



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία:

**Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ, ΤΟ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΟ
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΙΚΗΓΟΡΙΚΟΥ
ΣΥΛΛΟΓΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

του ΚΟΥΚΟΥΦΙΚΗ ΘΕΟΧΑΡΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

κα ΓΚΟΤΖΑΜΑΝΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

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

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2020

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας κ. Αικατερίνη Γκοτζαμάνη, για την αμέριστη στήριξη, την καθοδήγηση και τις συμβουλές της, οι οποίες συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής.

Τέλος θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου τόσο για την αγάπη, την στήριξη και την καθοδήγηση, όσο και για τις όποιες «θυσίες» έκαναν για μένα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό την διερεύνηση του αντικτύπου της εφαρμογής της ΔΟΠ στην απόδοση των υπηρεσιών, και ιδίως στην απόδοση των υπηρεσιών που παρέχονται από τα δικηγορικά γραφεία του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης. Για τους σκοπούς της εργασίας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, που λήφθηκε από την εργασία που εκπονήθηκε από τους Evangelos L. Psomas και Carmen Jaca “ The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain”, διανεμήθηκε διαδικτυακά και τα αποτελέσματά του υπέστησαν διερευνητική παραγοντική ανάλυση με το πρόγραμμα SPSS 22.0. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 118 υποκείμενα, που καλύπτουν όλο το εύρος των δημογραφικών χαρακτηριστικών της έρευνας. Η ανάλυση των απαντήσεών τους μας δίνει πέντε παράγοντες αναφορικά με τις πρακτικές της ΔΟΠ και τρεις παράγοντες που περιγράφουν τις διαστάσεις της απόδοσης. Οι εξαχθέντες παράγοντες της ΔΟΠ είναι οι εξής: Διεργασίες και αξιολόγηση, Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα, Διοίκηση συνεργατών, Ηγεσία και Διαχείριση πελατών. Ομοίως, οι διαστάσεις απόδοσης που εξάγονται είναι οι εξής: Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης, Ικανοποίηση πελατών και Λειτουργικές αστοχίες. Επιπλέον από την ανάλυση προέκυψαν ότι η διάσταση απόδοσης «Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης» επηρεάζεται από τέσσερις από τους πέντε παράγοντες της ΔΟΠ, δηλαδή την «Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα», την «Διοίκηση συνεργατών», την «Ηγεσία» και την «Διαχείριση πελατών». Η διάσταση «Ικανοποίηση πελατών» επηρεάζεται από τους δύο από τους πέντε παράγοντες της ΔΟΠ,), «Ηγεσία» και «Διαχείριση πελατών» και την διάσταση απόδοσης «Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης». Και τέλος η διάσταση απόδοσης «Λειτουργικές αστοχίες» επηρεάζεται μόνο από τον ένα από τους πέντε παράγοντες της ΔΟΠ, τον παράγοντα «Διεργασίες και αξιολόγηση». Η παρούσα μελέτη καθιστά σαφή την κατανόηση της ΔΟΠ από το εκάστοτε δικηγορικό γραφείο και πιο ισχυρές και βάσιμες τις προσπάθειές για την καθιέρωση μια προσέγγισης διαμέσου της ΔΟΠ. Επιπλέον, με τον καθορισμό των σημαντικών σχέσεων μεταξύ των παραγόντων της ΔΟΠ και των διαστάσεων απόδοσης, αποκρυσταλλώνει τους τομείς στους οποίους πρέπει επικεντρωθεί ένα δικηγορικό γραφείο προκειμένου να βελτιώσει τα αποτελέσματά του μέσω της ΔΟΠ. Το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις απόδοσης επηρεάζονται από περιορισμένο αριθμό παραγόντων της ΔΟΠ, βοηθά περαιτέρω ώστε να επικεντρωθεί περισσότερο στους συγκεκριμένους παράγοντες της ΔΟΠ που βελτιώνουν περισσότερο την απόδοση του δικηγορικού γραφείου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	6
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</i>	8
1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8
1.1.1 Ιστορική αναδρομή.....	8
1.1.2 Ο ορισμός της ποιότητας	10
1.1.3 Οι αρχές της ΔΟΠ	11
1.1.4 Τα στοιχεία της ΔΟΠ.....	13
1.1.5 Ο σκοπός της ΔΟΠ.....	13
1.1.6 Τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ	14
1.2. ΥΠΗΡΕΣΙΑ	14
1.2.1 Η έννοια της υπηρεσίας.....	14
1.2.2 Οι ορισμοί της υπηρεσίας.....	16
1.2.3 Η δικηγορική υπηρεσία	17
1.3. ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	22
1.3.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες.....	22
1.3.2 Οι πρακτικές ΔΟΠ στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών.....	24
1.3.3 Ο αντίκτυπος της ΔΟΠ στην απόδοση της εταιρείας παροχής υπηρεσιών	27
1.3.4 Εφαρμογή της ΔΟΠ στην δικηγορική υπηρεσία.....	28
1.3.5 Ερευνητικά ερωτήματα	30
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ</i>	31
1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	31
2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	33
2.1 Δημογραφικά Στοιχεία	33
2.2 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA).....	33
2.3 Ο αντίκτυπος των παραγόντων της ΔΟΠ στις διαστάσεις απόδοσης	39
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</i>	42
1. Συζήτηση.....	42
2. Συμπεράσματα	43
3. Πρακτικές επιπτώσεις	44
4. Περιορισμοί και μελλοντικές ερευνητικές συστάσεις	44
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</i>	46
<i>ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ</i>	57
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</i>	58

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA) των πρακτικών της ΔΟΠ στα δικηγορικά γραφεία

Πίνακας 1.2: Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA) της απόδοσης των δικηγορικών γραφείων

Πίνακας 2.1: πρώτη ανάλυση παλινδρόμησης

Πίνακας 2.2: δεύτερη ανάλυση παλινδρόμησης

Πίνακας 2.3: τρίτη ανάλυση παλινδρόμησης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών της αγοράς έχει ασκήσει πίεση στους οργανισμούς στην κατεύθυνση της δημιουργίας ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο σχετίζεται με βελτιώσεις τόσο στην ποιότητα των παρεχόμενων, από αυτούς, υπηρεσιών, όσο και στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων (Hietschold, Reinhard and Gurtner, 2014). Οι σύγχρονες αγορές χαρακτηρίζονται από δεδομένα έντονου και σκληρού ανταγωνισμού και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες προσδοκίες και δεδομένα ζήτησης των πελατών, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να πρέπει να εφευρίσκουν και να εφαρμόζουν μοναδικές ανταγωνιστικές στρατηγικές και να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται συνεχώς και υπερβαίνουν τη ζήτηση και τις προσδοκίες. Μία από τις πιο αποτελεσματικές διαχειριστικές προσεγγίσεις, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, σε διοικητικό επίπεδο, για την επίτευξη και τη βελτίωση μιας βιώσιμης λύσης σε επίπεδο ποιότητας είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Nasim, Iqbal and Khan, 2014).

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ως έννοια και ως η φιλοσοφία, εμφανίσθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1970, σε μία περίοδο που η εξέλιξη της ποιότητας πραγματοποίησε μια στρατηγική μετάβαση από το απλό στάδιο του ποιοτικού ελέγχου σε μια πιο στοχευμένη στρατηγική προσέγγιση της ποιότητας, προκειμένου να ανταποκριθεί στην όλο και αυξανόμενη ανάγκη για ποιότητα. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί, πλέον, επιδιώκουν την εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ στο επίπεδο της παραγωγής των προϊόντων και της παροχή των υπηρεσιών τους, για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων και σκοπών (Zatzick, Moliterno and Fang, 2012). Η ΔΟΠ αποτελεί την λύση στην απαίτηση για συνεχή βελτίωση στο επίπεδο των τιμών, της ποιότητας, της αξιοπιστίας, της καινοτομίας, και της αποτελεσματικότητας μιας ολόκληρης επιχειρηματικής οντότητας. Η ΔΟΠ έχει εξελιχθεί μέσα από τις διαφορετικές διαστάσεις σε επίπεδο διοίκησης και τις διάφορες διαδικασίες βελτίωσης. Περιλαμβάνει τη συνεργασία όλων στην οργάνωση και τις συναφείς επιχειρηματικές λειτουργίες για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών (Chuang and Tsai, 2015).

Η ΔΟΠ αποτελεί μια παγκόσμια στρατηγική δύναμη, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε πολυάριθμες επιχειρηματικές λύσεις, όπως: μεγαλύτερη συγκέντρωση και προθυμία του προσωπικού, ικανοποίηση των πελατών, βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, και μείωση των πλεοναζόντων υλικών (Bigliardi and Galati 2014). Ως εκ τούτου, υπάρχει ευρύ

πεδίο εφαρμογής της ΔΟΠ, ως ένα πιθανό εργαλείο για τη βελτίωση της ικανότητας και της αποτελεσματικότητας και των νομικών υπηρεσιών και της άσκησης δικηγορίας, καθώς γίνεται όλο και πιο σημαντική για τη βελτίωση των δικηγορικών γραφείων (Steven E. Abraham Συνολική διαχείριση της ποιότητας: Δυνατότητα εφαρμογής σε δικηγορικά γραφεία). Πολλά νομικά γραφεία προσανατολίζονται στην εφαρμογή της ΔΟΠ για τη μείωση του κόστους και τη συνολική βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του αντικτύπου της εφαρμογής της ΔΟΠ στην απόδοση των υπηρεσιών, και ιδίως στην απόδοση των υπηρεσιών που παρέχονται από τα δικηγορικά γραφεία του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης. Στο πρώτο μέρος της παρούσας θα γίνει μια ιστορική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τόσο σε επίπεδο ΔΟΠ, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής της ΔΟΠ στις υπηρεσίες και δη στις δικηγορικές υπηρεσίες. Στο δεύτερο μέρος θα παρουσιαστούν τα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογία διεξαγωγής της παρούσας έρευνας καθώς και πραγματοποίησης της ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Τέλος στο τρίτο μέρος θα λάβει χώρα μία ερμηνευτική προσέγγιση των ευρημάτων, καθώς και θα γίνουν προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1.1 Ιστορική αναδρομή

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί σήμερα ένα ζήτημα παγκόσμιας σημασίας. Με αφετηρία εν μέρει στις ΗΠΑ και εν μέρει στην Ιαπωνία, υιοθετήθηκε αρχικά από ορισμένες ιαπωνικές εταιρίες, κατά τις δεκαετίες που ακολούθησαν το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Από τη δεκαετία του 1980, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ως μία από τις πιο δημοφιλείς φιλοσοφίες/θεωρίες διοίκησης με τις οποίες οι επιχειρήσεις ενισχύουν τις διοικητικές τους ικανότητες, βελτιώνουν τις επιδόσεις τους και επιτυγχάνουν ποιότητα και αριστεία (Dahlgaard, Chen, Jang, Banegas, and Dahlgaard-Park, 2013· Dahlgaard-Park, Chen, Jang, and Dahlgaard, 2013· Fu, Chou, Chen, and Wang, 2015). Συχνά οριζόμενη ως μια ολιστική φιλοσοφία διοίκησης, η ΔΟΠ αποσκοπεί τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών με την επίτευξη συνεχόμενων βελτιώσεων σε επίπεδο οργάνωσης και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών - μεταξύ άλλων πλεονεκτημάτων - μέσω της συμμετοχής όλων (Chen, Anchecta, Lee, and Dahlgaard, 2016).

Η λογική πίσω από την ΔΟΠ διαμορφώθηκε μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση, τη δημιουργία νέων πρακτικών και τη διατήρηση της συμπεριφοράς, των κινήτρων και της προδιάθεσης, που απαιτούνται για την εφαρμογή των αρχών, των εργαλείων και των τεχνικών της ΔΟΠ στην καθημερινή επαγγελματική ζωή. Οι αρχές της ΔΟΠ έχουν εξελιχθεί μέσα από αξιόλογες συνεισφορές πρωτοπόρων επιστημόνων εγνωσμένου κύρους στον τομέα της ποιότητας, όπως οι W.A. Shewhart, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, και Shigeo Shingo, οι οποίοι έχουν όλοι διαδραματίσει σημαντικούς ρόλους στην οικοδόμηση της ΔΟΠ (Ritchie and Dale, 2000).

Το σύνολο των ανωτέρω συγγραφέων συνέβαλε στο να δοθεί έμφαση στη συνεχή βελτίωση μέσω της συμμετοχής όλων, στην ανάγκη ηγεσίας της εταιρίας στο σύνολό της αποτελεσματικά και αποδοτικά, προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Πολλοί ειδικοί στον τομέα της ποιότητας, ενώσεις και εταιρίες σε

όλο τον κόσμο έχουν διαμορφώσει ορισμένα μοντέλα για την προώθηση της καλύτερης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ο μηχανισμός για τη βελτίωση της διοίκησης σε επίπεδο οργάνωσης, π.χ. το απλό μοντέλο αριστείας του Peter και του Austin, τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας του Xerox, το μοντέλο 4P του συστήματος παραγωγής της Toyota [TPS], το μοντέλο EFQM/ ευρωπαϊκό μοντέλο αριστείας και το μοντέλο αριστείας 4P για την οικοδόμηση της οργανωτικής αριστείας (Dahlgaard-Park and Dahlgaard, 2007). Οι αναλυτές έχουν ήδη αποδώσει την μεταπολεμική οικονομική ανάκαμψη της Ιαπωνίας στην εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ, και λαμβάνοντας υπόψη την ολιστική και συστηματική φιλοσοφία διοίκησης με πολλά χρήσιμα εργαλεία και τεχνικές, η ΔΟΠ δεν θεωρείται μόνο ως μία από τις πιο εμπνευσμένες πηγές για την ανάπτυξη των σύγχρονων θεωριών διοίκησης, αλλά αποτελεί ταυτόχρονα και τη βάση, από εννοιολογική και πρακτική άποψη, για το σχεδιασμό των επιμέρους μοντέλων διοίκησης που αναφέρονται παραπάνω.

Αυτά τα μοντέλα διοίκησης συχνά αναπτύσσονται είτε από οργανισμούς, συμβούλους ή θεωρητικούς στο πλαίσιο των προσπαθειών τους να θέσουν σε εφαρμογή, να εξασκήσουν, να εκτελέσουν και να αξιολογήσουν τις αρχές, τα εργαλεία και τις τεχνικές της ΔΟΠ. Μεταξύ των πιο γνωστών μοντέλων ΔΟΠ ή Επιχειρηματικής Αριστείας (Business Excellence - BE) σε όλο τον κόσμο είναι το βραβείο για το μοντέλο του Deming στην Ιαπωνία, το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας στις ΗΠΑ για το μοντέλο Malcom Baldrige, και το βραβείο για το Ευρωπαϊκό μοντέλο Αριστείας (EFQM). Για να είναι επιλέξιμες για τέτοια βραβεία, οι εταιρίες πρέπει να παρουσιάζουν εμπειρικά στοιχεία για τα οφέλη που έχουν πετύχει, τις διαδικασίες που ακολουθούν και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, όπως υψηλότερη παραγωγικότητα, υψηλότερη κοινωνική φήμη, βελτιωμένη κερδοφορία ή μερίδιο αγοράς και βελτιωμένη εστίαση, ικανοποίηση, αφοσίωση ή διατήρηση των πελατών. Οι Boulter, Bendell και Dahlgaard (2013) δήλωσαν ότι η προσέγγιση της ΔΟΠ ήταν αποτελεσματική όχι μόνο στη Βόρεια Αμερική αλλά και στην Ευρώπη.

Ένα ευρωπαϊκό ερευνητικό πρόγραμμα που διεξήχθη μεταξύ βραβευμένων ευρωπαϊκών εταιριών από το 1990 έως το 2004 κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ βελτιώνει αποτελεσματικά τις οργανωτικές επιδόσεις όσον αφορά τους χρηματοοικονομικούς δείκτες, τις επιδόσεις ως προς τις τιμές των μετοχών και τους βασικούς δείκτες της αγοράς. Ένα βορειοαμερικανικό ερευνητικό πρόγραμμα που περιελάμβανε 140 απονομές βραβείων και ένα δείγμα περίπου 600 δημοσίως βραβευθέντων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ βελτιώνει την απόδοση

από την άποψη των οικονομικών δεικτών και μειώνει το κόστος μέσω βελτιώσεων της διαδικασίας και μειώνει τα ελαττώματα, την εκ νέου εργασία και τις απώλειες (Hendricks and Singhal, 2001).

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μια αλλαγή στις υπάρχουσες διοικητικές θεωρίες ή ακόμη και στα πρότυπα. Ωστόσο, παρά τη δημοτικότητά της και τις πολλές ιστορίες επιτυχίας, οι ακαδημαϊκοί της διοικητικής επιστήμης και οι επαγγελματίες συζητούν αν η ΔΟΠ αποτελεί μια θεωρία διοίκησης, μια μόδα (Dahlgaard-Park, Bergman, and Hellgren, 2001· Goeke and Offodile, 2005· Gibson and Tesone, 2001· Gibson, Tesone, and Blackwell, 2003· Ryan and Hurley, 2004), ή απλά ένα σύνολο τεχνικών διοίκησης για τη διασφάλιση της συνέπειας και της ικανοποιητικής απόδοσης για έναν οργανισμό, προϊόν ή υπηρεσία (Saraph, Benson, and Schroeder, 1989). Λόγω αυτής της συζήτησης και της φύσης της διεπιστημονικής ολιστικής προσέγγισης της ΔΟΠ, ο εντοπισμός μιας σαφέστερης θεωρητικής βάσης της ΔΟΠ θα συμβάλει στην κατανόηση της υπάρχουσας θέσης της ΔΟΠ. Ως εκ τούτου, η μελέτη αυτή εξετάζει πιθανές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων βασικών συστατικών της ΔΟΠ και ορισμένων εντοπισμένων σχολών και θεωριών διοίκησης.

1.1.2 Ο ορισμός της ποιότητας

Για την έννοια της ποιότητας δεν υπάρχει μόνο ένας ορισμός. Παρακάτω αναφέρονται οι ορισμοί της βιβλιογραφίας όπως ανασκοπήθηκαν από τους Talib et al.(2012) :

Deming (1986) Το κλειδί για την επιτυχία είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που αναπτύσσει όλες τις αρχές και πρακτικές διοίκησης με βάση την πεποίθηση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας

Oakland (1989) Μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας ενός οργανισμού

Berry (1991) Συνολική εστίαση της επιχείρησης στην κάλυψη και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών και τη σημαντική μείωση του κόστους που προκύπτει από την μειωμένη ποιότητα μέσω της υιοθέτησης ενός νέου συστήματος διοίκησης και εταιρικής κουλτούρας

Oakland (1993) Ένας νέος τρόπος για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών

Zairi et al. (1994) Μια θετική προσπάθεια των οργανισμών που ασχολούνται με τη βελτίωση σε επίπεδο διάρθρωσης, υποδομών, συμπεριφοράς, και μεθοδολογίας του τρόπου εξυπηρέτησης του τελικού πελάτη, με έμφαση στη συνέπεια, τη βελτίωση της ποιότητας, τις ανταγωνιστικές βελτιώσεις, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

Roosevelt (1995) Μια στρατηγική αρχιτεκτονική που απαιτεί την αξιολόγηση και τη βελτίωση των πρακτικών συνεχούς βελτίωσης σε όλους τους τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων

Dahlgaard et al. (1998) Μια διαδικασία διοίκησης την οποία μπορεί να εφαρμόσει κάθε οργανισμός μέσω ενός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, χρησιμοποιώντας διαρκώς σχέδια διαχείρισης ποιότητας που κατευθύνουν την οργάνωση προς την εκπλήρωση του οράματός της

Mohanty και Lakhe (2002) Μια προσέγγιση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής «όλων» των επιπέδων και των λειτουργιών των οργανισμών

Palo και Padhi (2005) Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επίτευξη διαρκούς βελτίωσης στα προϊόντα και τις υπηρεσίες χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία, τεχνολογίες και κατάρτιση για την ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών σε συνεχή βάση

Lee et al. (2010) Μια στρατηγική διοίκησης των επιχειρήσεων που επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας της διοίκησης σε οργανωτικό επίπεδο, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της παροχής αξίας στους πελάτες

1.1.3 Οι αρχές της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Williams (1997), υπάρχουν τέσσερις αρχές της ΔΟΠ ως μονάδες μέτρησης της απόδοσης, i. προσανατολισμός στον πελάτη, ii. συνεχή βελτίωση, iii. συμμετοχή των εργαζομένων και iv. διαχείριση αποθεμάτων και προμηθευτών. Σύμφωνα με

τους σημαντικότερους ερευνητές (Deming, Yuran κτλ.) οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι οι εξής (Δερβιτσιώτης 1993, Yuran and Blanton 2000): 1. προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της, 2. εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη, 3. προσήλωση στη πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών προϊόντων, 4. διοίκηση βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία, 5. συμμετοχή εργαζομένων, 6. διοίκηση με μικτές λειτουργικές μονάδες. Επιπλέον, όπως αναφέρεται από τους Kelce and Lee (2004), υπάρχουν εννέα στοιχεία της ΔΟΠ τα οποία μπορούν να αναγνωριστούν, να πιστοποιηθούν και να θεμελιωθούν, και συγκεκριμένα, i. στόχευση στον πελάτη, ii. δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, iii. δεδομένα ποιότητας και υποβολή εκθέσεων, iv. εκπαίδευση, v. ρόλοι του τμήματος ποιότητας, vi. διαχείριση διεργασιών, vii. σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών, viii. ποιοτική διαχείριση προμηθευτών και ix. συμμετοχή των εργαζομένων. Επιπλέον, το πρότυπο ISO 9000 έχει θεσπίσει οκτώ αρχές της ΔΟΠ. Το ISO 9000 είναι η γενική ονομασία που δίνεται σε μια οικογένεια διεθνών προτύπων που αναπτύχθηκε για να παρέχει ένα πλαίσιο γύρω από το οποίο ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά. Η σειρά προτύπων ISO 9000 βασίζεται σε οκτώ αρχές ΔΟΠ τις οποίες η ανώτατη διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει για την επίτευξη οργανωτικής βελτίωσης.

Αυτές είναι

- Εστίαση πελατών
- Ηγεσία
- Συμμετοχή των ανθρώπων
- Προσέγγιση διαδικασιών
- Προσέγγιση συστήματος στη διοίκηση
- Η συνεχής βελτίωση
- Χρήση δεδομένων στη λήψη αποφάσεων
- Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις προμηθευτών

1.1.4 Τα στοιχεία της ΔΟΠ

Οι Al-Sulimani και Sharad (1994) θεωρούν ότι τα κύρια στοιχεία της ΔΟΠ είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η εστίαση στους πελάτες, η συμμετοχή των εργαζομένων, η κατάρτιση και η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η προληπτική δράση. Ο Ho (1995) αναφέρει αντίστοιχα ως στοιχεία της ΔΟΠ την ηγεσία, την δέσμευση, την συνολική ικανοποίηση των πελατών, την συνεχή βελτίωση, την συνολική συμμετοχή, την κατάρτιση, την ιδιοκτησία, την ανταμοιβή και αναγνώριση, την πρόληψη σφαλμάτων και την συνεργασία. Τα κοινά στοιχεία στα οποία κατέληξαν οι μελετητές αυτού του τομέα είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η εστίαση στους πελάτες, τα ποιοτικά δεδομένα και οι πληροφορίες, η συμμετοχή των εργαζομένων, η κατάρτιση και η συνεχής βελτίωση. Μερικοί μελετητές περιλαμβάνουν Στατιστική Λειτουργία Ελέγχου (SPC), προληπτική δράση και συγκριτική αξιολόγηση ως ανεξάρτητα συστατικά, ενώ άλλοι δεν τα αναφέρουν καθόλου, πιθανώς εντάσσοντάς τα στην συνεχή βελτίωση.

1.1.5 Ο σκοπός της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Evans (Evans J, et al., 2005) σκοπός της ΔΟΠ αποκλειστικός σκοπός της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και αυτό καθίσταται εφικτό μέσα από:

τον καθορισμός των πραγματικών αναγκών του πελάτη.

1. την μείωση του κόστους
2. την βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού
3. την αύξηση της παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με την βελτίωση της ποιότητας.
4. την αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
5. την επιχειρησιακή ανάπτυξη και
6. Αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός των αναγκών των πελατών.

1.1.6 Τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ

Το μεγάλο ερώτημα για τους οργανισμούς σχετικά με την εφαρμογή νέων στρατηγικών όπως η ΔΟΠ είναι πολύ συχνά, το κατά πόσο αξίζει σαν διαδικασία (Bergquist et al., 2005). Οι υποστηρικτές της ΔΟΠ επιμένουν με συνέπεια ότι μία συγκεκριμένη δέσμη πρακτικών και υποπρακτικών της ΔΟΠ, αν εφαρμοστεί σωστά, συμβάλλει στην επιτυχία της ΔΟΠ και ως εκ τούτου μπορεί να οδηγήσει σε υψηλές επιδόσεις (Jitpaiboon και Rao, 2007). Σύμφωνα με τον Oakland (2011), η ΔΟΠ δεν είναι μόνο μια θεωρία, πρόκειται για την επίτευξη απτών αποτελεσμάτων - σε βασικούς τομείς - που είναι τα ιδανικά σε κάθε κατηγορία, με στοιχεία που παρέχουν την εμπιστοσύνη ότι τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να διατηρηθούν (μέσω της καλά εδραιωμένων, συστηματικών και συνεχώς βελτιούμενων επιχειρηματικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων). Τα στοιχεία αυτά δεν περιορίζονται στα οικονομικά ή βασικά αποτελέσματα, τα οποία παρουσιάζουν το αποτέλεσμα των παλαιότερων επιδόσεων, αλλά περιλαμβάνουν επίσης αποτελέσματα από άλλους ενδιαφερόμενους φορείς που χρησιμεύουν ως κύριοι δείκτες μελλοντικών οικονομικών/καίριων επιδόσεων. Μετρήσιμη αριστεία στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, τα κίνητρα των ανθρώπων και η ικανότητά τους, καθώς και η του ευρύτερου συνόλου (Oakland, 2011). Έτσι, με βάση τη βιβλιογραφία, τα ακόλουθα οφέλη προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ (Kumar et al., 2009, 2011· Fotopoulos and Psomas, 2009a, 2010· Jimenez-Jimenez and Martinez-Costa, 2009· Tari and Molina-Azorin, 2010· Psomas and Fotopoulos, 2010· Das *et al.*, 2011): ικανοποίηση των πελατών, ικανοποίηση των εργαζομένων, προστασία του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, βελτίωση της ποιότητας και βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης.

1.2. ΥΠΗΡΕΣΙΑ

1.2.1 Η έννοια της υπηρεσίας

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 έχουν προκύψει διάφορα συστήματα παροχής υπηρεσιών. Αυτά τα συστήματα βασίζονται σε διαφορετικά κριτήρια. Από αυτά (τα συστήματα) τέσσερα μόνο αξίζουν - Chase (1978), Schmenner (1986), Wemmerlov (1990) και Lovelock (1983). Ο Chase (1978) τις κατηγοριοποιεί με βάση την έκταση της επαφής με

τον πελάτη κατά την παροχή της υπηρεσίας. Ο Schmenner (1986) ταξινομεί τις υπηρεσίες χρησιμοποιώντας δύο διαστάσεις, αφενός μεν με βάση τους βαθμούς αλληλεπίδρασης και προσαρμογής και αφετέρου με βάση το βαθμό έντασης εργασίας. Ο Wemmerlov (1990) πιο πρόσφατα παρουσίασε ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών, όπου οι μεταβλητές διαφοροποίησης είναι ο βαθμός συστηματοποίησης των διαδικασιών, το «αντικείμενο» της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών και η επαφή με τους πελάτες. Ενώ ο Lovelock (1983) πρότεινε την ταξινόμηση των υπηρεσιών σε τέσσερις ξεχωριστές κατηγορίες με βάση το τι επεξεργάζεται πραγματικά ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών και τον τρόπο με τον οποίο εκτελεί αυτό το έργο. Εκτός από αυτά τα τέσσερα συστήματα παροχής υπηρεσιών, οι Liu και Wang (2008) ταξινομούν τις δομές των προηγούμενων κατατάξεων των υπηρεσιών επί τη βάση των εννοιών των συστημάτων, δηλ. το σύστημα των διακριτών αντικειμένων, το διαρκές σύστημα και το matrix scheme. Οι Lusch και Vargo (2008) αντιλαμβάνονται τις υπηρεσίες ως συμπληρώματα των φυσικών αγαθών και αναφέρονται στη λογική του αγαθού-κυρίαρχου, όπου τα υλικά αγαθά αποτελούν τον πρωταρχικό στόχο των οικονομικών συναλλαγών.

Ενώ οι Lovelock και Wirtz (2007) διαμόρφωσαν ένα πρότυπο υπηρεσιών που δε βασίζεται στην ιδιοκτησία, αποτυπώνοντας σε αυτό τις συναλλαγές, οι οποίες δεν οδηγούν σε μεταβίβαση της ιδιοκτησίας από τον πωλητή στον αγοραστή. Μια άλλη μελέτη του Gebaver et al. (2008) πρότεινε μια συγκριτική ταξινόμηση για τις υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις, όπου οι υπηρεσίες χωρίζονται σε τρεις ομάδες: εξυπηρέτηση πελατών, υπηρεσίες που σχετίζονται με τα προϊόντα και υπηρεσίες υποστήριξης πελατών. Ο Katzan (2008) μιλά για τις υπηρεσίες παροχής πληροφοριών – μια πηγή ικανή να υποστηρίξει μια περίπτωση παροχής υπηρεσιών που βασίζεται σε πληροφορίες. Άλλες μελέτες σχετικά με τα συστήματα παροχής υπηρεσιών και την ταξινόμηση είναι από τους Gebaver et al. (2006), Edvardsson et al. (2005), Schmenner (2004) και Mayer et al. (2003). Ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών μπορεί να εξυπηρετεί μεμονωμένους πελάτες ή, εναλλακτικά, να εξυπηρετεί τις ιδιοκτησίες τους. Επιπλέον, η συντήρηση μπορεί να είναι φυσική, όπως στην περίπτωση της αγοράς πλυντηρίου, ο πελάτης λαμβάνει επίσης υπηρεσίες όπως η εγκατάσταση, διατήρηση και επισκευή ή η επίσκεψη σε ένα εστιατόριο. Εναλλακτικά, η εξυπηρέτηση μπορεί να είναι άυλη, όπως στην περίπτωση της εκπαίδευσης, της πληροφόρησης, των μουσείων, των τραπεζών ή των υπηρεσιών ασφαλείας.

1.2.2 Οι ορισμοί της υπηρεσίας

Οι υπηρεσίες έχουν οριστεί με πολλούς τρόπους, αλλά χωρίς γενική συμφωνία ως προς το τι πραγματικά αποτελούν. Ωστόσο, πριν επισημάνουμε τους ποικίλους ορισμούς για τις υπηρεσίες, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών υπηρεσιών.

Η υπηρεσία μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες (Zeithaml et al., 1996):

1. Βιομηχανίες και εταιρίες παροχής υπηρεσιών: των οποίων βασικό προϊόν αποτελεί η παροχή υπηρεσιών, π.χ. ξενοδοχεία (καταλύματα), σιδηρόδρομοι (μεταφορές), τράπεζες (χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες), εκπαίδευση κ.λπ.
2. Οι υπηρεσίες ως προϊόν: το σύνολο των προσφερόμενων άυλων προϊόντων, στα οποία δίνουν αξία οι πελάτες και για τα οποία πληρώνουν στην αγορά, π.χ. συμβουλευτικές υπηρεσίες τεχνολογίας της που προσφέρονται από την Accenture, IBM, υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, που παρέχονται από την MTNL, την BSNL, υπηρεσίες κατάρτισης, ναυτιλιακές υπηρεσίες κ.λπ.
3. Εξυπηρέτηση πελατών: Εξυπηρέτηση που παρέχεται για την υποστήριξη του βασικού προϊόντος μιας εταιρίας, π.χ. συντήρηση εξοπλισμού, εγκατάσταση μηχανημάτων ή ηλεκτρονικών συσκευών, επιτόπιες υπηρεσίες και υπηρεσίες εκτός των εγκαταστάσεων, κέντρα εξυπηρέτησης πελατών κ.λπ.
4. Υπηρεσίες παραγωγής: η αξία που παράγεται από τα υλικά αγαθά αποτελεί την παραγόμενη υπηρεσία, π.χ. το ξυράφι παρέχει υπηρεσίες κουρέματος, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν υπηρεσίες διαχείρισης πληροφοριών και δεδομένων, τα χάπια και τα φάρμακα παρέχουν ιατρικές υπηρεσίες κ.λπ.

Διαφορετικοί ορισμοί της υπηρεσίας όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία

Cowell (1984) Δραστηριότητες, οφέλη ή ικανοποιήσεις, που προσφέρονται προς πώληση ή παρέχονται σε απόλυτη σύνδεση με την πώληση των αγαθών

Stanton (1986) Οι χωριστά προσδιοριζόμενες και ουσιαστικά άυλες δραστηριότητες που καλύπτουν την ανάγκη ικανοποίησης και που δεν συνδέονται απαραίτητα με την πώληση ενός προϊόντος ή μιας άλλης υπηρεσίας

Gummersson (1987) Κάτι που μπορεί να αγοραστεί και να πωληθεί, αλλά το οποίο «δεν μπορείτε να ρίξετε στο πόδι σας»

Quinn et al. (1987) Περιλαμβάνει όλες τις οικονομικές δραστηριότητες των οποίων το αποτέλεσμα δεν είναι ένα φυσικό προϊόν ή κατασκευή, αλλά καταναλώνεται γενικά κατά τον χρόνο παραγωγής του και παρέχει προστιθέμενη αξία σε μορφές που είναι ουσιαστικά άυλες

Kotler και Turner (1993) Κάθε είδους απόδοση που ένα μέρος μπορεί να προσφέρει σε ένα άλλο, η οποία είναι ουσιαστικά άυλη και δεν έχει ως αποτέλεσμα την ιδιοκτησία

Zeitham et al. (1996) Οι υπηρεσίες αποτελούν πράξεις, διαδικασίες και παραστάσεις

Lovelock και Wirtz (2004) Μια οικονομική δραστηριότητα που δημιουργεί αξία και παρέχει οφέλη για τους πελάτες σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές και τόπους, με την επίτευξη μιας επιθυμητής αλλαγής για λογαριασμό του αποδέκτη της υπηρεσίας

Edvardsson et al. (2005) Μια διαδικασία συνδιαμόρφωσης της αξίας από κοινού με τους πελάτες

Karwan και Markland (2006) Ένα πακέτο που αποτελείται από ένα σύνολο υλικών και άυλων στοιχείων

Bygstad και Lanestedt (2009) Οι υπηρεσίες είναι ένα μη υλικό ισοδύναμο ενός αγαθού

1.2.3 Η δικηγορική υπηρεσία

Όσον αφορά ειδικότερα στην έννοια της δικηγορικής υπηρεσίας, τούτη προσδιορίζεται με βάση τον Κώδικα περί Δικηγόρων (Ν. 4194/2013, ΦΕΚ Α'208/2013), σύμφωνα με τον οποίο ορίζονται, μεταξύ άλλων, τα εξής:

«Άρθρο 1

1. Ο δικηγόρος είναι δημόσιος λειτουργός. Το λειτούργημά του αποτελεί θεμέλιο του κράτους δικαίου. 2. Περιεχόμενο του λειτουργήματος είναι η εκπροσώπηση και υπεράσπιση του εντολέα του σε κάθε δικαστήριο, αρχή ή υπηρεσία ή εξωδικαστικό θεσμό, η παροχή νομικών συμβουλών, γνωμοδοτήσεων, όπως επίσης και η συμμετοχή του σε θεσμοθετημένα όργανα ελληνικά ή διεθνή.

Άρθρο 2

Ο δικηγόρος είναι συλλειτουργός της δικαιοσύνης. Η θέση του είναι θεμελιώδης, ισότιμη, ανεξάρτητη και αναγκαία για την απονομή της.

Άρθρο 3

1. Ο δικηγόρος ασκεί ελεύθερο επάγγελμα στο οποίο προέχει το στοιχείο της εμπιστοσύνης του εντολέα του προς αυτόν. 2. Για τις υπηρεσίες του αμείβεται από τον εντολέα του είτε ανά υπόθεση είτε με πάγια αμοιβή ή με μισθό. 3. Η άσκηση του δικηγορικού επαγγέλματος δεν συνιστά εμπορική δραστηριότητα».

Περαιτέρω δε, αναφορικά με τις προϋποθέσεις εισόδου στο δικηγορικό σώμα, τούτες προσδιορίστηκαν με τη διάταξη του άρθρου 4 του Κώδικα Δικηγόρων, σύμφωνα με το οποίο προβλέφθηκε ότι τη δικηγορική ιδιότητα αποκτά εκείνος: «α) ο οποίος έχει επαρκείς γνώσεις για να ασκεί το λειτούργημα του μετά από επιτυχή συμμετοχή του σε πανελλήνιες εξετάσεις, β) για τον οποίο εκδίδεται απόφαση διορισμού από τον Υπουργό Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, γ) ο οποίος δίδει τον προβλεπόμενο στον παρόντα Κώδικα νόμιμο όρκο ενώπιον του Εφετείου ή του Πρωτοδικείου στην περιφέρεια του οποίου ανήκει ο Δικηγορικός Σύλλογος όπου έχει εγγράφει και δ) ο οποίος έχει εγγράφει στο μητρώο ενός από τους Δικηγορικούς Συλλόγους του Κράτους».

Εξάλλου, με το άρθρο 36 του ίδιου ως άνω Κώδικα προσδιορίστηκε περαιτέρω το περιεχόμενο του δικηγορικού λειτουργήματος ως ακολούθως: «1. Αποκλειστικό έργο του δικηγόρου είναι να αντιπροσωπεύει και να υπερασπίζεται τον εντολέα του σε κάθε δικαστήριο ή αρχή της Ελληνικής Δημοκρατίας ή οποιασδήποτε άλλης χώρας, στα δικαστήρια, τις υπηρεσίες και τα όργανα, της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στα διεθνή δικαστήρια, στα πειθαρχικά και υπηρεσιακά συμβούλια. Επίσης η παροχή νομικών συμβουλών προς οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, καθώς και η σύνταξη γνωμοδοτήσεων προς οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο και αρχή. Στο έργο αυτό περιλαμβάνεται και η διαμεσολάβηση για την αναζήτηση συμβιβαστικής λύσης στο πλαίσιο του Νόμου ή κοινά αποδεκτής διαδικασίας. Η παράσταση ενώπιον των δικαστηρίων με ή διά δικηγόρου είναι υποχρεωτική για όλες τις υποθέσεις και σε όλες τις διαδικασίες, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά από το νόμο».

Τέλος με το άρθρο 49 παρ. 1 του Κώδικα Δικηγόρων προβλέφθηκε η δυνατότητα εταιρικής σύμπραξης μεταξύ περισσοτέρων του ενός δικηγόρων, σύμφωνα με τα κάτωθι:

«Αστική Επαγγελματική Δικηγορική εταιρία, επιτρέπεται να συσταθεί μόνο μεταξύ εν ενεργεία δικηγόρων με αποκλειστικό σκοπό την παροχή δικηγορικών υπηρεσιών (οπουδήποτε, εντός ή εκτός Ελλάδος) και τη διανομή αποκλειστικά μεταξύ των Εταίρων (κατά τη μέθοδο, που θα συμφωνούν κατά την αδέσμευτη κρίση τους) των συνολικών κερδών, που θα προκύπτουν από τη δραστηριότητα της εταιρίας».

Από το συνδυασμό των ανωτέρω νομοθετικών διατάξεων καθίσταται πρόδηλο ότι η άσκηση του δικηγορικού λειτουργήματος ανάγεται στην οργάνωση της απονομής της δικαιοσύνης και στην εμπέδωση της έννομης τάξης, με παράλληλη διασφάλιση των δικαιωμάτων και ελευθεριών του ανθρώπου. Η εκπροσώπηση των πολιτών ενώπιον των δικαστικών και διοικητικών αρχών είναι αποκλειστικό έργο των δικηγόρων, όπως επίσης και η παροχή νομικών συμβουλών, δεδομένου ότι λόγω της επιστημονικής και επαγγελματικής τους κατάρτισης είναι οι μόνοι ικανοί και απολύτως κατάλληλοι να κατανοήσουν και να επιλύσουν πάσης φύσεως νομικά ζητήματα. Για το λόγο αυτό εξάλλου, ρυθμίζονται αυστηρά και οι προϋποθέσεις απόκτησης της δικηγορικής ιδιότητας, καθώς και οι όροι άσκησης του επαγγέλματος (ασυμβίβαστα, κωλύματα, αναστολή και παύση δικηγορικής ιδιότητας), παράλληλα δε προβλέπεται ως ποινικό αδίκημα η αντιποίηση της δικηγορικής ιδιότητας, ήτοι η παροχή υπηρεσιών από τρίτα πρόσωπα - μη δικηγόρους (βλ. ενδεικτ. υπ' αριθ. 54/2019 απόφαση Ειρηνοδικείου Πειραιά, ασφαλιστικά μέτρα, <http://www.nomotelia.gr/photos/File/WWW.54.19.htm>, καθώς και εκεί παραπεμπόμενη νομολογία ΑΠ 226/2004 ΕλλΔνη 43, 103, ΑΠ 509/1998 ΕλλΔνη 40, 596, ΑΠ 414/1986 ΝοΒ 36, 907).

Εντούτοις, η ιδιότητά τους ως δημοσίων λειτουργών αναφέρεται μόνο στην ενώπιον των δικαστηρίων και των αρχών εν γένει παράσταση κατά την άσκηση του έργου τους, όχι δε και στην εσωτερική με τους πελάτες τους σχέση, στα πλαίσια της οποίας είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, που παρέχουν υπηρεσίες υπό την ανωτέρω έννοια.

Τα ανωτέρω, εξάλλου, επιβεβαιώνονται και σύμφωνα με τη νομολογία του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατά την οποία γίνεται παγίως δεκτό ότι οι δικηγόροι ασκούν οικονομική δραστηριότητα και, επομένως, αποτελούν επιχειρήσεις κατά την έννοια του δικαίου της Ε.Ε., χωρίς ο περίπλοκος και τεχνικός χαρακτήρας των υπηρεσιών που παρέχουν και το γεγονός ότι η άσκηση του επαγγέλματός τους ρυθμίζεται, να μπορούν να μεταβάλουν το συμπέρασμα αυτό. Συγκεκριμένα, γίνεται παγίως δεκτό ότι οι δικηγόροι παρέχουν, έναντι αμοιβής, υπηρεσίες νομικής αρωγής συνιστάμενες στην προετοιμασία

γνωμοδοτήσεων, συμβάσεων ή άλλων πράξεων, καθώς και στην εκπροσώπηση και υπεράσπιση των πολιτών ενώπιον των δικαστηρίων. Επιπλέον, αναλαμβάνουν τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που σχετίζονται με την άσκηση των δραστηριοτήτων αυτών, διότι, σε περίπτωση ανισορροπίας μεταξύ εξόδων και εσόδων, ο ίδιος ο δικηγόρος καλείται να υποστεί τα διαχειριστικά ελλείμματα (βλ. ενδεικτ. C-309/99 σκέψεις 48-49, <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=46722&pageIndex=0&doclang=EL&mode=req&dir=&occ=first&part=1>).

Όπως, λοιπόν, προαναφέρθηκε, η έννομη τάξη ρυθμίζει με ειδικούς κανόνες τον κλάδο παροχής νομικών υπηρεσιών, επιφυλάσσοντας στους δικηγόρους ένα θεσμικό ρόλο, ενόψει και της συμβολής τους στην ορθή απονομή δικαιοσύνης. Πλην όμως, η παροχή νομικών υπηρεσιών παραμένει μία οικονομική δραστηριότητα με σκοπό την παραγωγή κέρδους για τον βιοπορισμό των επαγγελματιών του κλάδου. Αντίστοιχα, οι δικηγόροι είναι επιχειρηματίες, δηλαδή ελεύθεροι επαγγελματίες που παρέχουν υπηρεσίες έναντι αμοιβής αναλαμβάνοντας όλους τους συναφείς με την άσκηση της δραστηριότητάς τους κινδύνους. Εξάλλου, την επιχειρηματική αυτή διάσταση του επαγγέλματος φαίνεται ότι έχουν πλήρως συνειδητοποιήσει οι δικηγορικοί σύλλογοι της χώρας που έχουν αναλάβει σειρά κινητοποιήσεων με την προάσπιση της λεγόμενης «δικηγορικής ύλης», δηλαδή των υπηρεσιών που επιφυλάσσονται κατ' αποκλειστικότητα προς εκμετάλλευση στους δικηγόρους (Γάτσινος, 2011).

Ενόψει των ανωτέρω, καθίσταται πρόδηλο ότι τα δικηγορικά γραφεία αποτελούν κατά βάση οργανώσεις που σχηματίζονται από μια ομάδα καταρτισμένων επιστημόνων, οι οποίοι έχουν αποφοιτήσει από τη νομική σχολή (=δικηγόροι). Αποκτούν εισόδημα επειδή έχουν το εμπορικό ταλέντο να προσελκύσουν και να διατηρήσουν πελάτες και να δημιουργήσουν μια υποδομή που τους επιτρέπει να προσφέρουν υψηλής ποιότητας νομικές υπηρεσίες με αποτελεσματικό και οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Επιπρόσθετα, ανάλογα με τη δικαιοδοσία, οι δικηγόροι έχουν ορισμένα δικαιώματα αποκλειστικότητας για την παροχή νομικών υπηρεσιών, συγκρίσιμα με αυτά που έχουν οι ιατροί, οι ορκωτοί λογιστές ή οι πιλότοι αεροσκαφών στις αντίστοιχες βιομηχανίες τους. Η εκπαίδευση και η εμπειρία τους, τους επιτρέπουν να γίνουν μέλη του Δικηγορικού Συλλόγου (= το επαγγελματικό σώμα των δικηγόρων). Αυτή η ιδιότητα μέλους προσφέρει συνήθως προνόμια που προβλέπονται στο (διε)θνικό δίκαιο της χώρας/δικαιοδοσίας(-ων), όπως τα αποκλειστικά δικαιώματα εκπροσώπησης των πελατών σε αγωγές και / ή το δικαίωμα της επαγγελματικής εχεμύθειας, γεγονός που σημαίνει ότι κανείς, συμπεριλαμβανομένων των δικαστών ή της αστυνομίας, δε

θα μπορούσε να τους αναγκάσει να αποκαλύψουν συγκεκριμένες ή ευαίσθητες πληροφορίες των πελατών τους.

Αξίζει, εξάλλου, να σημειωθεί ότι ένα χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τα δικηγορικά γραφεία σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι η δομή τους σε επίπεδο οργάνωσης. Συνήθως οργανώνονται με τη μορφή των εταιρικών σχέσεων. Ειδικότερα, σε μια εταιρική σχέση, οι εταίροι κατέχουν την εταιρία και συνήθως δεν υπάρχουν άλλοι μέτοχοι. Επίσης, οι εταίροι είναι οι κύριοι παραγωγοί: μαζί με τους συνεργάτες τους, κερδίζουν όλα τα έσοδα για την επιχείρηση. Έτσι, σε μια εταιρική σχέση οι εταίροι συγκεντρώνουν δύο ρόλους στο πρόσωπό τους: το ρόλο του εργοδότη και το ρόλο του εργαζομένου. Κατά τη λήψη ορισμένων αποφάσεων αυτοί οι δύο ρόλοι συγκρούονται. Για παράδειγμα, από την πλευρά του εργοδότη/μετόχου θα ήταν αποδεκτή η μείωση του κόστους μέσω της απασχόλησης λιγότερων γραμματέων. Ωστόσο, από την πλευρά του εργαζομένου/παραγωγού, λιγότεροι γραμματείς θα μπορούσαν να είναι αρκετά δυσμενείς για την άσκηση δραστηριότητας εκ μέρους του εταίρου. Οι εταιρικές σχέσεις, λοιπόν, έχουν να αντιμετωπίσουν τέτοιου είδους διλήμματα. Και αυτό το είδος των διλημάτων συμβάλλουν στην πρόκληση της διαχείρισης μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών. Βέβαια στην πλειονότητά τους τα δικηγορικά γραφεία αποτελούν ατομικές επιχειρήσεις, με επικεφαλής έναν δικηγόρο, ο οποίος απασχολεί μία σειρά από συνεργάτες.

Κατόπιν, συνεπώς, των ανωτέρω, καθίσταται πρόδηλο ότι η ανάπτυξη του κλάδου παροχής νομικών υπηρεσιών και της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επαγγελματιών αυτού, μπορεί να εξασφαλισθεί, όπως και σε άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, μόνο με τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των συμμετεχόντων. Τούτο διότι ελεύθερος ανταγωνισμός αποτελεί βασικό στοιχείο μίας ανοικτής οικονομίας της αγοράς, καθώς ενισχύει τις οικονομικές επιδόσεις προσφέροντας στους καταναλωτές ένα ευρύτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας, σε χαμηλότερες τιμές. Μόνο μ' αυτό τον τρόπο (ήτοι την ενίσχυση του ανταγωνισμού) ο κλάδος παροχής νομικών υπηρεσιών, θα καταστεί περισσότερο δυναμικός, καινοτόμος και εξωστρεφής, με χαμηλότερες τιμές, μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, καθώς και νέα και καλύτερα προϊόντα ή/και υπηρεσίες, διασφαλίζοντας ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας και προστασίας του καταναλωτή.

1.3. ΣΧΕΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1.3.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες

Κατά τα πρώτα χρόνια της εξέλιξης της ΔΟΠ, μόνος προσανατολισμός ήταν να εφαρμοστούν όλες οι έρευνες και οι αρχές στον τομέα της παραγωγής. Την εποχή εκείνη, οι παράγοντες ποιότητας του τομέα των υπηρεσιών δεν ήταν τόσο καθορισμένοι. Όταν ο αυξανόμενος ανταγωνισμός αύξησε τη ζήτηση για ποιότητα υπηρεσιών, τότε έγινε κατανοητή και η ανάγκη εφαρμογής της ΔΟΠ στον τομέα των υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια, η σημασία του τομέα των υπηρεσιών αυξάνεται στην Ευρώπη. Το 2012, πάνω από τα δύο τρίτα του συνόλου των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση εργάζονταν σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών, που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπως το εμπόριο, οι μεταφορές, η στέγαση, οι υπηρεσίες τροφίμων, η πληροφόρηση και οι χρηματοοικονομικές δραστηριότητες (Teichgraeber, 2013). Στην Ισπανία, ο αριθμός των εταιρειών παροχής υπηρεσιών αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 80% του συνόλου, σύμφωνα με το Εθνικό Ινστιτούτο Ισπανικών Στατιστικών (INE, 2012). Δεδομένου ότι ο τομέας των υπηρεσιών είναι ένας από τους πιο αναπτυγμένους τομείς όχι μόνο στην Ισπανία αλλά και παγκοσμίως, είναι προφανής η ανάγκη αύξησης της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των πελατών μιας εταιρίας. Έτσι, η μέριμνα για την αύξηση των επιδόσεων και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων έχει ευνοήσει την ανάπτυξη της διαχείρισης της ποιότητας (Trigueros Pina & Sansalvador Selle's, 2008).

Η ποιότητα ως έννοια είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με έναν μόνο ορισμό (Garvin, 1988). Γεγονός που καθίσταται πιο δυσχερές όταν αναζητούμε τον ορισμό της στον τομέα των υπηρεσιών, λόγω των χαρακτηριστικών που τείνουν να διαφοροποιούν τις υπηρεσίες από τα αγαθά — το άυλο, το αδιαίρετο της παραγωγής και της κατανάλωσης, ετερογένεια και φθαρτότητα (Lovelock, 1983· Zeithaml et al., 1985· Dotchin and Oakland, 1994). Το πρόβλημα επιταχύνεται περαιτέρω με την πιθανή εξάρτηση από την αντίληψη των πελατών, με την εισαγωγή υποκειμενικών και άυλων στοιχείων. Οι διαφορές αυτές έχουν οδηγήσει σε έλλειψη προτύπων, ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να διαφέρει σημαντικά από τη μια κατάσταση στην άλλη εντός της ίδιας οργάνωσης (Zeithami et al., 1990). Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, ιδίως η υποκειμενικότητα και το άυλο ενός μεγάλου μέρους του τομέα των υπηρεσιών, συγχέουν τον ποσοτικό προσδιορισμό των μέτρων ποιότητας (Zeithami et al., 1990). Ως εκ τούτου, η μέτρηση της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών παραμένει συχνά

μια πρόκληση (Babakus and Boiler, 1992· LeBlanc and Nguyen, 1997). Οι Zeithami et al., 1990, θεωρούν τους καταναλωτές ως μοναδικούς κριτές της ποιότητας των υπηρεσιών, δεδομένου ότι "σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους για τις υπηρεσίες: η πραγματικότητα προκύπτει από τη σύγκριση των προσδοκιών τους πριν από τη λήψη της υπηρεσίας, και την πραγματική εμπειρία τους από την υπηρεσία". Η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, περιλαμβάνει μια σύγκριση του τι θεωρούν ότι θα πρέπει να είναι η υπηρεσία (προσδοκία, Π) με την κρίση τους για τις υπηρεσίες που τελικά έλαβαν (αντίληψη, Α) (Sasser Lehtinen and Lehtinen, 1982· Lewis and Booms, 1983· Parasuraman et al., 1985). Ωστόσο, αμφισβητείται η φύση της αιτιώδους συνάφειας, εάν υπάρχει, μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της αντίληψής τους περί ποιότητας (Cronin και Taylor, 1992), και ο πελάτης μπορεί, σε κάθε περίπτωση, να έχει εντελώς διαφορετικές αντιλήψεις ποιότητας από τους παρόχους υπηρεσιών. Εντούτοις, οι περισσότεροι ορισμοί της ποιότητας είναι πελατοκεντρικοί, με την ικανοποίηση των πελατών να θεωρείται ως λειτουργία της αντίληψης περί ποιότητας (Anderson και Sullivan, 1993), ή η αντίληψη περί ποιότητας να θεωρείται μια λειτουργία της ικανοποίησης πελατών (Parasuraman et al., 1988). Οι Parasuraman, Zethaml και Berry (1985), πρότειναν δέκα διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες, ήτοι την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, την ικανότητα, την πρόσβαση, την ευγένεια, την αξιοπιστία, την ασφάλεια, την κατανόηση των πελατών και των υλικών. Οι διαστάσεις αυτές μειώθηκαν στη συνέχεια σε πέντε, δηλαδή τα υλικά αγαθά, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, τη διασφάλιση και την ενσυναίσθηση.

Στην ποιότητα των υπηρεσιών, δεν υπάρχουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές / μεθοδολογίες για τη μέτρηση της ποιότητας (Kettinger και Lee, 1995), παρά το γεγονός ότι έχουν προταθεί πολλές ετοιμολογίες και μεθοδολογίες. Ο Schvaneveldt et al., (1991), εισήγαγε μια μέθοδο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών με βάση δύο προοπτικές, πρώτον, «την αντικειμενική» αναφορικά με την παρουσία ή την απουσία μιας συγκεκριμένης διάστασης ποιότητας, και δεύτερον, την «υποκειμενική», η οποία σχετίζεται με την προκύπτουσα αίσθηση ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των χρηστών. Οι Cronin και Taylor (1992), αμφισβητώντας την καταλληλότητα της αντίληψης έναντι του χάσματος των προσδοκιών, ανέπτυξαν ένα εναλλακτικό εργαλείο για τη μέτρηση αποκλειστικά και μόνο της απόδοσης (SERVPERF), επί τη βάση της θεμελιώδους αρχής ότι «η ποιότητα υπηρεσιών θα μπορούσε να μετρηθεί ως συμπεριφορά», εστιάζοντας κατ' αυτό τον τρόπο στις αντιλήψεις των πελατών. Μια άλλη δημοφιλής προσέγγιση είναι η τεχνική QFD (Ανάπτυξη Ποιοτικής Λειτουργίας) ξεκίνησε από τους καθηγητές Mizuno και Akao τη δεκαετία του

1970 (Wolniak, R. 2017). Το QFD είναι ένα «σύστημα», για το σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας επί τη βάση των απαιτήσεων των πελατών, με τη συμμετοχή μελών όλων των λειτουργιών του οργανισμού - προμηθευτή. Οι προνοητικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πρέπει να εστιάσουν σε δύο παράγοντες, αφενός μεν να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών με την εξυπηρέτηση των αναγκών τους και την ικανοποίησή τους, και αφετέρου να διατηρήσουν μια μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες παρέχοντας αξιόπιστες υπηρεσίες, - αυτό γίνεται όλο και περισσότερο αντιληπτό από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που υιοθετούν τις τεχνικές ΔΟΠ.

Παρόλο, λοιπόν, που η TQM εμφανίστηκε για πρώτη φορά στον μεταποιητικό τομέα (Lam, Lee, Ooi, & Phu-savat, 2012· Ou-Yang & Tsai, 2014), εφαρμόζεται πλέον ευρέως τόσο στις εταιρείες μεταποίησης όσο και στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών (Boateng-Okrah & Fening, 2012· Lam et al., 2012). Εντούτοις, παρά το γεγονός, πως υπάρχει αξιόλογη έρευνα και γνώση στην υιοθέτηση των πρακτικών ΔΟΠ στον τομέα της μεταποίησης, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη μελετών της ΔΟΠ στον τομέα των υπηρεσιών (Alonso-Almeida, Marimon, & Bernardo, 2013· Huq, 2005· Samat, Ramayah, & Saad, 2006· Yara, 2012). Σύμφωνα με τους Sit, Ooi, Loke και Han (2011), Al-Tabbaa, Gadd και Ankrah (2013), Boulter, Bendell και Dahlgaard (2013) και Calvo-Mora, Pico'n, Ruiz και Cauzo (2014), εξακολουθεί να μην υπάρχει κατάλληλο πλαίσιο για την εφαρμογή της ΔΟΠ, ιδίως στον τομέα των υπηρεσιών. Με βάση αυτό το κενό στη βιβλιογραφία, οι ερευνητές προτείνουν ότι η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλες τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών (Abusa & Gibson, 2013), διερευνώντας τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι και κρίσιμοι για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στον τομέα των υπηρεσιών (Al-Tabbaa et al., 2013· Mensah, Copuroglu, & Fening, 2012) καθώς και τα αντίστοιχα αποτελέσματα (Lam et al., 2012· Singh & Sushil, 2013).

1.3.2 Οι πρακτικές ΔΟΠ στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών

Οι πρακτικές ΔΟΠ είναι οι κρίσιμοι παράγοντες που πρέπει να πάνε καλά, για να διασφαλιστεί η επιτυχία στην επίτευξη ειδικής και συνεχούς προσοχής για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Boynton και Zmud, 1984). Εναλλακτικά, μπορεί να αναφερθεί ότι οι πρακτικές ΔΟΠ, στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, είναι οι επιλεγμένες ελάχιστες γενικές απαιτήσεις που πρέπει να

αντιμετωπιστούν από έναν οργανισμό για την επίτευξη του στόχου του (Wali et al., 2003). Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ θα έχει ως αποτέλεσμα την συμμετοχικότητα των εργαζομένων, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας, τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Antony et al., 2002). Η ισχυρή πίεση του ανταγωνισμού έχει αναγκάσει τις βιομηχανίες να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας ως έναν τρόπο προσέλκυσης και διατήρησης των πελατών τους. Ως εκ τούτου, πολλές βιομηχανίες έχουν εφαρμόσει διαφορετικές πρακτικές ΔΟΠ, προκειμένου να βελτιώσουν τις θέσεις τους στην αγορά. Υπάρχει ένα τεράστιο ποσό δημοσιευμένης βιβλιογραφίας σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας που υιοθετούνται από διαφορετικούς επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς σε διάφορες βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει ένας μεγάλος όγκος δημοσιευμένης βιβλιογραφίας αναφορικά με τις πρακτικές διοίκησης ποιότητας που υιοθετούνται από πολλούς ανθρώπους της πράξης και ακαδημαϊκούς δε διαφορετικές βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών. Αυτός ο μεγάλος όγκος δημοσιευμένης βιβλιογραφίας επικεντρώνεται κυρίως στις πρακτικές ΔΟΠ και τις προσεγγίσεις που λαμβάνονται για να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή του προγράμματος ΔΟΠ για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών.

Οι μελέτες που επελέγησαν σε αυτό το τμήμα βιβλιογραφικής ανασκόπησης αποτελούνται από τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν μόνο στον τομέα των υπηρεσιών και τις μελέτες που διεξήχθησαν τόσο στον παραγωγικό τομέα όσο και στον τομέα των υπηρεσιών. Επιπλέον, προηγούμενες μελέτες δείχνουν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στο επίπεδο των πρακτικών ΔΟΠ που ακολουθούνται σε αυτούς τους δύο τομείς (Prajogo, 2005). Αυτό στηρίζει το θετικό επιχείρημα ότι υπάρχει μικρότερη διαφορά στη δυνατότητα εφαρμογής των πρακτικών ΔΟΠ στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στον τομέα της μεταποίησης, παρά τις αρκετές διαφορές στη φύση των δραστηριοτήτων τους. Ο Saraph et al. (1989) υποστηρίζει ότι υπάρχουν οκτώ συντελεστές επιτυχίας (success factors) για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις βιομηχανίες παροχής υπηρεσιών και παραγωγής, όπως: η ηγεσία σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης, ο ρόλος του τμήματος ποιότητας, η εκπαίδευση, ο σχεδιασμός των προϊόντων, η διοίκηση της ποιότητας των προμηθευτών, η διαχείριση των διεργασιών, η αναφορά των δεδομένων ποιότητας και οι σχέσεις των εργαζομένων. Οι Black και Porter (1996) αποκάλυψαν δέκα σημαντικές πρακτικές ΔΟΠ. Πρόκειται για: την στρατηγική διοίκηση της ποιότητας, τη διοίκηση ανθρώπων και πελατών, συνεργασίες προμηθευτών, κοινοποίηση πληροφοριών βελτίωσης, τον προσανατολισμό στην ικανοποίηση των πελατών, διαχείριση εξωτερικών διασυνδέσεων,

σύσταση ομάδων για την βελτίωση των διεργασιών, λειτουργικός σχεδιασμός ποιότητας, συστήματα μέτρησης βελτίωσης της ποιότητας, και εταιρική κουλτούρα αναφορικά με την ποιότητα (quality culture - QC). Ο Sureshchander et al. (2002) επέκτεινε τις πρακτικές ΔΟΠ ακόμη περισσότερο και εντόπισε 12 σημαντικές πρακτικές ΔΟΠ που περιλαμβάνουν: δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και διορατική ηγεσία, διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (human resource management - HRM), τεχνικό σύστημα, σύστημα πληροφοριών και ανάλυσης, συγκριτική αξιολόγηση, συνεχή βελτίωση, στόχευση στον πελάτη, ικανοποίηση των εργαζομένων, παρέμβαση των συνδικάτων, κοινωνική ευθύνη και την κουλτούρα των υπηρεσιών. Ο Brah et al. (2000) στη μελέτη του σχετικά με την ΔΟΠ και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών της Σιγκαπούρης εντόπισε με 11 δομές εφαρμογής ΔΟΠ, οι οποίες είναι: υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, στόχευση στον πελάτη, συμμετοχικότητα των εργαζομένων, εκπαίδευση των εργαζομένων, ενίσχυση των εργαζομένων, διοίκηση της ποιότητας των προμηθευτών, βελτίωση της διαδικασίας, σχεδιασμός υπηρεσιών, ανταμοιβές για τη βελτίωση της ποιότητας, συγκριτική αξιολόγηση, όπως και η καθαριότητα και η οργάνωση. Ο Samat et al. (2006) εξήγαγε επτά πρακτικές ΔΟΠ από τις 25 που προβλέφθηκαν από τους Sila και Ebrahimpour, (2002), και οι οποίες είναι: υποστήριξη της διοίκησης και δέσμευση, συμμετοχικότητα των εργαζομένων, ενίσχυση των εργαζομένων, ενημέρωση και επικοινωνία, εκπαίδευση των εργαζομένων, στόχευση στον πελάτη και συνεχής βελτίωση. Ο Ueno (2008) περιγράφει επτά κυρίαρχες πρακτικές ΔΟΠ στην προώθηση της ποιότητας των υπηρεσιών, οι οποίες είναι: πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση, ομαδική εργασία, ενδυνάμωση, αξιολογήσεις των επιδόσεων και ανταμοιβές (συμπεριλαμβανομένης της μέτρησης και της αναγνώρισης), επικοινωνία (αμφίδρομη) και κουλτούρα (του οργανισμού). Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Claver-Cortés et al. (2008) ανακάλυψαν τέσσερις σημαντικούς παράγοντες ΔΟΠ στις ρυθμίσεις υπηρεσιών της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Πρόκειται για: την εκπαίδευση, τις τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας και τα πληροφοριακά συστήματα, τη διοίκηση και τις επιδόσεις του περιβάλλοντος. Οι Saravanan και Rao (2004) στη μελέτη τους για τα συνεργία παροχής υπηρεσιών αυτοκινήτων, καθορίζουν 12 διαστάσεις της διοίκησης ποιότητας, οι οποίες είναι: δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και ηγεσία, συγκριτική αξιολόγηση, στόχευση στον πελάτη και ικανοποίηση, μάρκετινγκ υπηρεσιών, κοινωνική ευθύνη, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ικανοποίηση των εργαζομένων, κουλτούρα των υπηρεσιών, servicescape, συνεχής βελτίωση, τεχνικό σύστημα, ενημέρωση και ανάλυση.

1.3.3 Ο αντίκτυπος της ΔΟΠ στην απόδοση της εταιρείας παροχής υπηρεσιών

Προηγούμενες μελέτες διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΟΠ και της απόδοσης της εταιρείας στους τομείς της μεταποίησης και των υπηρεσιών. Η απόδοση της εταιρείας είναι ένας δείκτης μέτρησης του βαθμού επίτευξης εκ μέρους ενός οργανισμού των στόχων του (Valmohammadi, 2012). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία ΔΟΠ έχει εντοπίσει διάφορους δείκτες απόδοσης. Για παράδειγμα, ο Mensah et al. (2012) σημείωσε ότι οι οργανωτικές επιδόσεις που επηρεάζονται κυρίως από την ΔΟΠ μπορούν να ταξινομηθούν σε γενικές γραμμές σε τέσσερις κύριους ομίλους: χρηματοοικονομικές επιδόσεις και επιδόσεις της αγοράς, οργανωτική αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση των πελατών και ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι Psomas και Jaca (2016) προσδιόρισαν τέσσερις παράγοντες απόδοσης της εταιρείας: οικονομική απόδοση, λειτουργική απόδοση, ικανοποίηση των πελατών και ποιότητα εξυπηρέτησης. Οι Karimi et al. (2014) μελέτησαν επίσης μία σειρά κριτηρίων για τα αποτελέσματα της ΔΟΠ σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων προϊόντων και υπηρεσιών, των αποτελεσμάτων που επικεντρώνονται στον πελάτη, των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και των αποτελεσμάτων της αγοράς, των αποτελεσμάτων ανθρώπινου δυναμικού, των αποτελεσμάτων της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και των αποτελεσμάτων κοινωνικής ευθύνης. Επιπλέον, οι Talib et al. (2013) αξιολόγησαν την ποιότητα των επιδόσεων με βάση τα στοιχεία που αφορούν την ποιότητα των προϊόντων, των διαδικασιών και των υπηρεσιών, την ποιότητα των υπηρεσιών των εργαζομένων, τους ικανοποίηση των πελατών και την απόδοση του προμηθευτή. Αν και τα οικονομικά αποτελέσματα είναι απαραίτητα για την επιβίωση των επιχειρήσεων, ο τομέας των υπηρεσιών έχει επίσης έντονο ενδιαφέρον για τις πρακτικές ΔΟΠ που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και τον αντίκτυπό τους στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Fotopoulos and Psomas, 2009).

Πολλοί ερευνητές και σύμβουλοι ποιότητας ισχυρίζονται ότι η ορθή εφαρμογή των αρχών/στοιχείων της ΔΟΠ επηρεάζει θετικά την απόδοση της εταιρείας σε πολλές διαστάσεις (Mensah et al., 2012). Οι διαστάσεις αυτές αφορούν τις οργανωτικές επιδόσεις (Boateng-Okrah and Fening, 2012· Alidrisi and Mohamed, 2012· Zairi, 2013), τις ποιοτικές επιδόσεις (Talib et al., 2013), τις επιδόσεις της αγοράς (Lam et al., 2012), τις λειτουργικές επιδόσεις (Boulter et al., 2013), τις οικονομικές επιδόσεις (Boulter et al., 2013), τις ανταγωνιστικές επιδόσεις (Zairi, 2013), την συμμετοχή και το ηθικό των εργαζομένων (Fening et al., 2008· Kumar et al., 2009) και την ικανοποίηση πελατών (Arasli, 2012·

Antony, 2013· Liapis et al., 2013). Επιπλέον, συγγραφείς όπως οι Jang και Lin (2008) και οι Su et al.(2008) υποστηρίζουν ότι, ανεξάρτητα από το αν μια εταιρεία παράγει υπηρεσίες ή αγαθά, η εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας από μόνη της δεν βελτιώνει τις επιδόσεις της αγοράς, αλλά κυρίως η συνολική βελτίωση όλων των πτυχών της λειτουργικής διαδικασίας. Οι βελτιωμένες λειτουργικές διαδικασίες με τη σειρά τους μειώνουν το κόστος παραγωγής, βελτιώνουν την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και τελικά ενισχύουν την αγοραστική και την οικονομική απόδοση. Σύμφωνα με τους Dimara et al.(2004), η λειτουργική απόδοση, η ποιότητα των προϊόντων και το μερίδιο αγοράς καθορίζουν μια ευρεία έννοια της οργανωτικής απόδοσης που τελικά έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της οικονομικής απόδοσης. Ομοίως, οι Barnes et al.(2004) αναφέρουν ότι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και, κατά συνέπεια, σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και της αποδοτικότητας. Ωστόσο, η υιοθέτηση πρακτικών ΔΟΠ δεν συνδέεται πάντα με άμεσα αποτελέσματα απόδοσης, όπως οι οικονομικές επιδόσεις, η εξυπηρέτηση πελατών και η απόδοση ποιότητας (Prajogo και Sohal, 2004). Με άλλα λόγια, διαφορετικές πρακτικές ΔΟΠ επηρεάζουν την απόδοση της εταιρείας σε διαφορετικά επίπεδα επιρροής (Brah et al., 2000· Kaynak, 2003). Δεδομένου ότι η παρούσα μελέτη είναι διερευνητική, δεν μπορούν να καθοριστούν συγκεκριμένοι συντελεστές ΔΟΠ και διαστάσεις απόδοσης πριν από την ανάλυση των πρακτικών ΔΟΠ που εφαρμόστηκαν και των οφελών απόδοσης που προκύπτουν από τα δικηγορικά γραφεία του δείγματος.

1.3.4 Εφαρμογή της ΔΟΠ στην δικηγορική υπηρεσία

Μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναφορικά με το θέμα της εφαρμογής των πρακτικών της ΔΟΠ στα πλαίσια των δικηγορικών υπηρεσιών, γίνεται αντιληπτό πως τα συγγράμματα και οι έρευνες που έχουν ασχοληθεί έστω και επιδερμικά με το θέμα είναι ελάχιστα. Ιδίως δε, όσον αφορά στην εφαρμογή της ΔΟΠ από δικηγορικά γραφεία που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, δεν υπάρχει καμία απολύτως δημοσιευμένη έρευνα. Από επισκόπηση των διαδικτυακών χώρων διάφορων δικηγορικών γραφείων, προκύπτει πως ένας μικρός αριθμός από δικηγορικά γραφεία και δικηγορικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας ISO. Στη συνέχεια παρατίθενται στοιχεία που αντλούνται από όσα ερευνητικά συγγράμματα κατέστη εφικτό να εντοπιστούν.

Σύμφωνα με τον Prajogo (2008), οποίος παραθέτει στοιχεία από έρευνα του Massoud και από το Law Institute of Victoria το 2003 μόνο 77 από τα 7000 συνολικά δικηγορικά γραφεία της Αυστραλίας διέθεταν πιστοποίηση ISO 9000 τη στιγμή που το 1996 ο αριθμός των δικηγορικών γραφείων της Βικτώρια μόνο ανερχόταν σε 2304 (Prajogo D., 2008). Εκτός από το ISO 9000, υπάρχει ένα συγκριτικό πρότυπο συστήματος ποιότητας που προορίζεται ειδικά για νομικές πρακτικές, δηλαδή το LAW 9000 – Legal Best Practice. Αυτό το πρότυπο χρησιμοποιεί τις απαιτήσεις ISO 9001 ως βάση του και περιέχει κριτήρια βέλτιστης πρακτικής για νομικές πρακτικές (Prajogo D., 2008). Ένας από τους κύριους λόγους αυτής της κατάστασης είναι ότι η εφαρμογή του ISO 9000 σε οργανισμούς νομικών υπηρεσιών, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως επαγγελματικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, είναι πιο προβληματική από ό,τι στους μεταποιητικούς τομείς από τους οποίους προέρχεται το διεθνές πρότυπο. Αυτό αντικατοπτρίζεται στο ποσοστό των μεταποιητικών επιχειρήσεων που είναι πιστοποιημένες με ISO 9000, το οποίο είναι σημαντικά μεγαλύτερο από τους ομολόγους τους υπηρεσιών (McAdam & Canning, 2001). Οι δυσκολίες στην εφαρμογή του ISO 9000 στους τομείς των επαγγελματικών υπηρεσιών οφείλονται κυρίως στον άυλο χαρακτήρα των εκροών, γεγονός που δημιουργεί δυσκολίες στον έλεγχο της ποιότητας (Harte & Dale, 1995). Ωστόσο, πιο σημαντική είναι η αντίσταση από αυτούς καθεαυτούς τους δικηγόρους που γενικά εργάζονται με αυτονομία και ανεξαρτησία (Salomon M. 2014).

Όπως αναφέρουν και οι Abraham et al. (1998) οι οποίοι μνημονεύουν τον Henning (1992) «*οι περισσότεροι δικηγόροι σε ιδιωτικά δικηγορικά γραφεία εξακολουθούν να πιστεύουν ότι η ποιότητα σημαίνει τεχνική αριστεία: η δικαστηριακή πίεση που ασκείται στην αντίδικη πλευρά, η ευφυής υπεράσπιση ενάντια σε εχθρική εξαγορά, τα εκατομμύρια που εξοικονομήθηκαν στον περίπλοκο φορολογικό σχεδιασμό. Αλλά η παραγωγή τεχνικά θαυμάσιων νομικών προϊόντων δεν είναι το ίδιο πράγμα με την παροχή ποιοτικών νομικών υπηρεσιών. Η ποιότητα σχετίζεται επίσης με τις αμοιβές σας καθώς και με την αξιολόγηση εκ μέρους των πελατών σας των διαθέσιμων υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές σας. Ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι έχει λάβει ποιοτικές νομικές υπηρεσίες από εσάς όταν το πακέτο των υπηρεσιών που παρέχονται από τους συνεργάτες σας και τους ασκούμενούς σας, γραμματείς, ρεσεψιονίστ, ακόμη και επιμελητές, ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του συγκεκριμένου πελάτη.*»

Επειδή η ΔΟΠ χρησιμοποιείται πιο συχνά στην κατασκευαστική βιομηχανία, οι αναλογίες με την κατασκευή χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν στην κατανόηση των ιδεών. Η κατανόηση των συστατικών στοιχείων που δομούν ένα δικηγορικό γραφείο ξεκινάει

με την ανάλυση αυτού καθεαυτού του νόμιμου προϊόντος από την αρχή μέχρι το τέλος. Είναι η ίδια διαδικασία, όποιο κι αν είναι το υπό κρίση νομικό αντικείμενο. Οι νομικές υπηρεσίες μπορούν να τοποθετηθούν στο Hayes & Wheelwright matrix (Fogarty et al., 1991) μεταξύ του καταστήματος εργασίας και της ροής παρτίδας. Πολλές νομικές υπηρεσίες είναι προδιατυπωμένες και μερικές είναι κατά περίπτωση. Ο απώτερος στόχος είναι η διαχείριση του χρόνου διαδικασίας για τη μεγιστοποίηση της παραγωγής με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους, και όλα αυτά φυσικά εντός του ορίων της ικανοποίησης του πελάτη.

1.3.5 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση τα ανωτέρω τα ερευνητικά ερωτήματα που θα εξετασθούν με την παρούσα είναι:

- i. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες (latent factors) των πρακτικών της ΔΟΠ που εφαρμόζονται στην παροχή υπηρεσιών από τα δικηγορικά γραφεία του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης;
- ii. Ποια είναι η λανθάνουσα δομή (βασικοί παράγοντες/διαστάσεις) της απόδοσης από την εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ στην παροχή υπηρεσιών από τα δικηγορικά γραφεία του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης;
- iii. Όπως εκφράζεται η ΔΟΠ, μέσω των συγκεκριμένων παραγόντων, επηρεάζει τις διαστάσεις της απόδοσης των υπηρεσιών των δικηγορικών γραφείων του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνα χρησιμοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο λήφθηκε από την εργασία που εκπονήθηκε από τους Evangelos L. Psomas και Carmen Jaca, “ The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain” (2016).

Οι ερωτήσεις που αφορούν σε δημογραφικά στοιχεία, έχουν αναπτυχθεί εξ ολοκλήρου από τον διενεργούντα την έρευνα. Το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο κατηγορίες ερωτήσεων. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν στους συντελεστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και διακρίνονται σε εννέα υποκατηγορίες. Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν στα αποτελέσματα διαχείρισης ποιότητας, και διακρίνονται σε επτά υποκατηγορίες. Από τις επτά υποκατηγορίες της κατηγορίας των αποτελεσμάτων διαχείρισης ποιότητας του αρχικού ερωτηματολογίου, απορρίφθηκε η υποκατηγορία «κοινωνικές επιπτώσεις» συνολικά και από τις υποκατηγορίες «οικονομική απόδοση» και «η απόδοση στην αγορά» διατηρήθηκαν μόνο οι ερωτήσεις «Η κερδοφορία κυμαίνεται σε» «Οι εισπράξεις κυμαίνονται σε» «Η εικόνα – φήμη της επιχείρησης στην αγορά, κυμαίνεται σε», καθώς κρίθηκε πως οι λοιπές ερωτήσεις αποτελούσαν μη μετρήσιμα μεγέθη στο πλαίσιο λειτουργίας ενός δικηγορικού γραφείου, και περαιτέρω η εργασιακή σχέση εντός ενός δικηγορικού γραφείου δεν παρέχει σαφή εικόνα αναφορικά με τα συγκεκριμένα αντικείμενα.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε δοκιμαστική μελέτη σε δείγμα δεκαπέντε δικηγορικών γραφείων με σκοπό να ελεγχθεί η σαφήνεια και η ισχύς του περιεχομένου του (Stouthuysen et al. , 2012).

Έτσι, διατυπώθηκε η τελική μορφή του ερωτηματολογίου που αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με το εταιρικό προφίλ, τις πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας που υιοθετούν τα δικηγορικά γραφεία και τα αντίστοιχα οφέλη απόδοσης που αποκομίζουν. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να βαθμολογήσουν στον βαθμό κατά τον οποίο συμφωνούν

ή διαφωνούν με τις δηλώσεις αυτές σε κλίμακα στον βαθμό στον οποίο συμφώνησαν ή διαφώνησαν με τις δηλώσεις αυτές σε Κλίμακα Likert (το 1 αντιπροσωπεύει "καθόλου" και το 7 αντιπροσωπεύει "απόλυτα").

Ως δείγμα επιλέχθηκαν τα δικηγορικά γραφεία του νομού Θεσσαλονίκης και πιο συγκεκριμένα τα δικηγορικά γραφεία του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε μέσω των Φορμών Google διαδικτυακά και διαμοιράστηκε στους υποψηφίους μέσω e-mail. Συνολικά απεστάλη σε 250 γραφεία.

Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε στελέχη/συνεργάτες δικηγορικών γραφείων του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης. Από κάθε γραφείο απάντησε μόνο ένας συνεργάτης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την παραλαβή 118 συμπληρωμάτων ερωτηματολογίων, τα οποία αντιστοιχούν σε ποσοστό 47,20 τοις εκατό. Αυτό θεωρείται αποδεκτό, δεδομένου του ποσοστού ανταπόκρισης σε παρόμοιες μελέτες (Prajogo et al., 2008· Karapetrovic et al., 2010· Agarwal and Selen, 2011).

Δεδομένου ότι το σύνολο δεδομένων προέρχεται από έναν και μόνο συνεργάτη από κάθε γραφείο, πρέπει να ελεγχθεί η διακύμανση κοινής μεθόδου για να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα δεν έχουν σοβαρό πρόβλημα σχετικά με το θέμα αυτό (Kim, 2009· Prajogo and McDermott, 2011). Έτσι, για τον έλεγχο σφάλματος προκατάληψης λόγω κοινής μεθόδου συλλογής δεδομένων έχει πραγματοποιηθεί διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis) σύμφωνα με τον μονοπαραγοντικό έλεγχο Harman (Harman's single-factor test) (Kim, 2009). Η μέθοδος αυτή παρήγαγε επαρκή αποτελέσματα, όπως ποσοστό της διακύμανσης που εξάγεται 43,626 %. Έτσι, από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διακύμανση κοινής μεθόδου δεν αποτελεί μείζονα ανησυχία σε αυτή τη μελέτη.

Για την διερευνητική παραγοντική ανάλυση και την περιγραφική στατιστική, τον έλεγχο των συσχετίσεων και τον έλεγχο εσωτερικής αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPSS.

Στη συνέχεια εφαρμόστηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (EFA) με εφαρμογή της μεθόδου εξαγωγής του δεσπόζοντα παραγοντικού άξονα (principal component factor) και περιστροφή varimax, δηλαδή μια αλλαγή των συντεταγμένων που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση κύριων συνιστωσών και στην παραγοντική ανάλυση, η οποία μεγιστοποιεί το άθροισμα των διακυμάνσεων των φορτίσεων στο τετράγωνο, προκειμένου να εξαχθούν οι

βασικοί παράγοντες της ΔΟΠ και των διαστάσεων απόδοσης των δικηγορικών γραφείων (Sadikoglu και Zehir, 2010· Gunday et al. 2011).

Εφαρμόζεται επίσης ανάλυση αξιοπιστίας για την αξιολόγηση των συντελεστών μέσω του δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας Alpha-Cronbach (Sadikoglu και Zehir, 2010, 2010). Οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων ΔΟΠ και οι διαστάσεις απόδοσης εξετάζονται μέσω ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (Psomas and Fotopoulos, 2010).

2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Το προφίλ των ερωτηθέντων

Από τους ερωτηθέντες το 35,6 % είναι άντρες και το 64,4 % γυναίκες.

Στο επίπεδο της εκπαίδευσης το 67,8 των ερωτηθέντων το διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο, το 29,7% διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ και μόλις το 2,5% διαθέτει διδακτορικό.

Αναφορικά με την προϋπηρεσία στον κλάδο το 49,2% διαθέτει προϋπηρεσία έως 5 χρόνια, το 32,2% έχει προϋπηρεσία από 6 έως 15 χρόνια, το 15,3% 16 έως 25 χρόνια και το 3,4% από 26 χρόνια και πάνω.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζεται σε μικρά δικηγορικά γραφεία που απασχολούν έως 5 άτομα προσωπικό σε ποσοστό 81,36%, ένα ποσοστό 13,56 % εργάζεται σε γραφεία 6 ατόμων έως 10 και μόλις ένα ποσοστό 5,08% σε γραφεία 11 ατόμων ή και περισσότερων.

Τέλος από το σύνολο των ερωτηθέντων το 80,5% απάντησε πως στο γραφείο που εργάζεται δεν εφαρμόζεται κάποιο σύστημα ποιότητας, ενώ στο 19,5% των γραφείων γίνεται εφαρμογή συστήματος ποιότητας.

2.2 Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA)

Οι πρακτικές της ΔΟΠ και τα αποτελέσματα της απόδοσης από την εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ λαμβάνονται ως μετρήσιμες μεταβλητές στην αντίστοιχη διερευνητική

παραγοντική ανάλυση (EFA). Το αποτέλεσμα που προκύπτει μας δίνει πέντε βασικοί παράγοντες αναφορικά με τις πρακτικές της ΔΟΠ και τρεις βασικοί παράγοντες που περιγράφουν τις διαστάσεις της απόδοσης.

Οι εξαχθέντες παράγοντες της ΔΟΠ εξηγούνται χρησιμοποιώντας τις φορτώσεις (loadings) των μετρήσιμων μεταβλητών και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: Διεργασίες και αξιολόγηση, Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα, Διοίκηση συνεργατών, Ηγεσία και Διαχείριση πελατών (πίνακας 1.1). Ομοίως, οι διαστάσεις απόδοσης που εξάγονται εξηγούνται χρησιμοποιώντας τις φορτώσεις (loadings) των μετρήσιμων μεταβλητών και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής: Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης, Ικανοποίηση πελατών και Λειτουργικές αστοχίες (πίνακας 1.2).

Όλες οι φορτώσεις μεταβλητών των στοιχείων που εισήχθησαν στην διερευνητική παραγοντική ανάλυση (EFA) είναι μεγαλύτερες από 0,5. Ως εκ τούτου, το τετράγωνο των φορτώσεων των μεταβλητών καθιστά σαφές πως ένα ικανοποιητικό ποσοστό των μετρήσιμων μεταβλητών εξηγείται από τον αντίστοιχο βασικοί παράγοντες που εξάγεται μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυση (EFA). Αν και φορτίσεις μεταβλητών μεταξύ $\pm 0,30$ έως $\pm 0,40$ είναι ελάχιστα αποδεκτές στην EFA, τιμές μεγαλύτερες από $\pm 0,50$ θεωρούνται γενικά απαραίτητες (Hair et al. , 2005).

Ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας Alpha-Cronbach των παραγόντων της ΔΟΠ και της διάστασης της απόδοσης είναι πολύ πάνω από 0,7, υπερβαίνοντας κατά πολύ το ελάχιστο όριο του 0,7 (Oliveira and Roth, 2012). Επομένως, τα επιλεγμένα στοιχεία εκτιμούν αξιόπιστα τους βασικοί παράγοντες.

Πίνακας 1.1: Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA) των πρακτικών της ΔΟΠ στα δικηγορικά γραφεία

Kaiser-Meyer-Olkin= 0,898	Φορτώσεις Παραγόντων (Factor Loadings)				
	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5
Μετρήσιμες μεταβλητές					
Ενθαρρύνονται οι πελάτες να υποβάλουν προτάσεις και παράπονα.	0,749				

Εντοπίζονται οι μη συμμορφώσεις στις διαδικασίες και στις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω των επιθεωρήσεων.	0,741				
Εντοπίζονται οι κρίσιμες για την ποιότητα διαδικασίες (μεταξύ του συνόλου των διαδικασιών) και αξιολογούνται οι αποδόσεις τους.	0,616				
Ο εξοπλισμός συντηρείται προληπτικά βάσει προγράμματος.	0,666				
Εφαρμόζεται ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών.	0,765				
Υπάρχουν εξειδικευμένες οργανωτικές δομές (κύκλοι-ομάδες ποιότητας, επιτροπές ποιότητας, συμβούλιο ποιότητας) για τη βελτίωση της ποιότητας.	0,733				
Τα προγράμματα εκπαίδευσης αξιολογούνται.	0,749				
Καταγράφονται και αναλύονται τα δεδομένα ποιότητας (π.χ. λάθη και μη συμμορφώσεις) και απόδοσης του γραφείου.		0,674			
Συγκρίνονται οι επιδόσεις του γραφείου με επιδόσεις άλλων γραφείων και μελετώνται οι βέλτιστες πρακτικές τους.		0,668			
Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση/ιδιοκτησία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.		0,768			
Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τον επικεφαλής στο σχεδιασμό/έλεγχο.		0,720			
Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τους συνεργάτες στην εργασίας τους		0,687			

Μελετώνται και βελτιώνονται συνεχώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες και οι αντίστοιχες διαδικασίες.		0,658			
Παρέχονται κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης των συνεργατών		0,607			
Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου δίνει τη δυνατότητα και τη δικαιοδοσία στους συνεργάτες και τους παρακινεί να επιλύουν προβλήματα ποιότητας.			0,701		
Οι συνεργάτες παίρνουν πρωτοβουλίες.			0,894		
Οι συνεργάτες συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη θέσπιση στόχων ποιότητας.			0,864		
Υπάρχουν διάλογοι επικοινωνίας προς όλες τις κατευθύνσεις.			0,673		
Οι συνεργάτες συμμετέχουν σε συναντήσεις-συζητήσεις σχεδιασμού ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας.			0,752		
Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου συμμετέχει ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδει τη δέσμευσή στην ποιότητα στους συνεργάτες.				0,862	
Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου παρέχει τους κατάλληλους πόρους για τη βελτίωση της ποιότητας				0,814	

Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου συζητά θέματα σχετικά με την ποιότητα στις συναντήσεις των στελεχών.				0,624	
Στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών.					0,761
Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών.					0,775
Τα στελέχη του γραφείου διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες.					0,650
Eigenvalue	12,64 9	2,280	1,463	1,371	1,127
Comulative variance %	50,59 8	59,71 8	65,57 2	71,05 7	75,56 5
Cronbach α	0,920	0,925	0,928	0,895	0,778
Σημειώσεις: Π1 Διεργασίες και αξιολόγηση, Π2 Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα, Π3 Διοίκηση συνεργατών, Π4 Ηγεσία και Π5 Διαχείριση πελατών					

(Πίνακας 1.1)

Πίνακας 1.2: Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA) της απόδοσης των δικηγορικών γραφείων

Kaiser-Meyer-Olkin= 0,891	Φορτώσεις Παραγόντων (Factor Loadings)		
Μετρήσιμες μεταβλητές	A1	A2	A3

Η υπεροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης σε σύγκριση με αυτές των σημαντικότερων ανταγωνιστών της, κυμαίνεται σε:	0,734		
Η αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών (τήρηση των χαρακτηριστικών στη διάρκεια του χρόνου) κυμαίνεται σε:	0,818		
Η συμμόρφωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με τις προδιαγραφές της επιχείρησης και των πελατών, κυμαίνεται σε:	0,793		
Η ικανοποίηση των συνεργατών κυμαίνεται σε:	0,690		
Η έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών στους πελάτες κυμαίνεται σε:	0,805		
Η παραγωγικότητα κυμαίνεται σε:	0,852		
Η αποδοτικότητα (το πόσο καλά χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης) κυμαίνεται σε:	0,857		
Η αποτελεσματικότητα των διεργασιών κυμαίνεται σε:	0,803		
Η ικανοποίηση των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες κυμαίνεται σε:		0,799	
Η ικανοποίηση των πελατών από την εξυπηρέτηση μετά την πώληση/παροχή των υπηρεσιών, κυμαίνεται σε:		0,809	
Η διατήρηση και η πιστότητα των πελατών στην επιχείρηση κυμαίνεται σε:		0,745	
Ο αριθμός των πελατών κυμαίνεται σε:		0,658	
Τα παράπονα των πελατών κυμαίνονται σε:			0,643
Η αδικαιολόγητη απουσία των συνεργατών κυμαίνεται σε:			0,852
Η ρυθμός εναλλαγής των συνεργατών κυμαίνεται σε			0,699
Το ποσοστό των μη αποδεκτών – μη συμμορφούμενων παρεχόμενων υπηρεσιών κυμαίνεται σε:			0,705

Eigenvalue	7,851	2,203	1,048
Comulative variance %	49,06 9	62,83 6	69,38 6
Cronbach α	0,938	0,891	0,705
Σημειώσεις: Α1 Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης, Α2 Ικανοποίηση πελατών και Α3 Λειτουργικές αστοχίες			

(Πίνακας 1.2)

2.3 Ο αντίκτυπος των παραγόντων της ΔΟΠ στις διαστάσεις απόδοσης

Λαμβάνοντας ως εξαρτημένη μεταβλητή κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις απόδοσης που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση, διεξάγονται τέσσερις πολλαπλές αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης.

Με βάση το άθροισμα των αντίστοιχων μετρήσιμων στοιχείων, υπολογίζονται αθροιστικές κλίμακες για κάθε ανεξάρτητη και εξαρτημένη μεταβλητή (βασικοί παράγοντες) της ανάλυσης παλινδρόμησης. Χρησιμοποιώντας τα τυποποιημένα υπόλοιπα (Standardized Residuals) και τα μαθητικοποιημένα υπόλοιπα (Studentized Residuals), δοκιμάζονται οι παραδοχές που απαιτούνται για κάθε ανάλυση παλινδρόμησης και ειδικότερα η γραμμικότητα, η ομοσκεδαστικότητα, η ανεξαρτησία και η ομαλότητα. Με βάση τα όσα αναφέρει και προτείνει ο Hair et al. (2005), διενεργούνται ειδικές δοκιμές για κάθε υπόθεση για να ελεγχθούν τυχόν παραβιάσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εν λόγω υποθέσεις δεν παραβιάζονται και αυτό συμβαίνει για κάθε ανάλυση παλινδρόμησης. Τέλος η πολυσυγγραμμικότητα μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών κάθε ανάλυσης παλινδρόμησης ελέγχεται και δεν επιβεβαιώνεται.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρώτης ανάλυσης παλινδρόμησης, η «Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης» (τιμή $p=0,000$ και προσαρμοσμένο $r^2=0,531$) επηρεάζεται από τέσσερις από τους πέντε παράγοντες της ΔΟΠ, δηλαδή «Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα» ($p=0,037$, τυποποιημένος συντελεστής $\beta=0,228$), «Διοίκηση

συνεργατών» ($p=0,029$, τυποποιημένος συντελεστής $\beta= 0,200$), «Ηγεσία» ($p=0,034$, τυποποιημένος συντελεστής $\beta= 0,190$) και «Διαχείριση πελατών» ($p=0,016$, τυποποιημένος συντελεστής $\beta= 0,202$). (Πίνακας 2.1)

Με την δεύτερη ανάλυση παλινδρόμησης, εξετάζουμε κατά πόσο η «Ικανοποίηση πελατών» (τιμή $p= 0,000$ και προσαρμοσμένο $r^2= 0,603$) επηρεάζεται από τους πέντε παράγοντες της ΔΟΠ και την «Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης». Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως σημαντική επίδραση έχουν οι «Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης» ($p=0,000$, τυποποιημένος συντελεστής $\beta= 0,585$), «Ηγεσία» ($p=0,009$, τυποποιημένος συντελεστής $\beta= 0,222$) και «Διαχείριση πελατών» ($p=0,000$, τυποποιημένος συντελεστής $\beta= 0,326$). (Πίνακας 2.2)

Με την τρίτη και τελευταία ανάλυση παλινδρόμησης, εξετάζουμε κατά πόσο ο παράγων «Λειτουργικές αστοχίες» (τιμή $p= 0,000$ και προσαρμοσμένο $r^2= 0,165$) επηρεάζεται από τους πέντε παράγοντες της ΔΟΠ, την «Ικανοποίηση πελατών» και την «Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης». Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως σημαντική επίδραση έχει μόνο ο παράγων «Διεργασίες και αξιολόγηση» ($p=0,000$, τυποποιημένος συντελεστής $\beta= -0,500$). (Πίνακας 2.3)

Πίνακας 2.1: πρώτη ανάλυση παλινδρόμησης

Διάσταση απόδοσης	ρ value	adjusted R^2
Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης	0	0,531
Παράγοντες ΔΟΠ	ρ value	β coefficient
Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα	0,037	0,228
Διοίκηση συνεργατών	0,029	0,2
Ηγεσία	0,034	0,19
Διαχείριση πελατών	0,016	0,202

(πίνακας 2.1)

Πίνακας 2.2: δεύτερη ανάλυση παλινδρόμησης

Διάσταση απόδοσης	ρ value	adjusted R^2
Ικανοποίηση πελατών	0	0,603
Παράγοντες ΔΟΠ	ρ value	β

		coefficient
Ηγεσία	0,009	0,222
Διαχείριση πελατών	0	0,326
Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης	0	0,585

(πίνακας 2.1)

Πίνακας 2.3: τρίτη ανάλυση παλινδρόμησης

Διάσταση απόδοσης	ρ value	adjusted R^2
Λειτουργικές αστοχίες	0	0,165
Παράγοντες ΔΟΠ	ρ value	β coefficient
Διεργασίες και αξιολόγηση	0	-0,5

(πίνακας 2.3)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

1. Συζήτηση

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης αντικατοπτρίζουν τα μικρά δικηγορικά γραφεία του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης (με βάση τον αριθμό των εργαζομένων), παρόλο που τόσο τα μικρομεσαία όσο και τα μεγάλα δικηγορικά γραφεία, αντιπροσωπεύονται ικανοποιητικά στο δείγμα των γραφείων που απάντησαν. Ως εκ τούτου, είναι προφανές ότι τα μικρά δικηγορικά γραφεία κυριαρχούν στον Δικηγορικό Σύλλογο Θεσσαλονίκης.

Η ανάλυση των πρακτικών ΔΟΠ που εφαρμόζουν τα δικηγορικά γραφεία αναδεικνύει ένα αξιωματικότερο χαρακτηριστικό. Αυτό καθίσταται εμφανές λαμβάνοντας υπόψη τις ονομασίες των λανθανόντων συντελεστών της ΔΟΠ που εξάγονται. Πιο συγκεκριμένα, το κοινό χαρακτηριστικό όλων σχεδόν των παραγόντων της ΔΟΠ (δηλαδή των Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα, Διοίκηση συνεργατών, Ηγεσία και Διαχείριση πελατών), είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Με άλλα λόγια, τα μέλη της ανώτατης διοίκησης, οι εργαζόμενοι και οι πελάτες αποτελούν τη βάση επί της οποίας τα δικηγορικά γραφεία δημιουργούν το πλαίσιο της ολικής ποιότητας. Έτσι, στο εσωτερικό περιβάλλον κάθε γραφείου, οι επικεφαλής και οι συνεργάτες καθοδηγούν την εφαρμογή της ΔΟΠ. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι βασικοί παράγοντες - συνιστώσες της ΔΟΠ, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, διαχείριση προμηθευτών, διαχείριση διαδικασιών, πληροφορίες και ανάλυση, συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία με βάση τη θέληση, την τεχνογνωσία και την ικανότητα της ομάδας ανώτερης διοίκησης και τους συνεργάτες/στελέχη. Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες αποτελούν επίσης οδηγό για την εφαρμογή της ΔΟΠ, παρόλο που ανήκουν στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι για την επιτυχή εφαρμογή των συστατικών-παραγόντων της ΔΟΠ, οι ανάγκες των πελατών, οι απαιτήσεις, οι επιθυμίες και οι προσδοκίες τους θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη.

Με βάση τους βασικούς παράγοντες που εξάγονται μέσω της παρούσας μελέτης, αποκαλύπτονται αξιοσημείωτες σχέσεις. Αυτές οι σχέσεις καταδεικνύουν τους πιο αξιοσημείωτους παράγοντες της ΔΟΠ που συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των δικηγορικών γραφείων. Και παρά το γεγονός πως, όπως προκύπτει από την στατιστική ανάλυση, οι πυλώνες που αποτελούν το μοντέλο της ΔΟΠ, είναι πέντε, εντούτοις δεν

συμβάλλουν όλοι εξίσου στην επίτευξη σημαντικών επιχειρηματικών οφελών. Έτσι η “ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης” επηρεάζεται από τους τέσσερις από τους πέντε βασικοί παράγοντες, δηλαδή την “πληροφόρηση, ανάλυση και κίνητρα”, την “διοίκηση συνεργατών”, την “ηγεσία” και την “διαχείριση πελατών”, καταδεικνύοντας προεχόντως την ανθρωποκεντρική εξάρτηση της ποιοτικής λειτουργίας των διεργασιών και της παροχής ποιοτικού και αποδοτικού αποτελέσματος, τόσο από την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, όσο και από την ανάγκη για σωστή διαχείρισή τόσο του εσωτερικού ανθρώπινου παράγοντα που είναι ο συνεργάτης, όσο και του εξωτερικού που είναι ο πελάτης. Η “ικανοποίηση πελατών” επηρεάζεται άμεσα από την απόδοση των “διεργασιών, των υπηρεσιών και της απόδοσης” καθώς επίσης και από την “ηγεσία” και την διαχείριση πελατών”, καταδεικνύοντας πως η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι ο σημαντικότερος παράγοντας και πλέον αποφασιστικός για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη. Τέλος οι “λειτουργικές αστοχίες” επηρεάζονται μόνο από τον παράγοντα “διεργασίες και αξιολόγηση”. Μέσω της απαρέγκλιτης τήρησης ποιοτικών διεργασιών και την συνεχή αξιολόγησή τους επιτυγχάνεται η μείωση κάθε είδους “λειτουργικών αστοχιών”.

Από την παραπάνω συζήτηση είναι προφανές ότι ορισμένοι παράγοντες ΔΟΠ είναι πιο σημαντικοί από άλλους για τη βελτίωση της διάστασης απόδοσης της προσφερόμενης από τα δικηγορικά γραφεία υπηρεσίας.

2. Συμπεράσματα

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ένα κενό όσον αφορά στην εφαρμογή της ΔΟΠ στις νομικές υπηρεσίες στην Ελλάδα και ειδικότερα όσον αφορά στον αντίκτυπο της ΔΟΠ στα αποτελέσματα απόδοσης των δικηγορικών γραφείων του Ελλαδικού χώρου. Με βάση αυτό το κενό, έλαβε χώρα η παρούσα μελέτη. Τα δικηγορικά γραφεία του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης, ο οποίος είναι ένας από τους τρεις μεγαλύτερους της χώρας, αποτελούν το κατάλληλο ερευνητικό δείγμα για να αποκωδικοποιήσουμε την έννοια της ΔΟΠ και να προσδιορίσουμε τους συγκεκριμένους παράγοντες της ΔΟΠ που επηρεάζουν της διαστάσεις της ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό, η παρούσα μελέτη προσπαθεί συμβάλλει στη βιβλιογραφία.

Τα κύρια συστατικά που διαμορφώνουν το μοντέλο ΔΟΠ και επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των δικηγορικών γραφείων είναι εκείνα που αφορούν στον ανθρώπινο

παράγοντα, όχι μόνο του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι, η ανώτατη διοίκηση και οι πελάτες φαίνεται να είναι το κέντρο της συνολικής προσέγγισης της ποιότητας και τα μέσα επίτευξης πλεονεκτημάτων απόδοσης. Με άλλα λόγια, το μοντέλο ΔΟΠ που υιοθετούν τα δικηγορικά γραφεία βασίζεται στην εκπαίδευση, τη γνώση και τη διαχείριση των εργαζομένων, τον προσανατολισμό στον πελάτη και τις ποιοτικές πρωτοβουλίες της ανώτατης διοίκησης. Αυτοί οι συγκεκριμένοι παράγοντες της ΔΟΠ επηρεάζουν περισσότερο τις διαστάσεις απόδοσης των δικηγορικών γραφείων.

3. Πρακτικές επιπτώσεις

Με βάση τα παρόντα ευρήματα της μελέτης, αποκαλύπτονται σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις. Το γεγονός ότι η έννοια της ΔΟΠ αποκωδικοποιείται σε συγκεκριμένα συστατικά (συντελεστές ΔΟΠ) καθιστά σαφή την κατανόηση της ΔΟΠ από το εκάστοτε δικηγορικό γραφείο και πιο ισχυρές και βάσιμες τις προσπάθειες για την καθιέρωση μια προσέγγισης διαμέσου της ΔΟΠ. Επιπλέον, με τον καθορισμό των σημαντικών σχέσεων μεταξύ των παραγόντων της ΔΟΠ και των διαστάσεων απόδοσης, αποκρυσταλλώνονται οι τομείς στους οποίους πρέπει επικεντρωθεί ένα δικηγορικό γραφείο προκειμένου να βελτιώσει τα αποτελέσματά του μέσω της ΔΟΠ. Το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις απόδοσης επηρεάζονται από περιορισμένο αριθμό παραγόντων της ΔΟΠ, συμβάλλει περαιτέρω στο να επικεντρωθεί περισσότερο στους συγκεκριμένους παράγοντες της ΔΟΠ που βελτιώνουν περισσότερο την απόδοση του δικηγορικού γραφείου.

4. Περιορισμοί και μελλοντικές ερευνητικές συστάσεις

Η παρούσα μελέτη έχει κάποιους περιορισμούς. Έτσι, τα ευρήματα θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά κατά τη γενίκευση. Το μικρό ερευνητικό δείγμα των δικηγορικών γραφείων δεν επιτρέπει την χρήση προηγμένων στατιστικών τεχνικών, όπως η χρήση μοντέλων δομικών εξισώσεων (SEM). Επίσης, η παρούσα έρευνα διεξήχθη στο πλαίσιο του Δικηγορικού Συλλόγου Θεσσαλονίκης και όχι σε πανελλήνια κλίμακα. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι τα δεδομένα δεν συνιστούν αντικειμενικά, αλλά υποκειμενικά επιχειρηματικά

στοιχεία, που συλλέγονται από τους συνεργάτες των δικηγορικών γραφείων. Για να ξεπεραστούν οι ανωτέρω περιορισμοί θα πρέπει να διεξαχθεί αντίστοιχη έρευνα πανελλαδικά. Αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει στην επιβεβαίωση των πορισμάτων της παρούσας μελέτης στον τομέα των δικηγορικών γραφείων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abraham, S., Spencer, M. and Monk, E. 1998. Total quality management: Applicability to law firms. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(5): 541–554.
- Alidrisi, H. and Mohamed, S. (2012), “*Resource allocation for strategic quality management: a goal programming approach*”, *International Journal of Quality & Reliability Management* , Vol. 29 No. 3, pp. 265-283.
- Al Sulimani, T. and Sharad, D. (1994), “*Advent of TQM in Saudi Arabia*”, *American Association of Cost Engineering Transactions*, pp. 9.19.4
- Anderson, E. Fornell, C. Lehmann D.R. (1994) “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden” *Journal of Marketing*, 58 , pp. 53-66.
- Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Mark Sci*, 12(2), 125.
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G. and Gosh, S. (2002) ‘Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries’, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 5, pp.551–566.
- Antony, J. (2013), “What does the future hold for quality professionals in organisations of the twenty-first century?”, *The TQM Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 677-685.
- Arasli, H. (2012), “Towards business excellence in the hospitality industry: a case for 3-, 4-, and 5-star hotels in Iran”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 23 No. 5, pp. 573-590.
- Barnes, B.R., Fox, M.T. and Morris, D.S. (2004), “Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization”, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 15 Nos 5-6, pp. 593-601.
- Bergquist, B. , Fredriksson, M. and Svensson, M. (2005), “TQM: terrific quality marvel or tragic quality malpractice?”, *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 4, pp. 309-321.
- Black, S.A. and Porter, L.J. (1996) ‘Identification of the critical factors of TQM’, *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp.1–21.

- Boateng-Okrah, E. and Fening, F.A. (2012), “TQM implementation: a case of a mining company in Ghana”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19 No. 6, pp. 743-759.
- Boulter, L., Bendell, T. and Dahlgaard, J. (2013), “Total quality beyond North America. A comparative analysis of the performance of European excellence award winners”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 197-215.
- Boynton, A.C. , & Zmud, R.W (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25, 17-27.
- Brah, S.A., Wong, J.L. and Rao, B.M. (2000) ‘TQM and business performance in the service sector: a Singapore study’, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 11, pp.1293–1312.
- Bygstad, B. and Lanestedt, G. (2009) ‘ICT based service innovation – a challenge for project management’, *Int. J. Project Management*, Vol. 27, pp.234–242.
- Chase, R.B. (1978) ‘Where does the customer fit into the service operation?’, *Harvard Business Review*, Vol. 56, pp.37–42.
- Chen, C.-K., Anchecta, K., Lee, Y.-D., & Dahlgaard, J. J. (2016). A stepwise ISO-based TQM implementation approach using ISO 9001: 2015. *Management and Production Engineering Review*, 7(4), 65–75.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J. and Molina-Azorín, J.F. (2008) ‘TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry’, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 108, No. 2, pp.228–244.
- Cowell, D. (1984) *The Marketing of Services*. London: Heinemann.
- Cronin, J. Joseph , and Steven, A. Taylor (1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension,” *Journal of Marketing*, 56 (July), 55–68.
- Dahlgaard, J. J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 519–538.
- Dahlgaard-Park, S. M., Bergman, B., & Hellgren, B. (2001). TQM-managerial fad or a case of social becoming? In *Management in the thoughtful enterprise* (pp. 148–179).

Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., & Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement—a review on the 25 years quality literature (1987–2011). *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1–2), 1–18.

Das, A. , Kumar, V. and Kumar, U. (2011), “The role of leadership competencies for implementing TQM. An empirical study in Thai manufacturing industry”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 195-219.

Dimara, E., Skuras, D., Tsekouras, K. and Goutsos, S. (2004), “Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 72-89.

Dotchin, J.A. and Oakland, J.S. (1994), “*Total quality management in services - Part 1: Understanding and classifying services*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 9- 43.

Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Roos, I. (2005) ‘Service portraits in service research: a critical review’, *Int. J. Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, pp.107–121.

Evans R. James and William M. Lindsay, (2005), *The Management and control of quality*, by South-Western Publishing

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality*, 7th. USA: Thomson, SouthWestern.

Fening, F.A., Pesakovic, G. and Amaria, P. (2008), “Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 No. 7, pp. 694-708.

Fogarty, D.W., Blackstone, J.H. Jr and Hoffman, T.R. (1991), *Production & Inventory Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati.

Fotopoulos, C. and Psomas, E. (2009), “The impact of soft and hard TQM elements on quality management results”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 150-163.

Fu, S.-L., Chou, S.-Y., Chen, C.-K., & Wang, C.-W. (2015). Assessment and cultivation of total quality management organizational culture—An empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1–2), 123–139.

Garvin, David A. (1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.

Gebaver, H., Friedli, T. and Fleisch, E. (2006) 'Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies', *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, pp.374–386.

Gebaver, H., Kremple, R. and Fleisch, E. (2008) 'Service development in traditional product manufacturing companies', *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 2, pp.219–240.

Gibson, J. W., & Tesone, D. V. (2001). Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 122–133.

Gibson, J. W., Tesone, D. V., & Blackwell, C. W. (2003). Management fads: Here yesterday, gone today? *S. A. M. Advanced Management Journal*, 68(4), 12–17.

Goeke, R. J., & Offodile, O. F. (2005). Forecasting management philosophy life cycles: A comparative study of Six Sigma and TQM. *The Quality Management Journal*, 12(2), 34–46.

Gummersson, E. (1987) 'Lip service: a neglected area in services marketing', *Journal of Services Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp.19–23.

Harte, H.G., & Dale, B.G. (1995). Improving quality in professional service organizations: A review of the key issues. *Managing Service Quality*, 5(3), 34–44.

Heizer, J., & Render, B. (2008). *Managing Quality*. Στο J. Heizer, & B. Render, *Operations Management*, 9th (σσ. 152-153). USA: Pearson Education.

Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19(3), 269–285.

Ho, S.K. (1995), *TQM, An Integrated Approach, Implementing Total Quality through Japanese 5-S and ISO 9000*, Kogan Page, London.

IN ANSI. (2012) *Las empresas en Espana. Companies in Spain*.

Jang, W.Y. and Lin, C.I. (2008), "An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance. The case of Taiwan", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 194-216.

Jimenez-Jimenez, D. and Martinez-Costa, M. (2009), "The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29 No. 12, pp. 1266-1289.

Jitpaiboon, T. and Rao, S.S. (2007), "A meta-analysis of quality measures in manufacturing system", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 78-102.

Juneja, D., Ahmad, S. and Kumar, S. (2011), "Adaptability of Total Quality Management to Service Sector", *International Journal of Computer Science and Management Studies*, Vol.11, No.2, pp. 93-98.

Juran Joseph & Godfrey Blanton , (2000), *Juran's Quality Handbook*, 5th Edition, Mc Graw-Hill, AV Pareto Analysis.

Karimi, A., Safari, H., Hashemi, S.H. and Kalantar, P. (2014), "A study of the Baldrige award framework using the applicant scoring data", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 25 No. 5, pp. 461-477.

Karwan, K.R. and Markland, R.E. (2006) 'Integrating service design principles and information technology to improve delivering and productivity in public sector operations: the case of the South Carolina DMV', *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 4, pp.347–362.

Katzan Jr., H. (2008) *Service Science: Concepts, Technology, Management. A Guide to Service Science for Academicians and Practitioners*. New York, NY: i Universe Inc.

Kaynak, H. (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 405-435.

Kelce, A. & Lee, C. (2004). TQM in small manufactures: An exploratory study in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1(2), 175-197. doi: 10.1108/02656710410516970

Kettinger, William J. and Choong C. Lee. 1995. Perceived Service Quality and User Satisfaction with the Information Services Function. *Decision Sciences* 25.5-6 (Sept:Oct-Nov:Dec): 737-766.

Kotler, P. and Turner, R.E. (1993) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (7th Canadian ed.). Scarborough: Prentice-Hall.

Kumar, V. , Choisine, F. , Grosbois, D. and Kumar, U. (2009), “Impact of TQM on company's performance”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 23-37.

Lam, S. Y., Lee, V. H., & Ooi, K. B., & Phusavat, K. (2012). A structural equation model of TQM, market orientation and service quality. Evidence from a developing nation. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(3), 281–309.

Lam, S.Y., Lee, V.H., Ooi, K.B. and Phusavat, K. (2012), “A structural equation model of TQM, market orientation and service quality. Evidence from a developing nation”, *Managing Service Quality*, Vol. 22 No. 3, pp. 281-309.

Leblanc, G. and Nguyen, N. (1997), “Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 72- 9.

Lehtinen, Uolevi , and Lehtinen, Jarmo R. (1982), “Service Quality: A Study of Quality Dimensions,” unpublished working paper, Helsinki: Service Management Institute, Finland OY.

Liapis, N. , Theodorou, D. and Zannikos, F. (2013), “*Absence of TQM across the fuel supply chain: quality failure-associated costs*”, *Total Quality Management & Business Excellence* , Vol. 24 No. 4, pp. 452-461.

Liu, C.H. and Wang, C.C. (2008) ‘Forecast competitor’s service business strategy with integrative service taxonomy and CI data’, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Nos. 7 and 8, pp.746–765.

Lovelock, C. (1983) ‘Classifying services to gain strategic marketing insights’, *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp.9–20.

Lovelock, C. and Wirtz, J. (2004) *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New Delhi, India: Pearson Education, p.9.

Lovelock, C.H. and Wirtz, J. (2007) *Service Marketing: People, Technology, Strategy* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice-Hall.

Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2008) 'The service-dominant mindset', in B. Hefley and W. Murphy (Eds.), *Service Science, Management and Engineering, Education for 21st Century*. New York, NY: Springer.

Mayer, K.J., Bowen, J.T. and Moulton, M.R. (2003) 'A proposed model of the descriptors of service process', *Journal of Service Marketing*, Vol. 17, No. 6, pp.621–639.

McAdam, R., & Canning, N. (2001). ISO in the service sector: Perceptions of small professional firms. *Managing Service Quality*, 11(2), 80–92.

Mensah, J.O., Copuroglu, G. and Fening, F.A. (2012), "The status of total quality management (TQM) in Ghana. A comparison with selected quality awards winners from Turkey", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 29 No. 8, pp. 851-871.

Oakland, J. (2011), "Leadership and policy deployment: the backbone of TQM", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 22 No. 5, pp. 517-534.

Ou-Yang, C., & Tsai, M. C. (2014). Improving operations performance through TQM in the post financial crisis era: an exploratory case study of a multinational IM firm in the Greater China region. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5), 561–581.

Parasuraman, A. , Zeithaml, Valarie , and Berry, Leonard (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41–50.

Parasuraman, A., valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1988. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing* 64 (Spring): 1240.

Prajogo D.I. (2008) The sustainability of ISO 9001 in a legal service organisation, *The Service Industries Journal*, 28:5, 603-614,

Prajogo, D.I. (2005) 'The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms', *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3, pp.217–228

Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2004), "The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance – an empirical examination", *Technovation*, Vol. 24 No. 6, pp. 443-453.

Psomas, E. and Fotopoulos, C. (2010), “Total quality management practices and results in food companies”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 7, pp. 668-687.

Psomas, E. and Jaca, C. (2016), “The impact of total quality management factors on performance dimensions of service companies”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 380-398.

Psomas, E., and Jaca, C. (2016), “The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 33 No. 3, pp. 380-398

quality failure-associated costs”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24 No. 4, pp. 452-461.

Quinn, J.B., Baruch, J.J. and Paquette, P.C. (1987) ‘Technology in services’, *Scientific American*, Vol. 257, No. 6, pp.50–58.

Quinn, M. and Humble, J. (1993), “*Using service to gain a competitive edge – the PROMPT approach*”, *Long Range Planning*, Vol. 26, pp. 31- 40.

Ritchie, L., & Dale, B. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66(3), 241–254.

Ryan, S., & Hurley, J. (2004). Have total quality management, business process re-engineering and the learning organization been replaced by knowledge management? *Irish Journal of Management*, 25(1), 41.

Salomon M. (2014). *Lawyer Personality and Resistance to Change* (Master’s Thesis, INSEAD)

Samat, N., Ramayah, T. and Saad, N.H. (2006) ‘TQM practices, service quality, and market orientation – some empirical evidence from a developing country’, *Management Research News*, Vol. 29, No. 11, pp.713–728.

Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G. (1989) ‘An instrument for measuring the critical factors of quality management’, *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, pp.810–829.

Saravanan, R. and Rao, K.S.P. (2004) ‘An instrument for measuring total quality management implementation in service-based business units in India’, *Proceedings of*

the International Conference on Manufacturing and Management, Tamil Nadu, India, pp.625–630.

Schmenner, R.W. (1986) ‘How can service businesses survive and prosper?’ *Sloan Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp.21–32.

Schmenner, R.W. (2004) ‘Service business and productivity’, *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 3, pp.333–347.

Schvaneveldt, S.J., Enkawa, T. and Miyakawa, M. (1991), “*Consumer evaluation perspectives of service quality*”, *Total Quality Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 149- 61.

Sila, I. and Ebrahimpour, M. (2002) ‘An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review’, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 7, pp.902–970.

Singh, A. K., & Sushil. (2013). Modeling enablers of TQM to improve airline performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(3), 250–275.

Stanton, W.I. (1986) *Fundamentals of Marketing*. Singapore: McGraw-Hill.

Su, Q., Li, Z., Zhang, S.X., Liu, Y.Y. and Dang, J.X. (2008), “The impacts of quality management practices on business performance. An empirical investigation from China”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25 No. 8, pp. 809-823.

Sureshchandar, G.S., Chandrasekharan, R., Anantharaman, R.N. and Kamalanabhan, T.J. (2002a) ‘Management’s perception of total quality service in the banking sector of developing economy: a critical analysis’, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp.181–196.

Sureshchander, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2002b) ‘The relationship between management’s perception of total quality service and customer perceptions of service quality’, *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 1, pp.69–88.

Talib, F., Rahman, Z. and Qureshi, M.N. (2013), “An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 280-318.

- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2012). Total quality management in service sector: A literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259–301.
- Tari, J.J. and Molina-Azorin, J.F. (2010), “Integration of quality management and environmental management systems. Similarities and the role of the EFQM model”, *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 687-701.
- Teichgraeber, M. (2013). European Union Labor force survey – Annual results 2012–13.
- Trigueros Pina, J. A., & Sansalvador Selle’s, M. E. (2008). Management and measurement of quality in ISO 9000 organisations: An empirical study in Spain. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(5), 481–492.
- Ueno, A. (2008) ‘Which managerial practices are contributory to service quality?’, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25, No. 6, pp.585–603.
- Valmohammadi, C. (2012), “Investigating innovation management practices in Iranian organizations”, *Innovation*, Vol. 14 No. 2, pp. 247-255.
- Wali, A.A. Deshmukh, S.G. and Gupta, A.D. (2003) ‘Critical success factors of TQM: a select study of Indian organizations’, *Production Planning and Control*, Vol. 14, No. 1, pp.3–14.
- Wemmerlov, U. (1990) ‘A taxonomy for service processes and its implications for system design’, *Int. J. Service industry Management*, Vol. 1, No. 3, pp.20–40.
- Williams, Nathan. (1997). ISO 9000 as a route to TQM in small to medium sized enterprises: Snake or ladder?, *The TQM Magazine*, 9(1), 8-13. doi: 10.1108/09544789710159380
- Wolniak, R. 2017. The history of QFD method, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacji i Zarządzanie*, 100, 553-564.
- Zairi, M. (2013), “The TQM legacy – gurus’ contributions and theoretical impact”, *The TQM Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 659-676.
- Zeithaml V. A. , Parasuraman A. , Berry L. L. 1990. *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. and Pandit, A. (1996) Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm (4th ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill Edu. Pvt. Ltd., pp.4-6.

Γάτσινος Π. (2011) Η απελευθέρωση του κλάδου παροχής νομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, ΔΦΝ, Τεύχος 1478, Β'

Δερβιτσιώτης Κώστας, (1993), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας , Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Τσιότρας, Γ. (2002). Βελτίωση Ποιότητας. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένος.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

<http://www.nomotelia.gr/photos/File/WWW.54.19.htm>

<http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=46722&pageIndex=0&doclang=EL&mode=req&dir=&occ=first&part=1>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΡΟΣ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτηματολόγιο - Δικηγορικά Γραφεία

Το παρόν ερωτηματολόγιο διερευνά την αντίληψη των συνεργατών Δικηγορικών Γραφείων της Θεσσαλονίκης ως προς τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζονται στους χώρους εργασίας τους, καθώς και την επίπτωση που έχουν στην συνολική απόδοση του Γραφείου. Το ερωτηματολόγιο είναι ΑΝΩΝΥΜΟ και τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν ΜΟΝΟ για τους σκοπούς της διπλωματικής εργασίας "Ο αντίκτυπος της εφαρμογής των συστημάτων ολικής ποιότητας, στην συνολική απόδοση της δικηγορικής υπηρεσίας" στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η παρούσα έρευνα δεν περιλαμβάνει ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα. Όλες οι απαντήσεις θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικές, δεν θα παραχωρηθούν σε τρίτους και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Για περισσότερες πληροφορίες / ερωτήσεις μπορείτε να απευθυνθείτε στον υπεύθυνο έρευνας Κουκουφίκη Θεοχάρη (mbx19037@uom.edu.gr). Η εκτιμώμενη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 5 λεπτά. Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

* **Απαιτείται**

1. Διάβασα τα παραπάνω και Συμφωνώ να συμμετέχω στην παρούσα έρευνα, καθώς είμαι συνεργάτης σε δικηγορικό γραφείο στη Θεσσαλονίκη. *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

Επιλογή 1

Δημογραφικά στοιχεία

2. Φύλλο *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

Άντρας

Γυναίκα

3. Μορφωτικό επίπεδο ερωτώμενου *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Πτυχίο ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

4. Προϋπηρεσία στον κλάδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 5 χρόνια ή λιγότερα
- 6-15 χρόνια
- 16-25 χρόνια
- 26 χρόνια ή περισσότερα

5. Πόσοι περίπου συνεργάτες απασχολούνται στο γραφείο σας (σε περίοδο αιχμής); *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 5 συνεργάτες ή λιγότεροι
- 6 συνεργάτες έως 10
- 11 συνεργάτες ή περισσότεροι

6. Εφαρμόζετε κάποιο Σύστημα Ποιότητας? *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Ναι
- Όχι

ΜΕΡΟΣ Β: ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Χρησιμοποιώντας την 7βάθμια κλίμακα:
1 = καθόλου, 2 = πολύ λίγο, 3 = λίγο, 4 = μέτρια, 5 =
πολύ, 6 = πάρα πολύ, 7 = απόλυτα,
αναφέρετε το βαθμό εφαρμογής στο γραφείο σας
κάθε στοιχείου Ολικής Ποιότητας.

7. Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου συμμετέχει ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδει τη δέσμευση στην ποιότητα στους συνεργάτες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου παρέχει τους κατάλληλους πόρους για τη βελτίωση της ποιότητας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου συζητά θέματα σχετικά με την ποιότητα στις συναντήσεις των στελεχών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην ποιότητα των διεργασιών και των προϊόντων-υπηρεσιών, παρά στον όγκο αυτών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου δίνει τη δυνατότητα και τη δικαιοδοσία στους συνεργάτες και τους παρακινεί να επιλύουν προβλήματα ποιότητας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Στο στρατηγικό σχεδιασμό λαμβάνεται υπόψη η πολιτική ποιότητας του γραφείου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Θεσπίζονται αντικειμενικοί στόχοι για διευθυντές και συνεργάτες με γνώμονα την ποιότητα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Η πολιτική και οι στόχοι ποιότητας κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Τα αποτελέσματα διεργασιών συγκρίνονται με αρχικά σχέδια-στόχους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Συλλέγονται στοιχεία από τους συνεργάτες αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησής τους, τις προτάσεις τους για βελτίωση κ.α. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Οι συνεργάτες αξιολογούνται. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Παρέχονται κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης των συνεργατών.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Αναγνωρίζονται οι συνεργάτες που συμβάλλουν στην ποιότητα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Οι συνεργάτες παίρνουν πρωτοβουλίες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Οι συνεργάτες συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη θέσπιση στόχων ποιότητας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Υπάρχουν δίαυλοι επικοινωνίας προς όλες τις κατευθύνσεις. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Οι συνεργάτες συμμετέχουν σε συναντήσεις-συζητήσεις σχεδιασμού ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Οι στόχοι του γραφείου ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Τα στελέχη του γραφείου διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Καταγράφονται και αναλύονται οι ανάγκες, οι απαιτήσεις, οι επιθυμίες και οι προτεραιότητες των πελατών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Συλλέγονται τα παράπονα, οι προτάσεις για βελτίωση και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Ενθαρρύνονται οι πελάτες να υποβάλουν προτάσεις και παράπονα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Εντοπίζονται οι μη συμμορφώσεις στις διαδικασίες και στις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω των επιθεωρήσεων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Εντοπίζονται οι κρίσιμες για την ποιότητα διαδικασίες (μεταξύ του συνόλου των διαδικασιών) και αξιολογούνται οι αποδόσεις τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Ο εξοπλισμός συντηρείται προληπτικά βάσει προγράμματος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Εφαρμόζεται ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Προλαμβάνονται τα λάθη στη φάση του σχεδιασμού των διαδικασιών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Υπάρχουν σαφείς οδηγίες εργασίας για όλους τους συνεργάτες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Ανιχνεύονται τα σημεία απωλειών χρόνου, προκειμένου να μειωθεί το κόστος των εσωτερικών διεργασιών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Μελετώνται και βελτιώνονται συνεχώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες και οι αντίστοιχες διαδικασίες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Υπάρχουν εξειδικευμένες οργανωτικές δομές (κύκλοι-ομάδες ποιότητας, επιτροπές ποιότητας, συμβούλιο ποιότητας) για τη βελτίωση της ποιότητας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Προσδιορίζονται οι περιοχές και τα στοιχεία για βελτίωση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Καταγράφονται και αναλύονται τα δεδομένα ποιότητας (π.χ. λάθη και μη συμμορφώσεις) και απόδοσης του γραφείου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Συγκρίνονται οι επιδόσεις του γραφείου με επιδόσεις άλλων γραφείων και μελετώνται οι βέλτιστες πρακτικές τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση/ιδιοκτησία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τον επικεφαλής στο σχεδιασμό/έλεγχο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τους συνεργάτες στην εργασίας τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Οι συνεργάτες έχουν επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Οι συνεργάτες εκπαιδεύονται σε θέματα της ειδικότητάς τους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. Οι συνεργάτες εκπαιδεύονται σε θέματα διαχείρισης ποιότητας και σε τεχνικές επίλυσης προβλημάτων ποιότητας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. Διατίθενται οι απαιτούμενοι πόροι για την εκπαίδευση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. Τα προγράμματα εκπαίδευσης αξιολογούνται. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. Τα θέματα εκπαίδευσης αφομοιώνονται από τους συνεργάτες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Σε ποιο βαθμό το γραφείο σας χαρακτηρίζεται από: Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. Σε ποιο βαθμό το γραφείο σας χαρακτηρίζεται από: Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. Σε ποιο βαθμό το γραφείο σας χαρακτηρίζεται από: Συμμετοχή όλων των συνεργατών στο σύστημα διοίκησης. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. Σε ποιο βαθμό το γραφείο σας χαρακτηρίζεται από: Προσανατολισμός στον πελάτη. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. Σε ποιο βαθμό το γραφείο σας χαρακτηρίζεται από: Προσανατολισμός στις διεργασίες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Σε ποιο βαθμό το γραφείο σας χαρακτηρίζεται από: Συνεχής βελτίωση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. Σε ποιο βαθμό το γραφείο σας χαρακτηρίζεται από: Διοίκηση με βάση πραγματικά γεγονότα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. Σε ποιο βαθμό το γραφείο σας χαρακτηρίζεται από: Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αποτελέσματα
Διαχείρισης
Ποιότητας

Χρησιμοποιώντας την 7βάθμια κλίμακα:
1 = ελάχιστα επίπεδα, 2 = πολύ χαμηλά επίπεδα, 3 = χαμηλά επίπεδα, 4 = μέτρια επίπεδα, 5 = αυξημένα επίπεδα, 6 = πολύ αυξημένα επίπεδα, 7 = μέγιστα επίπεδα,
απαντήστε τις επόμενες ερωτήσεις.

60. Η ικανοποίηση των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

61. Η ικανοποίηση των πελατών από την εξυπηρέτηση μετά την πώληση/παροχή των υπηρεσιών, κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. Η διατήρηση και η πιστότητα των πελατών στην επιχείρηση κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. Τα παράπονα των πελατών κυμαίνονται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. Ο αριθμός των πελατών κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

65. Η ικανοποίηση των συνεργατών κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

66. Η αδικαιολόγητη απουσία των εργαζομένων κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

67. Η ρυθμός εναλλαγής των συνεργατών κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

68. Η υπεροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης σε σύγκριση με αυτές των σημαντικότερων ανταγωνιστών της, κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

69. Η αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών (τήρηση των χαρακτηριστικών στη διάρκεια του χρόνου) κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

70. Η συμμόρφωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με τις προδιαγραφές της επιχείρησης και των πελατών, κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

71. Το ποσοστό των μη αποδεκτών – μη συμμορφούμενων παρεχόμενων υπηρεσιών κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

72. Η έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών στους πελάτες κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

73. Η παραγωγικότητα κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

74. Η αποδοτικότητα (το πόσο καλά χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης) κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

75. Η αποτελεσματικότητα των διεργασιών κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76. Η επαναδιαχείριση προϊόντων/υπηρεσιών λόγω εμφάνισης μη συμμορφώσεων κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

77. Η κερδοφορία κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

78. Οι εισπράξεις κυμαίνονται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

79. Η εικόνα – φήμη της επιχείρησης στην αγορά, κυμαίνεται σε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΜΕΡΟΣ Β: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Πίνακας 1.1: Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA) των πρακτικών της ΔΟΠ στα δικηγορικά γραφεία

Kaiser-Meyer-Olkin= 0,898	Φορτώσεις Παραγόντων (Factor Loadings)				
	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5
Μετρήσιμες μεταβλητές					
Ενθαρρύνονται οι πελάτες να υποβάλουν προτάσεις και παράπονα.	0,749				
Εντοπίζονται οι μη συμμορφώσεις στις διαδικασίες και στις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω των επιθεωρήσεων.	0,741				
Εντοπίζονται οι κρίσιμες για την ποιότητα διαδικασίες (μεταξύ του συνόλου των διαδικασιών) και αξιολογούνται οι αποδόσεις τους.	0,616				
Ο εξοπλισμός συντηρείται προληπτικά βάσει προγράμματος.	0,666				
Εφαρμόζεται ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών.	0,765				
Υπάρχουν εξειδικευμένες οργανωτικές δομές (κύκλοι-ομάδες ποιότητας, επιτροπές ποιότητας, συμβούλιο ποιότητας) για τη βελτίωση της ποιότητας.	0,733				
Τα προγράμματα εκπαίδευσης αξιολογούνται.	0,749				
Καταγράφονται και αναλύονται τα δεδομένα ποιότητας (π.χ. λάθη και μη συμμορφώσεις) και απόδοσης του γραφείου.		0,674			

Συγκρίνονται οι επιδόσεις του γραφείου με επιδόσεις άλλων γραφείων και μελετώνται οι βέλτιστες πρακτικές τους.		0,668			
Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση/ιδιοκτησία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.		0,768			
Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τον επικεφαλής στο σχεδιασμό/έλεγχο.		0,720			
Τα δεδομένα ποιότητας λαμβάνονται υπόψη από τους συνεργάτες στην εργασίας τους		0,687			
Μελετώνται και βελτιώνονται συνεχώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες και οι αντίστοιχες διαδικασίες.		0,658			
Παρέχονται κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης των συνεργατών		0,607			
Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου δίνει τη δυνατότητα και τη δικαιοδοσία στους συνεργάτες και τους παρακινεί να επιλύουν προβλήματα ποιότητας.			0,701		
Οι συνεργάτες παίρνουν πρωτοβουλίες.			0,894		
Οι συνεργάτες συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη θέσπιση στόχων ποιότητας.			0,864		
Υπάρχουν διάυλοι επικοινωνίας προς όλες τις κατευθύνσεις.			0,673		
Οι συνεργάτες συμμετέχουν σε συναντήσεις-συζητήσεις σχεδιασμού ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας.			0,752		

Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου συμμετέχει ενεργά σε ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και μεταδίδει τη δέσμευσή στην ποιότητα στους συνεργάτες.				0,862	
Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου παρέχει τους κατάλληλους πόρους για τη βελτίωση της ποιότητας				0,814	
Η ανώτατη διοίκηση/ιδιοκτησία του γραφείου συζητά θέματα σχετικά με την ποιότητα στις συναντήσεις των στελεχών.				0,624	
Στο σχεδιασμό των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις/προσδοκίες των πελατών.					0,761
Η θέσπιση των στόχων ποιότητας γίνεται με βάση τις ανάγκες/απαιτήσεις των πελατών.					0,775
Τα στελέχη του γραφείου διατηρούν στενές επαφές με τους πελάτες.					0,650
Eigenvalue	12,64 9	2,280	1,463	1,371	1,127
Comulative variance %	50,59 8	59,71 8	65,57 2	71,05 7	75,56 5
Cronbach α	0,920	0,925	0,928	0,895	0,778
Σημειώσεις: Π1 Διεργασίες και αξιολόγηση, Π2 Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα, Π3 Διοίκηση συνεργατών, Π4 Ηγεσία και Π5 Διαχείριση πελατών					

Πίνακας 1.2: Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA) της απόδοσης των δικηγορικών γραφείων

Kaiser-Meyer-Olkin= 0,891	Φορτώσεις Παραγόντων (Factor Loadings)		
	A1	A2	A3
Μετρήσιμες μεταβλητές			
Η υπεροχή των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης σε σύγκριση με αυτές των σημαντικότερων ανταγωνιστών της, κυμαίνεται σε:	0,734		
Η αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών (τήρηση των χαρακτηριστικών στη διάρκεια του χρόνου) κυμαίνεται σε:	0,818		
Η συμμόρφωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με τις προδιαγραφές της επιχείρησης και των πελατών, κυμαίνεται σε:	0,793		
Η ικανοποίηση των συνεργατών κυμαίνεται σε:	0,690		
Η έγκαιρη παροχή των υπηρεσιών στους πελάτες κυμαίνεται σε:	0,805		
Η παραγωγικότητα κυμαίνεται σε:	0,852		
Η αποδοτικότητα (το πόσο καλά χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης) κυμαίνεται σε:	0,857		
Η αποτελεσματικότητα των διεργασιών κυμαίνεται σε:	0,803		
Η ικανοποίηση των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες κυμαίνεται σε:		0,799	
Η ικανοποίηση των πελατών από την εξυπηρέτηση μετά την πώληση/παροχή των υπηρεσιών, κυμαίνεται σε:		0,809	
Η διατήρηση και η πιστότητα των πελατών στην επιχείρηση κυμαίνεται σε:		0,745	

Ο αριθμός των πελατών κυμαίνεται σε:		0,658	
Τα παράπονα των πελατών κυμαίνονται σε:			0,643
Η αδικαιολόγητη απουσία των συνεργατών κυμαίνεται σε:			0,852
Η ρυθμός εναλλαγής των συνεργατών κυμαίνεται σε			0,699
Το ποσοστό των μη αποδεκτών – μη συμμορφούμενων παρεχόμενων υπηρεσιών κυμαίνεται σε:			0,705
Eigenvalue	7,851	2,203	1,048
Comulative variance %	49,06 9	62,83 6	69,38 6
Cronbach α	0,938	0,891	0,705
Σημειώσεις: Α1 Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης, Α2 Ικανοποίηση πελατών και Α3 Λειτουργικές αστοχίες			

Πίνακας 2.1: πρώτη ανάλυση παλινδρόμησης

Διάσταση απόδοσης	ρ value	adjusted R ²
Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης	0	0,531
Παράγοντες ΔΟΠ	ρ value	β coefficient
Πληροφόρηση ανάλυση και κίνητρα	0,037	0,228
Διοίκηση συνεργατών	0,029	0,2
Ηγεσία	0,034	0,19
Διαχείριση πελατών	0,016	0,202

Πίνακας 2.2: δεύτερη ανάλυση παλινδρόμησης

Διάσταση απόδοσης	ρ value	adjusted R ²
Ικανοποίηση πελατών	0	0,603

Παράγοντες ΔΟΠ	ρ value	β coefficient
Ηγεσία	0,009	0,222
Διαχείριση πελατών	0	0,326
Ποιότητα διεργασιών, υπηρεσιών και απόδοσης	0	0,585

Πίνακας 2.3: τρίτη ανάλυση παλινδρόμησης

Διάσταση απόδοσης	ρ value	adjusted R^2
Λειτουργικές αστοχίες	0	0,165
Παράγοντες ΔΟΠ	ρ value	β coefficient
Διεργασίες και αξιολόγηση	0	-0,5