



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία:

**«ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ  
ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε.)»**

του

**ΑΒΡΑΑΜ Ε. ΝΙΚΟΛΑΪΔΗ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Επιβλέπων καθηγητής: Γεώργιος Τσιώτρας

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2023

## Περίληψη

Είναι γνωστό το ότι όσο ικανοποιημένο είναι το κοινό με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που καταναλώνει τόσο η ικανοποίηση του αυτή επηρεάζει την επιτυχία τόσο των ιδιωτικών όσο και των κρατικών επιχειρήσεων. Η ποιότητα είναι ένα σημαντικό μέρος κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Επηρεάζει πολύ το πόσο επιτυχημένη είναι μια εταιρεία και πόσο καιρό μπορεί να παραμείνει αποδοτική και βιώσιμη. Αναλύοντας τις ποιοτικές τους παραμέτρους, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και να βελτιώσουν τα υπάρχοντα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διατήρηση της ποιότητας σε υψηλά επίπεδα είναι κρίσιμη για την επιβίωση και την επιτυχία οποιασδήποτε εταιρείας ή υπηρεσίας. Χάρη στην ευρεία χρήση της από επιχειρήσεις και οργανισμούς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει γίνει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ποιότητα είναι ένας από τους σημαντικότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες στη σημερινή εποχή, τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για τον δημόσιο τομέα. Είναι το πώς οι εταιρείες μπορούν να κερδίσουν και να διατηρήσουν τους καταναλωτές και τους πολίτες τους. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που δραστηριοποιείται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον πρέπει να δημιουργεί αποτελεσματικότητα και ποιότητα για να είναι επιτυχημένος. Κατανοώντας τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα κάθε μεθόδου, είναι ευκολότερο να ληφθούν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την καλύτερη προσέγγιση για οποιοδήποτε έργο. Εάν χρησιμοποιηθεί μια λανθασμένη μέθοδος, το κόστος και ο χρόνος που χάνεται θα υπερβούν τα τυχόν οφέλη που προκύπτουν.

Χρησιμοποιώντας το παράδειγμα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, η παρούσα εργασία εξετάζει τις έννοιες της δημόσιας διοίκησης, της ποιότητας και της διαχείρισης ολικής ποιότητας, ως μια μορφή που στοχεύει στη βελτίωση των υπηρεσιών, η οποία αποτελεί σήμερα αντικείμενο συζήτησης σε πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, προκειμένου να βελτιώσει και μεγιστοποιήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών/πολιτών. Η ΑΑΔΕ χρειάζεται να εφαρμόσει τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας προκειμένου να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της. Δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι συμβαίνει αυτό, αν και η ανάγκη για αυτό είναι ξεκάθαρη.

Λέξεις – Κλειδιά

Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσιος τομέας, Αποτελεσματικότητα, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

## **Abstract**

It is well known that the more satisfied the public is with the goods and services they consume, the more this satisfaction affects the success of both private and public enterprises. Quality is an important part of any modern business. It greatly affects how successful a company is and how long it can remain profitable and sustainable. By analyzing their quality parameters, companies can create new products and improve existing ones. This is why maintaining high quality is critical to the survival and success of any company or service. Thanks to its widespread use by businesses and organizations, Total Quality Management has become a particularly useful tool for improving the goods and services offered. It is important to note that quality is one of the most important competitive factors in today's era, both for the private and public sectors. It's how companies can win and keep their consumers and citizens. Any business or organization operating in a constantly changing environment must create efficiency and quality to be successful. By understanding both the pros and cons of each method, it's easier to make informed decisions about the best approach for any project. If an incorrect method is used, the cost and time lost will outweigh any benefits.

Using the example of the Independent Public Revenue Authority, this work examines the concepts of public administration, quality and total quality management, as a form aimed at improving services, which is currently the subject of discussion in many organizations and businesses, in order to improve and maximize customer/citizen satisfaction levels. I.A.P.R. needs to implement Total Quality Management in order to improve their efficiency. There is no evidence that this is happening, although the need for it is clear.

### **Keywords**

Quality, Total Quality Management, Public sector, Efficiency, Independent Public Revenue Authority

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	2
Abstract .....	3
Εισαγωγή.....	6
<b>Κεφάλαιο 1. Δ.Ο.Π.</b> .....	<b>9</b>
1.1 Ποιότητα .....	9
1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) .....	9
1.2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση .....	9
1.2.2 Ιστορική Προσέγγιση .....	13
1.2.3 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολική Ποιότητας .....	14
1.2.4 Δυσκολίες και οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	18
1.2.5 Εργαλειοθήκη της ΔΟΠ .....	20
1.2.6 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας.....	23
1.2.6.1 ISO 9001:2015 .....	24
1.2.6.2 ISO 14001 .....	25
1.2.6.3 OHSAS 18001.....	26
1.2.6.4 ISO 22001 .....	26
1.2.6.5 ISO 50001 .....	27
1.2.6.6 Πρότυπα ασφάλειας τροφίμων BRC/IFC .....	27
1.3 Επιχειρηματική αριστεία.....	28
1.3.1 Εννοιολογική προσέγγιση και Μοντέλα .....	28
1.3.1.1 Malcolm Baldrige Quality Award.....	28
1.3.1.2 Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EFQM).....	31
<b>Κεφάλαιο 2. Δημόσια Διοίκηση</b> .....	<b>36</b>
2.1 Δημόσια Διοίκηση .....	36
2.2 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	37
2.3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση .....	39
2.4 Σύγχρονες Τάσεις στη Νέα Δημόσια Διοίκηση.....	42
2.5 Δυσχέρειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης .....	43
<b>Κεφάλαιο 3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα</b> .....	<b>45</b>
3.1 Η ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση και στον Ιδιωτικό τομέα .....	45
3.2 ΔΟΠ και Δημόσιοι Οργανισμοί .....	47
3.3 Εφαρμογές της ΔΟΠ .....	48
3.4 Ενισχυτικά και Καινοτόμα μέτρα .....	51
3.5 Αποδοτικός και αποτελεσματικός Δημόσιος Τομέας.....	53
<b>Κεφάλαιο 4. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)</b> .....	<b>56</b>
4.1 Ίδρυση και οργάνωση .....	56
4.2 Θεσμικό πλαίσιο και στοιχεία οράματος, αποστολής και στόχων.....	58

4.3 Διαχείριση της ΑΑΔΕ .....	61
<b>Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογικό Πλαίσιο .....</b>	<b>64</b>
5.1 Σκοπός και Ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.....	64
5.2 Προσέγγιση της έρευνας .....	64
5.3 Εργαλείο της έρευνας.....	64
5.4 Δείγμα και δειγματοληψία .....	65
5.5 Συλλογή των δεδομένων .....	65
5.6 Στατιστική ανάλυση .....	66
5.7 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου .....	66
<b>Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων .....</b>	<b>67</b>
<b>Κεφάλαιο 7. Συζήτηση, Συμπεράσματα και Προτάσεις .....</b>	<b>75</b>
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	81
Παράρτημα.....	86
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>86</b>
Ενότητα 1. Δημογραφικά Στοιχεία .....	86
Ενότητα 2. Αξιολογήστε την γενικότερη πολιτική και στρατηγική της ΑΑΔΕ.....	87
Ενότητα 3. Αξιολογήστε την ΑΑΔΕ αναφορικά στη στρατηγική στο προσωπικό της. ....	88
Ενότητα 4. Αξιολογήστε την ΑΑΔΕ αναφορικά στην στρατηγική στις λειτουργίες της. ....	89
Ενότητα 5. Αξιολογήστε την ΑΑΔΕ αναφορικά στη διοίκηση. ....	90

## Εισαγωγή

Λόγω της φύσης του σημερινού επιχειρηματικού τομέα οι καταναλωτές περιμένουν οι υπηρεσίες τους να είναι υψηλής ποιότητας και ανταγωνιστικές, καθώς αυτό είναι ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων. Η τάση αυτή ενισχύεται από τις αυξημένες απαιτήσεις των πιο ενημερωμένων καταναλωτών (Αντζουλάκος, 2007). Η ανάγκη αναδιάρθρωσης του Δημόσιου Τομέα είναι επιτακτική λόγω των κοινωνικών προεκτάσεων της δημιουργίας του. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι επιθυμούν σωστή οργάνωση και λειτουργία εντός της κυβέρνησης. Η εφαρμογή ενός συστήματος Δ.Ο.Π. απαιτεί προσεκτική αντιγραφή των αρχών του για να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα αποτυχίας. Είναι γεγονός ότι η εφαρμογή Δ.Ο.Π. εμπεριέχει σημαντικές προκλήσεις και κινδύνους, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε άκαιρες αποτυχίες. Η βελτίωση της ποιότητας μέσω της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας δίνει σε έναν δημόσιο οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό οφείλεται στα οφέλη της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του οργανισμού και ισχύει για κάθε μεμονωμένο οργανισμό που εφαρμόζει αυτή τη διαδικασία (Λιαρμακόπουλος, 2013). Κατά την εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π., μια επιτυχημένη και ευημερούσα εταιρεία μπορεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα οφέλη. Κι αυτό η Δ.Ο.Π. ενθαρρύνει τους οργανισμούς να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα και έτσι διασφαλίζεται, αρχικά, η επιβίωσή τους. Στη συνέχεια, η επιτυχία τους φαίνεται με την πάροδο του χρόνου. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ικανοποιώντας μια αυξανόμενη δημόσια ζήτηση για ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες είναι ένα από τα πολλά οφέλη αυτής της προσέγγισης (Corbet & Rastick, 2020). Μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τακτικής, σκόπιμης παρατήρησης των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών – πολιτών καθώς αναπτύσσονται. Προκειμένου να διατηρηθεί η μακροπρόθεσμη επιτυχία, οι οργανισμοί πρέπει να ανταποκρίνονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών τους (Ahmed & Urban, 2017).

Η βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, η οποία δημιουργεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του κοινού και της δημόσιας επιχείρησης. Αυτό οδηγεί σε υψηλότερες πωλήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους αυξάνουν την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης. Το κόστος παραγωγής ή λειτουργίας της επιχείρησης μειώνεται με τη διατήρηση ελαττωματικών προϊόντων σε κυκλοφορία και όχι τη διόρθωσή τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αυξάνει το κόστος

παραγωγής και το λειτουργικό κόστος (Vouzaz & Psychogios, 2007). Η Δ.Ο.Π. ενθαρρύνει τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος και συνεργατικού χώρου εργασίας με τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, υψηλότερα κέρδη και βελτιωμένες σχέσεις βελτίωσης της ποιότητας των προμηθευτών. Αυτό μπορεί να φανεί σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα που χρησιμοποιούν τις αρχές που ορίζονται από τη Δ.Ο.Π. Εργαζόμενοι με συνέπεια για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω μιας συνεχούς προσπάθειας. Οι προμηθευτές του οργανισμού εγγυώνται ότι όλες οι λειτουργίες και οι παραγωγές ακολουθούν συνεπείς κανόνες για να ευδοκιμήσουν και οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα μακροπρόθεσμης επιτυχίας τους (Smith, 2014).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χρειάζεται βελτίωση. Έχει παρομοιαστεί με ασθενή με χρόνια πάθηση, λόγω ηλικίας και αναπηρίας. Ωστόσο, παρόλο που εξακολουθεί να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών δεν έχει σωστή λειτουργία διότι λειτουργεί σε μια γραφειοκρατία γεμάτη διαφθορά και πολυνομία (Μακρυδημήτρης, 2008). Οι άνθρωποι συχνά πιστεύουν ότι οι δημόσιοι θεσμοί είναι αναποτελεσματικοί και γραφειοκρατικοί. πιστεύουν ότι αυτοί οι θεσμοί δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν σωστά τα πολλά δημόσια ζητήματα. Για να επιλύσουν αυτό το πρόβλημα, η Νέα Δημόσια Διοίκηση άρχισε να εφαρμόζεται, μια εκσυγχρονισμένη έκδοση του συστήματος δημόσιας διαχείρισης. Ο γενικός στόχος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι να δημιουργήσει μια κουλτούρα όπου οι άνθρωποι επικεντρώνονται στην ποιότητα αντί στη γραφειοκρατία (Λεκάκου, 2015). Οι αρχές Δ.Ο.Π. μπορούν να βοηθήσουν τον δημόσιο τομέα να μειώσει τα προβλήματά του βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών του. Οι άνθρωποι μπορούν να επωφεληθούν από τις αρχές, οι οποίες επικεντρώνονται στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την ευτυχία των πολιτών. Όταν αυτές οι αρχές εφαρμόζονται σωστά, μπορούν ακόμη και να βοηθήσουν τους πολίτες να βελτιώσουν τη νοοτροπία τους. Η Δ.Ο.Π. και η Νέα Δημόσια Διοίκηση μοιράζονται παρόμοιους στόχους και αρχές. Και οι δύο πιστεύουν ότι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να βελτιωθούν λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών του, απασχολώντας ανθρώπους και επιτυγχάνοντας αποτελέσματα (Ρωσσίδης και Μπιτσάνη, 2011).

Η έρευνα στοχεύει στην κατανόηση των τάσεων στα εργαλεία και τα συστήματα που χρησιμοποιεί η ΑΑΔΕ και να αποτυπωθούν οι απόψεις και οι σκέψεις των εργαζομένων σχετικά με το τρέχον σύστημα ποιότητας. Αυτό θα βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων

συστημάτων που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα. Με τη συλλογή αυτών των πληροφοριών, θα συμβάλει στη δημιουργία αποτελεσματικών τρόπων βελτίωσης του πλαισίου ποιότητας εντός της υπηρεσίας.



## **Κεφάλαιο 1. Δ.Ο.Π.**

### **1.1 Ποιότητα**

Ο Χατζηδημητρίου (2017), ορίζει την αντιληπτή ποιότητα ως την κρίση του καταναλωτή για την ανωτερότητα ή την αξία μιας οντότητας ως μια μορφή ικανοποίησης ανάμεσα σε πολλές συμπεριφορές που σχετίζονται με την ικανοποίηση. Η ποιότητα ορίζεται ως μια σύνθετη έννοια με πολλές διαφορετικές σημασίες για διαφορετικούς ανθρώπους (Ranson & Stewart, 2014). Η ποιότητα μπορεί να διαφέρει από τον στόχο (Petersen, 2019). Μετριέται από ένα αντικείμενο ή ένα γεγονός με τρόπο που δεν εμπλέκει το ανθρώπινο μυαλό (Rahman, 2021). Η ποιότητα παρατίθεται ως αριστεία, σύμφωνα με τις προδιαγραφές, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών και εκτιμώνται από άλλα άτομα (Garth, 2011). Ενώ η ποιότητα μπορεί να έχει πολλές ερμηνείες, ορίζεται πιο εύκολα όταν εξετάζονται οι αντικειμενικές και υποκειμενικές της πτυχές. Μπορεί να είναι υποκειμενικό γιατί εξαρτάται από τη γνώμη του θεατή. Μπορεί επίσης να είναι αντικειμενική όταν αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη τιμή ή πρότυπα που έχουν καθιερωθεί. Αυτό είναι πιο εύκολο να μετρηθεί από άλλες μορφές ποιότητας, όπως η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές ή η ικανοποίηση των προσδοκιών (Moustakis, 2010).

Δεν υπάρχει καθολικός ορισμός της ποιότητας. Αντίθετα, διαφορετικοί ορισμοί είναι κατάλληλοι για διαφορετικές καταστάσεις. Η μέτρηση, η διαχείριση και η εφαρμογή της ποιότητας είναι δύσκολη (Dessler, 2000). Επιπλέον, ορισμένες κατηγορίες ποιότητας είναι δύσκολο να μετρηθούν, να διαχειριστούν και να εφαρμοστούν ακόμη και σε οργανισμούς που βασίζονται σε υπηρεσίες (Doran, 2021). Οι Eskildsen et al (2004) αναφέρουν ότι η έννοια της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών απαιτεί μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση. Οι Μπουσινάκης και Χάλκος (2007) καθορίζουν την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών καλύπτοντας τις ανάγκες των πιο απόρων, χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους και με χαμηλότερο κόστος. Ωστόσο, αυτό δεν καθορίζει ποια είναι στην πραγματικότητα η ποιότητα της δημόσιας υπηρεσίας.

### **1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)**

#### **1.2.1 Εννοιολογική Προσέγγιση**

Δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός για τη Δ.Ο.Π.. Ωστόσο, διαφορετικοί άνθρωποι έχουν καταλήξει στους δικούς τους ορισμούς. Παρακάτω είναι μερικοί από αυτούς τους ορισμούς (Παππάς, 2014). Ο Μπράχου (2011) δηλώνει ότι η Δ.Ο.Π. είναι μια φιλοσοφία που χρησιμοποιείται από οργανισμούς που φαίνεται να ενσωματώνεται σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Στόχος του είναι να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, ενώ παράλληλα επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός. Ο Ghobadian et al (2014) προτείνουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν να βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους ενσωματώνοντας τη γνώση και την εμπειρία των εργαζομένων στα πλαίσια οργανωσιακής διαχείρισης τους. Η Δ.Ο.Π. είναι ένα δυναμικό και στοχευμένο σύστημα διαχείρισης που εστιάζει στην εκπλήρωση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών πελατών. Όλοι στον οργανισμό θα πρέπει να συμμετέχουν στη δημιουργική διαδικασία βελτίωσης των διαδικασιών, των υπηρεσιών και της κουλτούρας. Ο γενικός στόχος της Δ.Ο.Π. είναι να καθιερώσει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών (Ishibuchi et al, 2015). Αυτός ο ορισμός δείχνει επίσης ότι οι ενέργειες επεκτείνονται ώστε να περιλαμβάνουν όχι μόνο τους τελικούς χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας, αλλά και τη διοίκηση και τους υπαλλήλους της εταιρείας (Jackson, 2021). Σε ακόμη μεγαλύτερη κλίμακα, οι ενέργειες περιλαμβάνουν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς πελάτες - που ορίζονται ως τελικοί καταναλωτές και υπάλληλοι των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού - καθώς και το διοικητικό προσωπικό που εμπλέκεται στη δημιουργία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Koc, 2017),

Ο αρχικός ορισμός της Δ.Ο.Π. δημιουργήθηκε από μια ομάδα μελέτης που συμμετείχε στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας του 1992. Η ομάδα μελέτης κατέληξε στον ορισμό της «Δ.Ο.Π.»: «Ένα σύστημα διαχείρισης που προσπαθεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών με χαμηλότερο κόστος μέσω συνεχούς καινοτομίας και ανάλυσης διδομένων» (Kill, 2021). Μερικοί άλλοι δημοφιλείς ορισμοί για την Δ.Ο.Π. περιλαμβάνουν εκείνον που διατυπώθηκε από τον Ishikawa το 1985. Σε αυτόν τον δεύτερο ορισμό, η Δ.Ο.Π. αναφέρεται ως «ένα σύστημα σωστής διαχείρισης όλων των πτυχών υπηρεσιών ενός οργανισμού. Εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και χρησιμοποιεί καινοτόμες στρατηγικές για να ενσωματώσει την ποιότητα στην κουλτούρα και τις δραστηριότητες κάθε οργανισμού» (Karapetrovic et al, 2017). Η ποιότητα είναι ένα ολιστικό σύστημα που περιλαμβάνει πολλαπλούς κλάδους και

τμήματα. Δεν είναι ένα αυτόνομο πρόγραμμα. είναι μέρος μιας στρατηγικής υψηλότερου επιπέδου. Η Ολική Ποιότητα εκτείνεται από πάνω προς τα κάτω, εμπλέκοντας κάθε εργαζόμενο από το διοικητικό γραφείο μέχρι την αλυσίδα εφοδιασμού και την αλυσίδα πελατών (Psychogios, 2005).

Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (QMS) καθορίζουν την προσέγγιση που ακολουθεί ένας οργανισμός για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητάς του προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του (Evans & Lindsay, 2012). Η Δ.Ο.Π. επικεντρώνεται στην επιτυχή διαχείριση κάθε πτυχής των λειτουργιών μιας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου του ποιοτικού ελέγχου και της παράδοσης υπηρεσιών ή προϊόντων (Τσακαλάκης, 2013). Είναι ένας τρόπος βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών. Για να γίνει αυτό, κάθε τμήμα πρέπει να βελτιώσει τον συντονισμό και την επικοινωνία με άλλα τμήματα του ίδιου οργανισμού. Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ή QMS, ενσωματώνει όλες τις πτυχές του οργανισμού σε ένα συνεκτικό σύνολο. Συνίσταται στην εξέταση και τη διασφάλιση της ποιότητας σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης, συντήρησης, βελτίωσης και διασφάλισης. Η Δ.Ο.Π. λαμβάνει υπόψη όλες τις πτυχές της διαδικασίας, με τη συμμετοχή των εργαζομένων της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα (Ρωσσίδης et al, 2017).

Η έννοια του συστήματος Δ.Ο.Π. αναπτύχθηκε μέσω διαφόρων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της εξέλιξης της λέξης «ποιότητα», της δημοτικότητας των γκουρού ποιότητας και της ασάφειας στον ορισμό της ποιότητας. Αλλαγές εφαρμόστηκαν σε οργανωτικές διαδικασίες, προτεραιότητες και πεποιθήσεις ως μέρος αυτού του συστήματος. Η Δ.Ο.Π. χρησιμοποιεί αρχές διαχείρισης ποιότητας για τη βελτίωση των διαδικασιών. Χρησιμοποιεί επίσης εργαλεία όπως διαγράμματα ροής, στατιστικό έλεγχο διεργασιών και διαγράμματα ελέγχου για τη βελτίωση της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου ποιότητας σε διοικητικές λειτουργίες, όπως η συμμετοχή του εργατικού δυναμικού σε κατάρτιση για κύκλους ποιότητας και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Η Δ.Ο.Π. είναι μέρος της ευρύτερης κίνησης βελτίωσης της διαδικασίας (Ψωμάς, 2013).

Η Δ.Ο.Π. βασίζεται σε τυποποιημένα συστήματα για τη διατήρηση του ποιοτικού ελέγχου. Αυτά περιλαμβάνουν οργανωτική Δ.Ο.Π.ή, διαδικασίες, τεκμηριωμένες οδηγίες εργασίας και πόρους για την εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας. Η εγκατάσταση αυτών

των συστημάτων εγγυάται ότι κάθε διαδικασία που εκτελείται με συγκεκριμένο τρόπο πληροί τους ελέγχους, τις δεξιότητες και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται με συνέπεια. Τα κοινά συστήματα περιλαμβάνουν το πρότυπο ISO 9000 για πρότυπα ποιότητας. Τα πρότυπα δημιουργήθηκαν για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών και να τους επιτρέψουν να είναι σίγουροι ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που έλαβαν κάλυπταν αυτές τις ανάγκες (Oppenheim et al, 2020). Η διαχείριση ανθρώπων επικεντρώθηκε σε ποιοτικές πτυχές όπως ο προσανατολισμός και η συμμετοχή των εργαζομένων, η ομαδική εργασία και η γενική καλή διαχείριση των εργαζομένων εντός της εταιρείας. Άλλες σημαντικές πτυχές που εξετάστηκαν ήταν η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η επικοινωνία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων από όλους τους εργαζόμενους (Krüger, 2011). Οι άνθρωποι που υποστηρίζουν αυτήν την προσέγγιση πιστεύουν ότι απαιτούνται σημαντικές αλλαγές γενικής συμπεριφοράς και ψυχικής συμπεριφοράς για να επιτύχουν τους στόχους τους. Η αλλαγή των μεθόδων παραγωγής δεν αρκεί. Αντίθετα, πιστεύουν ότι η αλλαγή της νοοτροπίας των ανθρώπων είναι απαραίτητη. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων να εργαστούν σκληρότερα και τη μεταχείρισή τους ως εργαζόμενους με μεγαλύτερη αξία (Abraham et al, 2020).

Το Business Process Reengineering είναι μια ριζική επανεξέταση των επιχειρηματικών διαδικασιών με στόχο την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Αυτό συνήθως επιδιώκεται από εταιρείες που επιδιώκουν να αλλάξουν τη στρατηγική τους (Ηντουνας, 2013). Είναι αντίθετο με την προσέγγιση της KPMG που δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι απαιτεί αντιστροφή της διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη την οπτική γωνία του πελάτη αντί του διαχειριστικού ελέγχου. Θεωρούμενη ισοδύναμη με τις ιδέες της Δ.Ο.Π., η προσέγγιση επανασχεδιασμού ακολουθεί μια άμεση πρόοδο της διαχείρισης ποιότητας (Ζαβλανός, 2006). Ο Μακρυδημήτρης (2010), σημειώνει ότι αυτή η προσέγγιση επιδιώκει τόσο τη σταδιακή όσο και τη συνολική βελτίωση της διαδικασίας. Η Δ.Ο.Π. εξελίχθηκε σε μια φιλοσοφία που περιέχει τόσο «σκληρές» όσο και «μαλακές» πτυχές. Η σκληρή πλευρά περιέχει εργαλεία όπως μέτρα απόδοσης και στατιστικές τεχνικές. Ενσωματώνει επίσης ανταμοιβές από ανωτέρους για να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία. Ωστόσο, η μαλακή πλευρά περιλαμβάνει εκπαίδευση, ομαδική εργασία και μια φιλοσοφία που ενσωματώνει και τις δύο πλευρές του νομίσματος. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας παρουσιάζει μια ευέλικτη προσέγγιση για την επιχειρηματική αριστεία. Η υλοποίησή του

δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια απλή διαδικασία βήμα προς βήμα επειδή είναι ασαφής και ανοιχτή σε ερμηνεία (Μπίνας, 2016).

### **1.2.2 Ιστορική Προσέγγιση**

Η ποιότητα πρωτοεμφανίστηκε στη δημιουργία βιομηχανικών αγαθών και υπηρεσιών. Στη συνέχεια επεκτάθηκε και σε άλλες πτυχές της παραγωγικής διαδικασίας, όπως ο καταμερισμός εργασίας και η μαζική παραγωγή. Η ιδέα ξεκίνησε με τους τεχνίτες να μην μπορούν να επιβλέπουν σωστά την εργασία τους λόγω της μαζικής παραγωγής και του καταμερισμού της εργασίας. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία των πρώτων τμημάτων επιθεώρησης ποιότητας για βιομηχανικά προϊόντα και υπηρεσίες που δεν ήταν υπό τον έλεγχο των τεχνιτών (Αντζουλάκος, 2007). Στα μέσα του 1800, οι προδιαγραφές του προϊόντος συγκρίθηκαν στο τέλος της παραγωγής. Από τη δεκαετία του 1950 και μετά, εφαρμόστηκαν προγράμματα διασφάλισης ποιότητας για τη διασφάλιση της ποιότητας από την έναρξη της παραγωγής. Αυτά τα συστήματα και οι διαδικασίες στοχεύουν στη δημιουργία ενός ποιοτικού προϊόντος από την αρχή. Τόσο οι ΗΠΑ όσο και οι ευρωπαϊκές χώρες εφάρμοσαν το τελικό στάδιο μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980. Αυτό περιλάμβανε ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας που ονομάζεται Δ.Ο.Π., το οποίο περιλαμβάνει ομαδική εργασία, εστίαση στις υπηρεσίες, συνεχή βελτίωση και ηγεσία. Η Δ.Ο.Π. ενσωματώνει επίσης πολλά διεθνή πρότυπα για τη διασφάλιση ποιότητας. Χρησιμοποιεί το σύστημα γνωστό ως ISO 9000, αλλά χρησιμοποιεί και νεότερες μορφές του (Λιαρμακόπουλος, 2013).

### 1.2.3 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολική Ποιότητας

Ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ένας οργανισμός να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών του, ο πελάτης καθορίζει τελικά την ποιότητα της εργασίας του. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να συμμετέχει στην προσπάθεια επίτευξης κοινών στόχων. Αυτό συμβαίνει επειδή κανένας υπάλληλος δεν μπορεί να πετύχει χωρίς την έγκριση του πελάτη. Η Δ.Ο.Π. ορίζει τα εργαλεία βασικών ιδιοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους διευθυντές για να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να εξαλείψουν τους φόβους για το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό επιτρέπει υψηλότερα ποσοστά αφοσίωσης των εργαζομένων, τα οποία η Δ.Ο.Π. ορίζει ως το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας απόδοσης που επιτυγχάνεται από έναν οργανισμό. Στη συνέχεια, υπάρχουν επτά βασικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή δεδομένων για τη βελτίωση της ποιοτικής απόδοσης στο χώρο εργασίας. Αυτά τα εργαλεία περιλαμβάνουν ιστογράμματα, διαγράμματα διασποράς, διαγράμματα ελέγχου και διαγράμματα ψαροκόκκαλου. Καθιστούν απλό για οποιονδήποτε από τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να εφαρμόζει συνεχείς προσπάθειες ποιότητας στην εργασία του (Corbet & Rastick, 2020).

Η Δ.Ο.Π. απαιτεί μια ολοκληρωμένη και στρατηγική προσέγγιση για την επίτευξη του οράματος, της αποστολής και των στόχων του. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο κρίσιμο για τη Δ.Ο.Π. είναι η θέσπιση ενός στρατηγικού σχεδίου διαχείρισης που ενσωματώνει την ποιότητα σε όλα τα οργανωτικά σχέδια. Στόχος αυτού του σχεδίου είναι η συνεχής βελτίωση των συνολικών οργανωτικών και λειτουργικών διαδικασιών, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να ανταγωνίζεται πιο αποτελεσματικά και να ανταποκρίνεται στις μακροπρόθεσμες προσδοκίες των πελατών του. Αυτές οι προσπάθειες οδηγούν σε συνεχείς βελτιώσεις στη συνολική ικανοποίηση των πελατών και στην ποιότητα της διαδικασίας (Vouzaz & Psychogios, 2007).

Για τον αποτελεσματικό εντοπισμό προβλημάτων, την επίλυσή τους και τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, η διοίκηση πρέπει να εφαρμόσει μια επιστημονική προσέγγιση για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων. Η συλλογή δεδομένων μέσω ενός αντικειμενικού φακού τους επιτρέπει να εντοπίσουν τις αιτίες, να αναλύσουν τα αποτελέσματα και να καθορίσουν τα κατάλληλα επόμενα βήματα. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου να ληφθούν σωστές αποφάσεις και να αποτραπούν προληπτικά μελλοντικές

απώλειες (Smith, 2014). Επιπλέον, αυτή η μέθοδος τους επιτρέπει να προβλέπουν επερχόμενα σφάλματα υπηρεσίας με βάση προηγούμενα δεδομένα. Πολλοί οργανισμοί θεωρούν ότι η διατήρηση του ηθικού, η παρακίνηση των εργαζομένων και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι τόσο σημαντικά που τα θεωρούν μέρος των βασικών τους αξιών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλοί οργανισμοί αναφέρουν τη διατήρηση αυτών των αρχών ως κορυφαία προτεραιότητα. Κατά συνέπεια, πολλοί οργανισμοί τοποθετούν την επικοινωνία στην πρώτη γραμμή των καθημερινών λειτουργιών τους προκειμένου να επιτύχουν στόχους, να παραμείνουν κίνητρα και να παραμείνουν σε καλό δρόμο (Μακρυδημήτρης, 2008).

Η Δ.Ο.Π. είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια διοικητική θέση ή ένα σύστημα πεποιθήσεων. Είναι μια διαδικασία με γερές βάσεις σχετικά με βασικά κυκλικά στοιχεία. Η εστίαση στον πελάτη περιλαμβάνει τη διερεύνηση των επιθυμιών των πελατών ή των τελικών χρηστών σχετικά με προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι πελάτες αποτελούν τον πυρήνα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και οι προσδοκίες τους πρέπει να ικανοποιηθούν (Ρωσσίδης και Μπιτσάνη, 2011). Η παραγωγή αγαθών και η παροχή υπηρεσιών απαιτεί τη συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες σχετικά με τις ανάγκες και τις μεθόδους παραγωγής τους. Η συλλογή αυτών των πληροφοριών απαιτεί μια διαδικασία σχεδιασμού, η οποία στη συνέχεια μετατρέπεται σε δράση μέσω της διαχείρισης της διαδικασίας. Η παροχή αυτών των υπηρεσιών και αγαθών απαιτεί άτομα με γνώση των μεθόδων παραγωγής και η διαχείριση της διαδικασίας ελέγχει αυτή τη διαδικασία. Μετά την επίλυση προβλημάτων και την αντιμετώπιση μελλοντικών ζητημάτων, η βελτίωση της διαδικασίας επικεντρώνεται στη δημιουργία προϊόντων υψηλότερης ποιότητας με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι ολοκληρώνουν αυτή τη διαδικασία εστιάζοντας στις ανάγκες των πελατών κάθε φορά που ξεκινά ξανά (Λεκάκου, 2015).

#### 1.2.4 Διαδικασία της μετάβασης στην Δ.Ο.Π.

Σύμφωνα με τους Ranson & Stewart (2014), μια μετάβαση πρέπει να αξιολογηθεί για τη Δ.Ο.Π. Αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να καθορίσει την παρούσα κατάσταση του οργανισμού, καθώς και τυχόν οικονομικές ή άλλες συνθήκες που οδηγούν στην ανάγκη για μια στρατηγική. Στη συνέχεια, η αξιολόγηση θα πρέπει να καθορίσει ποια καθήκοντα πρέπει να εκτελεστούν για τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων. Θα πρέπει να εξεταστούν και άλλοι εξωτερικοί οικονομικοί εταίροι προκειμένου να διευρυνθούν οι

συνεργασίες (Moustakis, 2010). Επιπλέον, θα πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές διαχείρισης για να χειρίζονται σωστά αυτούς τους πόρους. Αυτές οι στρατηγικές πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή προκειμένου να δημιουργηθεί δέσμευση μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μελών του οργανισμού — συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των συμβούλων και ακόμη και των μη εργαζομένων όπως οι εθελοντές (Petersen, 2019). Η δημιουργία μηχανισμών επικοινωνίας και νέων μεθόδων εκπαίδευσης είναι επίσης απαραίτητη σε αυτή τη μεταβατική διαδικασία. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι πρέπει να εξοικειωθούν με τις έννοιες και τις τεχνικές διαχείρισης προκειμένου να εφαρμόσουν αυτές τις ιδέες σε μεγαλύτερη κλίμακα κατά τη μετάβαση στη Δ.Ο.Π. (Rahman, 2021). Η διαδικασία Δ.Ο.Π. είναι δύσκολη εάν ο οργανισμός έχει σημαντικά προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά τον οργανωτικό του έλεγχο υγείας. Αυτά περιλαμβάνουν έλλειψη διοικητικών δεξιοτήτων, ασταθή χρηματοδότηση ή κακό ηθικό των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους μέσω αυτού του πρώτου βήματος αξιολόγησης είναι πιο υγιείς στην αρχή. Αυτό τους επιτρέπει να μεταβούν πιο εύκολα στη διαδικασία Δ.Ο.Π., καθώς μπορεί να είναι πολύ πιο δύσκολο εάν έχουν εντοπιστεί μεγάλα προβλήματα (Doran, 2021).

Πολλές προηγούμενες επιτυχίες και θετικές βελτιώσεις μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να μεταβεί σε οργανωτικές διαδικασίες χωρίς αποκλεισμούς, σύμφωνα με τον Μπράχου (2011). Ορισμένες ιδιότητες των εργαζομένων και η ποιότητα του ιστορικού του οργανισμού συμβάλλουν στη διευκόλυνση αυτής της μετάβασης. Εάν ένας προηγούμενος ηγέτης του οργανισμού αγκάλιαζε την αλλαγή, οι εργαζόμενοι πιθανότατα θα αποδέχονταν περισσότερο τις νέες μεθόδους. Εναλλακτικά, εάν οι προηγούμενοι ηγέτες αντιστέκονταν στην αλλαγή, μπορεί να θεωρούνταν ανίκανοι ή ακόμη και ανέντιμοι. Αυτό θα αύξανε τον σκεπτικισμό των εργαζομένων και την άρνηση των νέων αλλαγών (Παππάς, 2014). Μέχρι να διορθωθεί η κατάσταση στην επιχείρηση, οι ηγέτες και η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τη Δ.Ο.Π.. Αυτό βοηθά στη διασφάλιση της επιτυχίας της πρωτοβουλίας ή ωθεί τη δημιουργία της προς τα πίσω έως ότου οι συνθήκες είναι ιδανικές. Οι Ishibuchi et al (2015) δηλώνουν ότι η αύξηση της ποιότητας εξαρτάται από τη διαχείριση. Για τη βελτίωση της ποιότητας, η διοίκηση επιλέγει τις κατάλληλες μεθόδους και αξίες για αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Η διοίκηση πρέπει πρώτα να αποδεχθεί τη νοοτροπία του συστήματος και στη συνέχεια να επιλέξει τις κατάλληλες τεχνικές και εργαλεία για να βελτιστοποιήσει την ικανοποίηση των πελατών ελαχιστοποιώντας τους απαραίτητους πόρους.



Όπως αποδεικνύεται από τη Δ.Ο.Π., η μακροπρόθεσμη συνεχής βελτίωση απαιτεί την πλήρη αφοσίωση των μελών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Επιπλέον, ο Deming (1986) καθόρισε 14 σημεία που αποτελούν τη βάση των σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης. Εάν αυτά τα σημεία εφαρμοστούν και ενσωματωθούν στην κουλτούρα ενός οργανισμού, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, αυτό θα οδηγήσει σε έναν «ποιοτικό» μετασχηματισμό του οργανισμού. Για να δημιουργήσουν μια κουλτούρα υψηλής ποιότητας, οι οργανισμοί πρέπει να υποβληθούν σε μια μακρά διαδικασία πολιτισμικής αλλαγής που απαιτεί χρόνο. Αυτό συμβαίνει γιατί αυτές οι αλλαγές απαιτούν κατανόηση και καλλιέργεια των αρχών της ανοιχτής επικοινωνίας και της πίστης ο ένας στον άλλο. Είναι επίσης απαραίτητο για τους οργανισμούς να πιστεύουν ότι η συνεχής βελτίωση είναι κρίσιμη για το καλό ολόκληρου του οργανισμού (Jackson, 2021).

Η φιλοσοφία 14 σημείων του Frederick Winslow Deming τονίζει την ενθάρρυνση της διοίκησης να αλλάξει τη νοοτροπία της από την εστίαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη σε μια πιο μακροπρόθεσμη εστίαση στη συνεχή βελτίωση. Αυτές οι ιδέες περιλαμβάνουν επίσης εστίαση στην ποιότητα από την αρχή της παραγωγής και την εξάλειψη της επιθεώρησης ως περιττό βήμα. Μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα ελαχιστοποιώντας τα έξοδα και εξαλείφοντας την πρακτική επιλογής θέσεων εργασίας ή προμηθειών με βάση μόνο την τιμή. Προωθούν τη συνεχή βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών εισάγοντας συνεχείς βελτιώσεις στη διαδικασία παραγωγής. Δημιουργούν συνεχή προγράμματα κατάρτισης που συνεχίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της εργάσιμης εβδομάδας και εφαρμόζουν τακτικά νέα πρότυπα κατάρτισης κατά τις εργάσιμες ώρες (Kill, 2021).. Η ηγεσία εξαλείφει τον φόβο στον εργασιακό χώρο, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα. Η αποτελεσματική ηγεσία αυξάνει την παραγωγικότητα ενθαρρύνοντας την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Με την άρση των φραγμών επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, η ηγεσία διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Αντί να ορίζονται ποσοτικές ποσοτώσεις παραγωγής, αφαιρούνται στόχοι και απαιτήσεις εργασίας που διογκώνουν τεχνητά την παραγωγικότητα. Δημιουργείται ένα θετικό περιβάλλον για το εργατικό δυναμικό να υπερηφανεύεται για τη δουλειά του και εξαλείφονται επίσης αυθαίρετοι προσωπικοί στόχοι που είναι δύσκολο να επιτευχθούν. Η νέα φιλοσοφία δεν τα αποκλείει όλα, αλλά ενθαρρύνει δυναμικά τα προγράμματα εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για όλους. Ζητεί επίσης τη συμμετοχή της διοίκησης από όλα τα μέλη και την εφαρμογή των αναφερόμενων σημείων (Koc, 2017).

Η Δ.Ο.Π. είναι μια δύσκολη, μακροπρόθεσμη διαδικασία που απαιτεί υποστήριξη από ανώτερους. Μπορεί να είναι δύσκολο να το καταλάβουμε, αλλά μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη στους εργαζόμενους και την κοινωνία. Η Δ.Ο.Π. μειώνει το κόστος και βελτιώνει την εξυπηρέτηση πελατών και συσχετίζεται με αυξημένη απόδοση και δημιουργικότητα, όπως οι Evans & Lindsay (2012) παρατήρησαν στην έρευνά τους.

#### **1.2.4 Δυσκολίες και οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Οι Karapetrovic et al (2017) παρατηρούν ότι υπάρχουν πολλά εμπόδια στην εφαρμογή ενός εξατομικευμένου εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτά περιλαμβάνουν την απουσία δέσμευσης μιας ανώτερης διευθυντικής ομάδας, τους μεγάλους χρόνους αλλαγής της διοίκησης, την εκτεταμένη απάθεια των εργαζομένων προς την ποιότητα και την εχθρότητα των εργαζομένων προς τους ανωτέρους τους. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες αποτυγχάνουν να επιτύχουν υψηλό επίπεδο ποιότητας. Αυτά περιλαμβάνουν κακούς διευθυντές, έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, ανεπαρκές σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους υπαλλήλους, φτωχό ανθρώπινο δυναμικό και ελλιπή στρατηγικό σχεδιασμό. Οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή και συχνά δεν συνεργάζονται με άλλους υπαλλήλους – κάτι που τους εμποδίζει να μεταμορφωθούν σε έναν ποιοτικό οργανισμό.

Επιπλέον, πολλά πράγματα θεωρούνται ασυγχώρητα ή θανάσιμα αμαρτήματα. Αυτά περιλαμβάνουν κακές πρακτικές που μειώνουν κάθε οργανισμό. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι απόδοσης προκαλούν αστάθεια στους γενικότερους στόχους. Αυτή η έλλειψη μακροπρόθεσμης εστίασης προκαλεί ζημιά στη συνολική ποιότητα του οργανισμού. Κατά συνέπεια, οι ασταθείς στόχοι προκαλούν σημαντική απόσπαση της προσοχής από τον πρωταρχικό στόχο - τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη. Οι υποκειμενικές αξιολογήσεις απόδοσης διαβρώνουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη, πανικοβάλλουν τους άλλους εργαζόμενους και προκαλούν ζήλια. Κατά συνέπεια, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να καταστρέψουν την ομαδική εργασία και να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη στους προϊστάμενους. Τα ανώτερα στελέχη αλλάζουν συνεχώς τοποθεσίες, γεγονός που προκαλεί διαρκή αστάθεια στο χώρο εργασίας. Αυτό το συχνά κυμαινόμενο περιβάλλον καθιστά αδύνατο για αυτά τα στελέχη να σχηματίσουν αποτελεσματικές συστάσεις πολιτικής. Αυτό οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις λόγω της έλλειψης κατανόησης των οργανωτικών ζητημάτων. Παρόλο που η διοίκηση λαμβάνει υπόψη μόνο ορατούς

αριθμούς, όπως τα κέρδη και την παρουσία των εργαζομένων, χρειάζονται και άλλα σημαντικά - όπως η ικανοποίηση των πελατών, η αντίληψη των εργαζομένων και οτιδήποτε άλλο (Psychogios, 2005).

Για να εφαρμόσει επιτυχώς την Δ.Ο.Π., ένας οργανισμός πρέπει να ξεπεράσει ορισμένα εμπόδια. Αυτά τα εμπόδια αναφέρει ο Τσακαλάκης (2013) ότι παρέχουν τα πιθανά οφέλη από τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, τις βελτιωμένες σχέσεις με τους εργαζομένους και τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Ξεπερνώντας αυτά τα εμπόδια, οι εταιρείες μπορούν να ανταγωνιστούν με άλλες εταιρείες για εξοικονόμηση πόρων και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, η Δ.Ο.Π. μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εφαρμόσουν μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια. Η βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και η παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μερικοί από τους λόγους του Deming για τους οποίους τα προϊόντα υψηλής ποιότητας αυξάνουν την παραγωγικότητα. Πιστεύει επίσης ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους παρέχοντας αγαθά και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Ο «Κύκλος Deming» αναφέρεται στις αλληλεπικαλυπτόμενες σχέσεις μεταξύ παραγωγικότητας, μεριδίου αγοράς, ποιότητας και κόστους. Σύμφωνα με τις θεωρίες του, η βελτίωση οποιουδήποτε από αυτά τα συστατικά έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση και των άλλων. Αυτό οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος, υψηλότερο μερίδιο αγοράς και αυξημένη μακροζωία της επιχείρησης. Επιπλέον, αυτό οδηγεί σε αυξημένες θέσεις εργασίας και αυξημένη αγορά (Ρωσσίδης, 2017).

Ο «Κύκλος Deming» σχεδιάστηκε αρχικά τη δεκαετία του 1930 από τον Shewhart και αργότερα έγινε δημοφιλής από τον Deming. Το τελευταίο μέρος αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνει την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και αγαθών. Είναι μια έννοια που ορίζει τέσσερα στάδια ενός κύκλου: σχεδιασμό, δράση, παρακολούθηση και προσαρμογή. Κατά το στάδιο του σχεδιασμού, ένας οργανισμός θα αξιολογούσε τις ανάγκες των πελατών του και θα δημιουργούσε σχέδια για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Επιπλέον, θα θεσπιστούν πρότυπα για να βοηθήσουν τον οργανισμό να διαχειριστεί τους κινδύνους που σχετίζονται με την εφαρμογή των σχεδίων του (Orpenheim et al, 2020). Στη συνέχεια, η δράση θα εφαρμοστεί. Αυτό περιλαμβάνει την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών. Αφού ολοκληρωθεί, ο κύκλος θα επαναληφθεί με νέες πληροφορίες από την παρακολούθηση και την προσαρμογή (Abraham et al, 2020). Επιπλέον, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους αξιολόγησης για να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα και

οι υπηρεσίες τους πληρούν προκαθορισμένους στόχους. Ο όρος "Επαλήθευση" προέρχεται από αυτό το μέρος της διαδικασίας. Μόλις καθοριστεί η κερδοφορία και η θετική προοπτική για το προϊόν ή την υπηρεσία, η αποτυχία των στόχων της ικανοποίησης των πελατών οδηγεί σε διορθωτικές ενέργειες με βάση τη γνώση και την εμπειρία που αποκτήθηκε από προηγούμενα έργα. Αυτό οδηγεί σε νέο σχεδιασμό για μελλοντικά έργα. Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η Δ.Ο.Π. είναι απίστευτα αποτελεσματική με τους καταναλωτές, επειδή τους παρέχει όλες τις επιθυμητές υπηρεσίες και προϊόντα. Καθώς η ανάγκη να ανταγωνίζονται και να παραμείνουν στην επιχείρηση μεγαλώνει, οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για να εξασφαλίσουν συνεχή επιβίωση (Ψωμάς, 2013).

### **1.2.5 Εργαλειοθήκη της ΔΟΠ**

Τα παλαιότερα εργαλεία της ΔΟΠ είναι:

*Οι λίστες ή φύλλα ελέγχου είναι ένα καλά σχεδιασμένο έντυπο, με πρωταρχικό στόχο την καταγραφή και ταξινόμηση δεδομένων, συλλέγει συγκεκριμένες παρατηρήσεις ή μετρήσεις που σχετίζονται με ένα δεδομένο ζήτημα ποιότητας. Ο δημιουργός αυτής της φόρμας πρέπει να καθορίσει από την αρχή γιατί συλλέχθηκαν συγκεκριμένα δεδομένα - με ποιο ζήτημα ποιότητας σχετίζονται και γιατί χρειάζονται τα δεδομένα για την καλύτερη κατανόηση αυτού του ζητήματος (Abraham et al, 2020).*

*Σε πολλές περιπτώσεις, τα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούνται για να αναπαραστήσουν τα διαφορετικά στάδια μιας ενέργειας. Είναι ένα σύστημα συμβόλων που συνδέονται μεταξύ τους για να αναπαραστήσουν δραστηριότητες, αποφάσεις και πηγές πληροφοριών. Σκοπός τους είναι να παρέχουν έναν τρόπο για να περιγράψει πώς εξελίσσεται μια πολύπλοκη διαδικασία διασπώντας την σε μέρη. Αυτό επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ξεχωριστών συμβόλων που αντιπροσωπεύουν κάθε μέρος, τα οποία μπορούν εύκολα να διερευνηθούν, να κατανοηθούν και να εφαρμοστούν εάν είναι απαραίτητο. Τις περισσότερες φορές, τα συγκεκριμένα διαγράμματα χρησιμοποιούνται για να αναπαραστήσουν τη δημιουργία ενός προϊόντος. Ανάλογα με τις ανάγκες του δημιουργού, αυτά τα διαγράμματα μπορούν να επικεντρωθούν σε μια πολύ γενική ή συγκεκριμένη πτυχή της διαδικασίας εργασίας. Αυτά τα διαγράμματα είναι κομμάτια των περισσότερων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (Αντζουλάκος, 2007).*

*Τα ιστογράμματα* είναι εργαλεία για την οπτικοποίηση δεδομένων που υπάρχουν σε πολλές παραλλαγές: όπως δεδομένα που συλλέγονται από φύλλα ελέγχου ή ακόμα και συνεχείς μετρήσεις. Αυτά δίνουν στους ενδιαφερόμενους πληροφόρηση για τα δεδομένα από ένα αντικείμενο ή έργο (Λιαρμακόπουλος, 2013).

Προκειμένου να διαγνωστεί σωστά η αιτία ενός προβλήματος, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε όλους τους πιθανούς παράγοντες που μπορεί να έχουν οδηγήσει σε αυτό. Εδώ είναι χρήσιμα τα *διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος*. Είναι ένα σημαντικό οπτικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση και τον εντοπισμό τυχόν πιθανών αιτιών. Το κύριο όφελος αυτού του διαγράμματος είναι ότι βοηθά την ομάδα να αντιμετωπίσει τις υποκείμενες αιτίες ενός προβλήματος αντί να εξετάζει τα συμπτώματά του (Ahmed & Urban, 2017).

Τα *διαγράμματα Pareto* είναι ένα κοινό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την εμφάνιση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης. Είναι ο καλύτερος δυνατός τρόπος εμφάνισης ενός συνόλου δεδομένων και προορίζονται να βρουν τους πιο σημαντικούς από τους λόγους πίσω από ένα αποτέλεσμα. Καταδεικνύουν τη σημαντική επίδραση που έχουν ορισμένες αιτίες στην ανάπτυξη ενός προβλήματος. Μέσα από εύκολες οδηγίες, αποκαλύπτει πόσο ασήμαντες είναι οι υπόλοιπες αιτίες σε σύγκριση με μία μόνο. Δείχνει επίσης πώς η αφαίρεση μιας από αυτές τις αρχικές αιτίες οδηγεί σε βελτίωση του προβλήματος. Το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των υποκείμενων αιτιών τους (Smith, 2014).

Τα *διαγράμματα διασποράς* είναι εξίσου σημαντικά καθώς δείχνουν τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης μέσω γραφήματος. Μια ανάλυση δεδομένων παρέχει συχνά μια σχέση μεταξύ των σημείων δεδομένων. Αυτές οι σχέσεις βασίζονται στις τάσεις που βρέθηκαν μέσω στατιστικής ανάλυσης (Sharma, 2018). Για παράδειγμα, εάν βρεθούν θετικές σχέσεις μεταξύ δύο σημείων δεδομένων, αυτό δείχνει μια θετική τάση σε αυτόν τον τομέα (Μακρυδημήτρης, 2008).

Τα *διαγράμματα ελέγχου* χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης μιας διαδικασίας. Είναι επίσης μια γραφική αναπαράσταση συγκεκριμένων μετρήσεων. Τα διαγράμματα ελέγχου προσφέρουν μια πιο οπτική αναπαράσταση αυτών των πληροφοριών. Αποτελούν επίσης μια τακτική ελέγχου που βελτιώνει σημαντικά τα ποσοστά επιτυχίας της παραγωγής, αποτρέπει αποτελεσματικά τα ελαττώματα και μειώνει

τις περιττές διορθωτικές ενέργειες. Αυτά τα διαγράμματα χρησιμοποιούν τρεις γραμμές — ένα όριο ελέγχου κορυφής, ένα όριο ελέγχου κάτω καθώς και το κεντρικό σημείο (που ονομάζεται κεντρική τιμή) (Jackson, 2021).

Οι νεότερες προσθήκες στα εργαλεία της ΔΟΠ είναι:

*Τα διαγράμματα συγγένειας.* Το καθένα εξυπηρετεί έναν παρόμοιο σκοπό: ενώνει πληροφορίες που οργανώνονται από κάποιο κοινό χαρακτηριστικό. Ένα διάγραμμα, που δημιουργείται μέσω της ομαδοποίησης σχετικών πληροφοριών, χωρίζει ένα γενικό ζήτημα σε διαχειρίσιμα μέρη. Καθορίζοντας ένα συγκεκριμένο θέμα, η συλλογή δεδομένων και η κατηγοριοποίηση βοηθούν στον διαχωρισμό των θεμάτων σε μικρότερες ενότητες για ευκολότερη ανάλυση. Αυτή η διαδικασία ξεκινά με την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το θέμα από τα δεδομένα που συλλέγονται — στη συνέχεια τακτοποιώντας τα δεδομένα σε κατηγορίες ανάλογα με τη σχέση τους (Λεκάκου, 2015).

Τα διαγράμματα συσχέτισης βοηθούν στον εντοπισμό, την κατανόηση και την απλοποίηση σύνθετων σχέσεων σε ένα περίπλοκο ζήτημα. Βοηθούν στον καθορισμό των κύριων παραμέτρων για την επίλυση του προβλήματος και στην προώθηση μικρών ομαδικών ενεργειών. Πολλά οφέλη από αυτά τα διαγράμματα είναι εμφανή. Πρώτον, βελτιώνουν την παραγωγή μέσω τακτικών διασφάλισης ποιότητας. Στη συνέχεια, προωθούν μικρές ομάδες προωθώντας τον ποιοτικό έλεγχο σε διάφορα μέρη. Προωθούν επίσης τακτικές διασφάλισης ποιότητας υψηλότερου επιπέδου παρέχοντας καθοδήγηση σχετικά με την κατάλληλη δράση έναντι ζητημάτων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των πληρωμών(Λιαρμακόπουλος, 2013).

Ταυτόχρονα, υπάρχουν τα δενδροειδή διαγράμματα. Αυτά τα διαγράμματα εμφανίζουν πληροφορίες σχετικά με τα συστήματα και την ιεράρχησή τους με τρόπο προτεραιότητας. Τα διαγράμματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εμφάνιση των πολλών αιτιών ενός προβλήματος με συστηματικό τρόπο. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρουσίαση δομών αγαθών, οργανωτικών δομών, λήψης αποφάσεων, οργάνωσης στόχων, ιεράρχησης στόχων και ακόμη και δομής υπηρεσιών (Ρωσσίδης και Μπιτσάνη, 2011).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανατροπή των αναγκών των καταναλωτών σε λειτουργικά χαρακτηριστικά είναι μια διαδικασία συνεχούς ανάπτυξης. Αυτό αναφέρεται συνήθως ως το σπίτι της ποιότητας, επειδή παρουσιάζεται σε ένα σχήμα σπιτιού. Υπάρχουν έξι φάσεις σε αυτή τη διαδικασία, οι οποίες είναι ο προσδιορισμός των

αναγκών των καταναλωτών, ο εντοπισμός τακτικών αναγκών, η εξέταση ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, η αξιολόγηση των τεχνικών προδιαγραφών και ο καθορισμός βασικών στόχων. Μετά από αυτό, οι τεχνικές ανάγκες ορίζονται και στη συνέχεια αναπτύσσονται σε όλη την υπόλοιπη διαδικασία παραγωγής και διανομής (Rahman, 2021).

Είναι σύνηθες να συγκρίνουμε την απόδοση με άλλες εταιρείες μέσω συγκριτικής αξιολόγησης ή Benchmarking. Αυτό περιλαμβάνει τη μελέτη των δυνατών σημείων και των αδυναμιών των ανταγωνιστικών προϊόντων μιας εταιρείας. Οι τρέχουσες εταιρείες πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους προκειμένου να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν. Πρέπει να δουν την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησής τους και να κάνουν προσαρμογές ανάλογα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η δημιουργία μιας βασικής ευκαιρίας για βελτίωση είναι τόσο ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας εταιρείας. Βρίσκοντας τρόπους βελτίωσης, οι σχεδιαστές μπορούν πραγματικά να δείξουν τη σημασία της δουλειάς τους, καθώς και τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρείας τους (Dessler, 2000).

Η ποιότητα και το κόστος εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Οι μεθοδολογίες Taguchi επέτρεψαν τη μετατροπή της ποιότητας σε ποσότητες και τον υπολογισμό του κόστους. Οι οικονομικοί υπολογισμοί αποτελούν βασικό μέρος της εργασίας αυτού του ερευνητή. Εξετάζουν το κόστος που αντιμετωπίζουν τόσο ο κατασκευαστής όσο και οι καταναλωτές κατά τη διάρκεια του χρόνου παραγωγής και χρήσης τους. Αυτό βοηθά στον προσδιορισμό της αξίας που προσθέτει το καθένα στη συνολική ποιότητα. Ανεξάρτητα από το ποιος το πληρώνει, κάθε υπολογισμός πρέπει να εξετάζει πόση αξία προσθέτει κάθε προϊόν (Moustakis, 2010).

Λαμβάνοντας έρευνες από τους πελάτες τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τους καταναλωτές τους και πώς να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτές οι επιλογές ονομάζονται Έρευνες πελατών. Τα ερωτηματολόγια παρέχουν πληροφορίες για το πώς αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τις τιμές και πόσο ικανοποιημένοι είναι με τις υπηρεσίες. Οι άνθρωποι μπορούν επίσης να ανακαλύψουν τι προτιμούν οι καταναλωτές μέσω αυτών των ερωτηματολογίων. Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους (Garth, 2011).

### **1.2.6 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας**

Η διασφάλιση ποιότητας είναι η διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας πριν κυκλοφορήσει στο κοινό. Περιλαμβάνει τεκμηρίωση και επαλήθευση διαδικασιών που ακολουθούν οι εργαζόμενοι ή οι εταιρείες. Οι κύριοι στόχοι της διασφάλισης ποιότητας είναι να παρέχει εμπιστοσύνη στη διοίκηση και στα ενδιαφερόμενα μέρη ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία πληροί συγκεκριμένα κριτήρια. Αν και είναι επίσης σημαντικό να καταγράφονται και να επαληθεύονται οι διαδικασίες, είναι επίσης σημαντικό να καταγράφεται με ακρίβεια τι έγινε και τι γράφτηκε (Ranson & Stewart, 2014). Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης ποιότητας είναι το κλειδί για την επίτευξη ανώτερων αποτελεσμάτων. Τα συστήματα QMS όχι μόνο απαιτούν κατανόηση των ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής δομής, αλλά και απαραίτητα δεδομένα που σχετίζονται με μέσα και υλικά. Αυτά τα συστήματα διασφαλίζουν την κατάλληλη προσοχή στις ανάγκες των καταναλωτών μέσω της συνεχούς βελτίωσης των αγαθών και των υπηρεσιών. Εξασφαλίζουν επίσης ότι όλα τα δεδομένα ενσωματώνονται στο σύστημα (Petersen, 2019).

Τονίζοντας τη σημασία της εισαγωγής ενός τέτοιου συστήματος σε μια σύγχρονη εταιρεία ή οργανισμό, μπορούν να φανούν πολλά οφέλη. Μεταξύ αυτών, το πρώτο είναι ότι η εταιρεία θα επιτύχει εσωτερική αποτελεσματικότητα. Το δεύτερο είναι ότι οι εξωτερικές ενέργειες της εταιρείας — όπως οι συναλλαγές της με καταναλωτές, προμηθευτές και παρόμοια — θα είναι πιο αποτελεσματικές. Αυτό οδηγεί σε αυξημένο ανταγωνισμό και φήμη, καθώς και σε υψηλότερη παραγωγικότητα και κέρδη (Doran, 2021). Επιπλέον, συστήματα σαν αυτά βελτιώνουν την αξιοπιστία της εταιρείας και στη συνέχεια ενισχύουν τη φήμη. Κάτι τέτοιο οδηγεί σε μείωση του κόστους και αύξηση των εσόδων. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εταιρείας επίσης. Μια διαδικασία πιστοποίησης για αυτό θα παρείχε στις εταιρείες καλύτερες επικοινωνιακές ικανότητες (συμπεριλαμβανομένης της φήμης), βελτιωμένες ικανότητες λήψης αποφάσεων, βελτιωμένες οικονομικές ικανότητες και καλύτερες ικανότητες επικοινωνίας των εργαζομένων (Μπουσινάκης και Χάλκος, 2007).

#### **1.2.6.1 ISO 9001:2015**

Η τρέχουσα έκδοση έχει αναθεωρηθεί από την έκδοση του 2008. Οι αλλαγές που έγιναν σε αυτό το πρότυπο ήταν αρκετά σημαντικές. Η έκδοση 2015 άλλαξε ορισμένες απαιτήσεις του συγκεκριμένου προτύπου και έκανε ουσιαστικές αλλαγές. Το πρότυπο



ISO 9001 θεσπίζει ένα σύνολο κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών για κάθε εταιρεία που επιθυμεί να πιστοποιηθεί. Αυτό το πρότυπο τοποθετεί την ποιότητα στο επίκεντρο των λειτουργιών και παρέχει μια καθορισμένη προσέγγιση που συμπληρώνει τις επιχειρηματικές πολιτικές. Έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα με τα χρόνια (Karapetrovic et al, 2017). Οι κύριες διαφορές εντοπίζονται στην ανάλυση κινδύνου, τη διαχείριση και την ηγεσία, τη μέτρηση, τη διαχείριση αλλαγών και την ευαισθητοποίηση, την επικοινωνία, τις ανάγκες τεκμηρίωσης και τους κύριους στόχους. Αυτή η πιστοποίηση είναι ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να διαφημίσουν τα προϊόντα που παράγουν. Αποδεικνύει επίσης ότι η εταιρεία ικανοποιεί με συνέπεια τις ανάγκες των καταναλωτών και τις νομικές απαιτήσεις. Τα οφέλη αυτού του προτύπου περιλαμβάνουν την προώθηση των επιχειρήσεων στις αγορές τους — κάτι που είναι πολύ χρήσιμο για σκοπούς μάρκετινγκ (Ρωσσίδης et al, 2017).

#### **1.2.6.2 ISO 14001**

Το πρότυπο συστήματος περιβαλλοντικής ποιότητας δημιουργήθηκε με σκοπό να είναι ένα διεθνές πρότυπο. Καθορίζει τι πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα σύστημα ποιότητας για να διασφαλιστεί η περιβαλλοντική διαχείριση σε όλες τις εταιρείες και οργανισμούς. Με τη δημιουργία αυτού του προτύπου, είναι δυνατό για οποιαδήποτε επιχείρηση να καλύψει τις ανάγκες του προτύπου. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε εταιρεία μπορεί να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της και να βελτιώσει τη συνολική της απόδοση (Evans & Lindsay, 2012). Αυτό το πρότυπο επιτρέπει στις εταιρείες να συμμορφώνονται εύκολα με την ισχύουσα νομοθεσία παρέχοντας διασφάλιση και εύκολη παρακολούθηση. Δημιουργεί επίσης ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέποντας στις εταιρείες να παρακολουθούν πιο εύκολα τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και να μειώσουν το κόστος συμμόρφωσης με τους κανονισμούς. Έχει επίσης πολλά οικονομικά οφέλη, καθώς δίνει στις εταιρείες περισσότερο έλεγχο των εξόδων τους και τις βοηθά να παρακολουθούν τα αποτελέσματά τους. Στην πραγματικότητα, δίνει ακόμη και στις εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν χρησιμοποιούν αυτό το πρότυπο. Είναι σημαντικό για κάθε εταιρεία να χρησιμοποιεί αυτό το πρότυπο λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων του (Τσακαλάκης, 2013).

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν ένα πρότυπο ISO 9001 πρέπει να επενδύσουν ένα σημαντικό χρηματικό ποσό προκειμένου να ενσωματώσουν πλήρως το σύστημα. Ωστόσο, ορισμένες εταιρείες απλώς δεν είναι σε θέση να το αντέξουν οικονομικά λόγω αργών φάσεων υλοποίησης. Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι αυτό το σύστημα είναι απλώς μια πιστοποίηση (που δεν απαιτεί χρήματα), ενώ στην πραγματικότητα είναι ένα πολύτιμο σύστημα που παρέχει πολλά οφέλη(Kill, 2021).

### **1.2.6.3 OHSAS 18001**

Αυτό το πρότυπο αφορά την προστασία των εργαζομένων από κινδύνους στο χώρο εργασίας. Καθιερώνει κριτήρια για τη δημιουργία συστημάτων υγείας και ασφάλειας στην εργασία που ισχύουν για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους ή αγοράς. Οι εταιρείες πρέπει να συμμορφώνονται με πολλούς κανονισμούς ασφάλειας και υγείας προκειμένου να παραμείνουν συμμορφωμένες με τα ισχύοντα νομικά πρότυπα. Αυτά τα οφέλη περιλαμβάνουν τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία, μια βελτιωμένη κουλτούρα υγείας και ασφάλειας και αυξημένη παραγωγικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, τα ατυχήματα μειώνουν το κόστος όπως τα ασφάλιστρα και οι νοσοκομειακοί λογαριασμοί. Άλλα οφέλη περιλαμβάνουν υψηλότερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, πιο αποτελεσματικές αποφάσεις που βασίζονται σε μειωμένους κινδύνους και μεγαλύτερη αναγνώριση από άλλες χώρες. Επιπλέον, οι πιστοποιήσεις αποδεικνύονται χρήσιμες για τις επιχειρήσεις ως εργαλεία μάρκετινγκ που αποδεικνύουν τη συμμόρφωσή τους με αυτούς τους νόμους(Kill, 2021).

### **1.2.6.4 ISO 22001**

Το πρότυπο HACCP επικεντρώνεται στην ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων. Είναι ένα προληπτικό σύστημα που παρακολουθεί τους ανθρώπους που εργάζονται για τη διατήρηση πρακτικών ασφαλούς χειρισμού τροφίμων. Σκοπός του συγκεκριμένου προτύπου είναι να διασφαλίσει την ασφάλεια των παραγόμενων τροφίμων αναλύοντας

τους πιθανούς κινδύνους σε κάθε φάση παραγωγής. Προσδιορίζει κρίσιμα σημεία στην παραγωγή και αναλύει ποιες παράμετροι είναι σημαντικές για την παρακολούθηση των κινδύνων. Το πρότυπο περιγράφει επίσης διορθωτικά μέτρα - όπως παρακολούθηση και παρέμβαση - σε περίπτωση επικίνδυνων περιστατικών. Οι πιο βασικές αρχές αυτού του προτύπου περιλαμβάνουν τον εντοπισμό κρίσιμων σημείων, την οριοθέτηση των απαραίτητων παραμέτρων, τον καθορισμό ενεργειών ελέγχου, τον καθορισμό διορθωτικών μέτρων και την τεκμηρίωση κάθε βήματος (Ishibuchi et al, 2015).

#### **1.2.6.5 ISO 50001**

Οι σύγχρονες εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα σύστημα διαχείρισης ενέργειας που να τυποποιεί τις επιχειρηματικές ενεργειακές πρακτικές, την προμήθεια και τη χρήση. Αυτό το σύστημα διασφαλίζει μια συνεπή προσέγγιση ως προς την ενεργειακή απόδοση, το κόστος και τον εφοδιασμό. Μειώνοντας το κόστος και τη χρήση ενέργειας, μειώνεται ο κίνδυνος να μην πληρώνονται από τους προμηθευτές ενέργειας – γεγονός που μειώνει επίσης τη χρήση ενέργειας τους. Αυτό το πρότυπο βελτιώνει συνεχώς την ενεργειακή απόδοση, τη χρήση ενέργειας και την κατανάλωση ενέργειας. Προστατεύει επίσης το περιβάλλον, μειώνει το κόστος και βελτιώνει τις τάσεις ενεργειακής απόδοσης. Μερικά από τα κύρια οφέλη αυτού του προτύπου περιλαμβάνουν τη συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις, τα καλύτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την αισθητή μείωση της κατανάλωσης ενέργειας (Koc, 2017).

#### **1.2.6.6 Πρότυπα ασφάλειας τροφίμων BRC/IFC**

Τα πρότυπα είναι ειδικά για την ασφάλεια των τροφίμων και αναπτύχθηκαν από τη Γαλλική και Γερμανική Ένωση Πωλητών σε συνεργασία με τον Βρετανικό Οργανισμό Λιανικής. Ισχύουν κυρίως για παραγωγούς ιδιωτικής ετικέτας που προμηθεύουν σούπερ μάρκετ ή εξάγουν τα προϊόντα τους. Επιπλέον, σχετίζονται με εταιρείες που επεξεργάζονται ή δημιουργούν τρόφιμα. Αυτά τα πρότυπα παρέχουν τη δυνατότητα πιστοποίησης οποιασδήποτε επιχείρησης. Εξαιτίας αυτού, δεν μπορεί να υπάρξει καμία πρόκληση όταν εξετάζεται το μέγεθος της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλά θετικά αποτελέσματα με αυτά τα πρότυπα, όπως οι επιλογές εξαγωγής και η αυξημένη

εμπιστοσύνη των καταναλωτών στους συνεργάτες και τις επιχειρήσεις τους(Jackson, 2021).

### **1.3 Επιχειρηματική αριστεία**

#### **1.3.1 Εννοιολογική προσέγγιση και Μοντέλα**

Η επιχειρηματική αριστεία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία δημιουργίας και βελτίωσης συστημάτων διαχείρισης μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτή η διαδικασία βελτιώνει την απόδοση και δημιουργεί αξία για τους μετόχους. Η επιχειρηματική αριστεία είναι κάτι περισσότερο από ένα καλό σύστημα σε μια χώρα—είναι τρόπος ζωής(Kill, 2021). Η επίτευξη αριστείας σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων κάποιου. Αυτό συμβαίνει επειδή η επίτευξη αριστείας σε ό,τι κάνει ένας οργανισμός είναι το κλειδί της επιτυχίας. Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας αξιολογούν την απόδοση μιας επιχείρησης σε σχέση με τις βασικές αξίες και αρχές(Ishibuchi et al, 2015). Αυτά τα μοντέλα χρησιμοποιούνται από πολλές διαφορετικές χώρες, συμπεριλαμβανομένων τουλάχιστον 83. Αυτό συμβαίνει επειδή παρέχουν έναν βασικό μηχανισμό για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη συνολική τους απόδοση(Jackson, 2021).

Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας χρησιμοποιούν συνήθως τον όρο «επιχειρηματική αριστεία», που δίνει έμφαση στην έννοια της αριστείας σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας παρέχουν στους οργανισμούς έναν ολιστικό τρόπο διαχείρισης που τους βοηθά να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις και να οδηγούνται στην επιτυχία τους. Αυτά τα μοντέλα είναι σαν σύμβουλοι για τις επιχειρήσεις, τις βοηθούν να λάβουν υπόψη τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων, να επιλέξουν στόχους που ευθυγραμμίζονται με το όραμα του οργανισμού και να λαμβάνουν υπόψη τις τρέχουσες αντιλήψεις για τις διεθνείς πρακτικές(Ishibuchi et al, 2015). Κάνοντας αυτό, αυτά τα μοντέλα βοηθούν τους οργανισμούς να αξιολογήσουν τα δυνατά τους σημεία, καθώς και τους τομείς στους οποίους μπορούν να βελτιωθούν – οδηγώντας τους στο τι πρέπει να κάνουν στη συνέχεια(Kill, 2021).

##### **1.3.1.1 Malcolm Baldrige Quality Award**

Το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige δημιουργήθηκε το 1987 ως το πρώτο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας. Αυτό το βραβείο απονέμεται σε επιχειρήσεις που επιδεικνύουν αριστεία στις τεχνικές διαχείρισης και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Ο Malcolm Baldrige ήταν Υπουργός Εμπορίου των Ηνωμένων Πολιτειών από το 1981 μέχρι τον θάνατό του κατά λάθος σε ένα ροντέο το 1987. Ο λόγος που πήρε το όνομά του από αυτό το βραβείο είναι επειδή οι τεχνικές διαχείρισης του οδήγησαν σε μακροπρόθεσμες βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης (Karapetrovic et al, 2017).

Η δημιουργία ενός προγράμματος βραβείων ποιότητας στις ΗΠΑ είχε σκοπό να ενθαρρύνει την υψηλότερη αμερικανική παραγωγικότητα και ποιότητα. Παρακινώντας τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους, το πρόγραμμα ενθάρρυνε την υπερηφάνεια για το έργο τους. Αυτό το αποτέλεσμα ενέπνευσε τις επιχειρήσεις να αγωνιστούν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνοντας τα κέρδη. Αναγνωρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις των οποίων η σκληρή δουλειά βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους εμπνέει και άλλες επιχειρήσεις να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους (Τσακαλάκης, 2013). Αυτή η μέθοδος παρέχει συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση οργανισμών, κυβερνήσεων, επιχειρήσεων και άλλων ιδρυμάτων. Αναφέρει επίσης τα απαραίτητα βήματα για την ανύψωση της ποιότητας οποιουδήποτε τομέα και πολιτισμού. Η παροχή αυτών των οδηγιών σε άλλους αμερικανικούς οργανισμούς τους βοηθά να μάθουν πώς μπορούν να γίνουν υψηλής ποιότητας. Αυτό περιλαμβάνει την αξιοποίηση των πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο αλλαγής μιας κουλτούρας και δημιουργίας αριστείας σε έναν συγκεκριμένο τομέα (Evans & Lindsay, 2012).

### *Οργανωτικό προφίλ και Σύστημα*

Το οργανωτικό προφίλ ενός οργανισμού παρέχει μια γενική κατευθυντήρια γραμμή για τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Οι βασικές εργασιακές σχέσεις, καθώς και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες βοηθούν στον καθορισμό του συστήματος διαχείρισης απόδοσης του οργανισμού. Αυτό το σύστημα περιλαμβάνει κατηγορίες που βοηθούν στον καθορισμό της δομής, των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων μιας εταιρείας (Ρωσσίδης et al, 2017). Η ηγεσία απαιτεί κατανόηση των πελατών, των ανταγωνιστών

και των μετόχων. Απαιτεί επίσης την κατανόηση των στόχων της εταιρείας και του τρόπου εφαρμογής μιας στρατηγικής. Ένας ηγέτης πρέπει επίσης να ενθαρρύνει ένα περιβάλλον μάθησης και να εμπνεύσει τα επόμενα βήματα για τον οργανισμό. Για να επιτύχουν αυτά τα καθήκοντα, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να αναπτύξουν ένα όραμα για τη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας. Οι οργανισμοί παράγουν τρία βασικά αποτελέσματα απόδοσης: διαχείριση απόδοσης, προσωπικό και διαδικασίες. Όλα αυτά τα στοιχεία ενώνονται για να σχηματίσουν την τριάδα των αποτελεσμάτων (Τσακαλάκης, 2013).

#### *Ανάλυση της πληροφορίας*

Οι πληροφορίες και η ανάλυση είναι κρίσιμες για την αποτελεσματική διαχείριση, επειδή παρέχουν δεδομένα για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Ο Malcolm Baldrige εξέτασε κριτήρια αριστείας απόδοσης. Αυτές οι ιδέες παρέχουν έναν εύκολο τρόπο για κάθε εταιρεία να βελτιώσει την απόδοσή της. Ο οργανισμός πρέπει να κατανοεί τις δημόσιες και εταιρικές ευθύνες της καλής ιδιότητας του πολίτη όταν δημιουργεί ηγεσία (Ρωσσιδης et al, 2017). Μετά από αυτό, πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικά σχέδια και να προσδιορίσουν βασικά σχέδια δράσης. Το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών και των αγορών. Οι διαδικασίες και το σύστημα διαχείρισης απόδοσης του οργανισμού εξαρτώνται από την ανάλυση δεδομένων. Αυτή η διαδικασία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν πληροφορίες και δεδομένα για να υποστηρίξουν τις οργανωτικές διαδικασίες πυρήνα και το σύστημα διαχείρισης απόδοσης (Ψωμάς, 2013). Τα δεδομένα και οι πληροφορίες βοηθούν τους οργανισμούς να σχεδιάζουν και να βελτιώνουν βασικές διαδικασίες παραγωγής, διανομής και υποστήριξης (Ηντουνας, 2013). Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα εξετάζουν την απόδοση σε βασικούς τομείς δραστηριότητας, όπως η οικονομική, η ικανοποίηση των ανθρώπινων πόρων, η λειτουργική, η αγορά και η ικανοποίηση των πελατών. Αυτά τα αποτελέσματα εξετάζουν τις επιχειρηματικές βελτιώσεις σε αυτούς τους τομείς και την απόδοση των ανταγωνιστών. Επιπλέον, αυτά τα κριτήρια βοηθούν στη βελτίωση των σχέσεων των εργαζομένων, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και στην αύξηση της κερδοφορίας (Oppenheim et al, 2020).

### 1.3.1.2 Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EFQM)

#### *Ιστορική αναδρομή*

Το EFQM ιδρύθηκε το 1988 από μια ομάδα 14 ευρωπαϊκών εταιρειών με την υποστήριξη της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Η αποστολή του ήταν να αναπτύξει το QMS στην Ευρώπη που να είναι πιο συνεπές με τις πολιτιστικές αξίες των Ευρωπαίων. Το EFQM ιδρύθηκε επίσημα τον Οκτώβριο του 1989, με εντολή να εφαρμόσει το QMS σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες. Πρωταρχικός στόχος του EFQM είναι να δημιουργεί και να εφαρμόζει πρότυπα για επιχειρήσεις και οργανισμούς. Συνεργάζονται με εκπαιδευτικούς φορείς και ομάδες εργασίας για τη δημιουργία αυτών των προτύπων (Ηντουνας, 2013). Στη συνέχεια, εργάζονται για την παροχή πληροφοριών και την ανάπτυξη πανευρωπαϊκών βραβείων και το βραβείο αυτοαξιολόγησης για ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και οργανισμούς που ονομάζεται EqA, το οποίο αναπτύχθηκε το 1991 σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EOQ). Το πλαίσιο για αυτό το βραβείο επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αξιολογήσει τον εαυτό του—ένα πρότυπο που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Στην ανάπτυξη συστημάτων η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής και η διαθεσιμότητα πόρων είναι βασικοί παράγοντες. Αυτές οι διαδικασίες καθοδηγούνται από την ηγεσία του οργανισμού (Oppenheim et al, 2020).

Το EFQM αναθεωρήθηκε το 2013 για να δείξει τη σχέση αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ του τι κάνουν οι επιχειρήσεις και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν. Αυτό παρέχει στους ανθρώπους μια βαθύτερη κατανόηση του γιατί η επιλεγμένη τους επιχείρηση πρέπει να είναι οικονομικά επιτυχημένη. Οι υποστηρικτές του EFQM σημειώνουν επίσης ότι αυτή η αναθεώρηση προκάλεσε σημαντικά οικονομικά οφέλη για τις επιχειρήσεις που άλλαξαν τη μέθοδο λειτουργίας τους. Το μοντέλο έχει βασικές πτυχές και οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μακροπρόθεσμη αριστεία τηρώντας τις. Το Μοντέλο Αριστείας που δημιουργήθηκε από το EFQM είναι ένα πλαίσιο που βοηθά τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τις Θεμελιώδεις Αρχές και τη λογική RADAR στην πράξη. Το RADAR Logic είναι ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και ένα ισχυρό εργαλείο διαχείρισης που υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην επιδίωξή τους για βιώσιμη

αριστεία. Παρέχει τη ραχοκοκαλιά για κάθε οργανισμό που παλεύει με συντριπτικές προκλήσεις.

Αυτά τα συνδυασμένα στοιχεία βοηθούν τους ανθρώπους να μετρούν τους εαυτούς τους έναντι των επιτυχημένων επιχειρήσεων αναδεικνύοντας τις ιδιότητες των βιώσιμων οργανισμών. Αυτά περιλαμβάνουν μετρήσεις απόδοσης όπως οικονομική επιτυχία, εκπαιδευτικά επιτεύγματα και περιβαλλοντική βιωσιμότητα(Μπίνας, 2016). Το μοντέλο αριστείας του EFQM επιτρέπει σε επιχειρήσεις και οργανισμούς να προάγουν την αριστεία εντός της κουλτούρας τους, να βελτιώσουν τη συνέπεια στην οργανωτική διαχείριση, να έχουν πρόσβαση σε καλές πρακτικές και να προωθήσουν την καινοτομία. Εφαρμόζοντας σωστά το Μοντέλο Αριστείας EFQM παράλληλα με τη λογική RADAR και τις Θεμελιώδεις Αρχές, όλες οι εφαρμοσμένες πρακτικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό σχηματίζουν ένα συνεκτικό σύνολο που βελτιώνεται συνεχώς. Αυτό διασφαλίζει ότι κάθε πτυχή των πρακτικών διαχείρισης ενός οργανισμού υποστηρίζει τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική του(Abraham et al, 2020).

### *Οι κύριες αρχές*

Οι Βασικές Έννοιες της Αριστείας θεωρούνται τα δομικά στοιχεία για την ανάπτυξη εξαιρετικής εργασίας σε οποιονδήποτε οργανισμό. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ορίσει μια εξαιρετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κοινή γλώσσα μεταξύ των ανώτατων στελεχών. Οι βασικές αρχές του ευρωπαϊκού μοντέλου αντικατοπτρίζουν καλύτερα αυτό. Οι οργανισμοί προσθέτουν συνεχώς αξία στους πελάτες που εξυπηρετούν προβλέποντας τις ανάγκες τους, ικανοποιώντας τις προσδοκίες τους και παρέχοντας ευκαιρίες(Corbet & Rastick, 2020). Δημιουργώντας θετικό αντίκτυπο στον κόσμο γύρω τους, αυτοί οι οργανισμοί βελτιώνουν τις επιδόσεις τους και προωθούν περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές στις κοινότητες τις οποίες προσεγγίζουν. Οι εξαιρετικοί οργανισμοί διαχειρίζονται επίσης την αλλαγή πέρα από τα οργανωτικά τους όρια μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των διαδικασιών και των συστημάτων τους. Οι εξαιρετικοί οργανισμοί ενσωματώνουν νέες ιδέες στα συστήματά τους μέσω συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας. Αυτοί οι ηγέτες εμπνέουν άλλους ζώντας τις αξίες και την ηθική τους, καθώς και δημιουργώντας ένα



καλύτερο μέλλον για τον οργανισμό τους. Οι άριστοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές αποτελεσματικά. Δημιουργούν αυξημένη αξία αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα των εργαζομένων τους. Οι εξαιρετικοί οργανισμοί δημιουργούν κουλτούρες ενδυνάμωσης μεταξύ των εργαζομένων τους προκειμένου να επιτύχουν τόσο επαγγελματικούς όσο και προσωπικούς στόχους. Αυτό αποδεικνύεται μέσω της αποτελεσματικής τους λειτουργίας (Μπίνας, 2016).

### *Κριτήρια*

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί απαιτούν ισχυρή ηγεσία και σαφή κατεύθυνση στη δουλειά τους. Πρέπει να καλλιεργήσουν σχέσεις με άλλους οργανισμούς, να βελτιώσουν τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν και να αναπτύξουν καλύτερους υπαλλήλους. Αυτό θα τους βοηθήσει να παρέχουν περισσότερες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους πελάτες τους (Smith, 2014). Οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθήσουν συγκεκριμένα βήματα για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια στρατηγική. Αυτά τα βήματα περιλαμβάνουν την εύρεση της σωστής προσέγγισης για την κατάσταση και τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη δημιουργία τους. Εφόσον πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, είναι εγγυημένη η αποτελεσματική εφαρμογή. Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες μιας εταιρείας δημιουργούνται από την ηγεσία. Είναι ένα διαρκές ζωντανό πρότυπο, που επιδεικνύει αριστεία στην καθημερινή ζωή και δημιουργεί μια κουλτούρα οργανωτικής «Αριστείας». Με την προσωπική αλληλεπίδραση με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους, η ηγεσία ενισχύει το σύστημα διαχείρισης της εταιρείας, εμπνέει τους υπαλλήλους, δημιουργεί συντροφικότητα και υποστηρίζει τους στόχους του οργανισμού (Corbet & Rastick, 2020).

Οι πολιτικές και οι στρατηγικές της εταιρείας αναπτύσσονται με βάση πραγματικά δεδομένα που συγκεντρώνονται μέσω μετρήσεων απόδοσης, έρευνας και δημιουργίας. Σχηματίζονται μέσα από το πλαίσιο Βασικών Διαδικασιών και στη συνέχεια ενημερώνονται, αναθεωρούνται και διαδίδονται. Το HR παρέχει στους ανθρώπους μια πλατφόρμα για να μάθουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, να αξιολογήσουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, να ενθαρρύνουν τον διάλογο μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων, να βελτιώσουν το ανθρώπινο δυναμικό και να διατηρήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Οι άνθρωποι ενδυναμώνονται επίσης από τις προσπάθειες του HR, αναγνωρίζονται και

ανταμείβονται(Ρωσσίδης και Μπιτσάνη, 2011). Εξετάζοντας τον τρόπο διαχείρισης των εξωτερικών συνεργασιών μέσω πόρων, χρηματοδότησης, εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και υλικών, τεχνολογίας και γνώσης. Λαμβάνονται επίσης υπόψη οι πληροφορίες που μοιράζονται μεταξύ των εταίρων. Οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να αναζητούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών τους με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Θα πρέπει επίσης να αναζητήσουν νέους, καινοτόμους τρόπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους όταν είναι απαραίτητο. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν την υψηλότερη αξία στους πελάτες τους, καθώς και να παρέχουν πλήρη ικανοποίηση στους ενδιαφερόμενους(Λεκάκου, 2015).

#### *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το EFQM*

Η πιστοποίηση των οργανισμών που χρησιμοποιούν το μοντέλο EFQM τους παρέχει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αυτό συμβαίνει επειδή η εφαρμογή των αρχών του μοντέλου οδηγεί σε σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς τους, όπως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών και περισσότερη αισιοδοξία για το μέλλον(Παππάς, 2014). Αυτό οδηγεί σε καλύτερη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές και μεγαλύτερες ελπίδες για συνεχή επιτυχία. Οι αρχές του EFQM έχουν οδηγήσει σε πολλά μεγάλα οφέλη για τους οργανισμούς. Αυτά περιλαμβάνουν την υιοθέτηση των αρχών EFQM, την εφαρμογή βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εσωτερική τους οργάνωση. Όταν μια εταιρεία επιλέξει να εφαρμόσει τις Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας, θα λάβει κοινωνική αναγνώριση για τις προσπάθειές της. Αυτό προκαλεί ένα πλεονέκτημα επειδή αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας τους(Rahman, 2021). Εκτός από το λογότυπο και τα πιστοποιητικά που δίνονται από το EFQM, οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί μπορούν επίσης να επιδείξουν πανευρωπαϊκή πιστοποίηση από την Certified Commitment. Αυτό το μοντέλο βοηθά στον προσδιορισμό των δυνατών σημείων ενός οργανισμού μετρώντας τις βασικές του ικανότητες(Παππάς, 2014). Με την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασής τους, βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίσουν ευκαιρίες για να βελτιώσουν τις μελλοντικές τους επιδόσεις. Επειδή αυτό το μοντέλο έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν πώς να βελτιώνονται χωρίς να σταματήσουν να κάνουν αυτό στο οποίο είναι ήδη καλοί, μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που δεν μπορούν

να επιλυθούν με άλλες μεθόδους. Αυτό το μοντέλο είναι το κλειδί για τον εντοπισμό δυνατών σημείων, καθώς η διόρθωση των προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί είναι αδύνατη χωρίς να καταλάβουμε γιατί εμφανίζονται εξαρχής(Petersen, 2019).

Η ποιότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια και περιλαμβάνει κάθε πτυχή της ζωής ενός οργανισμού. Έτσι, η μέθοδος της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας απαιτεί από τους εργαζομένους να συνεργάζονται για την εφαρμογή των αρχών της(Ρωσσίδης, 2017). Απαιτεί επίσης από τους υπαλλήλους να κατανοούν έναν κοινό στόχο και όραμα, καθώς και να χρησιμοποιούν δεδομένα που μετρούν τόσο τις ποσοτικές όσο και τις ποιοτικές πτυχές του συστήματός τους. Αφού γίνει αυτό, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπλακούν στη δημιουργία ενός συστήματος που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων - τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης(Ρωσσίδης, 2017). Η επιχειρηματική αριστεία είναι ένας όρος που αναφέρεται στη διαδικασία βελτίωσης των συστημάτων και διαδικασιών διαχείρισης ενός οργανισμού για τη δημιουργία περισσότερης αξίας για τους μετόχους. Αυξάνει επίσης την απόδοση και βελτιώνει την ποιότητα των συστημάτων διαχείρισης ενός οργανισμού. Αυτό θεωρείται υψηλότερη προτεραιότητα από το να υπάρχει απλώς ένα καλό σύστημα σε μια χώρα(Koc, 2017). Επιπλέον, η επιχειρηματική αριστεία είναι υψίστης σημασίας επειδή σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, κάθε πτυχή της διοίκησης ενός οργανισμού πρέπει να είναι εξαιρετική — από την ηγεσία, τη στρατηγική και την εστίαση στον πελάτη έως τη διαχείριση πληροφοριών, τις πρακτικές διαδικασίας και τους ανθρώπους(Jackson, 2021).

## Κεφάλαιο 2. Δημόσια Διοίκηση

### 2.1 Δημόσια Διοίκηση

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης είναι ένα ζήτημα που συζητείται από άτομα από διάφορα κοινωνικά στρώματα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι περιλαμβάνει συζήτηση για τα πλεονεκτήματα και τα ελαττώματα της ιδιωτικοποίησης της κυβέρνησης, εάν οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι είναι διεφθαρμένοι, πόσο καλά λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες, ο βαθμός στον οποίο οι τοπικές κυβερνήσεις συμβάλλουν στη συνοχή της κοινότητας και στην επίλυση τοπικών προβλημάτων, καθώς και πόσοι άνθρωποι διοικούνται από γραφειοκράτες της Ουάσιγκτον ή των Βρυξελλών που υπερβαίνουν τα αντίστοιχα εθνικά τους εδάφη (Τσέκος, 2014). Αυτοί οι άνθρωποι ελπίζουν σε ένα καλύτερο μέλλον για τη Δημόσια Διοίκηση, η οποία σήμερα λειτουργεί από πολιτικούς/δημόσιους υπαλλήλους με πελατειακό σύστημα. Ή αυτοί είναι οι πολιτικοί που διατηρούν ένα πελατειακό σύστημα, κρατώντας τους δημοσίους υπαλλήλους «άνετους» στις τρέχουσες καταστάσεις τους (Alminawi, 2015).

Οι αλλαγές και οι εξελίξεις στον δημόσιο τομέα συχνά περνούν απαρατήρητες. Η εύρεση ενός τρόπου για τον ακριβή ορισμό της δημόσιας διοίκησης είναι ένα δύσκολο έργο, επειδή αλλάζει συνεχώς και αλλάζει τη ζωή των πολιτών της. Η κατανόηση αυτών των αλλαγών είναι σημαντική γιατί ο δημόσιος τομέας επηρεάζει τη ζωή όλων (Καραντζάλης, 2019). Εξ ορισμού, η δημόσια διοίκηση είναι ο ευρύς κλάδος της δημόσιας υπηρεσίας. Αυτός ο όρος αναφέρεται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα που εκτελείται μέσω των καθιερωμένων καναλιών του κράτους που στοχεύει στην επίτευξη των στόχων του κράτους και στην παροχή υπηρεσιών στο κοινό. Αναφέρεται επίσης ως κρατική επιχείρηση λόγω του γεγονότος ότι οι περισσότερες εργασίες που εκτελούνται από το κράτος γίνονται μέσω δημόσιων επιχειρήσεων και προορίζονται για την παροχή στους πολίτες των απαραίτητων αγαθών και υπηρεσιών (Κρεμιάδης, 2011).

Η Δημόσια Διοίκηση είναι η μελέτη της ανάπτυξης, εφαρμογής και χρηματοδότησης της δημόσιας πολιτικής από τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, καθώς και από τις κυβερνήσεις. Υπάρχουν σημαντικά θέματα ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος σε αυτόν τον τομέα: Ο Καραντζάλης δηλώνει ότι συνήθως εφαρμόζεται σε μεγάλη κλίμακα με πολλούς

αλληλένδετους οργανισμούς. Αυτοί οι οργανισμοί απαιτούν τεράστιους οικονομικούς πόρους και ανθρώπινους πόρους προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο της διασφάλισης ενός βασικού βιοτικού επιπέδου για μεγάλους πληθυσμούς. Και όλα αυτά γίνονται μέσα από μονομερείς αποφάσεις που λαμβάνονται από δημόσιους φορείς (Καραντζάλης, 2019).

## 2.2 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας είναι ένα θέμα που τίθεται συχνά στις πολιτικές συζητήσεις. Ο λόγος είναι ότι δεν ακολουθεί ομαλή πορεία, γεγονός που προκαλεί σημαντικά ζητήματα για τη χώρα. Η Ελλάδα χάνει σημαντικό ετήσιο ΑΕΠ λόγω της γραφειοκρατίας (Κέφης, 2014). Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι η Ελλάδα έχει από τα υψηλότερα διοικητικά κόστη στις χώρες της ΕΕ. Ο δημόσιος τομέας συχνά εμποδίζει τις επενδύσεις και τις επιχειρηματικές δράσεις λόγω του υψηλού οικονομικού κόστους που προκαλείται από την περιττή γραφειοκρατία. Με την υφεσιακή οικονομική κατάσταση της χώρας και τη συνεχή πολιτική αστάθεια, το οικονομικό βάρος των γραφειοκρατικών εμποδίων φαίνεται να δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο τη λειτουργία του δημόσιου τομέα και των πολιτών του (Μαυρομούστακου, 2016).

Η δημόσια διοίκηση της Ελλάδας έχει χαρακτηριστεί ως ο «μεγάλος ασθενής». Πολλοί το αντιλαμβάνονται ως ανίκανο να εκπληρώσει την αποστολή του. Αυτό ήταν ιδιαίτερα εμφανές κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, η οποία ανέδειξε την αναποτελεσματικότητα του διοικητικού συστήματος και τα γενικά ζητήματα συντονισμού του. Οι ελληνικές δημόσιες διοικήσεις είναι αναποτελεσματικές για λόγους όπως η κακή παραγωγικότητα, η έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών και η υπερσυγκέντρωση εξουσιών (Σπανού, 2018). Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι το κομματικό σύστημα μερικές φορές επέτρεπε την πρόσληψη προσωπικού δημοσίων οργανισμών με αδιαφανείς διαδικασίες. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία ανθρώπινου δυναμικού με ακατάλληλες δεξιότητες για τη θέση — μερικές φορές ακόμη και περισσότερες από τον καθορισμένο αριθμό — και μπορεί επίσης να είναι ένας λόγος για τον οποίο οι ελληνικές δημόσιες διοικήσεις δεν έχουν τον πλήρη έλεγχο της εργασίας τους (Πισσαρίδης et.al., 2020). Πρόσφατα αποτελέσματα απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων αποκαλύπτουν την έλλειψη κατανόησης από την ελληνική διοίκηση σχετικά με το πραγματικό μέγεθος του δημόσιου

εργατικού δυναμικού. Αυτό οδηγεί σε δυσκολίες στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και στην περαιτέρω ανάπτυξη της πορείας τους. Το κράτος πρέπει να εκσυγχρονιστεί και να αναπτυχθεί για να ανταποκριθεί στην πρόκληση της βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών. Αυτό συμβαίνει γιατί η βελτίωση της ποιότητας του κράτους επηρεάζει άμεσα την ποιότητα της δημοκρατίας και την πρόκληση στις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της Ελλάδας (Σπανού et. al., 2021).

Όπως δήλωσε ο Μακρυδημήτρης (2013), η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει πολύ μικρή εξουσία. περιορίζεται από την αναποτελεσματικότητα και τη χαμηλή απόδοση. Εξαιτίας αυτού, οι ελληνικοί δημόσιοι φορείς είναι συχνά χωρίς σαφείς οδηγίες. Η έλλειψη συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής σε κρατικό επίπεδο οφείλεται στη διοικητική αυτονομία και στο βαθμό συγκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων. Τα ζητήματα αυτά εξακολουθούν να εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Η επιθυμία για μισθό είναι ξεχωριστή από τα προσόντα και τους στόχους απόδοσης. Δεν δίνεται έμφαση στην εκπαιδευτική ή επαγγελματική ανάπτυξη των νέων εργαζομένων (Σωτηρόπουλος, 2019). Επιπλέον, λίγες πληροφορίες σχετικά με τις νέες μεθόδους είναι διαθέσιμες μέσω της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της καθοδήγησης που παρέχεται από τη Δημόσια Διοίκηση (Τζέμος, 2019).

Η Ελλάδα έχει υλοποιήσει πολλά συγχρηματοδοτούμενα έργα και προγράμματα χάρη στη συμμετοχή τους σε πολλές ευρωπαϊκές δομές. Ωστόσο, οι διαρθρωτικές αδυναμίες και δυσκολίες που είναι εμφανείς σε αυτά τα έργα φαίνονται σε όλη την Ελλάδα (Τζέμος, 2020). Υπάρχουν πολλά ζητήματα με την έλλειψη σαφών κανονισμών, καθώς και ζητήματα με ad hoc νομοθεσία και γενικά κακής ποιότητας νόμους. Η σύγχρονη διοίκηση στερείται κατάλληλης εφαρμογής λόγω της χρήσης παραδοσιακών μεθόδων διαχείρισης, της έλλειψης συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών, της αναποτελεσματικής και ανεπαρκούς χρήσης των δεικτών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας και της οργανωτικής κατάρρευσης. Η χαμηλή διείσδυση του Διαδικτύου και η ευρυζωνική ανάπτυξη οδηγεί σε δυσκολίες στη χρήση ηλεκτρονικών διαδικασιών καθώς και σε χαμηλή ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Τα χρηματοπιστωτικά συστήματα στερούνται εκσυγχρονισμού λόγω της απουσίας σαφών οικονομικών σχεδίων και της παρουσίας διαφθοράς, έλλειψης κινήτρων και έλλειψης αξιοκρατίας (Λεκάκου, 2015). Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα και αδυναμίες που δυσκολεύουν τη

διοικητική αλλαγή. Από αυτό, μπορούμε να δούμε ότι το σύστημα είναι αναποτελεσματικό, γραφειοκρατικό και υπερβολικά συγκεντρωτικό. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται σημαντικές αλλαγές για να παραμείνει ανταγωνιστική και λειτουργική σε ένα ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό περιβάλλον(Λιαρμακόπουλος, 2013).

### **2.3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση**

Η Δημόσια Διοίκηση εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1970. Η δημόσια διοίκηση ξεκίνησε από την Αμερική κατά τη δεκαετία του 1980 υπό τη προεδρία Ρήγκαν. Αναπτύχθηκε περαιτέρω στα χρόνια της Θάτσερ και τυποποιήθηκε τα επόμενα χρόνια. Η δημιουργία της σηματοδότησε μια θεσμική στροφή αντί για μια θεωρητική. Μετά από αυτό, η ροή μεταξύ Δημόσιας Διεύθυνσης και Δημόσιας Διοίκησης επιταχύνθηκε γρήγορα. Πολλοί άνθρωποι και οργανισμοί θεωρούν ότι οι όροι «δημόσια διαχείριση» και «δημόσιες υπηρεσίες» είναι εναλλάξιμοι. Στην πραγματικότητα, η συγκεκριμένη διάκριση μεταξύ των δύο είναι σπάνια σαφής(Ρωσσίδης και Μπιτσάνη, 2011). Ωστόσο, είναι επιτακτική ανάγκη αυτές οι έννοιες να επισημανθούν τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από πολιτικούς. Η νέα αντίληψη εστιάζει στη Δημόσια Διοίκηση να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες αντί να επιβάλλει καταπιεστικούς ελέγχους. Αντί να χρησιμοποιούν την εξουσία με αυταρχικά μέσα, ο ρόλος τους είναι να παρέχουν τις απαραίτητες υπηρεσίες στο κοινό, ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να φροντίζουν τον εαυτό τους (Μπουσινάκης και Χάλκος, 2007). Όλα αυτά γίνονται με έμφαση στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών αντί της βαθμολόγησης των αποτελεσμάτων τους. Η Δημόσια Διοίκηση χρησιμοποιεί επιστημονικές αρχές και κανόνες διαχείρισης για να δημιουργήσει την καλύτερη δυνατή εφαρμογή των ιδεών της. Επικεντρώνεται στον καταμερισμό έργων, στη δημιουργία καταμερισμών εργασίας και στη χρήση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων στο έπακρο. Χρησιμοποιεί επίσης σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης, όπως μετρήσεις αποδοτικότητας και τεχνικές κινήτρων (Χατζηδημητρίου, 2017).

Διάφοροι επαγγελματίες της δημόσιας διοίκησης έχουν συζητήσει τον καλύτερο τρόπο ανανέωσης και αναζωογόνησης της γραφειοκρατικής νοοτροπίας από τη δεκαετία του 1980. Σε αυτό το χρονικό διάστημα έχουν ξεκινήσει πολυάριθμες ακαδημαϊκές μελέτες και έργα. Αυτές οι μελέτες πιέζουν τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης ώστε να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις του σημερινού κόσμου. Οι άνθρωποι θέλουν όλο και

περισσότερο η δημόσια διοίκηση να είναι πιο αποτελεσματική (Ρωσσίδης et al, 2017). Οι μελετητές πιστεύουν ότι η μετάβαση στο νέο μοντέλο διαχείρισης είναι απαραίτητη λόγω της συνεχούς δραστηριότητας, της παραγωγικότητας και της εξέλιξης των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών. Προτείνουν μάλιστα ότι οι κυβερνητικές υπηρεσίες θα πρέπει να υιοθετήσουν μια πιο ανταγωνιστική, επιθετική νοοτροπία (Παππάς, 2014).

Η Νέα δημόσια διοίκηση ξεκίνησε στη Μεγάλη Βρετανία και στη συνέχεια εξαπλώθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Αυστραλία. Από εκεί, επεκτάθηκε στο μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης και σε άλλα μέρη του κόσμου. Έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες σχετικά με την προέλευση της. Μερικοί πιστεύουν ότι ξεκίνησε στην Αμερική, άλλοι πιστεύουν ότι ξεκίνησε στην Αυστραλία. Ανεξάρτητα από το ποια χώρα το ξεκίνησε, σχεδόν κάθε χώρα στον κόσμο εμπλέκεται με την ΝΔ και έχει γίνει μια από τις πιο αξιοσημείωτες τάσεις στη δημόσια διοίκηση - μια τάση που χρησιμοποιούσαν τα κράτη για να αναδιοργανώσουν τον δημόσιο τομέα τους - και αποτελεί βασικό μέρος των περισσότερων σχεδίων αναδιάρθρωσης της δυτικής κυβέρνησης (Ψωμάς, 2013). Οι Evans & Lindsay (2012) όρισαν τη ΝΔΔ ως «μια διεπιστημονική προσέγγιση στη διαχείριση που περιλαμβάνει οικονομικούς, φυσικούς και πολιτικούς πόρους». Δήλωσαν επίσης ότι τη ΝΔΔ ενσωματώνει λειτουργίες σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου διαχείρισης. Η ΝΔΔ αναφέρεται συχνά ως φιλοσοφία, ιδεολογία ή συλλογή προκαθορισμένων μεθόδων διαχείρισης. Μπορεί επίσης να αναφέρεται ως ένα όραμα ή ένα πακέτο που περιέχει συγκεκριμένες τεχνικές και προσεγγίσεις διαχείρισης. Πολλές από αυτές τις τεχνικές προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα για κέρδος (Ρωσσίδης et al, 2017).

Ο Oppenheim et al (2020) περιέγραψε τη ΝΔΔ ως ένα «ευρύ πλαίσιο για την κατανόηση του δημόσιου τομέα», συμπεριλαμβανομένων πολλών αλληλένδετων στοιχείων. Ένας από τους ορισμούς ανέφερε ότι η ΝΔΔ προωθεί υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στο κοινό, αυξημένη αυτονομία για τους δημόσιους διευθυντές, αποζημίωση βάσει απόδοσης για τους υπαλλήλους και τους διαθέσιμους πόρους σε αυτούς, τον ανταγωνισμό μεταξύ των δημόσιων οργανισμών ως αρετή και ένα ανοιχτό μυαλό που προωθεί την καλύτερη εφαρμογή δημόσιων σκοπών από εξωτερικούς φορείς αντί της κυβέρνησης.

Ο Abraham et al (2020) αναφέρει ότι η ΝΔΔ εστιάζει στα αποτελέσματα και όχι μόνο



στις διαδικασίες. Αυτό γίνεται με τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που βασίζεται στην απόδοση που αντικαθιστά τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές από πάνω προς τα κάτω με περιβάλλοντα αποκεντρωμένης διαχείρισης. Αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να συλλέγουν σχόλια από διαφορετικά μέλη της κοινωνίας, καθώς και άλλες ομάδες συμφερόντων, όπως πολίτες και στρατιωτικοί(Λιαρμακόπουλος, 2013). Προσφέρει ανάπτυξη μεθόδων που ανοίγουν το δρόμο για έναν αποτελεσματικό και αποτελεσματικό δημόσιο τομέα χωρίς αύξηση του κόστους και αντιμετώπιση της οικονομικής αποδοτικότητας μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας (Μπίνας, 2016). Δημιουργία ανταγωνιστικού οικοσυστήματος για δημόσιους φορείς μέσω κινήτρων και κυρώσεων όπως επίσης και δημιουργία ενός πιο στρατηγικού δημόσιου τομέα που μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές γρήγορα και με ελάχιστα έξοδα. Μια πλήρης αλλαγή νοοτροπίας που ανάγκασε όλες τις χώρες μέλη να αντιμετωπίσουν δύσκολες πολιτιστικές αλλαγές. Τα προηγούμενα στατικά κυβερνητικά προγράμματα τώρα αποδομούνται και οι πολίτες ενθαρρύνονται να επικεντρωθούν στη βελτίωση των υπηρεσιών του κοινού. Αυτό περιλαμβάνει τη διερεύνηση μη δημοσίων επιλογών για λύσεις (Λιαρμακόπουλος, 2013).

Πολλές μελέτες που αφορούν στην ΝΔΔ ακολουθούν βασικές αρχές και φιλοσοφίες. Αυτές οι φιλοσοφίες αποτελούν τη βάση αυτού του κινήματος και θεωρούνται οι σημαντικότερες ιδέες του. Δίνοντας έμφαση στα αποτελέσματα στη δημόσια υπηρεσία αντί στις διοικητικές διαδικασίες. Η εξωτερική ανάθεση δημόσιων υπηρεσιών σε ιδιωτικές εταιρείες χωρίζει την εκτελεστική εξουσία σε πολλά μέρη. Αυτό βοηθά στην αποκέντρωση της δημιουργίας και της εφαρμογής δημόσιων πολιτικών από πολλαπλά τμήματα (Corbet & Rastick, 2020). Επομένως, η χρήση επιχειρηματικής εμπειρίας και θεωριών μπορεί να βελτιώσει την κυβερνητική απόδοση. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ΝΔΔ δεν είναι απλώς μια ουδέτερη λέξη αλλά είναι μια προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση που συνδυάζει επιχειρηματικές, επιστημονικές και άλλες μελέτες. Τα άτομα που χρησιμοποιούν αυτήν την προσέγγιση στοχεύουν στη βελτίωση των σύγχρονων γραφειοκρατιών αυξάνοντας την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη συνολική τους απόδοση. Το κάνουν αυτό συνδυάζοντας όλες αυτές τις μελέτες σε μία (Λιαρμακόπουλος, 2013).

## 2.4 Σύγχρονες Τάσεις στη Νέα Δημόσια Διοίκηση

Υπάρχουν πολλές ανεξάρτητες υπηρεσίες και οργανισμοί που λειτουργούν σε ένα σύστημα που βασίζεται στην αγορά παράλληλα με μερικές κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες. Αυτές οι υπηρεσίες και οι οργανισμοί βοηθούν στη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών αποφάσεων και στη διαχείριση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών (Smith, 2014). Ορισμένες χώρες έχουν αρχίσει να δημιουργούν νέους «πυρήνες» δημόσιων υπηρεσιών που εξαρτώνται λιγότερο από ανεξάρτητους μηχανισμούς. Αυτό οφείλεται στην αυξημένη παγκοσμιοποίηση που βιώνουν οι άνθρωποι. Οι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο και δεν εξαναγκάζονται σε ένα ενιαίο σύστημα. Άνθρωποι από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα και ενδιαφέροντα υπάρχουν στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο κόσμο. Ως εκ τούτου, είναι λογικό να περιμένουμε ότι πολλές κυβερνήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους για τη λειτουργία των υπηρεσιών τους (Λεκάκου, 2015). Η βασική αρχή της ΝΔΔ είναι ότι οι αρχές της εφαρμόζονται παγκοσμίως. Μελέτες δείχνουν ότι οι μεταρρυθμίσεις που επικεντρώνονται στη διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών είναι κυρίως πολιτισμικές όσον αφορά τις δημόσιες διοικήσεις των χωρών. Για παράδειγμα, η έρευνα των Corbet & Rastick αναφέρει την Τουρκία ως παράδειγμα χώρας που αναμόρφωσε τις δημόσιες υπηρεσίες της διαφορετικά από άλλες χώρες. Σε αυτή την περίπτωση, ο ιδιωτικός τομέας προσαρμόσε και υιοθέτησε τις αρχές της Τουρκίας για τις δημόσιες υπηρεσίες αντί για το αντίστροφο (Corbet & Rastick, 2020).

Παρά την εξάρτηση του σύγχρονου οικονομικού συστήματος από την εξωτερική ανάθεση, την ιδιωτικοποίηση και τις συνεργασίες μεταξύ ιδιωτικών εταιρειών και της κυβέρνησης, πολλοί θεσμοί της δημόσιας διοίκησης παραμένουν ανέγγιχτοι από την αλλαγή. Με εδραιωμένα συμφέροντα που υποστηρίζουν την κυριαρχία τους, είναι δύσκολο να μεταρρυθμιστούν αυτοί οι θεσμοί παρά την επιθυμία τους για πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών. Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότεροι οργανισμοί διψούν για πιο αποτελεσματικές και ικανοποιητικές υπηρεσίες. Η ΝΔΔ θεωρείται ένα νέο παγκόσμιο μοντέλο για τις σύγχρονες Δημόσιες Διοικήσεις. Ο Ranson & Stewart (2014) υποστήριξε ότι η δημόσια διοίκηση «διεθνοποιείται» και ότι σχεδόν κάθε κυβέρνηση με ανεπτυγμένο πολιτικό σύστημα και θεσμοθετημένη δημόσια διοίκηση είχε μια νέα εστίαση στον οργανωτικό σχεδιασμό. Ο ΟΟΣΑ υποστηρίζει επίσης την τάση της

διεθνούς σύγκλισης σε ένα, προωθώντας τη συγκρότησή της (Petersen, 2019).

Ο Rahman (2021) ισχυρίζεται ότι υπάρχουν πολλά διαφορετικά μοντέλα δημόσιων οργανισμών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιαδήποτε χώρα αντί για ένα καθολικά εφαρμόσιμο μοντέλο, οι εναλλακτικές ποικίλλουν. Ο Doran (2021) αναφέρει ότι τέσσερις διαφορετικές χώρες — η Φινλανδία, η Σουηδία, η Νότια Ζηλανδία και η Μεγάλη Βρετανία — έχουν διαφορετικές τάσεις διοικητικής μεταρρύθμισης. Οι ελλείψεις του συστήματος ΝΔΔ αποδίδονται στη δομική φύση των πολιτικών και διοικητικών συστημάτων των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι επικριτές του συστήματος υποστηρίζουν ότι αυτά τα επιχειρήματα έχουν αξία, καθώς πολλά ζητήματα όπως η λογοδοσία, η ηθική και η μεροληψία στη διοίκηση παραμένουν άλυτα από το σύστημα ΝΔΔ (Petersen, 2019). Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι τα οικονομικά οφέλη της ΝΔΔ δεν είναι πειστικά καθώς τα θεσμικά προβλήματα εξακολουθούν να εμποδίζουν την υιοθέτησή της (Παππάς, 2014).

## **2.5 Δυσχέρειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης**

Η κακοδιαχείριση και η διαφθορά είναι μερικά από τα μεγαλύτερα ζητήματα στη δημόσια διοίκηση. Η έλλειψη σαφήνειας στο νομικό σύστημα —λόγω υπερβολικού αριθμού νόμων και κανονισμών— οδηγεί τους δημόσιους λειτουργούς να ενεργούν αυθαίρετα. Επιπλέον, η προσέγγιση για την αντιμετώπιση προβλημάτων δεν μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Επιπλέον, οι υπερβολικά γραφειοκρατικές διαδικασίες και οι μεγάλες καθυστερήσεις στο δικαστικό σύστημα μπορούν να βλάψουν σημαντικά τη δημόσια εικόνα της κυβέρνησης μιας χώρας. Ως σύγχρονη μορφή δημόσιας διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις χρειάζονται για την αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών (Ishibuchi et al, 2015).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση αντιμετώπισε σημαντικά προβλήματα το 2008 μετά την κατάρρευση της οικονομίας της χώρας. Μεταξύ αυτών ήταν η σοβαρή έλλειψη ποιοτικών υπηρεσιών και το αυξημένο κόστος. Για τη μείωση του κόστους, η Ελλάδα εφάρμοσε διάφορα μέτρα. Αυτές οι αλλαγές μείωσαν το κόστος των υπηρεσιών και μείωσαν τους μισθούς των κρατικών υπαλλήλων (Ρωσσίδης, 2017). Ωστόσο, τα ζητήματα με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα παρέμειναν επειδή αυτές οι πολιτικές δεν συνοδεύονταν από αποτελεσματικές πολιτικές που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τα

συνολικά επίπεδα αποτελεσματικότητας και ποιότητας. Αυτό συνέχισε να έχει ακούσιες αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη και ανάπτυξη της Ελλάδας (Λεκάκου, 2015). Η Ελλάδα υπέγραψε μια σειρά ριζοσπαστικών ευρωπαϊκών και διεθνών συμφωνιών που αφορούσαν τη δημόσια διοίκηση μετά την κρίση της Ευρωζώνης. Αυτές οι αλλαγές άλλαξαν δραστικά τον τρόπο λειτουργίας της κυβέρνησης, οδηγώντας σε σημαντικές κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές επιπτώσεις (Ψωμάς, 2013). Οι Έλληνες δημόσιοι λειτουργοί έδειξαν έλλειψη σεβασμού για τις ανάγκες του κοινού και της οικονομίας όταν εξέταζαν τον τρόπο κάλυψης των κενών θέσεων. Επιπρόσθετα, χρησιμοποιήθηκε πατρονάρισμα για την πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων. Η οικονομική κρίση έδειξε επίσης πώς αυτό το σύστημα επηρέασε τον τρόπο που η Ελλάδα διαχειριζόταν το πολιτικό της σύστημα (Τσακαλάκης, 2013).

Η οικονομία της Ελλάδας από τη δεκαετία του 1970 εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον δανεισμό χρημάτων από ξένους δανειστές και την υπερκατανάλωση. Η ευρωπαϊκή κοινότητα χρηματοδότησε κυρίως την κατανάλωση, αλλά αμέλησε να χρηματοδοτήσει τις απαραίτητες υποδομές και την οικονομική ανάπτυξη (Σπανού, 2018). Εξαιτίας αυτού, η δημόσια διοίκηση της χώρας υπερφορτώθηκε με υπαλλήλους. Αυτό οδήγησε σε αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση λόγω των υπερφορτωμένων δημοσίων υπαλλήλων που σπαταλούσαν χρήματα με κακή διαχείριση των δημοσίων πόρων. Επιπλέον, ο υπερβολικός δανεισμός προκάλεσε το χρέος του δημόσιου τομέα της Ελλάδας, το οποίο μείωσε την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης (Χατζηδημητρίου, 2017).

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας αποτελείται από μεγάλο αριθμό εργαζομένων και υποφέρει από έλλειψη ποιοτικών υπηρεσιών. Τα ποιοτικά και ποσοτικά ελαττώματα στη δημόσια υπηρεσία ανάγκασαν την Ελλάδα να εφαρμόσει μεταρρυθμίσεις από το 1990 και έπειτα. Αυτό οδήγησε στον περιορισμό των πολιτικών προσλήψεων και της αργής αντικατάστασης των εργαζομένων που έπαιρναν σύνταξη. Επί του παρόντος, γίνεται μία στις πέντε αντικαταστάσεις — δηλαδή κάθε πέντε εργαζόμενοι που εγκαταλείπουν την υπηρεσία πρέπει να αντικαθίστανται από έναν άλλο (Σπανού, 2018). Κατά συνέπεια, το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης άρχισε να θεσπίζει σοβαρές μεταρρυθμίσεις σχετικά με το προσωπικό και τις οργανωτικές δομές. Αυτό περιλάμβανε την αφαίρεση περιττών οργανισμών δημόσιας υπηρεσίας που δεν εξυπηρετούσαν κανένα σκοπό ή δημιουργούσαν περιττό ανταγωνισμό με παρόμοιες ομάδες (Καραντζάλης, 2019).

## **Κεφάλαιο 3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα**

### **3.1 Η ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση και στον Ιδιωτικό τομέα**

Η ΔΟΠ χρησιμοποιείται από ιδιωτικές εταιρείες πιο συχνά και πρόσφατα και από δημόσιους οργανισμούς. Ο λόγος για αυτό είναι ότι σκοπός της ΔΟΠ είναι να βελτιώσει τις δημόσιες υπηρεσίες για τους πολίτες. Αυτό το κάνει ακολουθώντας την αρχή της εξυπηρέτησης και του σεβασμού των πολιτών. Διενεργεί επίσης θεσμικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένης της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πολίτες. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση απαιτεί την εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών(Alminawi, 2015). Η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των δημόσιων φορέων και οργανισμών αποτελεί κρίσιμη ανάγκη στον σημερινό κόσμο. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για την Ελλάδα, η οποία προχωρά σε μεταρρυθμίσεις δημοσιονομικής πολιτικής που θα μειώσουν τις δαπάνες και θα απαιτήσουν πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών με λιγότερους πόρους(Τσέκος, 2014).

Ο Καραντζάλης (2019) δήλωσε ότι αυτό είναι ακόμη πιο επείγον για χώρες που αντιμετωπίζουν παρόμοιες συνθήκες. Ένας άλλος λόγος για την υιοθέτηση της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα είναι επειδή το κράτος πρέπει να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από την κυβέρνηση είναι απαραίτητη για την παροχή ασφάλειας. Αυτό σημαίνει μείωση των δαπανών για υπηρεσίες που πληρώνουν οι πολίτες, όπως τα νοσοκομεία(Κρεμιιάδης, 2011). Επιπλέον, η ΔΟΠ είναι σημαντική επειδή μειώνει τις δαπάνες των φορολογουμένων που σχετίζονται με τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό περιλαμβάνει τη συντήρηση δρόμων και σχολείων που θέλουν να χρησιμοποιούν οι πολίτες (Alminawi, 2015).

Με εξαίρεση κάποιες διαφορές, η υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα ακολουθεί τις ίδιες διαδικασίες με τον ιδιωτικό τομέα. Μία από τις βασικές διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα είναι ότι ο τελευταίος χρησιμοποιεί διαφορετικούς συντελεστές και διαδικασίες (Μαυρομούστακου, 2016). Σύμφωνα με την Σπανού (2018) κάθε οργανισμός του δημόσιου τομέα έχει διαφορετικούς στόχους και σκοπούς. Έχουν επίσης διαφορετικούς τρόπους απόκτησης των πόρων τους για να

επιβιώσουν. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα διαφορετικές μεθόδους διαχείρισης του δημόσιου τομέα. Εάν γίνει πολιτική διάκριση μεταξύ της χάραξης πολιτικής, των δημοσίων πολιτικών και της διοίκησης του δημόσιου τομέα, τότε η επίτευξη ενός πλήρως χωριστού διοικητικού κλάδου θα ήταν αδύνατη. Οι Πισσαρίδης et.al. (2020) επισημαίνουν ότι οι ιδιωτικές εταιρείες λειτουργούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, αντιμετωπίζουν διαφορετικούς περιορισμούς και έχουν διαφορετικές προοπτικές ανάπτυξης. Ο απώτερος στόχος τους είναι να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη και να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της ύπαρξής τους στην αγορά. Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί αναγκάζονται να λειτουργούν νόμιμα για να αποκτήσουν εξουσία. Απώτερος στόχος τους είναι η παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις της ιδιωτικής βιομηχανίας πρέπει να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές για να πετύχουν. Ο κύριος στόχος τους είναι να μεγιστοποιήσουν την απόδοση ή τη μέγιστη δυνατή απόδοση για κάθε είσοδο. Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών που βοηθούν τους ανθρώπους να επιτύχουν ισότητα και δικαιοσύνη.

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2013) οι ανάγκες των πολιτών ωθούνται στο πλάι όταν πρόκειται για τη διαχείριση και την εφαρμογή του δημόσιου τομέα. Αντίθετα, δίνεται προτεραιότητα στις τρέχουσες νομικές απαιτήσεις. Επιπλέον, οι νέες υπηρεσίες που παρέχονται στο δημόσιο τομέα πρέπει να ανταποκρίνονται τόσο στις κοινωνικές ανάγκες όσο και να παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, η παροχή πρόσθετων υπηρεσιών δεν είναι εφικτή λόγω της περιορισμένης συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα και των περιορισμών πόρων.

Εκτός από τις θεμελιώδεις διαφορές στην κουλτούρα και την ευφυΐα, έχουν παρατηρηθεί σημαντικές διαφορές στο εργασιακό καθεστώς που διέπει κάθε τομέα. Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα ανταγωνίζονται σκληρά για υψηλότερες επιδόσεις για καλύτερο ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζουν τις δουλειές και τις θέσεις τους. Αντίθετα, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα σπάνια εξελίσσονται ή βελτιώνονται επειδή το καθεστώς μονιμότητας λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας στην ανάπτυξή τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εφαρμογή νέων τεχνολογιών ή η προώθηση νέων εργαζομένων δεν θα μείωνε τις πιθανότητες να χάσουν τη δουλειά ή τις θέσεις τους (Λεκάκου, 2015).

### 3.2 ΔΟΠ και Δημόσιοι Οργανισμοί

Η ΔΟΠ θεωρήθηκε αρχικά μια καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, οι Ρωσίδης και Μπιτσάνη (2011) δηλώνουν ότι πρέπει να θεωρείται καινοτομία και του δημόσιου τομέα λόγω της διαφορετικής φύσης του. Πιστεύουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρειάζονται διαφορετικές εκτιμήσεις από τις παραδοσιακές επιχειρηματικές πρακτικές κατά την εφαρμογή του ΔΟΠ. Αυτές οι εκτιμήσεις πρέπει να περιλαμβάνουν το γεγονός ότι ο οργανισμός χρειάζεται έναν πραγματικό λόγο για να εφαρμόσει την ΔΟΠ και να δημιουργήσει ένα συντονιστικό σχέδιο για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι αλλαγές στη ΔΟΠ απαιτούν την υποστήριξη όλων των εργαζομένων της εταιρείας και της ανώτερης διοίκησης. Οι αλλαγές πρέπει επίσης να εγκρίνονται από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους—και οι δύο πρέπει να κατανοήσουν και να υποστηρίξουν τη νέα κατάσταση (Χατζηδημητρίου, 2017). Οι αλλαγές απαιτούν τη βοήθεια των ενδιαφερομένων όπως οι πελάτες, τα μέλη και η διοίκηση. Άτομα εκτός του οργανισμού μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών τους. Αυτή η αλλαγή απαιτεί έναν τεχνολογικά και οικονομικά ικανό οργανισμό (Μπουσινάκης και Χάλκος, 2007). Επιπλέον, αυτή η αλλαγή πρέπει να είναι άμεση και ο οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει αλλαγές στη γενική ποιότητα του. Σύμφωνα και με τον Λιαρμακόπουλο (2013) είναι απαραίτητο να ακολουθούνται ορισμένες βασικές οδηγίες κατά την εφαρμογή και χρήση της ΔΟΠ σε έναν δημόσιο οργανισμό. Είναι σημαντικό η διοίκηση να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία. Πρέπει να προσδιορίσουν τους στόχους του οργανισμού και τη συνάφεια αυτών των στόχων — που αναφέρεται ως καθορισμός της ΔΟΠ. Ένας δημόσιος οργανισμός πρέπει να βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες του για να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την αποτελεσματικότητα. Για να γίνει αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια και δείκτες απόδοσης (Χατζηδημητρίου, 2017).

Μια σημαντική λεπτομέρεια σχετικά με τη ΔΟΠ είναι ότι οι Koehler και Pankowski (1996) σημειώνουν ότι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι αγωνίζονται να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τη νομοθεσία χάρη στην έλλειψη εκπαίδευσης. Πολλά άτομα που εργάζονται στον δημόσιο τομέα δεν έχουν γνώσεις για συγκεκριμένους τομείς της δουλειάς τους, καθώς και για το πώς να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό.

Υπήρξαν ορισμένα προβλήματα με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ (Παππάς, 2014). Αυτά τα προβλήματα προέρχονται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν ήταν σε θέση να κατανοήσουν ή να εφαρμόσουν τις διαδικασίες λόγω έλλειψης κατανόησης από τη διοίκηση. Όπως αναφέρει ο Ρωσσίδης, αυτό οδήγησε σε ασυνεπή εφαρμογή των φιλοσοφιών της ΔΟΠ σε διάφορα τμήματα της κυβέρνησης των ΗΠΑ. Το κλειδί για την επιτυχία της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα είναι η ηγεσία υψηλής ποιότητας που μπορεί να αναλάβει ποιοτικές πρωτοβουλίες και δράσεις (Ρωσσίδης et al, 2017).

Προκειμένου να προετοιμαστούν σωστά τα ανώτερα στελέχη, πρέπει να τους εξηγηθούν οι αρχές και οι πρακτικές της ΔΟΠ στο σύνολό της. Η ΔΟΠ μπορεί εύκολα να ενσωματωθεί στην κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών. Για παράδειγμα, η αστυνομία και ο στρατός έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα στις δομές διοίκησης τους. Επιπλέον, η εκπαίδευση έχει επίσης προσαρμόσει με επιτυχία αυτό το σύστημα στις διαδικασίες της (Ψωμάς, 2013). Ωστόσο, άλλοι τομείς του δημόσιου τομέα μπορεί να μην είναι τόσο θετικοί. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τομείς δεν επικεντρώνονται στην οργάνωση των πολιτών και αντίθετα δίνουν προτεραιότητα σε άλλους στόχους (Μπίνας, 2016). Η Πολεμική Αεροπορία και ο Στρατός των ΗΠΑ έχουν χρησιμοποιήσει τη ΔΟΠ για να δημιουργήσουν νέες πρωτοβουλίες. Αυτές οι νέες ιδέες του στρατού περιλαμβάνουν τη διαχείριση πυρομαχικών, την άμυνα και την οργανωτική δομή. Επιπλέον, τα αστυνομικά τμήματα έχουν σημειώσει κάποια επιτυχία κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ. Αυτό οφείλεται στις επιτυχημένες οργανωτικές τους αλλαγές, όπως η διαδικασία έρευνας για ανθρωποκτονία ή ο τρόπος με τον οποίο χειρίζονται τα καθήκοντά τους. Είναι ενδιαφέρον ότι τα νοσοκομεία έχουν επίσης εφαρμόσει παρόμοιες διαδικασίες για να λύσουν τα λειτουργικά τους προβλήματα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα καλύτερη φροντίδα για τους ασθενείς και βελτιωμένες υπηρεσίες (Oppenheim et al, 2020).

### **3.3 Εφαρμογές της ΔΟΠ**

Υπάρχουν διάφορες εφαρμογές στις οποίες το σύστημα της ΔΟΠ ήταν επιτυχές. Στο Πανεπιστημιακό Εργαστήριο της Νέας Υόρκης εφαρμόστηκε η πιστοποίηση ISO 9001 προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του. Στη συνέχεια, συγκροτήθηκε μια τετραμελής επιτροπή για την εφαρμογή των διαδικασιών QMS στον οργανισμό. Αυτή η επιτροπή ήταν πλέον μια μόνιμη ομάδα εργασίας και συνεδρίαζε κάθε



δύο μήνες για να εξετάσει τις διαδικασίες και τις απόψεις των χρηστών της βιβλιοθήκης σχετικά με θέματα που σχετίζονται με τις λειτουργίες της βιβλιοθήκης. Με την υποστήριξη ενός φοιτητή στο Τμήμα Εφαρμοσμένων Επιστημών του Πανεπιστημίου, πραγματοποιήθηκε έρευνα για τη δημιουργία μιας στατιστικής πλατφόρμας για τη βιβλιοθήκη. Αυτή η πλατφόρμα φιλοξενείται επί του παρόντος στον επίσημο ιστότοπο της βιβλιοθήκης και δίνει τη δυνατότητα στους εγγεγραμμένους χρήστες να παρέχουν σχόλια σχετικά με τις υπηρεσίες της βιβλιοθήκης τους. Μέσω αυτής της πλατφόρμας, οι διαχειριστές μπόρεσαν να αναλύσουν μεγάλο όγκο δεδομένων που συλλέγονταν μέσω ειδικών εφαρμογών λογισμικού. Στη συνέχεια χρησιμοποίησαν τις πληροφορίες για να δημιουργήσουν νέες, καλύτερες μεθόδους για την εξυπηρέτηση των μελών τους (Corbet & Rastick, 2020).

Η κυβέρνηση της Λευκορωσίας σημείωσε μεγάλη επιτυχία εφαρμόζοντας διοικητικές μεταρρυθμίσεις που βασίζονται στην πληροφόρηση. Το 2017 βελτίωσε τη γραφειοκρατία και τα συστήματα για τα πιστοποιητικά και τις άδειες. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις τους βοήθησαν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών. Η κυβέρνηση τα κατάφερε όλα αυτά διατηρώντας παράλληλα τον παραδοσιακό πολιτισμό και τις αξίες, μέσω της υποστήριξής τους στους εθνικούς στόχους. Με τον εξορθολογισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών και την προσθήκη τεχνολογίας πληροφοριών, μείωσαν τον αριθμό των εντύπων που έπρεπε να συμπληρώσουν οι πολίτες όταν υποβάλλουν αίτηση για ορισμένα πιστοποιητικά. Αυτό οδήγησε σε μείωση των απαιτήσεων εγγράφων κατά περισσότερο από το ήμισυ. Για να επιτευχθεί αυτό, η κυβέρνηση συντόνισε τις προσπάθειες μεταξύ κάθε περιοχής και δήμου. Επιπλέον, εφάρμοσαν συστήματα αδειοδότησης που επέτρεπαν πολλαπλές άδειες για ένα μόνο επάγγελμα. Εκτός από τον εξορθολογισμό των διαδικασιών τους, η κυβέρνηση της χώρας εξάλειψε την ανάγκη συμπλήρωσης πολλαπλών εντύπων. Για παράδειγμα, οι εγγραφές μηχανοκίνητων οχημάτων στο Τμήμα Οδικών Μεταφορών δεν απαιτούν πλέον καμία γραφειοκρατία. Επιπλέον, ορισμένες υπηρεσίες έχουν συγκεντρωθεί σε μια ενιαία τοποθεσία. Για παράδειγμα, ενιαία κέντρα αδειοδότησης έχουν εφαρμοστεί από την κυβέρνηση, έτσι ώστε οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να μπορούν να υποβάλουν αίτηση για άδεια με μία αίτηση (Petersen, 2019).

Το 2013, η κυβέρνηση του Βελγίου δημιούργησε ένα εθνικό σύστημα μέτρησης της

απόδοσης για όλα τα δημόσια ιδρύματα. Αυτό το έκαναν εκδίδοντας και εφαρμόζοντας το εγχειρίδιο «Οδηγίες για τη δημιουργία δεικτών απόδοσης σε δημόσιους οργανισμούς». Σύμφωνα με το νέο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, το προσωπικό έπρεπε να θέτει ετησίως ποσοτικούς στόχους για την εργασία του. Αυτοί οι στόχοι παρακολουθούνταν τακτικά, ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και των δημόσιων υπηρεσιών (Ishibuchi et al, 2015).

Το 2016, η κυβέρνηση της Νέας Ζηλανδίας αποφάσισε ότι οι απαρχαιωμένες διαδικασίες λειτουργίας και διοικητικές διαδικασίες παρεμπόδιζαν την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πολίτες της. Ως αποτέλεσμα, εφάρμοσαν νέους κανόνες διοικητικών και υπηρεσιακών τακτικών δημιουργώντας νέα εγχειρίδια με τίτλο Διαδικασίες γραφείου. Ειδικότερα, αυτά τα νέα εγχειρίδια επικεντρώθηκαν στις διαδικασίες γραφείου γενικά. Η κυβέρνηση κατάλαβε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό στοιχείο σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Ως εκ τούτου, δημιούργησαν «κύκλους ελέγχου ποιότητας» ως μέρος των προσπαθειών αναδιάρθρωσης. Αυτό περιλάμβανε την εξήγηση των ευθυνών και των διαδικασιών κάθε τμήματος στους υπαλλήλους σε μια προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας. Επιπλέον, οι πολίτες εκτίμησαν το γεγονός ότι οι δημόσιες υπηρεσίες τους ήταν σύγχρονες και συνεχώς εξελίσσονταν. Οι ομάδες ποιοτικού ελέγχου απαιτούνται από το νόμο για τους δημόσιους οργανισμούς. Αυτές οι ομάδες είναι επιφορτισμένες με την επίλυση των προβλημάτων που εμποδίζουν την αποστολή τους, ενώ παράλληλα κινητοποιούν ενεργά τα μέλη τους για τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτό είναι μέρος ενός ευρύτερου προγράμματος που ονομάζεται "Οδηγίες για Κύκλους Ελέγχου Ποιότητας" που εισήχθη. Οι ετήσιες συναντήσεις που φιλοξενούνται από πολυάριθμες τοπικές, περιφερειακές και εθνικές ομάδες ποιοτικού ελέγχου αύξησαν την αποτελεσματικότητά τους και ωφέλησαν τους οργανισμούς. Πολλές συστάσεις που εφαρμόστηκαν από αυτές τις ομάδες οδήγησαν σε ταχύτερους χρόνους check-in στα νοσοκομεία, μικρότερες περιόδους αξιολόγησης για τους αιτούντες εργασία και καλύτερες υπηρεσίες που παρέχονται από τις τοπικές αρχές (Καραντζάλης, 2019).

Η δημοτική κυβέρνηση της νορβηγικής πρωτεύουσας δημιούργησε μια καινοτόμο διοικητική διαδικασία με την ονομασία Complaint Desk. Αυτό τους επέτρεψε να παρέχουν ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις. Ενώ η οικονομική κατάρρευση της οικονομίας τους ανάγκασε να μειώσουν τα έξοδα λόγω

οικονομικής ανεξαρτησίας, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες μέσω αυτής της διαδικασίας παρέμεινε σημαντική για τη χώρα. Ειδικότερα, αυτό τους ενθάρρυνε να επικεντρωθούν στις ανάγκες των επιχειρήσεων και των πολιτών, τόσο για να απλοποιήσουν τη ζωή τους όσο και για να εξορθολογίσουν τις υπηρεσίες. Η κυβέρνηση αποφάσισε να εφαρμόσει σταδιακά πρόγραμμα μετά την ολοκλήρωση ανάλυσης SWOT, καθώς και διαδικασία διασφάλισης ποιότητας των υπηρεσιών. Αποφάσισαν να το κάνουν δημιουργώντας ένα σύστημα παρακολούθησης, διαχείρισης και ανταπόκρισης σε αιτήματα. Επιπλέον, αποφάσισαν να δημιουργήσουν πρότυπα για τις έρευνες ικανοποίησης των πολιτών. Αυτό συνέβη γιατί δεν διέθετε κανενός είδους κεντρικό γραφείο για τη συλλογή παραπόνων από το κοινό, κανένα σύστημα παρακολούθησης και διαχείρισης των αναγκών του και καμία διαδικασία συνεργασίας εντός του οργανισμού. Αυτό οδήγησε σε πολλές ακόμη θετικές αλλαγές στην οργάνωση και αυξημένη διαφάνεια στη διαδικασία τους. Μετά από πέντε χρόνια, ένα απλό «κουτί παραπόνων» για δημόσιες καταγγελίες εξελίχθηκε σε ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου χάρη σε αυτές τις ενέργειες. Αυτό οδήγησε σε μια πλήρη οργανωτική ανανέωση της δημοτικής κυβέρνησης χάρη στις συνεισφορές του επόμενου δημάρχου και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Τόσο η πολιτική τους ηγεσία όσο και η ισχυρή δέσμευση και αποφασιστικότητα των ανώτερων στελεχών τους οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα. Επιπλέον, η χάραξη μιας επίσημης μακροπρόθεσμης στρατηγικής οδήγησε στη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας που ενθάρρυνε τη συμμετοχή του προσωπικού. Αυτό οδήγησε να αποδείξει ότι ακόμη και ένα έργο μικρής κλίμακας, όπως το κουτί παραπόνων των πολιτών, θα μπορούσε να μετατραπεί σε ένα καινοτόμο έργο με παρόμοιους χειρισμούς που θα οδηγούσαν σε συνεχείς οργανωτικές βελτιώσεις—οδηγώντας σε βελτιωμένες υπηρεσίες για το κοινό και έμπνευση για άλλους οργανισμούς (Orpenheim et al, 2020).

### **3.4 Ενισχυτικά και Καινοτόμα μέτρα**

Οι τεχνικές ΔΟΠ εφαρμόζονται σε ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες ως καινοτομία. Αυτές οι τεχνικές αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αλληλεπιδρά με το κοινό και τον τρόπο με τον οποίο επιλέγονται τα μέλη του οργανισμού. Αντίθετα, οι αλλαγές στον ιδιωτικό τομέα έχουν συνήθως πιο συγκεκριμένα αποτελέσματα. Προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις ασφάλισης, οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια ιεραρχική δομή. Αυτό κάνει τα γεγονότα να συμβαίνουν

περισσότερο σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι πρόσθετες υπηρεσίες που παρέχονται στο κοινό περιλαμβάνουν κατ' οίκον ιατρική βοήθεια, φορολογική κατάθεση και ηλεκτρονικό εξοπλισμό σε δημόσιες εγκαταστάσεις υγείας(Vouzas & Psychogios, 2007). Επιπλέον, νέες διαδικασίες προστίθενται στις υπάρχουσες διαδικασίες με παράδειγμα τη διοικητική αναδιοργάνωση. Η εφαρμογή νέων συστημάτων επικοινωνίας και τεχνολογίας στις δημόσιες υπηρεσίες επηρεάζει θετικά την ποιότητα της περίθαλψης που παρέχεται στους πολίτες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν ισχυρά εργαλεία όπως ανοιχτές, διαφανείς διαδικασίες και ηλεκτρονικό μετασχηματισμό. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο και άλλα συστήματα ΤΠΕ για να αυτοκυβερνηθεί καλύτερα. Στοχεύει επίσης στην παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας και στην προώθηση μιας καλύτερης σχέσης μεταξύ του κοινού και της κυβέρνησής του(Ahmed & Urban, 2017).

Με τη δημιουργία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι χώρες μπορούν να αυξήσουν τη διαφάνεια, να ενισχύσουν τη δημοκρατία και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής. Μπορούν επίσης να αυξήσουν την παραγωγικότητα βελτιώνοντας τη συμμετοχή των πολιτών στη δημόσια διοίκηση και μπορούν ακόμη και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό. Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρέχουν διαφορετικά επίπεδα πλεονεκτημάτων σε κάθε χώρα. Αυτό συμβαίνει επειδή υλοποιούνται μέσω διαφορετικών σταδίων και μεθόδων. Κάθε χώρα εφαρμόζει τις δημόσιες υπηρεσίες με τρόπο που ωφελεί τη δημόσια διοίκηση. Αυτό οφείλεται στις νέες καινοτομίες στις παραδοσιακές μεθόδους δημόσιας υπηρεσίας(Smith, 2014).

### 3.5 Αποδοτικός και αποτελεσματικός Δημόσιος Τομέας

Η δημόσια διοίκηση εξυπηρετεί τα συμφέροντα του κοινού διασφαλίζοντας ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται σωστά και οι πλεονάζοντες πόροι κατανέμονται επίσης σωστά για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης. Αυτό είναι απαραίτητο για την επιτυχία οποιασδήποτε διοίκησης, καθώς επιβάλλει τη λογοδοσία σε όλα τα επίπεδα απόδοσης. Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι να παρέχει στους πολίτες δημόσια αγαθά και υπηρεσίες. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την αξιολόγηση του οφέλους έναντι του κόστους ενός έργου, αλλά και την παροχή αξίας στην κοινότητα. Εφόσον η παροχή αυτών των υπηρεσιών περιλαμβάνει περισσότερες από μία διαστάσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν θα πρέπει να περιορίζονται μόνο από αναλύσεις κόστους-οφέλους. Πολλοί ορισμοί της αποδοτικότητας χρησιμοποιούν τεχνικούς όρους που ορίζουν τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών. Η μελέτη της απόδοσης αποκτά μια εντελώς νέα προοπτική όταν ερμηνεύεται μέσα σε ένα σύστημα εμπνευσμένο από αξίες, έμπνευση και ανθρώπινη αντίληψη. Ως εκ τούτου, η απόδοση συνοδεύεται από μια πρόσθετη διάσταση αντιληπτής αξίας (Rahman, 2021).

Οι ειδικοί στον τομέα της δημόσιας διοίκησης συζητούν συχνά το θέμα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Ο Schacher ορίζει την αποτελεσματικότητα ως θετική ποιότητα στη δημόσια διοίκηση. Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Πολλοί μελετητές συμφωνούν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί ακολουθούν τον ιδανικό τύπο γραφειοκρατίας Weberian. Αυτό σημαίνει ότι παρέχουν αποτελεσματικές καθημερινές υπηρεσίες λόγω της ορθολογικής τους οργάνωσης (Παππάς, 2014). Ωστόσο, άλλοι διαφωνούν με αυτή την ιδέα και πιστεύουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί επιδιώκουν πολλαπλούς στόχους λόγω ενός δημοκρατικού συστήματος. Η τεχνολογική αναποτελεσματικότητα είναι κάτι περισσότερο από έναν αριθμό ή έναν δείκτη — απαιτεί κάτι περισσότερο από μια απλή μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Στην πραγματικότητα, η τεχνολογική αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τους στόχους του οργανισμού και τις δημόσιες πολιτικές που εφαρμόζουν. Επιπλέον, οι εκτιμήσεις της τεχνολογικής αναποτελεσματικότητας εξαρτώνται από τις δημόσιες αξίες όλων των ενδιαφερομένων (Dogan, 2021).

Ο Petersen (2019) δηλώνει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να είναι αποτελεσματικές, οικονομικές και δίκαιες. Οι άνθρωποι επιλέγουν την καλύτερη ή την πιο προτιμότερη επιλογή για αυτούς όταν εξετάζουν την αποτελεσματικότητα. Έχουν γίνει πολλά χρόνια έρευνας για το θέμα της αποτελεσματικότητας. Οι άνθρωποι πρέπει να εξετάσουν εάν είναι ή όχι ένας στόχος από μόνος του ή ένα μέσο για έναν άλλο σκοπό. Κατά την ανάλυση της αποτελεσματικότητας, οι άνθρωποι ελπίζουν να επιτύχουν άλλους στόχους σε δημόσιους οργανισμούς. Αυτά περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη, τις μεταφορές και την ασφάλεια. Πραγματοποιούνται με τη λιγότερη δουλειά για τον συνολικό στόχο (Παππάς, 2014). Στην πραγματικότητα, η επίτευξη αυτών των στόχων ονομάζεται «μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας». Ο Ishibuchi et al, (2015) πιστεύει ότι αποτελεσματικότητα σημαίνει επίτευξη του στόχου με τη μικρότερη δυνατή προσπάθεια. Παράλληλα, σημειώνει ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένα μέσο για την επίτευξη άλλων στόχων που σχετίζονται με τη δημιουργία της.

Ο Jackson (2021) δηλώνει ότι η εστίαση στην αποτελεσματικότητα βοήθησε τους ανθρώπους να αντιληφθούν την πολιτική ως μέρος της καθημερινότητάς τους. Αυτό συνέβη επειδή οι δημόσιες υπηρεσίες προωθούνταν για να παρέχουν κοινές ανάγκες όπως σχολεία και νοσοκομεία. Καθώς ο πληθυσμός αυξανόταν, χρειάστηκε η κυβέρνηση να παρέχει περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες. Οι στόχοι της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνουν τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και την κοινωνική μεταρρύθμιση παράλληλα με την πολιτική και τη δημοτική μεταρρύθμιση. Η εύρεση λύσεων για την κάλυψη των αναγκών των πολιτών αποδείχθηκε δύσκολη για τις αρχές και έτσι έγινε σημαντικό μέρος του έργου τους.

Η αποτελεσματικότητα είναι η πιο σημαντική πτυχή της διαχείρισης ενός δημόσιου αξιώματος. Συχνά έρχεται σε σύγκρουση με άλλες αξίες, αλλά η απόδοση εξακολουθεί να είναι πολύ σημαντική για τους διευθυντές (Koc, 2017). Ο Kill (2021) ρωτά γιατί είναι απαραίτητη η αποτελεσματικότητα. Πιστεύει ότι ο καθορισμός του απαιτεί να απαντήσουμε γιατί το κάνουμε. Οι Karapetrovic et al (2017) σημείωσαν τη σημασία της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων εισροών ή εκροών συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με εισροές, εκροές και στόχους. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες, μπορούν να καθορίσουν τα πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά αποτελέσματα. Τα αποτελεσματικά και αποδοτικά αποτελέσματα προέρχονται από την κατανόηση του σκοπού πίσω από μια

συγκεκριμένη κυβερνητική πολιτική. Τα αποτελέσματα συχνά υποδεικνύουν επίσης τη σημασία της εξέτασης περιβαλλοντικών παραγόντων κατά τον υπολογισμό της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Ρωσσίδης et al, 2017).

## **Κεφάλαιο 4. Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)**

### **4.1 Ίδρυση και οργάνωση**

Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων αντικαταστάθηκε από την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων ή ΑΑΔΕ την 1η Ιανουαρίου 2017. Η ΑΑΔΕ είναι ένα ανεξάρτητο διοικητικό όργανο που εποπτεύει το φορολογικό σύστημα στην Ελλάδα και σκοπός του είναι να δώσει πρόσθετη δύναμη στη θεσμική ανεξαρτησία της ελληνικής φορολογικής διοίκησης. Η συγκρότηση της ΑΑΔΕ ήταν άμεσο αποτέλεσμα των Μνημονίων που σκιαγράφησαν τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία της. Πριν από τα Μνημόνια, η είσπραξη φόρων στη χώρα μαστιζόταν από συστημικά ζητήματα. Η ΑΑΔΕ είναι πλέον απαλλαγμένη από αυτές τις ανησυχίες χάρη στην οικονομική και διοικητική της αυτονομία. Οι δανειστές της Ελλάδας πίστευαν ότι η διαδικασία μεταρρυθμίσεων δεν θα προχωρήσει, επειδή σημαντικές αποφάσεις της ελληνικής κυβέρνησης υπονόμευαν την εμπιστοσύνη τους. Αυτό συνέβη επειδή οι ελληνικές κυβερνήσεις επέλεξαν να αγνοήσουν τις συμβουλές βασικών αξιωματούχων σε στιγμές κρίσης (Δημητρακόπουλος, Δ., Πασσάς, Α., 2016). Ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους το ελληνικό σύστημα δημοσίων εσόδων απέκτησε ανεξαρτησία ήταν μέσω της κοινοβουλευτικής εποπτείας. Η Ελληνική Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση εξαιρείται από τον έλεγχο του Υπουργού Οικονομικών επειδή δεν υπάγεται στην εξουσία του Υπουργού Οικονομικών. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να λειτουργούν πιο αυτόνομα και πιο αποτελεσματικά από άλλες φορολογικές υπηρεσίες (Καραντζάλης, 2019).

Το νέο οργανωτικό πλαίσιο και οι λειτουργίες περιλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες ως αποτέλεσμα της αυτονομίας που αποκτήθηκε μέσω του Ν. 4389/2016. Αυτές οι αρμοδιότητες περιλαμβάνουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο της αξιολόγησης και της είσπραξης των δημοσίων εσόδων. εφαρμόζοντας την ισχύουσα νομοθεσία για τη συλλογή τους. Λήψη και εφαρμογή μέτρων που είναι απαραίτητα για τις φορολογικές, τελωνειακές και άλλες υπηρεσίες της ΑΑΔΕ. Αυτό περιλαμβάνει την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, του λαθρεμπορίου, της φοροδιαφυγής στη παραοικονομία και άλλων συναφών υπηρεσιών. Επιπλέον, η ΑΑΔΕ πρέπει να εφαρμόζει διατάξεις της φορολογικής και τελωνειακής νομοθεσίας καθώς και την πιστοποίηση και την είσπραξη.



Βελτίωση της εισπραξιμότητας των απαιτήσεων δημοσίων εσόδων (Πισσαρίδης et.al., 2020).

Τα διοικητικά έγγραφα που εκδίδονται βάσει φορολογικής, τελωνειακής και άλλης νομοθεσίας περιλαμβάνουν κανονιστικές αποφάσεις, οδηγίες και ατομικές διοικητικές πράξεις. Οι ρυθμίσεις αυτές αφορούν την ερμηνεία και εφαρμογή της φορολογικής, τελωνειακής και άλλης νομοθεσίας, καθώς και τη διαχείρισή της. Είναι επιφορτισμένο με την παρακολούθηση της εφαρμογής των φορολογικών, τελωνειακών και άλλων νόμων της χημικής βιομηχανίας. Πρέπει επίσης να προστατεύουν τη δημόσια υγεία, το περιβάλλον και τα συμφέροντα των καταναλωτών. Παρέχοντας σχετική επιστημονική υποστήριξη σε δικαστικές, αστυνομικές και κρατικές αρχές και υπηρεσίες, αυτός ο οργανισμός πρέπει να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την καινοτομία της χημικής βιομηχανίας. Μπορούν να εφαρμοστούν πρόσθετα μέτρα για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της χημικής βιομηχανίας. Αυτό περιλαμβάνει στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό όλων καθώς και πρόσθετο φορολογικό, τελωνειακό και άλλο σχεδιασμό ελέγχου(Λεκάκου, 2015).

Οι πρόσθετες αρμοδιότητες περιλαμβάνουν τον εντοπισμό φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου και παραοικονομίας. Έχει επίσης επιφορτιστεί με τον εντοπισμό περιπτώσεων διαφθοράς, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και κακής ποιότητας υπηρεσιών. Τυχόν νομικά ζητήματα που ενδέχεται να εμφανιστούν στη λειτουργία ή την επιβολή των φόρων θα πρέπει επίσης να εντοπίζονται και να αναφέρονται. Η Αρχή λειτουργεί ως συντονιστής για όλες τις υπηρεσίες που σχετίζονται με τελωνειακούς, φορολογικούς και άλλους δημόσιους κανονισμούς. Καθορίζει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και των πολιτικών που αναπτύσσει η Αρχή, λαμβάνοντας υπόψη τις προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από τη διαδικασία σχεδιασμού. Οι εκπρόσωποι της Αρχής προτείνουν πιθανούς νόμους και μέτρα που βελτιώνουν τη συμμόρφωση με τις τελωνειακές και φορολογικές υποχρεώσεις. Επιπλέον, προτείνουν μέτρα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας είσπραξης εσόδων και προτείνουν μια εύκολη γνώμη για τα σχέδια νόμων που δημιουργού (Χατζηδημητρίου, 2017).

Άλλες ενέργειες είναι να συντονίζει και να συνεργάζεται με άλλες αρχές ή φορείς σχετικά με τις παραπάνω εξουσίες και να προετοιμάσει και να εκτελέσει ένα πρόγραμμα

προμηθειών για βέλτιστη εξυπηρέτηση εκτός από την αγορά λογισμικού που απαιτείται για τη λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος, το οποίο διαχειρίζεται το Υπουργείο Οικονομικών μέσω εγκεκριμένων διαδικασιών. Η εποπτεία των εργασιών όλων των φορέων που λειτουργούν εντός της Αρχής, ενώ παράλληλα διαχειρίζεται, παρακολουθεί και χρησιμοποιεί τους ειδικούς λογαριασμούς της Αρχής. Έχει την δημιουργία, αναβάθμιση, συντήρηση, λειτουργία και χρήση εφαρμογών πληροφορικής που είναι απαραίτητες ώστε η Αρχή να εκτελεί αποτελεσματικά τις αρμοδιότητές της και να διατηρεί δεδομένα που συλλέγονται από τις δραστηριότητές της. Προμηθεύονται επίσης κατάλληλο λογισμικό για την υποστήριξη των βασικών τους αρμοδιοτήτων. Ηλεκτρονικές υπηρεσίες σε πολίτες, επιχειρήσεις και δημόσιους τομείς παρέχονται από το Γενικό Εργαστήριο και τις Τελωνειακές Υπηρεσίες του Κράτους. Αυτό μειώνει τη γραφειοκρατία και εξορθολογίζει τις διαδικασίες. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες έχουν επίσης σκοπό να δημιουργήσουν φορολογική δικαιοσύνη και διαφάνεια, ενώ παράλληλα δημιουργούν εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Ρωσσίδης et al, 2017).

#### **4.2 Θεσμικό πλαίσιο και στοιχεία οράματος, αποστολής και στόχων**

Η ΑΑΔΕ είναι οικονομικά και διοικητικά ανεξάρτητη από οποιουδήποτε κρατικούς φορείς ή αρχές. Εξαιρούνται επίσης από κάθε εποπτεία από κρατικούς ή τοπικούς φορείς. Η ΑΑΔΕ απαντά μόνο στη Βουλή των Ελλήνων. Σύμφωνα με το άρθρο 4 του Ν. 4389/2016, τον Κανονισμό της Βουλής, και τις διαδικασίες της Βουλής, η Αρχή υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο. Διοικείται από τον Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο στο σύνολό του. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από πέντε μέλη: τον Πρόεδρο και τέσσερα τακτικά μέλη. Μόνο ο Πρόεδρος δεν μπορεί να ψηφίσει για θέματα του Διοικητικού Συμβουλίου κατά τα πρώτα 5 χρόνια λειτουργίας. Ωστόσο, ένας ειδικός στο εξωτερικό στη φορολογική διοίκηση μπορεί να παρέχει εξειδικευμένες συμβουλές στο Συμβούλιο μέσω συνεδριάσεων που δεν περιλαμβάνουν δικαίωμα ψήφου (Χατζηδημητρίου, 2017).

Το πρωταρχικό όραμα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) ήταν να δημιουργήσει ένα αίσθημα εμπιστοσύνης με το κοινό. Ωστόσο, το όραμα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων είναι η δημιουργία στενού δεσμού με τους

πολίτες. Αυτός ο φορέας στοχεύει να γίνει ένα κορυφαίο μοντέλο διαχείρισης δημοσίων εσόδων για την Ελλάδα εγκαθιδρύοντας πρώτα μια σχέση εμπιστοσύνης με το κοινό.

Οι στόχοι της ΑΑΔΕ είναι διπλοί: η αύξηση της φορολογικής συμμόρφωσης μέσω της αυξημένης είσπραξης φόρων και η καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου. Πέρα από αυτό, ο οργανισμός ελπίζει να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πολίτες και τις επιχειρήσεις του. Η αποστολή της ΑΑΔΕ δεν αλλάζει, αλλά ορισμένα από τα βασικά της θέματα πχ της κρίσης, έχουν αφαιρεθεί. Ενδεχομένως αυτό να έγινε επίτηδες για να σταλεί ένα μήνυμα ότι η χώρα έχει σημειώσει πρόοδο. Παρόλα αυτά, το κύριο ζήτημα παραμένει η διασφάλιση των δημοσίων εσόδων(Χατζηδημητρίου, 2017).

Η ΑΑΔΕ λειτουργεί με βάση κάποιες αξίες. Αυτά είναι η διαφάνεια, η αμεροληψία, η δικαιοσύνη, η ισότητα, η εταιρική εμπιστοσύνη και η ανταγωνιστική επιχειρηματική ανάπτυξη. Η Αρχή υπόκειται σε έλεγχο από τους αρμόδιους φορείς και είναι υπόλογη για τις πράξεις της απέναντι στους πολίτες και οι δραστηριότητές της υπόκεινται σε ρύθμιση από τους δημόσιους φορείς. Η Αρχή πρέπει να λειτουργεί επαγγελματικά, προς το δημόσιο συμφέρον και με υπεύθυνο τρόπο με αίσθημα ευθύνης. Πρέπει επίσης να απέχει από ανήθικη και παράνομη συμπεριφορά και να λαμβάνει μέτρα εναντίον της. Η συνεχής βελτίωση υλοποιείται με την επένδυση σε σύγχρονα μέσα και τεχνολογίες. Αυτό βοηθά τον οργανισμό να παρέχει υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας και να εκπαιδεύει συνεχώς το προσωπικό. Οι νέες αξίες της ΑΑΔΕ ξεπερνούν σε σημασία τα πρότυπα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων (Γ.Γ.Δ.Ε). Αυτά είναι η Υπευθυνότητα, η Αξιοκρατία, η Γνώση και η Συνεχής Βελτίωση. Οι δύο πρώτες αξίες τονίζουν την αντικειμενικότητα της Αρχής, ενώ οι δύο τελευταίες προωθούν την ιδέα των εξελισσόμενων οργανισμών. (Πισσαρίδης et.al., 2020)

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Αρχής περιγράφονται στο Επιχειρησιακό της Σχέδιο. Ωθούν την βελτίωση στη φορολογική συμμόρφωση ως προτεραιότητα μέσω μιας σειράς αποτελεσματικών και αποδοτικών στόχων. Αυτό περιλαμβάνει την καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου καθώς και τη διευκόλυνση του εμπορίου και της επιχειρηματικότητας. Ενισχύοντας τη διαδικασία φορολογικής συμμόρφωσης, η κοινωνική κοινότητα προστατεύεται από τη φοροδιαφυγή και το λαθρεμπόριο. Ο νέος στρατηγικός στόχος της ΑΑΔΕ συμπληρώνει το συνολικό σχέδιο. Ο αποκαλούμενος Στρατηγικός Στόχος 5, στοχεύει στην προστασία του κοινωνικού ιστού της κοινωνίας

δίνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για θέματα όπως η δημόσια υγεία, το περιβάλλον και η προστασία των καταναλωτών(Πισσαρίδης et.al., 2020).

Η ΑΑΔΕ χρησιμοποιεί Βασικούς Δείκτες Απόδοσης, ή ΚΡΙ, για να αξιολογήσει αντικειμενικά τους στόχους και τις ενέργειες και να μετρήσει την επιτυχία των Επιχειρησιακών Σχεδίων που παρακολουθεί και αξιολογεί. Η ΑΑΔΕ, η οποία παρακολουθεί και αξιολογεί τα Επιχειρησιακά Σχέδια για διαφάνεια, δημοσιεύει αυτούς τους δείκτες. Καθώς οι ΚΡΙ εντάσσονται στην ίδια κατηγορία με τη σύγχρονη διοίκηση, η χρήση των ΚΡΙ από την ΑΑΔΕ συμπίπτει με την αποτελεσματική και αποδοτική διακυβέρνηση. Οι ΚΡΙ χρησιμοποιούνται για ποσοτικούς στρατηγικούς στόχους, όπου οι αριθμητικές ή ποσοστιαίες τιμές κάθε δείκτη αντιπροσωπεύουν τα αποτελέσματα, τον αντίκτυπο, τις εκροές και τις εισροές του στόχου. Αυτοί οι δείκτες εξυπηρετούν πολλαπλούς σκοπούς και δεν είναι απλώς τυχαίοι αριθμοί. Αντίθετα, παρέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες που μπορούν να είναι χρήσιμες σε κάθε είδους ενέργειες βελτίωσης(Πισσαρίδης et.al., 2020).

Τον Ιούνιο του 2019 ολοκληρώθηκαν οι αλλαγές. Η Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης (ΓΔΦΔ) αντικατέστησε την Γενική Διεύθυνση Φορολογίας και τη Γενική Διεύθυνση Φορολογικών Ελέγχων και Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων. Σε αυτή τη μετάβαση ήταν επίσης η συγχώνευση τόσο της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογίας όσο και της Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικών Ελέγχων και Είσπραξης Δημοσίων Εσόδων. Η αλλαγή αυτή οδήγησε σε ενιαία φορολογική διοίκηση, η οποία συνέβαλε επίσης στη δημιουργία ενός νέου θεσμού. Οι φορολογικές περιφέρειες βρίσκονται τώρα υπό τον έλεγχο μιας ενιαίας διεύθυνσης—της διεύθυνσης που εποπτεύει τις Περιφερειακές Υπηρεσίες. Η Γενική Διεύθυνση Επιθεωρήσεων καταργήθηκε και οι θέσεις της μοιράστηκαν σε δύο άλλα τμήματα υπό την εποπτεία του Διοικητή της υπηρεσίας. Σε αντικατάσταση της Γενικής Διεύθυνσης Επιθεωρήσεων συγκροτήθηκε νέα Γενική Διεύθυνση με την επωνυμία Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (ΓΔΟΥ). Αυτό ήταν απαραίτητο γιατί ένα τμήμα του υπουργείου Οικονομικών εκτελούσε προσωρινά τα καθήκοντά του. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών τους, νεοσύστατα τμήματα και γραφεία συνδυάστηκαν με άλλους οργανισμούς για να σχηματίσουν μεγαλύτερες πιο αποτελεσματικές ομάδες. Συγκροτήθηκαν πολλές Διευθύνσεις και Ανεξάρτητα Τμήματα, συμπεριλαμβανομένων των Περιφερειακών Υπηρεσιών όπως οι Υπηρεσίες Ερευνών και Διασφάλισης Δημοσίων Εσόδων (Υ.Ε.Δ.Δ.Ε.) και Υπηρεσίες Χημικών καθώς και

Ανεξάρτητα Γραφεία όπως Τοπικά Τελωνεία. Επιπλέον, πολλές άλλες περιοχές συγχωνεύτηκαν για να σχηματίσουν μια ενιαία μονάδα με μεγαλύτερη ισχύ (Χατζηδημητρίου, 2017).

Περαιτέρω αλλαγές αφορούσαν τη δημιουργία νέων τμημάτων εντός των Διευθύνσεων — όπως η δημιουργία της Γενικής Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Δ.ΗΛΕ.Δ). Επιπλέον, έγιναν και άλλες προσαρμογές στην εσωτερική οργάνωση. Αυτές οι προσαρμογές περιελάμβαναν εξ ολοκλήρου αλλαγή τμημάτων ή και Διευθύνσεων. Ως μέρος του Σχεδίου Μεταρρύθμισης, δημιουργήθηκε μια νέα Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνίας τον Ιούλιο του 2019 (Πισσαρίδης et.al., 2020).

### **4.3 Διαχείριση της ΑΑΔΕ**

*Ο Διοικητής* μπορεί να εκλεγεί στο αξίωμα μόνο για πενταετή θητεία και να υπηρετήσει για ακόμα 5 χρόνια κατόπιν απόφασης από τον Υπουργό Οικονομικών, το Διοικητικό Συμβούλιο και την πλειοψηφία των 2/3 των μελών του. Αυτός ή αυτή εκλέγεται από μια ομάδα υποψηφίων που έχουν αποδεδειγμένη εμπειρία σε τομείς που σχετίζονται με τις αρμοδιότητές τους. Με την υπογραφή συμφωνίας με τον Υπουργό Οικονομικών καθορίζεται το εύρος της απασχόλησής του, συμπεριλαμβανομένων και των εισοδημάτων. Επιπλέον, το συμβόλαιο περιγράφει τα καθήκοντα, τους στόχους και τη διάρκεια της υπηρεσίας του. Η σύμβαση προσφέρει ετήσιο μόνους εάν υπερβεί τους ετήσιους στόχους που ορίζονται στη σύμβαση. Οι αρμοδιότητες του Διοικητή που ορίζονται από το νόμο περιλαμβάνουν την παροχή συμβουλών στο Διοικητικό Συμβούλιο για τυχόν θέματα που είναι αρμόδια να χειριστούν. Βοηθά επίσης το Διοικητικό Συμβούλιο να αναπτύξει ένα μακροπρόθεσμο όραμα για τον οργανισμό και να το ενημερώνει όταν είναι απαραίτητο. Οι αρμοδιότητες του είναι να στοχεύει στην καταπολέμηση της διαφθοράς και στην αύξηση της διαφάνειας στις υπηρεσίες της Αρχής. Συγκεκριμένα, δημιουργεί κριτήρια και προϋποθέσεις για νέους εργαζόμενους, δημιουργεί ειδικό σύστημα προαγωγής και εξέλιξης σταδιοδρομίας, δημιουργεί ειδικό σύστημα μισθών και παροχών για τους εργαζόμενους, δημιουργεί ειδικά όργανα ελέγχου για την επίτευξη των στόχων, καθορίζει κριτήρια και συστήματα αξιολόγησης και καθορίζει τον τρόπο και πόσα όργανα ελέγχου είναι απαραίτητα για την υλοποίηση της διαδικασίας. Καθορίζει την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες της ΑΑΔΕ, καθώς και καθορίζει ποιους στόχους επιδιώκει αυτή τη στιγμή ο οργανισμός. Ο Αναδιοργανώνει τις

οργανικές μονάδες σε κάθε βαθμίδα της ΑΑΔΕ ή αναστέλλει τη λειτουργία τους, τις αφαιρεί ή τις συγχωνεύει με άλλες βαθμίδες (Καραντζάλης, 2019).

*Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από πέντε μέλη, μεταξύ των οποίων ο Πρόεδρος και τέσσερα ακόμη τακτικά μέλη που δεν είναι αποκλειστικά και ειδικά. Ο Διοικητής μπορεί να συμμετέχει στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου ως αντιπρόσωπός του — χωρίς δικαίωμα ψήφου— για πέντε χρόνια ανά θητεία του. Οποιοδήποτε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να ανανεωθεί μόνο μία φορά. Εμπειρογνώμονας με εξειδικευμένες γνώσεις στη φορολογική διοίκηση και από άλλες χώρες παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στο Διοικητικό Συμβούλιο για πέντε χρόνια. Μπορεί να προσφέρει συμβουλές για βέλτιστες πρακτικές και να συμμετέχει σε συναντήσεις χωρίς δικαίωμα ψήφου. Επιπλέον, έχει την ίδια πρόσβαση σε έγγραφα και πληροφορίες με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και τις ίδιες υποχρεώσεις. Το Διοικητικό Συμβούλιο υπηρετεί με συνέπεια τους σκοπούς της Αρχής ασκώντας τις εξουσίες που του ανατίθενται από το νόμο και την ισχύουσα νομοθεσία. Εκπληρώνουν με συνέπεια τις ευθύνες τους για την επίτευξη των στόχων της Αρχής, γεγονός που καθιστά δυνατή την αποτελεσματική και αποτελεσματική λειτουργία της. Ο Πρόεδρος και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τηρούν αμεροληψία στα καθήκοντά τους (Πισσαρίδης et.al., 2020).*

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο της Αρχής, το οποίο εποπτεύει τις συνολικές λειτουργίες της Αρχής. Επίσης, εγκρίνει την ετήσια έκθεση της Αρχής για τις δραστηριότητές τους, καθώς και τυχόν στρατηγικά σχέδια που καταρτίζουν. Παρέχει την έγκρισή του για την Πολιτική Προσωπικού και παρακολουθεί την εφαρμογή της. Κατά την παρακολούθηση οργανωτικών θεμάτων, επιβεβαιώνει τον Εσωτερικό Κανονισμό, ο οποίος αλλάζει εάν ο οργανισμός υποστεί σημαντικές αλλαγές όπως συγχώνευση, αλλαγή επιπέδων, διάλυση τμημάτων ή τμημάτων κεντρικών υπηρεσιών ή ακόμα και Γενικών Διευθύνσεων. Επίσης εγκρίνει την πολιτική διοικητικών διαδικασιών της Αρχής, ανεξαρτήτως επιπέδου. Αξιολογεί τους καταλληλότερους υποψηφίους για τη θέση του Περιφερειάρχη και υποβάλλει πρόταση στον Υπουργό Οικονομικών. Στη λίστα παρατίθενται οι προτάσεις και οι στρατηγικές τους για την υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων. Επιπρόσθετα, παρακολουθεί την εκτέλεση της παρούσας σύμβασης για να διασφαλίσει ότι ανταποκρίνεται στους αναφερόμενους στόχους. Το Διοικητικό Συμβούλιο οφείλει να παρακολουθεί την πρόταση προϋπολογισμού από την Αρχή μέσω

του Γενικού Λογιστηρίου της πριν την παραδώσει στον Διοικητή. Επιπλέον, τα αιτήματά τους περιορίζονται σε πληροφορίες σχετικά με υποθέσεις επιπέδου φορολογούμενου (Ν. 4389/2016) ή συγκεκριμένες περιπτώσεις που συντάσσει η Αρχή για αυτούς. Η διαδικασία διαχείρισης απαιτεί κρίσιμες λειτουργίες από έναν Διοικητή, το Διοικητικό Συμβούλιο και έναν Εμπειρογνώμονα. Πρέπει να αναπτύξουν ένα στρατηγικό όραμα, να θέσουν στόχους, να διαμορφώσουν μια στρατηγική και να εφαρμόσουν την επιλεγμένη. Πρέπει επίσης να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να αξιολογούν την απόδοση, να ξεκινούν διορθωτικές προσαρμογές και να δημιουργούν ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο (Καραντζάλης, 2019).

## **Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογικό Πλαίσιο**

### **5.1 Σκοπός και Ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας**

Η έρευνα στοχεύει στην κατανόηση των τάσεων στα εργαλεία και τα συστήματα που χρησιμοποιεί η ΑΑΔΕ και να αποτυπωθούν οι απόψεις και οι σκέψεις των εργαζομένων σχετικά με το τρέχον σύστημα ποιότητας. Αυτό θα βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων συστημάτων που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα. Με τη συλλογή αυτών των πληροφοριών, θα συμβάλει στη δημιουργία αποτελεσματικών τρόπων βελτίωσης του πλαισίου ποιότητας εντός της υπηρεσίας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- 1<sup>ο</sup>. Πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την αποτελεσματικότητα στις πολιτικές της ΑΑΔΕ;
- 2<sup>ο</sup>. Πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την αποτελεσματικότητα όσον αφορά την ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθούνται;
- 3<sup>ο</sup>. Πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την αποτελεσματικότητα της ΑΑΔΕ σε σχέση με τους εργαζόμενους και τους πολίτες;

### **5.2 Προσέγγιση της έρευνας**

Κατά τη συλλογή δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι. Αυτές περιλαμβάνουν την ποιοτική έρευνα, η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση υποκειμενικών πληροφοριών που συλλέγονται από ένα υποκείμενο, και την ποσοτική έρευνα, η οποία χρησιμοποιεί δομημένες μεθόδους για την ανάλυση δεδομένων έξω από την οπτική γωνία του υποκειμένου. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας χρησιμοποιούν τις παρατηρήσεις των υποκειμένων για να κατανοήσουν την οπτική τους για ένα θέμα. Αυτό είναι γνωστό ως υποκειμενικά δεδομένα. Οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας χρησιμοποιούν στατιστική ανάλυση για να μελετήσουν ένα θέμα με αντικειμενικό τρόπο (Bryman & Bell, 2011). Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των σκοπών της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος.

### **5.3 Εργαλείο της έρευνας**



Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται ως ερευνητικά εργαλεία για τη διευκόλυνση της διανομής στους πληθυσμούς-στόχους (Bryman & Bell, 2011). Το ερωτηματολόγιο για την παρούσα έρευνα βασίστηκε σε διενεργηθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα μέρη, το πρώτο μέρος περιέχει δημογραφικές ερωτήσεις (4). Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην γενικότερη πολιτική της ΑΑΔΕ και περιέχει 6 ερωτήσεις. Το τρίτο μέρος αναφέρεται στην πολιτική της ΑΑΔΕ για του εργαζομένους και περιέχει 14 ερωτήσεις, το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της πολιτικής της ΑΑΔΕ και περιέχει 11 ερωτήσεις. Τέλος, το πέμπτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην αξιολόγηση της ηγεσίας και περιέχει 14 ερωτήσεις. Όλες οι παραπάνω ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, εκτός των δημογραφικών στοιχείων, αξιολογούνται σε μια κλίμακα τεσσάρων βαθμών Likert 1-5 ( 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).

#### **5.4 Δείγμα και δειγματοληψία**

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 100 άτομα από τις κατά τόπους υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, όλων των φύλων και διαφορετικών ηλικιών. Επιπλέον, η έρευνα περιελάμβανε εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο του τμήματος και της διεύθυνσης.

Η διασφάλιση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος ήταν σημαντική για τη μελέτη. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται ο χρόνος που δαπανάται για το έργο και συλλέγονται περισσότερα δεδομένα από ό,τι θα μπορούσε από ένα απλό δείγμα. Έγινε μαζική αποστολή μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του ερευνητή στις κεντρικές υπηρεσίες της ΑΑΔΕ το οποίο περιείχε έναν ηλεκτρονικό σύνδεσμο, ο οποίος προωθήθηκε στην υπηρεσιακή ηλεκτρονική διεύθυνση κάθε υπαλλήλου της ΑΑΔΕ. Ο κάθε ενδιαφερόμενος υπάλληλος ακολουθώντας τον σύνδεσμο αυτό, είχε την δυνατότητα να συμπληρώσει ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο το οποίο ήταν σε μορφή Google forms.

#### **5.5 Συλλογή των δεδομένων**

Προκειμένου να συγκεντρωθούν δεδομένα για αυτήν τη μελέτη, οι συμμετέχοντες έπρεπε να συμπληρώσουν την έρευνα μέσω ενός ηλεκτρονικού συνδέσμου που βρήκαν στην

υπηρεσιακή ηλεκτρονική τους διεύθυνση. Το ερωτηματολόγιο ανέφερε ότι υπάρχει «ενημερωμένη συγκατάθεση» από τους συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους θα ήταν ανώνυμες. Στη συνέχεια, τα δεδομένα μεταφορτώθηκαν σε φύλλο Excel.

## 5.6 Στατιστική ανάλυση

Κατά την ολοκλήρωση διαδικτυακών ερευνών, τα ανεπεξέργαστα δεδομένα μεταφέρονται αυτόματα σε ένα αρχείο Microsoft Excel στον υπολογιστή ερευνητή. Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το SPSS 24 για τη διενέργεια περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης.

## 5.7 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Είναι σημαντικό τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στην έρευνα να είναι αξιόπιστα για τη συλλογή των δεδομένων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ελέγχθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιώντας το Cronbach's Alpha. Οι υψηλές τιμές αυτού του συντελεστή δείχνουν ότι ένα ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο. Μια υψηλή τιμή μεγαλύτερη από 0,7 υποδηλώνει ότι ένα ερωτηματολόγιο έχει υψηλή εσωτερική συνέπεια (Taber, 2018). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο της έρευνας είχε βαθμολογία 0,719 για όλες τις ερωτήσεις, αποδεικνύοντας ότι η χρήση του σε αυτή τη μελέτη ήταν δικαιολογημένη.

Ο παρακάτω πίνακας περιέχει τον σωστό αριθμό ερωτήσεων για τον υπολογισμό του Cronbach. Σημειώνεται ότι ο αριθμός των ερωτήσεων είναι 36 αντί για 40. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η πρώτη ενότητα των ερωτήσεων αφορούσε δημογραφικά στοιχεία και έτσι δεν διενεργήθηκε ο σχετικός έλεγχος σε αυτή την ενότητα.

**Πίνακας 1** Cronbach's Alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,719	36

## **Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων**

### **Ενότητα 1. Στοιχεία Δημογραφικών**

Τα στατιστικά στοιχεία στον **Πίνακα 2** αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Πάνω από το 68% των συμμετεχόντων ήταν άνδρες. Μόνο το 57% ήταν γυναίκες.

Τα στατιστικά στοιχεία που εμφανίζονται στον πίνακα δείχνουν μια ανομοιόμορφη κατανομή της ηλικίας μεταξύ των συμμετεχόντων. Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, το 39%, ήταν μεταξύ 24 και 34 ετών. Επιπλέον, το 22% ήταν άνω των 55 ετών. Το 21% ήταν 34-44 ετών. Η τελευταία ομάδα αντιπροσώπευε εργαζόμενους 45-54 ετών και αποτελούσαν το 18% των ερωτηθέντων.

Το 6% των εργαζομένων κατείχε διδακτορικό δίπλωμα, κάποιον επαγγελματικό τίτλο είχε το 18%, το 27 % κατείχε απολυτήριο Λυκείου και το 49% κατείχε δίπλωμα ΑΕΙ ή ΤΕΙ.

Πάνω από το ένα τρίτο των εργαζομένων (41%) στη μελέτη εργάζονται εδώ και 10 έως 19 χρόνια. Επιπλέον, περίπου το 30% έχει εργαστεί για 20 ή περισσότερα χρόνια και για 1 έως 9 χρόνια έχει εργαστεί το 29%.

Το 87% των εργαζομένων είναι υπάλληλοι στην ΑΑΔΕ ενώ το 13% έχουν θέσεις προϊσταμένου.

**Πίνακας 2. Στοιχεία Δημογραφικών**

	<b>Frequency</b>	<b>Valid Percent</b>
Άνδρας	68	68,0
Γυναίκα	57	57,0
Total	100	100,0
<b>Ηλικία</b>		
24-34	39	39,0
35-44	21	21,0
45-54	18	18,0
55 +	22	22,0
Total	100	100,0
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>		
Απόφοιτος Λυκείου	27	27,0
Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ	49	49,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	18	18,0
Κάτοχος Διδακτορικού	6	6,0
Total	120	100,0
<b>Είδος εργασίας</b>		
Προϊστάμενος	13	13,0
Υπάλληλος	87	87,0
Total	125	100,0
<b>Χρόνια προϋπηρεσίας</b>		
1-9	29	29,0
10-19	41	41,0
20 και άνω	30	30,0
Total	125	100,0

## Ενότητα 2. Αξιολόγηση γενικότερης πολιτικής και στρατηγικής της ΑΑΔΕ

Τα δεδομένα σχετικά με τη συνολική στρατηγική και τις πολιτικές της υπηρεσίας δείχνουν ότι η ΑΑΔΕ δεν είναι σε θέση να καλύψει απόλυτα τις ανάγκες των ενδιαφερομένων και δεν αναλύει καλά τη δυναμική τους. Γενικά, η αποτελεσματικότητα των πολιτικών και των στρατηγικών για την ΑΑΔΕ κρίθηκε ότι κυμαίνεται από μικρή έως αποδεκτή στις περισσότερες περιπτώσεις.

**Πίνακας 3.** Γενικότερη πολιτική και στρατηγική της ΑΑΔΕ

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολυ	Total Frequency	Total %
Η υπηρεσία σας δίνει προσοχή στις ανάγκες των ενδιαφερομένων;	37	26	11	7	9	100	100
Η υπηρεσία σας συλλέγει και αναλύει δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πολιτών;	29	26	21	1	23	100	100
Η υπηρεσία σας εξετάζει πολιτικά, οικονομικά κοινωνικά και νομοθετικά στοιχεία;	51	20	12	14	3	100	100
Η υπηρεσία σας εξετάζει το ενδεχόμενο συγκριτικής αξιολόγησης;	17	11	8	32	23	100	100
Η υπηρεσία σας συλλέγει και αναλύει ποσοτικά δεδομένα;	39	19	31	3	9	100	100

Η υπηρεσία σας αναπτύσσει διαδικασίες για τον καθορισμό μακροπρόθεσμων/και βραχυπρόθεσμων στόχων;	43	14	21	16	6	100	100
---	----	----	----	----	---	-----	-----

### Ενότητα 3. Αξιολόγηση της ΑΑΔΕ αναφορικά στη στρατηγική για το προσωπικό της.

Τα αποτελέσματα αυτής της σειράς ερωτήσεων αποκαλύπτουν την ανεπάρκεια της στρατηγικής της υπηρεσίας για τους εργαζόμενους. Μπορεί να φανεί από τις απαντήσεις των περισσότερων ερωτηθέντων ότι δεν είχαν ευκαιρίες εξέλιξης σταδιοδρομίας, οι επιδόσεις και οι δεξιότητές τους δεν βαθμολογήθηκαν ιδιαίτερα, οι οργανωτικοί στόχοι ήταν ελαφρώς ευθυγραμμισμένοι με τους υπαλλήλους, δεν υπήρχε αρκετό σύστημα ανταμοιβής και η υγιεινή και η ασφάλεια των χώρων δεν συντηρούνται ικανοποιητικά.

**Πίνακας 4.** Στρατηγική αναφορικά στο προσωπικό

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολυ	Total Frequency	Total %
Τα σχέδια και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική της υπηρεσίας	33	43	17	0	11	100	100
Παρέχονται ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και υπάρχει σχέδιο προαγωγών	22	34	30	5	10	100	100
Αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων	12	23	38	6	11	100	100
Αξιολογούνται οι δεξιότητες των εργαζομένων και η	67	12	10	5	6	100	100

ανάγκη για βελτίωση							
Υπάρχει εκπαίδευση στην εργασία, μη τυπική εκπαίδευση και κατάρτιση	34	12	16	12	8	100	100
Δίνεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους	34	32	31	3	2	100	100
Σχεδιάζονται καινοτόμες δράσεις και ομάδες εργασίας για θεσμική βελτίωση	32	52	7	2	4	100	100
Ρωτούνται οι εργαζόμενοι για ανατροφοδότηση σχετικά με τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους	45	34	16	2	3	100	100
Μοιράζεται η υπηρεσία το όραμα και την αποστολή της με τους εργαζόμενους	32	29	28	4	7	100	100
Είναι διαθέσιμα δεδομένα λειτουργικής απόδοσης σε ολόκληρη την υπηρεσία	29	22	11	15	23	100	100
Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται	56	23	8	4	9	100	100
Ο χώρος εργασίας παρακολουθείται και συντηρείται για λόγους υγείας και ασφάλειας	56	34	12	0	0	100	100

#### Ενότητα 4. Αξιολογηση της ΑΑΔΕ αναφορικά στην στρατηγική στις λειτουργίες της.

Οι λειτουργίες της υπηρεσίας θεωρήθηκαν ανεπαρκείς καθώς οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν συχνά αποδεκτές, ελάχιστες, λίγες ή καθόλου. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεώρησε ότι η υπηρεσία είχε λίγες βασικές διαδικασίες καθορισμένες και λεπτομερείς, η απόδοσή τους ήταν ελάχιστα τεκμηριωμένη, η συνεχής βελτίωσή τους πραγματοποιήθηκε σε χαμηλό επίπεδο και ο αντίκτυπος των αλλαγών και διαδικασιών δεν τεκμηριώθηκε και δεν αξιολογήθηκε. Χαρακτηριστικό ήταν επίσης ότι οι μηχανισμοί παρακολούθησης και επίλυσης παραπόνων δεν λειτουργούσαν καλά ή καθόλου, σύμφωνα με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων.

Πίνακας 5. Στρατηγική αναφορικά στις λειτουργίες

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολυ	Total Frequency	Total %
Η υπηρεσία σας έχει εντοπίσει και έχει λεπτομερείς βασικές διαδικασίες;	23	26	24	15	12	100	100
Παρέχονται δεδομένα και πληροφορίες για τη μέτρηση της απόδοσης της διαδικασίας;	18	27	31	10	4	100	100
Έχει ανατεθεί η ευθύνη για τη διαχείριση της διαδικασίας;	25	28	19	9	9	100	100
Η απόδοση της διαδικασίας βελτιώνεται συνεχώς;	22	14	34	12	17	100	100
Έχουν γνωστοποιηθεί οι αλλαγές στα ενδιαφερόμενα μέρη και έχουν εξεταστεί ο αντίκτυπος των αλλαγών;	11	31	35	13	0	100	100
Έχουν εντοπιστεί οι ανάγκες των πολιτών;	23	29	20	18	0	100	100
Έχουν επανασχεδιαστεί υπηρεσίες;	12	24	34	17	13	100	100
Υπάρχει μάρκετινγκ/επικοινωνία σχετικά με την αξία της υπηρεσίας;	31	29	25	10	5	100	100



Οι υπηρεσίες παραδίδονται και υποστηρίζονται ηλεκτρονικά	5	16	50	12	7	100	100
Υπάρχει κάποια διαδικασία για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης των πολιτών;	21	9	41	17	12	100	100
Υπάρχει μηχανισμός λήψης σχολίων από τους πολίτες;	17	20	34	21	8	100	100

## Ενότητα 5. Αξιολογήστε την ΑΑΔΕ αναφορικά στη διοίκηση

Οι βαθμολογίες για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας κυμαίνονταν από ελάχιστες έως αποδεκτές. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η αφοσίωση της ηγεσίας στους στόχους της ήταν αποδεκτή και ότι η συμπεριφορά της ήταν συνεπής με το ήθος της υπηρεσίας. Επιπλέον, η πλειοψηφία θεώρησε ότι η ηγεσία δεν έκανε επαρκή χρήση των πληροφοριών σχετικά με τις θεσμικές επιδόσεις, δεν διεξήγαγε ικανοποιητική διακυβέρνηση. Επιπλέον, η ηγεσία λαμβάνει ελάχιστη ανατροφοδότηση για την απόδοσή της, αλλά παρέχει πόρους για βελτίωση στον ίδιο βαθμό. Οι σχέσεις με τους πολίτες βαθμολογούνται άσχημα και λίγα γίνονται για την ενδυνάμωση και τη βελτίωση του προσωπικού, τη καινοτομία και την προσοχή στους πολίτες. Είναι σαφές ότι, κατά τη γνώμη του προσωπικού της ΑΑΔΕ, η ηγεσία σε γενικό επίπεδο είναι αναποτελεσματική, ενώ η ελάχιστη προσοχή στους πολίτες και τους εργαζόμενους υποδηλώνει ότι δεν τηρεί επαρκώς τα πρότυπα για την ποιότητα.

**Πίνακας 6.** Στρατηγική αναφορικά στην διοίκηση

	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>	<b>Total Frequency</b>	<b>Total %</b>
Είναι η διοίκηση προσηλωμένη στους στόχους της υπηρεσίας;	12	25	32	20	11	100	100
Λαμβάνει η διοίκηση ανατροφοδότηση για την ατομική απόδοση;	29	26	21	10	4	100	100
Η συμπεριφορά της διοίκησης συνάδει με το ήθος της υπηρεσίας;	21	18	27	11	3	100	100
Χρησιμοποιεί η διοίκηση πληροφορίες σχετικά με τις θεσμικές επιδόσεις;	19	29	23	20	9	100	100
Οι διευθυντές ασκούν χρηστή	27	29	16	20	8	100	100

διακυβέρνηση;							
Παρέχει η διοίκηση πόρους για περαιτέρω βελτίωση;	18	23	29	19	11	100	100
Ποια είναι η σχέση μεταξύ διοίκησης και πολιτών;	23	30	30	17	0	100	100
Ενδυναμώνει η διοίκηση τους εργαζόμενους;	31	34	29	6	0	100	100
Μπορεί η διοίκηση να εμπνεύσει την αριστεία;	19	27	28	10	6	100	100
Είναι εφικτή η διοίκηση;	18	31	32	0	19	100	100
Προωθεί η διοίκηση την καινοτομία;	21	34	23	10	2	100	100
Η διοίκηση επικεντρώνεται στις ανάγκες των πολιτών;	26	37	35	1	1	100	100
Η διοίκηση υποστηρίζει τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την εργασία τους;	28	39	31	2	0	100	100

## Κεφάλαιο 7. Συζήτηση, Συμπεράσματα και Προτάσεις

### Συζήτηση

Η ποιότητα είναι δύσκολο να προσδιοριστεί λόγω της πολυδιάστατης φύσης της. Οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι η ποιότητα σχετίζεται με τις προδιαγραφές και την παροχή ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Η βιβλιογραφική έρευνα έδειξε ότι κανένας ορισμός δεν μπορεί να περιλαμβάνει όλους τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την ποιότητα. Ο ορισμός της ποιότητας δηλώνει ότι ένας στόχος πρέπει να επιδιώκεται συνεχώς και με συνέπεια. Αυτό αναφέρεται ως συνολική ποιότητα. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα διαχείρισης που βασίζεται στους παραπάνω όρους. Είναι μια φιλοσοφία που στοχεύει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Ahmed & Urban, 2017). Η Δημόσια Διοίκηση προέρχεται από την ανάγκη παροχής καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες. Είναι μια κρατική πολιτική που χρησιμοποιεί παραδοσιακές και γραφειοκρατικές

μεθόδους εφαρμογής και δημιουργεί νέους όρους όπως η Νέα Δημόσια Διοίκηση. Χρησιμοποιούνται όρους όπως η Νέα Δημόσια Διοίκηση για να επισημανθεί πως η δημόσια διοίκηση πρέπει να εκσυγχρονιστεί, να εξορθολογιστεί και να επικεντρωθεί στα αποτελέσματα. Αυτό οδηγεί σε πιο «επιχειρηματική» προσέγγιση και εκσυγχρονισμό του συστήματος (Doran, 2021).

Η ποιότητα στο δημόσιο τομέα αρχικά αναφερόταν στους κανόνες και τις αρχές του οργανισμού. Ένα νέο σύστημα διαχείρισης ποιότητας που ονομάζεται Διαχείριση Ολικής Ποιότητας τα αλλάζει όλα αυτά και αργότερα συνδέεται με στόχους όπως η παροχή υψηλής ικανοποίησης πελατών και την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία. Το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας εφάρμοσε τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας μετά την ψήφιση του Νόμου 3230 του 2004. Αυτός ο νόμος όριζε ότι όλοι οι εργαζόμενοι έπρεπε να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις παραγωγής και να επικεντρώνονται κυρίως στην ποιότητα αντί στα αποτελέσματα. Για να εφαρμόσουν αυτή τη νέα μέθοδο διαχείρισης, οι εργαζόμενοι έπρεπε να μάθουν πώς να λειτουργούν ποιοτικά (Μπίνας, 2016).

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν διαφορετικά από τους δημόσιους οργανισμούς. Και οι δύο επικεντρώνονται στη διαχείριση των πόρων και στη συμμόρφωση με τους κανόνες, αλλά οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι πελατοκεντρικές, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί είναι συχνά δεσμευμένοι στην κουλτούρα. Οι αποτελεσματικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους για να δημιουργήσουν ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Κατά τη δημιουργία αυτών, ακολουθούν τις οδηγίες που ορίζονται από τα μοντέλα ποιότητας ΚΠΑ (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης). Ωστόσο, παρόμοια μοντέλα όπως το Κ.Π.Α. δεν είναι τόσο δημοφιλή σε δημόσιους οργανισμούς λόγω της κουλτούρας τους (Ishibuchi et al, 2015).

Είναι εμφανές ότι στη χώρα μας υπάρχει έλλειψη ποιότητας στις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης. Αυτό οφείλεται σε σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα με τις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης, όπως η βαριά γραφειοκρατία, η σχεδόν ανύπαρκτη εστίαση στους πελάτες και η διαφθορά. Πρόσθετα ζητήματα περιλαμβάνουν την αντιληπτή αυθαιρεσία της κυβέρνησης και τις καθυστερήσεις στη διαδικασία. Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε και να ανταποκρινόμαστε στις κοινωνικές ανάγκες των ανθρώπων. Με την κατανόηση του εξωτερικού κόσμου και τη συνεργασία με την τεχνολογία και τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες των

ανθρώπων. Ωστόσο, πολλοί νόμοι δυσκολεύουν τη σωστή λειτουργία της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν πάρα πολλές νομικές κατευθυντήριες γραμμές, γεγονός που καθιστά δύσκολη την πλοήγηση των κρατικών υπηρεσιών.

Αρκετές μεταρρυθμίσεις και ενέργειες διαχείρισης είναι απαραίτητες για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών της Ελλάδα και είναι γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, και ο δημόσιος τομέας γενικότερα, βρίσκονται στο επίκεντρο πολλών συζητήσεων σχετικά με τον εκσυγχρονισμό, τις βελτιώσεις της δημόσιας διοίκησης και τις τεχνικές διαχείρισης. Ένα συγκεκριμένο πρόβλημα στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ότι δεν έχει αρκετή εστίαση στους στόχους της. Αυτό οδηγεί σε γραφειοκρατικά ζητήματα και αναποτελεσματικές παραδοσιακές τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται εντός του συστήματος. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση πρέπει να μεταρρυθμιστεί για να μπορέσει να ανταγωνιστεί σωστά στο ευρωπαϊκό περιβάλλον. Ένα αποτελεσματικό σύστημα πρέπει να εφαρμοστεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα προκειμένου να παρέχονται στο κοινό υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, πρέπει να εξορθολογίσει τις διαδικασίες της και να μειώσει τη γραφειοκρατία (Μπίνας, 2016) .

### **Συμπεράσματα**

Η μελέτη αυτή επικεντρώθηκε στην ΑΑΔΕ και την Διοίκηση ολικής ποιότητας. Το κύριο μέλημα της Ανώτατης Διοίκησης και όλων των εργαζομένων που εμπλέκονται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι ο τρόπος με τον οποίο θα εφαρμόσουν με επιτυχία ένα ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Αυτό το σύστημα είναι υποχρεωτικό για όλα τα στελέχη που εργάζονται στην ΑΑΔΕ, ακόμη και εκείνα που δεν είναι αρμόδια για την εφαρμογή του. Πρέπει να χρησιμοποιούν το σύστημα ως εργαλείο για να φέρουν εις πέρας τις καθημερινές τους ευθύνες, συμπεριλαμβανομένης της βελτίωσης των δεξιοτήτων τους και της ποιότητας της εργασίας τους.

Οι αρχές και οι φιλοσοφίες της ΔΟΠ σπάνια εφαρμόζονται στο έργο της ΑΑΔΕ. Επιπλέον, τα περισσότερα μέλη αυτής της υπηρεσίας δεν κατανοούν τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη σωστή εφαρμογή των αρχών και των φιλοσοφιών της ΔΟΠ. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη ενημέρωσης για τις διαδικασίες. Άλλοι λόγοι για την έλλειψη εφαρμογής της ΔΟΠ περιλαμβάνουν τη δυσκολία εφαρμογής των αρχών και την

αδυναμία της διοίκησης να κατευθύνει τους εργαζόμενους. Επισημαίνονται, επίσης, λόγοι όπως ο ανεπαρκής χρόνος λόγω του καθημερινού φόρτου εργασίας τους και το γεγονός ότι άλλοι παράγοντες ευθύνονται για τη μη εφαρμογή της. Η ΑΑΔΕ αντιμετωπίζει πολλά σημαντικά ζητήματα με τη δομή της, όπως έλλειψη προσωπικού και ανεπαρκή πληροφοριακά συστήματα. Επιπλέον, η υψηλή ζήτηση για υπηρεσίες και η έλλειψη πλήρους μηχανογράφησης οδηγούν σε προβλήματα με την ποιότητα των υπηρεσιών της. Η αυξημένη ανάγκη για ψηφιακές υπηρεσίες κατά την περίοδο της πανδημίας στην Ελλάδα επιδείνωσε περαιτέρω αυτά τα ζητήματα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η ηγεσία της ΑΑΔΕ πρέπει να περιλαμβάνει την εστίαση στις ανάγκες των πολιτών, τη βελτίωση της διακυβέρνησης, την επιδίωξη στην καινοτομία και την παρακίνηση τους. Αναφορικά στους εργαζομένους της ΑΑΔΕ, εντοπίστηκε ότι υπάρχει λιγότερη έμφαση στις διαδικασίες αξιολόγησης, εκπαίδευσης, κινήτρων και ανάπτυξης. Η υπηρεσία δεν είχε επίσης εστίαση στο προσωπικό, δεν εξέτασε επαρκώς τα αιτήματα των πελατών, δεν διέθετε διαδικασίες οικοδόμησης εμπιστοσύνης και δεν διέθετε μηχανισμό υποβολής παραπόνων. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών από πλευράς προσωπικού κρίθηκε ανεπαρκής. Τα σχόλια των εργαζομένων αποκαλύπτουν ότι είναι γενικά δυσαρεστημένοι με την τρέχουσα εργασία τους. Οι περισσότεροι από τους εργαζομένους ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας εργασίας τους λόγω της γενικής δυσαρέσκειάς τους με τη δουλειά τους. Πιστεύουν επίσης ότι η ικανοποίηση των πολιτών είναι κρίσιμη για τη λειτουργία των υπηρεσιών τους. Πολλοί εργαζόμενοι στην ΑΑΔΕ πιστεύουν ότι οι κατευθυντήριες γραμμές και οι διαδικασίες που τους δίνονται από τη διοίκησή τους δεν τους ικανοποιούν πλήρως. Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχουν λάβει ποτέ ανταμοιβή από τους προϊσταμένους τους. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για τα δημόσια τμήματα είναι ένα σημαντικό ζήτημα μεταξύ των εργαζομένων.

Οι πολιτικές και οι στρατηγικές της ΑΑΔΕ συνήθως δεν θεωρούνται αποδεκτές και δεν λαμβάνονται επαρκώς υπόψη οι ανάγκες των πολιτών. Επιπλέον, το έργο της ΑΑΔΕ στερείται εστίασης στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης πελατειακής βάσης καθώς και της σωστής αναθεώρησης και επίβλεψης. Οι αλλαγές στη συνολική ιδεολογία της υπηρεσίας απαιτούν μακροπρόθεσμη δέσμευση. Η εφαρμογή αυτών των αλλαγών απαιτεί πόρους που παρακάμπτουν τις βραχυπρόθεσμες λύσεις.

Συμπερασματικά, σημειώνουμε ότι η έννοια της ΔΟΠ στην ΑΑΔΕ βρίσκεται στα αρχικά στάδια υλοποίησης και η σωστή χρήση του θα απαιτήσει πρώτα αλλαγή στην κουλτούρα και τη νοοτροπία της εκτελεστικής εξουσίας προτού ληφθούν μέτρα για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις υπηρεσίες. Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στην έρευνα, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι σε μεγάλο βαθμό αγνοούσαν τις αρχές και τα εργαλεία της ΔΟΠ. Έλλειψη ενημέρωσης, προσπάθειας και χρόνου, λιγότερο συχνή συνεργασία, ασαφείς οδηγίες από τη διοίκηση, έλλειψη κοινών στόχων και ανταμοιβών και γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι οι έννοιες που εμποδίζουν τους εργαζόμενους να εφαρμόσουν και να χρησιμοποιήσουν τη ΔΟΠ στην ΑΑΔΕ.

### **Προτάσεις**

Πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους, όπως μπόνους και άδεια μετ' αποδοχών, για να τους βοηθήσουν να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτά τα κίνητρα πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια, ώστε οι εργαζόμενοι να ενεργούν προς το συμφέρον των πολιτών. Μόλις καθιερωθεί αυτό, θα πρέπει να γίνουν αλλαγές με βάση τόσο τις ανάγκες του κοινού όσο και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Και θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιούν περισσότερες τεχνολογικές λύσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημόσιου τομέα πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών του. Αυτό συμβαίνει γιατί οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, θα πρέπει να ασχοληθεί με το θέμα. Το ζήτημα πρέπει να αντιμετωπιστεί με έμφαση στην πελατοκεντρική πολιτική. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των πολιτών ως κύριο στόχο.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι συνεχείς ενημερώσεις βοηθούν τις δημόσιες υπηρεσίες να μειώσουν τον χρόνο εργασίας τους και να αυξήσουν την ποιότητα της εργασίας τους. Νέες μέθοδοι και διαδικασίες συνοδεύουν αυτές τις εξελίξεις. Αυτή η τάση επιτρέπει στις δημόσιες υπηρεσίες να ξεπεράσουν τα τελευταία εμπόδια που εμποδίζουν το δρόμο τους στον λαβύρινθο της γραφειοκρατίας. Οι νέες τεχνολογίες και μέθοδοι συνδέουν πολλαπλά ηλεκτρονικά συστήματα πληροφοριών μαζί σε μια βάση δεδομένων. Αυτό αυξάνει την αποτελεσματικότητα και επιταχύνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφορετικών ασφαλιστικών ταμείων, καθώς και άλλων δημόσιων υπηρεσιών.

Ενώνοντας αυτά τα συστήματα, οι υπάλληλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση σε όλα τα σχετικά δεδομένα ταυτόχρονα και να λαμβάνουν ταχύτερες και ακριβέστερες αποφάσεις.

Η ηγεσία της ΑΑΔΕ πρέπει να ορίσει με σαφήνεια το όραμά της, να δημιουργήσει σχέδια δράσης και να θεσπίσει πολιτικές ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τον σκοπό της υπηρεσίας. Επιπλέον, πρέπει να παρακινούν και να ενθαρρύνουν την κατάλληλη συμπεριφορά και προς τις δύο κατευθύνσεις. Θα πρέπει επίσης να συντονίζονται με τη συνεχή αυτοβελτίωση διατηρώντας ένα σαφές όραμα και σχέδιο. Με την εφαρμογή της ΔΟΠ, οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώνουν συνεχώς τον εαυτό τους και την υπηρεσία. Αυτό μπορεί να γίνει με σωστό προγραμματισμό θέσεων εργασίας με τις ανάλογες ικανότητες και ένα συνεχώς αναβαθμιζόμενο πρόγραμμα ποιοτικών προσλήψεων. Λόγω των σημερινών οικονομικών συνθηκών, οι προσλήψεις για νέες θέσεις γίνονται όλο και πιο δύσκολες. Προκειμένου να αξιοποιηθεί καλύτερα το υπάρχον δυναμικό ή να καθοριστεί ποια νέα ταλέντα θα αναδυθούν, η ηγεσία θα πρέπει να αναδιαρθρωθεί και να καθορίσει με βάση τις θέσεις και τις αντίστοιχες απαιτήσεις. Αυτό θα παρέχει τον πιο αποτελεσματικό και ποιοτικό προσδιορισμό των εργαζομένων που θα απασχολούνται στην κατάλληλη θέση εργασίας.

Οι εργαζόμενοι της ΑΑΔΕ αποτελούν το ζωντανό γρανάζι της μηχανής και απαιτούν ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης με εκπαίδευση και κατάρτιση για τη θέση που κατέχουν. Τα κίνητρα για τους υπαλλήλους θα πρέπει να βασίζονται στην πραγματική αποτελεσματικότητα — όπως την επιτυχή ενάσκηση καθηκόντων/εργασιών-επίτευξη τεθέντων ποσοτικών στόχων με ανταμοιβές ή/και αυξήσεις μισθών. Διαφορετικά, οι εργαζόμενοι απομακρύνονται από τους στόχους τους εγκαταλείποντας την αξιοκρατία και την πεποίθηση ότι ο καθένας ανταμείβεται με βάση τα προσόντα του και την προσωπική του αξία.



## Βιβλιογραφικές Αναφορές

Abraham, M., et al. (2020), "Management Decisions for Effective ISO 9000 Accreditation", Έρευνα, MCB University Press, Vol 38, No 3, σελ. 182-193.

Ahmed, R. S. and Urban, B. (2017), "Department of Visual Assistance Technologies, Fraunhofer Institute for Computer Graphic", Research IGD, 18059 Rostock, Germany.

Alminawi A.M., (2015), Entrepreneurship Handbook Series for SMEs: Practical Manual in TQM, CreateSpace Independent Publishing Platform.

Aon Hewitt, (2013), "Trends in global employment engagement", Global Context and Macro Trends, έκδοση Aon Hewitt, H.Π.Α. Auerbach Publications.

Bikshapathi V., (2014), Total Quality Management for Small & Medium Enterprises in India: Team-Building and Quality Certification- For Better the Organisational Performance, Scholars' Press.

Bosse, J. et al. (2013), «Weathering the Storm: Creative EPSA Solutions in a Time of Crisis», Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, Μάαστριχτ, Ολλανδία.

Corbett, L., and Rastick, K., (2020), "Quality performance and organisational culture", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.17 No1, pp.14-26.

Dessler, G. (2000), Human Resource Management, 13η έκδοση, Florida International University, έκδοση ως Prentice Hall, Florida

Doran, G. T. (2021). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. Management Review, Vol. 70, No 11, σσ. 35-36.

Eskildsen, J., Kristensen, K., and Jørn Juhl, H. (2004). «Αριστεία ιδιωτικού έναντι δημόσιου τομέα: The TQM», Magazine, Vol. 16 No 1, σελ. 50 - 56.

Evans, J. R. και Lindsay, W. M. (2012), The Management and Control of Quality, 5η έκδοση, South Western Thomson Learning, Cincinnati.

Garth D. H. (2011) "Νέα δημόσια διαχείριση: Μια στρατηγική για τη δημοκρατική αστυνομική μεταρρύθμιση στις χώρες που βρίσκονται σε μετάβαση και στις αναπτυσσόμενες χώρες", International Journal of Police Strategies & Management, Vol. 34, No 3

Ghobadian, R., Speller, S. and Jones, W. (2014) "Service Quality Concepts and Models. International Journal of Quality Management", Journal of Industrial and Business Management, Vol .7, No11, σελ. 43- 66.

Goetsch D.L., Davis S., (2015), Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, 8th Edition, Pearson.

Hemerka J., (2011), Benefits of TQM in SME providing services: Why implement TQM and how eliminate the risk of TQM implementation, LAP LAMBERT Academic Publishing.

Ishibuchi, H. Misaki, S. and Tanaka, H., (2015). "Modified Simulated Annealing Algorithms for Flow Shop Sequencing Problem", European Journal of Operational Research, Vol. 81, pp. 388-398

Jackson, S. (2021), "Επιτυχής εφαρμογή εργαλείων διαχείρισης ολικής ποιότητας εντός της υγειονομικής περίθαλψης: ποιες είναι οι βασικές ενέργειες;", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14 No 4, σσ.157-163.

Kalpande S., (2017), TQM Implementation Models: Study in Context of Indian SMEs, LAP LAMBERT Academic Publishing.

Karapetrovic, S., Rajamani, D. and Willborn, W. (2017), «The University Manufacturing System: ISO 9000 and accreditation issues», International Journal of Engineering Education, Vol. 13 No 3, p.180-189

Kill, S. (2021), "Οι κύκλοι απέτυχαν, αλλά η ολική ποιότητα μπορεί να πετύχει», British Journal of Industrial Relations, Vol. 29, No 4, pp.541-568.

Koc, T. (2017), "The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing", Journal of Materials Processing Technology, p.186

Krüger, V. (2011), "Main schools of TQM: "the big five"", The TQM Magazine, Publisher MCB UP Ltd, Vol. 13 No 3, p.146

Narayanan L., (2018), Total Quality Management, Independently published.

Nolan-Flecha, N. (2019), "Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve", OECD Working Papers on Public Governance, No. 34, OECD Publishing, Paris, διαθέσιμο και στο <https://dx.doi.org/10.1787/51691451-en>

OECD & SIGMA (2019), "Methodological Framework for the Principles of Public Administration", διαθέσιμο και στο <https://sigmaweb.org/publications/Methodological-Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-May-2019.pdf>

Oppenheim, H, Gitlow., A. and Oppenheim, R., (2020). Ο άνθρωπος που ανακάλυψε την ποιότητα : Πώς ο W. Edwards Deming έφερε την επανάσταση της ποιότητας στην Αμερική- Οι ιστορίες των Fore, Xerox και GM, Times Books, Νέα Υόρκη.

Petersen, B. P. (2019), "Total quality management and the Deming approach to quality management ", Journal of Management History, Vol. 5, No. 8, p. 469.

Pries K.H., Quigley J.M., (2012), Total Quality Management for Project Management,

Rahman, S. (2021) " A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification ", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No 1, σσ.35-49, (μετανάλυση).

Ranson, S. and Stewart J. (2014), Management for the public Domain, St Martin's Press, Λονδίνο (μετανάλυση)

Smith, S. (2014), *The Quality Revolution: Best Practice from the World's Leading Companies*, management Books Ltd, Oxfordshire, σελ.35 (μετάφραση).

Vouzas, F., Psychogios, A.G. (2007), “Assessing managers awareness of TQM”, *The TQM Magazine*, Vol .19, p.7.

Αντζουλάκος, Δ. (2007), «Στατιστικός έλεγχος ποιότητας», Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Πειραιάς, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Ζαβλανός, Μ. (2006), *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Ήντουνας ,Κ.(2013), «Η Διαδικασία Τιμολόγησης και οι Παράγοντες που την Επηρεάζουν στον κλάδο των Υπηρεσιών: Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση με Ελληνικά Δεδομένα», Διδακτορική διατριβή, τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας , Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Καραντζάλης Γ., (2019), *Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανάπτυξη και Εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας*, Διπλωματική εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Κέφης Ν.Β., (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κριεμάδης Α., (2011), *Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών*, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.

Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β., (2010), *Διοίκηση ολικής ποιότητας - Εφαρμογή στον τουρισμό*, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Λεκάκου, Α. (2015) , «Νέες εκδόσεις προτύπων διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος», Εκδήλωση για την Παγκόσμια Ημέρα Προτύπων :«Νέες εκδόσεις προτύπων διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος», ΕΣΥΔ, Αθήνα .

Λιαρμακόπουλος, Λ. Μ. (2013) , *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, έκδοση 1η, εκδόσεις Λύχνος ΕΠΕ , Αθήνα, σελ. 148.

Μακρυδημήτρης Α. (2010), *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα

Μακρυδημήτρης Α. (2013), «Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης. Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης.» Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 179 σελ.

Μακρυδημήτρης, Α. , (2008), *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, 3η έκδοση , εκδόσεις Σάκκουλα ΑΕ , Αθήνα, σελ.463

Μαυρομούστακου Η. (2016), «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων», Νομική Βιβλιοθήκη, 280 σελ.

Μουστάκης, Β. (2010), "MRP Planning Requirements", έκθεση που παρήχθη για το χρηματοδοτούμενο από την ΕΚ έργο, διάδοση τεχνικών καινοτομίας και διαχείρισης γνώσης.

Μπίνας, Γ. (2016), «Διερεύνηση πρακτικών Διοίκησης Ολικής ποιότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων & Τροφίμων MBA στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Μπουσινάκης, Δ., Χάλκος, Γ. (2007), « Σύγχρονη Ηγεσία σε Σύγχρονους Οργανισμούς», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Τεύχος 48, σελ. 65-73

Μπράχου, Ε. Α., (2011), «Η επίδραση των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης στην παρακίνηση/ αποθάρρυνση των εργαζομένων», Μεταπτυχιακές Διατριβές, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Παπάς, Δ. (2014), «Τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα αποτελέσματα και οι εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα», Μεταπτυχιακές Διατριβές, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης, Αθήνα.

Πισσαρίδης Χ. et.al. (2020), «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία – Τελική Έκθεση», 244 σελ. διαθέσιμο και στο <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>

Ρωσσίδης , et al. (2017). «Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα», Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης.

Ρωσσίδης, Ι. και Μπιτσάνη, Ε. (2011), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, Η περίπτωση της Ελλάδος», Τόμος 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου Εφαρμοσμένων Οικονομικών, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος

Σπανού Κ. (2018), «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 116 σελ. 114

Σπανού Κ. et. al. (2021), «Η δημιουργία του Α.Σ.Ε.Π.», σε Γεωργακόπουλος Α. (επιμ.), «10 μεταρρυθμίσεις που άλλαξαν την Ελλάδα», Εκδόσεις διαΝΕΟσις, σ.277.

Σωτηρόπουλος Δ. (2019), «Φάσεις και αντιφάσεις του ελληνικού κράτους στον 20ο αιώνα, 1910-2001», Βιβλιοπωλείον της Εστίας, Αθήνα, σ. 230.

Τζέμος Β. (2019), «Η επιλογή ειδικών επιστημόνων στο Δημόσιο μέσω Α.Σ.Ε.Π.», Δημοσιο δικαιο, (4), Τεύχη 3-4

Τζέμος Β. (2020), «Δίκαιο των Προσλήψεων – Νόμος Α.Σ.Ε.Π. (Ν. 2190/1994)», Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 496 σ.4.

Τσακαλάκης, Γ. Η., (2013), «Η εισαγωγή των μεθόδων του new public management στην Ελληνική δημόσια Διοίκηση», Μεταπτυχιακές Διατριβές, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς

Τσέκος Θ. (2014), «Δημόσια Διοίκηση. Θεωρία και Πρακτική.», εγχειρίδιο, σ.189.

Χατζηδημητρίου ,Μ.Β. (2017), «Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α.: Ελληνική πραγματικότητα και ευρωπαϊκή διάσταση», Μεταπτυχιακές Διατριβές, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων , Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Ψυχογιός, Γ. Α. (2005). "Towards a Contingency Approach to Promising Business Management Paradigms: The case of Total Quality Management", *Journal of Business and Society*, Vol.18, No 1&2, σ.. 120-134

Ψωμάς, Ε. (2013), «Συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», Μεταπτυχιακές Διατριβές, Τμήμα Διοίκησης Αγροτικών Αγορών και Τροφίμων, Πανεπιστήμιο Πατρών.

## Παράρτημα

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Ενότητα 1. Δημογραφικά Στοιχεία

##### 1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

##### 2. Ηλικία

- 24-34
- 35-44
- 45-54
- 55 και άνω

##### 3. Μορφωτικό επίπεδο

- Λύκειο
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

##### 4. Θέση εργασίας

- Προϊστάμενος
- Υπάλληλος

##### 5. Προϋπηρεσία

- 1-9
- 10-19
- 20 και άνω

## **Ενότητα 2. Αξιολογήστε την γενικότερη πολιτική και στρατηγική της ΑΑΔΕ.**

Βάλτε έναν αριθμό από τα παρακάτω

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

### **Ερωτήσεις**

- Η υπηρεσία σας δίνει προσοχή στις ανάγκες των ενδιαφερομένων;
- Η υπηρεσία σας συλλέγει και αναλύει δεδομένα και πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πολιτών;
- Η υπηρεσία σας εξετάζει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και νομοθετικούς λόγους;
- Η υπηρεσία σας εξετάζει το ενδεχόμενο συγκριτικής αξιολόγησης;
- Η υπηρεσία σας συλλέγει και αναλύει ποσοτικά δεδομένα;
- Η υπηρεσία σας αναπτύσσει διαδικασίες για τον καθορισμό μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων;

### Ενότητα 3. Αξιολογήστε την ΑΑΔΕ αναφορικά στη στρατηγική στο προσωπικό της.

Βάλτε έναν αριθμό από τα παρακάτω

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

#### Ερωτήσεις

- Τα σχέδια και οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι ευθυγραμμισμένα με τη στρατηγική της υπηρεσίας;
- Παρέχονται ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και υπάρχει σχέδιο προαγωγών;
- Οι πολιτικές και οι στρατηγικές προσλήψεων ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική της υπηρεσίας;
- Αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;
- Έχετε αξιολογήσει τις δεξιότητες του εργατικού σας δυναμικού και την ανάγκη να τις βελτιώσετε;
- Υπάρχει εκπαίδευση στην εργασία, μη τυπική εκπαίδευση και κατάρτιση;
- Δίνεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους;
- Σχεδιάζονται καινοτόμες δράσεις και ομάδες εργασίας για θεσμική βελτίωση;
- Ρωτούνται οι εργαζόμενοι για ανατροφοδότηση σχετικά με τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους;
- Μοιράζεται η υπηρεσία το όραμα και την αποστολή του με τους εργαζόμενους;
- Είναι διαθέσιμα δεδομένα λειτουργικής απόδοσης σε ολόκληρη την υπηρεσία;
- Εντοπίζονται οι βέλτιστες πρακτικές και κοινοποιούνται σε όλους τους εργαζόμενους;
- Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται;
- Ο χώρος εργασίας παρακολουθείται και συντηρείται για λόγους υγείας και ασφάλειας;



#### Ενότητα 4. Αξιολογήστε την ΑΑΔΕ αναφορικά στην στρατηγική στις λειτουργίες της.

Βάλτε έναν αριθμό από τα παρακάτω

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

#### Ερωτήσεις

- Η υπηρεσία σας έχει εντοπίσει και έχει λεπτομερείς βασικές διαδικασίες;
- Παρέχονται δεδομένα και πληροφορίες για τη μέτρηση της απόδοσης της διαδικασίας;
- Έχει ανατεθεί η ευθύνη για τη διαχείριση της διαδικασίας;
- Η απόδοση της διαδικασίας βελτιώνεται συνεχώς;
- Έχουν γνωστοποιηθεί οι αλλαγές στα ενδιαφερόμενα μέρη και έχουν εξεταστεί ο αντίκτυπος των αλλαγών;
- Έχουν εντοπιστεί οι ανάγκες των πολιτών;
- Έχουν επανασχεδιαστεί υπηρεσίες;
- Υπάρχει μάρκετινγκ/επικοινωνία σχετικά με την αξία της υπηρεσίας;
- Οι υπηρεσίες παραδίδονται και υποστηρίζονται ηλεκτρονικά;
- Υπάρχει κάποια διαδικασία για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης των πολιτών;
- Υπάρχει μηχανισμός λήψης σχολίων από τους πολίτες;

## **Ενότητα 5. Αξιολογήστε την ΑΑΔΕ αναφορικά στη διοίκηση.**

Βάλτε έναν αριθμό από τα παρακάτω

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

### **Ερωτήσεις**

- Είναι η διοίκηση προσηλωμένη στους στόχους της υπηρεσίας;
- Λαμβάνει η διοίκηση ανατροφοδότηση για την ατομική απόδοση;
- Η συμπεριφορά της διοίκησης συνάδει με το ήθος της υπηρεσίας;
- Χρησιμοποιεί η διοίκηση πληροφορίες σχετικά με τις θεσμικές επιδόσεις;
- Οι διευθυντές ασκούν χρηστή διακυβέρνηση;
- Παρέχει η διοίκηση πόρους για περαιτέρω βελτίωση;
- Ποια είναι η σχέση μεταξύ διοίκησης και πολιτών;
- Ποια είναι η σχέση διοίκησης και κοινωνίας;
- Ενδυναμώνει η διοίκηση τους εργαζόμενους;
- Μπορεί η διοίκηση να εμπνεύσει την αριστεία;
- Είναι εφικτή η διοίκηση;
- Προωθεί η διοίκηση την καινοτομία;
- Η διοίκηση επικεντρώνεται στις ανάγκες των πολιτών;
- Η διοίκηση υποστηρίζει τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την εργασία τους;