

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Επιχειρηματικότητα και την  
Διακυβέρνηση

Διατμηματικό μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Τμημάτων Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πελοποννήσου.



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Ι. ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ

Θέμα εργασίας:

«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ  
ΑΡΓΟΥΣ-ΜΥΚΗΝΩΝ»

Τρίπολη-Καλαμάτα

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

## Πρόλογος

Αφορμή για την επιλογή του παρόντος θέματος της διπλωματικής μου εργασίας υπήρξε η ανάγνωση ενός άρθρου το οποίο αναφερόταν στην προσπάθεια που γίνεται στο Δημόσιο τομέα για τη μείωση της γραφειοκρατίας αλλά και για την εν γένει εξυγίανση του.

Καθώς, λοιπόν, διάβαζα το άρθρο αναρωτήθηκα με ποιόν τρόπο θα μπορούσε να επιτευχθεί το εγχείρημα αυτό. Μέσα στο άρθρο γινόταν εκτενείς αναφορά στο νέο τρόπο διοίκησης τόσο των ιδιωτικών όσο και των δημόσιων επιχειρήσεων. Ο τρόπος αυτός είναι μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον πυρήνα λειτουργίας της κάθε επιχείρησης.

Επιλέγοντας, λοιπόν, το θέμα αυτό θέλησα να διαπιστώσω ο ίδιος αν μπορεί ή αν υφίσταται ήδη ο νέος τρόπος διοίκησης στις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης και αν υφίσταται με ποιον τρόπο αλλά και σε ποιο βαθμό αυτό επιτυγχάνεται.

Τέλος, λόγω του γεγονότος ότι είμαι κάτοικος του Δήμου Αργους, μέσω έρευνας που διεξήχθη θέλησα να δω κατά πόσο ο υποφαινόμενος Δήμος ακολουθεί αυτή την πορεία εξέλιξης, πορεία που έχουν ήδη αρχίσει να ακολουθούν τόσο οι Δήμοι όσο και οι άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

## Περιεχόμενα

Σύνοψη .....	11
--------------	----

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Η Δημόσια Διοίκηση, ο Δημόσιος Οργανισμός, ο Δημόσιος Τομέας και η Τοπική Αυτοδιοίκηση**

1.1 Εισαγωγή .....	13
1.2 Ορισμός της Διοίκησης και του Οργανισμού .....	13
1.3 Ορισμός της έννοιας του Δημοσίου Τομέα .....	16
1.4 Η Δημόσια Διοίκηση .....	17
1.5 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση .....	19
1.5.1 Οι Αρμοδιότητες των Ο.Τ.Α .....	19
1.5.2 Η Ιστορική εξέλιξη των Ο.Τ.Α .....	21
1.5.3 Τα Όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης .....	24
1.6 Ο Δήμος .....	28
1.6.1 Οι κεντρικοί αυτοτελής πόροι των Δήμων .....	28
1.7 Οι Περιφέρειες .....	29
1.7.1 Οι κεντρικοί αυτοτελής πόροι των Περιφερειών .....	30
1.8 Συμπεράσματα .....	31

### **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

2.1 Εισαγωγή .....	33
2.2 Τι είναι ποιότητα .....	33
2.3 Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας .....	37
2.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	39

2.5 Ιστορική Αναδρομή .....	40
2.6 Οι Βασικές Αρχές της Δ.Ο.Π. ....	42
2.7 Ο Σκοπός της Δ.Ο.Π. ....	44
2.8 Τα Εργαλεία της Δ.Ο.Π. ....	46
2.8.1 Χάρτες Ελέγχου.....	46
2.8.2 Διάγραμμα Παρέτο .....	47
2.8.3 Διαγράμματα Αιτίου-Αποτελέσματος.....	48
2.8.4 Καταιγισμός Ιδεών .....	48
2.8.5 Διαγράμματα Ροής .....	49
2.9 Η Διασφάλιση της Ποιότητας.....	49
2.10 Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας .....	49
2.10.1 Διεθνές Πρότυπο-ISO .....	49
2.10.2 Μοντέλο Αριστείας (EFQM) .....	52
2.10.3 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....	53
2.11 Συμπεράσματα .....	55

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο Δημόσιος Τομέας**

3.1 Εισαγωγή .....	56
3.2 Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση .....	56
3.2.1 Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση .....	59
3.2.2 Ποιότητα των Υπηρεσιών.....	59
3.3 Διαφορές Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα .....	61
3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Δημόσια Διοίκηση.....	65
3.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση .....	66

3.5.1 Δήμος Κορυδαλλού .....	67
3.5.2 Δήμος Ρεθύμνου .....	69
3.5.3 Δήμος Καλαμάτας .....	69
3.5.4 Δήμος Ηρακλείου .....	71
3.5.5 Δήμος Νάουσας .....	72
3.5.6 Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Βορείου Αιγαίου .....	73
3.6 Σύγκριση Μοντέλων Ποιότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση στο Δημόσιο Τομέα .....	76
3.6.1 Αυστρία .....	77
3.6.2 Βέλγιο .....	78
3.6.3 Γαλλία .....	79
3.6.4 Γερμανία .....	79
3.6.5 Ηνωμένο Βασίλειο .....	80
3.6.6 Λουξεμβούργο .....	80
3.6.7 Σουηδία .....	81
3.7 Συμπεράσματα .....	81
 <b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Άργους-Μυκηνών</b>	
4.1 Εισαγωγή .....	83
4.2 Σκοπός της Έρευνας .....	83
4.3 Στοιχεία της Έρευνας .....	83
4.4 Επεξεργασία, Ανάλυση Δεδομένων, Αποτελέσματα και Προτάσεις .....	85
4.4.1 Έλεγχος Ερωτηματολογίου .....	87
4.4.2 Γενικά Χαρακτηριστικά Δείγματος .....	88
4.4.3 Ανάλυση Κατά Παράγοντες .....	103

4.5 Συμπεράσματα .....	133
<b>Γενικά Συμπεράσματα .....</b>	<b>135</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>138</b>

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Ο κύκλος του Deming.....	46
Διάγραμμα 2.2: Βασικές απαιτήσεις ποιότητας και οι μεταξύ τους σχέσεις .....	50
Διάγραμμα 2.3: Οι αρχές του EFQM Model .....	52
Διάγραμμα 2.4: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	55
Διάγραμμα 4.1: Φύλο πολιτών δείγματος .....	89
Διάγραμμα 4.2: Έτος γέννησης πολιτών δείγματος .....	92
Διάγραμμα 4.3: Επίπεδο εκπαίδευσης Δημοτών.....	93
Διάγραμμα 4.4: Είστε δημότης .....	94
Διάγραμμα 4.5: Υπηρεσίες του Δήμου που χρησιμοποιήθηκαν από τους πολίτες	95
Διάγραμμα 4.6: Ικανοποίηση από την υπηρεσία του Δήμου που χρησιμοποιήθηκε	96
Διάγραμμα 4.7: Συχνότητα χρήσης υπηρεσιών Δήμου Άργους από τους πολίτες	97
Διάγραμμα 4.8: Φύλο συμμετεχόντων υπαλλήλων.....	98
Διάγραμμα 4.9: Ηλικία συμμετεχόντων υπαλλήλων .....	100
Διάγραμμα 4.10: Ιεραρχικό επίπεδο υπαλλήλων .....	101
Διάγραμμα 4.11: Εκπαιδευτικό επίπεδο υπαλλήλων .....	102
Διάγραμμα 4.12: Ο Δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό.....	112
Διάγραμμα 4.13: Οι εγκαταστάσεις των υπηρεσιών του Δήμου είναι αισθητικά ελκυστικές .....	112
Διάγραμμα 4.14: Οι υπάλληλοι του Δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση .....	113
Διάγραμμα 4.15: Οι υπάλληλοι του δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους Πολίτες .....	114
Διάγραμμα 4.16: Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες.....	114
Διάγραμμα 4.17: Οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες	115
Διάγραμμα 4.18: Οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών .....	116

Διάγραμμα 4.19: Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δήμου είναι άψογα .....	117
Διάγραμμα 4.20: Όταν ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμα αυτό .....	118
Διάγραμμα 4.21: Όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν ενεργό ενδιαφέρον για να το λύσουν .....	118
Διάγραμμα 4.22: Οι πολίτες που συναλλάσσονται με το δήμο αισθάνονται ασφάλεια με τις συναλλαγές τους .....	119
Διάγραμμα 4.23: Οι υπηρεσίες του δήμου έχουν ωράριο λειτουργίας βολικό για τους πολίτες .....	120
Διάγραμμα 4.24: Ο Δήμος ενδιαφέρεται για το συμφέρον των πολιτών.....	120
Διάγραμμα 4.25: Οι υπάλληλοι του δήμου κατανοούν τις ανάγκες των πολιτών	121
Διάγραμμα 4.26: Ο δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη φορά.	122
Διάγραμμα 4.27: Ο δήμος δίνει έμφαση στην παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη	123
Διάγραμμα 4.28: Οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες.....	123
Διάγραμμα 4.29: Σημαντικότητα παραγόντων.....	124
Διάγραμμα 4.30: Η ποιότητα εξυπηρέτησης του Δήμου απέναντι στους πολίτες είναι ικανοποιητική.....	126
Διάγραμμα 4.31: Το σύστημα εγκυκλίων κανονισμών και οι υφιστάμενες μέθοδοι λειτουργίας διευκολύνουν την αποτελεσματική εκτέλεση καθηκόντων των υπαλλήλων .....	126
Διάγραμμα 4.32: Οι προσπάθειες των υπαλλήλων να κάνουν μια καλή δουλειά σπάνια εμποδίζονται από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες	127
Διάγραμμα 4.33: Οι υπάλληλοι του Δήμου πρέπει να δουλεύουν σκληρότερα εξαιτίας της αναποτελεσματικότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται .....	128
Διάγραμμα 4.34: Ο προϊστάμενος των υπαλλήλων διαθέτει ηγετικές ικανότητες	129
Διάγραμμα 4.35: Η συμπεριφορά εξυπηρέτησης επηρεάζεται από την ευγένεια του πολίτη .....	130
Διάγραμμα 4.36: Η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητική.....	131



- Διάγραμμα 4.37: Οι αποδοχές των υπαλλήλων τη δεδομένη χρονική περίοδο αντιπροσωπεύουν την παραγωγικότητα τους..... 131
- Διάγραμμα 4.38: Οι αποδοχές των υπαλλήλων του Δήμου είναι ισάξιες με αυτές των ομοειδών οργανισμών ..... 132
- Διάγραμμα 4.39: Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία με τους πολίτες..... 133

## Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1: Τύποι Επιχειρήσεων και Οργανισμών .....	16
Πίνακας 1.2: Δημόσιος Τομέας .....	17
Πίνακας 1.3: Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	20
Πίνακας 1.4: Πριν και μετά το καθεστώς Καλλικράτη .....	22
Πίνακας 3.2: Εργαλεία Δ.Ο.Π .....	66
Πίνακας 4.1: Φύλο πολιτών δείγματος .....	89
Πίνακας 4.2: Ηλικία πολιτών δείγματος .....	90
Πίνακας 4.3: Επίπεδο εκπαίδευσης δημοτών .....	92
Πίνακας 4.4:Είστε Δημότης .....	94
Πίνακας 4.5:Υπηρεσίες του Δήμου που χρησιμοποιήθηκαν από τους πολίτες	95
Πίνακας 4.6: Ικανοποίηση από την υπηρεσία του δήμου που χρησιμοποιήθηκαν	96
Πίνακας 4.7: Συχνότητα χρήσης υπηρεσιών του Δήμου Άργους από τους πολίτες	97
Πίνακας 4.8: Φύλο συμμετεχόντων υπαλλήλων.....	98
Πίνακας 4.9: Ηλικία συμμετεχόντων υπαλλήλων.....	99
Πίνακας 4.10: Ιεραρχικό επίπεδο υπαλλήλων .....	100
Πίνακας 4.11: Εκπαιδευτικό επίπεδο υπαλλήλων.....	101
Πίνακας 4.12: Inter-Item Correlation Matrix.....	104
Πίνακας 4.13: KMO and Bartlett's Test.....	106
Πίνακας 4.14:Ποσοστό μεταβλητότητας επεξήγησης του μοντέλου .....	107
Πίνακας 4.15: Inter Correlation Matrix-Παράγοντες Ποιότητας Υπαλλήλων .....	111

## Σύνοψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα σε έναν οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε έναν οργανισμό.

Ορίζεται ως η διαδικασία προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, της στελέχωσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις και οργανισμούς παγκοσμίως, αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών.

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) παρέχει όλα τα εχέγγυα στους οργανισμούς, ώστε να λειτουργήσουν υπό καθεστώς συνεχούς βελτίωσης, να αξιοποιήσουν τις εσωτερικές δυνάμεις τους και να αυξήσουν την απόδοσή τους σε όλους τους τομείς.

Ο σκοπός της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι διττός, καθώς από τη μία επιδιώκεται να εξαχθούν συμπεράσματα από βιβλιογραφικές αναλύσεις και από την άλλη διαμέσου του πρακτικού μέρους επιχειρείται να συνδυαστεί το θεωρητικό υπόβαθρο με αντίστοιχη εφαρμογή σε πρακτική κλίμακα.

Αναλυτικότερα, στη διπλωματική εργασία θα γίνει ιστορική αναδρομή για την ποιότητα, αναφορά των βασικών αρχών της Δ.Ο.Π., ανάλυση των εργαλείων ποιότητας, την στρατηγική φιλοσοφία αναφορικά με την ποιότητα και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τη διασφάλιση της ποιότητας και τα πρότυπα με τα οποία πιστοποιείται αυτή. Θα αναλυθεί ποια ερευνητική μέθοδος επιλέγεται να

ακολουθηθεί στο πρακτικό μέρος της εργασίας καθώς και η μεθοδολογία της έρευνας.

Ο Δήμος Άργους-Μυκηνών θα αποτελέσει το πεδίο μελέτης της διπλωματικής αυτής εργασίας. Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό της να αναδείξει τα προβλήματα και τις αδυναμίες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι του Δήμου Άργους-Μυκηνών, τόσο στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους όσο και στην συναναστροφή τους με τους πολίτες. Στόχος είναι να ανιχνευτούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία αυτών και να προταθούν δράσεις που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης τους.

## **Abstract**

TQM (Total Quality Management, TQM) is a management philosophy which holds that the quality is the responsibility of all members involved and all functions within an organization. It argues that the achievement of quality control is an end in itself and expects anyone to contribute to overall quality improvement. TQM can be described as a modern "management model", whose success depends on the effective achievement of the optimal combination of all factors of production involved in an organization.

Defined as the process of programming, organizing, managing, staffing and controlling exercised in a company or an organization in order to achieve their objectives in the most efficient manner. TQM has been adopted by companies and organizations worldwide, making it a powerful tool for improving products and services. Quality is one of the most important competitive factors for long-term customer satisfaction.

The philosophy of TQM (Total Quality Management) offers all the guarantees to institutions that operate under continuous improvement scheme, to make their internal forces and increase their performance in all areas.

The purpose of this post graduated paper is, on the one hand, to draw conclusions from literature analysis and, on the other hand through the practical part, an attempt to combine theoretical background with a corresponding application in practical scale.

The Argos-Mycenae City will be the field of the study of this thesis. This study aims to highlight the problems and weaknesses faced by employees of Argos-Mycenae municipality, both the relationships developed between them and their interaction with the citizens. The aim is to detect the strengths and weaknesses of these and propose actions that will lead to improved performance.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Η Δημόσια Διοίκηση, Ο Δημόσιος Οργανισμός, Ο Δημόσιος Τομέας & Η Τοπική Αυτοδιοίκηση

## 1.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο, προτού γίνει οποιαδήποτε ανάλυση για το αν και κατά πόσο η Δημόσια Διοίκηση και πιο συγκεκριμένα η Τοπική Αυτοδιοίκηση εφαρμόζει ή όχι τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην λειτουργία της, πρέπει να γίνει αντιληπτή η διάρθρωση της. Τι είναι, δηλαδή Δημόσια Διοίκηση, τι είναι Τοπική Αυτοδιοίκηση, ποια τα όργανα της και πως αυτά ενεργούν.

## 1.2 Ορισμός της Διοίκησης και του Οργανισμού

Διοίκηση είναι ο συντονισμός και η επίβλεψη της λειτουργίας μίας επιχείρησης, ενός ιδρύματος, ενός οργανισμού ή εν γένει, ενός φορέα οργάνωσης ατόμων. Είναι ένα είδος διαχείρισης, δηλαδή προσπάθειας οργάνωσης των διαθέσιμων πόρων, η οποία έχει ως στόχο την καλύτερη δυνατή λειτουργία του φορέα. Τα άτομα που την ασκούν οφείλουν να λαμβάνουν της απαραίτητες αποφάσεις για την λειτουργία του φορέα. Τέλος υπάρχει ποικιλία καθηκόντων ανάλογα με την φύση του φορέα τον οποίο διοικούν.

Άτομα που είναι υπεύθυνα για την άσκηση της διοίκησης είναι, για παράδειγμα, ο διευθυντής μίας επιχείρησης, ο διοικητής μίας στρατιωτικής σχολής, ο πρύτανης ενός πανεπιστημίου ή ο πρόεδρος ενός οργανισμού. Πολλές φορές, τα άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση, αποκαλούνται συνεκδοχικά «η Διοίκηση».

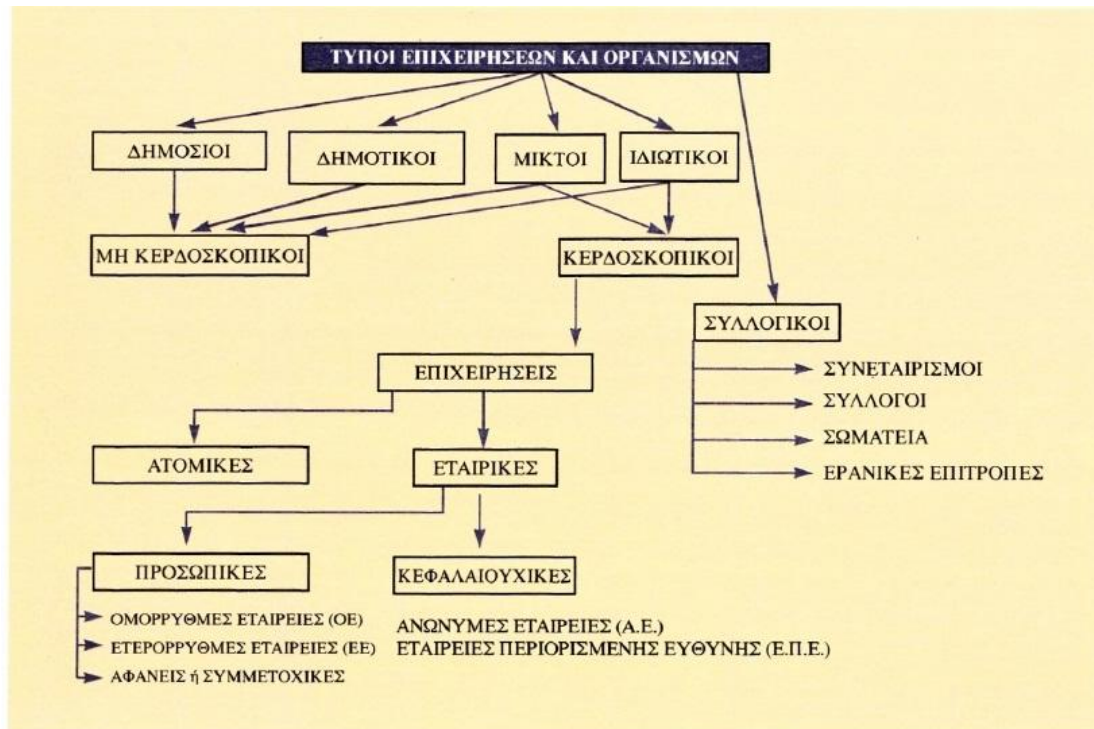
Η Διοίκηση σε διακρίνεται σε μεγάλες κατηγορίες όπως η *Δημόσια Διοίκηση*, η *Διοίκηση του Στρατού*, η *Διοίκηση Επιχειρήσεων* και η *Διοίκηση των Πανεπιστημίων* (τα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα αλλά και σε πολλά άλλα κράτη είναι ιδρύματα «αυτοδιοίκητα»). Η πιο σημαντική όμως διάκριση είναι αυτή της Δημόσιας και της Ιδιωτικής Διοίκησης.

Εν συνεχεία ο Οργανισμός είναι ένα οποιοδήποτε κοινωνικό σύνολο το οποίο αποτελείται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα που είναι αλληλένδετα μεταξύ τους και που εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν κοινούς στόχους. (Baron, 1986)

Οι οργανισμοί διακρίνονται σε :

- Ιδιωτικούς Οργανισμούς. Αυτοί είναι οι οικονομικές μονάδες στις οποίες οι ιδιώτες, φυσικά πρόσωπα ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) είναι ιδιοκτήτες. Λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου και ιδιαίτερες νομικές συμφωνίες. Κύρια χαρακτηριστικά που τους διέπουν είναι η μεγάλη διαχειριστική ευελιξία και η ανεξαρτησία, πάντα υπό την προϋπόθεση ότι δρουν μέσα στο πλαίσιο των νόμων. Αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρησιακών οικονομικών μονάδων στο σύστημα της οικονομίας της αγοράς. Έχουν ως επιδίωξη τους, μέσω της παραγωγής προϊόντων – υπηρεσιών, την πραγματοποίηση κέρδους, σύμφωνα με τη βασική οικονομική αρχή, δηλαδή "*Ελάχιστο Κόστος - Μέγιστος Κέρδος*".
- Συλλογικές Εταιρείες.
- Δημόσιους Οργανισμούς. Αυτοί είναι οι Δημόσιες οικονομικές μονάδες όπου το Δημόσιο είναι ιδιοκτήτης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή οι δημόσιες επιχειρήσεις, που λειτουργούν κυρίως με τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου (π.χ Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε., Ε.Τ. κ.ά.). αυτές έχουν ως βασικό τους στόχο την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών για την κάλυψη συλλογικών αναγκών, δηλαδή την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου σε θέματα ασφάλειας υγείας, παιδείας, δικαιοσύνης μεταφορών κτλ.
- Δημοτικούς Οργανισμούς. Αυτοί είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες δημιουργούνται με πρωτοβουλία των δήμων ή κοινοτήτων, συνήθως για την εξυπηρέτηση τοπικών αναγκών, και έχουν τη μορφή Ν.Π.Ι.Δ.
- Μικτούς Οργανισμούς. Αυτοί είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας του δημοσίου και ιδιωτών και έχουν στόχο την παραγωγή και διανομή ως επί το πλείστον υπηρεσιών. Μπορεί να είναι κερδοσκοπικοί, όπως, για παράδειγμα, Εθνική Τράπεζα, όπου τα κέρδη μοιράζονται στους μετόχους, δηλαδή κράτος και ιδιώτες, ανάλογα με τη συμμετοχή τους στο κεφάλαιο του Οργανισμού. Μπορεί όμως να είναι και μη κερδοσκοπικοί, όταν καλύπτουν τις κοινωνικές

ανάγκες, όπως για παράδειγμα, η Εταιρεία Σπαστικών, το Χωριό S.O.S., η Κοινότητα "Ιθάκη", κτλ. Οι υπηρεσίες τους στην περίπτωση αυτή προσφέρονται δωρεάν και σε λίγες περιπτώσεις επιβαρύνουν τους χρήστες. (Δ.Κόρσος, 1995)



Πίνακας 1.1: Τύποι Επιχειρήσεων και Οργανισμών

### 1.3 Ορισμός της έννοιας του Δημόσιου Τομέα

Η αληθινή έννοια της παρ. 1 του άρθρου 9 του νόμου 1232/1982 για την “επιαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του Ν.Δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις” είναι ότι στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει.

Επομένως ο δημόσιος τομέας (αγγλικά: public sector) ενός κράτους αφορά τη Γενική Κυβέρνηση και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (ΔΕΚΟ).

Η Γενική Κυβέρνηση συνίσταται από την Κεντρική Κυβέρνηση, την τοπική αυτοδιοίκηση (ΟΤΑ) και την κοινωνική ασφάλιση.

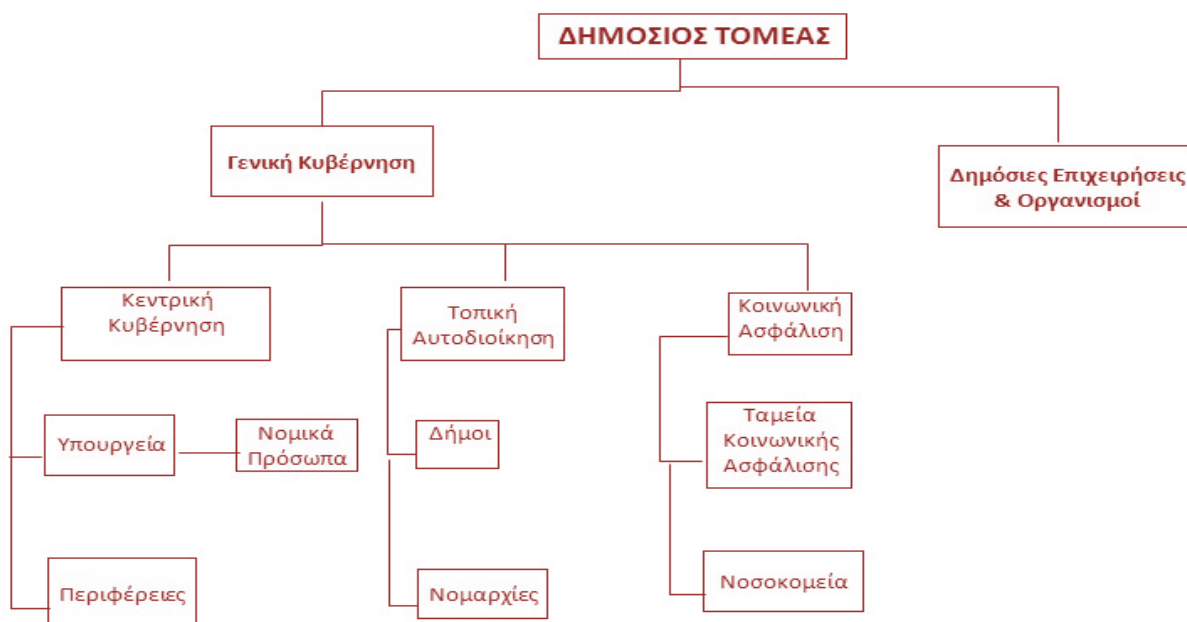
Η κεντρική κυβέρνηση απαρτίζεται από τα Υπουργεία ( στην Ελλάδα 16+3) και τις χώρες στον οποίο δραστηριοποιούνται και Νομικά Πρόσωπα (πάνω από 385).



Η τοπική αυτοδιοίκηση διακρίνεται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' βαθμού Δήμους (σύνολο 325 έπειτα από το πρόγραμμα "Καλλικράτης") και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Β' βαθμού Περιφέρειες (σύνολο 13). (Μακροδημήτρης Α., Πραβίτα Μ.-Η, 2012)

Η κοινωνική ασφάλιση περιλαμβάνει τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης (15) και τα νοσοκομεία (134).

Ο δημόσιος τομέας είναι ένας ευρύτερος χώρος από αυτόν της δημόσιας διοίκησης. Δηλαδή η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου τομέα αλλά όχι ολόκληρο.



Πίνακας 1.2: Δημόσιος Τομέας

## 1.4 Η Δημόσια Διοίκηση

Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους που αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό στάδιο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία.

Δημόσια Διοίκηση είναι η ενέργεια και η δράση του Κράτους ή άλλου εντός αυτού εντεταγμένου οργανισμού η οποία αποβλέπει στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και δεν ανάγεται ούτε στη σφαίρα της νομοθεσίας ούτε στη σφαίρα της δικαιοσύνης. (Ε.Σπηλιοτόπουλος, 1998)

Σύμφωνα με άλλους ορισμούς η Δημόσια Διοίκηση είναι το μέρος εκείνο της επιστήμης της διοίκησης που έχει να κάμει με το κράτος και πρωτίστως με την εκτελεστική λειτουργία, μέσω της οποίας υλοποιείται το έργο της κυβέρνησης (Gulick, 1937).

Δημόσια Διοίκηση είναι η τέχνη και η επιστήμη του μάνατζμεντ, όπως εφαρμόζεται στις κρατικές υποθέσεις και η διαδικασία της δημόσιας διοίκησης, η οποία είναι η ενεργητική πλευρά της κυβέρνησης, περιέχει τις απαιτούμενες ενέργειες για την εκπλήρωση των προθέσεων ή επιθυμιών της κυβέρνησης. (Dwight Waldo, 1955).

Δημόσια Διοίκηση είναι η λεπτομερής και συστηματική εφαρμογή των νόμων. (W. Wilson "The study of Public Administration", 1887)

Με άλλα λόγια η Δημόσια Διοίκηση είναι το οργανωμένο σύστημα μέσω του οποίου η κυβέρνηση, παραμένοντας υπόλογη για τους πόρους και τα μέσα που χρησιμοποιεί και τα αποτελέσματα που παράγει με τη δράση της,

- Παράγει και προμηθεύει στους πολίτες δημόσια αγαθά και υπηρεσίες
- Ασκεί ρυθμιστικό ρόλο
- Διαχειρίζεται τους πόρους που έχει στη διάθεση της

Εντούτοις, Δημόσια Διοίκηση, σύμφωνα με την οργανική θεωρία του Διοικητικού Δικαίου, θεωρείται το σύνολο των νομικών προσώπων από τα οποία αποτελούνται τα διοικητικά όργανα, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου, δηλαδή είναι η Διοίκηση των υπηρεσιών του κράτους, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (οργανισμών τοπικής και καθ' ύλην αυτοδιοίκησης) και των Οργανισμών Ιδιωτικού δικαίου του κράτους ή των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. (Ε.Σπηλιοτόπουλος, 1998, σελ.19)

## 1.5 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση

Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) ονομάζονται τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που το καθένα έχει συσταθεί σε συγκεκριμένη εδαφική περιφέρεια της Ελλάδας και έχει ως σκοπό τη διοίκηση των τοπικών ζητημάτων, τα δε όργανά του εκλέγονται με καθολική ψηφοφορία από τους δημότες της περιφέρειας.

Εμμέσως ο όρος εμπεριέχει και γεωγραφική και δημογραφική σημασία, με την έννοια ότι κάθε Ο.Τ.Α. έχει καθορισμένη έκταση, έδρα και συγκεκριμένο πληθυσμό.

Με βάση έναν άλλο ορισμό ως «Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης μπορεί να θεωρηθεί ένας οργανισμός υπό τον άμεσο έλεγχο των εκλεγμένων αντιπροσώπων του με στόχο την παροχή υπηρεσιών που χρειάζεται το κοινωνικό σύνολο σε μια προκαθορισμένη γεωγραφική περιοχή». (*Paul Corrigan, Paul Joyce σελ. 417-420*)

Στην χώρα μας η Τοπικής Αυτοδιοίκησης χωρίζεται σε Τοπική Αυτοδιοίκηση Πρώτου Βαθμού, την οποία αποτελούν οι δήμοι και οι κοινότητες και σε Δεύτερου Βαθμού, την οποία αποτελούν οι Νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις. (*Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, 2004*).

Με άλλα λόγια, βάσει της τρέχουσας διοικητικής διαίρεσης, οποιοδήποτε σημείο της ελληνικής επικράτειας (εξαιρουμένου του Αγίου Όρους) υπάγεται ταυτόχρονα στη δικαιοδοσία δύο Ο.Τ.Α.: ενός πρωτοβάθμιου, που ονομάζεται δήμος, κι ενός δευτεροβάθμιου, που ονομάζεται περιφέρεια.

### 1.5.1 Οι Αρμοδιότητες των Ο.Τ.Α

Οι βασικές αρχές συγκρότησης και λειτουργίας των Ο.Τ.Α. τίθενται από το Σύνταγμα, σύμφωνα με το οποίο:

- Οι Ο.Τ.Α. είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Σε περίπτωση σύγκρουσης αρμοδιοτήτων μεταξύ τους, οι αρμοδιότητες των Ο.Τ.Α. υπερέχουν αυτών της κεντρικής διοίκησης. Επιπλέον η κεντρική διοίκηση μπορεί να αναθέσει στους Ο.Τ.Α. και δικές της αρμοδιότητες (άρθρο 102§1).

- Οι Ο.Τ.Α. διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Οι αρχές τους δε εκλέγονται με καθολική μυστική ψηφοφορία (άρθρο 102§2).
- Το κράτος μπορεί μόνο να ελέγχει τους Ο.Τ.Α. για τη νομιμότητα των αποφάσεων και πράξεών τους (102§4). Επίσης το κράτος είναι υποχρεωμένο να εξασφαλίζει την οικονομική αυτοτέλεια των Ο.Τ.Α., καθώς και να τους ενισχύει οικονομικά όταν τους μεταβιβάζει δικές του αρμοδιότητες (102§5).

Τι αποτελεί όμως «τοπική υπόθεση», καθώς και το πώς κατανέμονται οι αρμοδιότητες ανάμεσα σε πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α., ορίζονται με νόμο. Γενικά ακολουθείται ο κανόνας ότι ο δήμος είναι αρμόδιος για τα στενά τοπικά ζητήματα και η περιφέρεια για τα ευρύτερα. Η εμπειρία πάντως έχει δείξει ότι ο διαχωρισμός είναι δύσκολος, λόγω της πολυνομίας που συχνά οδηγεί σε αντικρουόμενες διατάξεις.

Πάντως ούτε το Σύνταγμα, ούτε ο Δ.Κ.Κ δεν καθορίζει με σαφήνεια τι είναι «τοπική υπόθεση». Το τι είναι τοπική υπόθεση αφήνεται να καθοριστεί από το νόμο, την επιστήμη και τα δικαστήρια. Αυτή η συνταγματική κατοχύρωση δεν υφίσταται λόγω της φύσης και τις ανάγκες της αυτοδιοίκησης, η οποία μπορεί να μην διαθέτει τα μέσα που θα προέβλεπε το Σύνταγμα. Ούτως ή άλλως οι τοπικές υποθέσεις ποικίλουν και έχουν δύσκολο προσδιορισμό περιεχόμενο το οποίο μεταβάλλεται διαρκώς σε σχέση με τις τρέχουσες συνθήκες (οργανωτικές, οικονομικές και τεχνολογικές) και προσαρμόζεται στις ανάγκες της σύγχρονης τοπικής κοινωνίας. (Δ. Κατσούλης, 1993, σελ.57-58 & Ε.Σπηλιοτόπουλος, 1996, σελ.303-304).

Ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση		
Βαθμός	Ο.Τ.Α.	Υποδιαιρέσεις
α'	<u>Δήμος</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Δημοτική ενότητα</u></li> <li>• <u>Κοινότητα</u></li> </ul>
β'	<u>Περιφέρεια</u>	<u>Περιφερειακή ενότητα</u>

Πίνακας 1.3: Τοπική Αυτοδιοίκηση

Πηγή: (Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, 2004)

### 1.5.2 Η Ιστορική Εξέλιξη των Ο.Τ.Α.

Η συγκρότηση ενός κράτους δικαίου το οποίο βασίζεται στις αρχές της λαϊκής συμμετοχής και της αποκέντρωσης αποτέλεσε διακηρυκτική αρχή της Επανάστασης του 1821. Ο ελληνισμός διέθετε μακρά αυτοδιοικητική παράδοση από την περίοδο κιόλας της Τουρκοκρατίας κατά την οποία τα τοπικά συμβούλια κι οι δημογέροντες διαχειρίζονταν το μεγαλύτερο μέρος των ζητημάτων της καθημερινής ζωής. Η πορεία του κράτους άλλαξε μετά την απελευθέρωση. Το Ι΄ Ψήφισμα του Καποδίστρια (1828), σύμφωνα με το οποίο επιτεύχθηκε η πρώτη διοικητική διαίρεση της ελεύθερης Ελλάδας, δεν προέβλεπε αυτοδιοικητικούς θεσμούς. Ο συγκεντρωτισμός αυτός δημιουργήθηκε λόγω της ανάγκης του Κυβερνήτη να ισχυροποιήσει την κεντρική εξουσία. Εξάλλου η χώρα βρισκόταν ακόμη σε εμπόλεμη κατάσταση, ενώ μεγάλο μέρος της παλαιάς αυτοδιοικητικής αριστοκρατίας εμφάνιζε φυγόκεντρες τάσεις.

Οι πρώτοι Ο.Τ.Α., αν και όχι με τη μορφή και το χαρακτήρα που διαθέτουν σήμερα, συστάθηκαν μετά την εγκαθίδρυση της μοναρχίας. Μόνο κατά τη διάρκεια των πρώτων δεκατριών χρόνων της βασιλείας του Όθωνα, το Βασίλειο της Ελλάδας γνώρισε τρεις βασικές νομοθεσίες, εκείνης της Αντιβασιλείας (1833), του Άρμανσπεργκ (1836), και του Κωλέττη (1845). Κοινό σημείο όλων ήταν πως υιοθετούσαν μια σχετική αυτοδιοικητική προσέγγιση. Στην ουσία όμως κρατούσαν τα τοπικά δημόσια νομικά πρόσωπα (δήμους, επαρχίες και νομαρχίες) κάτω από τον ασφυκτικό έλεγχο της κυβέρνησης, η οποία άμεσα ή έμμεσα διόριζε τους επικεφαλής τους. Η λαϊκή συμμετοχή περιοριζόταν στα δημοτικά (κι αραιότερα στα νομαρχιακά) συμβούλια των οποίων ο βασικός τους ρόλος ήταν εισηγητικός, καθώς τα διορισμένα μονοπρόσωπα όργανα συγκέντρωναν τις εκτελεστικές αρμοδιότητες. Ως εκ τούτου δεν μπορούμε να μιλάμε ακριβώς για αιρετούς Ο.Τ.Α., αλλά για βαθμίδες της κεντρικής διοίκησης με μερική λαϊκή συμμετοχή. Πάνω σε αυτή τη φιλοσοφία κινήθηκαν αργότερα και οι μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης Θεοτόκη (1899) και Μαυρομιχάλη (1909).

Το χρονικό σημείο που αποτέλεσε τομή στις αυτοδιοικητικές υποθέσεις ήταν ο νόμος ΔΝΖ/1912 του Ελευθερίου Βενιζέλου, ο οποίος παραχωρούσε πλήρη αυτοδιοίκηση στους δήμους (αστικές περιοχές ή πρωτεύουσες νομών) και τις κοινότητες (αγροτικές περιοχές). Παρόλο που με τον συγκεκριμένο νόμο δεν ορίστηκε κάτι αντίστοιχο στις νομαρχίες, τον έλεγχο των οποίων συνέχισε να

διατηρεί η ίδια η κυβέρνηση, δεν είναι υπερβολή να επισημάνουμε ότι ο συγκεκριμένος νόμος αποτέλεσε τη «ληξιαρχική πράξη γέννησης» των σύγχρονων πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α..

Το σχήμα των Ο.Τ.Α. που δημιούργησε ο Βενιζέλου πέρασε από πολλές περιπέτειες, οι οποίες ήταν άμεσα συνδεδεμένες με την ταραχώδη πολιτική ιστορία της χώρας, αλλά η βασική λογική του παρέμεινε αναλλοίωτη έως τη δεκαετία του '90. Η αμέσως επόμενη μεγάλη αλλαγή, μετά την αλλαγή Βενιζέλου, ήταν ο νόμος 2218/1994 της κυβέρνησης Ανδρέα Παπανδρέου, ο οποίος καθιέρωνε την αιρετή νομαρχιακή αυτοδιοίκηση. Σύμφωνα με τον νόμο αυτό, από τις τοπικές εκλογές εκείνου του έτους, τα όργανα διοίκησης των νομαρχιών εκλέγονταν με άμεση ψηφοφορία, τα δε νομικά τους πρόσωπα μετατρέπονταν σε δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α.. Επόμενη αλλαγή πραγματοποιήθηκε λίγα χρόνια αργότερα με το σχέδιο "Καποδίστριας" από την κυβέρνηση Σημίτη (Ν. 2539/1997), με το οποίο μεταβλήθηκαν τα διοικητικά όρια των πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. μέσω συνενώσεων, αφήνοντας όμως ανέπαφο τον θεσμικό χαρακτήρα τους.

Η σημερινή μορφή των Ο.Τ.Α., η οποία αποτελεί μέχρι τώρα και την τελευταία αλλαγή, είναι αποτέλεσμα του προγράμματος *Καλλικράτη* (κυβέρνηση Γ. Παπανδρέου, Ν. 3852/2010), ο οποίος συνένωσε περαιτέρω τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. και κατήργησε τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, αντικαθιστώντας τις ως δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α. από τις περιφέρειες. Οι τελευταίες υπήρχαν και προ Καλλικράτη, δεν αποτελούσαν όμως Ο.Τ.Α., αλλά μέρος της περιφερειακής διοίκησης του κράτους στο πλαίσιο της αποκέντρωσης.

*Πίνακας 1.4: Πριν και μετά το καθεστώς Καλλικράτη*

	Παλαιό καθεστώς	Καθεστώς Καλλικράτη
Δήμοι	Πρωτοβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστρια». Διαιρούνταν σε δημοτικά διαμερίσματα.	Πρωτοβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Περιορισμός σε 325 δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιών. Διαιρούνται σε <i>δημοτικές ενότητες</i> , οι οποίες ταυτίζονται ουσιαστικά με τους δήμους που

		<p>συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε <i>κοινότητες</i>, οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα.</p>
<p>Νομαρχίες</p>	<p>Δευτεροβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συνολικά 57 νομαρχίες και 19 επαρχίες. Ακολουθούσαν το χωρισμό της χώρας σε νομούς, εκτός απ' την Αττική.</p>	<p>Περιφερειακές ενότητες. Συνολικά 74. Μολονότι διοικητικά δεν αποτελούν αυτοδιοικούμενο θεσμό, ορίζεται ότι σε καθεμία από αυτές (ή ομάδα τους σε ορισμένες περιπτώσεις) θα αντιστοιχεί ένας άμεσα εκλεγμένος αντιπεριφερειάρχης, ο οποίος θα προέρχεται υποχρεωτικά από το συνδυασμό του περιφερειάρχη, θα έχει δηλωθεί ως τέτοιος στο ψηφοδέλτιο και θα έχει αυξημένες κατά τόπον αρμοδιότητες.</p>
<p>Περιφέρειες</p>	<p>Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο περιφερειάρχης διοριζόταν απ' την κυβέρνηση.</p>	<p>Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά πλέον αποτελούν δευτεροβάθμιους Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης με αιρετό περιφερειάρχη και συμβούλιο. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιών.</p>
<p>Αποκεντρωμένες Διοικήσεις</p>	<p>Δεν υπήρχαν</p>	<p>Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (γενικός γραμματέας) διορίζεται απ' την κυβέρνηση. Ανέλαβαν σε γενικές γραμμές τις αρμοδιότητες των παλαιών περιφερειών.</p>
<p>Δημοτικές επιχειρήσεις</p>	<p>Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις των Δήμων.</p>	<p>Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων.</p>

σεις

Χρηματοδότηση ΟΤΑ	Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.)	Παραμένουν τα προηγούμενα. Προστίθεται μερίδιο από κρατικούς φόρους (ΦΠΑ, φορολογία εισοδήματος, φόρο ακίνητης περιουσίας)
Αυτοδιοικητικές εκλογές	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Εάν ο πρώτος συνδυασμός δεν συγκέντρωσε 42%, η διαδικασία επαναλαμβάνονταν την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.	Κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο, μαζί με τις Ευρωεκλογές (εξαιρούνται οι εκλογές του 2010). Απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία για την ανακήρυξη συνδυασμού ως νικητή. Εάν δεν επιτευχθεί, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.

### 1.5.3 Τα Όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Τα όργανα της πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία είναι οι δήμοι είναι:

- ο Δήμαρχος, ο οποίος έρχεται σε συνεννόηση με το Δημοτικό Συμβούλιο. Ωστόσο τη γνωμοδότηση του μπορεί να την παρακάμψει.

Οι αρμοδιότητες του Δημάρχου είναι:

α) Να Εκτελεί τις αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου, της Δημαρχιακής Επιτροπής και να υπογράφει τις συμβάσεις που συνάπτονται από το δήμο.

β) Να ενεργεί ως προϊστάμενος των υπηρεσιών του δήμου και να τις διευθύνει, καθώς και του προσωπικού (διορισμοί, υπηρεσιακές μεταβολές, άσκηση πειθαρχικού ελέγχου).

γ) Να ορίζει τους Αντιδημάρχους και να τους μεταβιβάζει αρμοδιότητες



δ) Να συνυπογράφει τους βεβαιωτικούς καταλόγους και τα χρηματικά εντάλματα πληρωμής των δαπανών, που έχουν εκκαθαριστεί από την αρμόδια υπηρεσία,

ε) Να εκπροσωπεί το δήμο στα δικαστήρια, σε κάθε δημόσια αρχή και εκδίδει πιστοποιητικά προσωπικής και οικογενειακής καταστάσεως

- το Δημοτικό Συμβούλιο, το οποίο είναι συλλογικό όργανο, που αποτελείται συνήθως από 15-51 έδρες (ανάλογα με τον πληθυσμό του Δήμου). Σε αυτό μετέχουν εκλεγμένοι Δημοτικοί Σύμβουλοι και Πάρεδροι. Η κατανομή των εδρών γίνεται ανάλογα με το ποσοστό που συγκεντρώνει κάθε παράταξη στις εκλογές. Οι περισσότερες αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου λαμβάνονται με απλή πλειοψηφία, εκτός από εκείνες που έχουν να κάνουν με σημαντικά θέματα, οικονομικής συνήθως φύσης.

Αναλυτικότερα, το Δημοτικό Συμβούλιο αποφασίζει για κάθε θέμα σχετικό με τις αρμοδιότητες του δήμου, εκτός από τα θέματα που ανήκουν στην αρμοδιότητα του Δημάρχου ή της Δημαρχιακής Επιτροπής. Ενδεικτικά αποφασίζει :

α) Για την εκλογή του Προεδρείου, τον κανονισμό λειτουργίας του και τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας.

β) Για την επιβολή φόρων, τελών, δικαιωμάτων και εισφορών.

γ) Για τον ετήσιο προϋπολογισμό και απολογισμό του δήμου, των δημοτικών ιδρυμάτων και των λοιπών νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου.

δ) Για την εκποίηση, ανταλλαγή, εκμίσθωση δημοτικών ακινήτων και την αγορά και μίσθωση ακινήτων.

ε) Για τη σύναψη δανείων.

στ) Για το τεχνικό πρόγραμμα.

ζ) Για την ίδρυση και λειτουργία επιχειρήσεων του δήμου ή τη συμμετοχή σε επιχειρήσεις, τη σύσταση και λειτουργία δημοτικών ιδρυμάτων και λοιπών δημοτικών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

- Η Δημαρχιακή Επιτροπή (που μετά το σχέδιο Καλλικράτης αντικαθίσταται από την Οικονομική Επιτροπή και την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής), η οποία είναι πενταμελές αποφασιστικό όργανο διοίκησης, στο οποίο μετέχουν και δημοτικοί σύμβουλοι της αντιπολίτευσης.

Αναλυτικότερα η Δημαρχιακή Επιτροπή αποτελείται από το δήμαρχο ή τον αντιδήμαρχο που έχει ορίσει αυτός ως πρόεδρο και από τέσσερα μέλη αν το Δ.Σ. έχει έως και 17 μέλη, έξι μέλη αν έχει έως και 33 μέλη, καθώς και στους δήμους που είναι πρωτεύουσες νομών με πληθυσμό μέχρι 10.000 κατοίκους και οκτώ μέλη αν το Δ.Σ. έχει πάνω από 33 μέλη. Είναι αποφασιστικό όργανο και έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες :

α) Είναι υπεύθυνος για την σύνταξη του προϋπολογισμού του δήμου και προελέγχει τον απολογισμό και τις οικονομικές καταστάσεις.

β) Παίρνει τις αποφάσεις για εγκρίσεις δαπανών και για τη διάθεση των πιστώσεων που είναι εγγεγραμμένες στον προϋπολογισμό.

γ) Καταρτίζει τους όρους, συντάσσει τη διακήρυξη, διεξάγει και κατακυρώνει όλες τις δημοπρασίες.

δ) Μελετά την αναγκαιότητα συνάψεως δανείων, καταρτίζει τους όρους τους και τους εισηγείται στο δημοτικό συμβούλιο.

ε) Αποφασίζει για την άσκηση όλων των ενδίκων μέσων, την υποβολή προσφυγών στις διοικητικές αρχές, την αποδοχή κληρονομιών, κληροδοσιών και δωρεών και για το συμβιβασμό ή την κατάργηση δίκης μέχρι ποσού 30.000 €.

- Τα Διαμερισματικά Συμβούλια (Δημοτικές Κοινότητες με την νέα ορολογία του νόμου για τον Καλλικράτη), τα οποία έχουν δημιουργηθεί σε δήμους που έχουν περισσότερους από εκατό χιλιάδες κατοίκους.

- Το Τοπικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από λιγότερες έδρες (συνήθως 5-10) και έχει σαν χώρο ευθύνης του το Τοπικό Διαμέρισμα, πρώην Δημοτικό Διαμέρισμα (ένα ή δυο χωριά του Δήμου ή ένα συγκεκριμένο κομμάτι μιας πόλης). Ουσιαστικός ρόλος του είναι να επισημαίνει τα προβλήματα του Διαμερίσματος στο Δημοτικό Συμβούλιο και να ασκεί η συμβουλευτική δράση για την επίλυσή τους.
- Υπάρχουν και άλλα όργανα στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού αλλά μικρότερης σημασίας. Ορισμένα από αυτά που είναι οι Δημοτικές Κοινότητες, οι Τοπικές Κοινότητες και τα Συλλογικά όργανα εκπροσώπησης που είναι α) οι Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων και β) η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας

Από την άλλη τα όργανα της δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης είναι τα ακόλουθα:

❖ Περιφερειάρχης: Ρόλος του είναι να προασπίζει το δημόσιο συμφέρον, να κατευθύνει την υλοποίηση του σχεδίου περιφερειακής ανάπτυξης και να ασκεί τα καθήκοντά του με βάση τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας.

❖ Αντιπεριφερειάρχες: Ο Ρόλος τους είναι να ασκούν επικουρικά καθήκοντα στον Περιφερειάρχη. Χωρίζονται σε εκλεγμένους και σε ορισμένους από τον Περιφερειάρχη. Οι εκλεγμένοι δεν καταλαμβάνουν θέση περιφερειακού συμβούλου και εκλέγονται κατ' αντιστοιχία προς τον αριθμό των περιφερειακών ενοτήτων. Μπορούν να οριστούν, με απόφαση του Περιφερειάρχη, μέχρι τρεις αντιπεριφερειάρχες και ασκούν οποιαδήποτε καθήκοντα τους ανατεθούν εκτός από την έκδοση ενταλμάτων πληρωμής.

❖ Περιφερειακό Συμβούλιο: Είναι συλλογικό όργανο και είναι αρμόδιο για όλες τις υποθέσεις της περιφέρειας εκτός από αυτές που έχουν ανατεθεί σε κάποιο άλλο όργανο με ρητή διάταξη νόμου.

❖ Εκτελεστική Επιτροπή: Είναι συλλογικό εκτελεστικό και συντονιστικό όργανο και ρόλος του είναι η παρακολούθηση της εφαρμογής της περιφερειακής πολιτικής σε όλους τους τομείς αρμοδιότητας της περιφέρειας, καθώς και της εφαρμογή του προγράμματος περιφερειακής ανάπτυξης. Αποτελείται από τον περιφερειάρχη, ο οποίος είναι ο πρόεδρος, και τους αντιπεριφερειάρχες.

❖ Οικονομική Επιτροπή: Είναι συλλογικό όργανο και ο ρόλος του είναι η άσκηση του οικονομικού ελέγχου της περιφέρειας και η παρακολούθηση της υλοποίησης του προϋπολογισμού. Αποτελείται από τον περιφερειάρχη ή τον αντιπεριφερειάρχη, ο οποίος ορίζεται πού τον περιφερειάρχη, ως πρόεδρο και από τους περιφερειακούς συμβούλους που εκλέγονται από το περιφερειακό συμβούλιο.

## 1.6 Ο Δήμος

Δήμος ονομάζεται μία οντότητα της δημόσιας διοίκησης, η οποία στα περισσότερα κράτη αποτελεί τη βασική αυτοδιοικητική μονάδα και κατά κανόνα περιλαμβάνει μια πόλη ή κωμόπολη και τα γύρω χωριά της. Δεν είναι πάντως σπάνιο φαινόμενο να περιλαμβάνει μόνο κάποια συνοικία μια μεγαλούπολης, ή και αντίθετα μόνο χωριά μιας απομονωμένης ορεινής περιοχής ή ενός νησιού.

Η εδαφική περιφέρεια κάθε δήμου που συνιστάται με το "Πρόγραμμα Καλλικράτης" αποτελείται από τις εδαφικές περιφέρειες των συνενούμενων ΟΤΑ. Οι δήμοι και οι κοινότητες, που συνενώθηκαν με το ν.2539/1997, αποτελούν τοπικές κοινότητες του νέου δήμου που δημιουργήθηκε με τις διατάξεις του ν.3852/2010, εφόσον έχουν πληθυσμό μέχρι 2.000 κατοίκους και δημοτικές κοινότητες, εφόσον έχουν πληθυσμό μεγαλύτερο από 2.000 κατοίκους.

### 1.6.1 Οι κεντρικοί αυτοτελής πόροι των Δήμων

Με βάση το νόμο, οι Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (Κ.Α.Π.) των Δήμων προέρχονται από τις παρακάτω πηγές εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού:

- α) το 20% των συνολικών εσόδων των ετήσιων εισπράξεων προέρχεται από το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (Φ.Ε.Φ.Ν.Π.)
- β) το 12% των συνολικών εσόδων των ετήσιων εισπράξεων προέρχεται από το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.)

γ) το 50% των συνολικών εσόδων των ετήσιων εισπράξεων προέρχεται από το Φόρο Ακίνητης Περιουσίας

Η επιλογή αυτών των φόρων έγινε λόγω του γεγονότος ότι είναι οι περισσότεροι δυναμικοί φόροι του φορολογικού μας συστήματος και έτσι διασφαλίζεται η επάρκεια των πόρων της αυτοδιοίκησης όχι μόνο στο παρόν, αλλά και στο μέλλον. Παράλληλα, ο συνδυασμός των άνωθεν φόρων προσφέρει σταθερότητα στις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου.

Τα παραπάνω φορολογικά έσοδα συντελούν στην κάλυψη του σημερινού κόστους των κρατικών επιχορηγήσεων προς την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και μέρους του κόστους των αρμοδιοτήτων που θα της μεταφερθούν στο επόμενο έτος. Πιο συγκεκριμένα στους νέους πόρους περιλαμβάνονται το κόστος βοηθημάτων υγειονομικής περίθαλψης, των επιδομάτων κοινωνικής πρόνοιας, της μεταφοράς μαθητών και της δακοκτονίας.

Στην περίπτωση εκείνη που το κόστος των μεταφερομένων αρμοδιοτήτων, μετά την αναλυτική κοστολόγηση τους, δεν μπορεί να καλύφθει από τους παραπάνω πόρους θα καλυφθεί με αύξηση των ποσοστών των φόρων των περιπτώσεων α' και β'.

Τα κριτήρια, ο τρόπος και η διαδικασία κατανομής των Κ.Α.Π. αποτελεί αντικείμενο του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του Υπουργείου Οικονομικών, ύστερα από τη διατύπωση της γνώμης της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., τόσο στο σκέλος του Τακτικού Προϋπολογισμού όσο και του Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων. Κριτήρια αποτελούν σειρά δημογραφικών, γεωμορφολογικών, διοικητικών, οικονομικών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών στοιχείων των Δήμων. (Θ.Γεωργακόπουλος, Β.Πατσουράκης, 1995)

## 1.7 Οι Περιφέρειες

Περιφέρειες ονομάζονται οι 13 δευτεροβάθμιοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης του ελληνικού κράτους. Κάθε περιφέρεια έχει συσταθεί σε μια ευρύτερη περιοχή της χώρας (εξαιρουμένου του Αγίου Όρους), διαθέτει δικές της αυτοτελείς υπηρεσίες και προϋπολογισμό και τα όργανά της εκλέγονται με

καθολική ψηφοφορία. Οι αρμοδιότητές της απλώνονται σε ένα ευρύ φάσμα, από το σχεδιασμό, το συντονισμό και την εφαρμογή των πολιτικών που άπτονται των ζητημάτων της περιοχής, μέχρι και επιμέρους καθήκοντα της κεντρικής διοίκησης που μπορεί να της ανατεθούν με νόμο.

Ο όρος της περιφέρειας εμπεριέχει και γεωγραφική σημασία, με την έννοια ότι οι περιφέρειες διαθέτουν συγκεκριμένη έκταση, πληθυσμό και έδρα, όμως ο αμιγώς γεωγραφικός όρος είναι το διαμέρισμα. Από τις δεκατρείς περιφέρειες, μόλις τρεις ταυτίζονται εδαφικά με διαμέρισμα. Αυτές είναι της Ηπείρου, της Θεσσαλίας και της Κρήτης.

### **1.7.1 Οι κεντρικοί αυτοτελείς πόροι των Περιφερειών**

Οι Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι των Περιφερειών προέρχονται από τις παρακάτω πηγές εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού:

α) το 4% των συνολικών εσόδων των ετήσιων εισπράξεων προέρχονται από το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.)

β) το 2,40% των συνολικών εσόδων των ετήσιων εισπράξεων προέρχονται από το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (Φ.Ε.Φ.Ν.Π.)

Τα παραπάνω φορολογικά έσοδα συντελούν στην κάλυψη του σημερινού κόστους των κρατικών επιχορηγήσεων που αντιστοιχεί στις αρμοδιότητες της περιφέρειας που θα μεταφερθούν από την Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, από τις κρατικές περιφέρειες, και του κόστους μισθοδοσίας. Επίσης τα παραπάνω φορολογικά έσοδα καλύπτουν και μέρος του κόστους των αρμοδιοτήτων που θα μεταφερθούν στο επόμενο έτος. Στην περίπτωση που το κόστος των μεταφερομένων αρμοδιοτήτων, μετά την αναλυτική κοστολόγηση τους, δεν μπορεί να καλυφθεί από τους παραπάνω πόρους θα καλυφθεί με αύξηση των ποσοστών των φόρων των περιπτώσεων α' και β'.

Δε θα υπάρξει μεταφορά αρμοδιότητας χωρίς προηγουμένως πλήρη κοστολόγηση. Η κοστολόγηση αυτή θα αφορά τόσο στο λειτουργικό κόστος, όσο και στο κόστος των παγίων. Η μεταφορά των αρμοδιοτήτων θα πραγματοποιηθεί με το πλέον σύγχρονο και επιστημονικό τρόπο, θα ενταχθεί σε ειδικό επιχειρησιακό πρόγραμμα και θα περιλαμβάνει, ανθρώπινο δυναμικό, δομές, υποδομές και πόρους. Όπως

τονίστηκε και προηγούμενα, τα αποτελέσματα της κοστολόγησης, από τη μεταφορά των αρμοδιοτήτων, θα εντάσσονται στους ΚΑΠ των δήμων και περιφερειών. (Θ.Γεωργακόπουλος, Β.Πατσουράκης, 1995)

## 1.8 Συμπεράσματα

Το Δημόσιο και τα δημόσια νομικά πρόσωπα αποτελούν τη «Δημόσια Διοίκηση» με την ευρεία του όρου έννοια. Σε αυτήν περιλαμβάνονται πέραν των κεντρικών και αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Κράτους, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης (α΄ και β΄ βαθμού), καθώς επίσης και άλλα δημόσια νομικά πρόσωπα και οργανισμοί, που συγκροτούν την καθ' ύλην αυτοδιοίκηση. Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από δύο συνιστώσες: αφενός την υλοποίηση μιας θεσμικής διοικητικής μεταρρύθμισης και αφετέρου την επίτευξη ενός λειτουργικού εκσυγχρονισμού.

Έχοντας κατανοηθεί η διάρθρωση τόσο του δημόσιου τομέα όσο και της δημόσιας διοίκησης είναι άξιο λόγου να αναφερθεί η προσπάθεια της κυβέρνησης για αλλαγές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Πέντε βασικές αλλαγές προωθεί η κυβέρνηση, στο πλαίσιο της συνολικής μεταρρύθμισης του θεσμικού πλαισίου για την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Σύμφωνα με τον γενικό γραμματέα του υπουργείου Εσωτερικών και πρόεδρο της Επιτροπής για την Αναθεώρηση του Θεσμικού Πλαισίου της Τ.Α., Κ.Πουλάκη, «στόχος είναι η δημιουργία ενός δημοκρατικά διαρθρωμένου πολιτικού-διοικητικού συστήματος σε τρία επίπεδα (κεντρικό κράτος, περιφέρειες, δήμοι) και με αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων στο κατώτατο επίπεδο και κοντά στους πολίτες».

Όπως αναφέρει το Έθνος της Κυριακής, οι πέντε βασικές αλλαγές είναι οι εξής:

- ✓ Μεταφορά αρμοδιοτήτων, πόρων και προσωπικού. Στην αρμοδιότητα των δήμων μεταφέρεται η κοινωνική πολιτική, ενώ στις περιφέρειες το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.
- ✓ Αλλαγή εκλογικού συστήματος. Η κυβέρνηση έχει ανοίξει το θέμα της αλλαγής του τρόπου ανάδειξης των αιρετών στους δήμους και τις περιφέρειες,

η οποία προτείνει την επαναφορά της απλής αναλογικής στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

- ✓ Ενίσχυση της δημοκρατίας στους ΟΤΑ. Στόχος είναι να γίνει αναβάθμιση των θεσμών δημοκρατικού ελέγχου μέσω της ενίσχυσης του ρόλου των τοπικών λαϊκών συνελεύσεων, της ενδυνάμωσης των τοπικών δημοψηφισμάτων και με λαϊκή πρωτοβουλία και της εισαγωγής νέων θεσμών δημοκρατικής συμμετοχής.
- ✓ Ενίσχυση κοινωνικών πολιτικών, μέσω της αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας των ΟΤΑ. Στο πλαίσιο αυτό κάθε δήμος θα δημιουργήσει περιουσιολόγιο και θα υπάρχει ειδικός ηλεκτρονικός κόμβος όπου κάθε ΟΤΑ θα υποχρεώνεται να ενημερώνει για τις μεταβολές των περιουσιακών στοιχείων του.
- ✓ Στήριξη Κοινωνικής Οικονομίας, με στόχο την ένταξη της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας ως τρίτου, ισότιμου, πυλώνα της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης.

Αυτές οι αλλαγές θα επιχειρηθούν να επιτευχθούν μέσω της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έννοια η οποία θα αναλυθεί στο ακόλουθο κεφάλαιο.



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο είναι επιτακτική ανάγκη να αποσαφηνιστούν, όσο το δυνατόν καλύτερα γίνεται ορισμένες βασικές έννοιες για να επιτευχθεί στη συνέχεια η ύπαρξη τους ή μη στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον θα γίνει αναφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται προκειμένου να μπορέσει να εφαρμοστεί στην πράξη το περιεχόμενο αυτών των εννοιών. Πρωτίστως, λοιπόν, είναι η έννοια της ποιότητας και στη συνέχεια η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εν συνεχεία τα εργαλεία αυτής.

### 2.2 Τι είναι ποιότητα

Ο όρος «ποιότητα» έχει εισβάλει για τα καλά τα τελευταία χρόνια στη ζωή μας και έχει προκαλέσει αναστάτωση, απορίες, σύγχυση, ανησυχία, συζητήσεις και διαφωνίες. Είναι η μαγική λέξη που κοιτάζουν με δέος όλες οι επιχειρήσεις. Τι σημαίνει όμως ο όρος «ποιότητα»; Πως μπορεί να σκιαγραφηθεί;

Το λεξιλόγιο ISO 8402 (1986) δίνει τον εξής ορισμό : «Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες».

Ο παραπάνω ορισμός αναφέρεται τόσο στα προϊόντα όσο και στις υπηρεσίες. Κατά καιρούς οι 'ειδικοί' της ποιότητας, ανάλογα με τη φιλοσοφία του ο καθένας, έχουν δώσει τους δικούς τους ορισμούς, για να προσδιορίσουν καλύτερα τη σημασία ενός ομολογουμένως πολυδιάστατου όρου. Παρακάτω αναφέρονται 16 ορισμοί που περισυλλέγησαν από βιβλία και συνεντεύξεις των 'ειδικών'. Δίπλα αναφέρεται η χρονολογία κατά την οποία δόθηκε ο ορισμός :

1. Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται. Το διατύπωσε ο Juran το 1951 (*Joseph M. Juran, 1951*)

2. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις. Το διατύπωσε ο Crosby το 1979 (*Crosby, 1979*)
3. Ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει “ποιότητα” σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Αυτό είναι χαμηλή απόδοση. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι’ αυτό που είναι χρήσιμο σ’ αυτούς και προσφέρει σ’ αυτούς αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί “ποιότητα”. Το διατύπωσε ο Peter Drucker το 1985 (*Peter Drucker, 1985*)
4. Ποιότητα είναι οτιδήποτε εσύ ορίζεις να είναι π.χ. γεύση, χρώμα, μια προθεσμία, μια μέτρηση, μια λεπτομερής τεχνική προδιαγραφή, μια ημερομηνία παράδοσης. Το διατύπωσε ο Prof. Rogerson του Cranfield University το 1987(*www.prosperity.com.gr*)
5. Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη. Το διατύπωσε ο David Garvin το 1988 (*David Garvin, 1988*)
6. Ποιότητα είναι κάτι καλύτερο από αυτό των ανταγωνιστών σου. Το διατύπωσε ο John Oakland το 1989 (*John Oakland, 1989*)
7. Η ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις την εταιρία. Το διατύπωσε ο Armand Feigenbaum το 1991 (*Armand V. Feigenbaum, 1991*)
8. Ποιότητα σημαίνει ανθρώπους, όχι πράγματα. Τα καλύτερα παπούτσια ή κοστούμια γίνονται από ανθρώπους. Το διατύπωσε ο Robin de Wilde το 1996 (*Robin de Wilde QC, 1996-www.prosperity.com.gr*)
9. Η ποιότητα των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από το τι συμβαίνει στα μυαλά και στις καρδιές των ανθρώπων που δημιουργούν το προϊόν. Ποιότητα είναι αυτό που κάνει κάτι αυτό που είναι. Η ποιότητα της καρέκλας είναι κάτι που κάθεσαι επάνω. Δεν μπορείς να βελτιώσεις την ποιότητα της καρέκλας. Μπορείς να

την κάνεις δερμάτινη, περιστροφική, με ρυθμιζόμενο ύψος κλπ. Κάθε φορά όμως χρειάζεται να την ξανά ορίσεις. Το διατύπωσε ο Vincent Kane το 1996 (*Vincent Kane, 1996-[www.prosperity.com.gr](http://www.prosperity.com.gr)*)

10. Ποιότητα τελικά είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει, όπως τη βλέπει ο πελάτης. Το διατύπωσε ο Donald Campbell το 1996 (*Donald Campbell - IQA Secretary General, 1996-[www.prosperity.com.gr](http://www.prosperity.com.gr)*).

11. Ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορούμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας και να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, με τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες μας και υποστηριζόμενο από αυτές. Το διατύπωσε ο Goeffrey Alderman το 1996 (*Goeffrey Alderman - Middlesex University, 1996*).

12. Η ποιότητα δεν είναι πια η απλή διαφοροποίηση της ανταγωνιστικότητας, είναι καθαρά ένα χαρακτηριστικό εισόδου στην αγορά. Το διατύπωσε ο Richard Sullivan το 1996 (*Richard Sullivan, 1996-[www.prosperity.com.gr](http://www.prosperity.com.gr)*).

13. Η ποιότητα αφορά το στένεμα του χάσματος (κενού) μεταξύ αυτού που επιδιώκουμε και αυτού που πραγματικά κάνουμε. Το διατύπωσε ο Vincent Kane το 1996 (*Vincent Kane, 1996-[www.prosperity.com.gr](http://www.prosperity.com.gr)*).

14. Ποιότητα είναι μια υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και τείνουμε να αποφασίζουμε με βάση το ανώτερο που μπορούμε να πληρώσουμε ή την αξία που παίρνουμε για τα χρήματα που ξοδεύουμε. Η ποιότητα είναι για τους κατασκευαστές να προσπαθούν ενώ για τους πελάτες να κρίνουν. Το διατύπωσε ο Clive Butle το 1997 (*Clive Butle, 1997*)

15. Ποιότητα είναι τα ολικά σύνθετα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών της προώθησης, παραγωγής, σχεδιασμού και συντήρησης, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιήσει αυτό που ο πελάτης αναμένει. (1998)

16. Η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη

σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μια δεδομένη στιγμή. Το διατύπωσε η Linda Campbell το 1998 (*Linda Campbell, Διεθθ. Σύμβουλος του UKAS, 1998*)

Οι παραπάνω ορισμοί (σε χρονολογική σειρά) αντιπροσωπεύουν μια χρονική περίοδο 50 ετών, μέσα στην οποία η εξέλιξη της ζωής και της τεχνολογίας αλλάζει συνεχώς τη σημασία της ποιότητας.

Σε ορισμένους ορισμούς θα μπορούσε να δοθεί ο χαρακτηρισμός «αιρετικοί» λόγω του ότι ξεφεύγουν από το «δόγμα» δηλαδή από το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία και προεκτείνονται στους πελάτες, στους εργαζόμενους, την ίδια την εταιρία, μέχρι την κοινωνία και το Έθνος. Δεν μπορεί να ειπωθεί ότι κάποιος ορισμός είναι σωστός ενώ άλλος είναι λάθος, διότι ο κάθε ορισμός προσεγγίζει το ίδιο θέμα από διαφορετική οπτική γωνία. Χαρακτηριστικό όμως είναι η εξέλιξη του όρου «ποιότητα», καθώς από τη στενή σχέση που είχε το 1950 με το προϊόν, σήμερα έχει διευρυνθεί σε έννοια διοίκησης με νέα στοιχεία που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο.

Οι παραπάνω 16 ορισμοί θα μπορούσαν να είναι 32, 100, 1000 ανάλογα με το σημείο από το οποίο προσεγγίζει κανείς την ποιότητα. Κάθε επιχείρηση σε κάθε τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας μπορεί να δώσει έναν δικό της ορισμό στην ποιότητα, κάτι το αυτό είναι απολύτως φυσιολογικό, καθώς ο ορισμός αυτός εκφράζει ουσιαστικά την πολιτική και την στρατηγική δράσης της εταιρίας. Και εδώ ενέχεται ο κίνδυνος της παγίδας. Μπορεί κανείς να δώσει έναν οποιοδήποτε ορισμό ή να υιοθετήσει έναν από αυτούς που υπάρχουν, αποτελεί όμως τον κατάλληλο για τη δική του επιχείρηση; Θα τον οδηγήσει στο σωστό δρόμο; Ο ορισμός της ποιότητας, για κάθε εταιρία, δεν πρέπει να γίνεται βιαστικά και πρόχειρα. Δεν είναι απλό πράγμα. Διότι όπως λέει ο David Garvin (1998) :

«Η ποιότητα είναι μια ασυνήθιστα γλιστερή έννοια, εύκολη να τη φανταστείς, όμως πολύ δύσκολη να την ορίσεις».

Η έννοια της ποιότητας είναι ένας «ζωντανός» και συνεχώς μεταβαλλόμενος οργανισμός. Σε 15 χρόνια από σήμερα ίσως να σημαίνει κάτι τελείως διαφορετικό

ίσως και όχι. Οποιοσδήποτε όμως και να είναι ο ορισμός της, αυτοί που θα προβλέψουν ή θα αντιληφθούν έγκαιρα τη σημασία της ποιότητας θα είναι εκείνοι που θα επιζήσουν στην αγορά.

Ένας διαχρονικός ορισμός για την ποιότητα, ο οποίος ισχύει σε όλες τις εποχές, θα μπορούσε να είναι ο εξής:

Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία καθορίζει ο κατασκευαστής-προμηθευτής και τα οποία κρίνει ο πελάτης-αποδέκτης ως προς το εάν ικανοποιούν τις απαιτήσεις και/ή τις ανάγκες του (Μ. Βολοτόπουλος, *Χημικός Μηχανικός, MSc Quality Management, 2014-[www.prosperity.com.gr](http://www.prosperity.com.gr)*)

### **2.3 Οι Βασικές διαστάσεις της ποιότητας**

Σύμφωνα με τον David Gavin, η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Με βάση λοιπόν τις εκάστοτε ανάγκες θα πρέπει οι υπεύθυνοι να προσδιορίζουν τη βαρύτητα που θα έχει η καθεμιά από τις οκτώ διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας, που είναι οι εξής: (Μποχώρης Γ., *“Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”*, 2012)

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος ή υπηρεσίας
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας
3. Αξιοπιστία προϊόντος ή υπηρεσίας
4. Ποιότητα παραγωγής
5. Αναμενόμενη διάρκεια παραγωγής προϊόντος ή υπηρεσίας
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετά την πώληση
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά
8. Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Δερβιτσιώτης, 1993, σελ.43-44)

Με γνώμονα αυτές τις οχτώ διαφορετικές διαστάσεις, οι οποίες απευθύνονται και στα προϊόντα αλλά και στις υπηρεσίες, μπορούμε να κάνουμε ένα ξεχωριστό διαχωρισμό στις βασικές διαστάσεις της ποιότητας για τα προϊόντα και στις βασικές διαστάσεις της ποιότητας για τις υπηρεσίες. Άλλο εννοούμε ποιότητα στα προϊόντα και άλλο ποιότητα στις υπηρεσίες. Είναι, λοιπόν, επιτακτικό να γίνει ο διαχωρισμός διότι στη συνέχεια το σημείο αναφοράς μας θα είναι μόνο με οι υπηρεσίες, και συγκεκριμένα οι υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα, και όχι τα προϊόντα.

Οι βασικές, λοιπόν διαστάσεις της ποιότητας στα προϊόντα είναι:

- ❖ Τα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος, κύρια και δευτερεύοντα (features)
- ❖ Οι λειτουργίες και οι απόδοση (performance). Οι τιμές που αναδεικνύουν τις λειτουργίες των χαρακτηριστικών
- ❖ Η αξιοπιστία (reliability). Η προβολή της ποιότητας στο χρόνο
- ❖ Η συμμόρφωση (conformance). Ο βαθμός συμφωνίας χαρακτηριστικών με το Νομικό και το Κανονιστικό Πλαίσιο
- ❖ Η αντοχή (durability). Ο βαθμός σιγουριάς και ασφάλειας που απορρέει από το προϊόν
- ❖ Η ικανότητα επισκευής (serviceability)
- ❖ Τα αισθητικά χαρακτηριστικά (aesthetics). Υποκειμενικά χαρακτηριστικά εξωτερικής εμφάνισης που καθορίζουν το προϊόν (Μποχώρης Γ., 2012)

Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι:

- ❖ Η αξιοπιστία (reliability). Η ικανότητα να παρέχουμε ότι έχουμε υποσχεθεί τόσο για τα χαρακτηριστικά όσο και για τις λειτουργίες
- ❖ Η ασφάλεια (διασφάλιση) (assurance). Οι γνώσεις, η ευγένεια και η ικανότητα των εργαζομένων να εμπνέουν εμπιστοσύνη και η ικανότητα δημιουργίας του συναισθήματος αυτού
- ❖ Τα απτά στοιχεία (υλικά) (tangibles). Οι φυσικές εγκαταστάσεις και εμφάνιση του προσωπικού

- ❖ Η εν-συναίσθηση (empathy). Η εξατομικευμένη προσοχή και εξυπηρέτηση.
- ❖ Η προσβασιμότητα (accessibility). Η δυνατότητα να υπάρχει διαρκείς και ολοκληρωμένη πρόσβαση στον πελάτη.
- ❖ Η ανταποκρισιμότητα (responsiveness). Η διάθεση να βοηθήσουμε τους πελάτες και να προσφέρουμε καλές υπηρεσίες σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες.  
(Μποχώρης Γ., 2012)

## 2.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

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

1. ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
2. τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
3. ομαδική εργασία και άτομα

Με άλλα λόγια θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών. (Μποχώρης Γ., "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", 2012)

Ένας σημαντικός παράγοντας για την ολοκληρωμένη αντίληψη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η κατανόηση και η πιστή εφαρμογή των κατωτέρω βημάτων.

1. Κατανόηση των αρχών

2. Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή
3. Σχεδιασμός της αλλαγής
4. Αλλαγή της νοοτροπίας
5. Επιλογή της διαδικασίας και των εργαλείων
6. Συμμετοχή και αλληλοβοήθεια
7. Εγγύηση του αποτελέσματος

Όπου τα τέσσερα πρώτα αποτελούν το θεωρητικό μέρος και τα τρία επόμενα το εμπειρικό μέρος. (*British Institute of Management*)

## 2.5 Ιστορική Αναδρομή

Το management ουσιαστικά ξεκίνησε να υφίσταται ως επιστήμη από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Ο Αμερικάνος Frederick Taylor (1865-1915) υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol θεωρείται ο επόμενος, μετά τον Taylor, σπουδαιότερος θεμελιωτής της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Ο Taylor έδωσε μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Max Weber, ο οποίος ασχολήθηκε με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι μέσω της γραφειοκρατίας (διοίκηση μέσω γραφείων) μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικότερος έλεγχος πάνω στους ανθρώπους.

Οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του εμφανίστηκαν το 1920. Αμφισβήτησαν το γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειρίζονταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανών, απαιτώντας από αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις



μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F.Roethlisberger. Μέσω έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι όταν οι γνώμες τους και τα συναισθήματα τους είχαν σημασία για την επιχείρηση αυτό βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το συγκεκριμένο κίνημα υπήρξε η βάση της μετάβασης από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης οι οποίες είναι βασισμένες κατά κύριο λόγο στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου. Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) που αποτελεί τη σύγχρονη μορφή της διοίκησης έχει τις ρίζες της σε αυτό το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων.

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) ως νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων το 1949, οι οποίοι ήθελαν να πετύχουν τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το ίδιο επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1980, με καθυστέρηση δηλαδή 30 περίπου χρόνων. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Θεωρητικοί της ποιότητας, οι όποιοι με τον τρόπο τους χάραξαν δρόμους και επηρέασαν την σκέψη της διοίκησης της ποιότητας, είναι οι Grosby, Juran, Ishiwaka και Deming. Από αυτούς, οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο Grosby είναι ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη», δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν.

Ο Ishiwaka, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας των κύκλων ποιότητας, είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον ορό Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση. Θεωρεί ότι ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος είναι μια επανάσταση στην διοικητική σκέψη και προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας.

Ο Deming είναι ο άνθρωπος ο οποίος σύνδεσε το όνομα του με την βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό

της ομοιομορφίας και αξιοπιστία με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς.

Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Στο πρώτο στάδιο οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), για να μετρήσουν, εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών. Ο ποιοτικός έλεγχος συνδέθηκε, ειδικότερα, με την ανάπτυξη του Αμερικανικού συστήματος Βιομηχανικής ανάπτυξης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση του ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος από τον Feigenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων. Την ίδια περίοδο ο Deming και Juran άρχισαν να διδάσκουν τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία.

Το δεύτερο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διασφάλιση της Ποιότητας. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO) ειδικές σειρές προτύπων.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management, το μοντέλο του Oakland, το μοντέλο ποιότητας του Deming και του Crosby.

## **2.6 Οι Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Ως μια φιλοσοφία διοίκησης η ΔΟΠ περιλαμβάνει 8 βασικές αρχές. Αυτές αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης (*Evans, Sixth Edition*).

- Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

Οι εταιρείες τη χρησιμοποιούν με σκοπό να καταλάβουν τον τρόπο λειτουργίας των ανταγωνιστικών εταιρειών για να μπορέσουν να βελτιώσουν τις δικές τους λειτουργίες

- Σχεδιασμός προϊόντων

Αλλαγές στο σχέδιο ενός προϊόντος συνεπάγονται αλλαγές που ενδέχεται να αυξήσουν το ποσοστό παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων ενώ η διατήρηση ενός σχεδίου μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική

- Σχεδιασμός διαδικασιών

Η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παράγωγή ενός προϊόντος επηρεάζει την ποιότητα του.

- Διαδικασίες προμηθειών

Η συνολική ποιότητα των τελικών παραγόμενων προϊόντων μπορεί να επηρεάσει από την ποιότητα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές.

- Υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων

Η συνολική προσπάθεια για επίτευξη ποιότητας μπορεί να επηρεαστεί από το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που εμφανίζονται.

- Ικανοποίηση των πελατών

Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους καταναλωτές οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις τωρινές αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους. Η επιχείρηση που κατορθώνει να προσεγγίζει

πελατοκεντρικά τις διαδικασίες της επιτυγχάνει και την ποιότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

- Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων

Η συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων απ' όλους τους εργαζομένους και η ενεργή συμμετοχή του καθενός σε αυτήν την διαδικασία είναι η ουσία της διοίκησης ολικής ποιότητας

- Συνεχής προσπάθεια στην κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων

Βασίζεται σε μια ιαπωνική φιλοσοφία επονομαζόμενη kaizen, η οποία έχει ως στόχο τη συνεχιζόμενη αναζήτηση μεθόδων προκειμένου μια εταιρεία να είναι πιο αποτελεσματική.

## 2.7 Ο Σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία για την επίτευξη των σκοπών της. Οι βασικότεροι σκοποί της ΔΟΠ είναι :

- Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.
- Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια Φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής “κουλτούρας” της επιχείρησης.

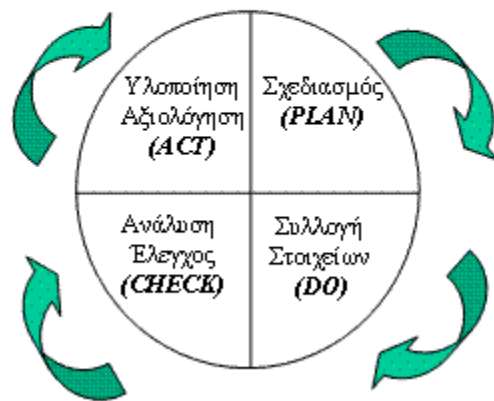
Εδώ, για να υπάρξει ορθότερη κατανόηση τόσο των αρχών όσο και των σκοπών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαίο να αναφερθούν τα δεκατέσσερα σημεία της φιλοσοφίας του Deming για την αποτελεσματική διοίκηση τα οποία βοήθησαν

σημαντικά στη θεμελίωση και ανάπτυξη της ΔΟΠ και είναι τα ακόλουθα: (Μποχώρης Γ., 2012)

1. Καθορισμός σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνια παραμονή στον κλάδο.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, ελαττώματα σε προϊόντα, καθυστερήσεις και λάθη.
3. Διακοπή της εξάρτισης από τη διασφάλιση ποιότητας με μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων.
4. Τερματισμός της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνεχή μείωση του κόστους
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζομένους.
7. Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων.
8. Απομάκρυνση του φόβου των εργαζομένων.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης
10. Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους'
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, πρότυπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα.
12. Απομάκρυνση εμποδίων (κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τους εργαζομένους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους.

13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας. (Evans, Sixth Edition, p.100-105)

## Ο Κύκλος του Deming



Διάγραμμα 2.1: Ο Κύκλος του Deming

Σε συνδυασμό με τα δεκατέσσερα σημεία, ο Deming παρατήρησε επίσης ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να τοποθετούνται σε ένα συνεχή βρόχο ανάδρασης έτσι ώστε οι μάνατζερ να μπορούν να αναγνωρίσουν και να αλλάξουν τα μέρη της διαδικασίας που χρειάζονται βελτίωση. Δημιούργησε λοιπόν ένα διάγραμμα για να απεικονίσει αυτή τη συνεχόμενη διαδικασία γνωστή ως PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act). Το PDCA Cycle είναι μια συστηματική σειρά από βήματα για την απόκτηση πολύτιμης γνώσης για τη συνεχή βελτίωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

## 2.8 Τα Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η λογική σειρά με την οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία της ΔΟΠ για την επίλυση ενός προβλήματος είναι η ακόλουθη: (Δερβιτσιώτης, 2001)

### **2.8.1 Χάρτες Ελέγχου**

Οι χάρτες ή τα φύλλα ελέγχου είναι το πλέον εύχρηστο εργαλείο συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών αφού αποτυπώνουν με απλό και άμεσο τρόπο τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας που θέλουμε να ελέγξουμε.

Οι χάρτες ή τα φύλλα ελέγχου διαθέτουν τυποποιημένη μορφή και συνήθως είναι απλές φόρμες, διαγράμματα ή πίνακες τα οποία συμπληρώνονται με ένα απλό τσεκάρισμα ή κάποιο άλλο κατάλληλο σύμβολο. Τα απαραίτητα στοιχεία σε ένα φύλλο ελέγχου είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Τίτλος
- ✓ Αντικείμενο ελέγχου
- ✓ Μέθοδοι ελέγχου
- ✓ Χρόνος ελέγχου
- ✓ Ελεγκτής
- ✓ Τόπος ελέγχου
- ✓ Συμπεράσματα

### **2.8.2 Διαγράμματα Παρέτο**

Είναι ειδικά γραφήματα που χρησιμεύουν στην περιγραφική απεικόνιση της σχετικής συχνότητας εμφάνισης γεγονότων όπως είναι τα ελαττωματικά, οι επιδιορθώσεις, οι ατέλειες, οι διεκδικήσεις ή τα ατυχήματα.

Σε ένα διάγραμμα Παρέτο οι πληροφορίες οι οποίες παρουσιάζονται είναι σε φθίνουσα μορφή από το συμβάν με τη μεγαλύτερη συχνότητα προς το συμβάν με τη μικρότερη. Τα σημεία σχεδιάζονται σε κάθε στήλη σαν αθροιστικά σύνολα και

συνδέονται με μια καμπύλη, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα γράφημα που να δείχνει τη σχετική συμβολή κάθε κατηγορίας στο σύνολο.

Αλλιώς το διάγραμμα Παρέτο ονομάζεται Κανόνας 80-20 ή ABC Analysis. Ονομάζεται Κανόνας 80-20 διότι το 80% των προβλημάτων (ουσιαστικά τα προβλήματα ποιότητας μεταφράζονται σε κόστος) οφείλεται στο 20% των αιτιών.

### **2.8.3 Διαγράμματα Αιτίου-Αποτελέσματος (Ισικάουα-Ψαροκόκαλο)**

Το διάγραμμα αυτό χωρίζεται σε δύο μέρη. Από τη μία μεριά καταγράφονται τα αίτια, με τη μορφή τόξων, που υποδεικνύουν ακριβώς τη σχέση αιτίου-αποτελέσματος (σώμα ψαριού) τα οποία ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες (Man, Machine, Material, Methods-Άνθρωποι, Εξοπλισμός, Υλικά, Μέθοδος). Από την άλλη μεριά τοποθετούμε το αποτέλεσμα, τις παραμέτρους του οποίου θέλουμε να μελετήσουμε (κεφάλι ψαριού).

Τα βήματα που ακολουθούνται για τη δημιουργία του διαγράμματος αιτίου αποτελέσματος είναι τα ακόλουθα:

- I. Διαπίστωση του προβλήματος και επιλογή των χαρακτηριστικών που θα διερευνηθούν
- II. Σχεδιασμός ψαροκόκαλου
- III. Καταγραφή παραγόντων που επηρεάζουν το αποτέλεσμα
- IV. Έλεγχος για παράγοντες που έχουν παραληφθεί
- V. Αναγνώριση των σημαντικότερων παραγόντων
- VI. Χαρακτηρισμός διαγράμματος (ημερομηνία, μέλη ομάδας, ποια διαδικασία αφορά κ.λ.π.)

### **2.8.4 Καταιγισμός Ιδεών**



Το διάγραμμα αυτό στηρίζεται στη δημιουργική παραγωγή ιδεών μιας ομάδας. Τα βήματα για την εκκίνηση της διαδικασίας Καταιγισμού Ιδεών είναι:

- I. Καθορισμός του θέματος
- II. Επιλογή του προσώπου που θα διευθύνει τη συζήτηση
- III. Εκκίνηση της διαδικασίας Καταιγισμού Ιδεών
- IV. Ολοκλήρωση της διαδικασίας Καταιγισμού Ιδεών

### **2.8.5 Διαγράμματα Ροής**

Στα διαγράμματα ροής πρέπει να αποτυπωθεί βήμα προς βήμα κάθε σημαντικό στάδιο της διαδικασίας, έτσι ώστε να δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη ροή των υλικών, των ανθρώπων και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται.

## **2.9 Η Διασφάλιση Ποιότητας**

Η διασφάλιση ποιότητας είναι ένα σύστημα τεκμηριωμένων διαδικασιών στο οποίο συμμετέχουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης (είτε μιλάμε για δημόσιο είτε για ιδιωτικό τομέα). Οι πληροφορίες και τα δεδομένα αποτυπώνονται σε τυποποιημένα έντυπα τα οποία τηρούνται ως αρχεία και ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει το ρόλο και τα καθήκοντα του. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η σταθερή ποιότητα και όχι η συνεχή βελτίωση.

## **2.10 Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας**

Τα Πρότυπα Ποιότητας είναι τεκμηριωμένες συμφωνίες οι οποίες περιέχουν τεχνικές προδιαγραφές και άλλα ακριβή κριτήρια. Χρησιμοποιούνται ως κατευθύνσεις, οδηγίες και κανόνες για να επιβεβαιώσουν ότι υλικά, προϊόντα, διαδικασίες και

υπηρεσίες συμμορφώνονται με αυτά. Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα είναι

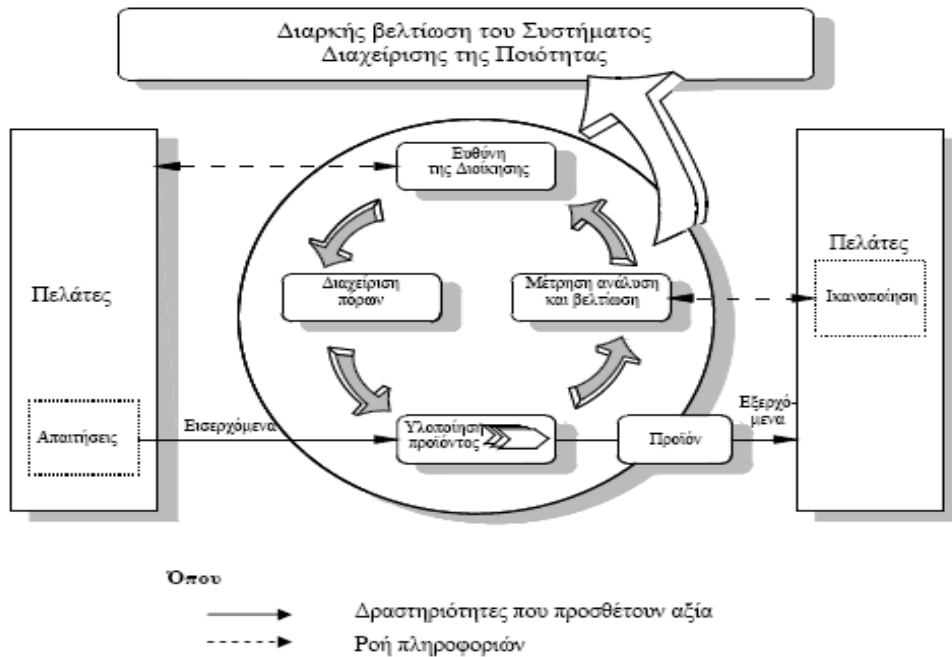
### **2.10.1 Διεθνές Πρότυπο – ISO**

Για τη διαχείριση της ποιότητας έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα όπως:

- το πρότυπο ISO 9001:2000 (στην πραγματικότητα πρόκειται για μια σειρά προτύπων
- ISO 9000:2000 (γενικής εφαρμογής, δηλαδή καταλλήλων για όλες τις επιχειρήσεις),
- το πρότυπο ISO / TS 16949 / QS 9000, που έχει υιοθετηθεί από τη βιομηχανία κατασκευής αυτοκινήτων και βασίζεται στη σειρά των προτύπων ISO 9000:2000,
- καθώς και άλλα πρότυπα λιγότερο διαδεδομένα.

Το πιο διαδεδομένο πρότυπο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στις μέρες μας είναι το ISO 9001:2000. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 στοχεύουν στη διαχείριση της ποιότητας μέσω της θεώρησης της παραγωγής ως διεργασίας και εστιάζουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και των νομικών / κανονιστικών απαιτήσεων, καθώς και στη συνεχή βελτίωση μέσω αντικειμενικών μετρήσεων της αποτελεσματικότητας του συστήματος.

Στην Ελλάδα ιδρύθηκε ο ΕΛΟΤ, δηλαδή ο Εθνικός Οργανισμός Τυποποίησης της, ο οποίος είναι εξουσιοδοτημένος από το κράτος να εκδίδει τυποποιητικά έγγραφα, όπως ελληνικά πρότυπα και προδιαγραφές. Η εξουσιοδότηση αυτή πηγάζει τόσο από τον ιδρυτικό του νόμο 372/76 όσο και από την γνωστοποίηση από τις Δημόσιες Αρχές προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στα πλαίσια του Κανονισμού (ΕΕ) 1025/2012.



Διάγραμμα 2.2: Βασικές απαιτήσεις ποιότητας & οι μεταξύ τους σχέσεις  
 Πηγή: Έλληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ, 2000

Τα πρότυπα αυτής της σειράς (ISO 9000:2000) θεωρούν ότι η παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος διεργασιών. Συνεπώς η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει αυτές τις διεργασίες και να τις διευθύνει, έτσι ώστε η ικανοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας να γίνεται προγραμματισμένα και ελεγχόμενα (και όχι κατά τύχη σαν παραπροϊόν της εκπλήρωσης των καθηκόντων των εργαζομένων της). Τα αποτελέσματα που παράγονται από αυτές τις διεργασίες (προϊόντα ή υπηρεσίες) πρέπει να ελέγχονται προγραμματισμένα και να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση των διεργασιών, σε ένα συνεχή κύκλο βελτίωσης της ποιότητας PLAN-DO-CHECK-ACT, που ονομάζεται κύκλος του Deming, ο οποίος αναφέρθηκε προηγουμένως.

Μεταξύ των εν λόγω προτύπων τα ευρέως διαδεδομένα είναι το ISO 9001, το 22000 και το 14000.

Πιο συγκεκριμένα:

- Το πρότυπο ISO 9001 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για την ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης, με στόχο την ικανοποίηση

των απαιτήσεων των πελατών. Το πρότυπο ISO 9001 μπορεί να εφαρμόζεται από οποιονδήποτε οργανισμό θέλει να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται, ενώ είναι το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο διαχείρισης

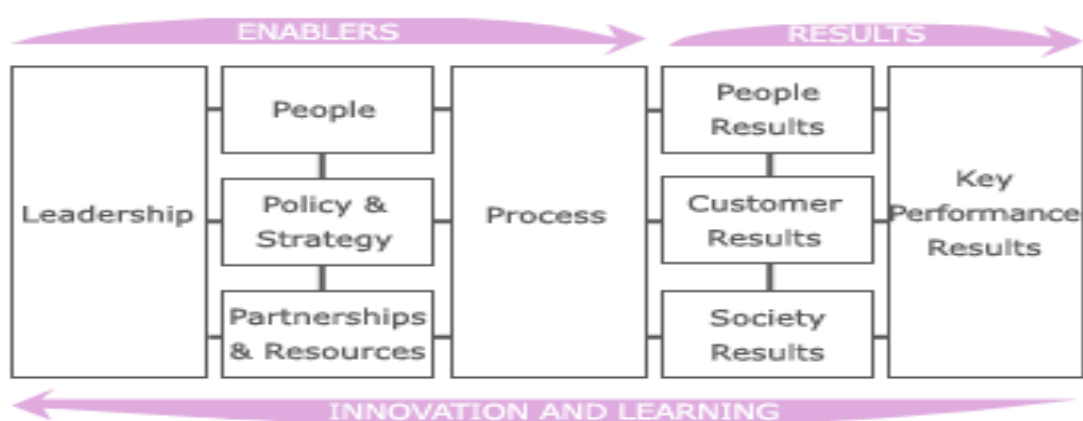
- Το ISO 22000:2005 ενσωματώνει τις απαιτήσεις του HACCP, τις απαιτήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας και γενικές αρχές των συστημάτων διαχείρισης, δημιουργώντας έτσι ένα ολοκληρωμένο, παγκοσμίως αναγνωρισμένο, πρότυπο ασφάλειας τροφίμων.
- Το Πρότυπο ISO 14001 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος για την Περιβαλλοντική Διαχείριση σε μια επιχείρηση και εστιάζει στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της με σκοπό την επιτυχή διαχείρισή τους και τελικά τη βελτίωση της επίδοσης της στον τομέα αυτό.

### **2.10.2 Μοντέλο Αριστείας (EFQM)**

Το EFQM, είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός και αποτελεί για περισσότερα από 20 χρόνια κομβικό σημείο συνάντησης των άριστων επιχειρήσεων και οργανισμών με διεθνή προσανατολισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον κλάδο τους. Το EFQM διαθέτει περισσότερα από 800 μέλη επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα σε 55 χώρες και από 50 διαφορετικούς κλάδους και αντλεί και μοιράζεται με τα μέλη του τις Καλύτερες Επιχειρηματικές Πρακτικές μέσω πρωτοποριακών δραστηριοτήτων με τη συμμετοχή ανώτατων στελεχών από ολόκληρο τον κόσμο. Το EFQM είναι ο δημιουργός του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Model) και του Βραβείου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Award) (*BohorisG.A, 1995.*)

Το EFQM σε κάθε Ευρωπαϊκή χώρα διατηρεί Εθνικό Εταίρο – National Partner Organization (NPO) ενώ σημειώνεται ότι για την Ελλάδα και την Κύπρο τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η ΕΕΔΕ από το 1999.

Από το 1990 ο EFQM εφάρμοσε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αξιολόγησης των Ευρωπαϊκών οργανισμών και επιχειρήσεων. Αυτό το μοντέλο συνδέει την εξυπηρέτηση του πελάτη με εννιά κριτήρια-προϋποθέσεις τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την επιτυχημένη οργάνωση της επιχείρησης, καθώς επίσης και για την επίτευξη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Οι αρχές του προτύπου EFQM παρουσιάζονται διαγραμματικά ως εξής:



Διάγραμμα 2.3: Οι Αρχές του EFQM Model

Πηγή : *The EFQM Excellence Model, 1999-2003, EFQM (www.google.gr)*

Υπάρχουν τρία ξεχωριστά επίπεδα διεθνούς πιστοποίησης βάσει του Μοντέλου

Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM:

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM Committed to Excellence)
- Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM Recognised for Excellence)
- Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Award) (Bohoris G.A, 1995) & (Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, [www.eede.gr](http://www.eede.gr))

### 2.10.3 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), στα αγγλικά εμφανίζεται με τον όρο Common Assessment Framework (CAF), είναι ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας.

Το ΚΠΑ προέκυψε από την συνεργασία μεταξύ των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια που έγινε να εισαχθούν οι αρχές Διοίκησης Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς της Ε.Ε. Το μοντέλο έχει σχεδιαστεί από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovation Public Services Group) που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ύστερα από συνεννόηση με τους Γενικούς διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης, και συνιστά ένα ιδιαίτερα ήπιο, αλλά ταυτόχρονα απλό και εύχρηστο εργαλείο σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το Μάιο του 2000, παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του ΚΠΑ στη Λισσαβόνα κατά τη διάρκεια της Πρώτης Συνδιάσκεψης Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Ακολούθησε η εκδοχή του 2002, ενώ η πλέον πρόσφατη είναι η έκδοση 2006.

Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης: (Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι, Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών, Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία, Κύρια Αποτελέσματα). Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας οργάνωσης.

Βάση των εγκυκλίων ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 και ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007 του Υπουργείου Εσωτερικών οι υπηρεσίες και φορείς του Ελληνικού Δημοσίου υποχρεούνται να ενημερώνουν την ΔΙΠΑ για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ. Στην Ελλάδα το ΚΠΑ έχει συνδεθεί με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας για Υπηρεσίες του Δημοσίου και αποτελεί το κριτήριο αξιολόγησης των υποψήφιων υπηρεσιών.

Το ΚΠΑ βασίζεται στην εφαρμογή ενός σχετικά εύκολου εργαλείου Ολικής Ποιότητας και αποτελεί μετεξέλιξη του EFQM. Το μοντέλο έχει 9 κριτήρια (Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Ανθρώπινοι Πόροι, Συνεργασίες και Πόροι,

Διαδικασίες, Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη/πελάτη, Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό, Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία, Κύρια Αποτελέσματα).

Το ΚΠΑ δεν αξιολογεί την ουσία των δημόσιων πολιτικών που εφαρμόζει μια δημόσια οργάνωση αλλά αξιολογεί τη διοικητική της λειτουργία. Επίσης, δεν αξιολογεί το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.

Στην Ελλάδα υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή και την εφαρμογή του στη Δημόσια Διοίκηση είναι η ΔΙΠΑ (Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών) του ΥΠ.ΕΣ. Η ΔΙΠΑ, στην προσπάθεια της να βοηθήσει τις Δημόσιες Υπηρεσίες να εφαρμόσουν το ΚΠΑ, εξέδωσε τον Οδηγό Εφαρμογής, ο οποίος περιλαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες για τον τρόπο εφαρμογής του ΚΠΑ, ενώ με την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ.9537/12-4-2007 με θέμα: «Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου» παρέχει κρίσιμες διευκρινίσεις για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.



Διάγραμμα 2.4: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

## 2.11 Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω γίνεται κατανοητή η πολυπλοκότητα της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αναμφισβήτητα όμως γίνεται κατανοητό ότι είναι η νέα μορφή διοίκησης τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Οι εταιρίες και στους δύο τομείς κατανοούν ότι για την υγιή λειτουργία τους χρειάζεται η ενσωμάτωση των αρχών της ΔΟΠ στον πυρήνα τους για να μπορούν να έχουν το καλύτερο δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των εργαλείων της και να διαπιστευτεί μέσω των διεθνών οργανισμών πιστοποίησης.

Είναι πλέον ολοφάνερο ότι ο σημερινός καταναλωτής-πελάτης απαιτεί ποιότητα στα προϊόντα που αγοράζει ή στις υπηρεσίες που του παρέχονται, αντιλαμβανόμενος ότι το κακής ποιότητας προϊόν-υπηρεσία θα του κοστίσει περισσότερο.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι, η συμμετοχή όλων σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας, με ομαδικό πνεύμα, θα οδηγήσει αναμφισβήτητα σε αυξημένη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων. Βασική προϋπόθεση είναι η απουσία του φόβου, των εμποδίων επικοινωνίας, του ανταγωνισμού και η προτροπή για απελευθέρωση της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του εργαζόμενου και της επιχείρησης ως σύνολο.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο Δημόσιος Τομέας**

### **3.1 Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα διερευνηθεί κατά πόσο υφίσταται ή όχι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη φιλοσοφία του Δημόσιου Τομέα καθώς υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα. Θα αναφερθεί ξεχωριστά η ύπαρξη ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και ξεχωριστά η ύπαρξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τόσο στη Δημόσια Διοίκηση όσο και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αναφορά θα γίνει και στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτού του στόχου καθώς κρίνεται απαραίτητο για την κατανόηση της όλης διαδικασίας που ακολουθείται έτσι ώστε να κατορθωθεί να εφαρμοστούν οι αρχές του νέου τρόπου διοίκησης στους προαναφερθέντες τομείς.



### 3.2 Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση

Στις απαρχές του 1990, λόγω του δυσλειτουργικού και γραφειοκρατικού δημόσιου τομέα δημιουργήθηκε η αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού & αναμόρφωσης του, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες της κοινωνίας και να ευημερήσει σε ένα έντονο παγκοσμιοποιημένο & ανταγωνιστικό περιβάλλον (Osborne & Gaebler, 1992; Staes & Thijs, 2005/1). Στην πολιτική ατζέντα όλων σχεδόν των βιομηχανικών χωρών εμφανίζεται ο στόχος για τη βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα. Από τη στιγμή που η απόδοση του δημόσιου τομέα έχει άμεση σύνδεση με τη συνολική οικονομική απόδοση των εθνών, μπορεί να τοποθετηθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Το 2000, με τη συνθήκη της Λισαβόνας, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) θέλησαν να καταστεί η Ένωση η πιο ανταγωνιστική οικονομική περιοχή στον κόσμο, η οποία θα βασίζεται στη γνώση, ικανή για αειφόρο ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες ευκαιρίες για εργασία, υψηλότερη κοινωνική ευαισθησία και ένα απλουστευμένο κανονιστικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, με τη συνθήκη της Λισαβόνας επικυρώθηκε η ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα, εκείνη την χρονική περίοδο, πολλές ευρωπαϊκές χώρες θέλουν να εντάξουν προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης στη βάση τους (όπως το αγγλικό «Modeling Government», το ιρλανδικό «Quality Customer Service Initiative», το γερμανικό «Moderner Staat» κ.ά.). Τα προγράμματα αυτά επηρεάζονται, κατά ένα μεγάλο μέρος, από την εμπειρία του ιδιωτικού τομέα και την προσπάθεια ενδυνάμωσης της κοινωνίας των πολιτών. Τα βασικά πεδία των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, που αποτυπώνονται στα προγράμματα αυτά, αφορούν στην:

- Αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη.
- Βελτίωση στις δημόσιες υπηρεσίες της αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας τους διαμέσου της θέσπισης στόχων και της αξιολόγησης οργανικών μονάδων & υπαλλήλων βάσει δεικτών αποδοτικότητας.
- Βελτίωση της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων (νόμοι, ΠΔ, ΚΥΑ), της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών και άρσης των διοικητικών εμποδίων

για τον πολίτη & τους επιχειρηματίες, καθώς και της ενίσχυσης της διαφάνειας & της ανάπτυξης του κοινωνικού διαλόγου.

- Κατοχύρωση των δικαιωμάτων των εργαζομένων μέσω της ενίσχυσης του διμερούς διαλόγου και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.
- Εισαγωγή της «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» (e- Government) μέσω της δυνατότητας ηλεκτρονικής πρόσβασης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και της δικτύωσης των δημόσιων υπηρεσιών μεταξύ τους.
- Ποιοτική αναβάθμιση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Ενίσχυση των θεσμών διαφάνειας και ελέγχου.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της Λισαβόνας, τόσο στον οικονομικό όσο και στον κοινωνικό τομέα, πρέπει να υπάρξει αποτελεσματική & αποδοτική λειτουργία των εθνικών διοικήσεων και να εφαρμοστούν αποτελεσματικές & καινοτόμες πρακτικές. Αυτές οι αλλαγές εισήγαγαν νέες αρχές, όπως επικέντρωση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, μέριμνα για διαφάνεια και υπευθυνότητα, ενημέρωση για τα παραδοτέα των δημοσίων υπηρεσιών. Είναι ευρέως κατανοητό, ότι οι χώρες δύνανται να βελτιώσουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα τους, μέσω της υιοθέτησης των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες (*Social and Cultural Planning Office, The Hague, 2004/8*).

Ένας ακόμη λόγος υπήρξε η ταχύτατη εξέλιξη των νέων τεχνολογιών η οποία ήταν η αιτία της ανατροπής των παραδοσιακών μοντέλων επικοινωνίας. Αυτό οδήγησε τους πολίτες σε αυξημένες απαιτήσεις και προσδοκίες από τους διοικούντες, κυρίως για ποιοτικότερες και φθηνότερες υπηρεσίες. Η αντίδραση αυτή υπήρξε απολύτως φυσιολογική, καθώς η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) άλλαξε τους κανόνες διευκολύνοντας την εισαγωγή και διαχείριση των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση. Άρθηκε η απομόνωση της χάρη στις νέες υποδομές, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής μέσω του περιορισμού της γραφειοκρατίας και μτης ενίσχυσης της «Κοινωνία των Πολιτών». Αυτό επιτεύχθηκε μέσω της διαφάνειας και της δυνατότητας ενεργητικής συμμετοχής τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού. Η Δημόσια Διοίκηση στη σύγχρονη μορφή της πρέπει να ανταποκριθεί στο νέο περιβάλλον, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τις ΤΠΕ. Με γνώμονα αυτή τη λογική διενεργούνται τα τελευταία χρόνια σημαντικές θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, με χρηματοδότηση από τον

κρατικό προϋπολογισμό και τα Κοινωνικά Προγράμματα Στήριξης (ΚΠΣ). Ένα από αυτά είναι το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», το οποίο λειτουργεί ως δράση συντονισμού και υποστήριξης για τα επιμέρους Επιχειρησιακά Προγράμματα του Γ' ΚΠΣ, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη. Ένα άλλο πρόγραμμα είναι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΕΠ ΚτΠ), που αποτελεί ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, ώστε να αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες και να επιταχυνθεί η ανάπτυξη της ΚτΠ στην Ελλάδα. Εντούτοις, δράσεις όπως αυτές, οι οποίες σχετίζονται με την αναδιοργάνωση του Δημοσίου, την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και, συνολικά, την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, θα πρέπει να συμπληρώνονται από τη λειτουργία ενός συνολικού Συστήματος Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Και αυτό διότι η ύπαρξή του από τη μια θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων δυσλειτουργιών (π.χ. κατά την παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη), και από την άλλη θα ορίσει με σαφήνεια τους στόχους, τη στρατηγική ανάπτυξης κάθε φορέα ή οργανισμού και τα αναμενόμενα από τη λειτουργία του αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο, θα γίνει εφικτή η πλήρη να αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, δαπάνες, επενδύσεις), θα οριοθετηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους επιμέρους τομείς και θα τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη.

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

Σύμφωνα με τους ειδικούς, η ποιότητα κατά τη διαχείριση της αποτελείται από ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι τα ακόλουθα (Moldoveanu & Dobrin, 2003)

- Στόχος είναι η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη
- Ο πελάτης ορίζει την ποιότητα
- Όλες η δραστηριότητες του οργανισμού, είτε σχετίζονται άμεσα με το προϊόν ή την υπηρεσία είτε όχι, επηρεάζονται από την ποιότητα

- Οι πελάτες είναι εξωτερικοί
- Ο έλεγχος των δραστηριοτήτων είναι ο στόχος, συμπεριλαμβάνοντας τη διαχείριση ολόκληρου του οργανισμού
- Στην εφαρμογή της ποιότητας έχουν όλοι συμμετοχή
- Η μεθοδολογία κατευθύνεται κυρίως προς την πρόληψη στοχεύοντας στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων εξ αρχής
- Η επίτευξη ή μη της ποιότητας είναι ευθύνη όλων μέσα στον οργανισμό

Η Ποιότητα φαντάζει ως ένας μακροχρόνιος στόχος, μια μαγική λέξη ή οποία πολλές φορές μπορεί να μοιάζει εχθρική. Διαμέσου όμως μιας διαδικασίας συνεχούς εξέλιξης και αλλαγής νοοτροπίας του οργανισμού καταφέρνει να ενσωματωθεί σε όλο τον οργανισμό και να επιτευχθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

### **3.2.2 Ποιότητα των υπηρεσιών**

Μέσα από τη διεξαγωγή ερευνών που έχουν γίνει στον ιδιωτικό τομέα έχουν διαπιστωθεί κάποια σοβαρά προβλήματα στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Τα ίδια προβλήματα υφίστανται και στον δημόσιο τομέα απλώς δεν γίνονται με την ίδια ταχύτητα ευρέως γνωστά λόγω της μη άμεσης καταβολής κάποιου οικονομικού αντιτίμου άρα των μειωμένων απαιτήσεων των πελατών. Οι διαπιστώσεις αυτές είναι οι εξής: (*M. Milakovich, 1995*)

- ✓ Εκφράζονται παράπονα από έναν στους είκοσι-πέντε πελάτες που τους παρέχεται η υπηρεσία
- ✓ Ο οργανισμός, κατά κύριο λόγο, δεν μαθαίνει από τα λάθη του κατά ποσοστό 95% των δυσαρεστημένων πελατών του
- ✓ Για κάθε παράπονο που γνωστοποιείται υπάρχουν άλλα 26 που δεν γίνονται γνωστά εκ των οποίων τα 6 συγκαταλέγονται στα σοβαρά προβλήματα
- ✓ Από τους δυσαρεστημένους πελάτες, αν το πρόβλημά τους έχει αποτελεσματική επίλυση, τουλάχιστον οι μισοί θα ξανασυνεργαστούν. Αν η επίλυση είναι και γρήγορη μόνο το 5% δεν θα ξανασυνεργαστεί

- ✓ Ο πελάτης που αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα με την υπηρεσία θα το πεί σε τουλάχιστον 9 ή 10 άτομα ακόμα ενώ οι πελάτες που το πρόβλημά τους επιλύεται θα το πούν μόνο σε 5 άτομα. (*J.Evans & W.Lindsay, 2002, σελ.172-173*)

Για την ύπαρξη πετυχημένης ποιότητας στις υπηρεσίες πρέπει να κατανοηθεί η διαφορά που υπάρχει μεταξύ προϊόντος και υπηρεσίας. Αυτή η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι ένα προϊόν, το οποίο είναι ελαττωματικό μπορεί να επιδιορθωθεί πριν καταναλωθεί ενώ κάτι παρόμοιο είναι αδύνατον να συμβεί στις υπηρεσίες. Επιπροσθέτως εξαιτίας του γεγονότος ότι η υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται την ίδια χρονική στιγμή, δηλαδή δεν μπορεί να αποθηκευτεί, δεν μπορεί να υφίσταται και εσωτερικό έλεγχο. Επίσης η απόδοση μιας υπηρεσία διαφέρει από υπάλληλο σε υπάλληλο, από πελάτη σε πελάτη και από μέρα σε μέρα. Είναι δηλαδή αδύνατη η ομοιομορφία κάτι το οποίο μπορεί να συμβεί σε ένα προϊόν. (*Μποχώρης Γ., "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", 2012*)

### **3.3 Διαφορές Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα**

Η ύπαρξη διαφορών στον τρόπο διοίκησης μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα έχει αναγνωριστεί από πολύ νωρίς (Drucker, 1973; Fottler, 1981). Η εξέλιξη της ποιότητας στον δημόσιο τομέα δεν χαρακτηρίζεται από τον ίδιο ρυθμό ανάπτυξης με τον οποίο υφίσταται στους ιδιωτικούς οργανισμούς, και αυτό συμβαίνει λόγω του ότι οι προϋποθέσεις λειτουργίας των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών δεν ταυτίζονται καθώς στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχει η πίεση του κέρδους, για τους οργανισμούς, και η πίεση της απώλειας της εργασίας, για τους υπαλλήλους. (Αγογλωσσάκη, 2005)

Ωστόσο, οι ραγδαίες εξελίξεις τόσο στην παγκόσμια όσο και στην εγχώρια οικονομία, οδηγούν το δημόσιο τομέα σε μία μεταβατική περίοδο. Οι πιέσεις που υπάρχουν λόγω της παγκοσμιοποίησης και τα νέα δεδομένα επιβίωσης των δημόσιων οργανώσεων σε μία εποχή λιτότητας, καθιστούν τα παραδοσιακά πρότυπα του

δημόσιου τομέα υπό αμφισβήτηση και θέτουν εκτός επικαιρότητας την κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων δημόσιας διοίκησης.

Η σύγχρονη οικονομία, επαναπροσδιορίζει το ρόλο του κράτους και τα όρια μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα γίνονται όλο και πιο δυσχερή στην αναγνώριση τους. Παράλληλα, η εισαγωγή των εργαλείων διοίκησης (management) στο δημόσιο τομέα δημιουργεί προβληματισμό αλλά και ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την οριοθέτηση και τη διάκρισή του από τον ιδιωτικό τομέα (Halachmi, 1995).

Στη διδακτορική του διατριβή ο Ζαμπετάκης (2007, σελ. 77) αναφέρει ότι στη διεθνή βιβλιογραφία (Fottler, 1981; Emy & Hughes, 1991; Wanna et al. 1992) οι διαφορές στη διοίκηση του ιδιωτικού τομέα και του δημοσίου εστιάζονται κυρίως:

- ❖ Στην απόδοση των ευθυνών.
- ❖ Στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται ο κίνδυνος.
- ❖ Στις πολιτικές παρεμβάσεις.
- ❖ Σε ασάφειες αναφορικά με τους στόχους και τη μέτρηση της απόδοσης.
- ❖ Στα συστήματα παρακίνησης και αμοιβών.

Σε σχέση με τη θέσπιση στόχων, τις πολιτικές παρεμβάσεις και το γενικότερο πολιτικό περιβάλλον, ο Μιχαλόπουλος (2003) κάνει αναφορά στο γεγονός ότι η λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού επηρεάζεται από πολιτικές διεργασίες, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η θέσπιση στόχων στους δημόσιους οργανισμούς δεν είναι απλά μία τεχνοκρατικά άρτια λειτουργία, αλλά μία πολιτική πράξη, η οποία δημιουργεί ορισμένες φορές ερμηνευτικά ζητήματα σε σχέση με τους σκοπούς τους, οι οποίοι μπορεί να είναι και αντιφατικοί μεταξύ τους. Αντιθέτως, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ακολουθούν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους, διευκολύνοντας τον προγραμματισμό των δράσεων, τον έλεγχο, καθώς και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας & της αποδοτικότητας των στελεχών, κάτι το οποίο θεωρείται δύσκολο να πραγματοποιηθεί στο δημόσιο τομέα (Μιχαλόπουλος Ν., 2004)

Ο Σπηλιωτόπουλος (2002) τονίζει ότι μία από τις βασικές διαφορές αυτών των δύο τομέων υπόκειται και στο κανονιστικό – θεσμικό πλαίσιο που τους περιβάλλει. Οι δημόσιοι οργανισμοί αποτελούν στοιχεία της θεσμικής καταστατικής τάξης ενός

δημοκρατικού πολιτικού συστήματος. Υπό αυτή την οπτική γωνία, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αρκούνται στο να μην παρανομούν κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν μόνο όταν η ανάλογη νομοθεσία επιτρέπει την εκδήλωση της σχετικής δράσης (Αρχή της νομιμότητας της Διοίκησης). Συνεπώς, πολλές φορές οι διοικητικές επιλογές περιορίζονται και ο νομικισμός, που οδηγεί στη νομιμοφάνεια και σε μία νοοτροπία νομιμότητας, εμποδίζει την παραγωγή αναγκαίων και χρήσιμων αποτελεσμάτων για τους πολίτες και την κοινωνία.

Ο Boyne (2002) υποστηρίζει ότι οι τεχνικές διοίκησης δεν μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχία και στους δύο τομείς εξαιτίας των διαφορών στο οργανωτικό περιβάλλον, στους στόχους, στις δομές και στις αξίες. Μεταξύ άλλων υποστηρίζει ότι:

- ✓ Ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ανήκουν σε επιχειρηματίες και μετόχους, είναι δηλαδή ιδιοτικές, οι δημόσιες ανήκουν συλλογικά στα μέλη της πολιτικής κοινότητας. Οι McAdam & Saulters (2000) παρατηρούν ότι ο ιδιωτικός τομέας εξυπηρετεί πελάτες και μετόχους ενώ ο δημόσιος τομέας λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις των χρηστών του (π.χ. ψηφοφόροι, φορολογούμενοι).
- ✓ Τα έσοδα στο δημόσιο τομέα προέρχονται από φόρους και όχι από πωλήσεις σε πελάτες (ιδιωτικός τομέας).
- ✓ Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα ελέγχονται από πολιτικές δυνάμεις και όχι από τις δυνάμεις της αγοράς.
- ✓ Οι διευθυντές του δημοσίου είναι λιγότερο υλιστές και αισθάνονται ασθενέστερη οργανωτική δέσμευση από τους ομόλογους τους στον ιδιωτικό τομέα.
- ✓ Η γραφειοκρατία υφίσταται και δεν έχει μειωθεί αισθητά. Συνεχίζει να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη.

Οι Eskildsen et al. (2004) αναφέρουν ότι οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί είναι περιορισμένοι στον τρόπο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, επειδή πολλοί εργαζόμενοι καλύπτονται από συλλογικές συμφωνίες διαπραγμάτευσης, οι οποίες περιορίζουν τη δυνατότητα των δημόσιων οργανισμών να αναπτύξουν σχετικές πρωτοβουλίες.

Ο Frederickson (1997) τονίζει ότι η διοίκηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει αξίες, οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της οικονομικής αποδοτικότητας, αλλά επεκτείνονται σε έννοιες όπως η ισονομία, η δικαιοσύνη και η κοινωνικότητα.

Στο δημόσιο τομέα δίνεται έμφαση στην ανθρώπινη διάσταση. Αντιθέτως οι ιδιωτικοί οργανισμοί επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα υιοθετώντας μία συστημική προσέγγιση.

Παρόλα αυτά, οι αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ) έχουν επηρεαστεί από τις αρχές και τις διαδικασίες διοίκησης του ιδιωτικού τομέα. Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που εφαρμόζεται στους δημόσιους οργανισμούς, αποτελεί ουσιαστικά μία παραλλαγή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας έχει καθιερώσει ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα βραβείου ποιότητας για τους δημόσιους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο χώρο της Εκπαίδευσης, της Υγείας και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στο πλαίσιο αξιολόγησης των υποψηφίων που χρησιμοποιείται δεν έχει διαφορές από την περίπτωση των ιδιωτικών οργανισμών.

Τέλος, προς τη κατεύθυνση κοινής αντιμετώπισης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα βρίσκονται τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO που είναι τα ίδια τόσο για τους ιδιωτικούς όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς.

Σε μια μελέτη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration/ EIPA, 2009) υποστηρίζεται ότι οι διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα θεωρούνται πλέον αμελητέες και κατά συνέπεια οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να καθοδηγούνται περισσότερο όπως οι ιδιωτικοί. Στη Νέα, λοιπόν, Δημόσια Διοίκηση η μελέτη αυτή υποστηρίζει ότι πλέον στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να:

- Προτιμάται η ιδιωτική ιδιοκτησία. Υπάρχει άνοιγμα των μονοπωλίων στον ανταγωνισμό, ιδιωτικοποίηση, αναθέσεις σε εξωτερικούς αναδόχους.



- Δίνεται περισσότερη σημασία στο αποτέλεσμα και στους ποσοτικοποιημένους στόχους απόδοσης και όχι τόσο στις διαδικασίες. Χρησιμοποιούνται διοικητικά μοντέλα απόδοσης για την καθοδήγηση του δημόσιου τομέα.
- Υπάρχει αντιπροσώπευση της διοίκησης και διαρθρωτικές μεταβιβάσεις. Μεταφορά της εξουσίας σε αντιπροσώπους και κυβερνητικής ιδιοκτησίας εταιρείες. Επιπρόσθετα, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο, στην επιστασία και στην ανάληψη ευθυνών.
- Δίνεται βαρύτητα στη διοίκηση και στις γενικότερες ποιότητες της ηγεσίας. Αισθητή μίμηση μερικών ιδεών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, όπως οι συμβάσεις εργασίας περιορισμένου χρόνου, άρση της μονιμότητας, επιχειρησιακά πλάνα, συμβόλαια απόδοσης, συστήματα αμοιβών βασισμένα στην απόδοση και κείμενα στόχων.
- Προτιμώνται μη χρηματικά κίνητρα, όπως κίνητρα αξιών και ηθικής.
- Δίνεται περισσότερη βαρύτητα στην εξοικονόμηση, στην αποδοτικότητα και στον έλεγχο του κόστους.
- Προτιμώνται βραχυπρόθεσμα, καλά προσδιορισμένα, συμβόλαια και όχι μακροπρόθεσμα, λιγότερο προσδιορισμένα, συμβόλαια, όπως στο παρελθόν.

Σε γενικές γραμμές, η ποιότητα στον δημόσιο τομέα (σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ομοσπονδιακό επίπεδο) δεν έχει συναντήσει την ανάπτυξη που έχει γνωρίσει στον ιδιωτικό τομέα. Παρόλα αυτά, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί έχουν πραγματοποιήσει αξιολογή πρόοδο, ενσωματώνοντας τις αρχές της ποιότητας στα πλαίσια λειτουργίας τους (Αγογλωσσάκη, 2005). Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

### **3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Δημόσια Διοίκηση**

Παράλληλα με την προσπάθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης για προώθηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε και η προσπάθεια της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης για την εισαγωγή των αρχών της ΔΟΠ στις λειτουργίες της για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις δυσλειτουργίες που υπήρχαν στη διοίκηση της. (Α.Μακροδημήτρης, 1995).

Αυτή η προσπάθεια έκανε την εμφάνιση της το 1990 με τη σύσταση της Ειδική Μονάδα Αποδοτικότητας & Ποιότητας, η οποία υπαγόταν στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών. Εν συνεχεία το 2004 με την ψήφιση του νόμου Ν.3230 εισάγεται και επίσημα η έννοια της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Ακολούθησε μεγάλος αριθμός εγκυκλίων για την εφαρμογή του και η αρμοδιότητα για την προώθησή του ανατέθηκε με το νόμο Ν.3230/04 στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας(ΔΠΠΑ).

Οι πρωτοβουλίες που ανέλαβε, πρωτίστως η Ειδική Μονάδα Ποιότητας αρχικά και η ΔΠΠΑ, εν συνεχεία, ήταν η θεσμοθέτηση της Διοίκησης Μέσω Στόχων και η προαιρετική υιοθέτηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από τους οργανισμούς. Παράλληλες δράσεις σχεδιάστηκαν από τη ΔΠΠΑ προκειμένου να στηριχθεί η προσπάθεια των οργανισμών. Αυτές ήταν:

- ❖ η ενημέρωση των ενδιαφερομένων
- ❖ η εκπαίδευση προσωπικού
- ❖ η υποστήριξη των χρηστών ΚΠΑ
- ❖ η αναγνώριση και η ανταμοιβή των βέλτιστων πρακτικών (EUPAN, 2008).

Ειδικότερα, καθιερώθηκε η Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Για αυτή τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκαν και χρησιμοποιούνται ακόμα ορισμένα εργαλεία ποιότητας τα οποία είναι: (Μποχώρης Γ., 2012)

- Διοίκηση μέσω στόχων.
- Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).
- Πιστοποίηση ποιότητας βάσει ISO.

1 <sup>ο</sup> Εργαλείο	2 <sup>ο</sup> Εργαλείο	3 <sup>ο</sup> Εργαλείο	4 <sup>ο</sup> Εργαλείο
Στοχοθεσία	Δείκτες	Κοινό	Πιστοποίηση βάσει

αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας	πλαίσιο αξιολόγησης	ISO
<b>Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</b>		

*Πίνακας 3.2: Τα Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ν.Μιχαλόπουλος, 2003)*

Επιπλέον ο Ν.3230/04 προέβλεπε τη σύσταση αντίστοιχων μονάδων Ποιότητας στα Υπουργεία και στις Περιφερειακές Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας.

### **3.5 . Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση**

Ο βασικός λόγος για τον οποίο αναπτύχθηκαν τα συστήματα διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας ήταν για την ορθότερη λειτουργία των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Στις μέρες μας όμως είναι επιτακτική η εφαρμογή τους σε κάθε είδος επιχείρησης είτε αυτή ανήκει στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα. Φυσικό επακόλουθο, λοιπόν των καιρών μας είναι η εφαρμογή τους και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση αλλά και σε όλους τους οργανισμούς που συνδέονται με αυτή όπως είναι π.χ. οι Αναπτυξιακές Εταιρείες ΟΤΑ, οι Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης κ.ο.κ..

Η ανάγκη αυτή για εφαρμογή των συστημάτων αυτών αλλά και γενικότερα του νέου τρόπου διοίκησης φαίνεται και διαπιστώνεται από την ολοένα και μεγαλύτερη συμμετοχή των δήμων στη διαδικασία πιστοποίησης τους διαμέσου των διεθνών προτύπων. Παραδείγματα δήμων που εφαρμόζουν ή βρίσκονται στη διαδικασία για να εφαρμόσουν τις αρχές αυτών των διεθνών προτύπων στις λειτουργίες στους θα βοηθήσουν να κατανοηθεί καλύτερα η προσπάθεια αυτή της ενσωμάτωσης του νέου τρόπου διοίκησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

### 3.5.1 Δήμος Κορυδαλλού

Ο Δήμος Κορυδαλλού διαθέτει πιστοποιητικό συμμόρφωσης σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2008 από τον ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης). Όταν πιστοποιήθηκε ήταν ο 3ος αλλά ο μεγαλύτερος Δήμος που είχε πιστοποιηθεί από τον ΕΛΟΤ.

#### Σύντομο ιστορικό πιστοποίησης κατά ISO 9001

- 12/1999: Γεννιέται η ιδέα της ανάπτυξης ΣΔΠ από ομάδα εργαζομένων που παρακολουθούν σχετικό σεμινάριο.
- 1/2001: Επιλέγεται σύμβουλος ανάπτυξης και αρχίζει η προετοιμασία
- 5 – 6/2003: Διανέμεται η 1η έκδοση του ΣΔΠ και αρχίζει η απαραίτητη δοκιμαστική λειτουργία.
- 22/10/2003: Γίνεται προαξιολόγηση από τον ΕΛΟΤ με σκοπό να αναδειχθούν οι πρώτες αδυναμίες του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- 30/6 – 1/7/2004: Ο Δήμος Κορυδαλλού επιθεωρείται από τον ΕΛΟΤ και πιστοποιείται με επιτυχία σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000. Το πιστοποιητικό που εκδίδεται έχει τριετή διάρκεια (μέχρι 18/7/2007).
- 22/11/2004: Πραγματοποίηση της τελετής απονομής του πιστοποιητικού με παρουσία πολιτικών φορέων και φορέων της πόλης.
- 30/6/2005: 1η επιθεώρηση επιτήρησης τριετίας.
- 6/11/2006: 2η επιθεώρηση επιτήρησης τριετίας.
- 2-3/7/2007: Επιθεώρηση επαναξιολόγησης και έκδοση πιστοποιητικού τριετούς διάρκειας (μέχρι 18/7/2010), σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000.
- 30/6/2008: 1η επιθεώρηση επιτήρησης τριετίας.
- 9/7/2009: 2η επιθεώρηση επιτήρησης τριετίας.
- 28/6, 2/7/2010: Επιθεώρηση επαναξιολόγησης και έκδοση νέου πιστοποιητικού τριετούς διάρκειας (μέχρι 18/7/2013), σύμφωνα με το τελευταίο πρότυπο ISO 9001:2008
- 15/12/2011: 1η Επιθεώρηση επιτήρησης τριετίας.

- 20/7/2012: Εκδίδεται νέο πιστοποιητικό συμμόρφωσης (αντικατάσταση του υπάρχοντος) από την EBETAM, εταιρία διάδοχο του ΕΛΟΤ (άρθρο 19 του Ν.4038/2012), που ισχύει ως 18/7/2013).

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) του Δήμου αποτελείται από τα παρακάτω μέρη:

- 1) Εγχειρίδιο Ποιότητας. Περιγράφει τη δομή του ΣΔΠ και απευθύνεται κυρίως στην ανώτερη διοίκηση του Δήμου.
- 2) Διαδικασίες Ποιότητας. Περιγράφει τις βασικότερες διαδικασίες υλοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών και απευθύνεται σε μεσαία στελέχη (τμηματάρχες κλπ).
- 3) Οδηγίες εργασίας. Περιγράφει εξειδικευμένες εργασίες (π.χ. συντήρηση οχημάτων κλπ) και απευθύνεται σε εργαζόμενους και μεσαία στελέχη.
- 4) Αρχεία Ποιότητας. Είναι τα αρχεία που παράγονται από την καθημερινή λειτουργία του ΣΔΠ και είναι αυτά που τεκμηριώνουν την τήρησή του.

Η ύπαρξη ΣΔΠ για έναν δημόσιο οργανισμό δεν μπορεί φυσικά να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς δεν υφίσταται ανταγωνισμός στο δημόσιο. Είναι όμως ένα ζωντανό διοικητικό εργαλείο που ανανεώνεται συνέχεια και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις λειτουργίες του Δήμου. Η διοικητική κουλτούρα που εφαρμόζει ο Δήμος εκφράζεται συνοπτικά από την Πολιτική Ποιότητας που είναι αναρτημένη σε διάφορα σημεία στα οποία έχει πρόσβαση το κοινό. Βασικοί στόχοι του ΣΔΠ του Δήμου είναι οι εξής:

- Η ταχύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των δημοτών – πολιτών
- Η μέριμνα της καθημερινότητας των δημοτών
- Συμμόρφωση με τις ισχύουσες νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις

Η Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών συμπεριλαμβάνεται στις Υπηρεσίες του Δήμου που εφαρμόζεται Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας εν ISO :2000.

### **3.5.2 Δήμος Ρεθύμνου**



Ο Δήμος Ρεθύμνου έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας για τον τομέα «ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΟΙΝΟΤΙΚΩΝ, ΕΘΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΛΙΤΩΝ ΚΑΙ ΦΟΡΕΩΝ» με βάση τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008.

Η πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008 χορηγήθηκε στο Δήμο Ρεθύμνου από τον διαπιστευμένο φορέα TÜV AUSTRIA HELLAS την 26-6-2008 μετά από αξιολόγηση και επιθεώρηση του συστήματος που εφαρμόζουν οι υπηρεσίες του Δήμου Ρεθύμνου.

Την 16/12/2009 διενεργήθηκε από την TÜV AUSTRIA HELLAS η 1η επιτήρηση του συστήματος για τη διατήρηση του πιστοποιητικού ISO 9001:2008 και επιβεβαιώθηκε ότι οι υπηρεσίες του Δήμου Ρεθύμνου εφαρμόζουν πιστά τις διαδικασίες του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

### **3.5.3 Δήμος Καλαμάτας**

Η Ανώτατη Διοίκηση του Δήμου Καλαμάτας, στο πλαίσιο της εγκατάστασης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 με πεδίο εφαρμογής τη διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων (τεχνικά έργα, προμήθειες, υπηρεσίες και έργα που υλοποιούνται με ίδια μέσα), θεσπίζει την παρούσα Πολιτική Ποιότητας, έτσι ώστε να εγγυάται την αναβάθμιση της οργάνωσης και την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου Καλαμάτας, προκειμένου ο Δήμος να καταστεί αποτελεσματικότερος στην επίτευξη του αναπτυξιακού, κοινωνικού και διοικητικού ρόλου του. Με την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας εξασφαλίζεται ότι όλες οι διαδικασίες που εφαρμόζει ο Δήμος Καλαμάτας για τον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την ολοκλήρωση και τον έλεγχο των πράξεων που χρηματοδοτούνται κατά την Νέα Προγραμματική Περίοδο 2014 – 2020, πληρούν τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΕΣΠΑ 2014 – 2020.

Ειδικότερα, ο Δήμος Καλαμάτας δεσμεύεται:

- Να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα και την ταχύτητα εξυπηρέτησης των δημοτών, των κατοίκων, των επισκεπτών και των πολιτών
- Να επιδιώκει την άρτια άσκηση των αρμοδιοτήτων του, όπως αυτές καθορίζονται στο θεσμικό πλαίσιο
- Να διασφαλίζει την διαχειριστική ικανότητά του για την αποτελεσματική υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις
- Να συμμορφώνεται με τις ισχύουσες Εθνικές και Ευρωπαϊκές νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις
- Να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, την τεχνογνωσία, τις υποδομές, τον εξοπλισμό που διαθέτει, καθώς και τις πηγές χρηματοδότησης
- Να εφαρμόζει και να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015

Οι ανωτέρω δεσμεύσεις επιτυγχάνονται μέσω:

- Της διάθεσης των απαραίτητων πόρων για την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών και την τήρηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Της καθιέρωσης και παρακολούθησης συγκεκριμένων Δεικτών Ποιότητας και αντίστοιχων ποσοτικών Στόχων, για τη μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση των κρίσιμων για την ποιότητα διεργασιών
- Του καθορισμού των υπευθυνοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και της παροχής κατάλληλης επιμόρφωσής του
- Της ανάληψης και εφαρμογής διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών
- Της ετήσιας ανασκόπησης της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, των Δεικτών και των Στόχων αλλά και της ίδιας της Πολιτικής Ποιότητας, προκειμένου να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις του

Η Ανώτατη Διοίκηση του Δήμου Καλαμάτας έχει ορίσει τον Υπεύθυνο του Συστήματος Ποιότητας και του έχει αναθέσει την απαιτούμενη δικαιοδοσία και

υπευθυνότητα, έτσι ώστε να επιβλέπει την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, να αντιμετωπίζει προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Η αποτελεσματική εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας (ΣΔΠ) κατά το διεθνές πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015, με πεδίο εφαρμογής την διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων (τεχνικά έργα, προμήθειες, υπηρεσίες και έργα που υλοποιούνται με ίδια μέσα), υποστηρίζεται πλήρως από την Διοίκηση του Δήμου Καλαμάτας, η οποία δεσμεύεται για την διαρκή βελτίωση του.

### **3.5.4 Δήμος Ηρακλείου Κρήτης**

Ο Δήμος Ηρακλείου, ένας από τους μεγαλύτερους της χώρας μας, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία ανάπτυξης της Κρήτης. Για να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε στο ρόλο μας αυτό θα πρέπει να βελτιώσουμε τα συγκριτικά μας πλεονεκτήματα. Αυτό σημαίνει πως το δυναμισμό της οικονομίας της πόλης μας και της περιοχής μας, το προβάδισμα στον τομέα της έρευνας και της τεχνολογίας, θα πρέπει να τα ενδυναμώσουμε με την παροχή υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στα διεθνή πρότυπα.

Η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση, η διαφάνεια και απλοποίηση των διαδικασιών με την κατάργηση της γραφειοκρατίας και την εξωστρέφεια γενικότερα στις υπηρεσίες μας αποτελούν ένα από τα σύγχρονα συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Με το σκεπτικό αυτό ο Δήμος Ηρακλείου έχει επενδύσει στον τομέα του ηλεκτρονικού εκσυγχρονισμού του και στην επιμόρφωση των στελεχών του. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες που μας παρέχουν οι νέες τεχνολογίες προωθούμε την ανάπτυξη μιας σύγχρονης αντίληψης επαγγελματισμού στο επίπεδο των στελεχών.

Στην προσπάθεια αυτή εντάσσουμε την πιστοποίηση των υπηρεσιών του Δήμου μας, θεωρώντας τα πρότυπα του ΚΠΑ, του ISO 9001, αλλά και τη Διαχειριστική Επάρκεια ως τα εργαλεία που μας καθοδηγούν και μας βοηθούν να εφαρμόσουμε με τρόπο ασφαλή και σίγουρο τη λειτουργία του Οργανισμού μας και τη βέλτιστη παροχή των υπηρεσιών μας.



Ο Δήμος Ηρακλείου έχει θέσει ως στόχο την ποιότητα. Πιστεύουμε πως αποτελεί μονόδρομο ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών, η αποκέντρωσή τους σε όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία εξυπηρέτησης των Δημοτών, αν οι νέες τεχνολογίες δεν μας επιτρέπουν να του παρέχουμε υπηρεσίες στο σπίτι. Προσδοκούμε όσο το δυνατόν συντομότερα να φτάσουμε στις υπηρεσίες μιας στάσης (one stop shop).

Την προσπάθεια αυτή για βελτίωση που είναι διαρκής και αποτελεί για όλους μας μια συνεχή πρόκληση, την κάνουμε καταγράφοντας τις παρατηρήσεις των Δημοτών (έντυπα ή ηλεκτρονικά), γιατί γνωρίζουμε πως όλοι μας Πολιτικό προσωπικό, Υπηρεσιακοί Παράγοντες, Εργατικό δυναμικό βρισκόμαστε εδώ για να εξυπηρετούμε τον Δημότη και το Δημόσιο Συμφέρον γενικότερα.

### 3.5.5 Δήμος Νάουσας

Ο Δήμος Νάουσας έπειτα από έλεγχο και αξιολόγηση, αναβαθμίστηκε κατά τα διεθνή πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών ISO 9001:2008 (από το ISO 9001:2000 που είχε αποκτήσει από το 2008), που είναι το πιο πρόσφατο και τελειοποιημένο πρότυπο.

Τονίζεται ότι στην έκθεση της Επιτροπής Ελέγχου χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητικότερη η εφαρμογή των προτύπων ποιότητας του ISO από τις Οικονομικές και Τεχνικές Υπηρεσίες. Το νέο Πιστοποιητικό ισχύει μέχρι τον Ιούνιο του 2014.



Ο Δήμος Νάουσας κατέχει, από τον Μάιο του 2008, το πιστοποιητικό ποιότητας υπηρεσιών ISO 9001: 2000. Η πιστοποίηση αφορά:

1. Την Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου στον τομέα της διαχείρισης έργων, και
2. Την Διοικητική-Οικονομική Υπηρεσία στους τομείς: Οικονομική Διαχείριση, Διαχείριση Προσωπικού,

Διαχείριση Πρωτοκόλλου, Διαχείριση Δημοτολογίου.

Αξίζει να τονιστεί ότι στην Έκθεση της Επιτροπής γίνεται ειδική αναφορά στην άρτια οργάνωση και στο πολύ υψηλό επίπεδο χρήσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με βάση τη νομοθεσία και τις απαιτήσεις του ISO.

### 3.5.6 Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Βορείου Αιγαίου

#### ▪ Πιστοποίηση κατά ISO 9001



Το Περιφερειακό Ταμείο, έχει πιστοποιηθεί από 5 Αυγούστου 2008 από ανεξάρτητο διεθνή οργανισμό, κατά ISO-9001. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι σχεδιάζει, παρακολουθεί και βελτιώνει τις

διεργασίες που αφορούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των πελατών του (Δημόσιοι Φορείς, Ιδιωτικοί Φορείς, πολίτες). Αντικείμενο της πιστοποίησης είναι:

- Σχεδιασμός, Διαχείριση και Υλοποίηση Έργων και Δράσεων στο πλαίσιο Εθνικών, Ευρωπαϊκών και Διεθνών Προγραμμάτων.
- Κάλυψη των απαιτήσεων των κριτηρίων Διαχειριστικής Επάρκειας Δικαιούχων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

#### ✓ Αυτό γίνεται σε 4 βασικούς άξονες:

- i Δέσμευση της Διοίκησης για εστίαση στον πελάτη και εφαρμογή πολιτικής ποιότητας. Υπάρχει σχεδιασμός του Συστήματος, Οργάνωση, Ανασκόπηση όλου του Συστήματος. Το Ταμείο έχει τεκμηριώσει και κωδικοποιήσει τόσο τις λειτουργικές της διαδικασίες καθορίζοντας με σαφήνεια αρμοδιότητες Εισροές και Εκροές, Υπεύθυνους και Αρχεία, αλλά και μια σειρά υποστηρικτικών διαδικασιών που διατηρούν ενεργό ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του οποίου αναβαθμίζεται διαρκώς η αποτελεσματικότητα σύμφωνα με τις απαιτήσεις Προτύπου.

- ii Διαχείριση Πόρων, που σημαίνει κάλυψη απαιτήσεων για τη διαχείριση πόρων και ειδικότερα των ανθρώπινων πόρων.
- iii Υλοποίηση των παρεχομένων Υπηρεσιών, που σημαίνει κάλυψη απαιτήσεων για την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες. Το Ταμείο καθορίζει όλες τις διεργασίες και δραστηριότητες που απαιτούνται από το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), τη μεταξύ τους διαδοχή καθώς και τα κριτήρια και μεθόδους που απαιτούνται για να εξασφαλισθεί ότι οι διεργασίες είναι αποτελεσματικές.
- iv Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση, που σημαίνει ότι παρακολουθεί, αποτιμά και αναλύει τις διεργασίες και δραστηριότητες που υπάγονται στο ΣΔΠ και αναπτύσσει ότι ενέργειες απαιτούνται, ώστε να επιτυγχάνεται προσχεδιασμένα αποτελέσματα και βελτιώσεις σε αυτές τις δραστηριότητες. Παράλληλα ελέγχει και επιθεωρεί εσωτερικά το Σύστημα σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσα από καθορισμένες διαδικασίες, εσωτερικούς ελέγχους, επεξεργασία στοιχείων μη συμμορφώσεων, διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες. Αναθεωρεί και επανασχεδιάζει όπου είναι απαραίτητο, ώστε να διατηρείται λειτουργικό και αποτελεσματικό το ΣΔΠ, με προσανατολισμό στην ικανοποίηση του πολίτη και στην αναβάθμιση των υπηρεσιών μας.

▪ Πιστοποίηση κατά ISO 14001

Το Περιφερειακό Ταμείο έχει πιστοποιηθεί στις 26 Ιουνίου 2009, από ανεξάρτητο διεθνή οργανισμό κατά ISO-14001: 2004. Το ISO 14001 είναι το μόνο διεθνές αναγνωρισμένο πρότυπο για τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ)

Το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Βορείου ξεκίνησε το 2008 μια σειρά από περιβαλλοντικές δράσεις που συμπεριλαμβάνουν:

- ανακύκλωση ηλεκτρονικού εξοπλισμού
- ανακύκλωση μπαταριών
- συγκέντρωση χαρτιού για ανακύκλωση

- αλλαγή των ηλεκτρικών λαμπτήρων με ενεργειακές

Επιπλέον, τέλη του 2008 ξεκίνησε σε συνεργασία με το τμήμα Περιβάλλοντος του Πανεπιστημίου Αιγαίου τις διαδικασίες για την πιστοποίησή του σύμφωνα με τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα ISO 14001 και EMAS.

Το σύστημα Περιβαλλοντικής διαχείρισης θα μας βοηθήσει στην αλλαγή νοοτροπίας σε μια πιο ορθολογική, πιο υπεύθυνη συμπεριφορά απέναντι στο περιβάλλον. Με τις αλλαγές των διαδικασιών μας το Περιφερειακό Ταμείο γίνεται ο πρώτος δημόσιος φορέας (μετά το Πανεπιστήμιο Αιγαίου) στο Β. Αιγαίο και το πρώτο από τα 13 Περιφερειακά Ταμεία της χώρας, που εισαγάγει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης στην Ελλάδα.

Στις ήδη υπάρχουσες δράσεις που αναφέρθηκαν αρχικά, προστίθενται στα πλαίσια του συστήματος Περιβαλλοντικής διαχείρισης και οι εξής:

- Προμήθεια πιστοποιημένων οικολογικών απορρυπαντικών για αντικατάσταση των χημικών
- Προμήθεια πιστοποιημένου μη-χλωριωμένου και ανακυκλωμένου χαρτιού για εκτυπωτές και φωτοτυπικά
- Ανακύκλωση των τόνερ των μελανιών σε εκτυπωτές και φωτοτυπικά μηχανήματα
- Βέλτιστη ενεργειακή κατανάλωση του κτιρίου
- Απόκτηση πιστοποιητικού πυρασφάλειας του κτιρίου

Τέλος, μέσα στους ευρύτερους στόχους μας είναι:

- Το άνοιγμα της αγοράς οικολογικών προϊόντων στο Βόρειο Αιγαίο ώστε να μπορούν να υπάρξουν νέοι προμηθευτές που να δραστηριοποιηθούν.
- Ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης σε φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα αλλά και στο καθένα από τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες μας
- Συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Αιγαίου για την δημιουργία άτυπου δικτύου περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων φορέων του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

### 3.6 Σύγκριση Μοντέλων Ποιότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση στο Δημόσιο Τομέα

Για την όσο το δυνατό καλύτερη διοικητική μεταρρύθμιση αλλά και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης γίνεται προώθηση των εφαρμογών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των ποιοτικών επιχειρηματικών εργαλείων από όλα τα κράτη-μέλη. Η προώθηση αυτή βέβαια γίνεται με διαφοροποιήσεις μεταξύ των κρατών-μελών τόσο ως προς τις διαδικασίες-εργαλεία όσο και ως προς την έκταση της εφαρμογής (*The European Quality Award Application Handbook, 1999*)

Με βάση αυτή τη λογική, οι δημόσιες επιχειρήσεις πολλών κρατών-μελών άρχισαν να συμμετέχουν στα Βραβεία Ποιότητας. Η χρήση όμως κοινής γλώσσας ποιότητας μεταξύ του δημοσίου τομέα της Ε.Ε δεν υπήρξε καθόλου εύκολη υπόθεση παρά το γεγονός ότι τα συστήματα διοίκησης και τα βραβεία βασίζονται και προωθούνται από το EFQM.

Εξαιτίας των οικονομικών τάσεων που επικρατούν υπάρχει η δημιουργία μοντέλων ανάπτυξης τα οποία είναι ανοιχτά, ευέλικτα, και ιδιαίτερα ανταγωνιστικά σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας. Τα περισσότερα, λοιπόν, κράτη-μέλη έχουν την άποψη ότι τα συνέδρια και τα βραβεία ποιότητας παίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση της ανταλλαγής εμπειριών. Μεγαλύτερη, βέβαια προώθηση γίνεται στην εφαρμογή του CAF (ή με τον ελληνικό όρο ΚΠΑ). Σε εθνικό επίπεδο αρκετά κράτη-μέλη έχουν εγκαταστήσει και συντηρούν ηλεκτρονική βάση αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του CAF από τις υπηρεσίες του (*Dr. Christian Engel, 2002*).

Με βάση την πορεία της εφαρμογής του CAF κατά τη χρονική περίοδο 2003 με 2005 έγιναν οι ακόλουθες καταγραφές:

- Το CAF εφαρμόζεται από 27 εθνικούς αντιπροσώπους το 2005 ενώ το 2003 εφαρμόζόταν από 24
- Οι πηγές πληροφόρησης αυξάνονται
- Οι δραστηριότητες και οι πρωτοβουλίες που σχετίζονται με το CAF αυξάνονται

- Ο CAF διαθέτει 12 εξειδικευμένες εκδόσεις
- Υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης σε 18 χώρες και σε 1300 οργανισμούς
- Υπάρχει βάση δεδομένων από την εφαρμογή του CAF σε 8 χώρες
- Καταμετρήθηκαν 500 εφαρμογές ως το Νοέμβριο του 2003, 875 ως τον Απρίλιο του 2005 και 1800 ως το τέλος του 2006 (*Patrick Staes, 2005*)

Ενδεικτικά, σε ορισμένα από τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. παρατηρήθηκαν τα εξής:

### **3.6.1 Αυστρία**

Το 2000 με το πρόγραμμα «Αποτελεσματική Κυβέρνηση-Αναμόρφωση των κυβερνητικών πόλων και των οικονομικών πρακτικών» έγινε η αρχή για την αναμόρφωση του δημοσίου τομέα στην Αυστρία.

Το 2002 άρχισε το πρόγραμμα «Αναμορφώνοντας τις ομοσπονδιακές αρχές» μέσα στο πλαίσιο της ποιοτικής συνεργασίας ανάμεσα στις ομοσπονδιακές αρχές και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Την ίδια χρονολογία άρχισε να χρησιμοποιείται και το μοντέλο CAF το οποίο επεκτάθηκε γρήγορα σε πολλούς οργανισμούς του δημοσίου τομέα.

Επιτυχή εφαρμογή είχε και το μοντέλο EFQM στην εκπαίδευση και στις υπηρεσίες απασχόλησης.

Οι Αυστριακοί δημόσιοι οργανισμοί που εφαρμόζουν CAF μπορούν να λάβουν μέρος σε διαγωνισμό για το βραβείο Speyer (*European Institute of Public Administration, 2003*).

### **3.6.2 Βέλγιο**

Στο Βέλγιο έχει δημιουργηθεί η «Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας» για την εφαρμογή των τεχνική αυτοαξιολόγησης και μέτρων βελτίωσης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα.

Στο πλαίσιο της βελτίωσης του δημόσιου τομέα το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Δημόσιας Διοίκησης εκπαιδεύει τους δημόσιους υπαλλήλους. Σε αυτή την προσπάθεια συνεισέφεραν από την αρχή και οι δύο οργανισμοί ποιότητας στις δύο επαρχίες του Βελγίου. Ο VCK στην Ολλανδόφωνη Φλαμανδία και ο MWQ στη γαλλόφωνη Βαλλονία, οι οποίοι συνεργάζονται στενά με την κυβέρνηση ([www.publicquality.be](http://www.publicquality.be)).

Το 1997 εντάχθηκε σε όλες τις υπηρεσίες του Υπουργείου της Φλαμανδίας το σχέδιο «Αναζήτηση της Ολικής Ποιότητας» και για την εφαρμογή του χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο EFQM. Στη Βαλλονία το 2002 δημιουργήθηκε το «Πρόγραμμα Δράση» το οποίο στηριζόταν στις αρχές της ΔΟΠ αλλά δεν έφτασε τα επίπεδα εφαρμογής του μοντέλου της Φλαμανδίας.

Το CAF προωθείται από την κυβέρνηση του Βελγίου ως το κύριο εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας, απορροφώντας μια αρκετά σημαντική χρηματοδότηση. Επίσης το Βέλγιο, μαζί με τη Γερμανία, αποτελεί την πρώτη χώρα που σε κάθε της δημόσια υπηρεσία, από το 2003, υπάρχει ένας υπάλληλος που ασχολείται αποκλειστικά με την εφαρμογή του (*European Institute of Public Administration, 2003*).

### **3.6.3 Γαλλία**

Την εφαρμογή των τεχνικών αυτοαξιολόγησης στο δημόσιο τομέα της Γαλλίας έχει αναλάβει ο οργανισμός «Ποιότητα στο Δημόσιο» ( France Quality Publique). Ο οργανισμός αυτός συλλέγει και αξιολογεί τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων στο θέμα της ποιότητας και προσφέρει τα εργαλεία και τις ιδέες του για την βελτίωση τους.

Επιπλέον υφίσταται ένας οργανισμός που βοηθάει στην ανάπτυξη των δημοσίων υπηρεσιών και στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τους ο οποίος ονομάζεται η «Γαλλική Κίνηση για την Ποιότητα» (MFQ) (*The European Quality Landscape*).

Η διυπουργική Επιτροπή για την Αναμόρφωση της Πολιτείας (CIRE), το 2000, αποφάσισε όλα τα υπουργία να εφαρμόσουν την πολιτική της ποιότητας της

κυβέρνησης μέσω της εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης CAF, αντί άλλων μοντέλων ποιότητας.

Το ISO 9000 εφαρμόστηκε από τα υπουργεία Αμύνης και Οικονομικών καθώς και από άλλους οργανισμούς.

Τέλος στο Γαλλικό βραβείο Ποιότητας υπάρχει ξεχωριστή κατηγορία για τις δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίες πρέπει να έχουν λιγότερους από 500 υπαλλήλους (EIPA, 2003).

### **3.6.4 Γερμανία**

Στη Γερμανία το τμήμα που έχει την ευθύνη για τις αλλαγές στην ομοσπονδιακή διοίκηση και την εφαρμογή πρακτικών για την ποιότητα είναι το τμήμα «Μοντέρνα Πολιτεία-Διοίκηση». Κύρια αποστολή του είναι ο συντονισμός όλων των υπουργείων και η εναρμόνισή τους με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς για τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα (Bovaird T., Loffler E. & Diez S.P., 2001).

Από το 2003 πάνω από 50 υπηρεσίες χρησιμοποιούν το CAF και οι πόροι που διατίθενται για την προώθηση του είναι από τους υψηλότερους της Ευρώπης.

### **3.6.5 Ηνωμένο Βασίλειο**

Εδώ λόγω του μεγάλου μεγέθους του δημόσιου τομέα η προώθηση της ποιότητας γίνεται από διάφορα τμήματα και από διάφορους φορείς τόσο σε τοπικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο και όχι από την κεντρική διοίκηση διότι τα αποτελέσματα θα ήταν περιορισμένα. Οι διάφοροι οργανισμοί κάνουν χρήση δικών τους ορολογιών αντί των καθιερωμένων μοντέλων, όπως το EFQM, με αποτέλεσμα η καταγραφή και η συγκριτική τους παρακολούθηση να είναι πολύ δύσκολη.

Κατά την περίοδο του 1990, προωθήθηκε από το Cabinet Office το μοντέλο «Business Excellence Model (BEM)» το οποίο βασίζεται στις αρχές του μοντέλου EFQM και το οποίο αποτέλεσε το βασικό πλαίσιο για την εφαρμογή της πολιτικής



της ποιότητας της κυβέρνησης. Λόγω αυτής της μεγάλης διάδοσης του υπήρξε περιορισμένη εφαρμογή του CAF.

Το 1997 εφαρμόστηκε η «Λευκή Βίβλος για τον εκσυγχρονισμό της κυβέρνησης» με στόχο την αναμόρφωση του δημοσίου (*European Forum, 2002*).

Το βραβείο ποιότητας «UK Business Excellence Award», το οποίο είναι και το μεγαλύτερο της χώρας, περιλαμβάνει δυο κατηγορίες δημοσίων υπηρεσιών, αυτές που αποτελούνται κάτω από 250 υπαλλήλους και αυτές που αποτελούνται πάνω από 250 (*European Institute of Public Administration, 2003*).

### **3.6.6 Λουξεμβούργο**

Την ευθύνη για τη διαμόρφωση της πολιτικής των δημοσίων υπηρεσιών έχει το Υπουργείο Δημοσίων Υπηρεσιών και Διοικητικής Αναμόρφωσης. Εδώ η εφαρμογή του μοντέλου CAF υστερεί κατά πολύ σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε.

Το βραβείο Ποιότητας διεξήχθη για πρώτη φορά το 2004, πολύ πιο καθυστερημένα σε σχέση με τις άλλες δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Στο βραβείο προβλεπόταν ξεχωριστή κατηγορία για τους δημόσιους οργανισμούς (*Eskildsen J., Kristensen K. & Juhl H.J, 2004*).

### **3.6.7 Σουηδία**

Το 1999 ιδρύθηκε το Εθνικό Συμβούλιο για την Ποιότητα και την Ανάπτυξη (National Council for Quality and Development) από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης. Στόχος του ήταν η ενίσχυση της Δημόσιας Διοίκησης και η προώθηση σύγχρονης πολιτικής, προγραμμάτων ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση μέσω κυρίως του μοντέλου CAF.

Το Σουηδικό Βραβείο Ποιότητας που διοργανώνεται με βάση το Σουηδικό μοντέλο Αριστείας, το Μοντέλο «SIQ», δε βασίζεται στο EFQM και αποτελεί τη βάση και για άλλα βραβεία και ο διαγωνισμός διοργανώνεται από τον Σουηδικό Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Swedish Association of Local Authorities).

Το 1995 εφαρμόστηκε βραβείο ποιότητας για το εθνικό εκπαιδευτικό σύστημα στον τομέα της Παιδείας στο οποίο βραβεύονται σχολεία για την απόδοση τους σε θέματα ποιότητας. Το 1996 εφαρμόστηκε βραβείο ποιότητας στην υγεία το οποίο ήταν βασισμένο στο μοντέλο «QUL» μια ελαφρώς τροποποιημένη έκδοση του μοντέλου «SIQ».

Τόσο τα δύο Σουηδικά Μοντέλα «SIQ» και «QUL» όσο και τα καθιερωμένα μοντέλα EFQM και CAF προωθούνται μέσω διαφόρων οργανισμών ποιότητας της Σουηδίας προς χρήση από το δημόσιο τομέα (*Sven Modell, 2006*).

### **3.7 Συμπεράσματα**

Διαπιστώθηκε, λοιπόν, σε αυτό το κεφάλαιο η αναγκαιότητα ύπαρξης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συστημάτων διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας και στη Δημόσιο Διοίκηση αλλά και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η ανεπάρκεια που υπήρχε και υπάρχει τόσο στις λειτουργίες τους όσο και στη διοίκηση τους καθιστά μονόδρομο την εφαρμογή σύγχρονων μορφών διοίκησης σε αυτές.

Ο πολίτης-πελάτης πλέον αναμένει αλλά και απαιτεί να λάβει άριστη παροχή υπηρεσιών όπως λαμβάνουν οι πελάτες στον ιδιωτικό τομέα. Μπορεί να μην καταβάλει άμεσα κάποιο χρηματικό αντίτιμο, όπως στον ιδιωτικό τομέα, αλλά καταβάλει έμμεσα και απαιτεί λοιπόν την αρμόζουσα αντιμετώπιση του από τον εκάστοτε φορέα ή την εκάστοτε υπηρεσία.

Είναι κατανοητό ότι στον δημόσιο τομέα είναι δυσκολότερη η ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη, λόγω της ιδιαίτερης μορφής του προϊόντος το οποίο ζητάει να του δοθεί αλλά όχι και αδύνατη. Μέσω λοιπόν της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί η ικανοποίηση του στην παροχής υπηρεσιών με ευέλικτο, αποτελεσματικό και λιγότερο γραφειοκρατικό τρόπο.

Τέλος, μέσω των παραδειγμάτων που δόθηκαν, μπορεί να γίνει κατανοητή η πορεία και τα βήματα που ακολουθούνται για την εξυγίανση του κάθε οργανισμού και της κάθε υπηρεσίας μέσω της πιστοποίησης τους δηλαδή μέσω της εφαρμογής των αρχών

της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η προσπάθεια είναι φανερή απλώς τελείται με αργά βήματα καθώς δεν υπάρχει η πίεση του κέρδους, για τους οργανισμούς, και η πίεση της απώλειας της εργασίας, για τους υπαλλήλους.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Άργους-Μυκηνών**

### **4.1 Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε, μέσω της διεξαγωγής έρευνας, κατά πόσο εφαρμόζονται οι πεποιθήσεις και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δήμο Άργους-Μυκηνών. Ποιο συγκεκριμένα θα μετρήσουμε την ικανοποίηση των δημοτών στις παρεχόμενες υπηρεσίες που λαμβάνουν αλλά και το πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι υπάλληλοι του δήμου την παροχή των υπηρεσιών του.

### **4.2 Σκοπός της Έρευνας**

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να μετρήσει την ικανοποίηση των δημοτών στις υπηρεσίες που του προσφέρονται στους δύο Δήμους. Ουσιαστικός, λοιπόν, σκοπός είναι η απόδειξη του κατά πόσο η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αύξηση της ικανοποίησης των δημοτών, η εξήγηση του πώς οι δημότες κατανοούν τη βελτιωμένη ποιότητα και η εύρεση σε ποιες παραμέτρους της ποιότητας εστιάζονται οι δημότες. Η έρευνα δεν εστιάζει σε εσωτερικά χαρακτηριστικά των διαδικασιών των διαφόρων υπηρεσιών καθώς εξετάζουμε την άποψη του δημότη που κάνει χρήση της υπηρεσίας, ο οποίος και δεν ενδιαφέρεται για αυτά αλλά και δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει τον τρόπο διεκπεραίωσης των διαδικασιών. Από τον δημότη ζητείται μόνο η κρίση του αποτελέσματος.

Ένας άλλος δευτερεύων σκοπός είναι να διερευνηθεί σε ποιες διαστάσεις της ποιότητας δίνουν έμφαση οι δημότες αλλά και πως ταξινομούνται οι εξυπηρετούμενοι δημότες ανά φύλο, ηλικία και μορφωτικό επίπεδο. Τελευταίος σκοπός είναι να καταγραφούν οι υπηρεσίες με το μεγαλύτερο φόρτο εργασίας αλλά και τη συχνότερη εξυπηρέτηση πολιτών.

### **4.3 Στοιχεία Έρευνας**

Η συγκεκριμένη έρευνα ανήκει στην κατηγορία των περιγραφικών ερευνών και έχει στόχο την ακριβή περιγραφή των μεταβλητών που αποτελούν μέρος του προβλήματος, δηλαδή των διαστάσεων ποιότητας των υπηρεσιών ενός Ο.Τ.Α. που

ικανοποιούν τους δημότες – πελάτες του και πραγματοποιήθηκε σε υπηρεσίες των δυο Ο.Τ.Α., οι οποίες αποτέλεσαν και το δειγματοληπτικό πλαίσιο ή τις μονάδες δειγματοληψίας του υπό μελέτη δείγματος. Η έρευνα βασίστηκε σε πρωτογενή δεδομένα (primary data), δεδομένα στα οποία δεν έχει προηγηθεί επεξεργασία.

Τα πρωτογενή στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω σύντομης προσωπικής συνέντευξης των δημοτών με την ερευνήτρια. Η συνέντευξη ήταν βασισμένη σε πλήρως δομημένο ερωτηματολόγιο, κατάλληλα σχεδιασμένο ώστε να πληρεί τους στόχους της έρευνας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν απόλυτα τυποποιημένες και γνωστοποιούνταν αμέσως προς κάθε ερωτώμενο ο σκοπός και το αντικείμενο της έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα θεωρήθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή η ικανοποίηση των δημοτών και ως ανεξάρτητη μεταβλητή η εφαρμογή ή μη μεθοδολογίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τον κάθε δήμο. Η συγκεκριμένη έρευνα θέλει να εξακριβώσει την ύπαρξη ή όχι σχέσης υπαιτιότητας μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής. Με άλλα λόγια θέλει να αποδείξει αν υπάρχει σχέση μεταξύ της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της τελικής ικανοποίησης των δημοτών.

Τέλος η έρευνα που διεξήχθη ανήκει στην κατηγορία των δειγματοληπτικών ερευνών καλύπτοντας μόνο ένα τμήμα του ερευνώμενου πληθυσμού, του καλούμενου δείγματος. Η δειγματοληψία ήταν τυχαία, δηλαδή επιλέχτηκε τυχαία ο προκαθορισμένος αριθμός των περιπτώσεων, που αποτέλεσαν το δείγμα, απευθείας από τον πληθυσμό, χωρίς να κατηγοριοποιηθούν περαιτέρω τα μέλη του.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 51 πολίτες και 49 υπάλληλοι και συμμετείχαν όλοι οι πολίτες που μπορεί να συναλλάσσονται με τον κάθε δήμο και όχι μόνο οι δημότες και οι μόνιμοι κάτοικοι, καθώς πολλοί εξυπηρετούμενοι μπορεί να ήταν εργαζόμενοι, που λόγω της φύσης ή του τόπου της εργασίας τους να εξυπηρετούνταν από τους συγκεκριμένους Ο.Τ.Α. ή να έχουν γεννηθεί στα όρια του συγκεκριμένου δήμου και να έχουν μετακομίσει αργότερα, διατηρώντας όμως παράλληλα τις επαφές μαζί του. Τέλος η έρευνα διεξήχθη τον Δεκέμβριο του 2016 και τον Ιανουάριο του 2017.

#### 4.4 Επεξεργασία, Ανάλυση δεδομένων, Αποτελέσματα, Προτάσεις

Μετά από τη συγκέντρωση του συνόλου των ερωτηματολογίων, ελέγχθηκαν ένα προς ένα για να διαπιστωθούν ελλείψεις ή παράλογες συμπληρώσεις. Αν κάποια ερώτηση είχε ξεχαστεί, θεωρούνταν “missingvalue” και αναλύονταν οι υπόλοιπες ερωτήσεις.

Η κωδικοποίηση των ερωτήσεων το οποίο αφορούσε τους πολίτες έγινε ως εξής:

Φύλο: Άνδρας – 1 και Γυναίκα – 2

Στην ερώτηση «Είστε Δημότης», η κωδικοποίηση έγινε ως εξής: Ναι – 1 και Όχι -2

Στην ερώτηση «Ποια υπηρεσία του Δήμου χρησιμοποιήσατε» η κωδικοποίηση έγινε ως εξής:

- 1 Δημοτολόγιο
- 2 Τμήμα Εμπορίου
- 3 ΚΕΡ
- 4 Τεχνική Υπηρεσία
- 5 Τμήμα Πρόνοιας
- 6 Οικονομική υπηρεσία
- 7 Ληξιαρχείο

Στην ερώτηση μείνατε ευχαριστημένος, η κωδικοποίηση έγινε ως εξής: Ναι -1 και Όχι -2

Στην ερώτηση «Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις υπηρεσίες του Δήμου, η κωδικοποίηση έγινε ως εξής:

- 1- Μια φορά την εβδομάδα
- 2- Μια φορά το μήνα
- 3- Πιο σπάνια

Το επίπεδο εκπαίδευσης στη συνέχεια κωδικοποιήθηκε ως εξής:

1 – Αδυναμία γραφής/ανάγνωσης

2 – Δημοτικό

3 – Γυμνάσιο

4 – Λύκειο

5 – ΙΕΚ/ΤΕΕ

6 – ΤΕΙ/ΑΕΙ

7 – Μεταπτυχιακό

8 - Διδακτορικό

Στην πρώτη κατηγορία ερωτήσεων η κωδικοποίηση έγινε ως εξής

Διαφωνώ απόλυτα=1      Διαφωνώ =2      Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=3

Συμφωνώ=4      Συμφωνώ απόλυτα=5.

Στη δεύτερη ενότητα, η ιεράρχηση των απαντήσεων ήταν σε κλίμακα από 1 ως 5 (1=ελάχιστα σημαντικό, 5=πάρα πολύ σημαντικό).

Η κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου το οποίο αφορούσε στους υπαλλήλους έγινε ως εξής:

Φύλο: Άνδρας – 1 και Γυναίκα – 2

Ιεραρχικό επίπεδο: Υπάλληλος – 1, Προϊστάμενος τμήματος -2, Προϊστάμενος Διεύθυνσης -3, Προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης -4

Το επίπεδο εκπαίδευσης στη συνέχεια κωδικοποιήθηκε ως εξής:

1 – Αδυναμία γραφής/ανάγνωσης

2 – Δημοτικό

3 – Γυμνάσιο

4 – Λύκειο

5 – ΙΕΚ/ΤΕΕ

6 – ΤΕΙ/ΑΕΙ

7 – Μεταπτυχιακό

8 - Διδακτορικό

Όσον αφορά τις ερωτήσεις σχετικά με την ποιότητα κωδικοποιήθηκαν ως εξής:  
Διαφωνώ απόλυτα=1      Διαφωνώ =2      Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=3  
Συμφωνώ=4      Συμφωνώ απόλυτα=5.

Έπειτα, οι απαντήσεις που αντιστοιχούσαν σε κάθε ερώτηση μεταφέρθηκαν μέσω των κωδικοποιημένων αριθμών τους, στο στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) και ακολούθησε η στατιστική ανάλυσή τους για την εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας.

#### **4.5.1 Έλεγχος Ερωτηματολογίου**

Πριν την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, έπρεπε να διεξαχθούν οι απαραίτητοι έλεγχοι προκειμένου να αποδειχθεί αν το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν έγκυρο και αξιόπιστο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται αξιόπιστο όταν παράγει τα ίδια αποτελέσματα, ακόμα και αν εφαρμοστεί σε διαφορετικά άτομα και διαφορετικές συνθήκες. Για την απόδειξη της αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της εσωτερικής συνάφειας του ερωτηματολογίου, με τη χρήση του συντελεστή αξιοπιστίας *CronbachAlpha*.

Ο συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha θεωρείται ότι όσο πιο κοντά είναι στη μονάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η εσωτερική του συσχέτιση, ενώ οι τιμές που είναι μεγαλύτερες από 0,8 θεωρούνται αρκετά ικανοποιητικές.



Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο της ποιότητας που αφορά στους πολίτες του Δήμου, ο συντελεστής αξιοπιστίας του ανέρχεται σε 0,918, κάτι το οποίο σημαίνει ότι η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική.

#### **ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	17

Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο της ποιότητας που αφορά στους υπαλλήλους του Δήμου, ο συντελεστής αξιοπιστίας του ανέρχεται σε 0,860, κάτι το οποίο σημαίνει ότι η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι αρκετά ικανοποιητική.

#### **ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	10

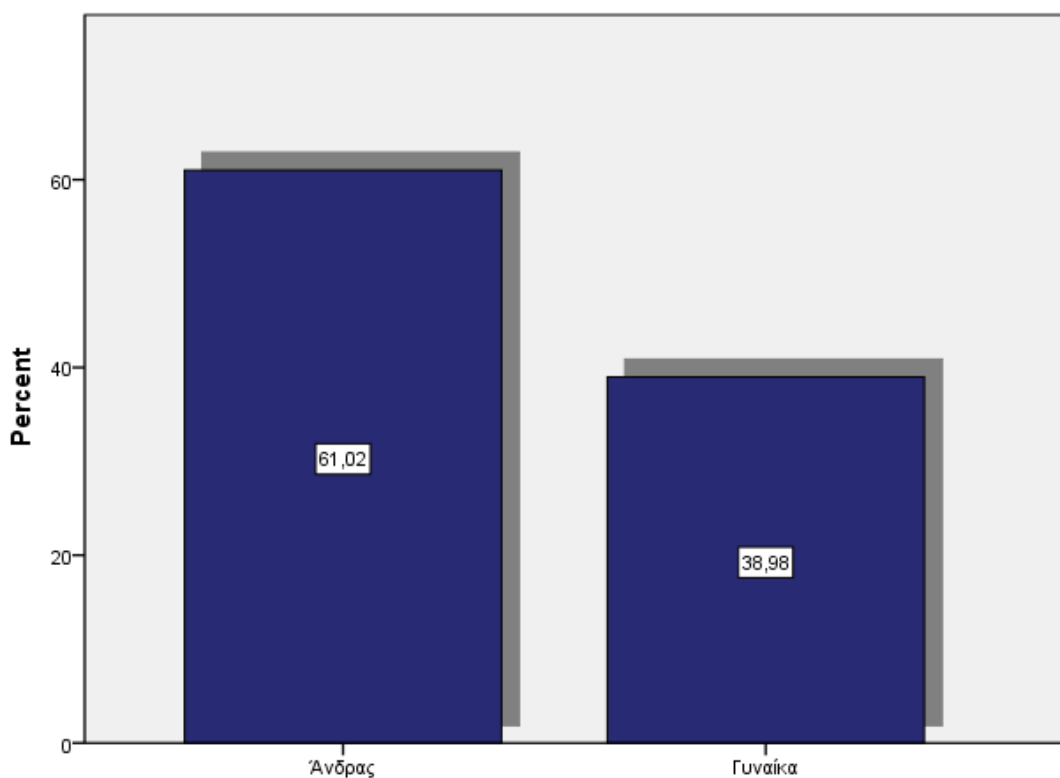
### **4.5.2 Γενικά Χαρακτηριστικά Δείγματος**

Το δείγμα αποτελείται από 59 πολίτες που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του Δήμου Άργους και από 41 υπαλλήλους του Δήμου Άργους, δηλαδή από συνολικά 100 άτομα. Όσον αφορά τους πολίτες σημειώνονται τα εξής:

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (61%) ήταν άνδρες, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (39% ήταν γυναίκες).

**Πίνακας 4.1: Φύλο πολιτών δείγματος**

	Συχνότητα	Ποσοστό
Valid Άνδρας	36	61,0
Γυναίκα	23	39,0
Σύνολο	59	100,0

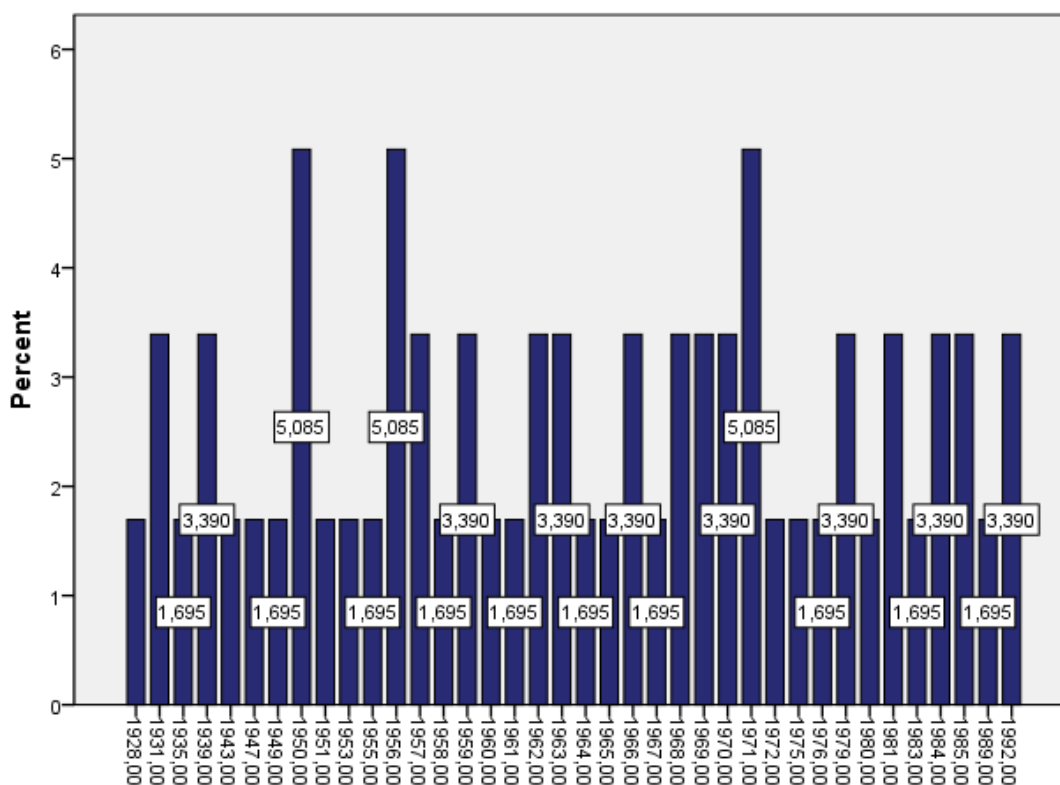


**Διάγραμμα 4.1: Φύλο πολιτών δείγματος**

Ο μεγαλύτερος πολίτης μεταξύ εκείνων που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του Δήμου Άργους γεννήθηκε το 1928 ενώ ο μικρότερος το 1992.

<b>Πίνακας 4.2: Ηλικία πολιτών δείγματος</b>			
		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	1928,00	1	1,7
	1931,00	2	3,4
	1935,00	1	1,7
	1939,00	2	3,4
	1943,00	1	1,7
	1947,00	1	1,7
	1949,00	1	1,7
	1950,00	3	5,1
	1951,00	1	1,7
	1953,00	1	1,7
	1955,00	1	1,7
	<b>1956,00</b>	<b>3</b>	<b>5,1</b>
	1957,00	2	3,4
	1958,00	1	1,7
	1959,00	2	3,4
	1960,00	1	1,7
	1961,00	1	1,7
	1962,00	2	3,4
	1963,00	2	3,4
	1964,00	1	1,7
1965,00	1	1,7	
1966,00	2	3,4	
1967,00	1	1,7	
1968,00	2	3,4	

1969,00	2	3,4
1970,00	2	3,4
<b>1971,00</b>	<b>3</b>	<b>5,1</b>
1972,00	1	1,7
1975,00	1	1,7
1976,00	1	1,7
1979,00	2	3,4
1980,00	1	1,7
1981,00	2	3,4
1983,00	1	1,7
1984,00	2	3,4
1985,00	2	3,4
1989,00	1	1,7
1992,00	2	3,4
Σύνολο	59	100,0



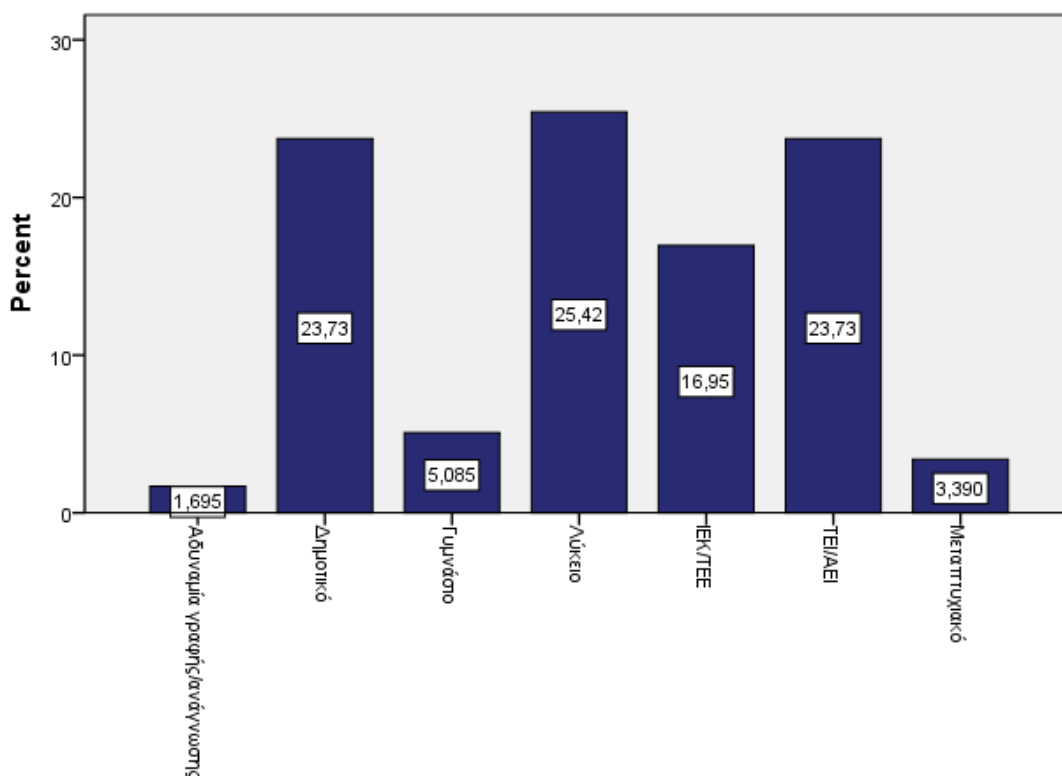
Διάγραμμα 4.2: Έτος γέννησης πολιτών δείγματος

Το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοτών οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα (25,4%) είχαν ολοκληρώσει το Λύκειο, ενώ σε ίσα ποσοστά είχαν ολοκληρώσει το Δημοτικό (23,7%) και την Τριτοβάθμια εκπαίδευση (23,7%). Ένα πολύ μικρό ποσοστό (5,1%) είχε ολοκληρώσει το Γυμνάσιο, ενώ μόλις ένα άτομο (1,7%) είχε αδυναμία γραφής/ανάγνωσης και δυο άτομα είχαν μεταπτυχιακές σπουδές, ήτοι ποσοστό 3,4%.

Πίνακας 4.3: Επίπεδο εκπαίδευσης δημοτών

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	Αδυναμία γραφής/ανάγνωσης	1	1,7
	Δημοτικό	14	23,7
	Γυμνάσιο	3	5,1
	Λύκειο	15	25,4

IEK/ΤΕΕ	10	16,9
ΤΕΙ/ΑΕΙ	14	23,7
Μεταπτυχιακό	2	3,4
Σύνολο	59	100,0

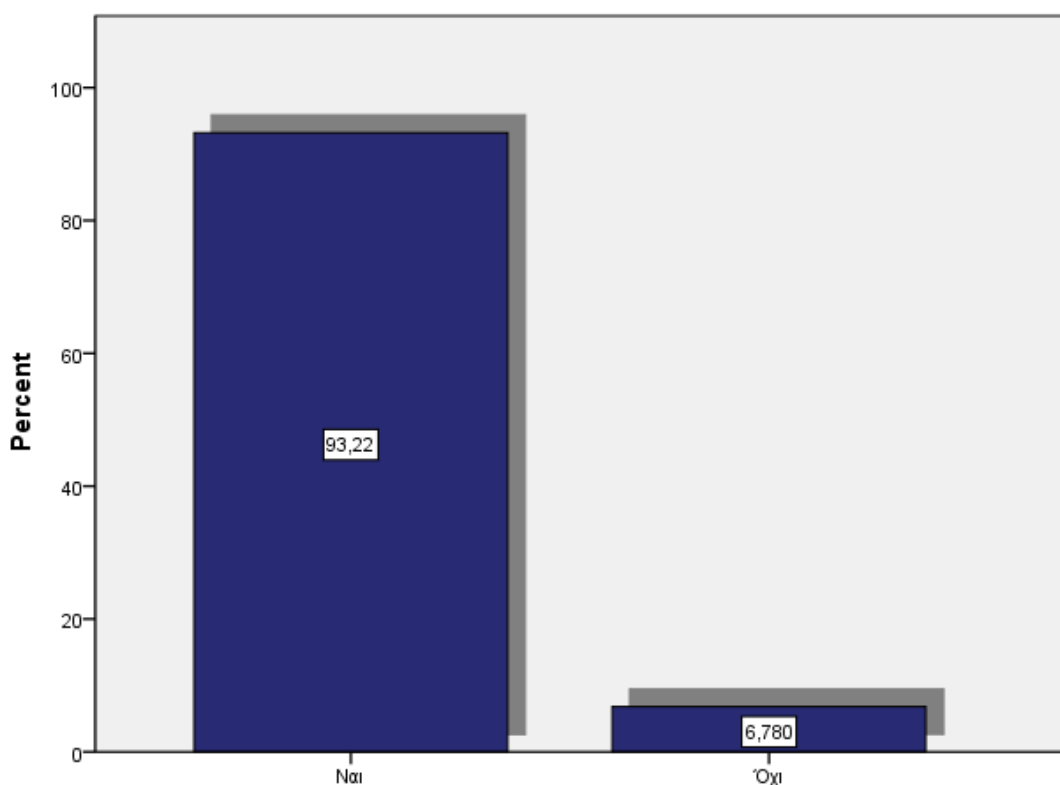


**Διάγραμμα 4.3: Επίπεδο εκπαίδευσης δημοτών**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (93,2%) ήταν δημότες του Δήμου Άργους, ενώ μόλις 4 άτομα, ήτοι ποσοστό 6,8% δεν ήταν δημότες.

**Πίνακας 4.4: Είστε δημότης;**

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	Ναι	55	93,2
	Όχι	4	6,8
	Σύνολο	59	100,0

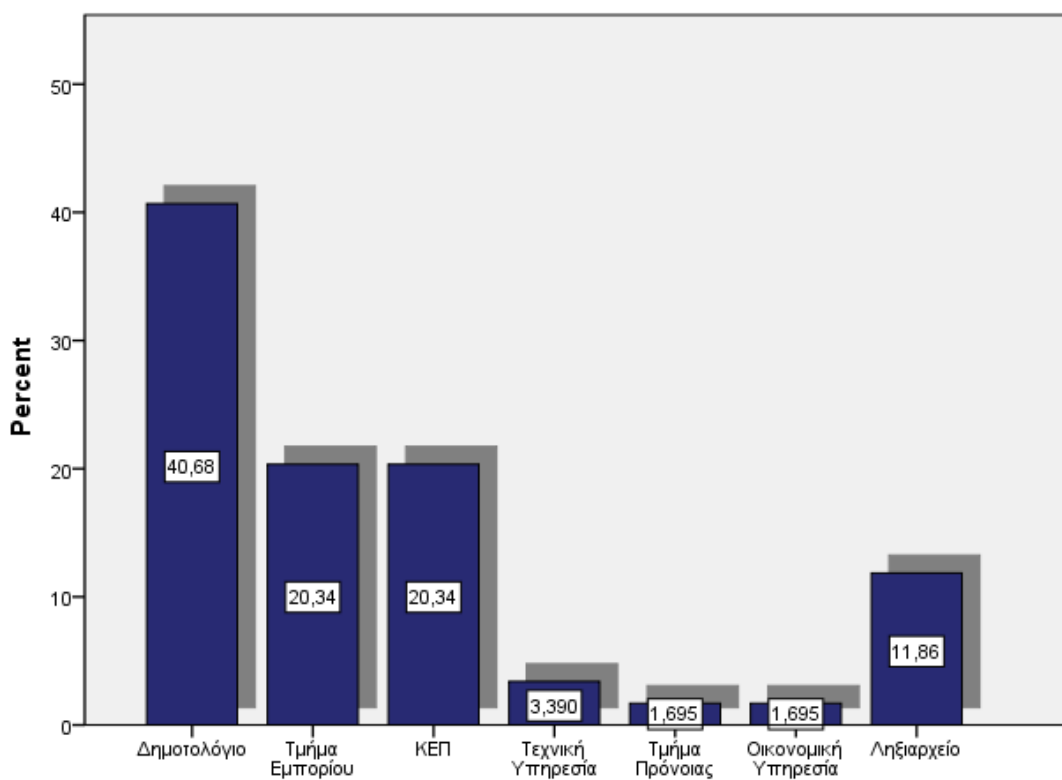


**Διάγραμμα 4.4: Είστε δημότης?**

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του δημοτολογίου του Δήμου Άργους (40,7%), ενώ σε ίσα ποσοστά (20,3%) χρησιμοποιήθηκαν υπηρεσίες του τμήματος εμπορίου και του ΚΕΠ. Σε μικρότερα ποσοστά χρησιμοποίησαν οι πολίτες υπηρεσίες της Τεχνικής υπηρεσίας (3,4%), του τμήματος Πρόνοιας (1,7%), της Οικονομικής υπηρεσίας (1,7%) και του Ληξιαρχείου (11,9%)

**Πίνακας 4.5: Υπηρεσία του Δήμου που χρησιμοποιήθηκαν από τους πολίτες**

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	Δημοτολόγιο	24	40,7
	Τμήμα Εμπορίου	12	20,3
	ΚΕΠ	12	20,3
	Τεχνική Υπηρεσία	2	3,4
	Τμήμα Πρόνοιας	1	1,7
	Οικονομική Υπηρεσία	1	1,7
	Ληξιαρχείο	7	11,9
	Σύνολο	59	100,0



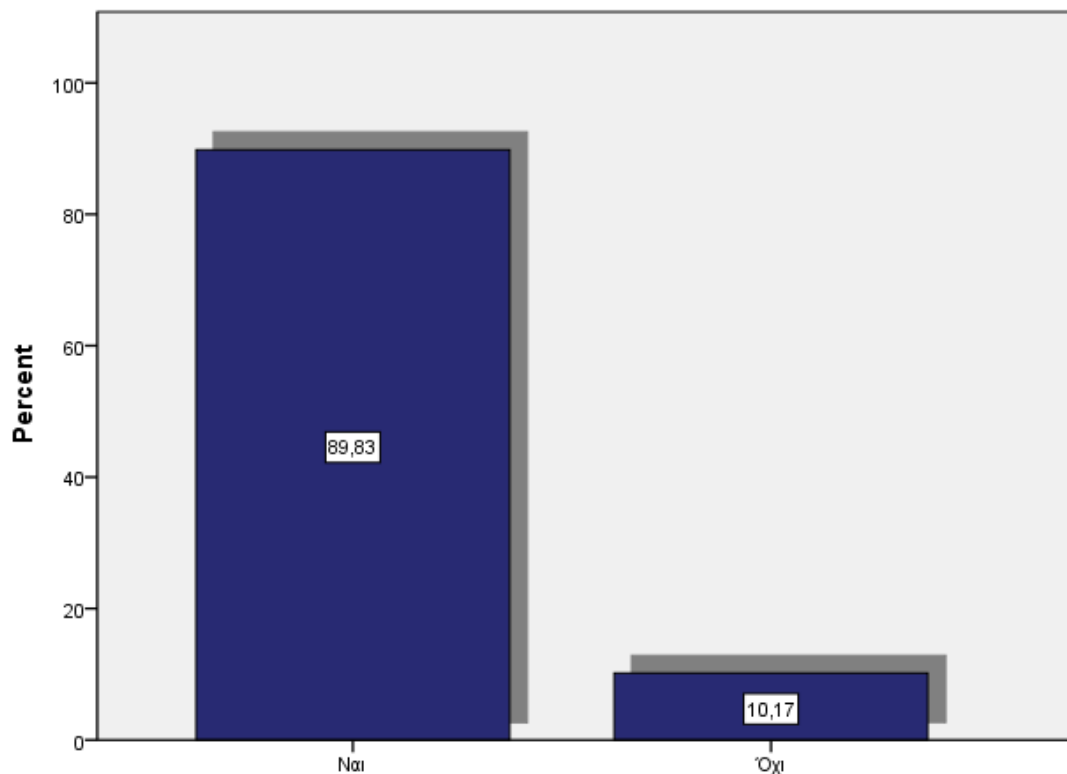
**Διάγραμμα 4.5: Υπηρεσίες του Δήμου που χρησιμοποιήθηκαν από τους πολίτες**



Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (89,8%) ήταν ευχαριστημένοι από την υπηρεσία του Δήμου που χρησιμοποίησαν, ενώ μόλις 6 άτομα (10,2%) δεν έμειναν ευχαριστημένοι από την υπηρεσία του Δήμου που χρησιμοποίησαν.

**Πίνακας 4.6: Ικανοποίηση από την υπηρεσία του Δήμου που χρησιμοποιήθηκε**

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	Ναι	53	89,8
	Όχι	6	10,2
	Σύνολο	59	100,0

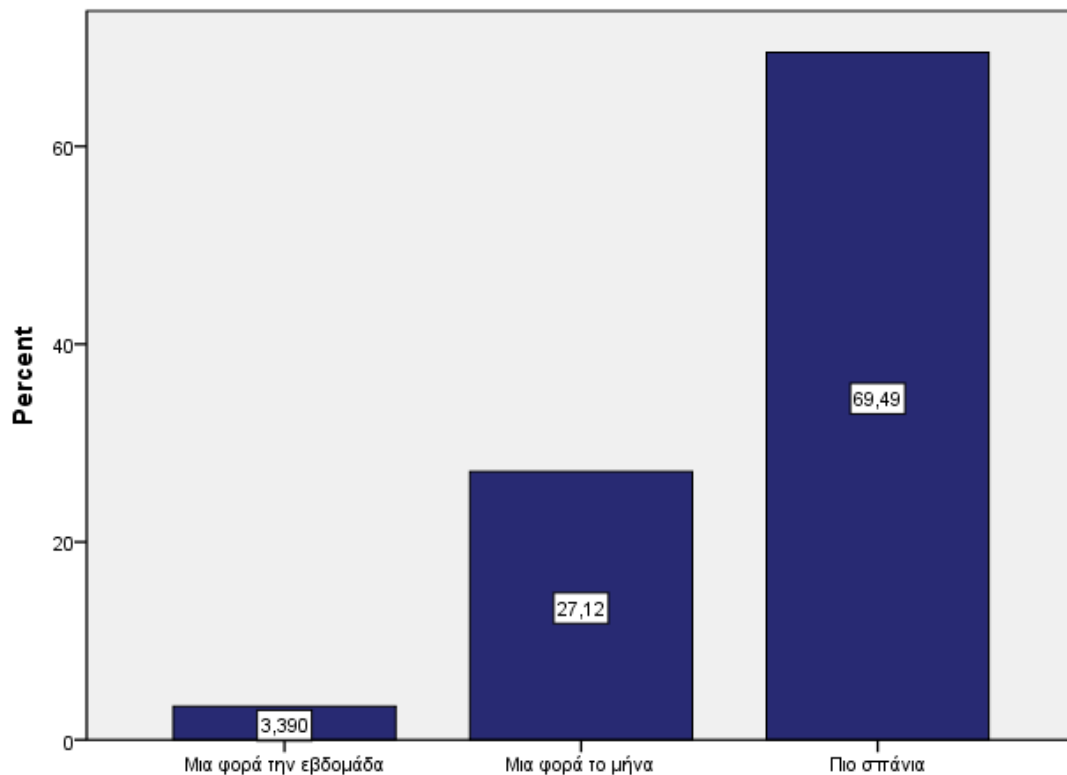


**Διάγραμμα 4.6: Ικανοποίηση από την υπηρεσία του Δήμου που χρησιμοποιήθηκε**

Όσον αφορά τη συχνότητα χρήσης των υπηρεσιών του Δήμου Άργους από τους πολίτες, οι περισσότεροι (69,5%) χρησιμοποιεί σπάνια τις υπηρεσίες του Δήμου Άργους, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (27,1%) τις χρησιμοποιεί μια φορά το μήνα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μόλις 2 άτομα, ήτοι ποσοστό 3,4%, χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του Δήμου Άργους μια φορά την εβδομάδα.

**Πίνακας 4.7: Συχνότητα χρήσης υπηρεσιών του Δήμου Άργους από τους πολίτες**

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	Μια φορά την εβδομάδα	2	3,4
	Μια φορά το μήνα	16	27,1
	Πιο σπάνια	41	69,5
	Σύνολο	59	100,0

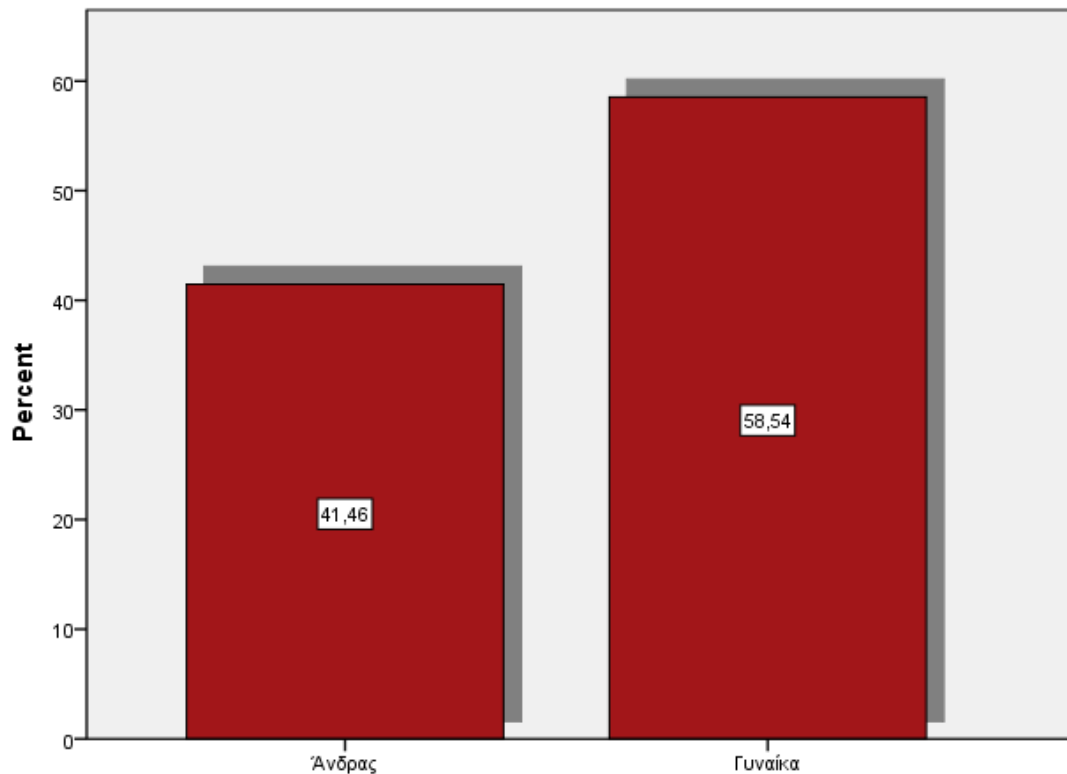


**Διάγραμμα 4.7: Συχνότητα χρήσης υπηρεσιών του Δήμου Άργους από τους πολίτες**

Όσον αφορά το δείγμα από τους υπαλλήλους του Δήμου του Άργους, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες υπάλληλοι (58,5%), ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (41,5%) άνδρες συμμετέχοντες.

**Πίνακας 4.8: Φύλο συμμετεχόντων υπαλλήλων**

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	Άνδρας	17	41,5
	Γυναίκα	24	58,5
	Σύνολο	41	100,0

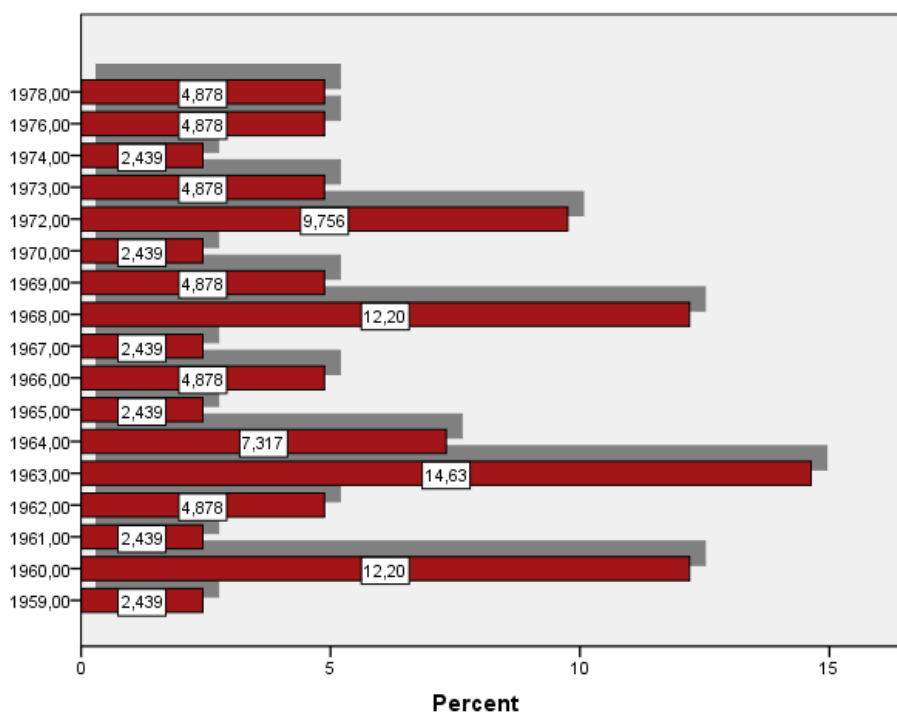


**Διάγραμμα 4.8: Φύλο συμμετεχόντων υπαλλήλων**

Ο μικρότερος εργαζόμενος γεννήθηκε το 1978, ενώ ο μεγαλύτερος το 1959. Οι περισσότεροι υπάλληλοι ήταν γεννηθέντες το 1963 (6) άτομα, ενώ δέκα (10) άτομα είχαν γεννηθεί το 1960 (5 άτομα) και 1968 (5 άτομα).

**Πίνακας 4.9: Ηλικία συμμετεχόντων υπαλλήλων**

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	1959,00	1	2,4
	1960,00	5	12,2
	1961,00	1	2,4
	1962,00	2	4,9
	1963,00	6	14,6
	1964,00	3	7,3
	1965,00	1	2,4
	1966,00	2	4,9
	1967,00	1	2,4
	1968,00	5	12,2
	1969,00	2	4,9
	1970,00	1	2,4
	1972,00	4	9,8
	1973,00	2	4,9
	1974,00	1	2,4
	1976,00	2	4,9
	1978,00	2	4,9
Σύνολο	41	100,0	

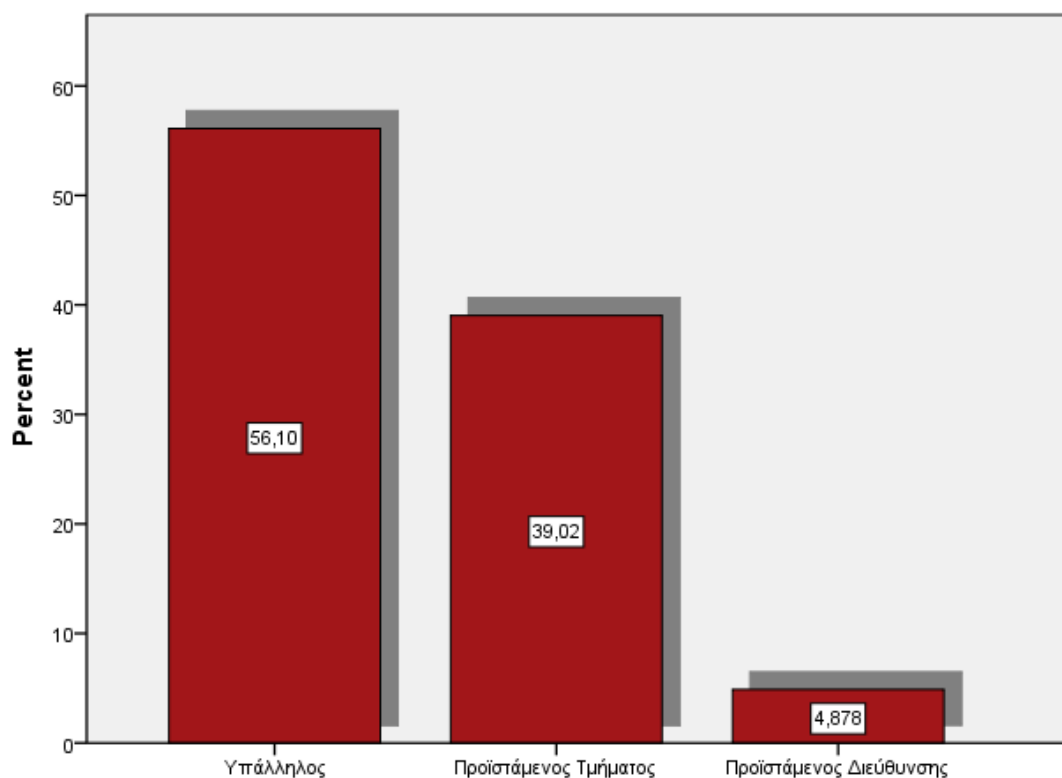


**Διάγραμμα 4.9: Ηλικία συμμετεχόντων υπαλλήλων**

Από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους, το μεγαλύτερο ποσοστό (56,1%) ήταν υπάλληλοι στη χαμηλότερη βαθμίδα της ιεραρχίας, ενώ 16 άτομα, ήτοι ποσοστό 39% ήταν προϊστάμενοι τμήματος και μόλις δυο άτομα (4,9%) προϊστάμενοι διεύθυνσης.

**Πίνακας 4.10: Ιεραρχικό επίπεδο υπαλλήλων**

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	Υπάλληλος	23	56,1
	Προϊστάμενος Τμήματος	16	39,0
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	2	4,9
	Σύνολο	41	100,0

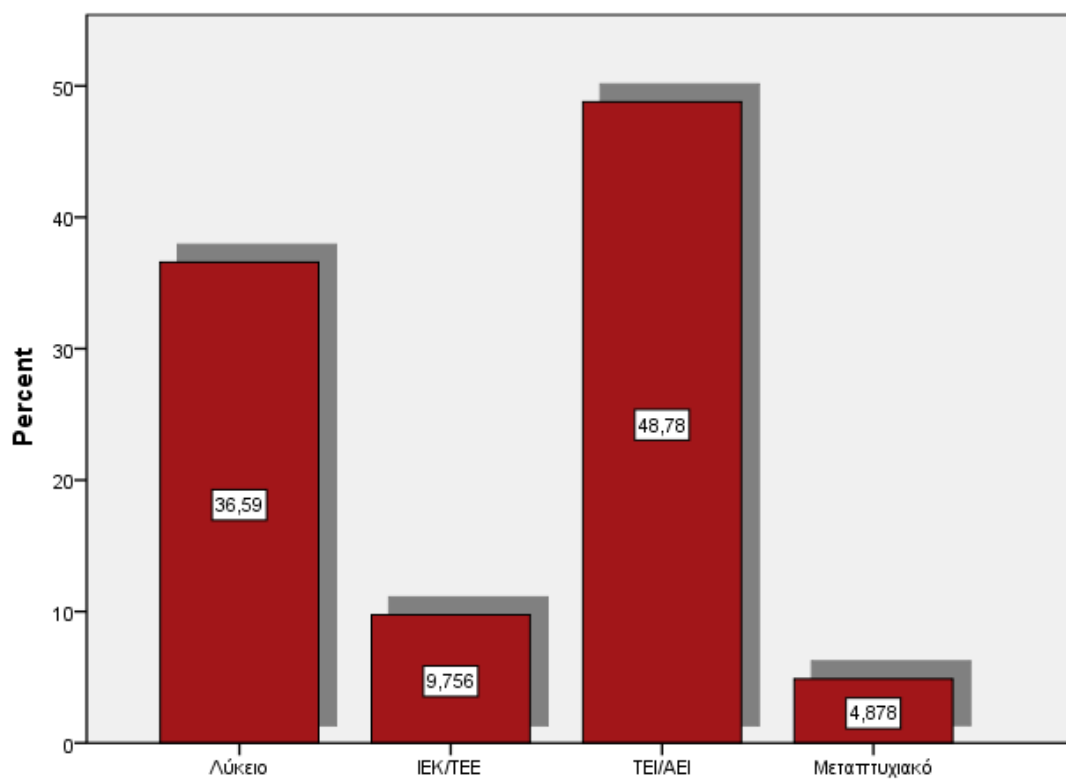


**Διάγραμμα 4.10: Ιεραρχικό επίπεδο υπαλλήλων**

Τέλος, όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων, το 48,8% του δείγματος είχε ολοκληρώσει τριτοβάθμια εκπαίδευση και δυο άτομα είχαν προχωρήσει σε μεταπτυχιακές σπουδές. Το 36,6% του δείγματος (15 άτομα) είχαν ολοκληρώσει το Λύκειο, ενώ 4 άτομα είχαν κάνει μεταλυκειακές σπουδές.

**Πίνακας 4.11: Εκπαιδευτικό επίπεδο υπαλλήλων**

		Συχνότητα	Ποσοστό
Valid	Λύκειο	15	36,6
	IEK/TEE	4	9,8
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	20	48,8
	Μεταπτυχιακό	2	4,9
	Σύνολο	41	100,0



**Διάγραμμα 4.11: Εκπαιδευτικό επίπεδο υπαλλήλων**

### 4.5.3 Ανάλυση κατά παράγοντες

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση παραγόντων, μια ιδιαίτερα δημοφιλής τεχνική για την ανάλυση ανεξαρτησίας. Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται για να εντοπίσει μια σχετικά μικρή ομάδα παραγόντων που αντιπροσωπεύουν σχέσεις μεταξύ αλληλοσυνδεόμενων μεταβλητών. Ο στόχος είναι η μείωση και η ομαδοποίηση δεδομένων με την ελάχιστη δυνατή απώλεια πληροφορίας.

Η ανάλυση ξεκίνησε με το σχεδιασμό ενός πίνακα συσχέτισης των μεταβλητών σε ορθογώνια διάταξη. Η διαγώνια γραμμή του πίνακα αποτελείται από τη μονάδα (1), γιατί η συσχέτιση κάθε μεταβλητής με τον εαυτό της έχει σαν αποτέλεσμα τη μονάδα.

Ο βασικός στόχος του πίνακα είναι να διαχωριστούν παράγοντες που εξηγούν τη συσχέτιση μεταξύ των 17 μεταβλητών της πρώτης ομάδας ερωτήσεων, από το ερωτηματολόγιο των πολιτών. Όταν οι συντελεστές συσχέτισης προσεγγίζουν το μηδέν, αυτό ίσως δημιουργεί προβλήματα στην ανάλυση.



Πίνακας 4.12: Inter-Item Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1	,583**	,293*	,403**	,260*	,179	,285*	,265*	,225	,110	,219	,449**	,295*	,329*	,422**	,201	,105
2	,583**	1	,316*	,278*	,233	,126	,183	,103	,191	,154	,227	,326*	,102	,150	,090	,141	,393**
3	,293*	,316*	1	,240	,213	,418**	,139	,150	,434**	,441**	,262*	,209	,256	,182	,138	-,011	,065
4	,403**	,278*	,240	1	,499**	,292*	,500**	,396**	,397**	,285*	,375**	,439**	,448**	,407**	,268*	,303*	,275*
5	,260*	,233	,213	,499**	1	,595**	,749**	,642**	,684**	,616**	,636**	,568**	,560**	,620**	,468**	,430**	,157
6	,179	,126	,418**	,292*	,595**	1	,580**	,407**	,759**	,711**	,620**	,476**	,510**	,585**	,442**	,337**	,145
7	,285*	,183	,139	,500**	,749**	,580**	1	,633**	,634**	,615**	,620**	,712**	,596**	,680**	,504**	,426**	,176
8	,265*	,103	,150	,396**	,642**	,407**	,633**	1	,589**	,500**	,524**	,581**	,525**	,555**	,468**	,453**	,087
9	,225	,191	,434**	,397**	,684**	,759**	,634**	,589**	1	,766**	,751**	,513**	,502**	,459**	,456**	,384**	,253
10	,110	,154	,441**	,285*	,616**	,711**	,615**	,500**	,766**	1	,762**	,530**	,598**	,542**	,425**	,330*	,249
11	,219	,227	,262*	,375**	,636**	,620**	,620**	,524**	,751**	,762**	1	,610**	,623**	,585**	,425**	,370**	,253
12	,449**	,326*	,209	,439**	,568**	,476**	,712**	,581**	,513**	,530**	,610**	1	,639**	,599**	,482**	,319*	,317*
13	,295*	,102	,256	,448**	,560**	,510**	,596**	,525**	,502**	,598**	,623**	,639**	1	,690**	,525**	,274*	,255

14	,329*	,150	,182	,407**	,620**	,585**	,680**	,555**	,459**	,542**	,585**	,599**	,690**	1	,476**	,394**	,064
15	,422**	,090	,138	,268*	,468**	,442**	,504**	,468**	,456**	,425**	,425**	,482**	,525**	,476**	1	,197	,184
16	,201	,141	-,011	,303*	,430**	,337**	,426**	,453**	,384**	,330*	,370**	,319*	,274*	,394**	,197	1	,287*
17	,105	,393**	,065	,275*	,157	,145	,176	,087	,253	,249	,253	,317*	,255	,064	,184	,287*	1

Από τον παραπάνω πίνακα μπορεί να διαπιστωθεί ότι η πλειονότητα των συντελεστών υπερβαίνει το 0,3, οπότε συνεχίζει η ανάλυση παραγόντων. Μάλιστα, κάποιες από τις συσχετίσεις του παραπάνω πίνακα είναι ιδιαίτερα ισχυρές, πλησιάζοντας το 0,50 – 0,75.

Ο επόμενος πίνακας που προκύπτει από το S.P.S.S. είναι το μέτρο επάρκειας της δειγματοληψίας Kaiser\_Meyer\_Olkin (KMO) και το τεστ σφαιρικότητας Bartlett.

**Πίνακας 4.13: KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	601,226
	df	136
	Sig.	,000

Η τιμή του KMO είναι θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0,5 για να θεωρηθεί επιτυχημένη η ανάλυση κατά παράγοντες, ενώ ιδανικά πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ 0,6 και 1. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι 0,844 και κρίνεται πολύ ικανοποιητικό. Το τεστ σφαιρικότητας Bartlett ελέγχει την υπόθεση:

$$H_0: R = I$$

$$H_a: R \neq I$$

Με τη χρήση της προσέγγισης της p-value για τον έλεγχο υποθέσεων, προκύπτει p-value=0,00 <  $\alpha$  (επίπεδο σημαντικότητας) = 0,05 και άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ο μοναδιαίος, συνεπώς οι συντελεστές συσχέτισης είναι διάφοροι του μηδενός και άρα υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Και οι δύο έλεγχοι συγκλίνουν στην καταλληλότητα της ανάλυσης κατά παράγοντες για την ανάλυση των δεδομένων.

Η μορφή της ανάλυσης παραγόντων που χρησιμοποιεί το S.P.S.S. είναι η ανάλυση κυρίων παραγόντων (principal components). Το πρόγραμμα αρχικά αποδέχεται όλους τους παράγοντες που έχουν ιδιοτιμές μεγαλύτερες της μονάδας.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το ποσοστό της μεταβλητότητας που εξηγείται από το μοντέλο.

**Πίνακας 4.14: Ποσοστό μεταβλητότητας επεξήγησης του μοντέλου**

	Initial	Extraction
Ο Δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό	1,000	,839
Εγκαταστάσεις του δήμου είναι αισθητικά ελκυστικές	1,000	,778
Οι υπάλληλοι του Δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση	1,000	,793
Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δήμου είναι άνογα σχεδιασμένα	1,000	,471
Όταν ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμα αυτό	1,000	,700
Ενεργό ενδιαφέρον υπαλλήλων	1,000	,741
Σωστή Παροχή υπηρεσιών από την πρώτη φορά	1,000	,763
Παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη	1,000	,631
Άμεση εξυπηρέτηση	1,000	,815
Υπάλληλοι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες	1,000	,840

Εμπιστοσύνη	1,000	,726
Ασφάλεια	1,000	,677
Ευγενικοί υπάλληλοι	1,000	,621
Υπάλληλοι οι οποίοι γνωρίζουν τις απαντήσεις	1,000	,698
Ωράριο λειτουργίας βολικό	1,000	,501
Συμφέρον	1,000	,563
Υπάλληλοι που κατανοούν τις ανάγκες των πολιτών	1,000	,769
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τους τελικούς τέσσερις παράγοντες που έχουν ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας.

<b>Factor</b>	<b>Eigenvalue</b>	<b>Percent of Variance</b>	<b>Cumulativepercent</b>
<b>1</b>	7,802	45,895	45,895
<b>2</b>	1,683	9,902	55,797
<b>3</b>	1,321	7,770	63,567
<b>4</b>	1,121	6,592	70,159

Άρα, η συνολική μεταβλητότητα που εξηγείται από τους 3 παράγοντες είναι περίπου 70,16%. Για την καλύτερη ερμηνεία όμως των παραγόντων, πρέπει να γίνει περιστροφή αυτών με τη μέθοδο Varimax για την απλοποίηση της δομής των παραγόντων και για να έχουν νόημα τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα πριν και μετά την περιστροφή παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Είναι προφανές ότι η περιστροφή μεταβάλλει λίγο την ανάλυση, καθώς το ποσοστό της μεταβλητότητας που εξηγείται από τους πέντε παράγοντες παραμένει το ίδιο, ενώ είναι απλά ελαφρώς ανακατανεμημένο στους παράγοντες.

<i>Unrotated</i>			<i>Rotated</i>		
<b>Total</b>	<b>% of variance</b>	<b>Cumulative %</b>	<b>Total</b>	<b>% of variance</b>	<b>Cumulative %</b>
7,802	45,895	45,895	5,514	32,437	32,437
1,683	9,902	55,797	2,919	17,168	49,605
1,321	7,770	63,567	1,940	11,413	61,018
1,121	6,592	70,159	1,554	9,141	70,159

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την επίδραση των 17 μεταβλητών στους 4 παράγοντες. Η περιστροφή με τη Varimax προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν υψηλή βαρύτητα σε έναν παράγοντα, καθιστώντας τους πιο κατανοητούς. Η επίδραση των παραγόντων παρουσιάζει τη συσχέτιση των μεταβλητών με τους παράγοντες, έτσι ώστε οι μεταβλητές που έχουν υψηλή βαρύτητα σε ένα παράγοντα να ομαδοποιηθούν μαζί.

Η τιμή ενός παράγοντα μεγαλύτερη από 0,5 είναι αρκετά καλή, 0,45 μέτρια και 0,32 ή παρακάτω κακή. Ο πίνακας δεν περιλαμβάνει τις τιμές κάτω από 0,65.

	Component			
	1	2	3	4
1. Ο Δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό		,679		
2. Εγκαταστάσεις του δήμου είναι αισθητικά ελκυστικές		,803		
3. Οι υπάλληλοι του Δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση			0,75	
4. Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δήμου είναι άψογα σχεδιασμένα	,584			
5. Όταν ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμα αυτό	,823			
6. Ενεργό ενδιαφέρον υπαλλήλων για την επίλυση των προβλημάτων των πολιτών	,754			
7. Παροχή υπηρεσιών σωστά από την πρώτη φορά				,837

8. Παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη				,728
9. Άμεση εξυπηρέτηση				,821
10. Οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες			,797	
11. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες			,816	
12. Οι πολίτες αισθάνονται ασφάλεια στις συναλλαγές τους με το Δήμο	,786			
13. Οι υπάλληλοι του Δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες			,769	
14. Οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών			,770	
15. Οι υπηρεσίες του δήμου έχουν βολικό ωράριο λειτουργίας	,628			
16. Ο Δήμος ενδιαφέρεται για το συμφέρον των πολιτών	,509			
17. Οι υπάλληλοι του Δήμου κατανοούν τις ανάγκες των πολιτών			,705	

Οι τέσσερις παράγοντες που προκύπτουν από την ανάλυση κατά παράγοντες είναι οι εξής:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Δομές – Υποδομές του δήμου	1,2
Υπάλληλοι Δήμου	3,10,11,13,14
Εμφάνιση εγγράφων και επίλυση προβλημάτων	4,5,6,12,15,16,17
Παροχή υπηρεσιών – εξυπηρέτηση	7,8,9

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε για τους παράγοντες της ποιότητας στην περίπτωση των υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, προέκυψαν τα εξής:

**Πίνακας 4.15:** Inter-Item Correlation Matrix – Παράγοντες ποιότητας υπαλλήλων

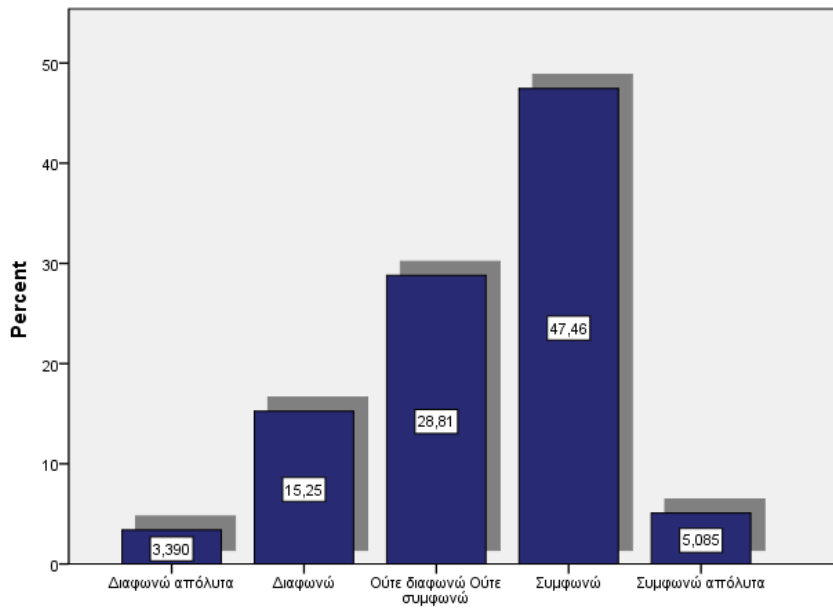
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	,251	,250	-,118	-,103	-,124	,335*	-,077	-,148	-,073
2	,251	1	,487**	-,180	,068	-,011	,264	,035	-,472**	,089
3	,250	,487**	1	-,120	,296	,202	,352*	,163	-,315*	,165
4	-,118	-,180	-,120	1	,379*	,076	-,248	,297	,251	-,003
5	-,103	,068	,296	,379*	1	,213	-,009	,504**	,297	,108
6	-,124	-,011	,202	,076	,213	1	,036	,341*	,131	-,402**
7	,335*	,264	,352*	-,248	-,009	,036	1	-,094	-,319*	,248
8	-,077	,035	,163	,297	,504**	,341*	-,094	1	,222	,038
9	-,148	-,472**	-,315*	,251	,297	,131	-,319*	,222	1	-,143
10	-,073	,089	,165	-,003	,108	-,402**	,248	,038	-,143	1

Από τον παραπάνω πίνακα μπορεί να διαπιστωθεί ότι η πλειονότητα των συντελεστών δεν υπερβαίνει το 0,3, οπότε δεν μπορεί να συνεχισθεί συνεχίζει η ανάλυση παραγόντων.

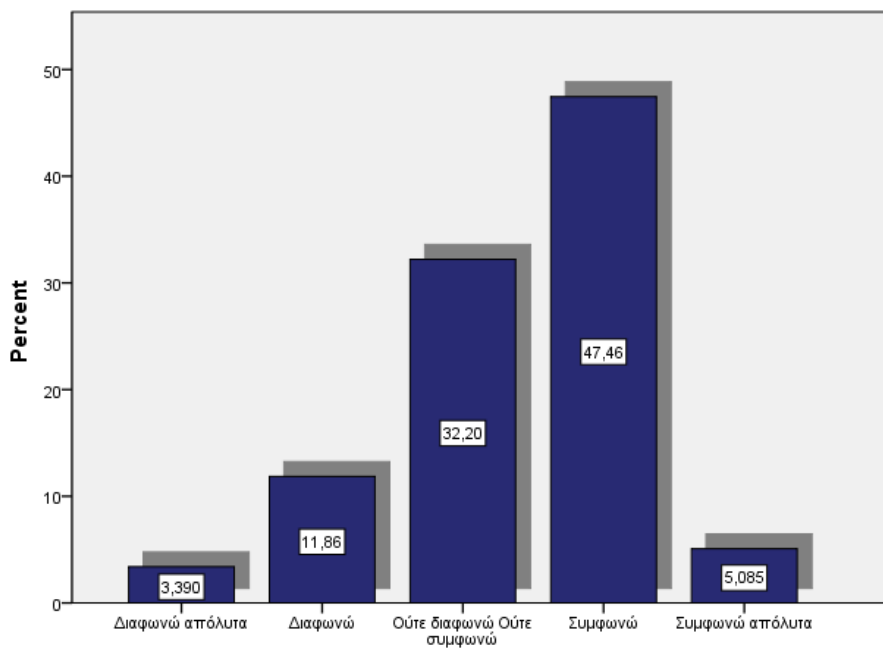
- **Δομές – Υποδομές του δήμου: η άποψη των πολιτών**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (47,46%) συμφωνεί ότι ο Δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο πολιτισμό, ενώ ένα ποσοστό ~29% είναι ουδέτερο ως προς αυτό.





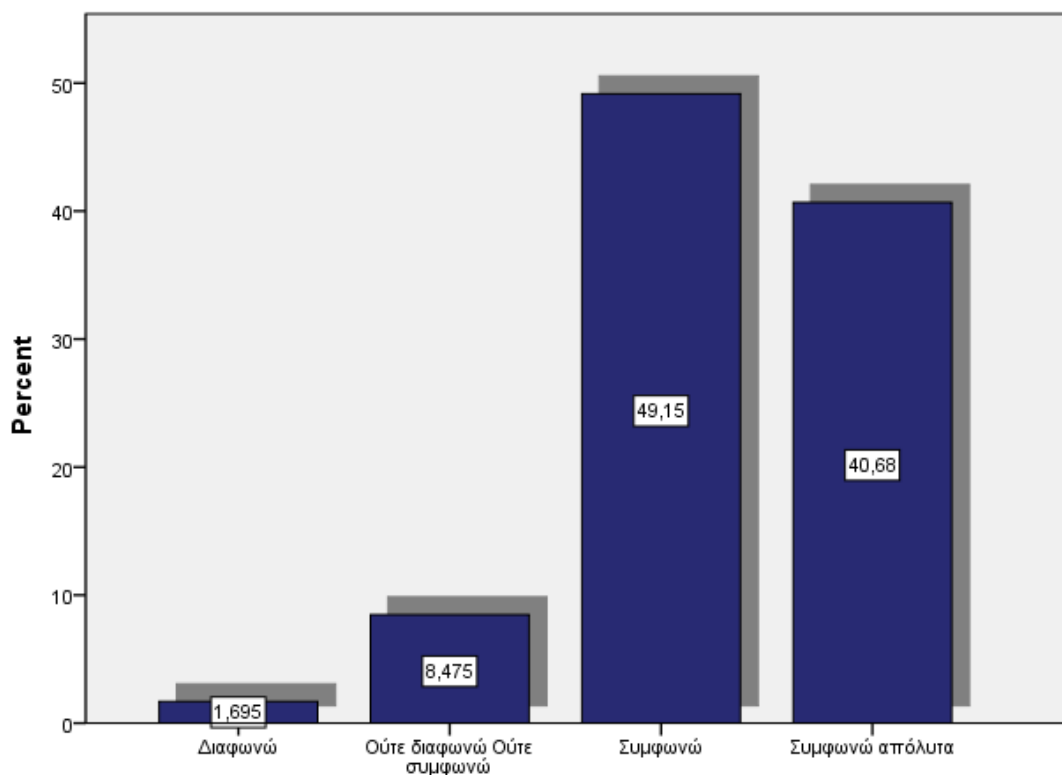
**Διάγραμμα 4.12: Ο Δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό**



**Διάγραμμα 4.13: Οι εγκαταστάσεις των υπηρεσιών του Δήμου είναι αισθητικά ελκυστικές**  
 Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις των υπηρεσιών του Δήμου, το μεγαλύτερο ποσοστό (47,46%), σχεδόν όμοιο με αυτό της προηγούμενης ερώτησης συμφωνεί στο ότι οι εγκαταστάσεις των υπηρεσιών του Δήμου είναι αισθητικά ελκυστικές, ενώ το 32,2 του δείγματος μένει ουδέτερο ως προς αυτή την δήλωση.

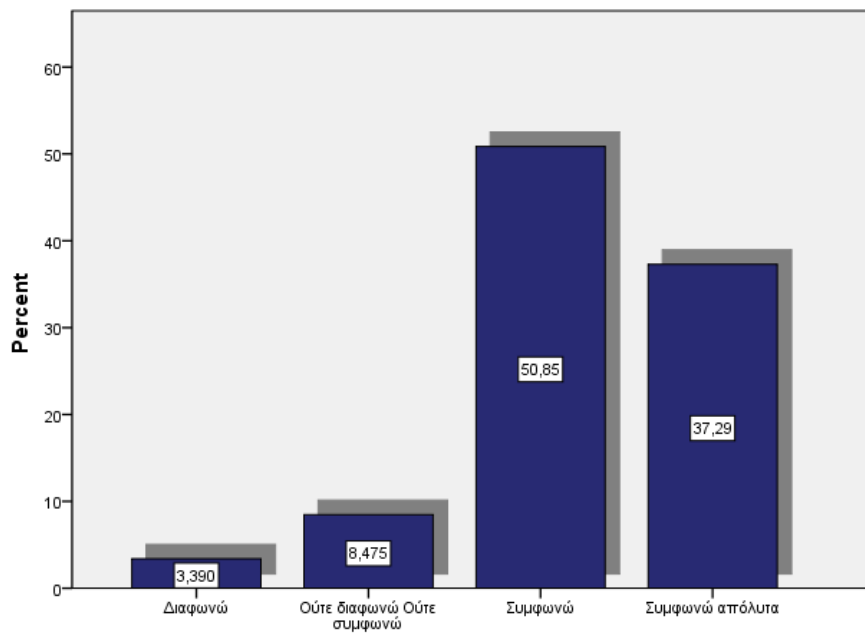
- **Υπάλληλοι Δήμου: : η άποψη των πολιτών**

Όσον αφορά τους υπάλληλους του Δήμου ποσοστό άνω του 85% συμφωνούν (49,15%) και συμφωνούν απόλυτα (40,68%) ότι οι υπάλληλοι του Δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση.

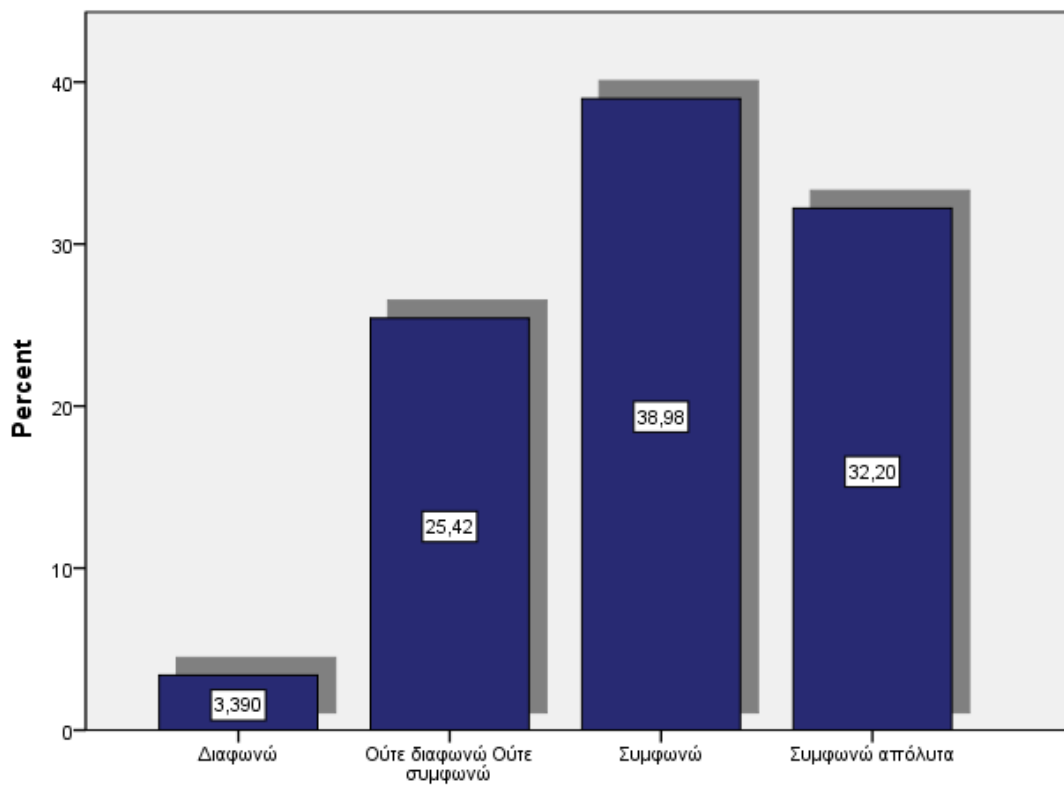


**Διάγραμμα 4.14: Οι υπάλληλοι του Δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση**

Παρόμοιο και αρκετά υψηλό είναι το ποσοστό εκείνων οι οποίοι θεωρούν ότι οι υπάλληλοι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες. Ειδικότερα, ποσοστό της τάξης του 50,85% συμφωνεί και ποσοστό της τάξης του 37,29% συμφωνεί απόλυτα ότι οι υπάλληλοι του Δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες.



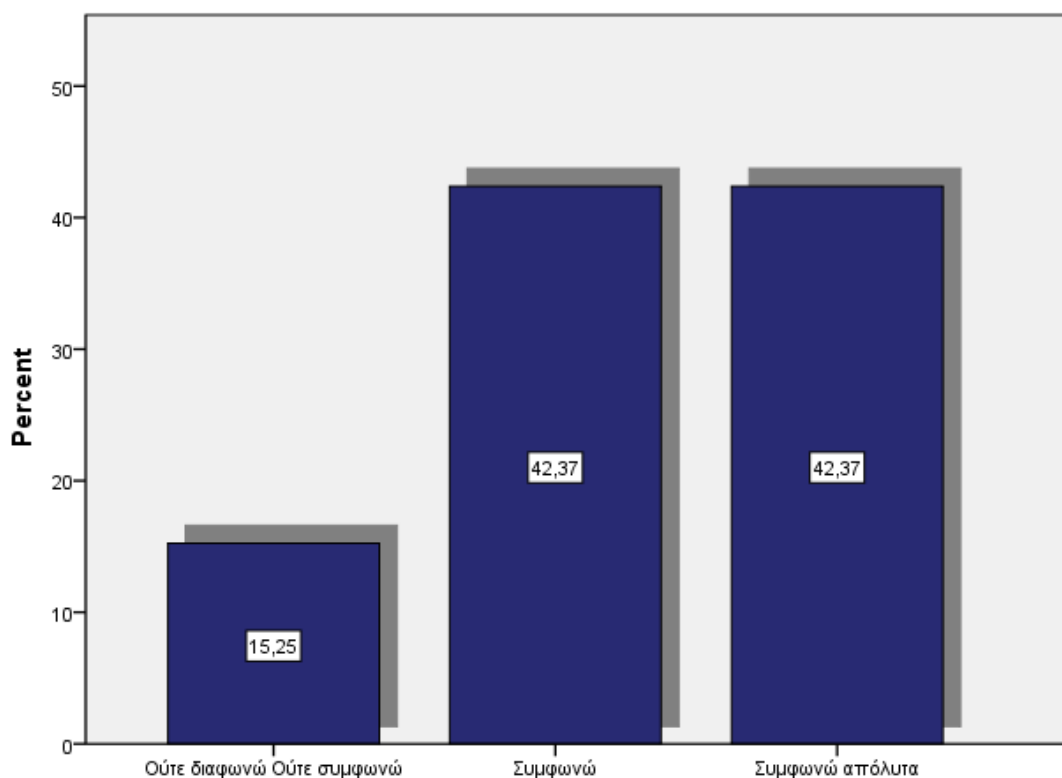
**Διάγραμμα 4.15: Οι υπάλληλοι του Δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν του πολίτες**



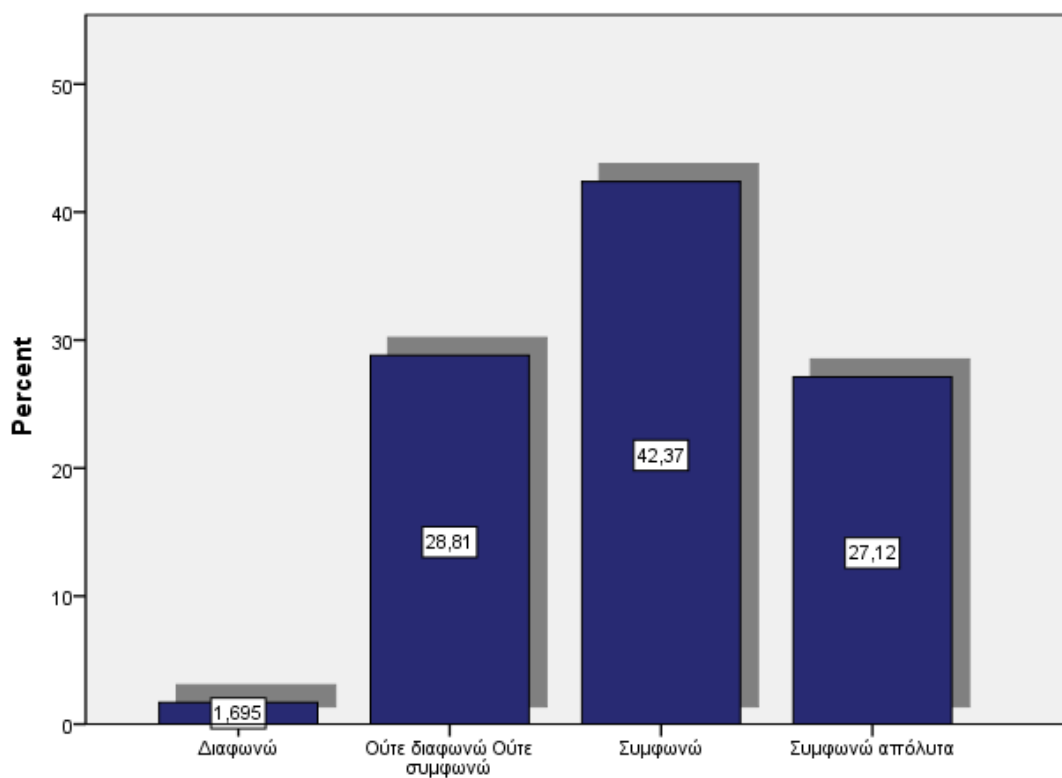
**Διάγραμμα 4.16: Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες**

Μικρότερο από τα προηγούμενα είναι το ποσοστό εκείνων οι οποίοι θεωρούν ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες. Ειδικότερα, το 38,98% του δείγματος συμφωνεί και το 32,20% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων του Δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σχεδόν όλοι οι πολίτες που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούσαν μερικώς ή απόλυτα σχετικά με την ευγένεια των υπαλλήλων του Δήμου, ενώ ένα μικρό ποσοστό διατηρεί μια ουδέτερη στάση. Ειδικότερα, το 42,37% του δείγματος συμφωνεί και αντίστοιχο είναι το ποσοστό εκείνων που συμφωνούν απόλυτα ότι οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες. Ένα μικρό ποσοστό της τάξης του ~15% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες.



**Διάγραμμα 4.17: Οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες**

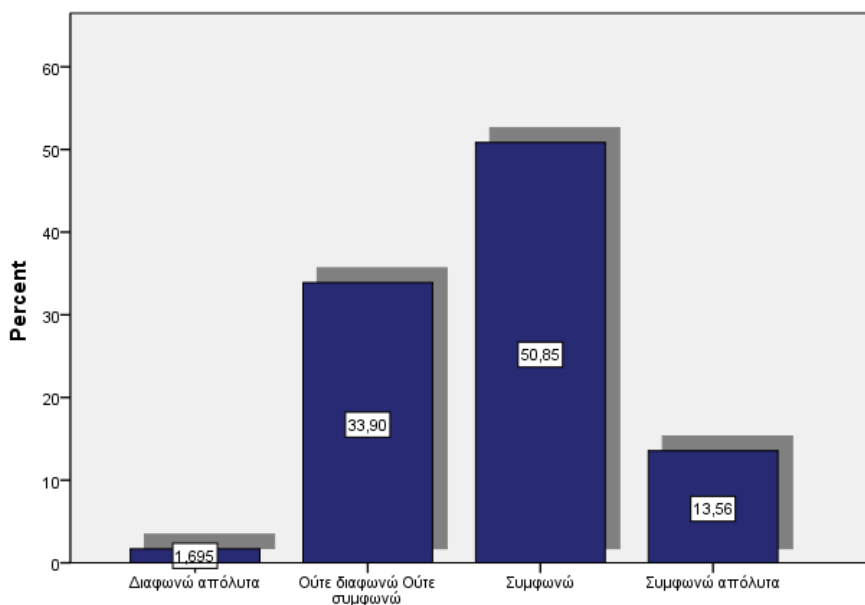


**Διάγραμμα 4.18: Οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών**

Το 42,37% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών, ενώ το 27,12% συμφωνεί απόλυτα στην παραπάνω δήλωση, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό της τάξης του 28,81% μένει ουδέτερο ως προς την παραπάνω δήλωση.

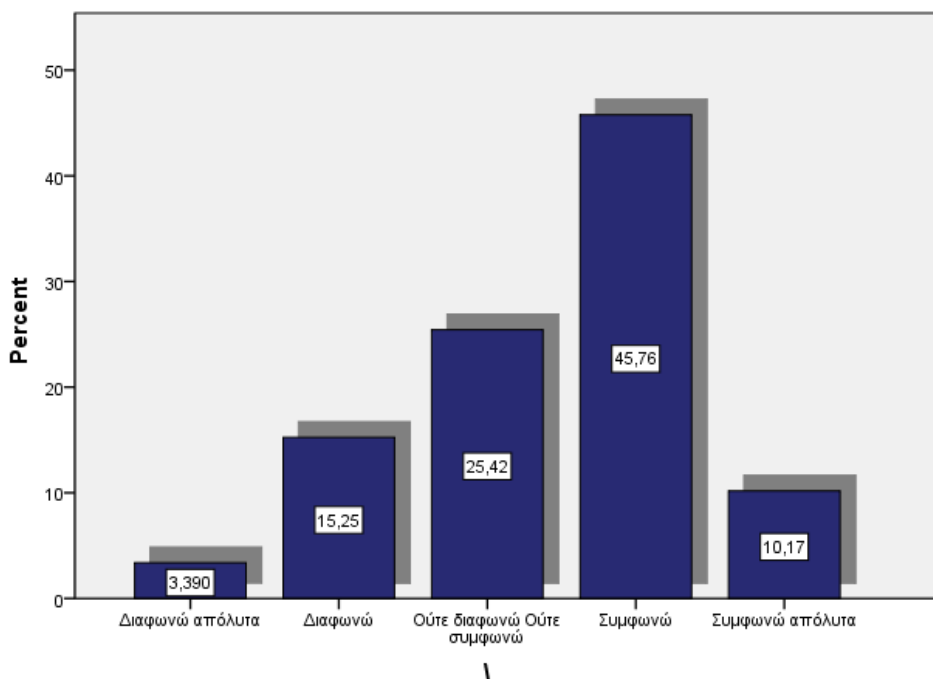
- **Εμφάνιση εγγράφων – Επίλυση προβλημάτων: η άποψη των πολιτών**

Το 50,85% του δείγματος συμφωνεί και το 13,56% συμφωνεί απόλυτα ότι τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δήμου είναι άψογα σχεδιασμένα, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό διαφωνεί απόλυτα ως προς το παρόν. Σημαντικό βέβαια είναι το ποσοστό εκείνων (33,9%) που μένουν ουδέτεροι ως προς το σχεδιασμό των εγγράφων του Δήμου.

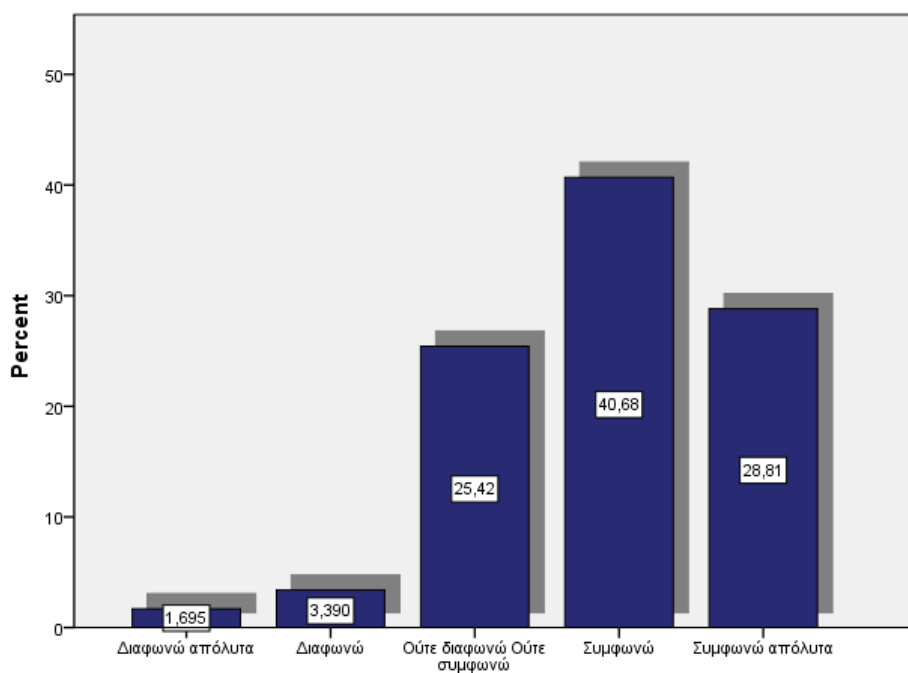


**Διάγραμμα 4.19:** Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δήμου είναι άψογα σχεδιασμένα

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 45,76% συμφωνεί ότι όταν ο Δήμος αναλάβει να ολοκληρώσει μια εργασία, τηρεί ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Στο παραπάνω συμφωνεί απόλυτα το ~10% του δείγματος, ενώ μένει ουδέτερο το 24,42%. Αθροιστικά ~19% των συμμετεχόντων διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα ως προς την τήρηση του χρονοδιαγράμματος κάποιας εργασίας την οποία αναλαμβάνει να υλοποιήσει ο Δήμος.

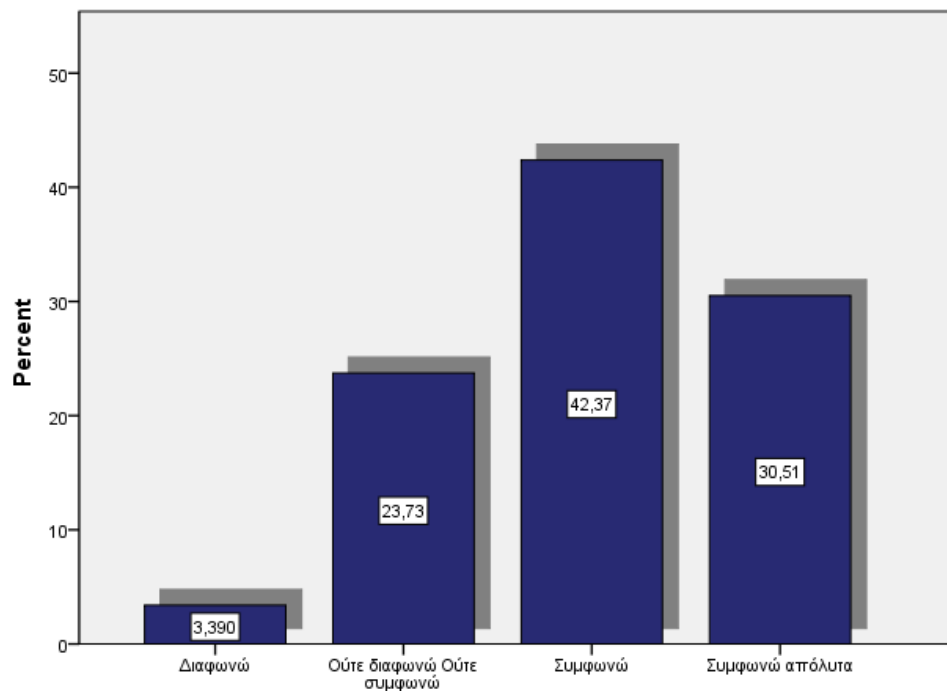


**Διάγραμμα 4.20: Όταν ο Δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμα αυτό**



**Διάγραμμα 4.21: Όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν ενεργό ενδιαφέρον για να το λύσουν**

Σημαντικό ποσοστό του δείγματος ~68% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν ενεργό ενδιαφέρον για να το λύσουν. Ειδικότερα, το 40,68% συμφωνεί και το 28,81 % συμφωνεί απόλυτα στο ότι όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν ενεργό ενδιαφέρον για να το λύσουν.



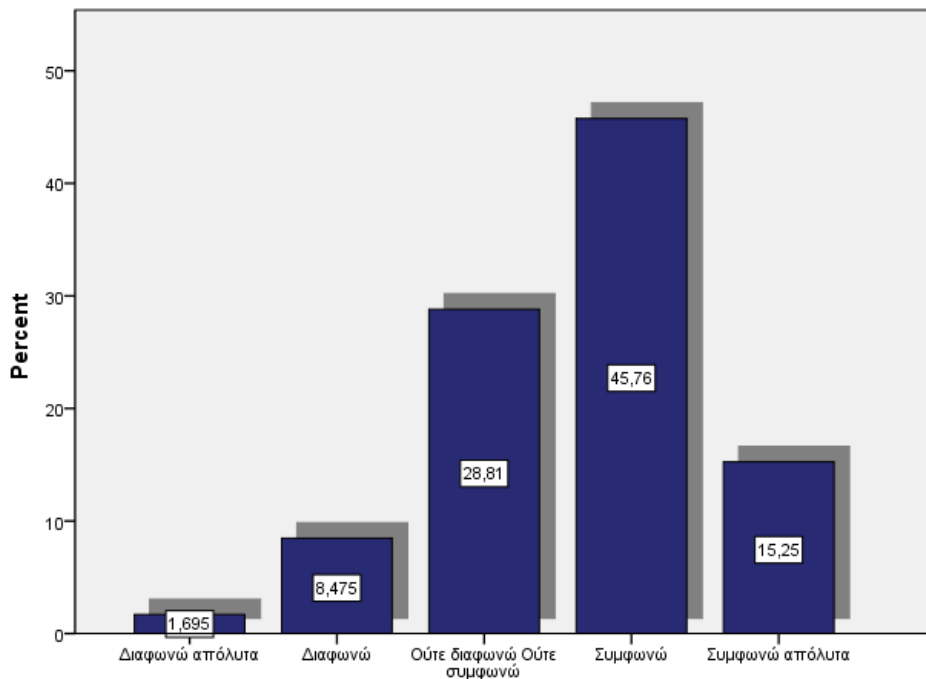
**Διάγραμμα 4.22:** Οι πολίτες που συναλλάσσονται με το δήμο αισθάνονται ασφάλεια με τις συναλλαγές τους

Το 42,37% του δείγματος συμφωνεί στο ότι οι πολίτες που συναλλάσσονται με το δήμο αισθάνονται ασφάλεια με τις συναλλαγές τους, ενώ στο παραπάνω συμφωνεί απόλυτα το 30,51% του δείγματος. Μικρότερο είναι το ποσοστό εκείνων (23,73%) τηρούν μια ουδέτερη στάση ως προς την παραπάνω δήλωση.

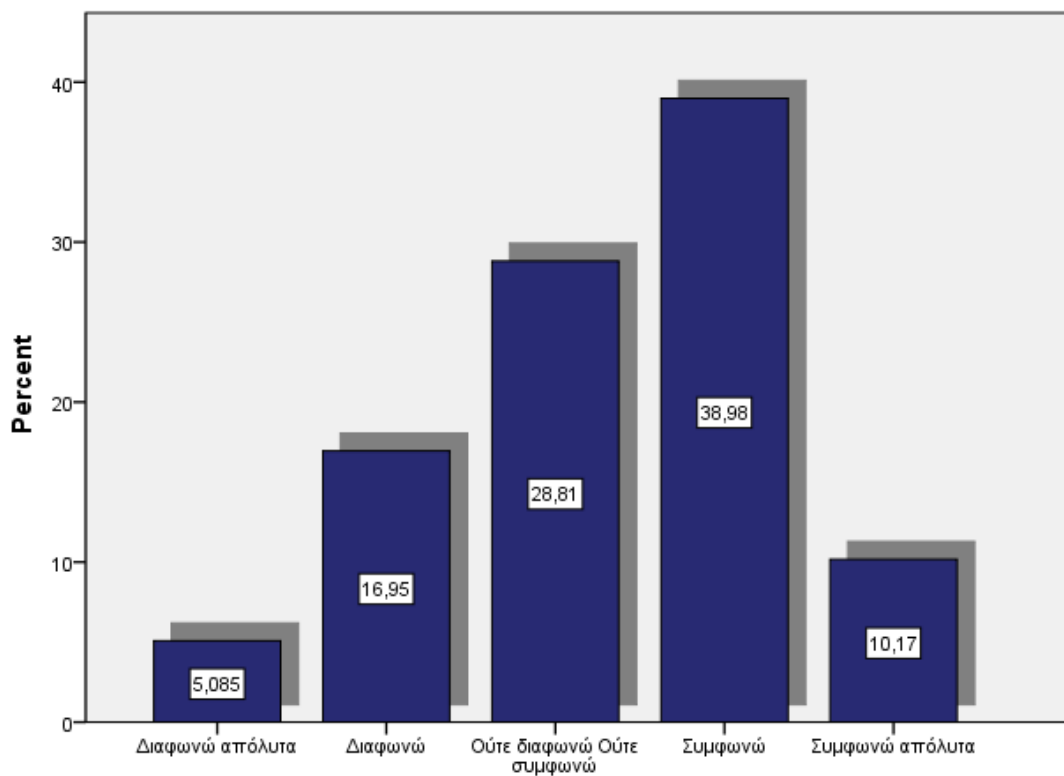
Το 45,76% του δείγματος συμφωνεί ότι το ωράριο λειτουργίας των υπηρεσιών του Δήμου είναι βολικό, ενώ το 15,25% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα στο παραπάνω.

Μικρότερο, συγκριτικά με τα παραπάνω είναι το ποσοστό εκείνων (~39%) που συμφωνούν στο ότι ο δήμος ενδιαφέρεται για το συμφέρον των πολιτών.



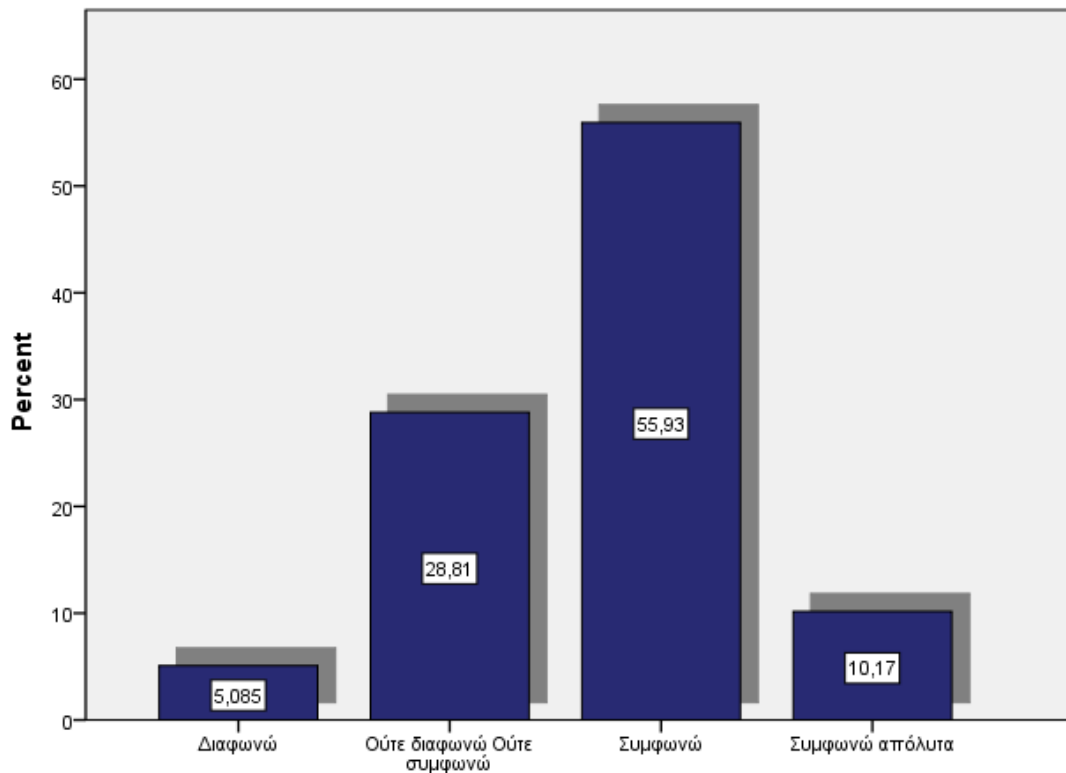


**Διάγραμμα 4.23: Οι υπηρεσίες του δήμου έχουν ωράριο λειτουργίας βολικό για τους πολίτες**



**Διάγραμμα 4.24: Ο Δήμος ενδιαφέρεται για το συμφέρον των πολιτών**

Το 10,1% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα στο ότι ο Δήμος ενδιαφέρεται για το συμφέρον των πολιτών, ενώ το 5,085% διαφωνεί απόλυτα και το 16,95% του δείγματος διαφωνεί ως προς το ότι ο Δήμος ενδιαφέρεται για το συμφέρον των πολιτών.

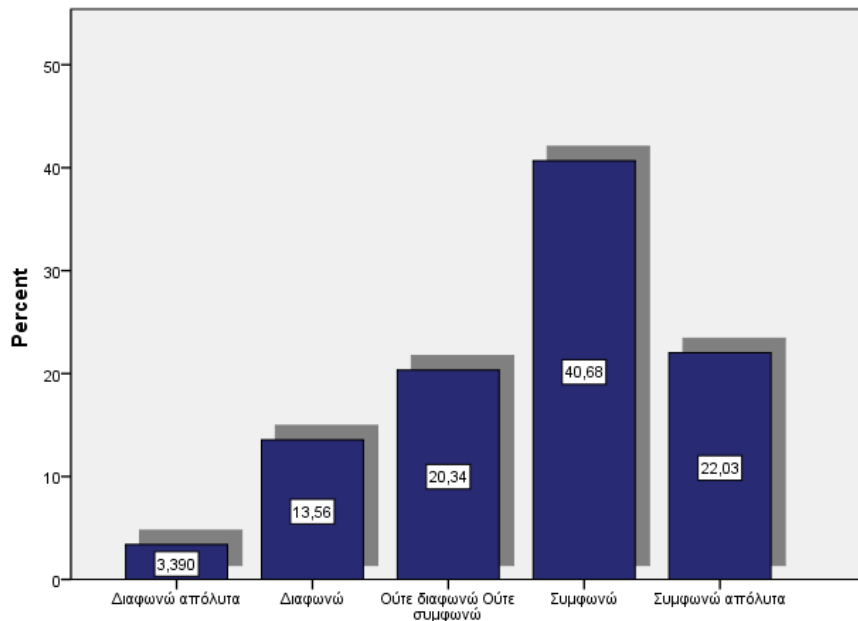


**Διάγραμμα 4.25: Οι υπάλληλοι του δήμου κατανοούν τις ανάγκες των πολιτών**

Τέλος, το 55,93% του δείγματος συμφωνεί ότι οι υπάλληλοι του δήμου κατανοούν τις ανάγκες των πολιτών, ενώ το 10,17% συμφωνούν απόλυτα με την παραπάνω δήλωση.

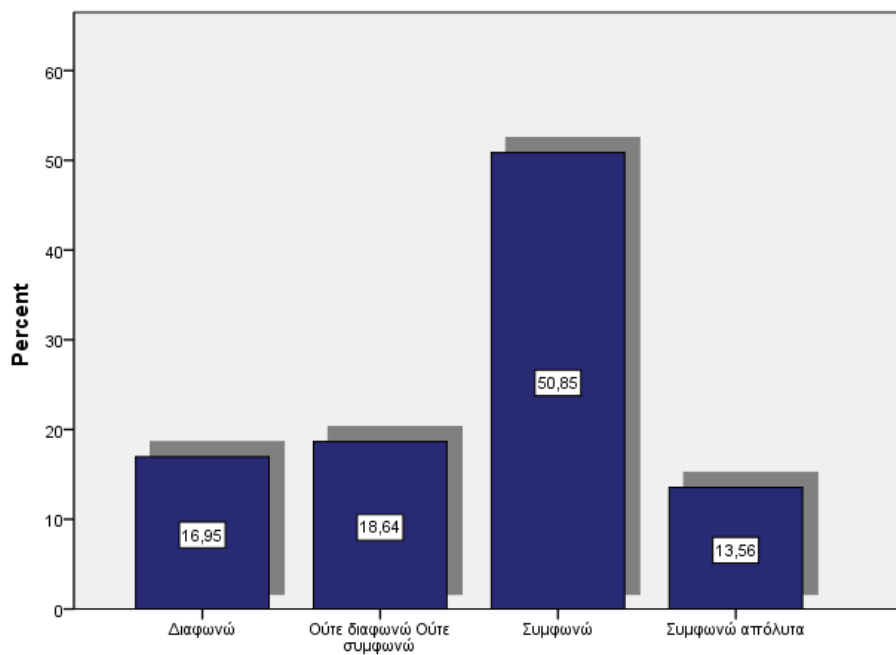
- **Παροχή υπηρεσιών – Εξυπηρέτηση: η άποψη των πολιτών**

Όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πολιτών, σημειώνεται ότι το 40,68% συμφωνεί ότι ο Δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη φορά, ενώ το 22,03% συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω δήλωση. Το 20,34% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με τα ανωτέρω, αλλά ποσοστό ~17% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με τα παραπάνω.

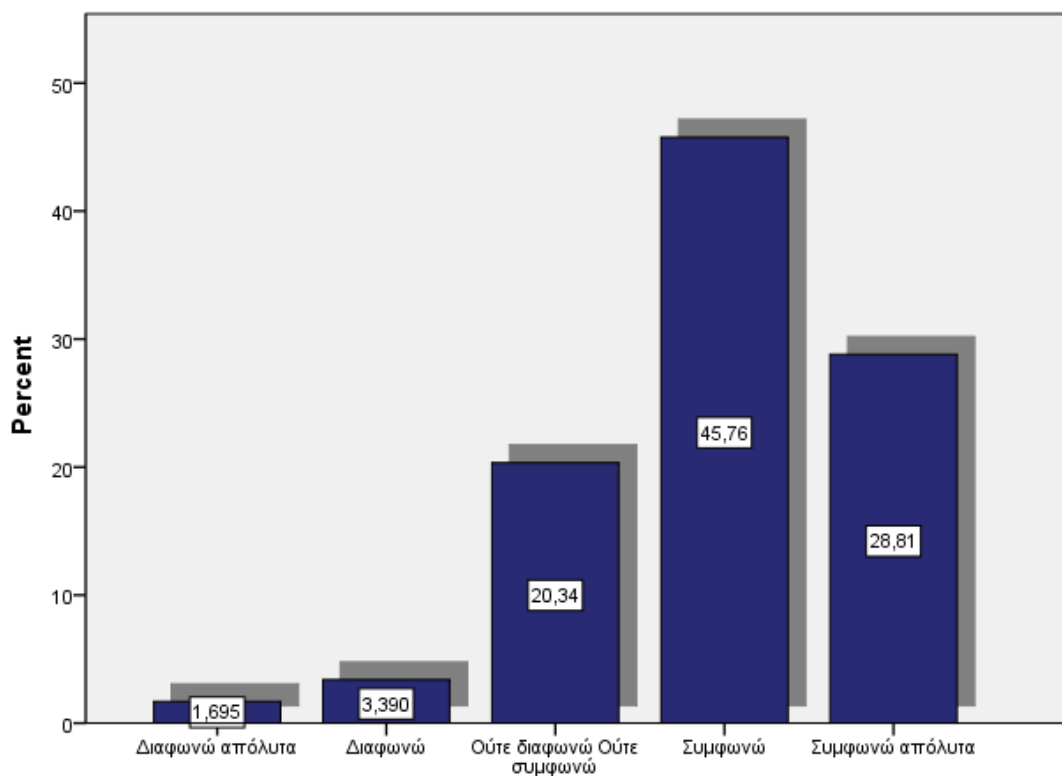


**Διάγραμμα 4.26: Ο Δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη φορά**

Το 50,85% του δείγματος συμφωνεί και το 13,56% συμφωνεί απόλυτα ότι ο δήμος δίνει έμφαση στην παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη, ενώ το 45,76% συμφωνεί και το 28,81% συμφωνεί απόλυτα ότι οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες.



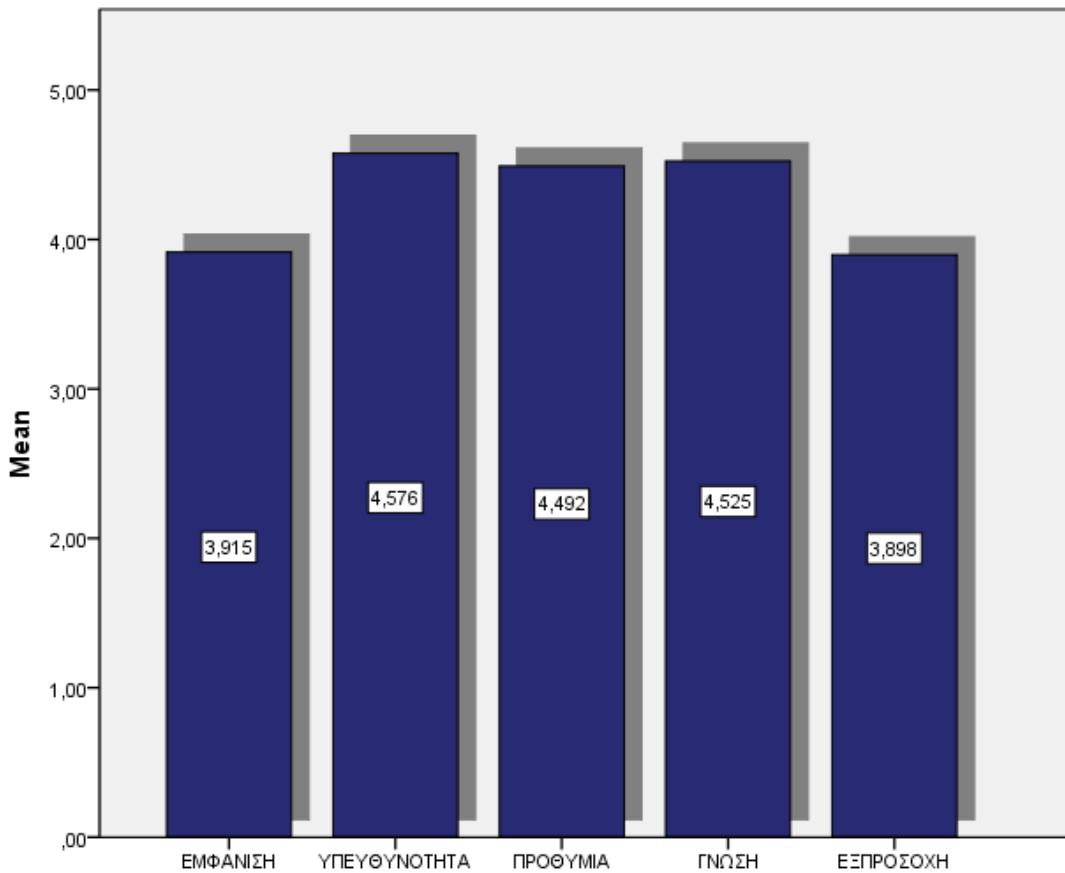
**Διάγραμμα 4.27: Ο Δήμος δίνει έμφαση στην παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη**



**Διάγραμμα 4.28: Οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες**

- **Σημαντικότητα παραγόντων: η άποψη των πολιτών**

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σημαντικότητα των παραγόντων εμφάνιση των υπαλλήλων, υπεύθυνη και ακριβής παροχή υπηρεσιών, προθυμία, γνώση και ικανότητα των υπαλλήλων και εξατομικευμένη προσοχή του Δήμου προς τους δημότες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προέκυψε το παρακάτω διάγραμμα.

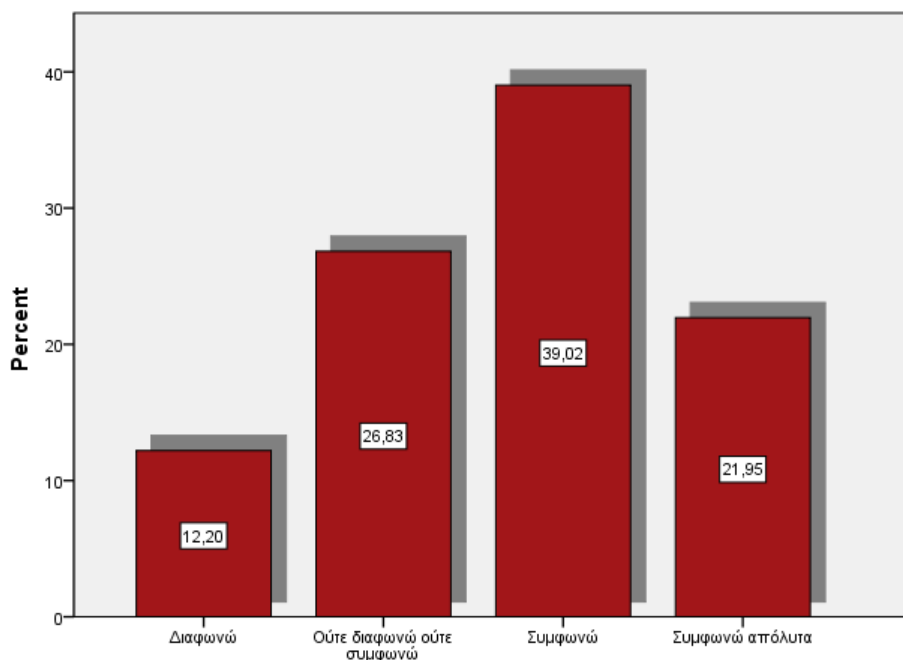


**Διάγραμμα 4.29: Σημαντικότητα παραγόντων**

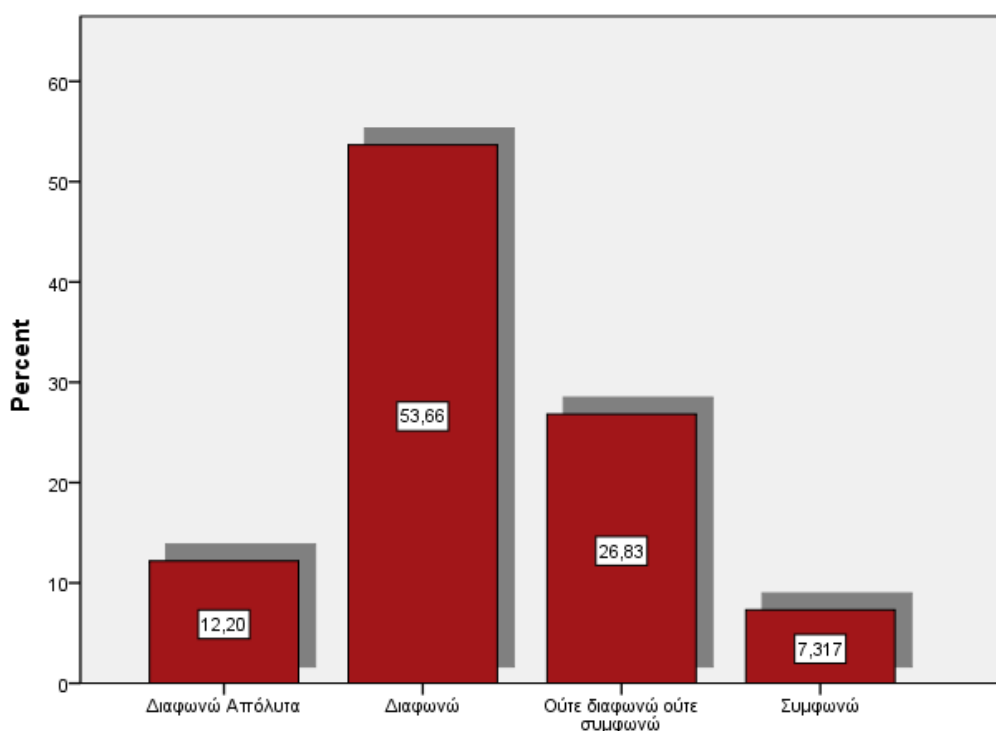
Σύμφωνα με την αξιολόγηση των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο πλέον σημαντικός παράγοντας φαίνεται ότι είναι η υπεύθυνη και ακριβής παροχή υπηρεσιών (Mean=4.576) και ακολουθούν η γνώση και η ικανότητα των υπαλλήλων (Mean=4.525) και η προθυμία (Mean = 4.492). Λιγότερο σημαντική φαίνεται ότι είναι η εμφάνιση των υπαλλήλων (Mean=3.915), ενώ ως τελευταίος παράγοντας ως προς τη σημαντικότητα του είναι η εξατομικευμένη προσοχή του Δήμου προς τους Δημότες (Mean=3.898).

- **Η ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου Άργους σύμφωνα με τους υπαλλήλους**

Σύμφωνα με το 39,02% του δείγματος συμφωνεί και το 21,94% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης του Δήμου απέναντι στους πολίτες είναι ικανοποιητική, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό 12,2% διαφωνεί στο ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης τους δήμου απέναντι στους πολίτες είναι ικανοποιητική.

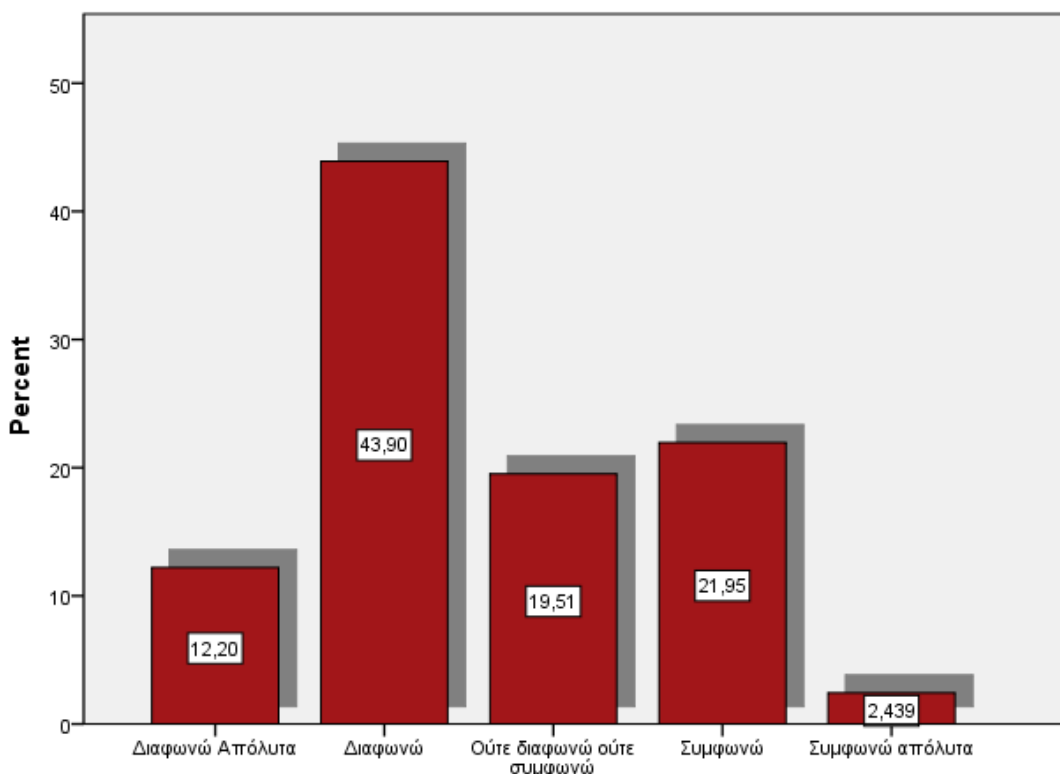


**Διάγραμμα 4.30:** Η ποιότητα εξυπηρέτηση του Δήμου απέναντι στους πολίτες είναι ικανοποιητική



**Διάγραμμα 4.31:** Το σύστημα εγκυκλίων κανονισμών και οι υφιστάμενες μέθοδοι λειτουργίας, διευκολύνουν την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων

Η πλειοψηφία του δείγματος (> ~65%) διαφωνεί (53,66%) και διαφωνεί απόλυτα (12,2%) ότι το σύστημα εγκυκλίων κανονισμών και οι υφιστάμενες μέθοδοι λειτουργίας, διευκολύνουν την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων του Δήμου, ενώ μόλις ένα ποσοστό της τάξης του 7,3% συμφωνεί στην ανωτέρω δήλωση.



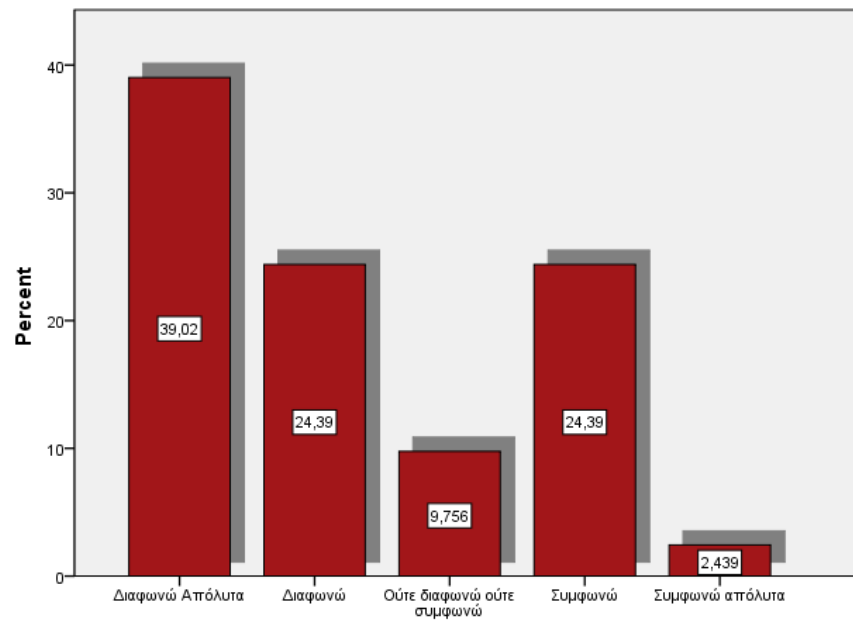
**Διάγραμμα 4.32:** Οι προσπάθειες των υπαλλήλων να κάνουν μια καλή δουλειά σπάνια εμποδίζονται από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται ότι η γραφειοκρατία αποτελεί σοβαρό εμπόδιο στην αποτελεσματική παραγωγή εργασίας από τους υπαλλήλους του Δήμου. Ειδικότερα, το 12,20% διαφωνεί απόλυτα και το 43,9% διαφωνεί στο ότι οι προσπάθειες των υπαλλήλων να κάνουν μια καλή δουλειά σπάνια εμποδίζονται από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 21,95% συμφωνεί στην παραπάνω δήλωση.

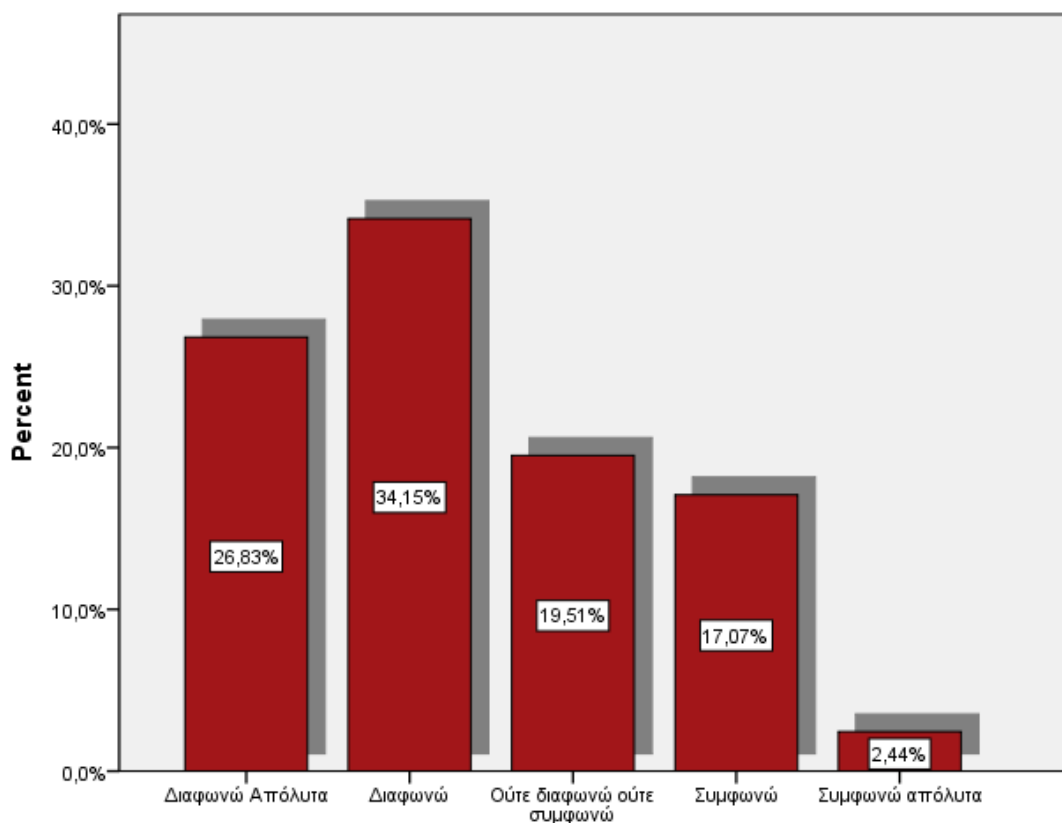
Επιπλέον, φαίνεται ότι η ανάπτυξη συνεργασιών εντός του Δήμου είναι αρκετά ικανοποιητική. Ειδικότερα, η πλειοψηφία του δείγματος, διαφωνεί (24,4%) και



διαφωνεί απόλυτα (39,02%) στο ότι οι υπάλληλοι του Δήμου πρέπει να δουλεύουν σκληρότερα εξαιτίας της αναποτελεσματικότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται..

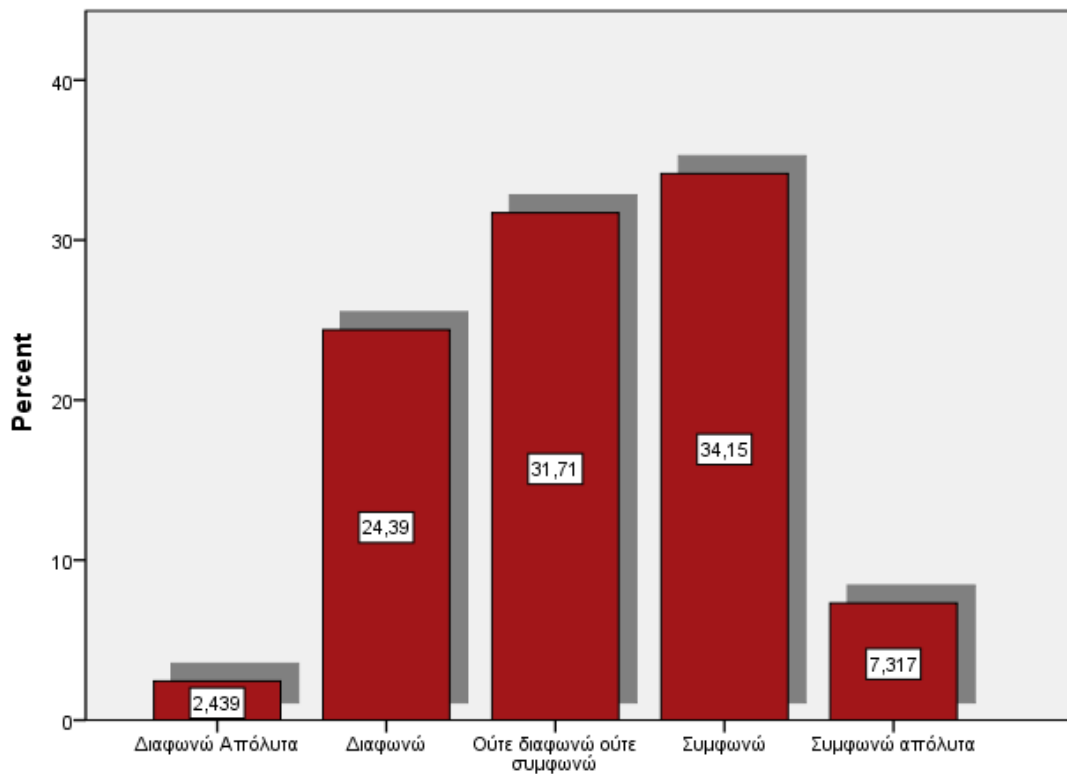


**Διάγραμμα 4.33: Οι υπάλληλοι του Δήμου πρέπει να δουλεύουν σκληρότερα εξαιτίας της αναποτελεσματικότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται**



**Διάγραμμα 4.34: Ο προϊστάμενος των υπαλλήλων διαθέτει ηγετικές ικανότητες**

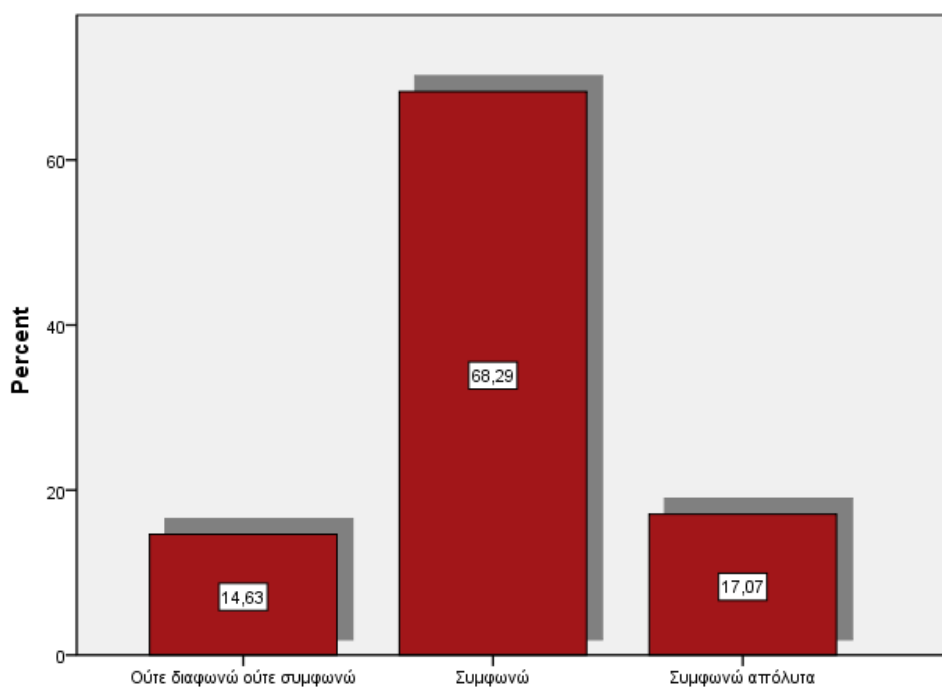
Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μόλις ένα ποσοστό ~17,1% συμφωνεί στο ότι οι προϊστάμενοι τους έχουν ηγετικές ικανότητες, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων διαφωνεί (34,15%) και διαφωνεί απόλυτα (26,83%).



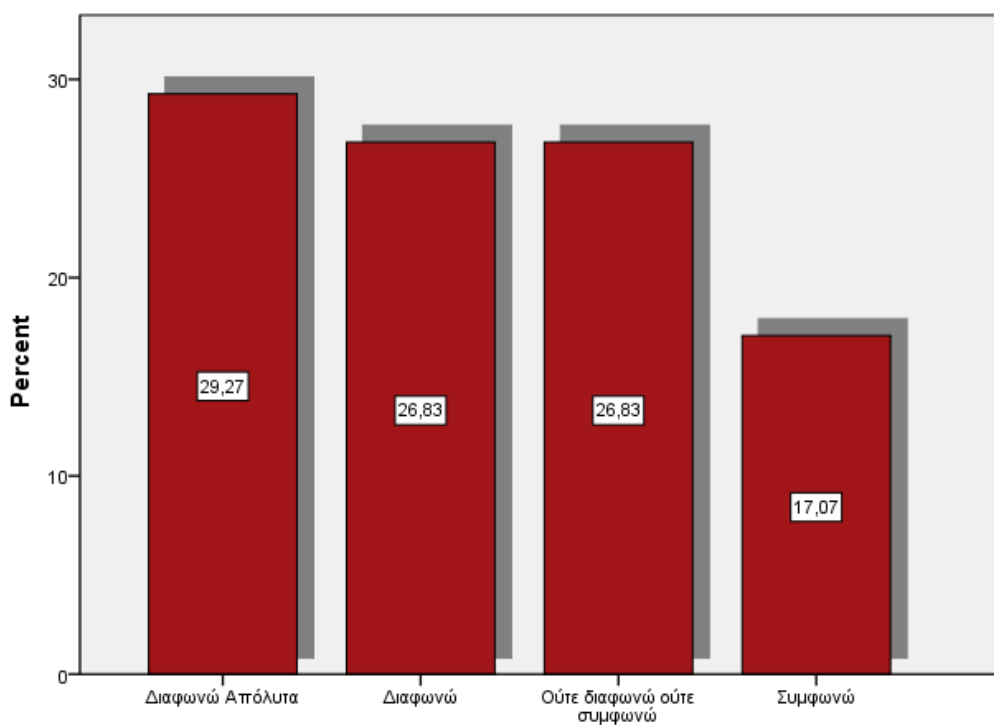
**Διάγραμμα 4.35: Η συμπεριφορά εξυπηρέτησης επηρεάζεται από την ευγένεια του πολίτη**

Ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί «αδιάφορη» την επιρροή της ευγένειας του πολίτη ως προς τη συμπεριφορά εξυπηρέτησης, ενώ το 34,15% του δείγματος συμφωνεί ότι η συμπεριφορά εξυπηρέτησης επηρεάζεται από την ευγένεια του πολίτη, ενώ το 24,39% του δείγματος διαφωνεί ως προς την ανωτέρω δήλωση.

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (> ~85%) θεωρεί ότι η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητική. Ειδικότερα, το 68,29% των ερωτηθέντων συμφωνεί και το 17,07% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα ως προς την ανωτέρω δήλωση. Κανένας από τους υπαλλήλους δε θεωρεί ότι η ταχύτητα εξυπηρέτησης δεν είναι ικανοποιητική.

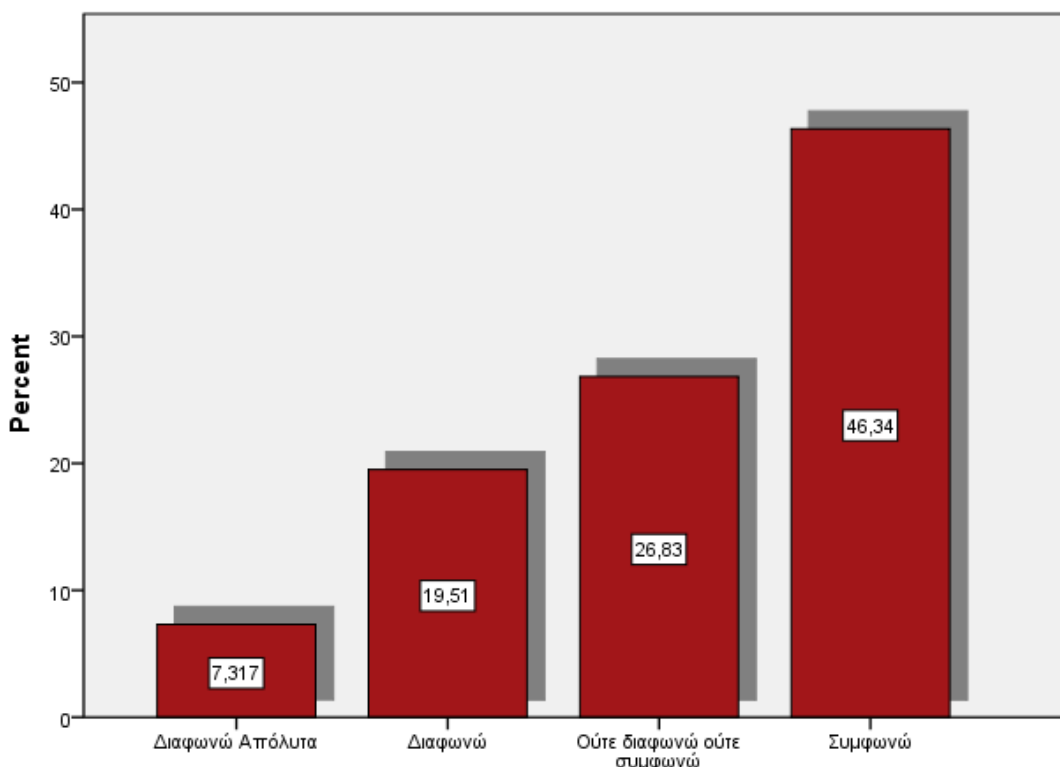


**Διάγραμμα 4.36: Η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητική**



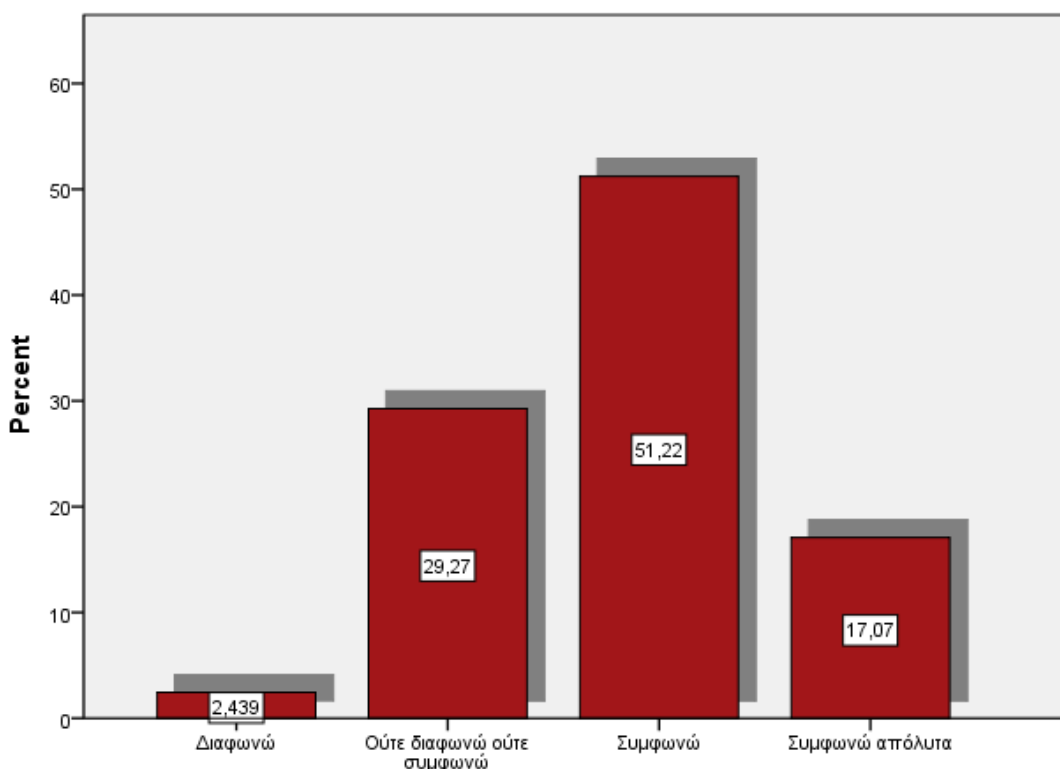
**Διάγραμμα 4.37: Οι αποδοχές των υπαλλήλων τη δεδομένη χρονική περίοδο αντιπροσωπεύουν την παραγωγικότητά τους**

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι αποδοχές των υπαλλήλων τη δεδομένη χρονική περίοδο δεν αντιπροσωπεύουν την παραγωγικότητά τους. Ειδικότερα, το 29,27% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα και το 26,83% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα ως προς το ότι οι αποδοχές των υπαλλήλων τη δεδομένη χρονική περίοδο αντιπροσωπεύουν την παραγωγικότητά τους, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό 17,07% συμφωνεί ως προς το παραπάνω.



**Διάγραμμα 4.38:** Οι αποδοχές των υπαλλήλων του Δήμου είναι ισάξιες με αυτές ομοειδών οργανισμών

Η πλειοψηφία του δείγματος (46,34%) συμφωνεί στο ότι οι αποδοχές των υπαλλήλων του Δήμου είναι ισάξιες με αυτές ομοειδών οργανισμών, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό ~26% διαφωνεί ως προς την παραπάνω δήλωση. Αντίστοιχο περίπου (~26%) είναι το ποσοστό εκείνων που μένουν ουδέτεροι ως προς τις αποδοχές των υπαλλήλων του δήμου.



**Διάγραμμα 4.39:** Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία με τους πολίτες.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι του Δήμου Άργους θεωρούν ότι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών θα είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της επικοινωνίας με τους πολίτες. Ειδικότερα, το 51,22% του δείγματος συμφωνεί και το 17,07% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα στο ότι αν ο Δήμος Άργους βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών του θα υπήρχε καλύτερη επικοινωνία με τους πολίτες.

#### 4.6 Συμπεράσματα

Τα γενικά αλλά και βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας είναι, πρωτίστως, το γεγονός ότι οι πολίτες του δήμου Άργους είναι ευχαριστημένοι από την παροχή υπηρεσιών του δήμου. Πιο συγκεκριμένα οι πολίτες θεωρούν ότι οι υπάλληλοι του δήμου δίνουν έμφαση στις ανάγκες των πολιτών. Είναι

πρόθυμοι, ευπρεπής και έτοιμοι να τους εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ανά πάσα ώρα και στιγμή. Θεωρούν ότι ο δήμος κατέχει και τα απαραίτητα έγγραφα αλλά και τον κατάλληλο εξοπλισμό για να καλύψει όλες τους τις ανάγκες οποτεδήποτε χρειαστεί.

Οι υπάλληλοι από την πλευρά τους δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα ούτε με τους πολίτες του δήμου αλλά ούτε και με τους συναδέλφους τους. Και με τις δύο πλευρές η συνεργασία είναι άψογη. Πιστεύουν όμως ακράδαντα ότι η γραφειοκρατία που επικρατεί στο δήμο είναι ένας από τους ανασταλτικότερους παράγοντες για την κακή λειτουργία του δήμου μιας και δεν κατορθώνουν να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα τους με τον αποτελεσματικότερο τρόπο.

## Γενικά Συμπεράσματα

Όπως διαπιστώθηκε, από όλο το εύρος της διπλωματικής εργασίας, η Διαχείριση της Ολικής Ποιότητας, γνωστή ως Total Quality Management (TQM), από μια φράση εντυπωσιασμού της δεκαετίας του '80, έχει ξεπεραστεί και έχει αναστηθεί μέχρι σήμερα αρκετές φορές.

Η ιδέα και οι αρχές της, αν και είναι απλές είναι δύσκολα εφαρμόσιμες ιδίως σε κοινωνίες, οι οποίες δεν διακρίνονται για την οργάνωση τους και οι οποίες επιδιώκουν να έχουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας και δεν επιθυμούν δεσμεύσεις. Παρόλα αυτά η ιδέα και οι αρχές της Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας φαίνεται πως εμφανίζονται ξανά «κομμάτι-κομμάτι» τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω της επανάστασης που έφεραν τα Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας των προτύπων της σειράς ISO 9001 - τα οποία βέβαια υστερούν κατά πολύ των αρχών του TQM.

Οι τελευταίες αλλαγές για το «Μοντέλο Διεργασιών» του προτύπου ISO 9001:2000 φαίνεται ότι συμπληρώνουν ένα μέρος της απόστασης που τα χωρίζει από την Ολική Διαχείριση Ποιότητας, η οποία και θα πρέπει να τοποθετηθεί ως το κυρίαρχο μέσο επίτευξης των αναπτυξιακών στόχων κάθε οργανισμού – ανεξάρτητα εάν πρόκειται για μία κερδοσκοπική επιχείρηση, ή έναν οργανισμό – Υπουργείο του δημοσίου ή ακόμη ένα άτομο ή μία οικογένεια ή μία κοινωνία.

Η Διαχείριση της Ολικής Ποιότητας είναι ως εκ τούτου ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα το οποίο στοχεύει στην τελειότητα σε όλες τις τις διαστάσεις, σημαντικότερη των οποίων είναι η βελτίωση της Ποιότητας ζωής του Πελάτη. Όπως διαπιστώθηκε, ως Πελάτης σε ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ολικής Ποιότητας δεν είναι μόνο ο τελικός Πελάτης δηλαδή αυτός που προμηθεύεται και χαίρεται το προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά και αυτός ο οποίος ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα της ζωής το ξοδεύει δημιουργώντας ως εργαζόμενος το προαναφερθέν προϊόν ή την υπηρεσία. Όλα τα παραπάνω δεν είναι τυχαία. Αντιθέτως είναι αποτέλεσμα της διαπίστωσης ότι οι οργανισμοί λειτουργούν γιατί διαθέτουν τόσο εξωτερικούς πελάτες όσο και εσωτερικούς πελάτες.



Όπως διαπιστώθηκε, πιο συγκεκριμένα, στο Δημόσιο Τομέα υφίστανται πολλά προβλήματα που έχουν σαν αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία του. Τα προβλήματα αυτά τα οποία επικεντρώνονται κυρίως στην ατελείωτη γραφειοκρατία αλλά και στον μη πελατο-κεντρικό προσανατολισμό επιχειρούνται να επιλυθούν μέσω της διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρατηρήθηκε λοιπόν, ότι ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί, τόσο της δημόσιας Διοίκησης όσο και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ακολουθούν αυτό το μονοπάτι για την εξυγίανσή τους, το οποίο φαίνεται να έχει αποτελέσματα. Σαφέστατα ο δρόμος είναι μακρύς ακόμα, εντούτοις όμως, μέρα με τη μέρα φαίνεται να ενσωματώνεται ολοένα και περισσότερο η φιλοσοφία της ΔΟΠ στη νοοτροπία λειτουργίας του κάθε οργανισμού. Τα πρώτα βήματα επετεύχθησαν, μένει τώρα η συνέχιση αυτής της πορείας.

Προγράμματα όπως το πρόγραμμα «Σύζευξις» και το πρόγραμμα «Πολιτεία» αντίστοιχα, του Υπουργείου Εσωτερικών, προσπαθούν να βελτιώσουν και να μεταρρυθμίσουν αρκετά πράγματα στην Δημόσια Διοίκηση αλλά και στην σχέση κράτους πολίτη.

Στην παρούσα εργασία εκτός από μελέτη, εν γένει, της ύπαρξης αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας στην δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση, πραγματοποιήθηκε και συγκεκριμένη μελέτη στο Δήμο Άργους-Μυκηνών για την ύπαρξη ή μη των αρχών αυτών στη δομή λειτουργίας του Δήμου.

Στην έρευνα λήφθηκε υπόψη και η πλευρά των πολιτών αλλά και η πλευρά των υπαλλήλων του δήμου. Από την έρευνα, λοιπόν, προέκυψε το συμπέρασμα ότι τόσο οι πολίτες όσο και οι υπάλληλοι του δήμου θεωρούν ότι οι υπηρεσίες του δήμου λειτουργούν με όσο καλύτερο τρόπο γίνεται. Οι πολίτες είναι, ως επί το πλείστον, ευχαριστημένοι τόσο από την οργάνωση του δήμου όσο και από την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων του. Θεωρούν ότι τα έγγραφα είναι τα καλύτερα για να φέρουν εις πέρας το σκοπό ύπαρξή τους αλλά και ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις του δήμου είναι ικανοποιητικές.

Εντούτοις οι υπάλληλοι του δήμου θεωρούν την ύπαρξη της τόσης γραφειοκρατίας μείζον πρόβλημα. Αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός ότι πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος της υπηρεσίας δεν διαθέτει τις απαραίτητες ηγετικές ικανότητες δυσχεραίνουν την προσπάθεια των υπαλλήλων να είναι σωστοί απέναντι στους

πολίτες. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία με τους πολίτες.

Επομένως παρά το γεγονός ότι οι πολίτες είναι, κατά βάση, ικανοποιημένοι με το δήμο, οι ίδιοι οι υπάλληλοι του πιστεύουν ότι πρέπει να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ ουσιαστικότερα. Θα πρέπει λοιπόν να εισαγάγουν στον πυρήνα του δήμου της αρχές αυτές μέσω της πιστοποίησης τους από κάποιο πρότυπο ποιότητας.

Η εφαρμογή αυτή και η ολοκλήρωσή της είναι επίπονη διαδικασία αλλά επιτεύξιμη αφού οι βάσεις υπάρχουν.

## Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

1. Academy of Management Review, 1994
2. Armanda V. Feigenbaum, Total Quality Control, Revised(Fortieth Anniversary Edition) vol. 1, Mc Graw-Hill Companies, 1991
3. Bahn John, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας-Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές του», Εκδόσεις Γκιούρδας, 2000
4. Bohoris G.A., “A Comparative assessment of some major quality awards”, International Journal of Quality & Reliability Management, 1995, Volume 12
5. Borins S., The new public management is here to stay, Canadian Public Administration, 1995, v.38
6. Bovaird T., Loffler E. & Diez S.P., Issues in Local Governance in Europe- Preliminary Version, 2001
7. Corrigan Paul, Joyce Paul, Reconstructing public management - A new responsibility for the public and a case study of local government, International Journal of Public sector Management, Vol. 10, no. 6, 1997
8. Philip B. Crosby, Quality is free, 1979
9. David A. Garvin, The Strategic and Competitive Edge, Harvard Business School, 1988
10. David A. Garvin, Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work, 1998
11. Dwight W., The Study of Public Administration, Doubleday, 1955
12. Diane Libley, The European Quality Award-simply the best, EFQM, 2000
13. Dr. Christian Engel, Common Assessment Framework: The state of affairs, 2002
14. Loffler, Defining Quality in Public Administration, Elke, 2002

15. Engel Christian, Common Assessment Framework: The state of affairs, Eipascope 2002, Vol. 1
16. Eskildsen J. Kristensen K. & Juhl H.J., Private versus Public Sector Excellence, The TQM Magazine, vol. 16, 2004
17. Evans J. & Lindsay W., The Management and Control of Quality, Fifth Edition, Southwestern-Thomson Learning, 2002
18. European Forum, Reshaping Public Administration, 2002
19. European Foundation for Quality Management, EFQM, “The European Quality Awards Application Handbook”, 1999, EFQM, Brussels
20. European Institute of Public Administration, EIPA, The study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administration, 2003
21. Gaste Lucyr, Quality services in local government: a bottom up approach, Journal of Management Development Vol. 15, No 2, 1996
22. Gulick L., & Lyndall U., Papers on the Science of Administration, Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.
23. ISO 9001:2000, “Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ”
24. James R. Evans, William M. Lindsay, «The Management and Control of Quality», Cincinnati, USA, 2002
25. Joseph M. Juran, Juran’s Quality Handbook, McGraw-Hill, 1951
26. Michael Milakovich, Improving Service Quality- Achieving High Performance in the Public and Private Sectors, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida, 1995
27. Patrick Staes, The Common Assessment Framework, The model and its applications in Europe, EIPA, 2005
28. Paul Corrigan, Paul Joyce, The cultural Development of Labor, Macmillan, 1991
29. Paul James, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2004
30. Peter F. Drucker, Critical Evaluations in Business and Management, vol. 1, 1985
31. F.F.Ridley, The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives, Public Policy and Administration, 1996, v.11

32. Fotopoulos C. & Psomas E, “The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2009
33. Schelder Kumo & Felix Jurg, *Quality in Public Management: the consumer perspective*, *International Public Management Journal*, Vol.3, 2000
34. Sven Modell, *Bundling and Transformation of Management Control Innovations, Balance Scorecard*, 2006
35. Wilson W., *The Study of Administration*, *Political Science Quarterly*, Vol. 2, 1887
36. Αργυριάδης, Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1 Christian 998
37. Γρηγορούδης Β., Γιάννης Σίσκος, , *Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη- το σύστημα MUSA*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα, 2000
38. Γεωργακόπουλος Θ., Πατσουράτης Β., *Δημόσια Οικονομική*, Εκδοτικές επιχειρήσεις «Το Οικονομικό», Κ&Π. Σμπίλιας, Αθήνα 1995
39. Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδοτικός Οίκος “INTERBOOKS”, Αθήνα, 2001
40. Δουατζής Γεώργιος, *Τοπική Αυτοδιοίκηση*, εκδόσεις Εξάντας, 1986
41. Ζαβλανός Μύρων Μ., «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2003
42. Καρκατσούλης Π., *Το κράτος σε μετάβαση-Από τη «Διοικητική Μεταρρύθμιση» και το «Νέο Δημόσιο Management» στη «Διακυβέρνηση»*, Εκδόσεις Ι.Σιδέρη, 2004
43. Κατσούλης Δημήτρης, *Η ανεκπλήρωτη αυτοδιοίκηση*, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1993
44. Κέφης Βασίλης Ν., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική, 2005
45. Κλειώσης Χρήστος, *Η συνταγματική κατοχύρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα, 1981

46. Κοϊμτζόγλου Ιωάννης, Στοιχεία Δημοσίου Δικαίου, Β' έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα Θεσσαλονίκη, 2001
47. Κομνηνός Χλέπας Νικόλαος, Η πολυβάθμια αυτοδιοίκηση, Θεωρητικές αναζητήσεις και θεσμικές μεταμορφώσεις, Διοίκηση και Πολιτεία, Μελέτες 7, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1994
48. Κόρσος Δημήτριος, Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1995
49. Λογοθέτης Ν., «Managing for Total Quality», Prentice-Hall International Limited, 1992
50. Λυκογιάννη Βασιλική, Ανασχεδιασμός Οργανωσιακών Διαδικασιών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 2003
51. Μακρυδημήτρη Α., Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Σάκκουλα, 1995
52. Μακρυδημήτρη Α., Πραβίτα Μ., Δημόσια Διοίκηση, Σάκκουλα, 2012
53. Μιχαλόπουλος Ν., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Όψεις ενός σύνθετου φαινομένου, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 14, 1999
54. Μιχαλόπουλος Ν., ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003
55. Μιχαλόπουλος Ν., «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης», ΥΠΕΣΔΔΑ/ΓΓΔΔ & Η.Δ, Αθήνα, 2007
56. Μπέσιλα-Βήκα Ε., Σύγχρονες Μέθοδοι Οργάνωσης των Υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Σάκκουλας Εκδόσεις Α.Ε., Αθήνα, 2005
57. Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Τόμος Ι, Νέα Τροποποιημένη έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα- Θεσσαλονίκη, 2004
58. Μποχώρης Γ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2012
59. Μποχώρης Γ., «Έλεγχος, Διασφάλιση & Βελτίωση Ποιότητας - Μεθοδολογία 6σ»
60. Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε., «Στρατηγικές Υψηλών Αποδόσεων και Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης», Τιμητικός Τόμος καθ. Κ.Δερβιτσιώτη, 2009

61. Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε., «Κριτική Ανάλυση της Εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Από τον Έλεγχο και τη Διασφάλιση Ποιότητας στα Μοντέλα Αποτίμησης Επιχειρηματικής Αριστείας», Τιμητικός Τόμος καθ.Κ.Ρήγα, 2009
62. Μποχώρης Γ., «Έλεγχος, Διασφάλιση & Βελτίωση Ποιότητας-Μεθοδολογία 6σ», 2009
63. Μποχώρης Γ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2012
64. Παπαδημητρίου Γεώργιος, Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη σύγχρονη δημοκρατία, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1993
65. Παπαχατζής Γεώργιος, Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου, τόμοι Α και Β, 7<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 1991
66. Πούλης Παναγιώτης, Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο, 2<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 2003
67. Ράικος Αθανάσιος, Συνταγματικό Δίκαιο, τόμος Α', Εισαγωγή-Οργανωτικό μέρος, τεύχος Γ', εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1991
68. Σιούτη- Γεωργίου Γλυκερία, Το νομικό καθεστώς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1982
69. Σπανός Α., «Ολική Ποιότητα», Γαλαίος-Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 1993
70. Σπηλιωτόπουλος Επαμεινώνδας, Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, 7<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1996
71. Τάτσος Ν., «Δημοσιονομική Αποκέντρωση», Αθήνα, 2004
72. Τάχος Αναστάσιος, Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο, 5<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα Θεσσαλονίκη, 1996
73. Τσέκος Θ., «Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Δημόσια Δράση, Τοπικές Κοινωνίες και οι Νέοι Ρόλοι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Τετράδια Αυτοδιοίκησης, 2002
74. Δ.Κ.Κ., ΠΔ 76/1985, ΦΕΚ 27

75. Ν.1256/1982 “Περί πολυθεσίας και πολυαπασχολήσεως”
76. Ν.1892/1990 “Περί εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης”
77. Ν.1943/1991 “Περί εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης”
78. ΦΕΚ Α΄114 Ν.3463/2006
1. Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
  2. Π.Δ. 259/2005 «Σύσταση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας και Τμήματος Διευκόλυνσης Ατόμων με Αναπηρίες (Α.ΜΕ.Α.) στην Κεντρική Υπηρεσία (Κ.Υ.) του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ΥΠ.Ε.Π.Θ.»
  3. «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)», Υπουργείο Εσωτερικών, 2008
  4. «Ακριβός Χριστόδουλος; Ψαρόπουλος Χρήστος. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στο χώρο της Εκπαίδευσης», Υπ.Ε.Π.Θ./Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ., 2008
79. «Συστήματα Ποιότητας κατά ISO 9001:2008», ΔΙ.Σ.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2009



## Δικτυακοί Τύποι

1. Balance Scorecard Institute, [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)
2. British Institute of Management
3. [www.eede.gr](http://www.eede.gr)
4. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
5. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
6. [www.iso.org](http://www.iso.org)
7. The W. Edwards Deming Institute, [www.deming.org](http://www.deming.org)
8. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
9. [www.in.gr](http://www.in.gr)
10. [www.ypeth.gr](http://www.ypeth.gr)
11. [www.publicquality.be](http://www.publicquality.be)
12. [www.prosperity.com.gr](http://www.prosperity.com.gr)