντρωση σχεδόν του μισού δείγματος στην επιλογή «αρκετά» όσον αφορά την ανάμειξη του Αντιδήμαρχου αποδεικνύει ότι θεωρείται αρμόδιος για τέτοιου είδους ζητήματα. Υπάρχουν όμως και στελέχη που απαντούν αρνητικά αλλά η πλειονότητα των απαντήσεων τίθεται υπέρ, οπότε συμπεραίνεται ότι τα στελέχη τον θεωρούν αρμόδιο και παρατηρείται ότι πιστεύουν ότι τέτοιου είδους ζητήματα έπειτα από μια σύγκριση με την προηγούμενη επιλογή, δηλαδή του Δημάρχου, αρμόζουν καλύτερα στον Αντιδήμαρχο. Ολοκληρώνοντας την συγκεκριμένη ερώτηση και αναφορικά με την επιλογή της γενικής γραμματείας του Δήμου συμπεραίνεται ότι δεν υπάρχει κάποια ξεκάθαρη τάση προς μία κατεύθυνση διότι οι απαντήσεις διαμοιράζονται σχεδόν ομοιόμορφα σε όλες τις επιλογές

Επιπλέον, όσον αφορά την επόμενη ερώτηση, η οποία σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω μετρήσεων και πιο συγκεκριμένα την πρώτη επιλογή που προτάσσεται παρατηρείται ότι πάνω από το 50% του δείγματος συμφωνεί από «αρκετά» έως «πάρα πολύ», όπως επίσης και ένα πολύ σημαντικό ποσοστό τάσσεται υπέρ των επιλογών από «καθόλου» έως «ελάχιστα». Επομένως, συμπεραίνεται ότι ο δείκτης χρόνου ανταπόκρισης αιτημάτων συνιστά μία ορθή επιλογή για την αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών.

Όσον αφορά τους δείκτες παραπόνων από τους δημότες ως μέσο αξιολόγησης, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος συγκεντρώνεται στις επιλογές από «αρκετά» έως «πάρα πολύ» και υπερτερεί κατά κράτος του ποσοστού που συγκεντρώνεται στις επιλογές «καθόλου» και «ελάχιστα» συμπεραίνοντας ότι πρόκειται για μια δημοφιλής και εύχρηστη επιλογή, η εφαρμογή της οποίας προσκομίζει πολλά οφέλη. Έπειτα, παρόμοια κατάσταση παρατηρείται και στην τρίτη επιλογή, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης ικανοποίησης αιτημάτων, οι οποίοι συμπεραίνεται ότι με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων συνιστούν μία σαφή και ακριβή επιλογή αξιολόγησης για τον βαθμό ικανοποίησης των πολιτών. Κλείνοντας την συγκεκριμένη ερώτηση, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων τάσσονται κατά της χρήσης ερωτηματολογίου για την παροχή υπηρεσιών συμπεραίνοντας ότι το ερωτηματολόγιο δεν αποτελεί ένα επιθυμητό μέσο, ενδεχομένως λόγω της κατάστασης που επικρατεί και του ιού να προκαλεί φόβο. Μάλλον,

θα έπρεπε να θίγεται ως επιλογή το ψηφιακό ερωτηματολόγιο με σκοπό να αποφεύγεται η άμεση επαφή ώστε να μην προκύψει κάποιος κίνδυνος για την δημόσια υγεία.

Παράλληλα, στην επόμενη ερώτηση, η οποία αφορά την αντίληψη του γνωσιακού υπόβαθρου, των ικανοτήτων αλλά και των δεξιοτήτων των υφισταμένων συμπεραίνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων τάσσεται υπέρ συγκεντρώνοντας τις περισσότερες απαντήσεις στις επιλογές «πολύ» και «πάρα πολύ».

Επίσης, στην επόμενη ερώτηση, η οποία αναφέρεται πάλι στους υφισταμένους αλλά αυτή την φορά γίνεται λόγος για το αν παροτρύνονται για την παρακολούθηση και επιμόρφωση επιμορφωτικών προγραμμάτων παρατηρείται ότι μεγάλο μέρος των ερωτώμενων, της τάξεως περίπου του 72%, συγκεντρώνεται στις επιλογές «αρκετά» και «πολύ» συμπεραίνοντας ότι τα ανώτερα στελέχη μεριμνούν και παροτρύνουν του υφισταμένους του διαρκώς να μορφώνονται ώστε να γίνουν αποτελεσματικότεροι και αποδοτικότεροι.

Στην επόμενη ερώτηση, η οποία είναι και μείζονος σημασίας, έχει να κάνει με το ρόλο του τμήματος σχετικά με το αν αυτό συμβάλει στην παροχή κίνητρων στους υπαλλήλους ώστε να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους. Εδώ παρατηρείται και συμπεραίνεται ότι με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, τα περισσότερα τμήματα του Δήμου συνδράμουν στην παροχή κινήτρων, επιβεβαιώνοντας για άλλη μία φορά πως είναι ένας Δήμος, ο οποίος ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό του.

Ταυτόχρονα, προχωρώντας στην ερώτηση που αναφέρεται στην συνεργασία ή την επικοινωνία των ανώτερων διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους ώστε να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες του αντίστοιχου τμήματος εντοπίζεται ότι η πλειονότητα των απαντήσεων τάσσεται υπέρ, συμπεραίνοντας ότι υπάρχει ένα καλό κλίμα μεταξύ στελεχών και υφισταμένων στο οποίο ευδοκίμει η επικοινωνία και η συζήτηση. Παρόλα αυτά όμως, δόθηκαν και δύο απαντήσεις, οι οποίες υποδηλώνουν κώλυμα, αναφορικά με τον διάλογο. Επίσης, η επόμενη ερώτηση είναι παρεμφερής με την προηγούμενη και διαπιστώνεται για ακόμη μία φορά ότι το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων αντιδρά θετικά, εφόσον οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται από το «αρκετά» έως το «πάρα πολύ» συμπεραίνοντας ότι όντως υπάρχει επικοινωνία και προσωπική συζήτηση με τους ανώτερα ιεραρχικά προϊστάμενους για ενδεχόμενες δυσκολίες που αφορούν ένα τμήμα.

Στην επόμενη ερώτηση, που εξετάζεται η τήρηση της ιεραρχίας βάση του οργανογράμματος του οργανισμού παρατηρείται μία σύγχυση διότι ενώ η πλειοψηφία φαίνεται να την τηρεί, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό που συγκεντρώνεται στις επιλογές «καθόλου» και «ελάχιστα» και σύμφωνα με το οποίο συμπεραίνεται ότι υπάρχει μία σύγχυση μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διοίκησης.

Επιπρόσθετα, η επόμενη ερώτηση είναι πιο γενική και όσον αφορά την πρώτη επιλογή της, δηλαδή αν τους αρέσει η δουλειά που κάνουν, συμπεραίνεται ότι όλοι σχεδόν απολαμβάνουν την δουλειά τους στο Δήμο. Έπειτα, αναφορικά με την δεύτερη επιλογή της ερώτησης, που έχει να κάνει με το υγιές κλίμα συνεργασίας, συμπεραίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων αναφέρει πως

υπάρχει υγιές και ομαλό κλίμα μεταξύ εκείνων και των συναδέλφων τους, γεγονός πολύ θετικό για τον οργανισμό. Στην συνέχεια, στην τρίτη επιλογή της ερώτησης, συμπεραίνεται ότι ενώ το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων τάσσεται υπέρ μίας εποικοδομητικής σχέσης με τους ανωτέρους τους, υπάρχει ένα σεβαστό ποσοστό που συγκεντρώνεται στις επιλογές «καθόλου» και «ελάχιστα», το οποίο υποδηλώνει κάποιο κώλυμα επικοινωνίας σε ορισμένα τμήματα του Δήμου.

Στην τέταρτη επιλογή της ερώτησης, αναφορικά με το κλίμα αλληλοβοήθειας εντός του Δήμου, διαπιστώνεται ότι υπάρχει διότι η πλειονότητα των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτώμενους τάχθηκε υπέρ. Επίσης, όσον αφορά την πέμπτη επιλογή, συμπεραίνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος διαθέτει τα ηνία της εργασίας του, με λίγους όμως ερωτώμενους να περιορίζονται στην επιλογή «ελάχιστα». Στην έκτη επιλογή της ερώτησης που απαντήθηκε, διαπιστώνεται ότι πέρα από τρεις συμμετέχοντες που συμφωνούν ελάχιστα, όλοι οι υπόλοιποι ορθώς κατανοούν και αντιλαμβάνονται τα καθήκοντα και τον ρόλο τους στην εργασία.

Παράλληλα, στην έβδομη επιλογή, συμπεραίνεται ότι όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ακράδαντα ότι οι δυνατότητες τους είναι ισάξιες των καθηκόντων τους. Τέλος, στην όγδοη και τελευταία επιλογή της συγκεκριμένης ερώτησης, επικρατεί ένας διχασμός μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν. Από την μία πολλοί πιστεύουν ότι η τοποθέτηση τους σε μια άλλη θέση θα τους καθιστούσε αποδοτικότερους, πράγμα που φανερώνει ότι πολλοί στον οργανισμό επιζητούν μία αλλαγή θέσης, υπάρχει όμως και ένα σεβαστό ποσοστό που συγκεντρώνεται στις επιλογές «καθόλου» και «ελάχιστα», γεγονός που αποδεικνύει ότι δεν υπάρχει προδιάθεση για αλλαγή θέσης.

Ταυτόχρονα, αναφορικά με την τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, στην οποία παραθέτονται ορισμένες συνιστώσες και καλούνται οι ερωτώμενοι να απαντήσουν σε ποιο βαθμό συμφωνούν, στην πρώτη επιλογή της ερώτησης, η πλειοψηφία των απαντήσεων βρίσκεται μεταξύ του «αρκετά» και του «πάρα πολύ», γεγονός που οδηγεί στην διαπίστωση ότι το όραμα και οι στόχοι γίνονται αντιληπτοί από όλους. Έπειτα, στην δεύτερη επιλογή παρατηρείται το ίδιο μοτίβο απαντήσεων και επομένως συμπεραίνεται ότι όντως χρησιμοποιούνται συστήματα αξιολόγησης από το Δήμο. Τώρα, όσον αφορά την τρίτη επιλογή της ερώτησης, διαπιστώνεται και επαληθεύεται ορθώς ότι διαδραματίζει κύριο ρόλο η συλλογική λήψη αποφάσεων αλλά και η συμμετοχή όλων στη διοίκηση.

Στην συνέχεια, αναφορικά με την τέταρτη επιλογή που παραθέτετε στην ερώτηση, συμπεραίνεται και επίσης επαληθεύεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν ότι στο Δήμο υπάρχει παρότρυνση για βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται αλλά και επιβράβευση. Όσον αφορά την πέμπτη επιλογή, κινείται στο ίδιο μοτίβο, με τις περισσότερες απαντήσεις να συγκεντρώνονται στις επιλογές από «αρκετά» μέχρι «πάρα πολύ» διαπιστώνοντας ότι υπάρχει εμπιστοσύνη των προϊστάμενων στους υφισταμένους τους. Επίσης, στην έκτη επιλογή συμπεραίνεται ότι υπάρχει ενθάρρυνση του προσωπικού για δια βίου μάθηση και επιμόρφωση, πράγμα που συναντήθηκε και σε προηγούμενη ερώτηση.

Ακόμη, στην έβδομη επιλογή της ερώτησης, συνεχίζεται το ίδιο μοτίβο απαντήσεων, με τις περισσότερες απαντήσεις να τάσσονται υπέρ και να διαπιστώνεται ότι υπάρχει διατηρηματική συνεργασία στον οργανισμό. Όσον αφορά την όγδοη επιλογή της ερώτησης συνεχίζει να παραμένει το μοτίβο των θετικών απαντήσεων, πράγμα που αποδεικνύει ότι ο Δήμος είναι εκσυγχρονισμένος αλλά και ότι κάνει χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών. Εν κατακλείδι, στην τελευταία επιλογή της ερώτησης αναφορικά με τις ποιοτικές κτιριακές εγκαταστάσεις παρατηρείται ένας διχασμός μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν, με τις θετικές να μην να υπερτερούν αλλά να υπάρχει όμως και ένα σημαντικό ποσοστό αρνητικών απαντήσεων που υποδηλώνει ότι ενδεχομένως ορισμένα τμήματα του Δήμου χρήζουν αλλαγής κτιριακών εγκαταστάσεων.

Συνοψίζοντας, ο Δήμος Τοπίου είναι ένας οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει την διαρκή παροχή ποιότητας για την ικανοποίηση των δημοτών του, γεγονός που έρχεται να επιβεβαιώσει αυτό που αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της διπλωματικής, δηλαδή ότι πλέον οι περισσότεροι οργανισμοί επιζητούν την ποιότητα διότι είναι ένα πολύτιμο αγαθό, το οποίο όλοι θέλουν να απολαμβάνουν στην καθημερινότητά τους και πλέον βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος διότι η ποιότητα είναι ένα πολύτιμο αγαθό.

Επιπρόσθετα, ο συγκεκριμένος Δήμος, όπως άλλωστε και όλοι οι Δήμοι ξεκίνησε την προσπάθεια του βασιζόμενος σε ορισμένες αρχές ώστε να μπορέσει να εφαρμόσει την ΔΟΠ στο Δήμο και να μεταβεί πιστά, ομαλά και σωστά σε μια διαδικασία παροχής ποιότητας, η οποία έχει την τάση να βελτιώνει ολόκληρο τον κορμό του οργανισμού ώστε να επέλθει η ποιότητα και σε περίπτωση που ακολουθήσει κατά γράμμα τις αρχές της τον ωθεί σε αναπτυξιακή πορεία και ίσως στην απόκτηση ενός βραβείου ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την αρχή που κάνει λόγο για την επικέντρωση στον πελάτη, στην συγκεκριμένη περίπτωση το δημότη, παρατηρείται ότι υπάρχει αντίληψη στο Δήμο ότι ο πελάτης καθορίζει την ποιότητα και πράττουν με γνώμονα αυτό. Ασκώντας κριτική στο Δήμο, θα έλεγε κανείς ότι πράττει τα δέοντα για την παροχή ποιότητας έχοντας ως επίκεντρο τους δημότες τους. Κλείνοντας, παρόλο που ο Δήμος έχει δική του σελίδα στο διαδίκτυο χρόνια τώρα, δεν έχει προβεί στην τοποθέτηση μίας ηλεκτρονικής επιλογής στην οποία παραδείγματος χάριν θα αναγράφεται σαν επικεφαλίδα η καταγραφή παραπόνων από τους δημότες ή έστω μια γραμμή επικοινωνίας παραπόνων στην οποία θα μπορούν οι δημότες να καλούν και να εκφράζουν ενδεχόμενα προβλήματα που προκύπτουν αναφορικά με την υλοποίησή των διαδικασιών, ώστε να μπορεί ο Δήμος να εκτιμήσει την κατάσταση που επικρατεί και να προβεί στις απαραίτητες αλλαγές για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους δημότες τους παρά μόνο στην λεκτική αναφορά τους από τους δημότες στην γραμματεία και την καταγραφή τους ώστε να επιλυθούν άμεσα.

Ακόμη, όσον αφορά την αρχή που αναφέρεται στην συνολική συμμετοχή των εργαζόμενων στο Δήμο, βάση της οποίας είναι πολύ σημαντικό να μετέχουν όλοι ανεξαιρέτως για να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι εφαρμόζεται πιστά από το Δήμο. Ειδικότερα, και βάση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε αναδεικνύεται πόσο πολύτιμοι είναι για το Δήμο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του, οι υπάλληλοι του, οι απόψεις τους και η εκτενής συμμετοχή τους. Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχει ένα πολύ καλό εργασιακό κλίμα στο Δήμο, το οποίο βοηθά στην καλή

επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, στην διατμηματική συνεργασία όταν καθίσταται επιτακτική, στην διαρκή παραγωγή ποιότητας και καινοτομίας αλλά και στον εντοπισμό και στην άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων όταν αυτά προκύπτουν. Ο Δήμος ενδιαφέρεται για τα ανώτερα στελέχη του και τους εργαζομένους του. Τάσσεται υπέρ και τους προτρέπει να επιμορφώνονται διαρκώς ώστε πρωτίστως να αυξήσουν το γνωσιακό τους υπόβαθρο και έπειτα να συνεισφέρουν στην αύξηση του επιπέδου παραγωγής ποιότητας από το Δήμο στους δημότες του. Τέλος, ο Δήμος προωθεί την συνολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλες τις αποφάσεις και διαδικασίες και προσπαθεί να εξαλείφει οποιοδήποτε πρόβλημα στέκεται εμπόδιο στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.

Παράλληλα, σύμφωνα με την θεωρία εξίσου σημαντική αρχή είναι η αρχή της στρατηγικής και συστηματικής προσέγγισης, την οποία παρατηρήθηκε κατά την μελέτη περίπτωσης ότι την ασπάζεται και ο Δήμος Τοπίου. Αξίζει να υπενθυμιστεί πώς ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση αφορά το όραμα, την αποστολή και τους στόχους ενός οργανισμού. Συνδυάζοντας λοιπόν θεωρία και έρευνα γίνεται εύκολα αντιληπτό πώς ο Δήμος κάνει χρήση της αρχής της στρατηγικής και συστηματικής προσέγγισης διότι όπως αποδεικνύει η έρευνα η πλειονότητα των ανώτερων διοικητικών στελεχών του γνωρίζει και αντιλαμβάνεται τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Ωστόσο, στην συγκεκριμένη αρχή περιλαμβάνεται και η διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου το οποίο εντάσσει την ποιότητα στα οργανωτικά σχέδια ενός οργανισμού και το οποίο πάλι μέσω της έρευνας διαπιστώθηκε ότι υπάρχει και υλοποιείται από το Δήμο έχοντας θέσει ως στόχους την άμεση ένταξη της ποιότητας στο εσωτερικό της οργάνωσης του οργανισμού και κατ'επέκταση ως αποτέλεσμα την βέλτιστη απόλαυση της ποιότητας που πρόκειται να παραχθεί. Εν κατακλείδι, τα στελέχη του Δήμου Τοπίου γνωρίζουν τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού τους και εφαρμόζοντας ένα στρατηγικό σχέδιο επιδιώκουν μακροπρόθεσμα οφέλη ποιότητας τόσο για τους υπαλλήλους του Δήμου τους όσο και για τους δημότες τους, που αποτελούν το επίκεντρο.

Επίσης, βάση της θεωρίας όσον αφορά την αρχή που σχετίζεται με τα εργαλεία ποιότητας παρατηρείται ότι τα εργαλεία ποιότητας πέρα από τον καταιγισμό ιδεών (brainstorming), δεν είναι ιδιαίτερα γνωστά στα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Εργαλεία όπως ο χάρτης ελέγχου, το διάγραμμα Παρέτο, το διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος, το διάγραμμα ροής δεν χρησιμοποιούνται από το Δήμο Τοπίου. Ο καταιγισμός ιδεών χρησιμοποιείται κυρίως από το Δήμο για την ομαδική συμμετοχή και δουλειά των εργαζομένων του αλλά και για την παρότρυνση των υπαλλήλων να μην φοβούνται να εκφραστούν και να εκφράζουν τις καινοτόμες ιδέες τους. Ενδεχομένως, θα ήταν πρόπον να προβούν σε μια επιμόρφωση αναφορικά με το τι εστί εργαλεία ποιότητας διότι μέσω των εργαλείων ποιότητας τους δίνεται η δυνατότητα να επιβλέψουν την ποιοτική απόδοση, να κάνουν μια αξιολόγηση δηλαδή, αλλά και να συλλέξουν στοιχεία ώστε να πράξουν τις απαραίτητες ενέργειες για βελτίωση της ποιότητας. Τέλος, όσο πιο άμεσα ενημερωθούν για αυτά και τα εφαρμόσουν τόσο πιο ποιοτικός θα γίνει ο Δήμος αναφορικά με τους υπαλλήλους και τους δημότες.

Επιπλέον, βάση της θεωρίας το οποίο όμως αποδεικνύεται και στην πράξη σημαντική αρχή για την ΔΟΠ είναι και οι επικοινωνίες. Κατά την μελέτη περίπτωσης που έγινε και βάση των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν αποδεικνύεται ότι υπάρχει καλό κλίμα μεταξύ

στελεχών και υφισταμένων, στο οποίο ευδοκίμει η επικοινωνία, η ευθύτητα, η σύνεση και ο διάλογος. Μέσω της επικοινωνίας και του διαλόγου καταφέρνουν να εντοπίσουν λύσεις ώστε να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που ταλανίζουν το Δήμο και να συνεχίσουν ακάθεκτοι την αποστολή τους για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Ταυτόχρονα, σύμφωνα με την θεωρητικό υπόβαθρο μια εξίσου σημαντική αρχή είναι η εντατική υποστήριξη και η διαρκής συμμετοχή της διοίκησης. Σε συνδυασμό με την μελέτη περίπτωσης που έγινε στο Δήμο Τοπείρου, διαπιστώθηκε μέσω του ερωτηματολογίου ότι πραγματοποιείται από όλους συνδρομή αναφορικά με την διατήρηση, την εξασφάλιση της ανάπτυξης αλλά και την εφαρμογή διαρκούς βελτίωσης του συστήματος διοίκησης. Κανένας υπάλληλος δεν μένει αμέτοχος στο Δήμο αλλά τουναντίον όλοι ανεξαιρέτως συνδράμουν στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και την διαρκή βελτίωση του συστήματος διοίκησης. Ωστόσο, παρατηρείται ότι υπάρχει ενεργή συμμετοχή της διοίκησης σε όλους τους τομείς και τις υπηρεσίες, δίνεται έμφαση στον έλεγχο του κόστους αλλά και στην πρόληψη διεκπεραίωσης. Τέλος, η ενεργή συμμετοχή της διοίκησης του Δήμου αποσκοπεί στην εξάλειψη των προβλημάτων ποιότητας με σκοπό να αυξηθούν τα επίπεδα της παρεχόμενης ποιότητας και των δεικτών της, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την θεωρία.

Στην συνέχεια, μια ακόμη αρχή, η οποία αναφέρθηκε στην θεωρία αλλά εντοπίστηκε και στην πράξη είναι η έμφαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες πελατών και εργαζομένων. Αρχικά, όσον αφορά τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως ο Δήμος δεν στέκεται εμπόδιο στην κατάρτιση και την επιμόρφωση του προσωπικού του. Επίσης, προωθεί την ευγενή άμιλλα, προβάλλει τον διάλογο και την επικοινωνία και προσπαθεί να είναι κοντά τους σε οποιαδήποτε ανάγκη και επιθυμία τους. Έπειτα, όταν ένας οργανισμός, στην συγκεκριμένη περίπτωση ο Δήμος Τοπείρου, αποφασίζει να εφαρμόσει την ΔΟΠ, οφείλει πρώτα να επιβάλει στον οργανισμό μια καθοριστική αλλαγή τρόπου σκέψης και κουλτούρας, τόσο για τους εξωτερικούς πελάτες όσο και για το εσωτερικό εντός του οργανισμού, τις σχέσεις μεταξύ τμημάτων και συναδέλφων ώστε να υπάρχει ισονομία και ισοτιμία. Στο συγκεκριμένο σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι σε συνδυασμό με την μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι του Δήμου γνωρίζουν πολύ καλά τα ιδεώδη, το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του Δήμου, μέσα στα οποία περιλαμβάνεται και η καθοριστική αλλαγή τρόπου σκέψης και κουλτούρας, αλλά και μοχθούν καθημερινώς για να τα επιτύχουν. Ολοκληρώνοντας, όσον αφορά τις ανάγκες και τις προσδοκίες των δημοτών, έχει αναφερθεί ότι ο Δήμος έχει στο επίκεντρο του τον δημότη, δρα με γνώμονα το συμφέρον του αλλά και παράγει ποιοτικές υπηρεσίες για αυτόν.

Άλλη μια αρχή, η οποία αναφέρθηκε στην θεωρία αλλά εντοπίστηκε και στην πράξη, κατά την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης είναι η έμφαση στις διαρκείς βελτιώσεις από το Δήμο Τοπείρου. Συνδυάζοντας λοιπόν θεωρία και πράξη, η συγκεκριμένη αρχή προβάλλει την μεικτή συμμετοχή όλων των εργαζομένων και των τμημάτων, ώστε να υπάρχει ισομερής καταμερισμός του φόρτου εργασίας και να μην επιβαρύνεται ουδείς με επιπλέον εργασιακό φορτίο. Βέβαια, για να καταστεί η συγκεκριμένη αρχή υλοποιήσιμη πρέπει να υπάρχει διατμηματική συνεργασία αλλά και πρωτίστως καλή επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού. Εφαρμόζοντας διατμηματική συνεργασία, τα ανώτερα στελέχη του Δήμου Τοπείρου σε συνδυασμό με το υπόλοιπο προσωπικό μπορούν να επιτύχουν

ευκολότερα διαρκείς βελτιώσεις στο Δήμο αλλά και επίτευξη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το κόστος και η διάρκεια υλοποίησης ενός εγχειρήματος πρέπει να διαμοιράζεται ισότιμα σε όλα τα τμήματα του Δήμου. Τέλος, αναπόσπαστο κομμάτι της συγκεκριμένης φιλοσοφίας είναι η αρχή της συνολικής και συστηματικής συμμετοχής των εργαζομένων, η οποία εφαρμόζεται με επιτυχία από το Δήμο Τοπείρου.

Επιπλέον, σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο ιδιαίτερα σημαντική είναι η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια. Έπειτα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην μελέτη περίπτωσης, διαπιστώθηκε πως όντως ο Δήμος λαμβάνει αποφάσεις έχοντας ως γνώμονα τα αντικειμενικά κριτήρια. Πιο συγκεκριμένα, ο Δήμος πασχίζει να εντοπίζει άμεσα το πρόβλημα που προκύπτει, να αντιμετωπίζει όσο το δυνατόν γρηγορότερα τα λάθη που οδήγησαν στην δημιουργία αυτού του προβλήματος αλλά και να λαμβάνει άμεσες αποφάσεις προκυμμένου να το αντιμετωπίσει.

Ακόμη, στην θεωρία αναφέρθηκε και η σημαντικότητα του κύκλου του Deming, η οποία είναι μια συστηματική διαδικασία και αποσκοπεί στην επίτευξη ουσιαστικής μάθησης και γνώσης για την διαρκή εξέλιξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, γεγονός που την καθιστά πολύ σημαντική για έναν οργανισμό, όπως το Δήμο Τοπείρου, που προσδοκά να εξελίσσεται διαρκώς και να παράγει ποιοτικές υπηρεσίες για την ικανοποίηση των δημοτών του. Για να μην παρεκκλίνει ο Δήμος Τοπείρου από τον στόχο του, θα ήταν εύλογο να ακολουθούσε πιστά τα τέσσερα βήματα του κύκλου, όπως και πολύ σωστά επιδιώκει να πράττει, δηλαδή τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, τον έλεγχο και τις ενέργειες αλλά και να τα επαναλαμβάνει συνεχώς ως έναυσμα για διαρκή μάθηση και βελτίωση.

Παράλληλα, συγκρίνοντας τους στόχους της ΔΟΠ που αναφέρθηκαν στην θεωρία με τους αντίστοιχους που έχουν τεθεί από το Δήμο Τοπείρου θα έλεγε κανείς ότι συνάδουν διότι όντως ο Δήμος προσδοκά να ικανοποιήσει τις ανάγκες των δημοτών με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος, παρόλο που αυτές τις περισσότερες φορές δεν είναι εφικτό διότι για να παραχθεί η αντίστοιχη ποιότητα για την ικανοποίηση του δημότη χρειάζονται αρκετές εργατοώρες, οι οποίες επιφέρουν σωματική κούραση και καταπόνηση του αντίστοιχου εργαζομένου. Όμως, εάν ο εργαζόμενος έχει στην διάθεση του τα κατάλληλα ψηφιακά και τεχνολογικά εργαλεία και εργάζεται σε μια κτιριακή εγκατάσταση καινούργια και φιλική με την τεχνολογία, μπορεί σαφέστατα να ικανοποιεί τις ανάγκες των δημοτών αμεσότερα και ευκολότερα. Τέλος, η ικανοποίηση των αναγκών των δημοτών με ελάχιστο κόστος καλώς η κακώς δεν είναι πάντοτε εφικτή.

Επίσης, αναφορικά με την σύγκριση στόχων θεωρίας και του αρμόδιου Δήμου, οι στόχοι του Δήμου όντως συμφωνούν με την θεωρία και αυτό αποδεικνύεται από την προσπάθεια που καταβάλει ώστε να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας αλλά και να καταβάλλεται από το προσωπικό του αποδοτική εργασία. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που παράγει ο Δήμος Τοπείρου καθίστανται περισσότερο λειτουργικά διότι εμπεριέχουν καλύτερη ποιότητα. Ωστόσο, όσον αφορά το σκέλος της διαρκούς εξέλιξης του Δήμου με βάση την τεχνολογία διαπιστώνεται ότι δεν είναι απολύτως εφικτό διότι χρειάζεται οικονομικούς πόρους, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια παρέχονται με το «σταγονόμετρο». Επίσης, ο Δήμος επιδιώκει να είναι διορατικός και ευέλικτος με σκοπό να ακολουθεί νέα μοντέλα και θεωρίες ώστε να γνωρίζει πρωτότερα αλλά και καλύτερα τις επιθυμίες που

πρόκειται να εκφράσει ο δημότης. Τέλος, επιδιώκει να παρέχονται άμεσα οι ποιοτικές υπηρεσίες του Δήμου προς του δημότες του δίχως κωλύματα και καθυστερήσεις.

Ολοκληρώνοντας την συσχέτιση θεωρίας και πράξης αναφορικά με το σκέλος που σχετίζεται με τους σκοπούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, διαπιστώνεται πώς συμφωνούν και πιο συγκεκριμένα μεταξύ άλλων πως ο Δήμος Τοπείρου επιδιώκει την συστηματική και καθημερινή ικανοποίηση των δημοτών του, την ελάττωση του κόστους όσο αυτό είναι εφικτό, την διαρκή βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού του, το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων του εφόσον καταβάλλουν την απαραίτητη προσπάθεια προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη και παρέχοντας τους τα απαραίτητα μέσα για την διευκόλυνση τους, την επιχειρησιακή εξέλιξη και την υιοθέτηση από τους εργαζομένους της νοοτροπίας υλοποίησης ολόενα και περισσότερων στόχων ώστε να γίνει πιο βέλτιστος και φιλικός προς τις ανάγκες των δημοτών του ο Δήμος.

## 4.5 Στοχευμένες προτάσεις βελτίωσης

Αρχικά, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία συνοπτική σύνοψη των πραγμάτων που έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής αναφορικά με το Δήμο Τοπείρου και την σχέση του με την ΔΟΠ. Βάση λοιπόν των όσων έχουν αναφερθεί αλλά και του ερωτηματολογίου φαίνεται πώς υπάρχει στο Δήμο Τοπείρου γνώση αναφορικά με το τι εστί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Βέβαια, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν αντιλαμβάνεται κανείς πώς δεν υπάρχει το ίδιο επίπεδο γνώσης σε όλα τα τμήματα, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο Δήμος χρήζει βελτίωσης αναφορικά με το μείζον ζήτημα που τίγεται. Επίσης, παρατηρείται μία σύγχυση μεταξύ στελεχών και υφισταμένων, η οποία αφορά τα ιδεώδη, το όραμα αλλά και την αποστολή του οργανισμού και πρέπει άμεσα να αλλαχθεί ριζικά. Τα ανώτερα στελέχη παρόλο που παροτρύνουν τους υφισταμένους τους για διαρκή βελτίωση και επιμόρφωση, φαίνεται να αδυνατούν να τους παρέχουν προγράμματα κατάρτισης συναφή με το αντικείμενο. Η συλλογική συμμετοχή όλων σε αποφάσεις ενώ επικροτείται στην πλειονότητα της δεν συμβαίνει σε όλα τα αυτοτελή τμήματα, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάσει την διατμηματική συνεργασία αλλά και την λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια.

Στον αντίποδα, πρόκειται να προταθούν ορισμένες στοχευμένες προτάσεις βελτίωσης κατόπιν κατανόησης των προβλημάτων που επικρατούν στο Δήμο και έπειτα από ενδελεχή αναζήτηση στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που είναι διαθέσιμη και σχετίζεται με το θέμα της διπλωματικής.

Πρώτα από όλα, **δημιουργία υψηλών προτύπων ηθικής συμπεριφοράς** διότι η ηθική συμπεριφορά παράγει εμπιστοσύνη και η εμπιστοσύνη συνιστά βασικό συστατικό στοιχείο της ΔΟΠ. Ουκ ολίγα είναι τα στοιχεία της ΔΟΠ που συνδέονται άρρηκτα με τον παράγοντα



εμπιστοσύνη, όπως παραδείγματος χάριν η ομαδική συνεργασία, η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η συμμετοχή των εργαζόμενων και η έμφαση στον πολίτη. Η εμπιστοσύνη είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο, το οποίο βοηθά τους ανθρώπους να συνεργάζονται αποδοτικότερα αλλά και να διαχειρίζονται ομαλότερα δύσκολες περιπτώσεις και συγκρούσεις. Τέλος, κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει ηθική συμπεριφορά τόσο από την μεριά της οργάνωσης όσο και από την συμπεριφορά των στελεχών και των εργαζομένων.

**Ακόμη, δημιουργία κουλτούρας ποιότητας και αποκόλληση από την παραδοσιακή κουλτούρα.** Πιο συγκεκριμένα, ριζικές αλλαγές όσον αφορά τομείς όπως φιλοσοφία λειτουργίας, συμπεριφορά προς τους δημότες, στόχους, διοικητική προσέγγιση αλλά και προσέγγιση βελτίωσης της απόδοσης. Ένας οργανισμός που διαθέτει κουλτούρα ποιότητας οφείλει να έχει στο επίκεντρο του την ικανοποίηση του δημότη. Το ενδιαφέρον του εντοπίζεται στην βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης των δημοτών του, τέτοιου είδους οργανισμοί καταφέρνουν να επιτύχουν μακροπρόθεσμα οφέλη. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι οργανώσεις που υιοθετούν μια κουλτούρα ποιότητας διαθέτουν πολλές πιθανότητες ώστε να διασφαλίσουν την ικανότητα των στελεχών τους. Επίσης, οι στόχοι του είναι μακροπρόθεσμοι αλλά και σχεδιάζουν και δρουν στρατηγικά.

Ακόμη, τα στελέχη σε ένα οργανισμό που διαθέτει κουλτούρα ποιότητας, προβάλουν το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, μεριμνούν και νοιάζονται για τους υφισταμένους, προτάσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης, επικροτούν την αυξημένη απόδοση και διαμοιράζουν εκπαίδευση. Αναφορικά με την συμπεριφορά προς τους δημότες, συνίσταται ως κύριο μέλημα και όλοι αγωνίζονται για την επίτευξη της. Τέλος, όσον αφορά την προσέγγιση βελτίωσης της απόδοσης, σε ένα οργανισμό που εμπεριέχει κουλτούρα ποιότητάς, παράγοντες όπως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των διαδικασιών αλλά και του ανθρώπινου παράγοντα συνιστούν παραμέτρους που κρίνονται αναγκαίοι για την παραγωγή απόδοσης αλλά και αποτελούν πυρήνα φιλοσοφίας του οργανισμού.

Μία άλλη πρόταση βελτίωσης έχει να κάνει με **την ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων**. Ουσιαστικά με την ενδυνάμωση επιτυγχάνεται η βελτίωση της θέσης των ανώτερων στελεχών με βάση το γνωσιακό τους υπόβαθρο αλλά και την ενεργητικότερη συμμετοχή τους ώστε οι αποφάσεις που λαμβάνονται να είναι περισσότερο σαφείς και ακριβείς. Ωστόσο το σκεπτικό της όλης διαδικασίας αποσκοπεί στην ενδυνάμωση των εργαζομένων κάνοντας χρήση της δημιουργικότητας τους, της ανάπτυξης αυτόνομης σκέψης τους αλλά και της παρότρυνσης τους για ατομική πρωτοβουλία. Επομένως, ένας οργανισμός που διαθέτει ποιότητα έχοντας ως γνώμονα την δημιουργική σκέψη αλλά και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από όσους εργαζομένους είναι εφικτό, καταφέρνει να αναπτύξει πιο ποιοτικές και εν γένει καλύτερες ιδέες, να λαμβάνει πιο βέλτιστες αποφάσεις, να αυξήσει την παραγωγή ποιότητας και αποδοτικότητας αλλά και αυτομάτως να γίνει ανταγωνιστικός. Εν κατακλείδι, ο κυριότερος παράγοντας στην συγκεκριμένη πρόταση βελτίωσης συνίσταται στην ολική συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων αλλά και στην επίλυση προβλημάτων ώστε να αντιληφθούν πόσο πολύτιμοι είναι για τον οργανισμό.

Επιπλέον, μια ιδιαίτερα σημαντική πρόταση βελτίωσης είναι η **δημιουργία ομαδικού πνεύματος και ομαδικής συνεργασίας**. Το ομαδικό πνεύμα σε συνδυασμό με την ομαδική συνεργασία συνιστούν θεμελιώδεις στοιχεία της ΔΟΠ. Ουσιαστικά, αν αναλογιστεί κανείς, δεν είναι τα μεμονωμένα άτομα που παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα αλλά οι οργανώσεις, άρα η αύξηση της απόδοσης και η διαρκής βελτίωση προέρχονται από την συλλογική και όχι την ατομική προσπάθεια. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι δυνατότητες μίας ομάδας υπερσχύουν των δυνατοτήτων ενός ατόμου.

Ωστόσο, για να λειτουργεί μια ομάδα σωστά, αποτελεσματικά αλλά και να έχει διάρκεια στο χρόνο πρέπει να υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών της. Τα μέλη μιας ομάδας οφείλουν να είναι πρόθυμα και ικανά να βοηθήσουν το ένα το άλλο ώστε να υλοποιηθεί ο στόχος που έχει τεθεί αλλά και να βελτιώνονται διαρκώς. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι ο επικεφαλής της ομάδας πρέπει να θέτει στόχους, που είναι να μην υψηλοί αλλά εφικτοί. Ο σκοπός της ομάδας πρέπει να γίνεται αντιληπτός από όλους και όλοι να εργάζονται συστηματικά για την υλοποίηση του. Η συμμετοχή όλων καθίσταται επιτακτική όπως και οι δεξιότητες διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες καθίστανται αναγκαίες αφενός για την πρόληψη των συγκρούσεων και αφετέρου για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Τέλος, πρέπει να υπάρχει ανάληψη ευθυνών από όλους όσους συμμετέχουν καθώς και ο επικεφαλής της ομάδας να συγχαίρει τις θετικές συμπεριφορές κατά την διάρκεια της εργασίας αλλά και να τις επιβραβεύει, ιδίως όταν αφορά την επίτευξη μιας επιτυχίας ή στόχου της ομάδας.

Παράλληλα, η επόμενη πρόταση βελτίωσης εστιάζει **στην αντικειμενική λήψη αποφάσεων** έναντι της υποκειμενικής. Όταν ένας οργανισμός ασπάζεται και εντάσσει στην λειτουργία του τις αρχές της ΔΟΠ, οφείλει να θέσει ως σκοπό την αν όχι άμεσα σταδιακή εξάλειψη της υποκειμενικότητας και την ολοένα και πιο πολύ αύξηση της αντικειμενικότητας διότι ως γνωστόν, η προσέγγιση που θα κατευθύνει ένα οργανισμό σε μια ποιοτική απόφαση είναι η αντικειμενική προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, τα στελέχη του οργανισμού εφόσον έχουν τον κατάλληλο χρόνο, ακολουθήσει πιστά τα βήματα της προσέγγισης αλλά και μελετήσει τις απαραίτητες πληροφορίες πρέπει να επιλέξουν κατά την κρίση τους την λύση που θεωρούν βέλτιστη. Επομένως, μπορεί να φαίνεται εύκολο αλλά ουσιαστικά δεν είναι διότι σε καθημερινή βάση τα στελέχη δεν διαθέτουν λόγω φόρτου εργασίας πάντα τον απαραίτητο χρόνο, ενδεχομένως ούτε τις πληροφορίες με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η αντικειμενικότητα.

Επιπρόσθετα, η **διαρκής επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων** συνιστά μια εξίσου σημαντική πρόταση βελτίωσης που θα μπορούσε κάλλιστα να υλοποιηθεί από το Δήμο. Οι εργαζόμενοι, είτε είναι ανώτερα διοικητικά στελέχη είτε υφιστάμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται όσο το δυνατόν καλύτερα σε αυτό που ο «Juran» ονομάζει τριλογία του «Juran», δηλαδή « το σχεδιασμό της ποιότητας, τον έλεγχο της ποιότητας αλλά και την βελτίωση της ποιότητας». Το «e-learning» μπορεί να συνδράμει στο όλο εγχείρημα διότι είναι μια εύχρηστη μορφή εκπαίδευσης και τα τελευταία χρόνια έχει διεισδύσει στην εταιρική εκπαίδευση. Η παρότρυνση από το Δήμο στους εργαζομένους του να παρακολουθήσουν διαδικτυακά σεμινάρια, μεταπτυχιακά προγράμματα ή οποιουδήποτε

τύπου πρόγραμμα σχετίζεται με την ποιότητα θα βοηθήσει στην βελτίωση του γνωσιακού υπόβαθρου των εργαζομένων, στην παραγωγή καινοτομίας, στην λήψη ορθότερων αποφάσεων και γενικότερα σε όλα τα θέματα που έχουν να κάνουν με την παραγωγή ποιότητας και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από το Δήμο.

**Ακόμη, ο σημαντικός ρόλος των διοικητικών στελεχών στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης** αποτελεί μια πολλά υποσχόμενη πρόταση βελτίωσης, η οποία εάν υλοποιηθεί πρόκειται να επιφέρει σωρεία επιτυχιών στο Δήμο. Είναι πολύ σημαντικό τα ανώτερα στελέχη να είναι ενεργά και όχι αμέτοχα όταν πραγματοποιείται μια προσπάθεια διαρκούς βελτίωσης του οργανισμού. Δεν πρέπει μόνο να λαμβάνουν αποφάσεις αλλά και να συμμετέχουν στην εφαρμογή τους. Τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού πρέπει να αγωνίζονται καθημερινά για τις προσπάθειες βελτίωσης ποιότητας στο Δήμο αλλά και να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους στους υφισταμένους τους προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος που έχει τεθεί. Πρέπει επίσης, να συνδέσει τη διαδικασία της διαρκούς βελτίωσης με ένα σύστημα επιβραβεύσεων, σύμφωνα με το οποίο όταν επιτυγχάνεται ένας στόχος, ο οποίος όχι μόνο βελτιώνει αλλά και καθιστά τον οργανισμό ποιοτικό, να δίδονται οι αντίστοιχες προαγωγές αλλά και αυξήσεις αποδοχών.

Εν κατακλείδι, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα ποιότητας το μπορεί κάλλιστα να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί από το Δήμο Τοπείρου, δίνοντας του έναυσμα να πραγματοποιήσει μια ριζική αλλαγή, η οποία θα αναβαθμίσει το Δήμο, θα τον κάνει καλύτερο και ίσως τον οδηγήσει στο άμεσο μέλλον και σε κάποια διάκριση στον τομέα της ποιότητας. Βέβαια, όπως πολλάκις αναφέρθηκε στην εν λόγω εργασία, για να καταστεί το εγχείρημα υλοποιήσιμο πρέπει να συμμετέχουν όλοι εντός Δήμου, να υπάρχει συνεννόηση και επικοινωνία, έκφραση και υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, έμφαση στο όραμα του οργανισμού αλλά και στην διατύπωση μακροπρόθεσμων στόχων με κύριο μέλημα την ικανοποίηση του δημότη.

**«Βελτιώνετε σταθερά και για πάντα το σύστημα παραγωγής προϊόντων ή και παροχής υπηρεσιών. Η βελτίωση δεν είναι μια προσπάθεια που λαμβάνει χώρα μία φορά. Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να βρίσκει συνεχώς τρόπους περιορισμού της σπατάλης και των λαθών καθώς και βελτίωση της ποιότητας».**

**W. Edwards Deming**

## 4.6 Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Αγογλωσσάκη Ε., (2005), Δομές και λειτουργίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με κριτήριο το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Βιτουλαδίτη, Ου. (2000), Εγχειρίδιο Μελέτης του Βιβλίου Marketing in Travel and Tourism, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001). Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας (2<sup>η</sup> έκδοση), Αθήνα:Interbooks.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2<sup>η</sup> έκδοση), Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- ΔΙΠΑ/9381/08.05.2006, «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών» (ΦΕΚ 1020/Β'/28.7.2006), όπως τροποποιήθηκε με την αριθ. ΔΙΠΑ/Φ 7.1/16226/22.7.2008 (ΦΕΚ 1561/Β'/1.8.2008) Υπουργείο Εσωτερικών Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Ζαμπετάκης Λ., (2007), Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο Τομέα. Πολυτεχνείο Κρήτης. Διδακτορική Διατριβή.
- Καλογεράκη Ιωάννα Ν., (2017), Διοίκηση σχολικών μονάδων μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με στόχο την αποτελεσματικότητα. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Διδακτορική Διατριβή.
- Καρωτάκης Κωνσταντίνος Μ, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς. Πολυτεχνείο Κρήτης. Διπλωματική Διατριβή.
- Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Αθήνα: Κριτική.
- Κυριαζή, Ν. (1998). Η κοινωνιολογική έρευνα, κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικές Επιστημονικές Εκδόσεις.
- Λογοθέτης, Ν. (2015). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Από τον Deming στον Taguchi και το SPC. Αθήνα:Φαίδημος.
- Μεταξάς Ιωάννης, (2017), Intelligent systems inoperational quality ana industrial excellence. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Διδακτορική Διατριβή.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μοσχάτη Μαρία Γ., (2019), Αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον πολίτη. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Διδακτορική Διατριβή.

- Μπογιατζής Δημήτριος, (2018), Η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην αποτελεσματική Διαχείριση Αλλαγών. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διπλωματική Διατριβή.
- Ντρούτσα Ειρήνη, (2003), Διαχείριση ποιότητας και αξιολόγησης της επίδοσης των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Διδακτορική Διατριβή.
- Παπαϊωάννου Νικόλαος Ι., (2017), « Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Το παράδειγμα του Δήμου Άργους-Μυκηνών». Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Διπλωματική Διατριβή.
- Παπασπύρου Σταματία Κ., (2009), « Στρατηγική των Επιχειρήσεων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας». Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Παππάς Δημήτριος, (2014), Τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα αποτελέσματα και οι εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Τελική Εργασία.
- Ραϊδης Παναγιώτης, (2011), Εργαλεία και Τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε Οργανισμούς Υγείας. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διπλωματική Διατριβή.
- Σανσαρίδου Μαρίνα, (2016), Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης: Ο δήμος Θέρμης ως περιπτώσιολογική μελέτη. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Διπλωματική Διατριβή.
- Σταυρογιαννοπούλου Ελένη, (2016), Εφαρμογή μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον εργασιακό χώρο. Πανεπιστήμιο Πατρών. Διπλωματική Διατριβή.
- Τσακνή Γ., (2012), Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διπλωματική Διατριβή.
- Τσοχατζής Αθανάσιος, (2017), Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δήμο Κομοτηνής-Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και προτάσεις βελτίωσης. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Διπλωματική Διατριβή.
- Χρήστου, Ε. (2003), Έρευνα Αγοράς, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χίος. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Πανεπιστημιακές Παραδόσεις.
- Ψωμά Ευαγγέλου Π., (2008), Διοίκηση ολικής ποιότητας: προσδιοριστικοί παράγοντες και αποτελέσματα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Διδακτορική Διατριβή.

## Ξενογλώσση

- Powel T.C., (1995), Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study, *strategic Management Journal*, vol. 16:15-27.
- 4th Quality Conference (2006) for Public Administration in the EU: Best Practices Cases. Tampere, Finland, 27-29, September 2006.
- 5th Quality Conference (2008): Best Practices Cases. Paris, 20-22 October 2008.
- Agus, A. (2004), TQM as a focus for improving overall service performance and customer satisfaction: An empirical study on a public service sector in Malaysia, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, 615-628.
- Aksu, M.B. (2003), TQM readiness level perceived by the administrators working for the central organization of the Ministry of National Education in Turkey, *Total Quality Management and Business Excellence*, 14, 595-608.
- Berman, E.M, West, J.P. (1995), Municipal commitment to total quality management: a survey of recent progress, *Public Administration Review*, 57-66.
- Bosse, J. et al. (2013), *Weathering the storm: creative EPSA solutions in a time of crisis*, European Institute of Public Administration, Maastricht, the Netherlands.
- Bosse, J., Heichilinger, A., Padovani, E., & Vanebo, J.O (2013), *In search of local Public Management Excellence Seven Journeys to success*, European Institute of Public Administration, Maastricht, the Netherlands.
- Boyne G.A (2002). *Public and private management: a metanalytic review*. *Journal of Management Studies*, 28, 353-374.
- Boyne G.A (2002). *Public and private management: What's the difference?* *Journal of Management studies*, 39:97-122.
- Brone Adam, (2021), *Total Quality Management*
- Cohen S. & Brand R. (1993). *Total quality management in government: a practical guide for the real world*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cole, R.E, Bacdayan, P., White, B. J, «Quality, Participation and Competitiveness», *California Management Review*, vol.35, no.3, 1993, pp.68-81.
- Collman, D., «The Proper Distribution of TQM», *Quality Progress*, February 1995, pp.75-77.
- *Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS) (2013). Public Sector Reform in Estonia: Views and Experiences from senior Executives. Country Report as part of the COCOPS Research Project*, 1-47.
- Daniela-Lidia Roman, (2014), *Some Aspects of Total Quality Management: Using the Deming cycle in the management of taxes*.
- EIPA (2009). *Annual Report*. European Institute of Public Administration, Maastricht.
- Goetsch, D. & Davis, S. (2018), *Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία*. Αθήνα: Τζίολα.

- Jiju, Antony, Kevin, Leung, Graeme, Knowles, Sid, Gosh, “Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries”, *International Journal of Quality & Reliability Management*: volume 19 no.5; 2002, pp.551-556.
- Juran, J., M., «The Upcoming Century of Quality», *Quality Progress*, August 1994, pp.29-37.
- Jyotiska De Vijith Valentine Quadros, (2019), *Factors in Management Systems contributing to Business Excellence*.
- Kazuhiro Ezaki, (2015), *Target Entities of Total Quality Management Based on the New TQM and Three-Dimensional Unification Value Models*
- Koehler, J.W, Pankowski, J.M (1996), *Quality government: Designing, developing and implementing TQM*, St. Lucie Press, Delray Beach, Fla.
- McAdam R. & Saulters R. (2000). *Quality measurement Frameworks in the public sector*. *Total Quality Management*, 11: (4/5 & 6), 652-656.
- Mohammad Ali Mosadegh Rad, (2006), *The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management*
- Mohammad Musli, Mann Robin, Grigg Nigel P., Jurgen P. Wanger, (2011), *Business Excellence Model: An overarching Framework for managing and aligning multiple organizational improvement*.
- Moldoveanu G. & Dobrin C. (2003), *Management calitatii in sectorul public*, Editura ASE, Bucuresti.
- Moldoveanu G. & Dobrin C. (2005), *Management calitatii in sectorul public*, Editura ASE, Bucuresti.
- National Institute of Public Administration (NIPA (1997). *Vision 2020 and the Malaysian Public service*, National Training Institute, 1-22.
- [Otapractices.gr](http://Otapractices.gr)
- PSDA Cycle- The. Edwards Deming Institute
- Rodrigues P. & Burguete J.& Vaugan R. & Edwards J. (2009), *The transformation of Municipal services: Towards Quality in the Public Sector*, *Theoretical & Applied Economics*, vol.16, issue 2:3-16.
- Ruskin John, *Total Quality Management*
- Salleh, S.H (1992), *A Glance at the civil service Reforms in the Asean Countries*, στο S.H Salleh (ed.), *Civil Service in the South Asian Region: Challenges and Prospects of the year 2020*, Asian and Pacific Development Centre, Kuala Lumpur, 27-53.
- Taylor, W.A, Wright, G.H (2003), “The impact of senior manager’s commitment on the success of TQM programmes: An empirical study”, *International Journal of Manpower*; volume 24 no.5.

## 4.7 Παράρτημα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ	ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ						
	1-15 ΙΟΥΝΙΟΥ	15-30 ΙΟΥΝΙΟΥ	1-15 ΙΟΥΛΙΟΥ	15-30 ΙΟΥΛΙΟΥ	1-15 ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ	15-30 ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ	1-15 ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ							
ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ							
ΣΥΓΓΡΑΦΗ 1 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ							
ΣΥΓΓΡΑΦΗ 2 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ							
ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ							
ΣΥΓΓΡΑΦΗ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ							
ΣΥΓΓΡΑΦΗ 4 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ							
ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ							



**Θέμα : «Συμπλήρωση Ερωτηματολογίου».**

Αγαπητέ κύριε/κυρία,

Θα ήθελα να σας επισημάνω πώς το παρόν ερωτηματολόγιο, το οποίο παρακαλείστε να συμπληρώσετε συνιστά ανυπόστατο μέρος της έρευνας που διεξάγω στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διπλωματικής έρευνας με τίτλο: **« Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης στους Ο.Τ.Α . Η περιπτώσιολογική μελέτη του Δήμου Τοπείρου».**

Κύριος σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει σε ποιο βαθμό ο Δήμος Τοπείρου εφαρμόζει τις βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα, με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου επιδιώκεται η υλοποίηση πρωτογενούς έρευνας με απώτερο σκοπό να καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση και να επισημανθούν ενδεχομένως προβλήματα που προκύπτουν ώστε να προταθούν κατευθυντήριες γραμμές και προτάσεις βελτίωσης, οι οποίες θα έχουν ως κύριο στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους δημότες.

Επομένως, παρακαλείστε να διαβάσετε πολύ προσεκτικά τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σε συνδυασμό με τις επιλογές που τις συνοδεύουν, και να απαντήσετε δίχως ιδιαίτερη σκέψη αλλά με βάση την προσωπική σας γνώμη και εμπειρία ώστε τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι αληθινά και αξιόπιστα. Τονίζεται ότι οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και θα είναι ανώνυμες.

**Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων**

**Μόδεστος Μουμτζής**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Παρακαλώ ζητούνται ορισμένες προσωπικές πληροφορίες. Σας παρακαλώ σημειώστε αντίστοιχα με ένα **X** :

**Φύλο:** Άντρας                       Γυναίκα

**Ηλικία:** 18-25     25-35     35-45     45-55     55+

**Θέση στο Δήμο Τοπείρου:**

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

**Επίπεδο μόρφωσης:**

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

**Προϋπηρεσία στον Δημόσιο τομέα:**

1-10                       10-20                       20-30                       30+

**Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα:**

1-10                       10-20                       20-30                       30+

Ενδεχόμενες ώρες συμμετοχής σε σεμινάρια ή ομιλίες με αντικείμενο την διοίκηση και την ποιότητα σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών.

0  1-10  10-20  20-30  30+

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

- 2) «Η ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπική καθημερινή βάση όσο και σε διοικητικό και οργανωτικό επίπεδο, υπάγεται ως κύριο μέλημα στη διοίκηση του κάθε οργανισμού».

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

- 3) «Η ποιότητα που συμπεριλαμβάνεται στην παροχή υπηρεσιών συνιστάται κυρίως αφενός από την ικανοποίηση των δημοτών και αφετέρου από την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό».

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

- 4) «Για να επιτευχθεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από ένα οργανισμό η συμμετοχή όλων των εργαζομένων κρίνεται αναγκαία, ιδίως στην συλλογική λήψη αποφάσεων».

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

- 5) «Η επιμόρφωση του προσωπικού σε συνδυασμό με τη δια βίου μάθηση συνιστούν βασικές προϋποθέσεις για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών»

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

- 6) Σε τι επίπεδο αντιλαμβάνεστε τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή, με βάση τις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός σας;

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

- 7) Διατυπώνεται με ακρίβεια και ζήλο τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στους υφισταμένους σας;

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

- 8) Οι υφιστάμενοι σας αντιλαμβάνονται τα ιδεώδη, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού σας;

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

- 9) Συνδράμετε αποτελεσματικά στη διατήρηση και εξασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και διαρκούς βελτίωσης του συστήματος Διοίκησης που υπάγεται στον οργανισμό σας;

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

- 10) Σε περίπτωση που έχετε επιλέξει μια εκ των δυο πρώτων επιλογών στην προηγούμενη ερώτηση, σας παρακαλώ να σημειώσετε με **X** το λόγο για τον οποίο συντρέχει αυτό: (μόνο μια επιλογή).

Δεν μου ζητήθηκε	<input type="text"/>
Συμμετείχα αλλά όχι στον βαθμό που θα ήθελα	<input type="text"/>
Δεν συμμετείχα διότι δεν πιστεύω ότι πρόκειται να αλλάξει κάτι	<input type="text"/>
Δεν είναι εφικτή η δυνατότητα συνεργασίας	<input type="text"/>
Ελλιπής μόρφωση του προσωπικού	<input type="text"/>

Άλλο

(προσδιορίστε)

.....

.....  
.....

- 11) Ο εκτεταμένος έλεγχος για αστοχίες αναφορικά με την υλοποίηση των στόχων σας πραγματοποιείται: (Παρακαλώ βάλτε **σε κύκλο** τον αντίστοιχο αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω)

**1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ**

Μέσω οργανωμένου συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας	1	2	3	4	5
Σε καθημερινό επίπεδο με δική μου ενασχόληση	1	2	3	4	5
Μέσω άτυπων ομάδων εργασίας στο τμήμα – διεύθυνση μου	1	2	3	4	5
Από τον Δήμαρχο	1	2	3	4	5
Από τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο	1	2	3	4	5
Από την γενική γραμματεία του Δήμου	1	2	3	4	5

Άλλο

(προσδιορίστε)

.....  
.....  
.....

- 12) Ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες πραγματοποιείται μέσω μετρήσεων με : ( Παρακαλώ βάλτε **σε κύκλο** τον αντίστοιχο αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω)

**1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ**

Δείκτες χρόνου ανταπόκρισης αιτημάτων	1	2	3	4	5
Δείκτες παραπόνων από τους δημότες	1	2	3	4	5
Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης αιτημάτων	1	2	3	4	5
Με τη χρήση ερωτηματολογίου για παροχή υπηρεσιών	1	2	3	4	5
Άλλο (προσδιορίστε).....	1	2	3	4	5
.....	1	2	3	4	5

- 13) Σε ποια βαθμίδα έχετε αντίληψη του γνωσιακού υπόβαθρου, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υφισταμένων σας;

Καθόλου

Ελάχιστα

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

- 14) Παροτρύνετε τους υφισταμένους σας να είναι επιρρεπείς στην παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων/προγραμμάτων;

Καθόλου

Ελάχιστα

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

- 15) Το τμήμα-διεύθυνση σας συμβάλλει στην παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους με απώτερο σκοπό να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους;

Καθόλου

Ελάχιστα

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

- 16) Σε τι βαθμό συνεργάζεστε ή τυγχάνει να πραγματοποιήσετε μία προσωπική συζήτηση με οποιονδήποτε από τους υφισταμένους σας για δυσκολίες ή κωλύματα που υπάγονται των αρμοδιοτήτων της διεύθυνσης ή του τμήματος σας;

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά      Πολύ      Πάρα πολύ

- 17) Σε τι βαθμό συνεργάζεστε ή τυγχάνει να πραγματοποιήσετε μία προσωπική συζήτηση με τον ανώτερο ιεραρχικά προϊστάμενό σας για δυσκολίες ή κωλύματα που υπάγονται των αρμοδιοτήτων σας της διεύθυνσης ή του τμήματος σας;

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά      Πολύ      Πάρα πολύ

- 18) Τηρείται η ιεραρχία, η οποία πηγάζει από το οργανόγραμμα του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας του οργανισμού σας;

Καθόλου      Ελάχιστα      Αρκετά      Πολύ      Πάρα πολύ

- 19) Παρακαλώ βάλτε **σε κύκλο** τον αντίστοιχο αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω:

**1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ**

Μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
Υφίσταται υγιές κλίμα εργασίας μεταξύ εμού και των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5
Η σχέση μου με τους ανωτέρους μου είναι εποικοδομητική	1	2	3	4	5
Υπάρχει διαρκές κλίμα αλληλοβοήθειας μεταξύ εμού και των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5
Διαθέτω τα ηνία της εργασίας μου	1	2	3	4	5
Τα καθήκοντα μου και ρόλος μου στην εργασία είναι κατανοητά	1	2	3	4	5
Οι δυνατότητές μου είναι ισάξιες των καθηκόντων μου	1	2	3	4	5
Βάσει των δυνατοτήτων, η τοποθέτηση μου σε άλλη θέση θα με καθιστούσε αποδοτικότερο για τον οργανισμό	1	2	3	4	5

- 20) Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω συνιστώσες θα συνεισφέρουν στην βελτίωση κυρίως του τμήματός σας αλλά και γενικότερα του οργανισμού σας: (Παρακαλώ βάλτε **σε κύκλο** τον αντίστοιχο αριθμό σε κάθε ένα από τα παρακάτω)

**1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ**

Διατύπωση του οράματος και των στόχων του τμήματος με σαφήνεια ώστε να είναι αντιληπτοί από όλους.	1	2	3	4	5
Χρήση συστημάτων αξιολόγησης με στόχο την επιδίωξη της διαρκούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών.	1	2	3	4	5
Συλλογική λήψη αποφάσεων και απαραίτητη συμμετοχή όλων στη διοίκηση.	1	2	3	4	5

Παρότρυνση για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και επιβράβευση από τους αρμόδιους προϊσταμένους.	1	2	3	4	5
Εμπιστοσύνη των προϊστάμενων στους υφισταμένους τους.	1	2	3	4	5
Η ενθάρρυνση του προσωπικού για δια βίου μάθηση.	1	2	3	4	5
Διατμηματική συνεργασία ώστε να επιτευχθεί βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.	1	2	3	4	5
Αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών και χρήση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.	1	2	3	4	5
Χρήση βελτιωμένων και ποιοτικότερων κτιριακών εγκαταστάσεων.	1	2	3	4	5

Άλλο

(προσδιορίστε)

.....

.....

.....

21) Ενδεχόμενα σχόλια και επισημάνσεις σας:.....

.....

.....

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΣΑΤΕ**