



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Δημόσια Διοίκηση - Master in Public Management (MPM)



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - MASTER IN PUBLIC MANAGEMENT

Διπλωματική Εργασία

**Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΛΑΤΗ(ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ) ΣΤΗΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Δ.Ο.Π.- Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΟΥ ΕΝΙΑΙΟΥ
ΦΟΡΕΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ e-ΕΦΚΑ**

της

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΜΠΑΚΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΤΣΙΟΤΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού

διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

MΑΡΤΙΟΣ 2021

....στην οικογένειά μου, ιδιαίτερα δε στη μονάκριβη κόρη μου Σοφία.

« Ποιότητα σημαίνει ότι κάνουμε το σωστό,

όταν κανείς δεν βλέπει..»

Henry Ford

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας αποτελεί χρέος μου να ευχαριστήσω αρχικά όλους όσους με προέτρεψαν να συνεχίσω τις σπουδές μου σε μεταπτυχιακό επίπεδο, καθώς και όλους τους φίλους και ανθρώπους του στενού οικογενειακού μου περιβάλλοντος, που μου παρείχαν αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής μου προσπάθειας, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην περάτωση της παρούσας εργασίας.

Καταρχήν, οφείλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεώργιο Τσιότρα, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής, την πολύτιμη επιστημονική του καθοδήγησή και την άριστη συνεργασία.

Ειλικρινείς ευχαριστίες επίσης οφείλω να εκφράσω, από καρδιάς, σε όλους όσους συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία, οι οποίοι σε μια ιδιαίτερα δύσκολη χρονική περίοδο που διανύουμε, λόγω των πρωτόγνωρων συνθηκών που βιώνουμε από την εξάπλωση της πανδημίας του κορονοϊού, ανταποκρίθηκαν θετικά, συμμετέχοντας στην έρευνα και συμβάλλοντας στην επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Τέλος, τίποτα δεν θα είχε ολοκληρωθεί με επιτυχία χωρίς την αμέριστη συμπαράσταση της οικογένειας μου, των γονιών μου, του συζύγου μου Ιωάννη και κυρίως της μονάκριβης κόρης μου Σοφίας. Τους ευχαριστώ από καρδιάς για την κατανόηση και υπομονή που επέδειξαν τόσο κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου, όσο και κατά την περίοδο εκπόνησης και συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας και υπόσχομαι να αναπληρώσω τον χρόνο που τους στέρησα με την απουσία μου.

Περίληψη

Η εισαγωγή της ποιότητας στο δημόσιο τομέα και η υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη φιλοσοφία, τη ταυτότητα και την κουλτούρα των δημόσιων υπηρεσιών αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας της δημόσιας οργάνωσης, ενώ μπορούν να συμβάλλουν στην επιβίωσή της στο σημερινό πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών εξελίξεων. Η ενσωμάτωση της ποιότητας σε όλες τις δράσεις της δημόσιας διοίκησης ενισχύει την ευελιξία και την εξωστρέφεια δημιουργώντας σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία τη βοηθούν να αυξήσει την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την παραγωγικότητά της.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην επίδραση που ασκείται στους εσωτερικούς πελάτες των δημόσιων οργανισμών από την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ειδικότερα ερευνάται η επίδραση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στον e-ΕΦΚΑ.

Από την όλη διερεύνηση των σχετικών στατιστικών ευρημάτων προέκυψε πως, οι πελάτες (υπάλληλοι) εκτιμούν πως οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν εφαρμόζονται σε ικανοποιητικό βαθμό στον e-ΕΦΚΑ. Ταυτόχρονα, από τις μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει πως οι υπάλληλοι νιώθουν ελαφρώς ικανοποιημένοι από την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων, ενώ τον βαθμό ικανοποίησης φαίνεται πως δεν επηρεάζουν δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, η θέση ή η προϋπηρεσία στον οργανισμό. Τέλος, από την έρευνα προέκυψε πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό την εκτίμηση των υπαλλήλων αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον φορέα.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσια Διοίκηση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Ποιότητα Εσωτερικών Υπηρεσιών, Εργασιακή Ικανοποίηση

Abstract

The introduction of quality in the public sector and the adoption and implementation of the principles of Total Quality Management in the philosophy, identity and culture of public services are key factors of success of the public organization, while they can contribute to its survival in today's complex and uncertain environment of globalization and technological developments. Integrating quality into all public administration actions enhances flexibility and extroversion by creating significant competitive advantages, which help it increase its efficiency, competitiveness and productivity.

The present study focuses on the effect exerted on the internal clients of public organizations by the application of the principles of Total Quality Management and in particular investigates the effect of the application of the principles of Total Quality Management on the job satisfaction of employees in e-EFKA.

The relevant statistical results showed that the internal customers (employees) estimate that the principles of Total Quality Management are not applied satisfactorily to e-EFKA. At the same time, job satisfaction measurements show that employees feel slightly satisfied with the performance of their job duties, while the degree of satisfaction does not seem to be influenced by demographic factors such as age, position or seniority in the organization. Finally, the research showed that job satisfaction has a strong effect on the assessment of employees regarding the application of TQM principles in the institution.

Keywords: Total Quality Management, Public Administration, New Public Management, Quality of Internal Services, Job Satisfaction

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
Πίνακας Εικονογραφήσεων	viii
Εισαγωγή	1
1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	4
1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Δημόσιας Διοίκησης	4
1.2 Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση	4
1.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	6
1.4 Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας	7
1.5. Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα	9
1.5.1 Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α-Ε.Τ.Α.Μ.).....	10
1.5.2 Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης "Ε.Φ.Κ.Α."	11
1.5.3 Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης(e-ΕΦΚΑ).....	13
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	16
2.1 Ορισμός της Ποιότητας	16
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση της ΔΟΠ.....	17
2.2.1 Βασικές Αρχές της ΔΟΠ.....	19
2.2.2 Αντικειμενικοί Στόχοι της ΔΟΠ	21
2.2.3 Οφέλη εφαρμογής ΔΟΠ.....	22
2.2.4 Παράγοντες επιτυχίας ΔΟΠ.....	23
2.3 Μοντέλα και Βραβεία Οργανωσιακής Αριστείας.....	24
2.3.1 Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming	25
2.3.2 Το Βραβείο Malcom Baldrige (MBQA)	26
2.3.3 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (EFQM)	27
3. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	29
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης.....	29
3.2 Θεωρητικές βάσεις εργασιακής ικανοποίησης	30
3.2.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών Maslow	31
3.2.2 Η Θεωρία του Alderfer - Erg.....	31
3.2.3 Η Θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg).....	32
3.2.4 Η Θεωρία της ισότητας (Adams)	32
3.2.5 Η Θεωρία των προσδοκιών (Vroom)	33

3.2.6. Υπόδειγμα Porter - Lawler	33
3.2.7 Θεωρία Στοχοθέτησης Locke	34
3.3 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	35
3.4 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.....	37
4. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	42
4.1 Εισαγωγή και εφαρμογή ΔΟΠ στον Δημόσιο Τομέα.....	42
4.2 Τεχνικές και Εργαλεία ΔΟΠ.....	44
4.2.1 Διοίκηση Μέσω Στόχων	44
4.2.2 Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.....	46
4.2.3 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	48
4.2.4 Πιστοποίηση βάσει ISO.....	50
4.3 Περιορισμοί στην Υλοποίηση της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα.....	51
5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	53
5.1 Περιεχόμενο και ορισμός του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	53
5.1.1 Προσανατολισμός μάρκετινγκ στην εσωτερική αγορά.....	54
5.1.2 Εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού πελάτη.....	55
5.2 Η έννοια της εσωτερικής υπηρεσίας.....	56
5.2.1 Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών	57
5.3 Ποιότητα Υπηρεσιών - Χαρακτηριστικά.....	58
5.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον τομέα Υπηρεσιών	60
6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	62
6.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	62
6.2 Επιλογή Επιστημονικής Έρευνας	63
6.3 Ερευνητικό Εργαλείο –Ερωτηματολόγιο	65
6.4 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	68
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	70
7.1 Γενικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία	70
7.2 Ερωτηματολόγιο	74
7.2.1 Η ΔΟΠ στον οργανισμό	74
7.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	81
7.2.3 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εκτίμησης εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό	86
8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	88
9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	92
9.1 Παρουσίαση συμπερασμάτων	92
9.2 Προτάσεις – Περιορισμοί	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97
Παράρτημα	109

Πίνακας Εικονογραφήσεων

1. Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Μέση τιμή LIKERT σε σχέση με την εφαρμογή ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ.....	74
Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά μεταβλητής «Ηλικιακή Ομάδα» ως προς τη μέση εκτίμηση για τη ΔΟΠ.....	79
Πίνακας 3: Στοιχεία ελέγχου ANOVA μεταβλητής «Ηλικιακή Ομάδα»	79
Πίνακας 4: Στοιχεία ελέγχου ANOVA δημογραφικών χαρακτηριστικών – μεταβλητών ως προς την μέση εκτίμηση ΔΟΠ στον οργανισμό	80
Πίνακας 5: Μέση τιμή LIKERT σε σχέση με ικανοποίηση των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ	81
Πίνακας 6: Στοιχεία ελέγχου ANOVA δημογραφικών χαρακτηριστικών – μεταβλητών ως προς την μέση εργασιακή ικανοποίηση	85
Πίνακας 7: Στοιχεία ελέγχου συσχέτισης ΔΟΠ – εργασιακής ικανοποίησης.....	87

2. Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Ποσοστά συμμετοχής ανά φύλο.....	70
Γράφημα 2. Ποσοστά συμμετοχής ανά ηλικιακή ομάδα.....	71
Γράφημα 3. Ποσοστά συμμετοχής ανά οικογενειακή κατάσταση.....	71
Γράφημα 4. Ποσοστά συμμετοχής ανά μορφωτικό επίπεδο.....	72
Γράφημα 5. Ποσοστά συμμετοχής ανά θέση εργασίας στον e-ΕΦΚΑ.....	73
Γράφημα 6. Ποσοστά συμμετοχής ανά έτη υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ.....	73
Γράφημα 7. Μέση τιμή εκτίμησης εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ανά κριτήριο.....	76
Γράφημα 8. Μέση εκτίμηση εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ανά ομάδα κριτηρίων...	77
Γράφημα 9. Μέση τιμή εκτίμησης εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ανά φύλο.....	77

Γράφημα 10. Μέση τιμή εκτίμησης εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ανά μορφωτικό επίπεδο συμμετέχοντος	78
Γράφημα 11. Διαβάθμιση εκτίμησης ύπαρξης στοιχείων ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ.....	80
Γράφημα 12. Μέση τιμή ικανοποίησης ανά κριτήριο.....	82
Γράφημα 13. Μέση τιμή ικανοποίησης ανά ηλικιακή κατηγορία.....	83
Γράφημα 14. Μέση τιμή ικανοποίησης ανά θέση στον φορέα.....	84
Γράφημα 15. Μέση τιμή ικανοποίησης ανά προϋπηρεσία στον φορέα.....	84
Γράφημα 16. Διαβάθμιση εργασιακής ικανοποίησης στον φορέα.....	86
Γράφημα 17. Συσχέτιση ΔΟΠ-εργασιακής ικανοποίησης.....	87

3. Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Οργανόγραμμα Δομόσιου Τομέα στην Ελλάδα	08
Διάγραμμα 2. Οργανωτική Δομή του τομέα της Δ.Δ στον οποίο εντάσσεται ο ΕΦΚΑ ..	13
Διάγραμμα 3. Η Οργανωτική Δομή του ΕΦΚΑ σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων.....	13
Διάγραμμα 4. Ανάλυση όρων ΔΟΠ	18
Διάγραμμα 5. Το τρίγωνο της ΔΟΠ	19
Διάγραμμα 6. Ο Κύκλος του Deming για Συνεχή Βελτίωση	25
Διάγραμμα 7. Το μοντέλο του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige	27
Διάγραμμα 8. Σχηματική Απεικόνιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας EFQM.....	28
Διάγραμμα 9. Το Μοντέλο Kano.....	41
Διάγραμμα 10 Το μοντέλο ΚΠΑ.	49
Διάγραμμα 11 Η αλυσίδα Υπηρεσίας-Κέρδους	57
Διάγραμμα 12.Το τρίγωνο των υπηρεσιών.	60

Συντομογραφίες

ΙΚΑ-ΕΤΑΜ	: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
ΕΦΚΑ	: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΚΠΑ	: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΔΟΠ (TQM)	: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕ	: Ευρωπαϊκή Ένωση
ΦΕΚ	: Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης
CAF	: Common Assessment Framework
EFQM	: European Foundation for Quality Management
ISO	: International Organization for Standardization
MbO	: Management by Objectives
ΕΛΟΤ	: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
JDI	: Job Descriptive Index
MSQ	: Minnesota Satisfaction Questionnaire
JSS	: Job Satisfaction Survey
JDS	: Job Diagnostic Survey
JCM	: Job Characteristics Model

Εισαγωγή

Η δημόσια διοίκηση, σήμερα, περισσότερο από ποτέ, δέχεται κάλεσμα από την κοινωνία για να αποδείξει και να βελτιώσει την προστιθέμενη αξία που φέρει ως προς τη διατήρηση αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας. Σε καιρούς δύσκολους, στη σκιά κοινωνικής, οικονομικής κρίσης και λιτότητας, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας πολιτικής, η επιχειρησιακή επάρκεια και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν παράγοντες ζωτικής σημασίας, οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ανταπόκριση στις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών που διαρκώς μεταβάλλονται. Προς ικανοποίηση όλων αυτών των απαιτήσεων της κοινωνίας, πολυάριθμες είναι οι προσπάθειες που έχουν καταβληθεί από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης αναφορικά με την εφαρμογή νέων τεχνικών και μεθόδων με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και της οικονομικής αλλά και κοινωνικής ευθύνης. Πολλές και διαφορετικές είναι οι προσεγγίσεις, οι οποίες υιοθετήθηκαν από όλες τις κατηγορίες των δημοσίων οργανώσεων και σε όλους τους τομείς της δημόσιας ευθύνης, σε ευρωπαϊκό, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Λόγω της έλλειψης όμως μιας συνεκτικής και βιώσιμης προσέγγισης, κάποιες από αυτές τις πρωτοβουλίες ήταν επιτυχείς ενώ άλλες οδηγήθηκαν σε αποτυχία .

Μεταξύ των διαφόρων μεταρρυθμίσεων, αναδεικνύεται και η ανάγκη επιτυχούς εφαρμογής του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε κάθε δημόσιο οργανισμό. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας σύγχρονος τρόπος διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών όπου η έμφαση δίδεται στην όσο το δυνατόν καλύτερη ικανοποίηση των πελατών και στη διαρκή βελτίωση. Για τη ΔΟΠ οι πελάτες δεν είναι μόνο εξωτερικοί, δηλαδή οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και εσωτερικοί δηλαδή τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού οι οποίοι συμβάλλουν στην προσφερόμενη ποιότητα των υπηρεσιών μέσω της άμεσης ή έμμεσης συνεισφοράς τους στην παραγωγή της (Δερβιτσιώτης, 2001).

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στους εσωτερικούς πελάτες της Δημόσιας Διοίκησης και συγκεκριμένα στους εργαζομένους, μελετώντας το αν και κατά πόσο η εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ σε έναν οργανισμό επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

Πιο συγκεκριμένα, κρίθηκε αναγκαία και σκόπιμη η διερεύνηση του θέματος της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ, υπό το πρίσμα της εφαρμογής των αρχών ΔΟΠ στον εν λόγω φορέα. Το ερευνητικό πεδίο είναι σχετικά

αχαρτογράφητο, καθώς μικρός αριθμός ερευνών εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση κάτω από το πρίσμα της ΔΟΠ σε δημόσιο φορέα.

Βάσει των προαναφερθέντων και προς διερεύνηση του σκοπού της παρούσας ερευνητικής εργασίας, πέντε ήταν τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν και συνοψίζονται ως εξής:

1. Πως αξιολογούν οι εσωτερικοί πελάτες την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ;
2. Υπάρχει διαφοροποίηση στην ανωτέρω εκτίμηση ανά δημογραφικούς παράγοντες;
3. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ;
4. Επηρεάζουν οι δημογραφικοί παράγοντες την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ;
5. Επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ η εκτίμησή τους για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον φορέα;

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελούν οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ ως εσωτερικοί πελάτες. Για την εμπειρική διερεύνηση χρησιμοποιήθηκε ως μέσο, η μελέτη περίπτωσης και όλη η έρευνα βασίστηκε σε ένα δείγμα 158 εργαζομένων σε Υποκαταστήματα του e-ΕΦΚΑ της Κεντρικής Μακεδονίας.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από εννέα κεφάλαια, στα οποία συγκαταλέγονται και η συζήτηση, τα ευρήματα, τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί, που προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα που διενεργήθηκε στα όρια της περαιτέρω διερεύνησης της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του προς διερεύνηση θέματος.

Η δομή της συγκεκριμένης εργασίας αναλύεται ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο προβάλλεται η έννοια της δημόσιας διοίκησης, αλλά και η ανάγκη της διοικητικής μεταρρύθμισης των δημόσιων φορέων και γίνεται αναφορά στην ανάδειξη του νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επιχειρείται επίσης αναφορά στην έννοια του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα και περιγράφεται ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας, μέσα από μια ιστορική αναδρομή του ασφαλιστικού συστήματος, μέχρι την ανάδειξη του e-ΕΦΚΑ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και επιχειρείται η περιγραφή και διερεύνηση των μοντέλων και βραβείων της Οργανωσιακής Αριστείας. Αναδεικνύονται επίσης οι βασικές αρχές και οι αντικειμενικοί στόχοι της ΔΟΠ, οι διάφορες διαστάσεις που μπορεί να πάρει, οι παράγοντες επιτυχίας τα προβλήματα και τα οφέλη υιοθέτησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, περιγράφονται οι θεωρητικές βάσεις της έννοιας και αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, καταγράφονται οι τρόποι και τα διάφορα μοντέλα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφιερώνεται στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα., στην ανάλυση εκείνων των τεχνικών και εργαλείων, που δύναται να χρησιμοποιηθούν στους δημόσιους οργανισμούς καθώς και στους περιορισμούς και στα προβλήματα που συναντά η υλοποίηση της ΔΟΠ σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται σύντομη αναφορά στο εσωτερικό μάρκετινγκ και αναδεικνύεται η έννοια της εσωτερικής υπηρεσίας, του εσωτερικού πελάτη και της αντίστοιχης ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών.

Το έκτο κεφάλαιο αφιερώνεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεκπεραίωση της έρευνας, στο ερευνητικό εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, στη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων και στο δείγμα της έρευνας.

Στο έβδομο κεφάλαιο επιχειρείται η προβολή όλων εκείνων των ευρημάτων που προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα.

Το όγδοο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στη συζήτηση των δεδομένων της έρευνας, τα οποία εξήχθησαν από την στατιστική ανάλυση.

Τέλος στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας πραγματοποιείται η παράθεση των συμπερασμάτων, στα οποία κατέληξε η έρευνα καθώς και οι περιορισμοί αλλά και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Δημόσιας Διοίκησης

Στη βιβλιογραφία, αναφορικά με την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, συναντάται πληθώρα ορισμών. Βάσει των όσων υποστηρίζουν οι Fry and Nigro (1996), τόσο η σαφής οριοθέτηση της όσο και η διατύπωση ενός ακριβούς ορισμού για αυτή, αποτελούν μια ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση. Το πολυπληθές πεδίο εφαρμογής του όλου θέματος και η έντονη αμφισβήτηση που επικρατεί, δεν επιτρέπουν την εξαγωγή ενός κοινά αποδεκτού ορισμού για τη Δημόσια Διοίκηση. Οι Greenwood and Wilson (1989) μάλιστα επισημαίνουν ότι οποιαδήποτε προσπάθεια διατύπωσης ενός απλουστευμένου ορισμού για αυτή, θα αποτύχει παταγωδώς. Στην πραγματικότητα, ο όρος είναι πιο εύκολο να εξηγηθεί και δυσκολότερο να ορισθεί.

Ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί για τη Δημόσια Διοίκηση, με την ευρύτερη όμως έννοια, αφορά κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το κράτος, μέσω του κρατικού μηχανισμού, και αποσκοπεί στην πραγμάτωση των σκοπών του κράτους και την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Η κρατική αυτή δραστηριότητα ασκείται από δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίες παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους (Κέφης, 1998).

Τέλος η " Δημόσια Διοίκηση" σύμφωνα με τον Chandler (2003), ασκείται σε μεγάλη κλίμακα, από ένα πλήθος διασυνδεδεμένων οργανισμών, για την λειτουργία των οποίων απαιτούνται οικονομικοί πόροι και ανθρώπινο δυναμικό, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση του βασικού πλαισίου για τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου διαβίωσης.

1.2 Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση

Η Δημόσια Διοίκηση, συχνά βρίσκεται στο επίκεντρο των συζητήσεων, αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ιδιωτικοποιήσεων, την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, την έκταση της διαφθοράς στο δημόσιο κ.α.. Οι διαρθρωτικές της αδυναμίες, οι οποίες είναι έκδηλες σε πολλούς τομείς, συμβάλλουν στην αναποτελεσματικότητα της και περιλαμβάνουν (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2014) :

- πολυνομία: ασαφές κανονιστικό πλαίσιο, περιστασιακή νομοθεσία
- κατακερματισμό οργάνωσης: επικάλυψη αρμοδιοτήτων, συγκεντρωτισμός, πολλαπλά επίπεδα διοίκησης
- μη εφαρμογή του σύγχρονου management: παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης, αναποτελεσματική χρήση δεικτών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας
- ηλεκτρονική διακυβέρνηση: αδυναμία διεξόδου στο διαδίκτυο, χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης ευρυζωνικότητας
- απουσία σύγχρονων συστημάτων οικονομικής διαχείρισης
- διαφθορά, ανυπαρξία κινήτρων και έλλειψη αξιοκρατίας

Σύμφωνα με τους Μακρυνδημήτρη και Μιχαλόπουλο (1998), προβλήματα όπως η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, οι προαγωγές με βάση το χρόνο εργασίας και όχι την αποδοτικότητα και η μη συσχέτιση μισθού με την απόδοση, οδηγούν σε έλλειψη στόχων από την πλευρά του εργαζόμενου και ενισχύουν ταυτόχρονα την αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Επιπροσθέτως, ο Αλεξιάδης και Περιστερά (2000), υποστηρίζουν ότι η Δημόσια Διοίκηση στερείται σαφούς και ολοκληρωμένης καθοδήγησης και πάσχει από έλλειψη εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων σε νέες μεθόδους.

Η διοικητική μεταρρύθμιση, στις περισσότερες χώρες του κόσμου, αποτελεί σημαντικό στόχο κάθε κυβέρνησης καθώς ραγδαία και ταχύτερη είναι η εξέλιξη των παγκόσμιων αγορών, αναπτύσσονται νέες ανάγκες και νέες προτεραιότητες στις οποίες οφείλει το κράτος να προσαρμόζεται. (Λαδής & Νταλάκου, 2008). Όλες οι αδυναμίες που επισημάνθηκαν παραπάνω, αποτελούν τροχοπέδη για τη διοικητική αλλαγή και επιβεβαιώνουν την πεποίθηση ότι η Δημόσια Διοίκηση εξακολουθεί να παραμένει ένα γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό και μη αποδοτικό σύστημα, με επακόλουθο να καθίσταται αναγκαία όσο ποτέ η εφαρμογή ενός συστήματος άμεσων και ριζικών αλλαγών, σε σχέση με τη διοίκηση των δημοσίων οργανισμών, ώστε να καταφέρει να επιβιώσει και να συμβαδίσει με το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης εποχής.

Βάσει όλων των προαναφερθέντων, επιτακτική πλέον κρίνεται η "επανασύσταση" μιας δημόσιας διοίκησης, η οποία θα προσανατολίζεται στο μέλλον και με εφελτήριο τη διοικητική μεταρρύθμιση, θα δύναται να εκπληρώσει την αποστολή της με πιο οικονομικούς τρόπους, θα αντιμετωπίζει τα σύγχρονα προβλήματα με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα και συγχρόνως θα είναι έτοιμη να προσφέρει στους πολίτες την προσδοκώμενη ποιότητα (Μιχαλόπουλος, 2003).

1.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Υπό το πρίσμα των προαναφερθέντων, η Δημόσια Διοίκηση καλείται να καινοτομήσει και να υιοθετήσει μια νέα νοοτροπία που θα εναρμονίζεται με τις αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που επιτάσσει η εποχή. Αναγκαία κρίνεται η εφαρμογή μιας περισσότερο απαιτητικής στάσης απέναντι στη δραστηριότητα, τη δυναμική και την παραγωγικότητα των δημοσίων οργανώσεων. Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να απελευθερωθεί από την παλιά νοοτροπία και να ενστερνιστεί τη νέα και συγκεκριμένα αυτή του "Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ" Το μεταρρυθμιστικό αυτό κίνημα, γνωστό και ως "Επανάδρυση του Κράτους" αποτελεί μια από τις σημαντικότερες σύγχρονες τάσεις μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και βασίζεται στην κλασική οικονομική θεωρία και στη θεωρία του ατομικισμού. Εμφανίστηκε ως αντιπρόταση στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση και αποτέλεσε τη βάση για μια πιο ευρεία μεταρρυθμιστική πρόταση, η οποία αποτυπώνεται συνήθως με τον όρο « διακυβέρνηση ». (Hood, 1995)

Η σύγχρονη αυτή θεωρητική προσέγγιση, αφορά την επικρατούσα τάση για υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών και αξιών του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα. Ο νέος αυτός τρόπος οργάνωσης και έκφρασης της δημόσιας διοίκησης και πολιτικής, ακολουθεί, μια φιλελεύθερη λογική απελευθέρωσης των αγορών από τις κρατικές δεσμεύσεις και παρεμβάσεις και μια τάση μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα με έμφαση στην όλο και μεγαλύτερη συμμετοχή και εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα (ιδιωτικοποιήσεις δημοσίων υπηρεσιών) καθώς και περισσότερων πρακτικών εμπνευσμένων από ιδιωτικές εταιρείες (Minogue, Polodano & Hulme, 1998). Οι βασικές αξίες που διέπουν το συγκεκριμένο μεταρρυθμιστικό κίνημα, το οποίο στοχεύει κυρίως στη στροφή του δημοσίου τομέα προς μια επιχειρηματικού τύπου διαχείριση του κόστους είναι η "οικονομικότητα"(economy), η "αποδοτικότητα"(efficiency) και η "αποτελεσματικότητα"(effectiveness) (Λαδή & Νταλάκου, 2008).

Η νέα αυτή προσέγγιση του Δημοσίου Management, η οποία αναπτύχθηκε αρχικά στις Η.Π.Α, επί προεδρίας του Ρ. Ρήγκαν και διαμορφώθηκε συστηματικότερα, τη δεκαετία του 1980 επί της κυβερνήσεως Θάτσερ, αποτελεί μέρος μιας παγκόσμιας διοικητικής επανάστασης, η οποία δεν αντικαθιστά τα παλαιά συστήματα διοίκησης αλλά στην ουσία εισάγει μια νέα προσέγγιση διοίκησης του δημοσίου τομέα, η οποία συν τις άλλους επιβάλλεται να είναι σαφώς οριοθετημένη (Lane, 2001).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ με στόχο την ριζική αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα των περισσότερων δυτικών χωρών (Hood, 1991), στηρίζεται σε δύο βασικά δόγματα:

α) στον περιορισμό των διαφορών μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και β) στη ριζική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων φορέων με προσανατολισμό στα αποτελέσματα (Hood, 1995).

Οι βασικές αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ("οικονομικότητα", "αποδοτικότητα" και "αποτελεσματικότητα"), πολύ σύντομα διευρύνθηκαν, καθώς κατέστη κατανοητό πως μια μεταρρύθμιση προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία, οφείλει να περιλαμβάνει και άλλες παραμέτρους πέρα των οικονομικών. Επιπλέον ο όρος "διακυβέρνηση" άρχισε να χρησιμοποιείται όχι μόνο για να αποδοθεί η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, αλλά ταυτόχρονα και να δοθεί έμφαση στο ρόλο του πολίτη. Η "νομιμότητα" και η "λογοδοσία" αποτελούν τις δύο νέες σημαντικές αξίες που προστέθηκαν (Λαδή & Νταλάκου, 2008). Η νομιμότητα αφορά το δικαίωμα του πολίτη να εκφράζει τη συμφωνία ή τη διαφωνία του στις πράξεις της διοίκησης, με ιδιαίτερη δε βαρύτητα να δίνεται στην ύπαρξη εκείνων των μηχανισμών που παρέχουν τη δυνατότητα αμφισβήτησης της κυβέρνησης (Minogue, Polodano & Hulme, 1998). Η λογοδοσία από την άλλη, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη νομιμότητα, αφορά τόσο τη λογοδοσία των πολιτικών και δημοσίων λειτουργών, όσο και την ευθύνη που φέρουν με τις πράξεις τους αλλά και με τη χρήση των δημοσίων πόρων. Αποτελεί σύμβολο της χρηστής διακυβέρνησης και απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να υπάρξει διαφάνεια (Bovens, 2005).

1.4 Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας

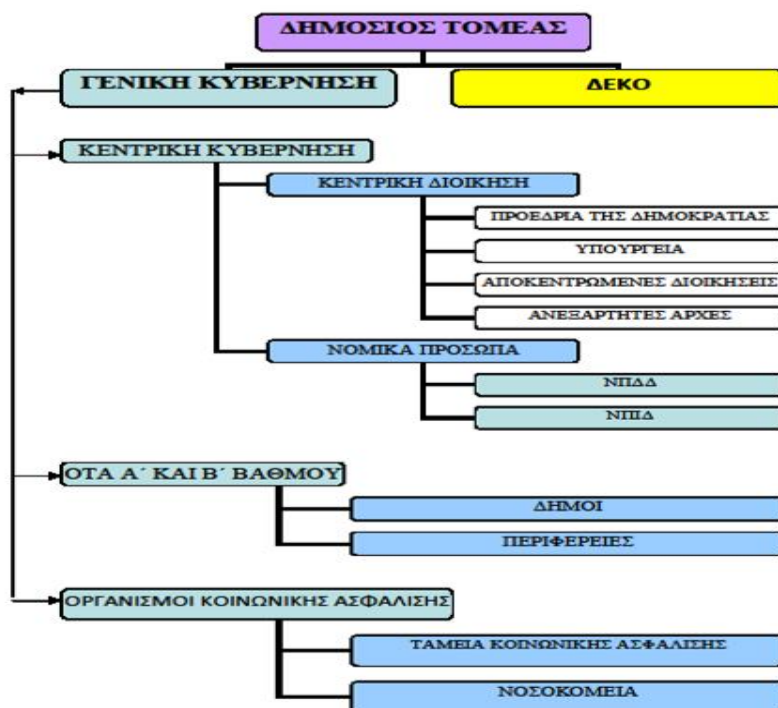
Η έννοια του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, είναι ασαφώς προσδιορισμένη και εμφανίζει πολυπλοκότητα και δυσχέρεια οριοθέτησης, κυρίως λόγω των σημαντικών ιδιομορφιών που παρουσιάζει η δημόσια διοίκηση. Είναι ευρύτερη από αυτή της κυβερνήσεως και στην ουσία αποτελεί ένα μεγάλο και πολύπλοκο σύστημα, το οποίο συνίσταται από διάφορους οργανισμούς, οι οποίοι παρέχουν όλα τα είδη των κρατικών υπηρεσιών(κοινωνικές, οικονομικές, υγείας). Η έννοια του δημοσίου τομέα, έκανε την εμφάνιση της το 1982, όπου σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.1256/1982 στον Δημόσιο Τομέα ανήκαν « όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου, ιδιωτικού ή μεικτού δικαίου που τους διέπει». Στην έννοια αυτή συμπεριλαμβάνονταν το Δημόσιο, οι Ο.Τ.Α, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου(Ν.Π.Δ.Δ.), τα κρατικά νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου(Ν.Π.Ι.Δ), οι δημόσιες εταιρίες και οι τράπεζες που ανήκαν στο δημόσιο (Ακαλίδης και Μοσχόπουλος, 2008). Τα κριτήρια υπαγωγής των νομικών προσώπων στη Δημόσια Διοίκηση αφορούσαν είτε την άσκηση εκ μέρους τους δημόσιας

εξουσίας, είτε τη σύσταση τους με περιουσιακά στοιχεία του Δημοσίου με σκοπό την παραγωγική ή επιχειρηματική δραστηριότητα (Σπηλιωτόπουλος, 2017).

Επιπλέον σύμφωνα με τον Lane (2001), στο δημόσιο τομέα, η έννοια του οποίου είναι σαφώς ευρύτερη από την έννοια του κράτους, συμπεριλαμβάνονται όλα τα είδη των κρατικών δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα, όλα τα είδη των δημόσιων οικονομικών καθώς και το σύνολο των κρατικών ρυθμίσεων.

Ο Ν.1232/1982 εισήγαγε αρχικά τον όρο Δημόσιος Τομέας, στο δε άρθρο 107§7 του Συντάγματος, προβλέπεται ο όρος του ευρύτερου δημόσιου τομέα (Σπηλιωτόπουλος, 2017). Ορισμός της έννοιας του Δημοσίου τομέα, συναντάται και στον Ν.3871/2010 (ΦΕΚ 141 Α΄) όπου γίνεται σαφής αναφορά και ακριβής περιγραφή του τι περιλαμβάνει, αλλά και στο Ν.4270/2014, άρθρο 14§7, όπου επιχειρείται μια ακριβέστερη οριοθέτηση του. Μεταξύ των άλλων στο συγκεκριμένο άρθρο γίνεται αναφορά και στους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης, όπου και ανήκει ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης, ο οποίος θα αποτελέσει αντικείμενο της παρούσας εργασίας.

Ακολουθεί σχηματική απεικόνιση του γενικού οργανογράμματος του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα.



Διάγραμμα 1. Οργανόγραμμα του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα

1.5. Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα

Η κοινωνική ασφάλιση, βάσει νόμου ασκείται από Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου(Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης) και αφορά την ασφάλιση απέναντι σε κινδύνους, που απειλούν τον άνθρωπο κατά κύριο λόγο εκ μέρους του Κράτους ή των Διαφόρων Ταμείων.

Η έννοια της κοινωνικής ασφάλειας στην Ελλάδα έρχεται σε πλήρη αντιστοίχιση με τον κύριο στόχο του εθνικού μοντέλου κοινωνικής προστασίας, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω τριών συστημάτων (www.sev.org.gr) :

- του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης αναφορικά με την προστασία των εργαζομένων,
- του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας που αφορά τη φροντίδα των ατόμων που βρίσκονται εκτός της αγοράς εργασίας και σε κατάσταση ανάγκης
- και του εθνικού συστήματος υγείας (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.- Π.Ε.Δ.Υ.) αναφορικά με την ιατροφαρμακευτική κάλυψη του συνόλου των ατόμων που διαμένουν στην Ελληνική Επικράτεια.

Το σύστημα όμως της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα εμφανίζει ιδιαίτερη πολυπλοκότητα και παρατηρείται έντονος πολυκερματισμός των ασφαλιστικών υπηρεσιών. Από διοικητική άποψη, το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης συντονίζεται και εποπτεύεται κατά κύριο λόγο από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, ενώ τα συστήματα υγείας και πρόνοιας συντονίζονται από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας.

Το Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης αποτελεί τον κύριο άξονα του Ελληνικού μοντέλου κοινωνικής προστασίας. Η λειτουργία του, όπως έχει διαμορφωθεί ιστορικά από τη δεκαετία του 1950 μέχρι σήμερα, επιδιώκει την κάλυψη των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, χορηγώντας παροχές και υπηρεσίες που αναπληρώνουν τη μείωση ή την απώλεια εισοδήματος από απασχόληση. Πρόκειται για ένα σύστημα κύριας και επικουρικής δημόσιας ασφάλισης, το οποίο λειτουργεί με βάση αυτόνομους ασφαλιστικούς φορείς.

1.5.1 Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α-Ε.Τ.Α.Μ.)

Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α) αποτέλεσε έναν από τους πιο σημαντικούς αν όχι το σημαντικότερο κρατικό φορέα κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, ο οποίος συστάθηκε με το Ν. 6298/34 «Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων» το 1934, με τη λειτουργία του όμως να ξεκινά τρία χρόνια αργότερα την 31-12-1937. Χρονιά ορόσημο για την κοινωνική ασφάλιση αποτελεί το έτος 1935, καθώς με την ίδρυση του Ι.Κ.Α. καθιερώθηκε η υποχρεωτική ασφάλιση του συνόλου των μισθωτών στο νεοσύστατο αυτό φορέα (www.ika.gr). Το 2002 και βάσει του άρθρου 5 του Ν.3029/2002 το Ι.Κ.Α. μετονομάζεται σε Ι.Κ.Α. Ε.Τ.Α.Μ. ενώ το έτος 2011 στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης της δημόσιας υγείας, τα νοσοκομεία του Ι.Κ.Α., εντάσσονται στο Ε.Σ.Υ. ενώ οι μονάδες πρωτοβάθμιας περίθαλψης του, βάσει του άρθρου 17 του Ν.3918/2011, στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ.

Σκοπός του συγκεκριμένου ασφαλιστικού φορέα, αποτέλεσε η εξυπηρέτηση της κοινωνικής ασφάλισης η οποία αποβλέπει στην προστασία των εργαζόμενων που υπάγονται στην ασφάλισή του αλλά και των μελών της οικογένειάς τους κατά των κινδύνων ασθένειας, αναπηρίας, γήρατος, θανάτου, ανικανότητας για εργασία, μητρότητας. Για την επίτευξη του ανωτέρω σκοπού ο οργανισμός αναβάθμισε ριζικά τις υπηρεσίες ασφάλισης, την επίσπευση του χρόνου απόδοσης παροχών και τον αποτελεσματικό έλεγχο των φαινομένων εισφοροδιαφυγής, εισφοροαποφυγής.

Καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας του, από την ημέρα ιδρύσεως του και σε όλη τη μακρόχρονη πορεία του μέχρι την ένταξη του στον Ε.Φ.Κ.Α., το Ι.Κ.Α., διένυσε διάφορες φάσεις ανάπτυξης. Επιπλέον σημαντικές υπήρξαν οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού του, με το σκοπό όμως για τον οποίο συστάθηκε να παραμένει πάντα σταθερός και μόνη διαφοροποίηση να αποτελούν τα ασφαλιστικά μεγέθη, όπως ο αριθμός των ασφαλισμένων, εργοδοτών και συνταξιούχων, καθώς επίσης και οι διάφορες κατηγορίες και ειδικότητες των ασφαλισμένων. Περίτρανη απόδειξη ότι το Ι.Κ.Α. αποτέλεσε τον μεγαλύτερο ασφαλιστικό οργανισμό της χώρας αποτελεί το πλήθος των ασφαλισμένων στους οποίους παρείχε ιατροφαρμακευτική περίθαλψη καθώς επίσης και το γεγονός ότι διέθετε μεγάλο αριθμό σημείων εξυπηρέτησης πανελλαδικά. Ειδικότερα απευθύνονταν σε έξι περίπου εκατομμύρια άμεσα και έμμεσα ασφαλισμένους, ενώ κατέβαλλε συντάξεις γήρατος, αναπηρίας και θανάτου σε ένα περίπου εκατομμύριο δικαιούχους συνταξιούχους. Αξίζει επιπλέον να σημειωθεί ότι μέχρι την δημιουργία του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. διέθετε δικές του Μονάδες Υγείας (Νοσοκομεία, και τοπικά ιατρεία) παρέχοντας περίθαλψη στους ασφαλισμένους του σε πρώτο και δεύτερο βαθμό. (<http://www.ika.gr/gr/infopages/general/home.cfm>)

Επιπροσθέτως το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, αποτέλεσε εάν όχι τον πρώτο, αλλά σίγουρα από τους πρώτους φορείς κοινωνικής ασφάλισης που διέθετε διαμορφωμένη πολιτική ποιότητας. Αναλυτικότερα, βασικότεροι στόχοι της Πολιτικής Ποιότητας του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ υπήρξαν:

- ✓ η βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη σε όλα τα επίπεδα συναλλαγής .
- ✓ η αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- ✓ η επίτευξη στο μέγιστο βαθμό άσκησης χρηστής διοίκησης .
- ✓ η βελτίωση της επικοινωνίας (εσωτερικής και εξωτερικής).
- ✓ η καθιέρωση αρχών Διοίκησης με στόχους και ποιότητα.
- ✓ η επαναξιολόγηση και η συνεχής βελτίωση του Ιδρύματος.
- ✓ η ενδυνάμωση του με στελεχικό δυναμικό υψηλών επαγγελματικών προσόντων.
- ✓ η αξιοποίηση των αναδεικνυόμενων προβλημάτων ως ευκαιριών βελτίωσης
- ✓ η βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων.
- ✓ και ο έγκαιρος εντοπισμός και αντιμετώπιση αιτιών αστοχίας (www.ika.gr/gr/infopages/iso_policy.cfm).

1.5.2 Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης "Ε.Φ.Κ.Α."

Με την ψήφιση του Ν. 4387/2016, οποίος τέθηκε σε ισχύ στις 13/05/2016 και με στόχο τη δημιουργία ενός ισχυρού, ασφαλή και σύγχρονου φορέα, το ασφαλιστικό σύστημα της χώρας μας εισέρχεται σε μια νέα εποχή καθώς συστήνεται ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (εφεξής Ε.Φ.Κ.Α.). Ο νεοσύστατος οργανισμός αποτελεί συνένωση των φορέων που προϋπήρχαν στη χώρα πριν την 1^η Ιανουαρίου 2017, ημερομηνία, η οποία αποτελεί και ημερομηνία έναρξης του νέου φορέα.

Οι φορείς, οι οποίοι εντάχθηκαν αυτοδίκαια στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης είναι οι εξής :

- το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών(Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ.)
- το Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης(Ε.Τ.Α.Π.-Μ.Μ.Ε.)
- το Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.)
- ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.)

- ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.) εκτός του Λογαριασμού Εργατικής Εστίας
- το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.) συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας-Ασθενείας Ναυτικών(Κ.Α.Α.Ν.)
- το Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (Τ.Α.Υ.Τ.ΕΚ.Ω.)
- και τέλος το Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (Ε.Τ.Α.Τ.)

Σκοπό του ΕΦΚΑ αποτελεί η κάλυψη των υπακτέων στην ασφάλιση του ΕΦΚΑ προσώπων για τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία με την προβλεπόμενη στο νόμο αυτόν χορήγηση(www.efka.gr) :

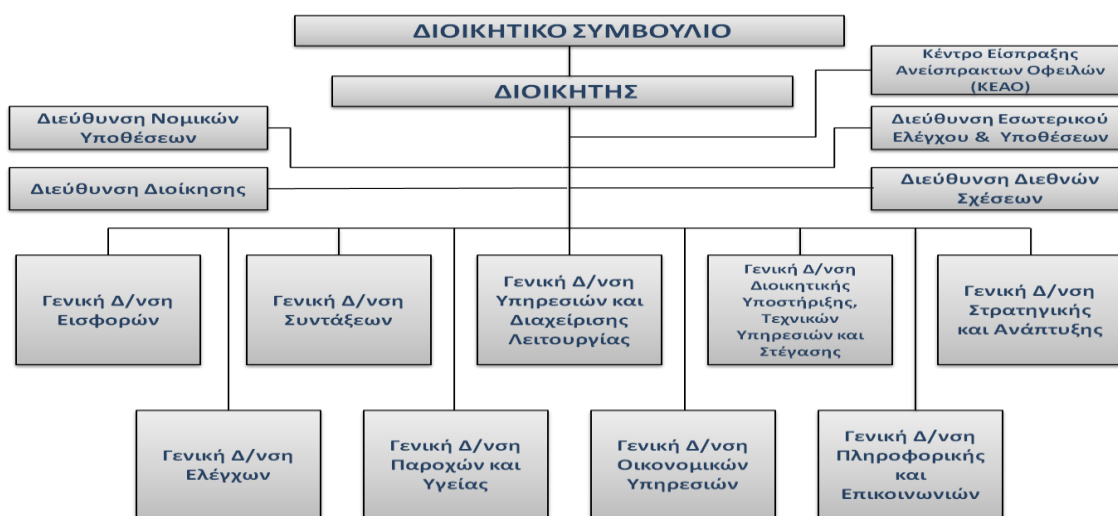
- μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους και στα μέλη της οικογενείας τους,
- προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους και στους μέχρι τις 31.12.1992 ασφαλισμένους του Ενιαίου Ταμείου Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ), οι οποίοι, έως την έναρξη ισχύος του παρόντος, έχουν θεμελιώσει δικαίωμα λήψης της παροχής, καθώς και στους συνταξιούχους προσυνταξιοδοτικού καθεστώτος του ΕΤΕΑ (τ. ΕΤΕΑΜ) σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 26 του Ν. 3455/2006 (Α'84),
- παροχών ασθένειας σε χρήμα,
- ειδικών προνοιακών επιδομάτων
- και κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο ΕΦΚΑ (www.e-nomothesia.gr) .

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η οργανωτική δομή του τομέα της Δημόσιας Διοίκησης που εντάσσεται ο ΕΦΚΑ όπως προκύπτει από το επικαιροποιημένο Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης.



Διάγραμμα 2. Οργανωτική Δομή του τομέα της Δ.Δ στον οποίο εντάσσεται ο ΕΦΚΑ

καθώς και γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής του ΕΦΚΑ σε επίπεδο Γενικών και Τοπικών Διευθύνσεων σύμφωνα με το Σχέδιο Νέου Οργανογράμματος ΕΦΚΑ (Σχέδιο - Έκδοση 60/16-01-2018).



Διάγραμμα 3. Η Οργανωτική Δομή του ΕΦΚΑ σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων.

1.5.3 Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης(ε-ΕΦΚΑ)

Από 1/3/20 με τον Ν.4670/20 (ΦΕΚ 43/ τ.Α') ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α) μετονομάζεται σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ε-ΕΦΚΑ) και εντάσσεται σε αυτόν τον Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.), ολοκληρώνοντας τη μεγαλύτερη διοικητική και οργανωτική

ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων απονομής σύνταξης και εφάπαξ παροχής της χώρας.

Αποστολή του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενδυνάμωση της κοινωνικής ευημερίας παρέχοντας ίσους κανόνες προς όλους (www.efka.gov.gr) (Φ.Ε.Κ. 8/23-1-2019) .

Προς επίτευξη των προαναφερθέντων και εκπλήρωσης της αποστολής του ο Ε.Φ.Κ.Α. προάγει:

- την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.
- τη χορήγηση κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου καθώς και των λοιπών παροχών που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία.
- την παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών.
- την προσφορά σύγχρονων, αξιόπιστων και φιλικών υπηρεσιών προς τον ασφαλισμένο, συνταξιούχο, εργοδότη και εργαζόμενο, μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογικών εξελίξεων(www.efka.gov.gr).

Όραμα του e-ΕΦΚΑ αποτελεί. η μέσα από την βέλτιστη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, απλοποιημένα και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών ώστε να επιτευχθεί η εξασφάλιση κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες. Με την ορθολογική διαχείριση και την εξοικονόμηση των πόρων του νέου φορέα επιτυγχάνεται η διασφάλιση της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος και η οικοδόμηση του σε νέες βάσεις. Βασικούς πυλώνες του αποτελούν η αρχή της δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και η διεύρυνση των ευκαιριών προς όλους τους πολίτες. (www.taxheaven.gr), (www.efka.gov.gr)

Οι βασικοί στόχοι και μελλοντικές βελτιώσεις για τον e-ΕΦΚΑ συνοψίζονται στα κάτωθι σημεία:

- όλα γίνονται γρήγορα, απλά, αποτελεσματικά, χωρίς περιττή ταλαιπωρία σε ουρές και γραφειοκρατία.

- ο ασφαλισμένος και η εξυπηρέτηση του είναι το επίκεντρο, και θα μπορεί να λύνει τα περισσότερα θέματα από το σπίτι του με την αξιοποίηση της νέων τεχνολογιών Όλες οι υπηρεσίες, πληροφορίες και αιτήσεις διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του οργανισμού.
- τα αρχεία των παλαιών(εντασσομένων) ταμείων ενοποιούνται και ψηφιοποιούνται πλήρως.
- σύγχρονη και φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη, σε ανθρώπινους χώρους, από καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους.
- ο e-ΕΦΚΑ εξασφαλίζει μακροχρόνια και κοινωνική αποτελεσματικότητα και οικονομική βιωσιμότητα.

Στόχο του e-ΕΦΚΑ επομένως αποτελεί η όσο το δυνατό μεγαλύτερη πρόσβαση του πολίτη στις ψηφιακές υπηρεσίες του, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του. (www.efka.gov.gr).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

2.1 Ορισμός της Ποιότητας

Κατά καιρούς πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την ποιότητα, καθώς αποτελεί μια ιδιαίτερα πολυσύνθετη έννοια, η οποία δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως, με αποτέλεσμα συχνά να αποτελεί αντικείμενο διερεύνησης αλλά και ένα πεδίο πολλών και διαφορετικών απόψεων. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει ομοφωνία για έναν ενιαίο και μοναδικό ορισμό.

Ειδικότερα ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας θα μπορούσαμε να ονομάσουμε:

- τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας που εκπληρώνουν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη/πολίτη.
- τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν συγκεκριμένες προδιαγραφές.
- το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων των διαδικασιών, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του πελάτη.
- το βαθμό στον οποίο αυτό το προϊόν συμμορφώνεται πλήρως με τις προδιαγραφές βάσει των οποίων έχει σχεδιαστεί

Επιπλέον η ποιότητα αποτελεί:

- τον πιο ενδεδειγμένο, σύγχρονο, ευέλικτο και αποτελεσματικότερο τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού
- τη δυνατότητα να γίνεται κάτι σωστά από την πρώτη φορά και για κάθε φορά.
- και τέλος την ικανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί ανάγκες οι οποίες εκφράζονται ή εννοούνται (Τσιότρας, 2016).

Σύμφωνα με τον Grosby η ποιότητα είναι δωρεάν, ενώ αυτό που πραγματικά συνεπάγεται υψηλό κόστος είναι η απουσία της (Κέφης, 2005). Το κέρδος από την εφαρμογή της ποιότητας σε ένα ιδιωτικό ή δημόσιο οργανισμό ή ακόμη και στην πορεία της ζωής ενός ανθρώπου, είναι εξαιρετικά μεγάλο για τον πολύ απλό λόγο ότι : *η ποιότητα αποτελεί καθαρό κέρδος* (Τσιότρας, 2016).

Επιπλέον ο Δερβιτσιώτης, υποστηρίζει ότι, όταν η ποιότητα και η διαρκής βελτίωση της, ορίζονται ως το βασικό ζητούμενο ενός οργανισμού, η μείωση του κόστους και η αύξηση

της παραγωγικότητας αποτελούν φυσικά επακόλουθα ενώ αντίθετα η αύξηση της παραγωγικότητας και η μείωση του κόστους δεν έχουν ως αποτέλεσμα απαραίτητα τη βελτίωση της ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2001).

Σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (1999), τρία είναι τα επίπεδα της ποιότητας, τα οποία πρέπει να εξετάσει ένας οργανισμός που επιλέγει να εστιάσει σε αυτήν: α) το οργανωσιακό επίπεδο, το οποίο χαρακτηρίζεται από την επικέντρωση της ποιότητας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών πελατών, β) το λειτουργικό επίπεδο, όπου οι οργανωσιακές μονάδες ταξινομούνται ως λειτουργίες ή τμήματα, και γ) το επίπεδο εργαζομένων, όπου ορίζονται πρότυπα που βασίζονται στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη, τα οποία διαμορφώνονται στα δύο προηγούμενα επίπεδα. Με αυτή την προοπτική γίνονται διακριτοί οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες όλων των εργαζομένων στην επίδιωξη της ποιότητας. υ

Οι Harrdie & Wash (1994), τέλος, βασιζόμενοι στο ορισμό της ποιότητας, ο οποίος προτάθηκε από τον Carvin το 1988, υποστήριξαν ότι η ποιότητα περιλαμβάνει πέντε διαφορετικές προοπτικές: α) η υπερβατική ποιότητα, η οποία ταυτίζεται με την τελειότητα, β) αυτή που έχει ως βάση της το προϊόν ή την υπηρεσία, και αποτελεί συνάρτηση των χαρακτηριστικών τους, γ) αυτή που βασίζεται στον χρήστη, ο οποίος βάσει των προτιμήσεων θα κρίνει τι ορίζεται ως ποιότητα, δ) αυτή που βασίζεται στην παραγωγή, ως συνάρτηση της συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές, ε) και τέλος η βασιζόμενη στην αξία ποιότητα "Value for money".

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), αποτελεί εκείνη τη φιλοσοφία διοίκησης σύμφωνα με την οποία όλες οι επιχειρηματικές διαδικασίες και πρακτικές μέσα σε έναν οργανισμό στοχεύουν στην αξιοποίηση όλων των ανθρώπινων πόρων αλλά και στην χρησιμοποίηση όλων των υλικών ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί του στόχοι.(Τσιότρας,2016)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κατά τον Ζαβλανό (2006), αποτελεί στην ουσία ένα τρόπος σκέψης, που διαπνέει όλες τις φάσεις της ζωής ενός οργανισμού και από τη στιγμή που θα υιοθετηθεί και θα ενσωματωθεί στη λειτουργία του, αποτελεί την ψυχή του. Επιπλέον αποτελεί την απαρχή ενός νέου τρόπου συμπεριφοράς και λειτουργίας, οι

συνέπειες του οποίου, δύναται να επηρεάσουν τόσο τον οργανισμό όσο και τους εργαζομένους του μακροχρόνια.(Δερβιτσιώτης, 2005).

Οι Cohen and Brand (1993) , ορίζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στη βάση των τριών στοιχείων που τη συνθέτουν: Η Διοίκηση, που προϋποθέτει τη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας και αφορά την ανάπτυξη και διατήρηση της οργανωσιακής δυναμικότητας για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Η Ολική, η οποία υποδηλώνει την εμπλοκή όλων των δομικών στοιχείων του οργανισμού στην αναζήτηση της ποιότητας, εμπειρεύοντας εργαζόμενους , πολίτες-πελάτες, προμηθευτές και ανθρώπους του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού. και η Ποιότητα, η οποία θέτει την ποιότητα και κατ' επέκταση την βελτίωση των παρεχόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του οργανισμού. Στο διάγραμμα που ακολουθεί , αναπαρίστανται τα τρία αυτά βασικά στοιχεία (όροι) , από τα οποία συνίσταται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.



Διάγραμμα 4. Ανάλυση όρων ΔΟΠ Πηγή: Κορρές & Μυλωνάς (2010)

Σύμφωνα με τους Talib et al. (2012), η ΔΟΠ, εισάγει σε κάθε οργανισμό που υιοθετεί τις αρχές της, μια κουλτούρα μακρόχρονης και συνεχούς βελτίωσης στην ποιότητα, εκμηδενίζοντας ταυτόχρονα το φόβο της αλλαγής.

Για τους Flynn et al. (1994), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια «ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επίτευξη και διατήρηση ποιοτικών αποτελεσμάτων, η οποία εστιάζει στη διατήρηση και συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και στην πρόληψη των λαθών σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες του οργανισμού προκειμένου να ικανοποιηθούν ή να ξεπεραστούν οι προσδοκίες των πελατών».

Σύμφωνα με τους Das et al. (2008), η ΔΟΠ, αποσκοπώντας στην βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού, εστιάζει στην ανάγκη ποιοτικής βελτίωσης αγαθών και υπηρεσιών ενώ την ίδια στιγμή εξυπηρετεί την αναβάθμιση της ποιότητας της οργανωσιακής διοίκησης, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την προσθήκη αξίας στον πολίτη-πελάτη.

Συνοψίζοντας, ο ορισμός του Plenert (1995), για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί ίσως τον πιο λιτό και περιεκτικό ορισμό που θα μπορούσε να διατυπωθεί ποτέ. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό : « η ποιότητα αποτελεί το στόχο και η ΔΟΠ μια συνεχή διαδικασία που με τη χρήση διαφόρων εργαλείων κατευθύνει έναν οργανισμό προς την επίτευξη του στόχου ».

2.2.1 Βασικές Αρχές της ΔΟΠ

Για την επιτυχή υιοθέτηση και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό, αναγκαία κρίνεται η επίτευξη τριών βασικών αξιωμάτων-προϋποθέσεων: της Δέσμευσης, της Συμμετοχής και της Επιστημονικής Γνώσης.

Οι προϋποθέσεις αυτές, σχηματικά αναπαρίστανται ως τρίγωνο. Η επιλογή ισοσκελούς τριγώνου υποδεικνύει την ισοδύναμη αξία των τριών αυτών αξιωμάτων-χαρακτηριστικών.



Διάγραμμα 5. Το τρίγωνο της ΔΟΠ Πηγή: Λογοθέτης (1993)

Αναλυτικότερα, η Δέσμευση αποτελεί ίσως το σημαντικότερο βήμα και αφορά την ενεργοποίηση και την δέσμευση όλου του δυναμικού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η Επιστημονική Γνώση αναφέρεται στις απαιτήσεις της ΔΟΠ για γνώση, επιστημονικές μεθόδους και καινοτομίες ενώ η Μαζική Συμμετοχή

αφορά την καθολική συμμετοχή διοίκησης και εργαζομένων στην διαμόρφωση κοινής αναζήτησης και πολιτικής(Λογοθέτης, 1993).

Από το τρίπτυχο αυτό πηγάζουν οι ακόλουθες επτά γενικές αρχές(Τσιότρας, 2016):

- Δέσμευση της ηγεσίας: τα ανώτατα στελέχη της ανώτατης διοίκησης είναι τα πρώτα τα οποία οφείλουν να δεσμευτούν ως προς τις αρχές της ολικής ποιότητας. Χωρίς τη δέσμευση τους καμία αλλαγή δεν θα τελεσφορήσει. Πρέπει να αναλάβουν την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχουν την αναγκαία καθοδήγηση.
- Εφαρμογή σε έκταση: αναγκαία κρίνεται η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε όλα τα τμήματα και σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και η ενσωμάτωση της διασφάλισης ποιότητας στο σύνολο των δραστηριοτήτων του.
- Υπευθυνότητα σε βάθος: η ποιότητα αποτελεί ευθύνη όλων, στην εμβέλεια όμως πάντα της δικαιοδοσίας τους. Η ηγεσία, είναι αυτή η οποία οφείλει να εκχωρήσει κάποιες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες στα κατώτερα επίπεδα, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να καταστούν υπεύθυνοι για την ποιότητα. Η αλλαγή νοοτροπίας αποτελεί προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζόμενου.
- Πρόληψη και όχι θεραπεία: με απώτερο στόχο την εξάλειψη της σπατάλης πόρων, αναγκαία καθίσταται η ενσωμάτωση της ποιότητας από τις διαδικασίες κιόλας του σχεδιασμού και της παραγωγής, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό που αποτελεί το : «επιτυχία με την πρώτη» ή «μηδέν ελαττωματικά»,
- Συνεχής Εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων Βελτίωσης Ποιότητας: Με τη χρήση κατανοητών στατιστικών διαγραμμάτων, επιτυγχάνεται η κατανόηση και εφαρμογή νέων διαδικασιών και ταυτόχρονα διευκολύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων τους στην κατανόηση των διαφόρων λειτουργιών καθώς και στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
- Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: αναγκαία κρίνεται η διαρκής οριοθέτηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος μέσα από τη μέτρηση με τη χρήση μιας σειράς δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking), προκειμένου να επιτραπεί ο σχεδιασμός νέων ενεργειών προς επίτευξη των στόχων της ολικής ποιότητας
- Συνεχής βελτίωση: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, γνωστή και ως kaizen κατά τους Ιάπωνες, αποτελεί την παρακίνηση για την ανεύρεση νέων μεθόδων

βελτίωσης των δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης καθώς και τη μείωση της σπατάλης πόρων(Τσιότρας, 2016).

2.2.2 Αντικειμενικοί Στόχοι της ΔΟΠ

Μετά τη διεξοδική ανάλυση των βασικών αρχών, από τις οποίες διέπεται η νέα αυτή φιλοσοφία διοίκησης, ακολουθεί μια σειρά στόχων, οι οποίοι αποτελούν τους βασικούς σκοπούς της ΔΟΠ.

Αρχικά, βασικότερο ίσως προσανατολισμό, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ένα οργανισμό, αποτελεί η βέλτιστη, διαρκής και απόλυτη ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Ως εξωτερικός πελάτης, ορίζεται ο τελικός χρήστης της παρεχόμενης υπηρεσίας, ο οποίος βρίσκεται εκτός του οργανισμού. Ο βαθμός όμως στον οποίο ικανοποιείται ο εξωτερικός πελάτης, αποτελεί μια σύνθετη και ταυτόχρονα υποκειμενική έννοια, καθώς δεν έχουν όλοι οι πελάτες ούτε την ίδια νοοτροπία και επομένως ούτε το ίδιο επίπεδο ικανοποίησης.(Τσιότρας, 2016). Ο οργανισμός ωστόσο επικεντρώνεται σε όλους εκείνους του παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη (πολίτη) και προσαρμόζει τις εσωτερικές διαδικασίες και τη λειτουργία του στις δικές του προτιμήσεις.

Στη ΔΟΠ όμως η έννοια του πελάτη διευρύνεται και εκτός από τον εξωτερικό περιλαμβάνει και τον εσωτερικό πελάτη. Εσωτερικός πελάτης, είναι αυτός που βρίσκεται εντός του οργανισμού και συμμετέχει στη δημιουργία της υπηρεσίας (διοικητικά στελέχη, εργαζόμενοι) αλλά και αυτός που επηρεάζει και ταυτόχρονα επηρεάζεται από την εργασία. Με αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται ένας άλλος αντικειμενικός στόχος της ΔΟΠ, ο οποίος περιλαμβάνει τη διαχρονική και πλήρη ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών(εργαζομένων) στην προσπάθεια τους για ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη.. Η βελτιστοποίηση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος οδηγεί στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών. Εάν μια υπηρεσία δεν ικανοποιεί πλήρως τον εργαζόμενο – εσωτερικό πελάτη δεν δύναται και αυτός με τη σειρά του να προσφέρει μια ικανοποιητική, υψηλής ποιότητας υπηρεσία στον εξωτερικό πελάτη(Τσιότρας, 2016).

Σημαντικό τέλος προσανατολισμό και βασικό στόχο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους του οργανισμού, προκειμένου οι δύο ανωτέρω στόχοι να αντανακλούν την οργανωτική «κουλτούρα» του. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στις υπάρχουσες δομές και στα υφιστάμενα συστήματα που διαθέτει ο οργανισμός

θεωρείται σχεδόν αδύνατο να επιτευχθεί. Αναγκαίος οπότε κρίνεται ο ανασχεδιασμός των εργασιών και των οργανωσιακών δομών, ο αναπροσδιορισμός των διοικητικών ρόλων, η παροχή νέων δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων, μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και κυρίως ο ορισμός στόχων με νέο προσδιορισμό.(Sousa& Voss, 2002). Με αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται μια νέα κουλτούρα στον οργανισμό, η οποία διακατέχεται από τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η οποία καθίσταται φιλοσοφία που την εγκολπώνονται όλοι οι εργαζόμενοι. Η δημιουργία της νέας οργανωτικής κουλτούρας συνιστά πλέον «τρόπο ζωής» της εργασίας στον οργανισμό ενώ η μονιμότητα της νοοτροπίας αποτελεί τον βασικότερο στόχο της ΔΟΠ (Τσιότρας, 2016).

2.2.3 Οφέλη εφαρμογής ΔΟΠ

Η εισαγωγή και η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκαλεί αλυσιδωτά οφέλη στον οργανισμό που θα υιοθετήσει τις αρχές της νέας αυτής φιλοσοφίας διοίκησης. Τα οφέλη αυτά εντοπίζονται κυρίως στο εσωτερικό του οργανισμού και απορρέουν από την εκτέλεση της καλύτερης εσωτερικής λειτουργίας(Τσιότρας, 2016).

Ο Deming, εντόπισε τα σημαντικότερα οφέλη της διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην βελτίωση των επιχειρησιακών τακτικών, ενώ οι Churchill & Peter, (1994) επισήμαναν ως σημαντικό όφελος του νέου αυτού συστήματος διοίκησης την διαρκή ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη μέσα από τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού σε όλες τις οργανωτικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον Ishikawa (1990), και μετά από σχετική έρευνα σε ιαπωνικούς οργανισμούς, επίσης οφέλη μπορούν να θεωρηθούν : η βελτίωση της αξιοπιστίας του προϊόντος-υπηρεσίας και η κατ' επέκταση μείωση των παραπόνων από την πλευρά των πελατών-πολιτών, ο περιορισμός της μεταβλητότητας των διαδικασιών, η πρόληψη με εστίαση στην έρευνα, η ομαλή και η συνεχής ροή πληροφοριών στον οργανισμό και η μείωση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων και διαδικασιών που δεν προσδίδουν προστιθέμενη αξία στην υπηρεσία.(Τσιότρας,2016)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιπλέον, προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υλοποιείται μέσω της συνεχούς βελτίωσης της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών με τη ταυτόχρονη όμως μείωση του κόστους και τη βέλτιστη εξοικονόμηση των πόρων.

Η ανάπτυξη ομαδικού και συνεργατικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων (εσωτερικών πελατών) και κατ' επέκταση η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, κατέχουν εξίσου σημαντική θέση στο σύνολο των ωφελειών που δύναται να αποκομίσει ένας οργανισμός από την υλοποίηση της. Ο αλληλοσεβασμός μεταξύ των εργαζομένων, η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, που επιτυγχάνονται από την υιοθέτηση πρακτικών ΔΟΠ, συχνά διαχέονται στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και δύναται να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση της συνολικής ποιότητας ζωής(Τσιότρας, 2016)..

Σύμφωνα με τους Chen et al. 2004, τέλος σημαντικά οφέλη της επιτυχούς εφαρμογής ΔΟΠ σε ένα οργανισμό αποτελούν: η υψηλότερη παραγωγικότητα, η καλύτερη διαχείριση των δαπανών, η αυξανόμενη πίστη του πελάτη, καθώς και η βελτίωση του ηθικού των εργαζόμενων.

2.2.4 Παράγοντες επιτυχίας ΔΟΠ

Ο καθορισμός των παραγόντων επιτυχίας της ΔΟΠ καθώς και η μέτρηση αυτών αποτελεί πεδίο έντονου ερευνητικού ενδιαφέροντος. Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφική ανασκόπηση επιχειρήθηκε η καταγραφή των πιο σημαντικών εξ' αυτών. Οι βασικότερες, επομένως προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ, μπορούν να συνοψιστούν στις εξής(Γκοτζαμάνη & Βούζας, 2007):

- **Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης:** Πραγματική και ανοικτή δέσμευση, αποδοχή της πρόκλησης της αλλαγής και του ηγετικού της ρόλου αναφορικά με τον ορισμό της πολιτικής ποιότητας και παροχή όλων των κατάλληλων μέσων και συνθηκών για τη συμμετοχή όλων.(Jiju et al., 2002).
- **Επαρκής εκπαίδευση και διαρκής κατάρτιση:** Προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων στις τεχνικές και εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας.
- **Υπευθυνότητα σε όλους και ανοικτή συμμετοχή:** Η ποιότητα πρέπει να αποτελεί ευθύνη και στόχο ολόκληρου του οργανισμού και όχι ενός συγκεκριμένου τμήματος ή μιας λειτουργίας. Αναγκαία κρίνεται η ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειριών και δεξιοτήτων μεταξύ όλων των εργαζομένων για την βελτίωση της ποιότητας.(Eskildson, 1994)
- **Συμμετοχή όλων και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων:** Κατάργηση εμποδίων μεταξύ των τμημάτων και των επιπέδων ιεραρχίας και καθιέρωση της διαλειτουργικής διοίκησης.

- **Αλλαγή δομής και οργάνωσης :** Αναγκαία κρίνεται η χαλάρωση των αυστηρών οργανωσιακών δομών για την διευκόλυνση της καλύτερης επικοινωνίας και της συλλογικής λήψης αποφάσεων.
- **Θέσπιση στόγων βελτίωσης σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού :** Το ενδιαφέρον δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην υπηρεσία-προϊόν και στην άμεση επαφή με τον πολίτη-πελάτη, αλλά πρέπει να διευρύνεται μέσα από την ανάπτυξη μέσων μέτρησης για την παρακολούθηση παραμέτρων όπως η ικανοποίηση του πολίτη, η ποιότητα σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών και η απόδοση των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- **Προσανατολισμός προς τους πελάτες και την Ικανοποίηση:** από τη θέσπιση στρατηγικών στόγων έως και τη δημιουργία οργανωσιακών διαδικασιών. Εστίαση στον πελάτη και διαρκής συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών του οργανισμού σε σχέση με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών. (Jiju et al., 2002) .
- **Ανάπτυξη τμήματος ποιότητας:** Αναγκαιότητα ειδικών ποιότητας. Ένα καλά διοικούμενο τμήμα ποιότητας στον οργανισμό επιφορτίζεται με το ρόλο του συμβούλου σε θέματα ποιότητας
- **Συστηματική και συνεχής βελτίωση της ποιότητας:** Οι Cole et al. (1993), προτείνουν την επικέντρωση στον συνδυασμό των μικρών καθημερινών βελτιώσεων (kaizen) με τις καινοτομίες και την ευθυγράμμιση των συστημάτων αξιολόγησης και επιβράβευσης για την υποστήριξη της αλλαγής.

2.3 Μοντέλα και Βραβεία Οργανωσιακής Αριστείας

Σε ένα παγκόσμιο, διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες- πολίτες , η βελτίωση της παραγωγικότητας και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελούν ίσως τους κυριότερους παράγοντες, πίσω από την επιβίωση ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα. Η επιτακτική αυτή ανάγκη βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των οργανισμών είχε ως αποτέλεσμα τη θεσμοθέτηση μιας σειράς εθνικών και διεθνικών ποιοτικών βραβείων (μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας)(Τσιότρας, 2016). Αυτά τα βραβεία αποτελούν εκείνα τα καθοδηγητικά πλαίσια, τα οποία θα βοηθήσουν έναν οργανισμό στην υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Τα κυριότερα εξ' αυτών είναι το Ιαπωνικό Βραβείο Ποιότητας του Deming, το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας European Foundation for Quality Management(EFQM).

2.3.1 Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming

Το Ιαπωνικό Βραβείο, το οποίο θεσμοθετήθηκε το 1951, προς τιμή των επιτευγμάτων του μεγάλου δασκάλου της ποιότητας Edwards Deming, από το Σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών(Union of Japanese Scientists and Engineers-JUSE), αποτελεί το πρώτο βραβείο ποιότητας τα οποίο θεσπίστηκε και καθιερώθηκε για την προαγωγή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.

Το βραβείο αυτό απονέμεται σε εκείνους τους ιδιωτικούς ή και δημόσιους οργανισμούς οι οποίοι επέδειξαν και επέτυχαν σημαντικές βελτιώσεις της απόδοσής τους, στον τομέα της ποιότητας και αρίστευσαν, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας τον περίφημο κύκλο του Deming (Plan – Do – Check - Act - PDCA) μέσα από την εφαρμογή του Ευρέος Ποιοτικού Ελέγχου (Company – wide quality control CWCQ) (Τσιότρας2016,Evans&Lindsay 1999).



Διάγραμμα 6. Ο Κύκλος του Deming για Συνεχή Βελτίωση (Τσιότρας, 2016)

Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται το βραβείο αυτό ταξινομούνται σε δέκα βασικές κατηγορίες, με κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες να αποτελείται από υποκατηγορίες ή « σημεία ελέγχου » (Evans and Lindsay, 1999). Οι κατηγορίες είναι οι εξής: πολιτικές, οργάνωση και λειτουργίες, εκπαίδευση και dissemination, πληροφόρηση – επικοινωνία και αξιοποίηση της, ανάλυση, τυποποίηση με ανάπτυξη προτύπων, έλεγχος-διοίκηση, διασφάλιση της ποιότητας, αποτελέσματα και μελλοντικά σχέδια.(Τσιότρας, 1995)

Οι τέσσερις κατηγορίες ενεργειών, που συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας, και στις οποίες στηρίζονται τα προγράμματα βελτίωσης είναι :

- ενέργειες αναφορικά με τη λειτουργία και τον ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης
- ενέργειες που αφορούν την απόλυτη ικανοποίηση του πολίτη
- ενέργειες που σχετίζονται με την ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα στάδια του προγράμματος
- και ενέργειες σχετικές με την εκπαίδευση (Τσιότρας, 2016).

2.3.2 Το Βραβείο Malcom Baldrige (MBQA)

Θεσπίστηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο το 1987 και αποτελεί την απάντηση των ΗΠΑ έναντι της καθιέρωσης του βραβείου ποιότητας του Deming, με απώτερο σκοπό την αναβάθμιση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το βραβείο εστιάζει στην προώθηση υψηλής απόδοσης πρακτικών διοίκησης με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη, με μεγαλύτερη έμφαση όμως να δίνεται στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 και συνεχίζει να χορηγείται σε ετήσια βάση σε εκείνους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει σημαντικές διακρίσεις στις επιδόσεις τους, αναφορικά με την ανάπτυξη και εκτέλεση ενός συστήματος παροχής εξαιρετικής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων που οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη (Τσιότρας, 2016).

Τα κριτήρια αξιολόγησης βασίζονται σε επτά γενικές κατηγορίες, οι οποίες με τη σειρά τους διακρίνονται περαιτέρω σε υποκατηγορίες:

- ηγεσία (βαρύτητα 10%)
- στρατηγικός σχεδιασμός(βαρύτητα 6%)
- εστίαση στην αγορά και στον πελάτη ((βαρύτητα 30%)
- πληροφόρηση και ανάλυση(βαρύτητα 7%)
- εστίαση στους ανθρώπους, πόρους(βαρύτητα 15%)
- διοίκηση λειτουργιών(βαρύτητα 14%)
- επιχειρηματικά αποτελέσματα(βαρύτητα 18%)

Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση των κριτηρίων, βάσει των οποίων αξιολογούνται οι οργανισμοί που αιτούνται την απόκτηση του συγκεκριμένου βραβείου.



Διάγραμμα 7. Το μοντέλο του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige (Τσιότρας, 2016)

2.3.3 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (EFQM)

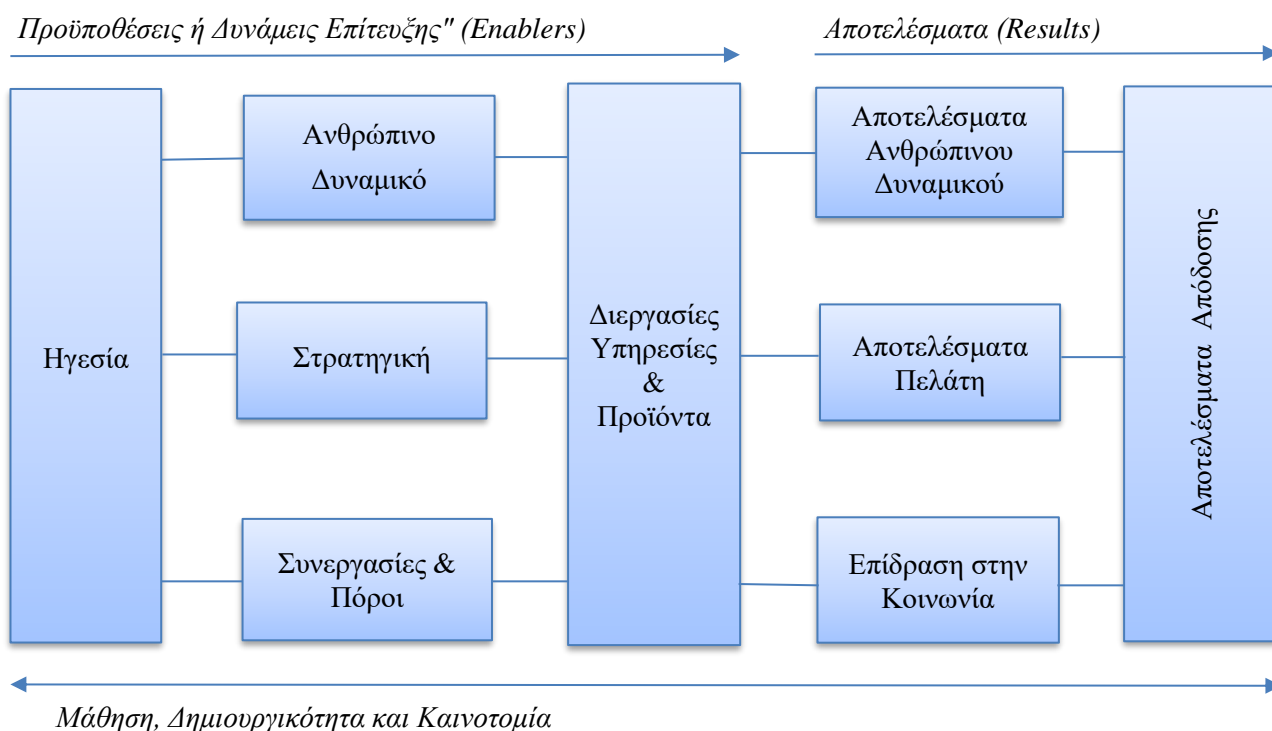
Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό, ανεξάρτητο οργανισμό, ο οποίος συστάθηκε το 1989 έχοντας ως βασική αποστολή να αποτελέσει την κινητήριου δύναμη της Ευρώπης για αειφόρο αριστεία και με όραμα τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού πλαισίου, μέσα στο οποίο θα ξεχωρίζουν και θα διακρίνονται οι οργανισμοί (Τσιότρας, 2016). Το Μοντέλο Αριστείας EFQM στην ουσία αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά τους οργανισμούς:

- ως εργαλείο αυτό- αξιολόγησης
- ως μέσο συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) με άλλους οργανισμούς
- σαν μια κοινή βάση και κοινό τρόπο σκέψης
- ως οδηγός για αναγνώριση τομέων βελτίωσης
- και τέλος ως πλαίσιο για τον καθορισμό των υφιστάμενων πρωτοβουλιών, την αποφυγή επικαλύψεων και τον έγκαιρο εντοπισμό κενών και προβλημάτων (Zink and Schmidt, 1998)

Με περισσότερα από 700 μέλη, οργανισμούς δημοσίου και ιδιωτικού τομέα από όλο και περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, το EFQM λαμβάνει και διανέμει στα ενεργά μέλη του τις καλύτερες επιχειρηματικές πρακτικές, μέσα από πρωτοποριακές δραστηριότητες και ταυτόχρονα παρέχει πλήθος υπηρεσιών σε αυτά(Τσιότρας,2016). Παρέχεται επομένως η

δυνατότητα τόσο σε οργανισμούς όσο και σε επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους και τομέα, να συγκρίνουν τον εαυτό τους με ιδιότητες, χαρακτηριστικά γνωρίσματα και επιτεύγματα άλλων επιτυχημένων οργανισμών, με απώτερο σκοπό την πρόσβαση σε καλές πρακτικές, την ανάπτυξη κουλτούρας αριστείας, την προαγωγή της καινοτομίας, και την βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων τους (Nabitz & Klaninga 1999).

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας, το οποίο απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, αποτελεί ένα μη κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο βασίζεται σε ένα σύνολο εννέα κριτηρίων. Από τα εννέα κριτήρια τα πέντε αναφέρονται στις "Προϋποθέσεις" (enablers) ενώ τα τέσσερα αφορούν τα "Αποτελέσματα" (results). Οι "Προϋποθέσεις", αναφέρονται το τί πρέπει να κάνει ένας οργανισμός για να αναπτύξει και να εφαρμόσει τη στρατηγική του και καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού ενώ τα "Αποτελέσματα" το τι αυτός ο οργανισμός επιτυγχάνει.



Διάγραμμα 8. Σχηματική Απεικόνιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας EFQM(Τσιότρας,2016)

Προκειμένου να καταστεί εφικτή η επίτευξη βιώσιμης επιτυχίας ενός οργανισμού και κατά συνέπεια η εξαγωγή άριστων αποτελεσμάτων, προαπαιτούμενα θεωρούνται η ισχυρή ηγεσία, η καλώς ορισμένη στρατηγική κατεύθυνση, η ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, συνέργειες και διεργασίες. Μόνο μέσα από την αποτελεσματική εφαρμογή των σωστών "Προϋποθέσεων" ο οργανισμός θα οδηγηθεί στην επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων(Τσιότρας,2016).

3. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία, έχει αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης από πολλούς μελετητές, οι οποίοι έχουν προσπαθήσει να ορίσουν εννοιολογικά το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης. Υπάρχει πλήθος διαφορετικών προσεγγίσεων αναφορικά με τη συγκεκριμένη έννοια, το οποίο πηγάζει κυρίως από το ότι κάθε εργαζόμενος, έχει ένα ξεχωριστό συναίσθημα και ανταπόκριση από τον οργανισμό όπου ανήκει. Ωστόσο, ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία στην έρευνα είναι εκείνος του Locke (1976), ο οποίος περιέγραψε την ικανοποίηση από την εργασία ως *«μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας»*. Σύμφωνα με τον Locke το θετικό συναίσθημα που βιώνουν τα άτομα από την εργασία τους, το οποίο απορρέει από τη θετική αξιολόγηση των συστατικών της, αποτελεί τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης. (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Στο ίδιο μήκος κύματος και ο Anderson (2001), που υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εργασία ή την εργασιακή εμπειρία και επισημαίνει ότι ο ορισμός ενσωματώνει τόσο την γνωστική όσο και την συναισθηματική κατάσταση. Με αυτό τον τρόπο η ικανοποίηση από εργασία προκύπτει από την αλληλεπίδραση της γνώσης και επηρεάζει σκέψεις και συναισθήματα.

Σύμφωνα με τον Weiss (2002), η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστές δομές:

- τις συνολικά αξιολογημένες κρίσεις για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- τις συναισθηματικές εμπειρίες στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας
- και τέλος τις πεποιθήσεις που υπάρχουν για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Κατά συνέπεια η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση που εισπράττει ο εργαζόμενος από τη διοίκηση του οργανισμού, το πως αισθάνεται στο εργασιακό του περιβάλλον και από τον βαθμό στον οποίο έχει πετύχει να κατέχει τη θέση που επιθυμεί στην ιεραρχία του οργανισμού. Επομένως πρόκειται για την εγγενή, την εξωγενή και την γενικότερη ικανοποίηση.

Οι Mueller & Kim (2008), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο τύποι ικανοποίησης από την εργασία. Ο πρώτος αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση που απορρέει από τα γενικά συναισθήματα του εργαζόμενου αναφορικά με το αντικείμενο της εργασίας του και τη φύση των εργασιακών του καθηκόντων και ο δεύτερος στην ικανοποίηση του από τη θέση που κατέχει στην εργασία του και σχετίζεται με συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας όπως μισθός, οι πρόσθετες αμοιβές και το σύστημα προαγωγών. Σύμφωνα τέλος με τους Sharma & Ghosh (2006) και βάσει όλων των προαναφερθέντων συνάγεται το συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολύπλοκη μεταβλητή, επηρεαζόμενη αφενός από παράγοντες αυτής καθαυτής της εργασίας αλλά και αφετέρου από τα χαρακτηριστικά διάθεσης του ατόμου. Αποτελεί επομένως μια πολύπλευρη έννοια, η οποία μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους.

3.2 Θεωρητικές βάσεις εργασιακής ικανοποίησης

Παρότι η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια δεν είναι ταυτόσημη με την υποκίνηση, οι δύο αυτές έννοιες εξακολουθούν να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και να βρίσκονται σε πλήρη αλληλεξάρτηση. Μελετώντας την βιβλιογραφία επιβεβαιώνεται για άλλη μια φορά ότι άμεση είναι σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στα κίνητρα εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες. Η εργασιακή ικανοποίηση μάλιστα αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των θεωριών παρακίνησης και της εφαρμογής τους στο εργασιακό χώρο.

Πολλές είναι οι θεωρίες της παρακίνησης, οι οποίες αποτελούν ίσως το πιο σημαντικό σημείο της οργανωσιακής θεωρίας, και οι οποίες έχουν προταθεί στην οργανωτική βιβλιογραφία. Αυτές οι θεωρίες μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες:

- στις θεωρίες, περιεχομένου οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων
- και στις θεωρίες διαδικασίας, οι οποίες εστιάζουν σε εκείνες τις συνθήκες και συμπεριφορές, που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Παπάνος & Ρόντος, 2005)

Στις θεωρίες περιεχομένου ανήκουν οι θεωρίες της ιεράρχησης αναγκών (Maslow), η θεωρία του Alderfer - Erg και η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg ενώ στις θεωρίες διαδικασίας οι θεωρίες της Ισότητας (Adams), η θεωρία των προσδοκιών

(Vroom), το υπόδειγμα Porter - Lawler και η Θεωρία Στοχοθέτησης του Locke.

3.2.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών Maslow

Η θεωρία αυτή, η οποία αποτελεί την πιο διαδεδομένη θεωρία περιεχομένου, ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε επίπεδα ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους. Εμπνευστής της συγκεκριμένης θεωρίας υπήρξε ο Abraham Maslow, ο οποίος υποστήριξε ότι οι ανάγκες του ανθρώπου ακολουθούν μια σειρά προτεραιότητας που έχει τη μορφή πυραμίδας (Ζαβλανός, 2002). Στη βάση της πυραμίδας τοποθετούνται οι φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, στέγη), μετά οι ανάγκες ασφαλείας (εργασιακή απασχόληση, κοινωνική ασφάλιση) και στο αμέσως επόμενο στάδιο οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αναφέρονται στην συμμετοχή του ανθρώπου σε κοινωνικές ομάδες όπως η φιλία, οι κοινωνικές σχέσεις, η εκτίμηση (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001). Ακολουθούν οι ανάγκες αναγνώρισης, οι οποίες αφορούν την ανάγκη για αυτοεκτίμηση, σεβασμό και αναγνώριση από το κοινωνικό σύνολο ενώ στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, που εστιάζουν στην ανάγκη για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, ο άνθρωπος δεν μπορεί να προχωρήσει σε ανώτερο επίπεδο αναγκών εάν δεν έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες του αμέσως προηγούμενου.

3.2.2 Η Θεωρία του Alderfer - Erg

Η θεωρία αυτή βασίζεται στη θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, αλλά παρουσιάζει δυο βασικές διαφορές: 1) ότι κατατάσσει τις κατηγορίες ιεράρχησης των αναγκών σε τρεις αντί για πέντε και 2) πρεσβεύει ότι οι ανάγκες δεν ακολουθούν την αυστηρή σειρά ακολουθίας που υποστηρίζει ο Maslow. Ο Alderfer υποστηρίζει ότι η μη ικανοποίηση των αναγκών ανωτέρου επιπέδου μπορεί να οδηγήσει σε οπισθοδρόμηση κάποιες ανάγκες του κατώτερου επιπέδου ενώ εν αντιθέσει η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει ότι αυτή παύει να αποτελεί κίνητρο, όπως υποστηρίζει ο Maslow, αντιθέτως μάλιστα, μπορεί να αυξήσει την ένταση της της ανάγκης (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

Εντός αυτού του πλαισίου, η επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, εξαρτάται από την εκπλήρωση τριών ειδών αναγκών : των αναγκών ύπαρξης, των αναγκών σχέσης και τέλος των αναγκών ανάπτυξης (Existence, Relatedness, Growth - ERG) (Κάντας, 1998). Ο εργαζόμενος επομένως δύναται να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξης μέσω

του μισθού και των πρόσθετων παροχών τις οποίες λαμβάνει, τις ανάγκες σχέσης με τη δημιουργία διαπροσωπικώς επαφών με τους συναδέλφους του και τις ανάγκες ανάπτυξης μέσα από τη δημιουργική και αυτόνομη εργασία.

3.2.3 Η Θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg)

Η θεωρία των δύο παραγόντων, η οποία αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg, ουσιαστικά πρεσβεύει ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια προέρχονται από διαφορετικούς παράγοντες. Οι πρώτοι παράγοντες, οι οποίοι ονομάζονται κίνητρα ή παράγοντες παρακίνησης και στους οποίους εντάσσονται: η αναγνώριση της θέσης εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής (ανέλιξη) σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι δεύτεροι παράγοντες τους οποίους δεν μπορεί το άτομο να ελέγξει, αφορούν την πολιτική του οργανισμού, τον τρόπο διοίκησης, τη εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις, και τις συνθήκες εργασίας, ονομάζονται αλλιώς παράγοντες υγιεινής και σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Οι παράγοντες αυτοί περιγράφουν το εργασιακό περιβάλλον και παρότι έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών συναισθημάτων, δύνανται να συμβάλλουν στον μετριασμό της εργασιακής δυσαρέσκειας. Η ικανοποίηση τους συμβάλλει στη διατήρηση ενός ήρεμου κλίματος εντός της επιχείρησης, δεν έχουν όμως τη δυνατότητα της παρακίνησης των εργαζομένων (Hewstone &Stroebe,2001)

Η θεωρία των δύο παραγόντων, μπορεί να θεωρηθεί και ως περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, καθώς υποδηλώνει ότι οι ανάγκες υψηλότερης ιεράρχησης του Maslow μοιάζουν αρκετά με τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg (Ellsworth,Hawley &Mau,2008). Ο πρώτος επιχειρήσε να καταδείξει ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg προσπάθησε να αναδείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Κατά συνέπεια, οι φυσιολογικές, οι ανάγκες ασφαλείας και οι κοινωνικές ανάγκες σχετίζονται με τους παράγοντες υγιεινής ενώ οι ανάγκες αναγνώρισης και κυρίως οι ανάγκες αυτοπραγμάτωση με τους παράγοντες παρακίνησης.

3.2.4 Η Θεωρία της ισότητας (Adams)

Η θεωρία της ισότητας, η οποία αναπτύχθηκε από τον John Stacy Adams, στηρίζεται στην αντίληψη της ισότητας αναφορικά με το πως οι εργαζόμενοι αξιολογούν τα αποτελέσματα της απόδοσης τους σε σύγκριση με εκείνα των συναδέλφων τους.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι ανάλογη με την αντίληψη του σχετικά με το πόσο δίκαιη και ισότιμη είναι η μεταχείριση του, συγκριτικά με την αντίστοιχη μεταχείριση που λαμβάνουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.(Κάτου, 2017). Επιπλέον η συγκεκριμένη θεωρία συμβάλει σημαντικά στην εισαγωγή της έννοιας της οργανωσιακής δικαιοσύνης σε κάθε οργανισμό, από τη στιγμή που συνδέει την παρακίνηση για εργασία με το αίσθημα δικαίου.(Μπιτσιάνη, 2006).

3.2.5 Η Θεωρία των προσδοκιών (Vroom)

Σύμφωνα με θεωρία των προσδοκιών, η οποία εισήχθη στην οργανωσιακή ψυχολογία το 1964 από τον Vroom, και αποτελεί μέρος της συμπεριφορικής προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης, η παρακίνηση των ατόμων για εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς, σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από αυτό που προσδοκούν σαν αποτέλεσμα και από τη πεποίθηση ότι υπάρχει δυνατότητα επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

Για να παρακινηθεί επομένως ένας εργαζόμενος θα πρέπει: να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός(προσδοκία απόδοσης) και ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής).στην ουσία η συγκεκριμένη θεωρία αντιλαμβάνεται τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μία μορφή διαπραγμάτευσης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Η παρακίνηση κατά συνέπεια, εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ο εργαζόμενος ότι θα προσφέρει στον οργανισμό αλλά και από αυτά που πιστεύει ότι θα λάβει σαν ανταμοιβή από αυτόν(Πετρίδου, 2011).

Συνοψίζοντας, όσο μεγαλύτερη είναι η προσδοκία των ατόμων ότι θα λάβουν ανταμοιβές που εκτιμούν από την εργασία τους(π.χ. ευκαιρίες για εκπαίδευση και επιμόρφωση, ανέλιξη, αναγνώριση και σεβασμός από συναδέλφους) τόσο μεγαλύτερη είναι και η πιθανότητα ότι θα βιώσουν υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Linz, 2003).

3.2.6. Υπόδειγμα Porter - Lawler

Οι Porter & Lawler (1980), διατείνονται ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα και όχι αίτιο της απόδοσης. Οι μεταβλητές στις οποίες βασίζεται το υπόδειγμα Porter &

Lawler, περιλαμβάνουν(Κάντας, 1993):

- την προσπάθεια, η οποία αποτελεί εξωτερίκευση της παρακίνησης και εξαρτάται από τις προσδοκίες του εργαζόμενου
- την απόδοση, η οποία δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του εργαζόμενου αλλά από τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες: τις ικανότητες του εργαζόμενου, το ρόλο του στον οργανισμό και τα μέσα που του παρέχονται
- την ανταμοιβή η οποία διακρίνεται σε εσωτερική(παράγοντες υγιεινής) και εξωτερική(παράγοντες παρακίνησης)
- και την ικανοποίηση, που σχετίζεται με τις ανταμοιβές του εργαζόμενου και με τη δικαιοσύνη που αισθάνεται για αυτές σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του

Όλα όσα προαναφέρθηκαν, συνηγορούν στον καταλυτικό ρόλο του οργανισμού στην ικανοποίηση και κατ' επέκταση στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων του.

Καταλήγοντας, βάσει του συγκεκριμένου προτύπου, κάθε οργανισμός που επιδιώκει βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του, πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανταμοιβές, στον καθορισμό των καθηκόντων, στην υπευθυνότητα των στελεχών και κυρίως στην διαδικασία σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές.(Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

3.2.7 Θεωρία Στοχοθέτησης Locke

Η θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke, βασίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια πρέπει να κατευθύνεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο, προς την επίτευξη του οποίου θα παρακινείται ο εργαζόμενος. Επίτευξη των τιθέντων στόχων δύναται να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε εργασιακή ικανοποίηση (Badenhorst et al., 2008). Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό, δύο είναι οι βασικές αρχές που απαιτείται να ικανοποιούνται(Κάντας , 1993):

- ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και αποδεκτός από τον εργαζόμενο
- και η ύπαρξη κατάλληλης εκπαίδευσης και ικανοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων

Η τήρηση των δύο αυτών αρχών συνεπάγεται παρακίνηση του εργαζομένου και κατ'

επέκταση επίτευξη υψηλότερων αποδόσεων.

3.3 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός για αυτήν την έννοια, για τους παράγοντες που την επηρεάζουν ούτε και συγκεκριμένος τρόπος μέτρησής της. Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές διττή οφείλει να είναι η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που οδηγούν το άτομο σε αυτήν την κατάσταση, καθώς αυτή η συναισθηματική κυρίως κατάσταση, δύναται να μετρηθεί ως εξαρτημένη και ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Σαν εξαρτημένη μεταβλητή εξετάζεται ως το αποτέλεσμα άλλων παραγόντων ενώ σαν ανεξάρτητη μεταβλητή ερευνάται ως στάση, η οποία επηρεάζει άλλες στάσεις και συμπεριφορές (Κάντας, 1993).

Κατά τους Neog & Barua (2014), η αμοιβή-αποζημίωση κατέχει την πρώτη θέση στην κατάταξη αναφορικά με τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία και συγκριτικά με άλλους σημαντικούς παράγοντες. Η ικανοποιητική αμοιβή αποτελεί ίσως τον βασικότερο παράγοντα για τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται. Η επάρκεια δε αμοιβών έχει ως επακόλουθο την ικανοποίηση από την εργασία.

Οι Irabor et al. (2019), υποστηρίζουν ότι για να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση, οι απαιτήσεις των θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι σύμφωνες και να αντιστοιχούν στο εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, θα πρέπει να αξιοποιεί τα προσόντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες που έχει αποκτήσει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Σημαντικός παράγοντας που δύναται να οδηγήσει σε εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται η ύπαρξη καθοδήγησης και διαχείρισης από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη (εποπτεία). Η παροχή υποστήριξης, φροντίδας και βοήθειας από την πλευρά της διοίκησης, αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας, σιγουριάς και αυτοεκτίμησης (Neog & Barua, 2014).

Οι Kreither & Kinicki (1998), υποστηρίζουν ότι το επίπεδο ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους βρίσκεται σε πλήρη αλληλοσυσχέτιση με το βαθμό δικαιοσύνης που αντιλαμβάνονται ότι αντιμετωπίζονται σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν άδικες καταστάσεις δημιουργείται δυσαρέσκεια και συναισθηματική ένταση με συνέπεια τη μείωση της εργασιακής απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Hong, Hamid, & Salleh (2013) η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται και με την ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία. Είναι πολύ σημαντικό για ένα άτομο να αισθάνεται ασφάλεια και ειδικότερα εργασιακή ασφάλεια και σιγουριά.

Επιπλέον, ζωτικής σημασίας κρίνεται για τους εργαζομένους η δημιουργία μιας ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας, όπου παρατηρείται έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων. Το κλίμα ομαδικότητας, συνεργατικότητάς και η ανάπτυξη διαπροσωπικών και φιλικών σχέσεων με τους συναδέλφους επιτρέπουν στους υπαλλήλους να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και ταυτόχρονα να αναπτύξουν ικανοποίηση από την εργασία (Culibrk et al., 2018).

Κατά τον Wnuk (2017), τα καθήκοντα που αναθέτονται σε ένα εργαζόμενο συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της στάσης της ικανοποίησης από την εργασία. Όταν τα καθήκοντα εργασίας που έχουν ανατεθεί είναι διαχειρίσιμα εκτελέσιμα και οι εργαζόμενοι διαθέτουν όλες εκείνες τις επαρκείς και κατάλληλες γνώσεις σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους, η επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί μονόδρομο.

Οι εργασιακές περιβαλλοντικές συνθήκες επίσης αποτελούν σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία, καθώς οι εργαζόμενοι θα ήθελαν τις φυσικές συνθήκες εργασίας τους να είναι άνετες. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι, όταν τα επίπεδα παραγωγικότητας αυξάνονται, λόγω των εργασιακών περιβαλλοντικών συνθηκών(Pandey & Asthana, 2017).

Κατά τον Locke (1976) ωστόσο, οι σημαντικότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, συνοψίζονται στους εξής:

- εξασφάλιση προσωπικού ενδιαφέροντος από τον εργαζόμενο
- ύπαρξη διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης αναφορικά με το θέμα των αμοιβών και η ικανοποίηση των φιλοδοξιών των εργαζομένων για ανέλιξη
- ύπαρξη επιθυμίας για επίτευξη από την πλευρά του εργαζόμενου, με ταυτόχρονη τήρηση των προτύπων αριστείας
- διασφάλιση κλίματος συνεργασίας και εντιμότητας μεταξύ των συναδέλφων
- θέσπιση ξεκάθαρων στόχων από τα ανώτερα στελέχη και η αναγνώριση των αξιόλογων προσπαθειών του εργαζόμενου

- εξασφάλιση ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου πληρούνται οι προϋποθέσεις υγιεινής και ασφάλειας
- εποπτεία και καθοδήγηση
- και τέλος εφαρμογή πολιτικών από τους ανωτέρους, ωφέλιμων για τους εργαζόμενους.

3.4 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια παγκόσμια και την ίδια στιγμή πολυδιάστατη έννοια που και αποτελείται και υποδεικνύεται από διάφορες πτυχές. Εξίσου πολύπλοκη έννοια και πεδίο έντονου ερευνητικού ενδιαφέροντος αποτελεί και η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας αφενός της σημαντικής επίδρασης της στη συνολική συμπεριφορά του εργαζόμενου αλλά και αφετέρου συναρτήσει της συσχέτισης της και με τη συνολική ικανοποίηση του (Χυτήρης, 2017).

Οι πιο ευρέως διαδεδομένοι τρόποι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα ερωτηματολόγια και οι συνεντεύξεις, με πιο συχνά χρησιμοποιούμενα τα ερωτηματολόγια, τα οποία είναι λιγότερο χρονοβόρα, αποβλέπουν σε μεγαλύτερο αριθμό δείγματος, είναι ευκολότερα στην επεξεργασία και τέλος παρέχουν δυνατότητες ποσοτικοποίησης (Spector, 1997).

Στη διεθνή επιστημονική κοινότητα έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, με πιο διαδεδομένα το Job Descriptive Index (JDI), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall & Hullin το 1969 και το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), δημιουργοί του οποίου θεωρούνται οι Weiss, Dawis, England & Lofquist, (1967). Αξίζει να σημειωθεί ότι για να θεωρηθεί ένα μοντέλο ιδανικό για την έρευνα θα πρέπει να είναι αξιόπιστο, έγκυρο και διακριτό δεδομένου ότι εξετάζει ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (Saane et al., 2003).

Το JDI αποτελεί το πιο δημοφιλές μοντέλο στους επιστήμονες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και αξιολογεί την ικανοποίηση με πέντε διαφορετικούς τομείς εργασίας: τις αμοιβές, τις προαγωγές, την επίβλεψη, τους συναδέλφους και το ίδιο το έργο. (Castillo & Cano, 2004). Στο σύνολό του περιέχει 72 ερωτήσεις με 9 ή 18 ερωτήσεις για κάθε υποκλίμακά. Οι πιθανές αποκρίσεις για κάθε ερώτηση είναι τρεις (τριτοβάθμια κλίμακα): “Ναι”, “Όχι” και “Δεν είμαι σίγουρος” (Stanton et al, 2001). Σύμφωνα με τους Tasios & Giannouli, 2017, το συγκεκριμένο μοντέλο μέτρησης επιδιώκει, μέσα από τις 72 αυτές

ερωτήσεις, να περιγράψει τα συναισθήματα που νιώθουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους, χρησιμοποιώντας επίθετα και φράσεις προκειμένου να εντοπιστούν εκείνοι οι παράγοντες που τελικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Η βελτίωση και η αναβάθμιση του συγκεκριμένου μοντέλου (JDI), πραγματοποιήθηκε από τους Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul (1989), με την αντικατάσταση ορισμένων από τις ερωτήσεις που περιείχε. Επιπλέον σημαντική αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί η προσθήκη και μιας εξαβάθμιας κλίμακας, οποία υπολογίζει τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και είναι γνωστή ως Job in General Scale (JIG). Η κλίμακα αυτή περιέχει 18 στοιχεία, τα οποία άλλοτε έχουν τη μορφή επιθέτων και άλλοτε σύντομων φράσεων για την εργασία και ο συνδυασμός τους αποτελεί τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιώντας την τριτοβάθμια κλίμακα όπως το JDI δηλαδή το “Ναι, Όχι και Δεν είμαι σίγουρος” (Spector, 1997). Θεωρείται ένα ιδιαίτερα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο συνδέεται με επιτυχία και με άλλες κλίμακες μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Weiss, Dawis, England & Lofquist, (1967), στον αντίποδα, αντιπρότειναν το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), το οποίο μετράει την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιώντας διάφορα χαρακτηριστικά από το εργασιακό περιβάλλον, με την χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert: πολύ δυσαρεστημένος, δυσαρεστημένος, ούτε δυσαρεστημένος/ούτε ικανοποιημένος, ικανοποιημένος, πολύ ικανοποιημένος (Purohit et al, 2016). Δύο είναι οι τύποι της συγκεκριμένης κλίμακας μέτρησης, : η πλήρης που περιέχει 100 ερωτήσεις και η σύντομη που αποτελείται από 20 ερωτήσεις. Η πλήρης εξετάζει 20 διαστάσεις με 5 στοιχεία ανά διάσταση ενώ η σύντομη εξετάζει 1 στοιχείο ανά διάσταση (Noor, 2008). Οι είκοσι διαστάσεις του ερωτηματολογίου είναι : αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη, δραστηριότητα, προαγωγή, εξουσία, πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας, αποζημίωση, σχέση με συνεργάτες, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό γόητρο, εποπτεία-ανθρώπινες σχέσεις, εποπτεία - τεχνική, ποικιλία και εργασιακό περιβάλλον (Spector, 1997).

Μοντέλα μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης, αλλά όχι τόσο διαδεδομένα, επίσης αποτελούν :

- το Job Satisfaction Survey (JSS), το οποίο αναπτύχθηκε από τον Spector (1985) για να αξιολογήσει την εργασιακή ικανοποίηση στις υπηρεσίες, στους μη κερδοσκοπικούς και στους δημόσιους οργανισμούς, και το οποίο αποτελείται από 36 στοιχεία που περιγράφουν τις 9 διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης,

οι όποιες είναι: η αμοιβή, η προαγωγή, η επίβλεψη, τα επιπρόσθετα οφέλη, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές, οι συνθήκες λειτουργίας της εργασίας, οι συνάδελφοι, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία (Spector, 1997)

- το Job Diagnostic Survey (JDS), το οποίο αποτελεί εξειδίκευση της θεωρίας Job Characteristics Model (JCM), χρησιμοποιείται για να επανασχεδιάσει τις εργασίες και αντιπροτάθηκε από τους Hackman & Oldham (1975). Σε αυτό το μοντέλο, η εργασία αντιμετωπίζεται ως μέσο για την προσωπική ανάπτυξη και την επιτυχία. Οι 5 βασικές διαστάσεις της εργασίας είναι : η ποικιλία των δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας, η σημασία της εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση (Hackman & Oldham, 1975). Οι διαστάσεις αυτές, δημιουργούν συγκεκριμένες ψυχολογικές καταστάσεις και αφορούν : τη γνώση της εργασίας, την υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα ή την ίδια την εργασία και τη γνώση των αποτελεσμάτων (Fornaciari & Dean, 2005) και οι οποίες καταστάσεις ενδυναμώνουν τα εσωτερικά κίνητρα εργασίας, βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας και οδηγούν κατά συνέπεια στην εργασιακή ικανοποίηση (Batchelor et al, 2014).
- και τέλος η εναλλακτική κλίμακα του JDS, το Michigan Organizational Assessment Questionnaire που προτάθηκε από τους Camman Fichman, Jenkins και Klesh (1979), χρησιμοποιεί την ίδια υποκλίμακα και αξιολογεί τις ίδιες μεταβλητές με τη διαφορά ότι στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται η 7βάθμια κλίμακα Likert από “ 1- Διαφωνώ Απόλυτα έως 7- Συμφωνώ Απόλυτα” και αξιολογείται η συνολική αποτελεσματικότητα των αποκρίσεων των εργαζομένων (Golden & Veiga, 2005).

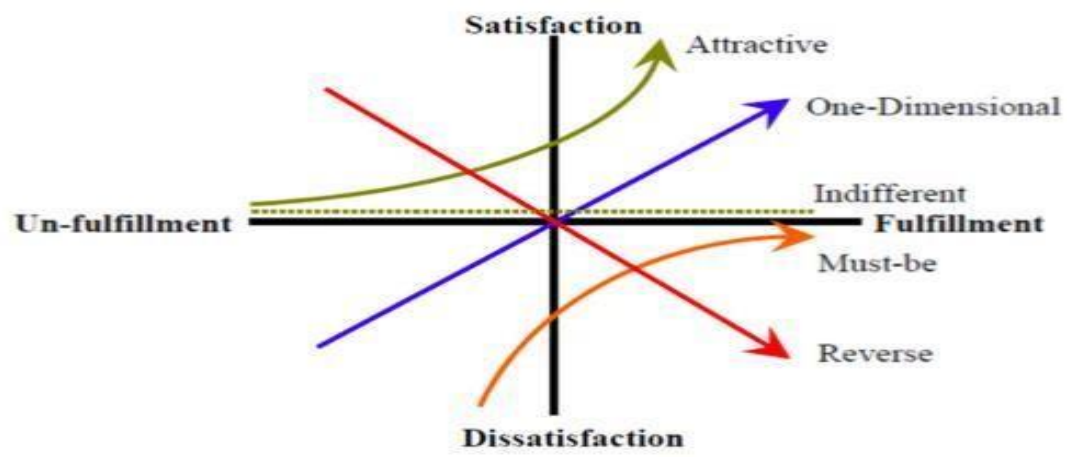
Τέλος, οι Kano et al. (1984), για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, ανέπτυξαν το μοντέλο Kano δύο διαστάσεων. Το συγκεκριμένο μοντέλο που βασίζεται στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, χρησιμοποιεί ζεύγη ερωτήσεων: την λειτουργική, δηλαδή την ύπαρξη ή το επαρκές επίπεδο ποιότητας και τη μη λειτουργική που σχετίζεται με το αναποτελεσματικό επίπεδο ποιότητας (Vassiliadis et al., 2014). Βασική αρχή του αποτελεί η παραδοχή ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της γνωστικής σύγκρισης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης απόδοσης και των αρχικών προσδοκιών (Matzler et al, 2004). Κατά συνέπεια το συγκεκριμένο μοντέλο καταγράφει το πως νιωθει το άτομο, αναφορικά με τη ύπαρξη ή την μη ύπαρξη των χαρακτηριστικών της ποιότητας (Lee et al, 2008).

Το συγκεκριμένο μοντέλο, είναι ευρέως αποδεκτό στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες του οργανισμού και θα πρέπει να εντοπίζονται εκείνοι οι παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους και να ικανοποιούνται μέσα από τον δημιουργικό σχεδιασμό της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού (Low et al., 2015).

Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας, τα οποία επηρεάζουν κυρίως τους πελάτες(εσωτερικούς) αναφορικά με την ικανοποίηση τους από την εργασία, χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες (Kano et al., 1984):

- **Must be (M):** αναφέρονται στα απαραίτητα χαρακτηριστικά ποιότητας που οι πελάτες προσδοκούν ότι θα λάβουν. Μη ικανοποίηση αυτών των χαρακτηριστικών ποιότητας δημιουργεί δυσαρέσκεια στους πελάτες ενώ ακόμη και αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες το επίπεδο της ικανοποίησης δε θα αυξηθεί.
- **One-dimensional (O):** αυτά τα χαρακτηριστικά της ποιότητας είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ικανοποίηση του πελάτη. Όσο πιο υψηλό είναι το διαθέσιμο επίπεδο ποιότητας σ' αυτήν την κατηγορία χαρακτηριστικών τόσο αυξάνει και η ικανοποίηση των πελατών.
- **Attractive (A):** αφορούν τα μη αναμενόμενα χαρακτηριστικά ποιότητας, τα οποία, είναι αυτά που επιδρούν περισσότερο στην ικανοποίηση του πελάτη(εργαζόμενου) κάνοντας τον να νιώθει πολύ χαρούμενος και ικανοποιημένος και επιπλέον είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία δεν γνωρίζει εκ των προτέρων είτε δεν τα έχει ζητήσει. Ενδεχόμενη έλλειψη τους δεν επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση.
- **Indifferent (I):** είναι τα χαρακτηριστικά ποιότητας, τα οποία δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη(εργαζόμενου) ούτε θετικά ούτε αρνητικά.
- **Reverse (R):** η σχέση αυτών των χαρακτηριστικών ποιότητας είναι αντίστροφη με την ικανοποίηση. Όταν τα χαρακτηριστικά αυτά αυξάνονται τότε η ικανοποίηση μειώνεται ενώ αντίθετα όταν μειώνονται αυξάνεται η ικανοποίηση του πελάτη(εργαζόμενου).

Ακολουθεί γραφική απεικόνιση του μοντέλου Kano και οι πέντε κατηγορίες διαστάσεων στο σύστημα αξιών.



Διάγραμμα 9. Το Μοντέλο Kano. Πηγή: Kano et al, 1984 (όπως αναφέρεται Karlsson and Le, 2017)

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

4.1 Εισαγωγή και εφαρμογή ΔΟΠ στον Δημόσιο Τομέα

Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσελκύει ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον της δημόσιας διοίκησης. Η γραφειοκρατία και η πολυνομία που τη χαρακτηρίζουν και την κάνουν άκαμπτη και συγκεντρωτική, και την ίδια στιγμή, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, καθιστούν την ανάγκη για αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης επιτακτική όσο ποτέ. (Τσιότρας, 2016). Με επίκεντρο τη ικανοποίηση του πολίτη, οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δύναται να εμφυσήσουν μια νέα νοοτροπία στη δημόσια διοίκηση, η οποία κατ' επέκταση θα έχει ως επακόλουθο την βελτίωση της ποιότητας ζωής όλων των πολιτών.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, αποτελεί εκείνη την τάση που έκανε την εμφάνιση της την δεκαετία του 1980 και αποτέλεσε την απαρχή για τη μεταστροφή του δημόσιου τομέα σε θέματα ποιότητας. Χαρακτηριστικά της νέας αυτής τάσης αποτέλεσαν: τα ακριβά πρότυπα και η μέτρηση της απόδοσης, η αποκέντρωση του δημόσιου τομέα, η ύπαρξη ανταγωνισμού, η εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα και η οικονομία στη χρήση των πόρων (Τσιότρας, 2016).

Παρόλο, όμως που η ποιότητα των υπηρεσιών έγινε ευρέως αποδεκτή και έτυχε μεγάλης δημοτικότητας στον ιδιωτικό τομέα, δεν συνέβη το ίδιο και με τον δημόσιο τομέα. Η καθυστέρηση αυτή στην υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, πιθανόν να οφείλεται στις εγγενείς διαφορές μεταξύ των δύο τομέων και κυρίως στην κοινή παραδοχή ότι βασικό στόχο των δημοσίων οργανισμών, σε αντίθεση με αυτό των ιδιωτικών δεν αποτελεί το κέρδος, αλλά η παροχή κοινωνικού οφέλους με το ελάχιστο δυνατό κόστος και η μείωση της σπατάλης των πόρων.

Επιπλέον ο δημόσιος τομέας, παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες συγκριτικά με αυτόν του ιδιωτικού, οι οποίες σύμφωνα με τους Dewhurst at al. (1999), συνοψίζονται στις εξής:

- οι υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα έχουν μονοπωλιακό χαρακτήρα, με συνέπεια να μην αποτελεί πρωταρχικό στόχο για τους δημόσιους οργανισμούς η βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης

- κύριο μέλημα τους αποτελεί η μείωση του κόστους, η περιστολή των δαπανών και η συμμόρφωση τους με το υπάρχον νομικό πλαίσιο και όχι η βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών
- και τέλος η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθορίζεται από προϋποθέσεις που τίθενται από το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο

Στην ίδια κατεύθυνση ο Choppin (1994), υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε σημαντικά ζητήματα, που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Αυτά είναι :

- ο διαχωρισμός με σαφήνεια των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ενός οργανισμού και ο καθορισμός ξεκάθαρων στόχων που δύναται να οδηγήσει στην εξυπηρέτηση τους με τον πιο αποδοτικό τρόπο.
- η σε βάθος αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών αλλά και των στόχων του, προκειμένου να αποφευχθεί η παρατηρούμενη έλλειψη ευθυγράμμισης με τους στόχους του οργανισμού, η οποία οφείλεται σε περίπλοκους δεσμούς ευθύνης και πολύπλοκες δομές εξουσίας. Το δίκτυο αυτό περιπλέκεται περισσότερο από τις συγκρούσεις των συμφερόντων των εργαζόμενων με τους στόχους του οργανισμού.
- η εμφύσηση κουλτούρας αλλαγής με επίκεντρο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και η αποφυγή των συναισθημάτων καχυποψίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- η αδυναμία των υπάλληλων να αντιληφθούν τη σύνδεση μεταξύ της αξίας του ατομικού τους έργου και της παρεχόμενης από τον οργανισμό προς τους πολίτες υπηρεσία.
- και τέλος η αποφυγή ενεργειών αυτοσχεδιασμού των υπαλλήλων, αλλά αντί αυτού η υιοθέτηση και υλοποίηση συγκεκριμένων διαδικασιών, τις οποίες θα ακολουθούν πιστά όλοι. (Τσιότρας, 2016).

Ο Κέφης (2005), θεωρεί ότι η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα δύναται να επιτευχθεί με την προϋπόθεση όμως ότι κατά τη φάση του σχεδιασμού και της υιοθέτησης των αρχών αυτής, έχει προηγηθεί η αξιολόγηση των ιδιαιτεροτήτων, που παρουσιάζει ο δημόσιος τομέας αλλά και ο δημόσιος χαρακτήρας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο Vinni (2007), τέλος υποστήριξε ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ, σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται και από τον ίδιο τον δημόσιο οργανισμό, καθώς υπάρχουν οργανισμοί που εμφανίζουν πολυπλοκότητα στις διαδικασίες, ανύπαρκτη διοικητική αυτονομία, μεγάλο αριθμό

ενδιαφερόμενων μερών και αντικρουόμενες απαιτήσεις από το περιβάλλον τους. Αυτοί οι οργανισμοί παρουσιάζουν σημαντικές δυσκολίες στην υιοθέτηση και κατ' επέκταση στην εφαρμογή κυρίως εκείνης της πλευράς(μαλακής) της ΔΟΠ, που αφορά την παρακίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Καταλήγοντας, η δημόσιος τομέας σε καμία περίπτωση δεν πρέπει λόγω των ιδιομορφιών που παρουσιάζει να εφησυχαστεί και να μείνει αδρανής, αλλά οφείλει να αναζητήσει μια νέα ταυτότητα λαμβάνοντας υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό του, τις διαδικασίες που υπαγορεύονται από το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο και κυρίως την πρόθεση της Κεντρικής Διοίκησης για την μελλοντική εξέλιξη του.(Τσιότρας, 2016).

4.2 Τεχνικές και Εργαλεία ΔΟΠ

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών να αυξάνονται διαρκώς, η χρήση διαφόρων εργαλείων για την υιοθέτηση και εφαρμογή της ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα καθίσταται επιβεβλημένη όσο ποτέ. Η εφαρμογή των αρχών και πρακτικών της ΔΟΠ δύναται να οδηγήσει στο δημόσιο τομέα σε ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας..

Με το Ν. 3230/2004, και προς αυτή την κατεύθυνση, καθιερώθηκε η θεσμοθέτηση της εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, με κυριότερα εργαλεία ποιότητας στη δημόσια διοίκηση να αποτελούν:

- η Διοίκηση μέσω στόχων (MbO)
- η χρήση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ),
- καθώς και τα Προτυποποιημένα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας βάσει ISO (Τσιότρας, 2016).

4.2.1 Διοίκηση Μέσω Στόχων

Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives) εκτός από μια διοικητική φιλοσοφία αποτελεί και ένα εργαλείο ποιότητας με το οποίο επιδιώκεται η λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ο Peter Drucker, ήταν ο πρώτος, που

το 1954 υποστήριξε πως η διοίκηση μέσω στόχων, αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση όσον αφορά τον καθορισμό των στόχων, οι οποίοι στόχοι θα συντελέσουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού καθώς και ταυτόχρονα στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Thompson, Luthans and Terpening, 1981).

Σύμφωνα με τον Ordionnie (1965), όπως αναφέρει η Πετρίδου (2011), η Διοίκηση μέσω Στόχων(MbO) , αποτελεί εκείνη τη διαδικασία κατά την οποία, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και οι υφιστάμενοι ενός οργανισμού καθορίζουν από κοινού, κοινούς στόχους και ταυτόχρονα τις περιοχές ευθύνης του κάθε ατόμου, ανάλογα πάντα με τα αποτελέσματα που προσδοκούν από το καθένα. Τα αποτελέσματα αυτά χρησιμοποιούνται ως οδηγοί για την βέλτιστη λειτουργία των τμημάτων τους, αλλά και για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την συνεισφορά του κάθε μέλους στα επιτεύγματα της οργάνωσης. Μπορεί επομένως τα άτομα σε μια οργάνωση να συνεισφέρουν διαφορετικά, οι προσπάθειες τους όμως θα πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη συντονισμό προς επίτευξη των υπηρεσιών που πρέπει να παρέχει ο οργανισμός συνολικά.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων συνίσταται από τρία βασικά στοιχεία, τα οποία καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή όχι του συγκεκριμένου διοικητικού συστήματος. Αυτά είναι: ο καθορισμός και κατανομή των αντικειμενικών στόχων , η συμμετοχή των εργαζόμενων στον καθορισμό αυτών των στόχων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με τη χρήση δεικτών μέτρησης (Πετρίδου , 2011)

Ειδικότερα βασικοί πυλώνες της εφαρμογής αυτού του συστήματος στρατηγικής διοίκησης αποτελούν :

- ✓ ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας στους φορείς του δημοσίου,
- ✓ η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για να καταστεί εφικτή η παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας
- ✓ και η κατάρτιση ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης των δράσεων σε κάθε φορέα(Τσιότρας, 2016).

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός από την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος (MbO) είναι : η βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας, ως απόρροια της αποσαφήνισης των οργανωτικών ρόλων και της οργανωτικής δομής, η επίτευξη αποτελεσματικής διεύθυνσης, η ανάπτυξη αποτελεσματικών τεχνικών ελέγχου-

συντονισμού και τέλος η ενδυνάμωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων(Πετρίδου , 2011).

Στην εποχή μας, με επιτακτική την ανάγκη, όσο ποτέ άλλοτε για εφαρμογή στοχοθεσίας και κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, η Διοίκηση μέσω Στόχων αποτελεί ίσως το σημαντικότερο εργαλείο στα χέρια των διοικητικών στελεχών προς αυτή την κατεύθυνση.

Σε εφαρμογή των παραπάνω, με τη θέσπιση του Ν. 3230/2004(ΦΕΚ 44/Α'11-2-2004), ο οποίος πρόσφατα συμπληρώθηκε με τον νόμο 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α' / 27.2.2016), το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, καθιερώνεται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ) καθώς και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α' και β' βαθμού. Στις διατάξεις του παρόντος νόμου ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται « η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η καθοδική στη συνέχεια διάχυση τους, με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα της δημόσιας διοίκησης ». (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005) Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ.3 του παρόντος νόμου και αναφορικά με τη στοχοθεσία ορίζεται η ετήσια εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων ενώ κατ' εφαρμογή του άρθρου 5 παρ. 4 του ίδιου νόμου , η μέτρηση των δεικτών και η περιοδικότητα αυτής, θα ορίζονται με κοινή υπουργική απόφαση από την κεντρική διοίκηση (ΥΠΕΣΔΔΑ, Τσιότρας, 2016).

4.2.2 Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Στον ίδιο νόμο, Ν. 3230/2004, παράλληλα με το σύστημα Διοίκησης με Στόχους, θεσπίζεται και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης με την καθιέρωση δεικτών μέτρησης. Στις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του παρόντος νόμου ορίζεται ότι « σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας ». (ΥΠ.ΕΣΔΔΑ, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-2006)

Για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας απαραίτητη κρίνεται η χρήση δεικτών μέτρησης, οι οποίοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, στους γενικούς και στους ειδικούς δείκτες. Οι γενικοί δείκτες αναφέρονται :

- στο χρόνο απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών,
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων των πολιτών,

- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών,
- στο κόστος διαχείρισης
- και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

ενώ οι ειδικοί αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών (ΥΠΕΣΔΑ, Τσιότρας, 2016).

Σύμφωνα μάλιστα με τον Carmen (2014), οι δείκτες μέτρησης αποτελούν πιστή απεικόνιση των ατομικών επιδόσεων των υπαλλήλων, της γενικότερης επίδοσης ολόκληρου του οργανισμού, της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών καθώς και του ποσοστού ικανοποίησης των πολιτών.

Απώτερο σκοπό κάθε οργανισμού, που υιοθετεί και εφαρμόζει τη μέτρηση της απόδοσης μέσω των δεικτών αποτελεί:

- ✓ η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο,
- ✓ η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η διαρκής αύξηση της ικανοποίησης των προερχόμενων από τη δημόσια διοίκηση αναγκών του,
- ✓ η ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης του πολίτη απέναντι στη δημόσια διοίκηση,
- ✓ η διασφάλιση της διαφάνειας της διοικητικής δράσης
- ✓ και η ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης (Παπαθεοδώρου, 2016).

Στο ίδιο άρθρο (άρθρο 1 παρ. 2) του παρόντος νόμου επιχειρείται αποσαφήνιση των εννοιών της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Ειδικότερα ως αποτελεσματικότητα ορίζεται η ικανότητα επίτευξης από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης, συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων ενώ ως αποδοτικότητα η ικανότητα της, να εκπληρώνει αυτούς τους προκαθορισμένους στόχους με το ελάχιστο δυνατό κόστος. (ΥΠΕΣ, Τσιότρας, 2016). Στις διατάξεις τέλος του συγκεκριμένου νόμου, επισημαίνεται ότι κατά την μέτρηση της απόδοσης μιας δημόσιας οργάνωσης, πρέπει να λαμβάνονται εξίσου υπόψιν τόσο το κριτήριο της αποτελεσματικότητας όσο και της αποδοτικότητας καθώς η μία έννοια συμπληρώνει την άλλη(αλληλοσυμπληρώνονται). Θεωρείται άωφελο μια οργάνωση να είναι αποτελεσματική αλλά την ίδια στιγμή να εντοπίζεται κατασπατάληση διαθέσιμων πόρων.

4.2.3 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Common Assessment Framework (CAF), είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο έχει επηρεαστεί κυρίως από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) αλλά και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού, την οποία προσεγγίζει συγχρόνως από διαφορετικές οπτικές (Τσιότρας, 2016). Στην ουσία πρόκειται για ένα απλό, εύχρηστο και οικονομικό μέσο αυτό-αξιολόγησης των οργανώσεων του Δημόσιου Τομέα, το οποίο συμβάλει αποφασιστικά στην εισαγωγή τεχνικών διοίκησης ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και κατ' επέκταση στη διοικητική βελτίωση. Ειδικότερα, το Κ.Π.Α. ως εργαλείο διοίκησης ποιότητας των Δημόσιων Οργανισμών, έχει ως στόχο :

- να εισάγει την κουλτούρα της αριστείας και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση,
- να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης,
- να οδηγήσει τις δημόσιες οργανώσεις προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας, ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης,
- να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα,
- και να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα(Υπουργείο Εσωτερικών, 2007 ; Τσιότρας, 2016)

Αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης και είκοσι οκτώ υποκριτήρια, τα οποία αποτελούν και τα κύρια σημεία στα οποία πρέπει να βασίζεται κάθε οργανωτική δομή. Στη σχηματική απεικόνιση που ακολουθεί παρουσιάζονται τα εννέα αυτά κύρια κριτήρια καθώς και η διασύνδεση αλλά και ο προσανατολισμός αυτών με απώτερο σκοπό την επίτευξη των βέλτιστων επιθυμητών αποτελεσμάτων:



Διάγραμμα 10. Το μοντέλο ΚΠΑ. Πηγή: Κ.Π.Α., Υπουργείο Εσωτερικών (2013).

Τα πρώτα πέντε κριτήρια αφορούν τις προϋποθέσεις που καθορίζουν το βαθμό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και έχουν να κάνουν με τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης μιας δημόσιας υπηρεσίας, την κουλτούρα τής και τον τρόπο διαχείρισης των πάσης φύσεως εισροών, ενώ τα επόμενα τέσσερα κριτήρια αναφέρονται στα αποτελέσματα, τις εκροές δηλαδή του φορέα, και σχετίζονται με την εκπλήρωση ή μη της αποστολής του, ως προς το ανθρώπινο δυναμικό, τους πελάτες και την κοινωνία, μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης και εξυπηρέτησης των πολιτών από την λειτουργία του (Υπουργείο Εσωτερικών, 2008).

Κάθε δημόσιος οργανισμός, ο οποίος αποφασίζει, την υιοθέτηση και εφαρμογή ΚΠΑ αρχικά εκπονεί ένα σχέδιο δράσης, το οποίο αναλαμβάνει να εφαρμόσει μια αντιπροσωπευτική ομάδα έργου – αξιολόγησης. Κατά την πρώτη φάση προσδιορίζεται το πεδίο εφαρμογής, συγκροτείται η ομάδα έργου και καθορίζεται ο επικεφαλής της. Κατά τη δεύτερη φάση εκπαιδεύεται η ομάδα δράσης, προσδιορίζεται η εσωτερική λειτουργία της και πραγματοποιείται η κατανομή καθηκόντων. Στη συνέχεια κατά την τρίτη φάση, συλλέγονται και γίνεται επεξεργασία των προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης και συγχρόνως συντάσσεται έκθεση αξιολόγησης και βαθμολόγησης. Τέλος, στην τέταρτη φάση συντάσσεται η έκθεση μέτρων βελτίωσης (Τσιότρας 2016, Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ 2017).

Στόχο της αξιολόγησης αποτελεί η αναζήτηση και η εύρεση όλων εκείνων των αδύνατων και δυνατών στοιχείων μιας οργάνωσης, τα οποία αποτυπώνουν την υφιστάμενη κατάσταση στην οποία βρίσκεται, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες και ταυτόχρονα να ενδυναμωθούν τα δυνατά της σημεία, προς βελτίωση της αποδοτικότητας

της, μέσα από την εκπόνηση και εφαρμογή βελτιωτικών μέτρων. Υπό το πρίσμα των προαναφερθέντων προκύπτει ότι η αυτό-αξιολόγηση αποτελεί μια δυναμική και αέναη διαδικασία, η οποία αφορά το σύνολο των δρώντων σε μία οργάνωση.

Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί ως ένα εκ των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του ΚΠΑ, η ευκαιρία που προσφέρει στις δημόσιες οργανώσεις να ικανοποιήσουν και να κινητοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους μέσω της ενεργούς συμμετοχής τους στην διαδικασία της αξιολόγησης, προωθώντας ταυτόχρονα την ομαδική εργασία και τις καινοτόμες ιδέες. (Βαξεβανίδου, 2007).

Εν κατακλείδι, αξίζει να σημειωθεί, ότι το ΚΠΑ παρότι εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, προκειμένου να καταστεί δυνατή η διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του εξακολουθεί να παραμένει η συνεισφορά του στην καλή διακυβέρνηση (Vakalopoulou, Tsiotras and Gotzamani, 2013).

4.2.4 Πιστοποίηση βάσει ISO

Το ISO είναι ακρωνύμιο του International Organization for Standards (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης και αποτελεί τον μεγαλύτερο διεθνή οργανισμό πιστοποίησης ποιότητας, του οποίου αποστολή θεωρείται η δημιουργία και η έκδοση προτύπων. Ως έτος ιδρύσεως του ορίζεται το 1947 ενώ σήμερα απαριθμεί ως μέλη του, εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών. Στην Ελλάδα το ISO αντιπροσωπεύεται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Τα πρότυπα ποιότητας είναι τεκμηριωμένες συμφωνίες, οι οποίες περιέχουν τεχνικές προδιαγραφές και κριτήρια. Χρησιμοποιούνται ως κατευθύνσεις, οδηγίες και κανόνες για να επιβεβαιώσουν ότι διαδικασίες και υπηρεσίες συμμορφώνονται με αυτά. Τα πρότυπα αυτά παρέχουν οδηγίες και εργαλεία σε όλους, εκείνους τους οργανισμούς που θέλουν να διασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες που παρέχουν, ανταποκρίνονται με συνέπεια στις απαιτήσεις του πελάτη και ότι η ποιότητα συνεχώς βελτιώνεται.

Η σειρά προτύπων ISO 9000 αποτελεί ένα από τα 14000 διεθνή πρότυπα ISO και περιλαμβάνει πρότυπα και εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ που αφορούν οργανισμούς κάθε τύπου. Οι οκτώ αρχές στις οποίες βασίζεται η σειρά ISO 9000 είναι: η εστίαση στον πελάτη, η ηγεσία, η συμμετοχή των εργαζομένων, η διοίκηση με βάση τις διεργασίες, η προσέγγιση της διαχείρισης ως σύστημα, η διαρκής βελτίωση, η λήψη αποφάσεων βάσει

δεδομένων και τέλος οι αμοιβαίες και επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές(Lin & Wu,2005). Ειδικότερα, το διεθνές πρότυπο ISO 9001, το οποίο αποτελεί και το μοναδικό πρότυπο στην οικογένεια ISO 9000, στο οποίο μπορεί να πιστοποιηθεί ένας οργανισμός, εστιάζει στον στόχο της διαρκούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού ώστε να εξυπηρετείται η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Το ISO 9001, επομένως βασίζεται στην διαρκή εφαρμογή ενός κύκλου βελτίωσης (Κύκλος του Deming, Plan-Do-Check-Act) που συνίσταται από τα τέσσερα αυτά διακριτά σημεία (Τσιότρας, 2016).

Παράγοντες που δύνανται να οδηγήσουν σε επιτυχή πιστοποίηση κατά ISO 9000 σε έναν οργανισμό, μπορούν να θεωρηθούν :

- η δέσμευση και η διαρκής υποστήριξη της διοίκησης
- η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων
- η ανάπτυξη ενός ακέραιου συστήματος διασφάλισης ποιότητας
- η αξιολόγηση των διαδικασιών ως προς την αξία πριν την τεκμηρίωση τους
- ο διαρκής έλεγχος και η συνεχής βελτίωση του συστήματος
- και η βέλτιστη αξιοποίηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων (Τζωρτζόπουλος, 2018).

4.3 Περιορισμοί στην Υλοποίηση της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα

Έντονη είναι η διχογνωμία που επικρατεί ανάμεσα στους ερευνητές αναφορικά με το κατά πόσο οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε έναν δημόσιο οργανισμό. Αρκετοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ δεν ταιριάζει στις δημόσιους οργανισμούς για διάφορους λόγους, όπως η φύση της ποιότητας, η εργασιακή κουλτούρα και η έννοια των πελατών, με τα ανώτατα στελέχη να παραμένουν εγκλωβισμένα σε άκαμπτους κανόνες, γραφειοκρατικές διαδικασίες, πολιτική και αρνητικά στερεότυπα (Hsieh et al., 2002).

Ο Vinnny (2007), υποστήριξε ότι σημαντικοί περιορισμοί στην υλοποίηση της ΔΟΠ αποτελούν : η υπάρχουσα κουλτούρα των δημοσίων οργανισμών, που εμφανίζει μεγάλες δυσκολίες στην αλλαγή , η έλλειψη συνεργασίας και ομαδικότητας που χαρακτηρίζει τις σχέσεις των εργαζόμενων των δημόσιων οργανισμών, οι δυσκολίες στον προσδιορισμό

των πελατών, ο μεγάλος αριθμός διεργασιών, η απουσία εστίασης στον πολίτη και η έλλειψη γνώσης της στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού.

Στην ίδια κατεύθυνση και οι Karyotakis & Moustakis (2014), οι οποίοι θεωρούν ότι, η απουσία κινήτρων, επιβράβευσης και αναγνώρισης των προσπαθειών των υπαλλήλων σε συνδυασμό με την έλλειψη μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης τους έχουν ως επακόλουθο τη δημιουργία ενός υποβαθμισμένου εργασιακού περιβάλλοντος και δύνανται να αποτελέσουν τροχοπέδη στην υλοποίηση της ΔΟΠ σε ένα οργανισμό. Ως σημαντικά προβλήματα επίσης επισημαίνουν, την έλλειψη αξιοκρατίας, την απουσία περιγραφής καθηκόντων των υπαλλήλων, την ανυπαρξία ευέλικτης ιεραρχίας και την ύπαρξη πελατειακών σχέσεων και την ανάμιξη πολιτικών παραγόντων στην πλειονότητα των οργανισμών του δημοσίου.

Επιπλέον σύμφωνα με τους Dewhurst at al. (1999), σημαντικό εμπόδιο στην εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί το γεγονός ότι η προαγωγή των υπαλλήλων βασίζεται στην αρχαιότητα και όχι στην απόδοση καθώς και η αδυναμία απόλυσης του μη αποδοτικού υπαλλήλου, η οποία απορρέει από προνόμιο της μονιμότητας που χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων.

Κακές πρακτικές που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία υλοποίησης της ΔΟΠ μπορούν να θεωρηθούν σύμφωνα με τους Evans & Lindsay, 1999, και Τσότρας, 2016: η μη δέσμευση της διοίκησης (ανεπαρκής ηγεσία, ανάθεση ευθυνών σε εργαζόμενους, ο αποπροσανατολισμός από το σκοπό, η θεώρηση της ΔΟΠ ως πρόγραμμα και όχι ως μιας αέναης φιλοσοφίας διοίκησης, η μεμονωμένη και όχι η κατά μήκος όλου του οργανισμού, εφαρμογή καλών πρακτικών και η αδυναμία συνέργειας της ΔΟΠ με άλλες προσεγγίσεις και συστήματα του οργανισμού.

Σημαντικούς περιορισμούς σύμφωνα με την Ραμματά (2011), τέλος και αναφορικά με την υλοποίηση της ΔΟΠ επίσης αποτελούν: η αυστηρή προσήλωση στον τύπο του ισχύοντος νομικού πλαισίου και όχι στο περιεχόμενο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αναντιστοιχία μεταξύ στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών και των πραγματικών αναγκών τους, η προσήλωση στις ιεραρχικές σχέσεις και η απουσία σύγχρονου μάνατζμεντ, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

5. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ(ενδοεπιχειρησιακού), αποτελεί μια προσέγγιση πολλαπλών διαστάσεων και έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και διερεύνησης για πολλούς ερευνητές, διότι συνδέει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με το ανθρώπινο δυναμικό του, μέσω της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει(De Farias, 2010).

5.1 Περιεχόμενο και ορισμός του Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Το εσωτερικό μάρκετινγκ(Internal Marketing) προτάθηκε αρχικά ως προσέγγιση μάρκετινγκ για την περαιτέρω βελτίωση των εξωτερικών εννοιών μάρκετινγκ. Ο Huang (2020), υποστηρίζει ότι, ο οργανισμός προς επίτευξη των στόχων του, επιδεικνύοντας την ίδια απόλυτη αφοσίωση σε κάθε εργαζόμενο , δύναται να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και ενθάρρυνσης για τους υπαλλήλους να επιτύχουν απόδοση υψηλής ποιότητας και να παρέχουν βέλτιστη εξυπηρέτηση πελατών.

Οι Sasser & Arbeit (1976), υποστήριξαν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ αφορά λειτουργίες της επιχείρησης, όπως η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και ότι όλες οι προσπάθειες για εσωτερικό μάρκετινγκ πραγματοποιούνται μέσα από της πρόσληψη, παρακίνηση και εκπαίδευση των εργαζομένων. Επομένως, βασική στόχευση του εσωτερικού μάρκετινγκ πρέπει να αποτελεί η ενσωμάτωση της στρατηγικής της συνολικής οργανωτικής λειτουργίας (Vella, Gountas, & Walker, 2009).

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο Byju (2013), ο οποίος υποστήριξε ότι μέσα σε ένα ανταγωνιστικό και διαρκώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον, η ανάπτυξη του εσωτερικού μάρκετινγκ αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε οργανισμού, και αυτό γιατί στον τομέα των υπηρεσιών η ανάπτυξη σχέσεων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, εξαρτάται άμεσα από το ανθρώπινο δυναμικό (Gronroos, 1994).

Σύμφωνα με τους Parasuraman et al (1985), βασική αποστολή του ενδοεπιχειρησιακού μάρκετινγκ πρέπει να αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας των

παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, λόγω της διαρκούς απαίτησης από πλευράς τους για υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, η οποία καταδεικνύεται και από την έντονη στροφή της πλειονότητας των οργανισμών προς αυτή. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο Shah(2014), που υποστηρίζει ότι αποστολή του κάθε οργανισμού οφείλει να είναι η εκπαίδευση και η επιτυχή παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία θα οδηγήσει σε ικανοποίηση και κατ' επέκταση σε παροχή υπηρεσιών υψηλής απόδοσης προς στους πολίτες, αλλά και ο Kotler (1991) που ορίζει το εσωτερικό μάρκετινγκ, ως τον αποτελεσματικότερο τρόπο κατάρτισης και δημιουργίας κινήτρων στους εργαζόμενους με απώτερο σκοπό την άριστη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Τέλος, σύμφωνα με τους Kotler & Armstrong (2006), ως εσωτερικό μάρκετινγκ, ορίζεται εκείνη η διαδικασία μάρκετινγκ ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών, η οποία στοχεύει μέσω της εκπαίδευσης και παρακίνησης των εργαζομένων πρώτης γραμμής, για ομαδική εργασία, να παρέχει μεγαλύτερη ικανοποίηση στον εξωτερικό πελάτη/πολίτη.

Βάσει των προαναφερθέντων αναδεικνύονται τα δυο βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού μάρκετινγκ. Πρώτον ότι αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης όπου ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως εσωτερικός πελάτης και δεύτερον ότι περιέχει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που στοχεύουν αφενός στην εσωτερική επικοινωνία και τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό των εργαζομένων και αφετέρου στη διασύνδεση των δραστηριοτήτων αυτών με την εξωτερική απόδοση του οργανισμού(Μαρούδας, 2009) .

5.1.1 Προσανατολισμός μάρκετινγκ στην εσωτερική αγορά

Οι Compton et al. (1987), μέσα από εκτενή μελέτη του εσωτερικού μάρκετινγκ, αναγνώρισαν ως έναν από τους βασικότερους στόχους του, την μύηση όλων των εργαζομένων στην κατανόηση και αποδοχή της ευθύνης που φέρουν αναφορικά με την ποιοτική απόδοση στις εσωτερικές τους συναλλαγές εντός του οργανισμού.

Ο Gronroos (1990), από την πλευρά του, επισήμανε ως βασικό στόχο, την παρακίνηση των εργαζομένων αφενός στην κατανόηση του πνεύματος και της έννοιας της υπηρεσίας και αφετέρου στην απόδοση μέσα από τον προσανατολισμό στον πελάτη-πολίτη.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Lings (2004), αποτελεί την εφαρμογή των

εργαλείων του μάρκετινγκ εντός του οργανισμού, δηλαδή στην εσωτερική αγορά των εργαζομένων. Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά επομένως κατά τον Ling, αποτελεί μια φιλοσοφία η οποία μέσω της διαρκούς προσπάθειας βελτίωσης του εσωτερικού κλίματος σε ένα οργανισμό, συνδράμει σημαντικά στην αύξηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτός ο προσανατολισμός επικεντρώνεται αποκλειστικά στην διαδικασία της παροχής υπηρεσιών, μέσα όμως από τη σκοπιά της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Στην εσωτερική αγορά του οργανισμού, όλοι οι εργαζόμενοι και όλα τα τμήματα αποτελούν ταυτόχρονα εσωτερικούς πελάτες καθώς και εσωτερικούς προμηθευτές άλλων εργαζομένων και άλλων τμημάτων ενώ η διαρκής βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης του εσωτερικού πελάτη έχει θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα εξυπηρέτησης του εξωτερικού πελάτη.(Frost & Kumar, 2000)

Ο προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά, αντιπροσωπεύει στην ουσία εκείνο το σύστημα αξιών, το οποίο τοποθετεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος ενός οργανισμού, την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους παράλληλα με την εστίαση του οργανισμού στην βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών-πολιτών. Με αυτό τον τρόπο προωθείται η ανάγκη δημιουργίας ευνοϊκών και δημιουργικών σχέσεων, ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διοίκηση, των οποίων σχέσεων, θεμελιώδη βάση αποτελεί, η δέσμευση από την πλευρά του οργανισμού για παροχή προστιθέμενης αξίας στην εσωτερική αγορά, μέσω της ικανοποίησης των επιθυμιών και των αναγκών των εργαζομένων. (Rafiq & Ahmed, 1993)

5.1.2 Εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού πελάτη

Ως εσωτερικός πελάτης, νοείται ο κάθε εργαζόμενος που βρίσκεται εντός του οργανισμού και ο οποίος αλληλοεπιδρά με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού, στα πλαίσια της εργασίας τους, προκειμένου να παραχθεί η τελική υπηρεσία.(Farmer at al., 2001). Ο εσωτερικός αυτός πελάτης(εργαζόμενος), δημιουργεί μία ανθρώπινη αλυσίδα μεταξύ του οργανισμού του και του εξωτερικού περιβάλλοντός του, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη.

Η έννοια του εσωτερικού πελάτη προήλθε ως αποτέλεσμα της ιδέας “πώλησης “ της εργασίας στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, στοχεύοντας στην αύξηση της ελκυστικότητας της εργασίας για τον υπάλληλο(Sasser & Arbeit, 1976). Μελετώντας τη βιβλιογραφία , και την πληθώρα ερευνών, εξάγεται η διαπίστωση ότι η εξέλιξη

αυτής της ιδέας αποτέλεσε ,σύμφωνα και με τον Berry (1981), τη βάση για την υιοθέτηση και εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ. Ο Berry (1981), υποστήριξε ότι : « αν η διοίκηση ενός οργανισμού, θέλει οι πελάτες του να απολαμβάνουν εξαιρετική εξυπηρέτηση, οφείλει να ικανοποιήσει πρώτα τους υπαλλήλους». Απαραίτητη οπότε προϋπόθεση για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους εξωτερικούς πελάτες/πολίτες αποτελεί η ικανοποίηση των εργαζομένων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Εστιάζοντας λοιπόν στην ίδια επιθυμία που εκφράζουν τόσο οι εσωτερικοί(εργαζόμενοι) όσο και οι εξωτερικοί πελάτες για εκπλήρωση των αναγκών τους ο Berry, εισήγαγε την έννοια του «υπάλληλου ως πελάτη» στο χώρο του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Οι Day & Wensley (1983), αναγνωρίζουν και αυτοί ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες του οργανισμού και ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί το μέσο με το οποίο οι οργανισμοί παρέχουν στους εργαζομένους τους ‘προϊόντα’ όπως στάσεις, νόρμες, αξίες και συμπεριφορές προς ικανοποίηση των αναγκών τους, αλλά και προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Τέλος η εμπειρία που μπορεί να έχει αποκομίσει ο εργαζόμενος ως εσωτερικός πελάτης, από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική, η σημαντικότητα όμως έγκειται στην εύρεση εκείνου του τρόπου, με τον οποίο ο εσωτερικός πελάτης θα εντοπίσει την αξία των δράσεων που θα τον οδηγήσει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

5.2 Η έννοια της εσωτερικής υπηρεσίας

Σύμφωνα με τους Sharma et al. (2016), ως εσωτερική υπηρεσία ορίζεται «η υπηρεσία που παρέχεται από οργανωτικές μονάδες ή άτομα που εργάζονται σε αυτά τα τμήματα σε άλλες μονάδες ή εργαζόμενους εντός του οργανισμού». Η ιδέα των εσωτερικών υπηρεσιών θεωρείται αποτέλεσμα της εσωτερικής άποψης μάρκετινγκ, η οποία αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού ως εσωτερικούς πελάτες και υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών θα βοηθούσε στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (Skarpeta et al., 2019).

Στο εσωτερικό του οργανισμού, οι εργαζόμενοι, πρέπει να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλον ως «εσωτερικό πελάτη» και ταυτόχρονα να επιδιώκουν την ικανοποίηση των προσδοκιών του άλλου στην προσπάθειά τους για βελτιστοποίηση της εμπειρίας των εξωτερικών πελατών. Εάν ο καθένας προσφέρει το καλύτερο δυνατό επίπεδο εσωτερικών υπηρεσιών είναι πιθανότερο ο εξωτερικός πελάτης να αποκομίσει ένα

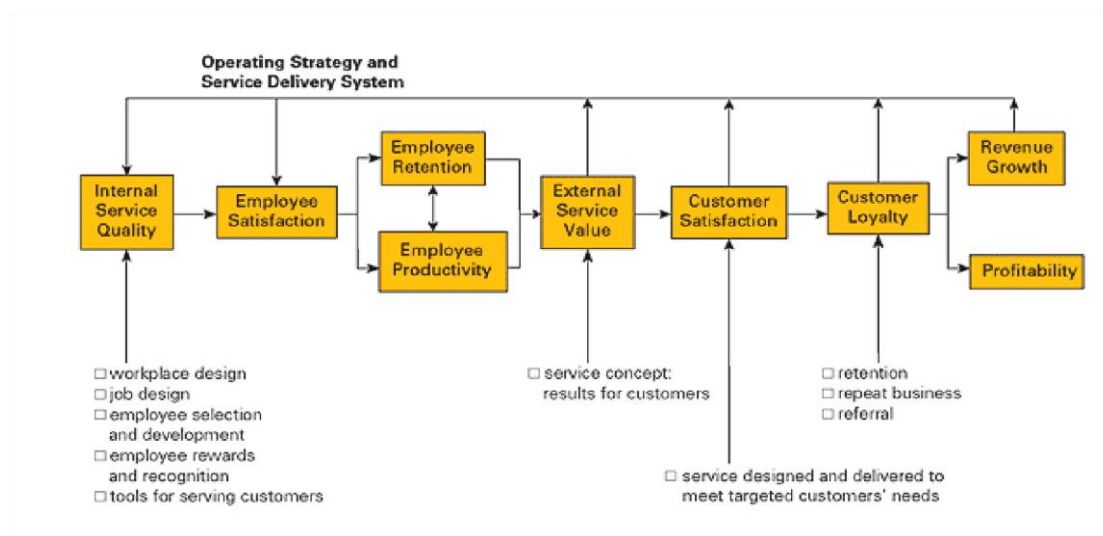
υψηλότερο επίπεδο ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. (Prentice, 2018).

5.2.1 Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Kang et al. (2002), η παροχή ποιοτικών εσωτερικών υπηρεσιών αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη παράμετρο του εσωτερικού μάρκετινγκ αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς η βελτίωση της ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών αναμένεται να έχει ως επακόλουθο την βελτιωμένη ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι εισπράττουν άριστη ποιότητα εσωτερικής υπηρεσίας, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, έχουν υψηλότερο ηθικό στην εργασία και λειτουργούν με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Σε αυτή την κατεύθυνση οι Prakash, & Srivastava (2019), επισήμαναν ότι ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας εσωτερικής υπηρεσίας με προσανατολισμό στον πελάτη, το οποίο στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας εσωτερικής υπηρεσίας ικανοποιώντας τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, αφενός βοηθά τους οργανισμούς να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και αφετέρου επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης συνδυάζοντας λιγότερες σπατάλες και χαμηλότερο λειτουργικό κόστος.

Για την καλύτερη κατανόηση της σημασίας των ποιοτικών εσωτερικών υπηρεσιών χρησιμοποιείται το μοντέλο αλυσίδας κέρδους των υπηρεσιών (Service Profit Chain) των Heskett et al. (1994).



Διάγραμμα 11. Η αλυσίδα Υπηρεσίας-Κέρδους των Heskett et al.(1994).Πηγή:Heskett et al

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο στην αφετηρία της συγκεκριμένης αλυσίδας

βρίσκεται η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών, όπως φαίνεται και από την παραπάνω σχηματική απεικόνιση, η οποία οδηγεί σε ικανοποίηση του εργαζόμενου. Αυτή η εργασιακή ικανοποίηση έχει ως επακόλουθο τη διατήρηση των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητας, οι οποίες ενισχύουν την αξία των εσωτερικών υπηρεσιών που με τη σειρά τους οδηγούν σε ικανοποίηση του πελάτη- πολίτη και κατ' επέκταση σε αφοσίωση και πιστότητα αυτού. Στο τέλος της αλυσίδας τοποθετούνται η αύξηση εσόδων και η κερδοφορία, τα οποία αποτελούν το επιθυμητό αποτέλεσμα όλων των παραπάνω για τον οργανισμό.

Στο ίδιο άρθρο, οι Heskett et al, (1994), επισημαίνουν ως βασικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τα αισθήματα που νιώθουν οι εργαζόμενοι τόσο απέναντι στη δουλειά τους όσο και απέναντι στους συναδέλφους τους και τον ίδιο τον οργανισμό, τη στάση που αναπτύσσουν οι άνθρωποι μεταξύ τους αλλά και τον τρόπο που εξυπηρετούν ο ένας τον άλλον.

Τέλος, για να χαρακτηρίζεται μια εσωτερική υπηρεσία ως υποδειγματικά ποιοτική θα πρέπει να συνίσταται από τα εξής οκτώ σημαντικά συστατικά στοιχεία:

- ομαδικότητα μεταξύ ατόμων και τμημάτων
- υποστήριξη από τη διοίκηση
- πολιτικές και διαδικασίες προς εξυπηρέτηση των πολιτών
- οριζόντια και κάθετη επικοινωνία
- διαρκής και αποτελεσματική εκπαίδευση
- ανταμοιβή και αναγνώριση απόδοσης
- εργαλεία εξυπηρέτησης πελατών-πολιτών
- και εναρμόνιση στόχων διοίκησης και εργαζομένων πρώτης γραμμής (Heskett et al.,1994),

5.3 Ποιότητα Υπηρεσιών - Χαρακτηριστικά

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων που αυτές παρουσιάζουν και τις διαφοροποιεί από τα εμπράγματα αγαθά. Για την καλύτερη κατανόηση επομένως της έννοιας 'ποιότητα υπηρεσιών', καλό είναι αρχικά να γίνει αναφορά σε αυτά τα χαρακτηριστικά που τις διαχωρίζουν από τα αγαθά. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006), καταρχήν είναι άυλες, παρουσιάζουν δηλαδή απουσία απτών χαρακτηριστικών γεγονόσ που καθιστά αδύνατο

τον καθορισμό και την εκτίμηση τους. Επιπλέον είναι αδιαχώριστες δηλαδή παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα και είναι αδύνατο να διαχωριστούν από τον πάροχο τους. Σημαντικό χαρακτηριστικό τους γνώρισμα επίσης αποτελεί το ότι είναι μεταβλητές σε χρήση (αριθμός χρηστών) και ποιότητα (πιθανότητα αλλαγής με το πέρασμα του χρόνου) και ότι είναι αναλώσιμες, καθώς δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να χρησιμοποιηθούν αργότερα(Sandhusen, 1997).

Επιπλέον ο Δερβιτσιώτης (2005), υποστηρίζει ότι κατά τη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας, παρατηρείται ενεργή συμμετοχή του πολίτη λόγω της άμεσης επαφής με τον πάροχο. Ευνόητο είναι λοιπόν ότι ποιότητα των υπηρεσιών σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την αντίληψη της στιγμής , της εντύπωσης δηλαδή που θα σχηματίσει ο πολίτης τη στιγμή που θα βρεθεί αντιμέτωπος με τον πάροχο της υπηρεσίας. Η άμεση όμως αυτή επαφή ανάμεσα στον πολίτη και στον πάροχο της υπηρεσίας δημιουργεί αυξημένο άγχος και πίεση για σωστή και άμεση εξυπηρέτηση.

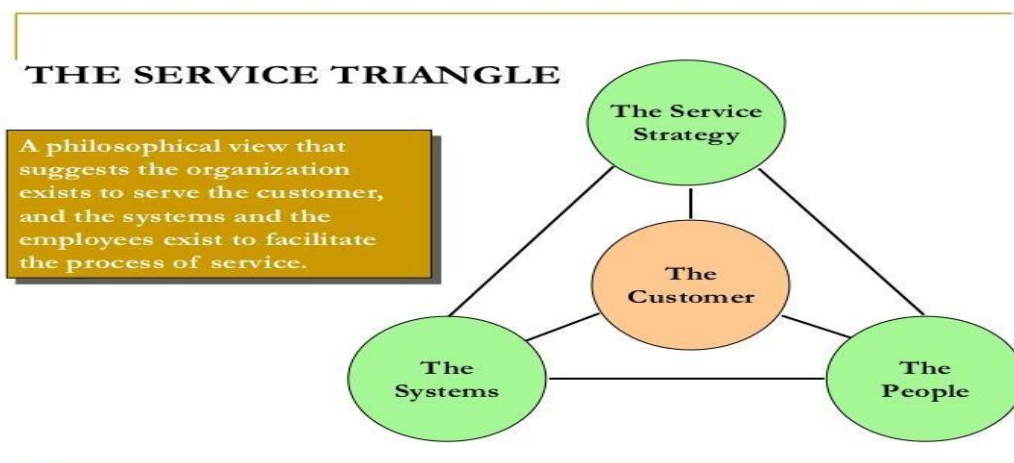
Ο Garvin (1988), επικεντρώθηκε στα στοιχεία, τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζουν μία υπηρεσία, προκειμένου να αποτυπωθεί στην αντίληψη των πελατών ως ποιοτική. Βάσει ερευνών, η αντίληψη των πελατών, για την ποιότητα της υπηρεσίας που τους παρασχέθηκε, διαμορφώνεται με βάση κοινά κριτήρια. Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2016), τα κριτήρια αυτά χαρακτηρίζονται από ανεξαρτησία και ο πελάτης είναι αυτός που θα ορίσει τη σημαντικότητα του καθενός στην ποιότητα. Τα κριτήρια αυτά είναι :

- Πιστότητα-Συνέπεια
- Ανταπόκριση
- Ικανότητα
- Ευκολία Πρόσβασης
- Ευγένεια
- Επικοινωνία
- Ασφάλεια
- Κατανόηση-Πραγματική Επικοινωνία
- και Υλική υπόσταση(Ζαβλανός, 2006)

Σύμφωνα με τους Albrecht & Zemke (1985), τέλος, το σύστημα παροχής υπηρεσιών είναι ένα τρίγωνο στο κέντρο του οποίου βρίσκεται ο πελάτης, τον οποίο πλαισιώνουν η στρατηγική του οργανισμού, (όραμα, αποστολή, στόχοι), το ανθρώπινο δυναμικό (διοικητικά στελέχη εργαζόμενοι) και τα συστήματα παραγωγής (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός), τα οποία τοποθετούνται στις γωνίες του τριγώνου. Σύμφωνα με το πλαίσιο

αυτό ο πελάτης αποτελεί κεντρικό στοιχείο του συστήματος και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία υπηρετούν την ικανοποίηση των αναγκών του (Δερβιτσιώτης, 2005).

Ακολουθεί η γραφική απεικόνιση του συστήματος παροχής υπηρεσιών:



Διάγραμμα 12. Το τρίγωνο των υπηρεσιών. Πηγή: Albrecht & Zemke (1985)

5.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον τομέα Υπηρεσιών

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών, αποτέλεσε δευτερεύουσα προτεραιότητα, γεγονός το οποίο αποδόθηκε στην αρχική εστίαση της ΔΟΠ στη μέτρηση της απόδοσης της ποιότητας στα έμπρακτα αγαθά, καθώς τόσο ο ορισμός της όσο και ο υπολογισμός της, ήταν ευκολότερος στα αγαθά απ' ό τι στις υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τους Mohanty & Behera (1996), ο στόχος της ΔΟΠ είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μέσω μιας διαδικασίας ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών και όχι η μέτρηση απόδοσης της ποιότητας. Οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με τη ΔΟΠ διατήρησαν μια κριτική στάση απέναντι στη δυνατότητα εφαρμογής της ΔΟΠ στο περιβάλλον των υπηρεσιών και στην επάρκειά της στο πλαίσιο της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι Lakhe & Mohanty (1995), επικεντρώθηκαν στην ολοκλήρωση των εσωτερικών συστημάτων και διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών και περιέγραψαν μια διαδικασία υλοποίησης της διοίκησης ποιότητας μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας των

εσωτερικών υπηρεσιών. Ο Mefford (1993) πρότεινε μια υπηρεσία ολικής ποιότητας, η οποία, βασιζόμενη στη φιλοσοφία ότι κάθε μέλος του οργανισμού θα έχει την πεποίθηση, ότι η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί το φθηνότερο και καταλληλότερο τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, την οργανωσιακή δέσμευση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τη βελτίωση των διαδικασιών, την καθιέρωση ενός μηχανισμού ανάδρασης και την έμφαση στη διαρκή βελτίωση, βελτιώνει την ποιότητα υπηρεσιών του οργανισμού. Οι Huq & Stolen (1998), μετά από τη μελέτη τριάντα έξι οργανισμών, οι οποίοι είχαν εφαρμόσει τη ΔΟΠ, υποστήριξαν ότι, ενώ οι βασικές αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται από όλα τα είδη των οργανισμών, οι τεχνικές και τα εργαλεία της σε διαφορετικά περιβάλλοντα πιθανόν να διαφοροποιούνται.

Οι Mohanty & Behera (1996), αναφορικά με την υλοποίηση της ΔΟΠ στον τομέα των υπηρεσιών παρατήρησαν ότι:

- η ποιότητα της υπηρεσίας δεν είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εξυπηρέτηση του πολίτη, μολονότι η εξυπηρέτηση και οι σχέσεις με τον πολίτη αποτελούν μέρος της ποιότητας της υπηρεσίας
- σε περίπτωση μη αποσαφήνισης των ιδιαίτερων γνωρισμάτων των υπηρεσιών, τα μοντέλα και οι τεχνικές διαχείρισης της ποιότητας, δύναται να αποτελέσουν εμπόδιο
- απαιτείται η αλλαγή της επικεντρωμένης στην υπηρεσία κουλτούρας των
- μέσα διάδοσης της ποιότητας πρέπει να αποτελέσουν η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων.

Βάσει των προαναφερθέντων γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συναντά σημαντικές δυσκολίες στο τομέα παροχής υπηρεσιών, αλλά κατά τον Vinni (2007), μπορεί να καταστεί εφαρμόσιμη εάν με κατάλληλες τροποποιήσεις που εστιάζουν, στην προερχόμενη από τον πολίτη ανατροφοδότηση, στην παρακολούθηση της απόδοσης, στη διαρκή βελτίωση και στη συμμετρικότητα, προσαρμοστεί στις συνθήκες που επικρατούν στον τομέα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση της μεθοδολογίας της έρευνας, η οποία αποτελεί τον κορμό για την ανάπτυξη και την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας και περιγράφονται αναλυτικά οι βασικές έννοιες, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων, η διαδικασία με την οποία συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν τα δεδομένα και το δείγμα της έρευνας.

6.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Ο Παρασκευόπουλος (1993) ορίζει ως έρευνα την εργασία που ως στόχο έχει να προάγει την επιστημονική γνώση, με βάση όμως διεθνείς αποδεκτές επιστημονικές θεωρίες ή η επεξεργασία νέων θεωριών, ικανών να γίνουν αποδεκτές από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Προκειμένου να χαρακτηριστεί μία εργασία ως ερευνητική απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η πρωτοτυπία αυτής. Η έρευνα επομένως αποτελεί μια συστηματική και καλά σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων, η οποία βασίζεται στην εμπειρική πραγματικότητα. και στόχο έχει τη βελτίωση των επιτευγμάτων του ανθρώπου.

Σύμφωνα με τον Δημητρόπουλο (2004), η ερευνητική διαδικασία ξεκινά με αφορμή έναν προβληματισμό και καλείται να δώσει απάντηση σε ένα ερευνητικό ερώτημα. Η οργάνωση και διεξαγωγή της έρευνας βασίζεται σε μία λογική διάρθρωση ενεργειών. Η ερευνητική διαδικασία αρχίζει με τη διατύπωση ενός προβλήματος ή μιας υπόθεσης (η οποία προϋποθέτει εμπειριστατωμένη βιβλιογραφική επισκόπηση), στη συνέχεια ακολουθεί ο σχεδιασμός της έρευνας, η συλλογή, οργάνωση και ανάλυση των δεδομένων και τέλος ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων και γενικεύσεων σχετικών με την υπόθεση της έρευνας (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Ο όρος μεθοδολογία έχει οριστεί από τον Jankowicz (2005), ως «η ανάλυση και η λογική μίας συγκεκριμένης μεθόδου ή μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη και στις μελέτες γενικά».

Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας κατά τον Τσιώλη (2014), ονομάζεται εκείνη η επιστήμη που μελετά και ερευνά μεθοδικά, ενεργητικά, επίμονα και συστηματικά

κάθε μορφή γνώσης, με βάση τα εμπειρικά δεδομένα, τα οποία την επαληθεύουν και την γενικεύουν ως αλήθεια. Ο όρος 'μέθοδος' , αποτελεί ένα ειδικό σύστημα κανόνων, βάσει των οποίων οργανώνονται οι διαδικασίες για την απόκτηση νέων γνώσεων, που στοχεύουν στην πρακτική αναδιάρθρωση της πραγματικότητας, στην απάντηση των ερωτημάτων και στην λύση των ερευνητικών προβλημάτων. Μέθοδος επομένως είναι, όλοι εκείνοι οι τρόποι που ακολουθεί ο ερευνητής, προκειμένου να αντλήσει πληροφορίες για την έρευνά του, με σκοπό να ερευνήσει, αναλύσει, προσεγγίσει και εξετάσει το αντικείμενο της έρευνάς του (Τσιώλης, 2014).

Ειδικότερα, στην ίδια κατεύθυνση και σύμφωνα με αυτά που ο Ζαφειρόπουλος (2015), επισημαίνει, ο όρος μεθοδολογία αφορά εκείνο το ολοκληρωμένο σύνολο μεθόδων και διαδικασιών, που μπορεί να ακολουθήσει ένας επιστήμονας κατά την διενέργεια μιας ερευνητικής διαδικασίας. Τη μεθοδολογία αυτή, συνιστούν αλληλοσχετιζόμενες διεργασίες και ορθολογικές τεχνικές, οι οποίες διενεργούνται με τη χρήση λογικών βημάτων και αποβλέπουν στην μελέτη και επίλυση του οριζόμενου προβλήματος στο σύνολο του.

Η μεθοδολογία της έρευνας διακρίνεται σε δύο βασικούς τύπους την ποσοτική , η οποία απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό δείγματος και την ποιοτική, η οποία αφορά σχετικά μικρότερο αριθμό δείγματος. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται σε αριθμητικά δεδομένα και στατιστικές συγκρίσεις ενώ η ποιοτική περιγράφει τα αίτια ενός φαινομένου (Μάλλιαρης, 2001). Τα δύο αυτά είδη μεθοδολογίας της έρευνας αλληλοσυμπληρώνουν το ένα το άλλο και αυτό γιατί η ποσοτική μέθοδος εντοπίζει και αποτυπώνει ένα φαινόμενο ενώ η ποιοτική μέθοδος επιδιώκει να ερμηνεύσει αυτό το φαινόμενο(Ρόντος & Παπάνης, 2006).

6.2 Επιλογή Επιστημονικής Έρευνας

Οι ερευνητικές μέθοδοι, ανάλογα με τα εμπειρικά δεδομένα που συλλέγουν, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Σύμφωνα με τους Taylor et al., (2015), η μεθοδολογία που θα ακολουθήσει ο κάθε ερευνητής εξαρτάται από τις ερευνητικές υποθέσεις, τα ενδιαφέροντα καθώς επίσης και τους σκοπούς της ερευνητικής προσπάθειας του.

Ως προς τις πηγές πληροφόρησης υπάρχουν δύο ειδών ερευνητικές μέθοδοι οι πρωτογενείς και οι δευτερογενείς. Η πρωτογενής έρευνα αφορά τη συλλογή

στατιστικών δεδομένων απευθείας από τον πληθυσμό που έχει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αναζητούνται.(Ρόντος & Παπάνης, 2006). Οι πρωτογενείς πηγές είναι επίκαιρες και δίνουν άμεση απάντηση στα εστιασμένα στο σκοπό της έρευνας ερωτήματα. Οι πιο συχνές πρωτογενείς μέθοδοι είναι η συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο.(Κυριαζή, 1998). Η δευτερογενής έρευνα αντίθετα, αφορά τη συλλογή στοιχείων μέσα από προηγούμενες πληροφορίες και προηγείται της πρωτογενούς κατά την αναζήτηση στοιχείων, λόγω της ανάγκης πληροφόρησης και σωστής αντίληψης του θεωρητικού πλαισίου που σχετίζεται με το θέμα της έρευνας.

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, η οποία αξιολογεί την ικανοποίηση των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ, υπό το πρίσμα της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής, ποσοτική έρευνα. Επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος, διότι βασικό της σκοπό αποτελεί η εξαγωγή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων με τη βοήθεια μαθηματικών μοντέλων, τα οποία ενισχύουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της, επιδιώκοντας την ίδια στιγμή την γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας (Shukla, 2008). Όταν ένας ερευνητής επομένως υιοθετεί και χρησιμοποιεί την ποσοτική μέθοδο έρευνας, εστιάζει σε αριθμούς και με τη χρήση στατιστικών εργαλείων προβαίνει σε εκτενή ανάλυση των δεδομένων. Στην παρούσα διπλωματική εργασία, επιλέχθηκε η ποσοτική ερευνητική μέθοδος, γιατί επιτρέπει αφενός την ποσοτικοποίηση απόψεων, συμπεριφορών και στάσεων και αφετέρου την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το πως αισθάνεται το σύνολο του πληθυσμού ως προς ένα συγκεκριμένο ζήτημα (Creswell, 2014).

Η μεγάλη πλειοψηφία των ποσοτικών ερευνών ακολουθεί έναν αυστηρό και προκαθορισμένο ερευνητικό σχεδιασμό, σύμφωνα με τον οποίο οι περισσότερες κρίσιμες αποφάσεις έχουν ληφθεί από τον ερευνητή πριν από τη διεξαγωγή της επιτόπιας έρευνας στο ερευνώμενο πεδίο.

Επιπλέον αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι στόχο της παρούσας εργασίας αποτελεί, η επαλήθευση της ήδη υπάρχουσας θεωρίας ή υπόθεσης που απορρέει από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και η δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων σε επίπεδο πληθυσμού. Σύμφωνα με τον Creswell (2014), η διαδικασία συλλογής δεδομένων από μεγάλα και αντιπροσωπευτικά δείγματα και η στατιστική ανάλυση αυτών, δύναται να οδηγήσει σε εξαγωγή αποτελεσμάτων, ώστε να καταστεί εφικτή η αξιολόγηση της συχνότητας και του μεγέθους των τάσεων του πληθυσμού αλλά και ο έλεγχος των υποθέσεων της μελέτης που διερευνάται.

Βάσει όλων όσων προαναφέρθηκαν, συνάγεται ότι, η ποσοτική μέθοδος, μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη κατανόηση των κεντρικών τιθέμενων ερωτημάτων, δηλαδή στην εργασιακή ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ υπό το πρίσμα της εφαρμογής των αρχών ΔΟΠ στον φορέα, καθόσον επιτρέπει τον εντοπισμό ύπαρξης σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, κάτι το οποίο είναι δυσκολότερο να επιτευχθεί με την εφαρμογή της ποιοτικής προσέγγισης.

Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2011), η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Βιβλιογραφική ανασκόπηση.
- Δημιουργία και διατύπωση της υποθέσεως, του μοντέλου, είτε της θεωρίας που πρόκειται να ελεγχθεί, καθώς και των ερευνητικών ερωτημάτων που πρέπει να απαντηθούν.
- Σχεδιασμό της έρευνας για τον έλεγχο της υπόθεσης ή της θεωρίας.
- Διεξαγωγή έρευνας.
- Ανάλυση αποτελεσμάτων.
- Εξέταση εναλλακτικών εξηγήσεων αναφορικά με τα ευρήματα.
- Τοποθέτηση ως προς και σε τι βαθμό η υπόθεση ή θεωρία υποστηρίζεται και μπορεί να απαντήσει στα ερωτήματα της έρευνας ή δεν υποστηρίζεται και συνεπώς αδυνατεί να απαντήσει στα ερωτήματα της έρευνας.
- και τέλος γενίκευση των ευρημάτων.

6.3 Ερευνητικό Εργαλείο –Ερωτηματολόγιο

Κάθε ερευνητική μέθοδος ή τεχνική συλλογής δεδομένων, κάθε ερωτηματολόγιο, κάθε σειρά συνεντεύξεων, πρέπει είτε να σχεδιάζεται από τον ερευνητή ειδικά για κάθε ερευνητικό έργο, είτε να δανείζεται (και να καταγράφονται τα στοιχεία των αντίστοιχων βιβλιογραφικών αναφορών) από κάποιο άλλο ερευνητικό έργο.

Οι παράγοντες που δύναται να επηρεάσουν την επιλογή της μεθόδου ή των μεθόδων συλλογής δεδομένων αφορούν τον σκοπό της έρευνας, τον πληθυσμό της μελέτης, τα δεδομένα που απαιτούνται για τη μελέτη και τέλος την τοποθεσία των εν λόγω δεδομένων. Οι ερευνητές αναφορικά με την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου, είναι πολύ πρακτικοί και τείνουν να χρησιμοποιούν εκείνη τη μέθοδο συλλογής δεδομένων η οποία θεωρείται η πλέον κατάλληλη ή οποιαδήποτε άλλη μέθοδο συλλογής δεδομένων θα λειτουργήσει καλύτερα.

Στις ποσοτικές έρευνες τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων είναι κυρίως δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

Στις ποσοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις το πιο σύνηθες μέσο συλλογής δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο μέσα από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων θα αποτελέσει αντικείμενο ανάλυσης. Το ερωτηματολόγιο όμως ενδείκνυται να περιλαμβάνει κατάλληλες ερωτήσεις ώστε η έρευνα να οδηγήσει σε εξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων, τα οποία θα σχετίζονται με το υπό διερεύνηση θέμα. Οι ερωτήσεις αυτές θα πρέπει:

- να είναι σχετικές με τους στόχους της έρευνας.
- και να περιλαμβάνουν τα απαραίτητα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος προκειμένου μέσα από τις συσχετίσεις των μεταβλητών να μπορούν να περιγραφούν οι τάσεις και τα χαρακτηριστικά συγκεκριμένων ομάδων.

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο, (2005), υπάρχουν δύο ειδών ερωτηματολόγια, τα δομημένα και τα μη δομημένα. Δομημένα είναι τα ερωτηματολόγια, στα οποία οι γραπτές ερωτήσεις ακολουθούν αυστηρά καθορισμένη σειρά, είναι συνήθως κλειστές, και τα οποία στερούν από τον ερευνητή τη δυνατότητα να παρεκκλίνει αυτής της σειράς και να υποβάλει ερωτήσεις με διαφορετική σειρά. Χρησιμοποιούνται κυρίως σε ποσοτικές έρευνες πρόσωπο με πρόσωπο (face to face) καθώς και σε διαδικτυακές, τηλεφωνικές ή και ταχυδρομικές έρευνες.

Τα μη δομημένα ερωτηματολόγια, από την άλλη, αποτελούνται από ερωτήσεις, η σειρά των οποίων μπορεί να αλλάζει, σύμφωνα με τη γνώμη του ερευνητή, προς διευκόλυνση της συζήτησης με τον ερωτώμενο και προς επίτευξη ομαλότερης ροής της έρευνας. Χρησιμοποιούνται κυρίως σε έρευνες με ομάδες συζήτησης και συνεντεύξεις σε βάθος και δίνουν την ευελιξία στον ερευνητή να αποφασίσει τη σειρά των ερωτήσεων, ανάλογα με την περίπτωση, ρυθμίζοντας με αυτό τον τρόπο καλύτερα τη ροή μιας συζήτησης. Τα μη δομημένα όμως ερωτηματολόγια παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα όπως: η αναγκαιότητα ειδικών εκπαιδευμένων και έμπειρων ερευνητών, υψηλό κόστος έρευνας, αδυναμία ακριβούς ελέγχου ως προς την αξιοπιστία και την εγκυρότητα. (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Για την παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε το δομημένο ερωτηματολόγιο, ως ο πιο κατάλληλος τύπος για τη συλλογή των δεδομένων, και χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στις κλειστές ερωτήσεις, υποδεικνύεται μια σειρά τιμών – πιθανές

απαντήσεις – από τις οποίες ο ερωτώμενος επιλέγει μία ή και περισσότερες της αρεσκείας του. Οι κλειστές ερωτήσεις είναι οι πιο ευρέως διαδεδομένες και χρησιμοποιούμενες στην ποσοτική εμπειρική έρευνα γιατί επιτρέπουν την ποσοτική ανάλυση. Σημαντικό μειονέκτημα αυτών των ερωτήσεων όμως μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι το σύνολο των τιμών τους, ενδέχεται να μην εκφράζει το σύνολο των πιθανών απαντήσεων των ερωτηθέντων (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή δειγματοληπτική έρευνα, η οποία εμφανίζει πολλά θετικά χαρακτηριστικά και χρησιμοποιείται σε πληθώρα ποσοτικών ερευνών. Ειδικότερα, δημιουργήθηκε ηλεκτρονικό (online) ερωτηματολόγιο, το οποίο κατασκευάστηκε, με τη βοήθεια της διαδικτυακής εφαρμογής της Google, και συγκεκριμένα με τη χρήση του εργαλείου Google forms. Λόγω της ευκολίας και της ταχύτητας υλοποίησης, η συγκεκριμένη εφαρμογή αποδείχθηκε ιδιαίτερα πρακτική, ωφέλιμη και μηδενικού κόστους, μολονότι προσέφερε μεγάλη γεωγραφική εμβέλεια στην ερευνητική διαδικασία. Επιπλέον κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, ανά πάσα στιγμή υπήρχε η δυνατότητα ελέγχου του αριθμού των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα και άμεσης εξαγωγής των πρώτων συνοπτικών στατιστικών αποτελεσμάτων. Στο τέλος της ερευνητικής διαδικασίας, η συλλογή των συνολικών τελικών δεδομένων από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια έγινε σε μορφή αξιοποιήσιμη από το Excel και κατάλληλη κωδικοποίηση των τιμών των μεταβλητών (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον e- ΕΦΚΑ υπό το πρίσμα της εφαρμογής ΔΟΠ στον φορέα, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από την κείμενη βιβλιογραφία, τόσο ως προς την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στους δημόσιους οργανισμούς, όσο και ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.

Η κλίμακα, η οποία επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, είναι η κλίμακα διάταξης (ordinal scale) Likert, η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον σε ερωτηματολόγια ποσοτικών ερευνών. Οι κλίμακες είναι συγκεκριμένα εργαλεία μέτρησης στάσεων και απόψεων, τα οποία αποτελούνται από ένα στοιχείο και στόχο έχουν τη συνοπτική και ταυτόχρονα ακριβή καταγραφή των απόψεων των ερωτώμενων. Στην ουσία σύμφωνα με τον Babbie (2011), πρόκειται για δείκτες μέτρησης απόψεων.

Ως προς τη δομή του το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει εισαγωγικό κείμενο και αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα, στην οποία γίνεται συλλογή δημογραφικών στοιχείων, στην δεύτερη, στην οποία διερευνάται η έννοια της ΔΟΠ

στον e-ΕΦΚΑ και στην τρίτη ενότητα που διερευνάται η ικανοποίηση των εργαζομένων στον φορέα.

Το εισαγωγικό σημείωμα αποτελεί συνοπτική αναφορά του περιεχομένου και του σκοπού της έρευνας, ενώ η σειρά των ερωτήσεων που αποτελούν το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου είναι σε μορφή κλειστού τύπου (5βάθμια κλίμακα μέτρησης Likert) και διερευνά τις αντιλήψεις των ερωτώμενων για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ και για την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται. Ειδικότερα:

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, επάγγελμα, προϋπηρεσία) για στατιστική χρήση.

Η δεύτερη ενότητα περιέχει 20 ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμηση των εργαζομένων για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ. Η κλίμακα που επιλέχθηκε είναι 5βάθμια τυπική LIKERT, η οποία είναι και η πιο διαδεδομένη, με δυνατές απαντήσεις 1 = Διαφωνώ απολύτως, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απολύτως. Για την εκτίμηση της ΔΟΠ δόθηκαν προς αξιολόγηση τέσσερις βασικές ομάδες: Υποδομές και διαδικασίες, Ανθρώπινοι Πόροι, Στόχοι και Ποιότητα και Αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2015), οι κλίμακες Likert είναι κλίμακες που αφορούν στη συμφωνία του ερωτώμενου με μία άποψη. Για την κατασκευή μιας τέτοιας κλίμακας, διατυπώνεται μια πρόταση καταφατικά και ζητείται από τον ερωτώμενο να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας του στην πρόταση αυτή.

Τέλος η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει 19 ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων στον e-ΕΦΚΑ. Η κλίμακα που επιλέχθηκε είναι 5βάθμια τυπική LIKERT με δυνατές απαντήσεις: 1 = Μεγάλη δυσαρέσκεια, 2 = Δυσαρέσκεια, 3 = Ουδέτερος, 4 = Ικανοποίηση και 5 = Μεγάλη Ικανοποίηση.

6.4 Δείγμα και Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Στην βιβλιογραφία υπάρχει εκτενής αναφορά ως προς τις δειγματοληπτικές μεθόδους που αποσκοπούν στην επιλογή του κατάλληλου δείγματος στοιχείων, το οποίο θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερο του συνολικού πληθυσμού. (Τομάρας, 2000). Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες μεθόδων δειγματοληψίας : η

δειγματοληψία με πιθανότητες ή τυχαία δειγματοληψία και η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες ή μη τυχαία κατευθυνόμενη δειγματοληψία (Τηλικίδου, 2002). Στην συγκεκριμένη έρευνα ακολουθήθηκε η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα. Η μέθοδος αυτή αποτρέπει κάθε έλεγχο αναφορικά με την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος καθώς και τον υπολογισμό του σφάλματος εκτίμησης και ως εκ τούτου καθιστά μη γενικεύσιμα τα αποτελέσματα της έρευνας (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους εργαζομένους του e-ΕΦΚΑ, μέσω του επαγγελματικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της ερευνήτριας. Το ποσοστό των ερωτώμενων προέρχεται από την Κεντρική Μακεδονία και συγκεκριμένα από τους νομούς Θεσσαλονίκης, Κιλκίς, Σερρών και Πέλλας. Ο πληθυσμός της έρευνας αφορούσε αποκλειστικά εργαζομένους στον e-ΕΦΚΑ και γι' αυτό το λόγο η αποστολή επικεντρώθηκε σε επαγγελματικούς λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μετά τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης του οργανισμού.

Η διεξαγωγή της έρευνας διήρκησε περίπου τρεις εβδομάδες, από τις 10/2/2021 έως τις 10/03/2021. Το μέγεθος του δείγματος αποτελούν εκατό πενήντα οκτώ (158) εργαζόμενοι οι οποίοι και ανταποκρίθηκαν θετικά στην πρόσκληση για συμμετοχή στην έρευνα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι πριν την επίσημη αποστολή του ερωτηματολογίου, διενεργήθηκε πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε δείγμα 10 συναδέλφων, προκειμένου να διαπιστωθεί από την ερευνήτρια κατά πόσο το ερευνητικό εργαλείο ήταν πλήρες, σαφές και κατανοητό. (Μάλλιαρης, 2001). Από την πιλοτική έρευνα δεν προέκυψε κάποιο πρόβλημα οπότε δεν κρίθηκε αναγκαία η διόρθωση του ερωτηματολογίου.

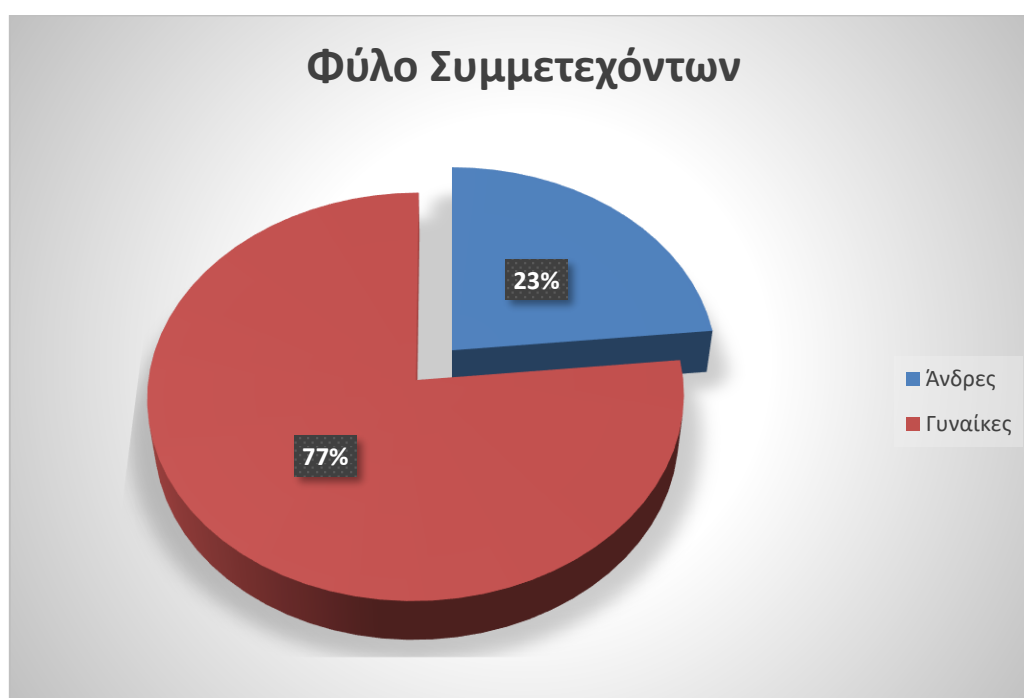
Επιπλέον σημαντικό κίνητρο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων, το οποίο διασφάλιζε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη του συμπλήρωση του από τους συμμετέχοντες.

Τέλος ο χρόνος συμπλήρωσής του δεν υπερέβαινε τα πέντε (5) λεπτά.

7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.1 Γενικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία

Σε αυτό το μέρος της εργασίας, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των ερωτώμενων. Ειδικότερα τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 158 άτομα (εργαζόμενους στον e-ΕΦΚΑ), από τα οποία το 76,58% ήταν γυναίκες και το 23,42% άντρες. Τα ποσοστά επί του συνόλου απεικονίζονται στο γράφημα 1.



Γράφημα 1: Ποσοστά συμμετοχής ανά φύλο

Το επόμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό που εξετάστηκε είναι η ηλικία. Ηλικιακά οι ερωτώμενοι χωρίστηκαν σε κατηγορίες κάτω των 30 ετών, 31-40 ετών, 41-50 ετών, 51-60 ετών και άνω των 60 ετών. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων 54,43% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών, ενώ αρκετοί από τους συμμετέχοντες (21,51%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών και (20,89%) στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών. Μικρότερη συμμετοχή φαίνεται πως έχουν τα άτομα κάτω των 30 ετών (1,27%) και οι εργαζόμενοι άνω των 60 ετών (1,90%). Το γράφημα 2 παρουσιάζει τα ποσοστά αναλυτικότερα.



Γράφημα 2: Ποσοστά συμμετοχής ανά ηλικιακή ομάδα

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, το 22% των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι, ενώ το 13% άγαμοι και το 4% ανήκει στη κατηγορία χήρων/διαζευγμένων. Το γράφημα 2 παρουσιάζει τα ποσοστά αναλυτικά.



Γράφημα 3: Ποσοστά συμμετοχής ανά οικογενειακή κατάσταση

Αντίστοιχα καταγράφηκε και το επίπεδο εκπαίδευσης που είχαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε πως είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (40,51%) και ένα πολύ μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (περίπου το 32%). Επίσης, το 23% των συμμετεχόντων ολοκλήρωσε τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενώ μόλις το 4% την υποχρεωτική εκπαίδευση. Κανένας εκ των συμμετεχόντων δεν είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος. Τα ποσοστά επί του συνόλου απεικονίζονται στο γράφημα 4.



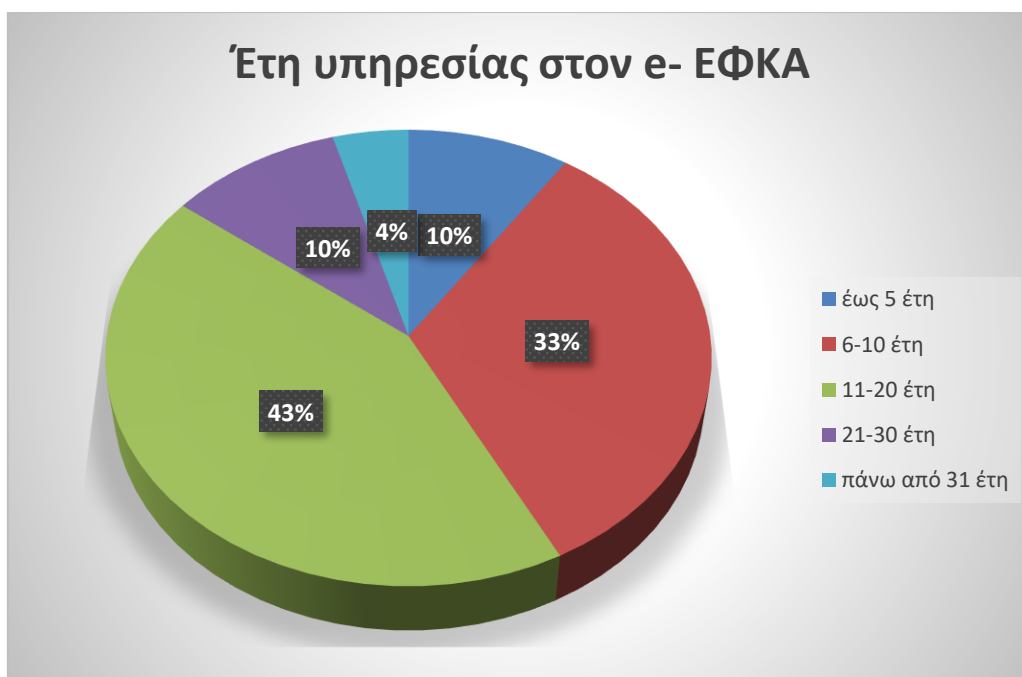
Γράφημα 4: Ποσοστά συμμετοχής ανά μορφωτικό επίπεδο

Ως προς τη θέση εργασίας που κατέχουν στον e-ΕΦΚΑ το 82,28% των συμμετεχόντων είναι διοικητικοί υπάλληλοι χωρίς επίπεδο ευθύνης, ενώ το 7% είναι είτε προϊστάμενοι τμήματος (5,7%) είτε προϊστάμενοι διεύθυνσης (1,27%). Το 11% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως ανήκουν σε κάποια άλλη θέση εργασίας στον οργανισμό. Τα ποσοστά επί του συνόλου απεικονίζονται στο γράφημα 5.



Γράφημα 5: Ποσοστά συμμετοχής ανά θέση εργασίας στον e-ΕΦΚΑ

Τέλος αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στον φορέα από το σύνολο των συμμετεχόντων, το 43% υπηρετεί στον οργανισμό 11 – 20 έτη, ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό (32,9%) είναι σχετικά νέοι υπάλληλοι με υπηρεσία 6-10 έτη. Περίπου 10% των συμμετεχόντων υπηρετούν τον οργανισμό 21 -30 έτη και 4,43% πάνω από 31 έτη. Επίσης, το 10% των συμμετεχόντων υπηρετούν τον οργανισμό μόλις την τελευταία πενταετία. Τα ποσοστά επί του συνόλου απεικονίζονται στο γράφημα 6.



Γράφημα 6: Ποσοστά συμμετοχής ανά έτη υπηρεσίας στον e-ΕΦΚΑ

7.2 Ερωτηματολόγιο

7.2.1 Η ΔΟΠ στον οργανισμό

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 20 ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμηση των εργαζομένων για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ. Η κλίμακα που επιλέχθηκε είναι 5βάθμια τυπική LIKERT με δυνατές απαντήσεις 1 = Διαφωνώ απολύτως, 2=Διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απολύτως. Για την εκτίμηση της ΔΟΠ δόθηκαν προς αξιολόγηση τέσσερις βασικές ομάδες: Υποδομές και διαδικασίες, Ανθρώπινοι Πόροι, Στόχοι και Ποιότητα και Αποδοτικότητα.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας για κάθε ένα από τα 20 ερωτήματα της ενότητας δίνονται στον πίνακα 1:

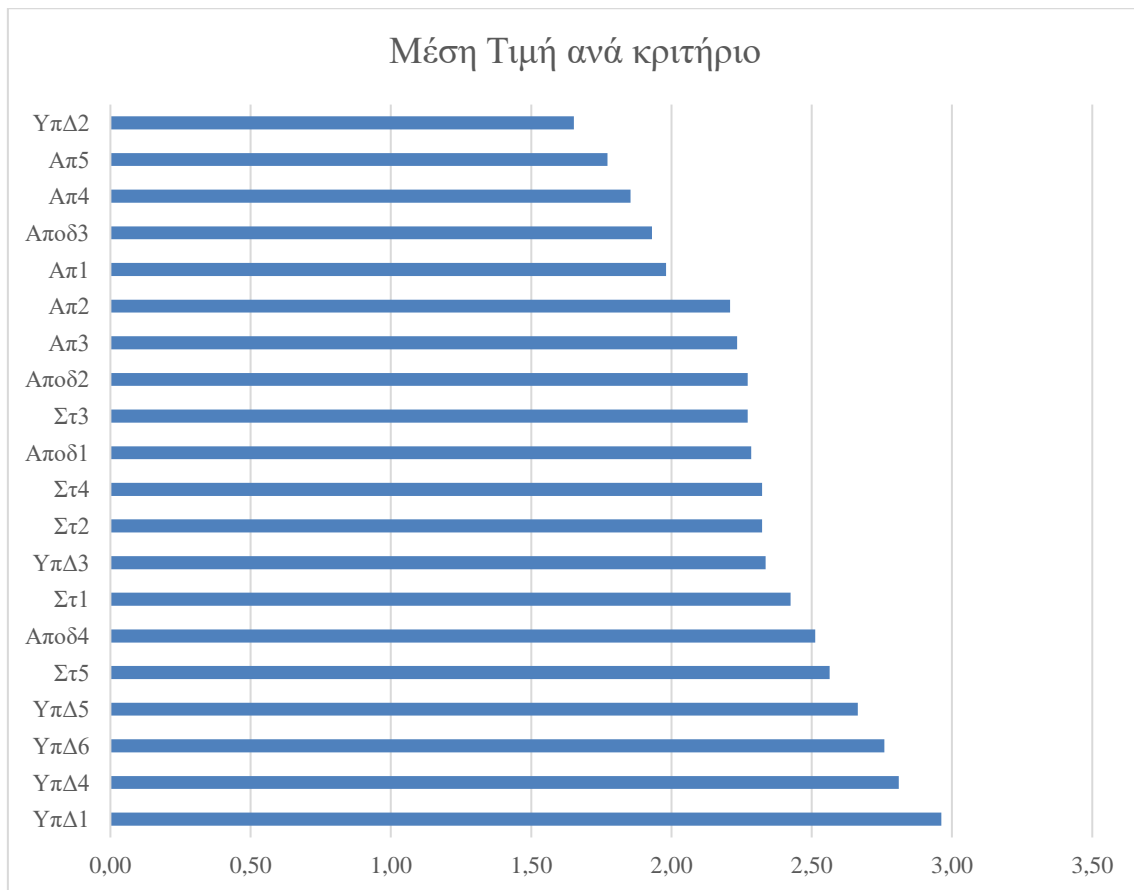
Πίνακας 1: Μέση τιμή LIKERT σε σχέση με την εφαρμογή ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ

	Εκτίμηση ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ από τους εργαζόμενους	Μέση Τιμή
ΥπΔ1	Οι εγκαταστάσεις των Υποκαταστημάτων e-ΕΦΚΑ είναι άνετες και εύκολα προσβάσιμες στο κοινό	2,96
ΥπΔ2	Τα Υποκαταστήματα e-ΕΦΚΑ διαθέτουν σύγχρονο τεχνικό εξοπλισμό	1,65
ΥπΔ3	Οι διαδικασίες είναι σχεδιασμένες με τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα	2,34
ΥπΔ4	Εισάγονται βελτιωμένες υπηρεσίες που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης.	2,81
ΥπΔ5	Τα Υποκαταστήματα e- ΕΦΚΑ παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο χρόνο που έχουν δεσμευτεί	2,66
ΥπΔ6	Οι υπηρεσίες στον e – ΕΦΚΑ παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά	2,76
	ΜΟ1: ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	2,53
Απ1	Οι εργαζόμενοι στα Υποκαταστήματα e- ΕΦΚΑ λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την απόδοση τους στον εργασιακό χώρο από την διοίκηση της υπηρεσίας.	1,98
Απ2	Η διοίκηση έχει εισάγει τους εργαζομένους ως συμμετοχούς στους μακροπρόθεσμους στόχους της υπηρεσίας.	2,21
Απ3	[Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων κινείται στην προσπάθεια υποστήριξης των στόχων ποιότητας που η διοίκηση έχει θέσει.	2,23
Απ4	Διεξάγεται κατάλληλη εκπαιδευτική κατάρτιση στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων ποιότητας.	1,85
Απ5	Οι εργαζόμενοι στα Υποκαταστήματα e- ΕΦΚΑ νιώθουν ότι διοικούνται και υποκινούνται σωστά.	1,77
	ΜΟ2: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	2,01
Στ1	Οι διευθυντές των κυριότερων τμημάτων συμμετέχουν στη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας	2,42
Στ2	Οι στόχοι ποιότητας της υπηρεσίας είναι ξεκάθαρα ορισμένοι	2,32
Στ3	Οι στόχοι ποιότητας της υπηρεσίας υιοθετούνται και ενισχύονται κατά μήκος ολόκληρου του οργανισμού	2,27
Στ4	Οι αρχές της ΔΟΠ είναι ενσωματωμένες στην καθημερινή άσκηση της διοίκησης.	2,32

	Εκτίμηση ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ από τους εργαζόμενους	Μέση Τιμή
Στ5	Ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις νέες τάσεις των πελατών και στις ενδείξεις για μη ικανοποιητική εξυπηρέτηση.	2,56
	ΜΟ3: ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	2,38
Αποδ1	Η διοίκηση του e- ΕΦΚΑ εφαρμόζει σύστημα μέτρησης της απόδοσης που αξιολογεί τη βελτίωση της ποιότητας.	2,28
Αποδ2	Η διοίκηση του e- ΕΦΚΑ χρησιμοποιεί τις μετρήσεις απόδοσης για να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της	2,27
Αποδ3	Η διοίκηση του e- ΕΦΚΑ εφαρμόζει αποτελεσματικές πολιτικές για διατήρηση και αποδοχή ταλέντων που μπορούν να βελτιώσουν τις παραγωγικές διαδικασίες.	1,93
Αποδ4	Η διοίκηση του e- ΕΦΚΑ εφαρμόζει κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή των εξωτερικών προμηθευτών της	2,51
	ΜΟ4: ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	2,25
	Συνολική Εκτίμηση	2,29

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι πολύ υψηλός με 0,935, στοιχείο που υποδεικνύει υψηλή αξιοπιστία.

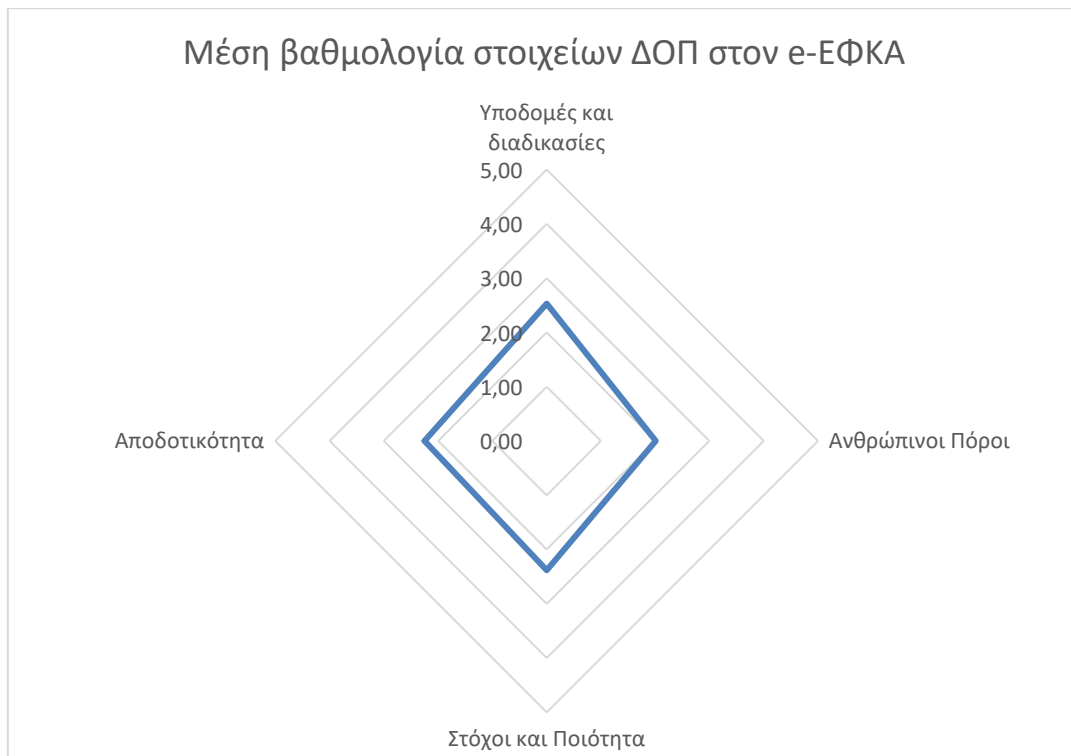
Γενικότερα, με άριστα το 5, οι ερωτώμενοι έδωσαν μέτρια προς χαμηλή αξιολόγηση στην εφαρμογή ΔΟΠ στον οργανισμό. Σημειώνουμε πως 5 από τις 20 ερωτήσεις έλαβαν βαθμολογία κάτω του 2, δηλαδή οι εργαζόμενοι εκτιμούν πως σε πέντε στοιχεία από τα εξεταζόμενα ο οργανισμός δεν εφαρμόζει τις αρχές της ΔΟΠ. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εργαζομένων δεν εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ κυρίως στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, στην αξιοποίηση των ταλέντων στο πλαίσιο βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας (στοιχείο αποδοτικότητας) και στην προμήθεια σύγχρονου εξοπλισμού (στοιχείο υποδομών).



Γράφημα 7: Μέση τιμή εκτίμησης εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ανά κριτήριο

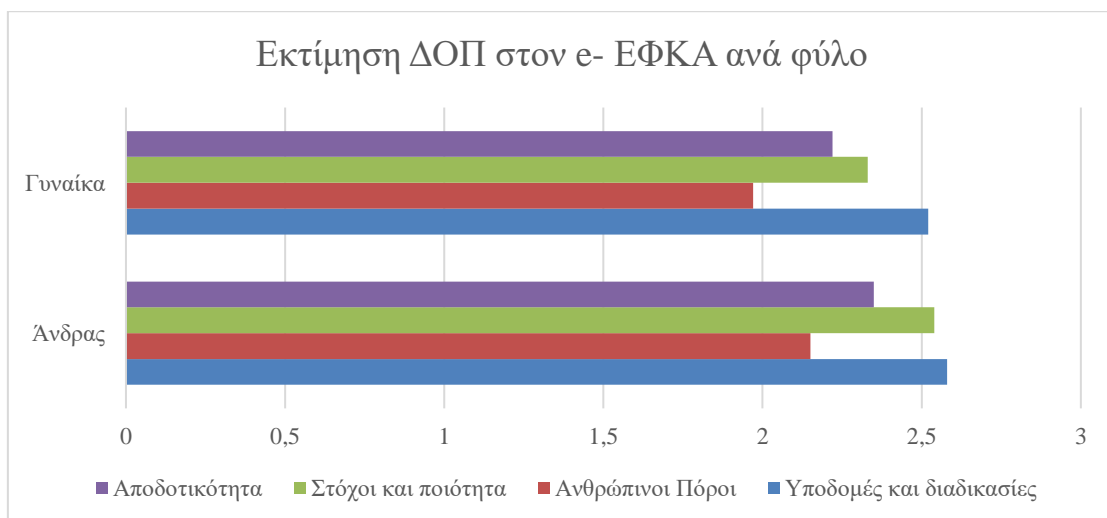
Υψηλότερη βαθμολογία από τα εξεταζόμενα κριτήρια εμφανίζει η υποομάδα των Υποδομών και των Διαδικασιών με μέση τιμή 2,53 με το κριτήριο της άνεσης και της προσβασιμότητας των εγκαταστάσεων στο κοινό να παίρνει την υψηλότερη μέση βαθμολογία (2,96). Στη σειρά, ακολουθεί η ομάδα Στόχων και της Ποιότητας με μέση τιμή 2,38 και έπεται η ομάδα η ομάδα των κριτηρίων της Αποδοτικότητας με μέση τιμή 2,25. Τα κριτήρια της ομάδας των Ανθρώπινων Πόρων εκτιμήθηκαν από τους εργαζόμενους με την μικρότερη βαθμολογία (μέση τιμή 2,01).

Ομαδοποιώντας τις επιμέρους απαντήσεις στις τέσσερις βασικές ομάδες, τα παραπάνω αποτυπώνονται στο γράφημα 8:



Γράφημα 8: Μέση εκτίμηση εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ανά ομάδα κριτηρίων

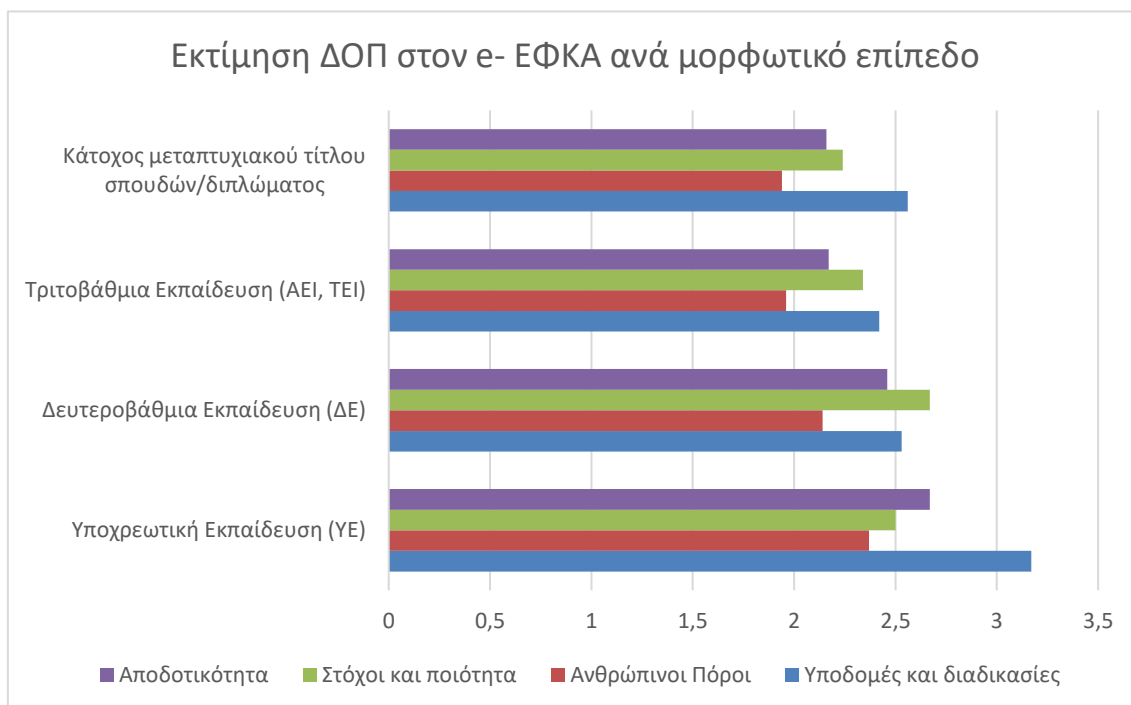
Αναλύοντας τις απαντήσεις και τις εκτιμήσεις των ερωτηθέντων ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ διαπιστώνουμε πως οι εκτιμήσεις επηρεάζονται από το φύλο, την εκπαίδευση και τη θέση στον οργανισμό. Ειδικότερα, προκύπτει πως οι βαθμολογίες που έδωσαν οι γυναίκες (μέση τιμή 2,26) είναι χαμηλότερες στο σύνολο των κριτηρίων σε σχέση με τις αντίστοιχες των ανδρών (μέση τιμή 2,41).



Γράφημα 9: Μέση τιμή εκτίμησης εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ανά φύλο

Επίσης, από την ανάλυση προέκυψε πως οι εκτιμήσεις των συμμετεχόντων ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ στον οργανισμό επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο. Επίσης, παρατηρήθηκε πως οι υψηλότερες βαθμολογίες στα κριτήρια δίνονται από τους προϊσταμένους διεύθυνσης καταστημάτων (με μέσο όρο 2.67).

Τέλος, παρατηρήθηκε πως όσο βελτιώνεται το επίπεδο εκπαίδευσης η βαθμολογία των κριτηρίων της ΔΟΠ στον οργανισμό μειώνεται. Τα παραπάνω αποτυπώνονται συγκεντρωτικά στο γράφημα 10.



Γράφημα 10: Μέση τιμή εκτίμησης εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό ανά μορφωτικό επίπεδο συμμετέχοντος

Ωστόσο, από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων ως προς τις εκτιμήσεις για τη ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ, παίρνουμε μόνο ενδείξεις. Για να μελετήσουμε αν όντως κάποιος από τους ανωτέρω παράγοντες επηρεάζει την εκτίμηση ως προς τη ΔΟΠ διαμορφώνουμε υποθέσεις (όταν ο δημογραφικός παράγοντας έχει δύο εναλλακτικές όπως το φύλο) ή εκτελούμε ανάλυση ANOVA.

Εξετάζοντας αν η γνώμη όσον αφορά στην ΔΟΠ μεταβάλλεται ανάλογα με τον άνδρα ή την γυναίκα. Διαμορφώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις (t-test):

$$H_0: \mu - \Delta O \Pi_{\text{άνδρα}} = \mu - \Delta O \Pi_{\text{γυναίκα}}$$

$$H_1: \mu - \Delta O \Pi_{\text{άνδρα}} \neq \mu - \Delta O \Pi_{\text{γυναίκα}}$$

Επειδή εδώ $p\text{-value} = 0.968 > 0.05$ αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ΔΟΠ ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, επομένως ο παράγοντας του φύλου δεν επηρεάζει την εκτίμηση ως προς την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ.

Εξετάζοντας αν η γνώμη όσον αφορά στην ΔΟΠ μεταβάλλεται ανάλογα με την ηλικία, επειδή τα επίπεδα της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι περισσότερα από 2, εκτελούμε τον έλεγχο ANOVA. Εξετάζουμε τις επόμενες υποθέσεις:

$$H_0: \mu - \Delta O\Pi_{<30} = \mu - \Delta O\Pi_{31-40} = \dots = \mu - \Delta O\Pi_{>60}$$

$$H_1: \mu - \Delta O\Pi_{<30} = \mu - \Delta O\Pi_{31-40} = \dots \neq \mu - \Delta O\Pi_{>60}$$

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτουν τα στοιχεία των πινάκων 2 και 3:

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά μεταβλητής «Ηλικιακή Ομάδα» ως προς τη μέση εκτίμηση για τη ΔΟΠ

Ηλικιακές Ομάδες	N	M.O
κάτω των 30 ετών	2	3,5500
31 - 40 ετών	33	2,3015
41 - 50 ετών	86	2,2599
51 - 60 ετών	34	2,3118
άνω των 60 ετών	3	2,8333
Σύνολο	158	2,3070

Πίνακας 3: Στοιχεία ελέγχου ANOVA μεταβλητής «Ηλικιακή Ομάδα»

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,114	4	1,028	2,479	0,046
Within Groups	63,468	153	0,415		
Total	67,582	157			

Από την ανάλυση βλέπουμε ότι $p\text{-value} = 0.046 < 0.05$ επομένως παρατηρούμε αλλαγή στην εκτίμηση ως προς την ΔΟΠ στα διάφορα επίπεδα της ηλικιακής ομάδας. Απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση και αποδεχόμαστε την εναλλακτική και συγκεκριμένα ότι η ηλικιακή ομάδα επηρεάζει την εκτίμηση των εργαζομένων ως προς τη ΔΟΠ στον οργανισμό. Ειδικότερα προκύπτει πως οι εργαζόμενοι της ηλικιακής ομάδας 41 – 50 ετών εκτιμούν πως η ΔΟΠ δεν εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στον οργανισμό ισχυρότερα από τις άλλες ηλικιακές ομάδες.

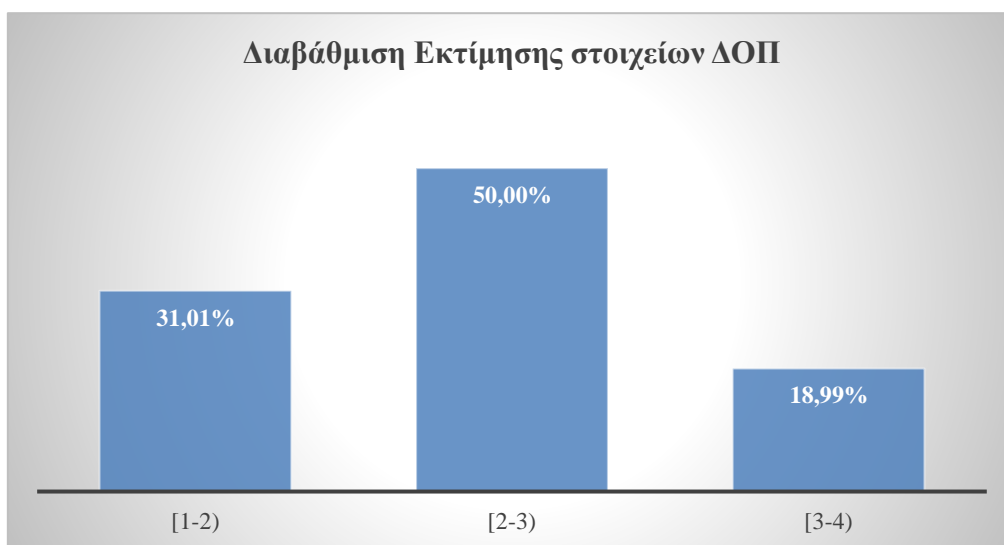
Αντίστοιχα εκτελούμε τον έλεγχο ANOVA και για τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα των οποίων συνοψίζονται στον πίνακα 4:

Πίνακας 4: Στοιχεία ελέγχου ANOVA δημογραφικών χαρακτηριστικών – μεταβλητών ως προς την μέση εκτίμηση ΔΟΠ στον οργανισμό

Δημογραφικό Χαρακτηριστικό	sig
Ηλικιακή ομάδα	0,046
Οικογενειακή κατάσταση	0,258
Επίπεδο εκπαίδευσης	0,158
Προϋπηρεσία στον οργανισμό	0,121
Θέση στον οργανισμό	0,462

Από τα παραπάνω προκύπτει πως δεν υπάρχει στατιστική διαφορά στους μέσους όρους της ΔΟΠ ανάμεσα στις κατηγορίες των λοιπών δημογραφικών (οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση και προϋπηρεσία στον οργανισμό), επομένως κανένας από τους εν λόγω παράγοντες δεν επηρεάζει την εκτίμηση ως προς την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ.

Γενικότερα, από τον μέσο όρο της βαθμολογίας αναφορικά με την εκτίμηση εφαρμογής της ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ, προκύπτει πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων (81,01%) δεν αντιλαμβάνεται την εφαρμογή στοιχείων ΔΟΠ στον οργανισμό, καθώς είτε διαφωνεί απόλυτα, είτε διαφωνεί είτε είναι ουδέτερος. Μόνο το 18,9% των συμμετεχόντων συμφωνεί στη ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ΔΟΠ στις υποδομές και τις διαδικασίες, στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, στους στόχους και την ποιότητα και την αποδοτικότητα μέσα στον οργανισμό. Τα ανωτέρω αποτυπώνονται παραστατικότερα στο απεικονιζόμενο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 11: Διαβάθμιση εκτίμησης ύπαρξης στοιχείων ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ

7.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 19 ερωτήματα σχετικά με την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων στον e-ΕΦΚΑ. Η κλίμακα που επιλέχθηκε είναι 5βάθμια τυπική LIKERT με δυνατές απαντήσεις 1 = Μεγάλη δυσαρέσκεια, 2=Δυσαρέσκεια, 3= Ουδέτερος, 4=Ικανοποίηση και 5=Μεγάλη Ικανοποίηση.

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας για κάθε ένα από τα 20 ερωτήματα της ενότητας δίνονται στον πίνακα 5:

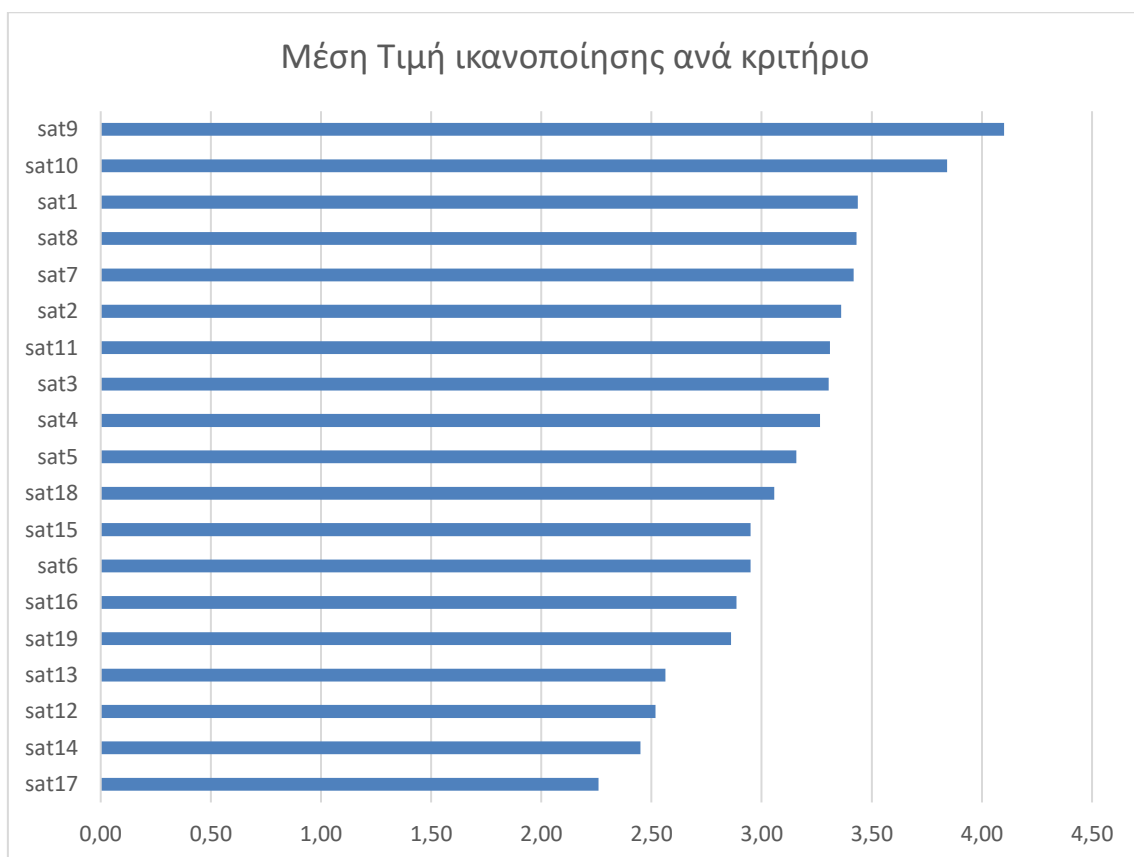
Πίνακας 5: Μέση τιμή LIKERT σε σχέση με ικανοποίηση των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ

	Ικανοποίηση εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ	Μέση Τιμή
sat1	Πως νιώθετε σχετικά με τη δυνατότητα να μένετε απασχολημένος.	3,44
sat2	Πως νιώθετε σχετικά με τη δυνατότητα να κάνετε τη δουλειά σας ανεξάρτητα.	3,36
sat3	Πως νιώθετε σχετικά με την ευκαιρία να έχετε ποικιλία δραστηριοτήτων.	3,30
sat4	Πως νιώθετε σχετικά με την ευκαιρία να είστε «κάποιος» στο χώρο σας.	3,27
sat5	Πως νιώθετε σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο σας συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί σας.	3,16
sat6	Πως νιώθετε σχετικά με την ικανότητα του προϊσταμένου σας να παίρνει αποφάσεις.	2,95
sat7	Πως νιώθετε σχετικά με τη δυνατότητα να κάνετε πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή σας.	3,42
sat8	Πως νιώθετε σχετικά με τη σταθερότητα και την ασφάλεια που σας παρέχει η εργασία σας.	3,43
sat9	Πως νιώθετε σχετικά με την ευκαιρία να προσφέρετε σε άλλους ανθρώπους.	4,10
sat10	Πως νιώθετε σχετικά με την ευκαιρία να καθοδηγείτε άλλους ανθρώπους.	3,84
sat11	Πως νιώθετε σχετικά με την ευκαιρία να χρησιμοποιήσετε τα προσόντα σας.	3,31
sat12	Πως νιώθετε σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η πολιτική της υπηρεσίας σας.	2,52
sat13	Πως νιώθετε σχετικά με το μισθό σας αναλογικά με τη δουλειά που κάνετε.	2,56
sat14	Πως νιώθετε σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή ανέλιξη.	2,45
sat15	Πως νιώθετε σχετικά με την ελευθερία να χρησιμοποιείτε τη δική σας κρίση.	2,95
sat16	Πως νιώθετε σχετικά με την ευκαιρία να εφαρμόζετε δικές σας μεθόδους/ιδέες.	2,89
sat17	Πως νιώθετε σχετικά με τις συνθήκες εργασίας σας.	2,26
sat18	Πως νιώθετε σχετικά με τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους.	3,06

	Ικανοποίηση εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ	Μέση Τιμή
sat19	Πως νιώθετε σχετικά με την αναγνώριση που εισπράττετε.	2,86
	Μέση Συνολική Ικανοποίηση	3,11

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α είναι πολύ υψηλός με 0,942, συνεπώς και πάλι αποδεικνύεται η υψηλή αξιοπιστία για το δείγμα μας

Γενικότερα, με άριστα το 5, οι ερωτώμενοι έδωσαν μέτρια αξιολόγηση ως προς τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων στον e-ΕΦΚΑ. Σημειώνουμε πως 8 από τις 19 ερωτήσεις έλαβαν βαθμολογία κάτω του 3, δηλαδή οι εργαζόμενοι εκτιμούν πως σε αυτά τα συγκεκριμένα κριτήρια είναι δυσαρεστημένοι, τελείως δυσαρεστημένοι και ουδέτεροι, δεν απολαμβάνουν δηλαδή κάποια ικανοποίηση.



Γράφημα 12: Μέση τιμή ικανοποίησης ανά κριτήριο

Όπως φαίνεται και από το γράφημα 12, ειδικότερα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες προαγωγής, τον τρόπο με τον εφαρμόζεται η πολιτική του οργανισμού, τον μισθό, την αναγνώριση, την ευκαιρία εφαρμογής δικών τους ιδεών, την ικανότητα του προϊσταμένου να παίρνει αποφάσεις και την ελευθερία να χρησιμοποιούν την κρίση τους. Αντίθετα,

υψηλότερη ικανοποίηση φαίνεται να απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την ευκαιρία που έχουν μέσω της εργασίας τους να προσφέρουν σε άλλους ανθρώπους.

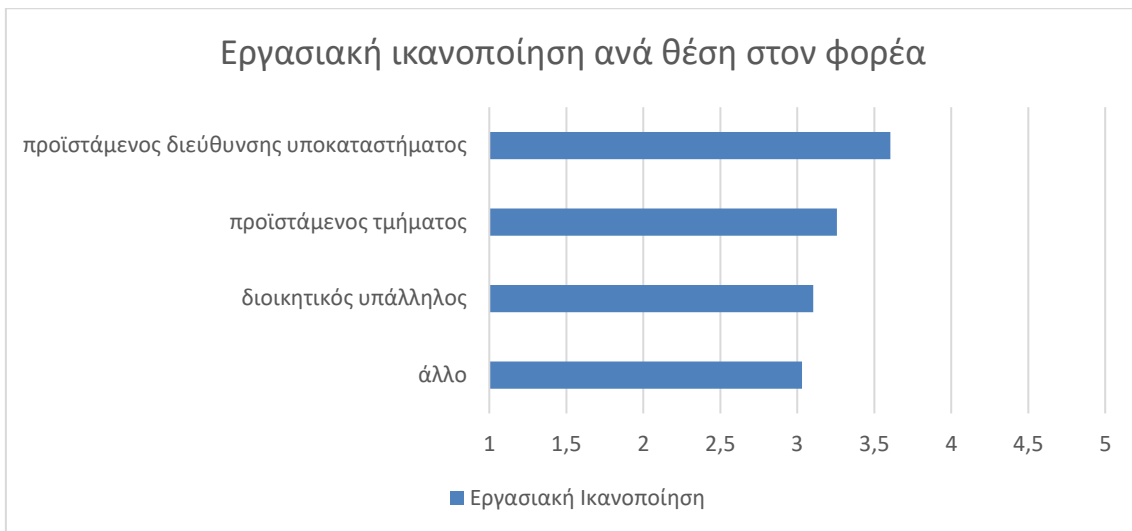
Ειδικότερα, προκύπτει πως οι βαθμολογίες που έδωσαν οι γυναίκες (μέση τιμή 2,26) είναι χαμηλότερες στο σύνολο των κριτηρίων σε σχέση με τις αντίστοιχες των ανδρών (μέση τιμή 2,41). Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, από την ανάλυση προκύπτει πως οι εργαζόμενοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης είναι μάλλον δυσαρεστημένοι από την εργασία τους (μέση εκτίμηση 2,97). Ως προς τις άλλες μορφωτικές κατηγορίες δεν παρατηρούνται αξιοσημείωτες διακυμάνσεις καθώς οι εργαζόμενοι είναι ελαφρώς ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Αναλύοντας τις απαντήσεις και τις εκτιμήσεις των ερωτηθέντων ως προς την εργασιακή ικανοποίηση στον e- ΕΦΚΑ διαπιστώνουμε πως οι εκτιμήσεις επηρεάζονται από διάφορους δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία, η θέση και η προϋπηρεσία στον οργανισμό. Ως προς την ηλικιακή κατηγορία, από τα ην ανάλυση προέκυψε πως οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι βρίσκονται στην κατηγορία κάτω των 30 ετών (μέση τιμή 4,07). Η ικανοποίηση φαίνεται πως μειώνεται καθώς αυξάνεται η ηλικία μέχρι τα 50 έτη, ενώ στη συνέχεια ο δείκτης ικανοποίησης φαίνεται πως αυξάνεται σταδιακά (γράφημα 13).



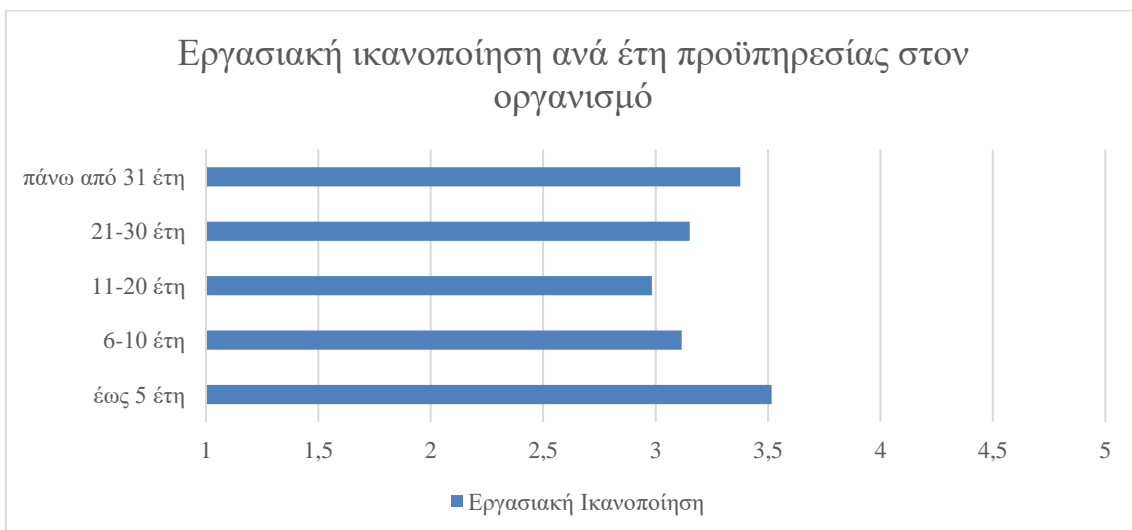
Γράφημα 13: Μέση τιμή ικανοποίησης ανά ηλικιακή κατηγορία

Ένας άλλος παράγοντας που φαίνεται πως επηρεάζει την ικανοποίηση είναι η θέση εργασίας στον φορέα. Από την ανάλυση προέκυψε ότι οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχία και είναι είτε οι Προϊστάμενοι διεύθυνσης (μέση τιμή 3,6) είτε οι Προϊστάμενοι τμημάτων (μέση τιμή 3,25). Λιγότερο ικανοποιημένοι φαίνεται πως είναι οι διοικητικοί υπάλληλοι και ακόμα λιγότερο οι υπάλληλοι άλλων θέσεων (γράφημα 14).



Γράφημα 14: Μέση τιμή ικανοποίησης ανά θέση στον φορέα

Τέλος, αξιοσημείωτα είναι τα ευρήματα της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την προϋπηρεσία στον οργανισμό.



Γράφημα 15: Μέση τιμή ικανοποίησης ανά προϋπηρεσία στον φορέα

Από την ανάλυση προκύπτει πως την υψηλότερη ικανοποίηση αισθάνονται οι υπάλληλοι που έχουν έως 5 έτη υπηρεσίας (μέση τιμή 3,52). Υψηλή ικανοποίηση δηλώνουν και οι εργαζόμενοι μια δεκαετίας και αυτοί, οι οποίοι φαίνεται πως ολοκληρώνουν την καριέρα τους (21 έτη και πάνω). Ωστόσο, δυσαρέσκεια από την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων φαίνεται πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 15-20 ετών στον φορέα.

Ωστόσο, από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων ως προς εργασιακή ικανοποίηση, παίρνουμε μόνο ενδείξεις. Για να μελετήσουμε αν όντως κάποιος από τους ανωτέρω παράγοντες επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνουμε υποθέσεις (όταν ο δημογραφικός παράγοντας έχει δύο εναλλακτικές όπως το φύλο) ή εκτελούμε ανάλυση ANOVA.

Εξετάζοντας αν η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στον e- ΕΦΚΑ μεταβάλλεται ανάλογα με τον άνδρα ή την γυναίκα., διαμορφώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις (t-test):

$$H_0: \mu - \text{Ικανοποίηση}_{\text{άνδρα}} = \mu - \text{Ικανοποίηση}_{\text{γυναίκα}}$$

$$H_1: \mu - \text{Ικανοποίηση}_{\text{άνδρα}} \neq \mu - \text{Ικανοποίηση}_{\text{γυναίκα}}$$

Επειδή εδώ $p\text{-value} = 0.819 > 0.05$ αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ΔΟΠ ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, επομένως ο παράγοντας του φύλου δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στον e-ΕΦΚΑ.

Για τους υπόλοιπους δημογραφικούς παράγοντες επειδή τα επίπεδα της ανεξάρτητης μεταβλητής είναι περισσότερα από 2 εκτελούμε τον έλεγχο ANOVA, τα αποτελέσματα των οποίων συνοψίζονται στον πίνακα 6:

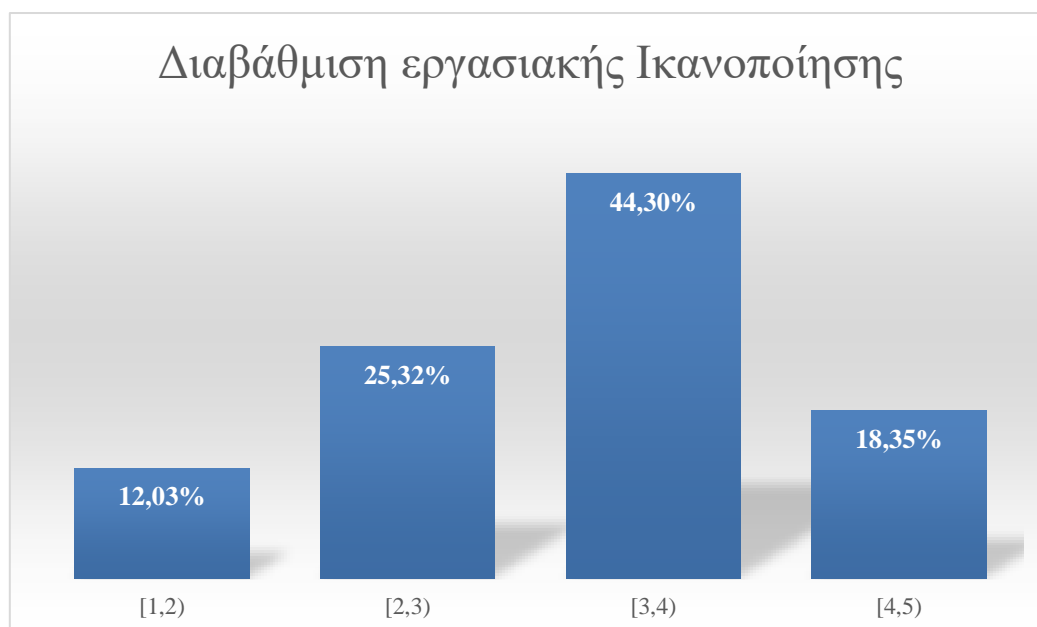
Πίνακας 6: Στοιχεία ελέγχου ANOVA δημογραφικών χαρακτηριστικών – μεταβλητών ως προς την μέση εργασιακή ικανοποίηση

Δημογραφικό Χαρακτηριστικό	sig
Ηλικιακή ομάδα	0,480
Οικογενειακή κατάσταση	0,570
Επίπεδο εκπαίδευσης	0,910
Προϋπηρεσία στον οργανισμό	0,201
Θέση στον οργανισμό	0,816

Από τα παραπάνω προκύπτει πως δεν υπάρχει στατιστική διαφορά στη μέση εργασιακή εκτίμησης στις κατηγορίες των δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση και προϋπηρεσία στον οργανισμό), επομένως κανένας από τους εν λόγω παράγοντες δεν επηρεάζει την μέση εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων στον e- ΕΦΚΑ.

Από τον μέσο όρο της βαθμολογίας αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση στον e-

ΕΦΚΑ, προκύπτει πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων (44,30%) νιώθει ικανοποίηση. Αξιοσημείωτα μεγάλο είναι βέβαια και το ποσοστό των δυσαρεστημένων το οποίο αθροιστικά είναι 37,34, ενώ μόλις το 18,35% εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι. Τα ανωτέρω αποτυπώνονται παραστατικότερα στο απεικονιζόμενο γράφημα που ακολουθεί.



Γράφημα 16: Διαβάθμιση εργασιακής ικανοποίησης στον φορέα

7.2.3 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εκτίμησης εφαρμογής ΔΟΠ στον οργανισμό

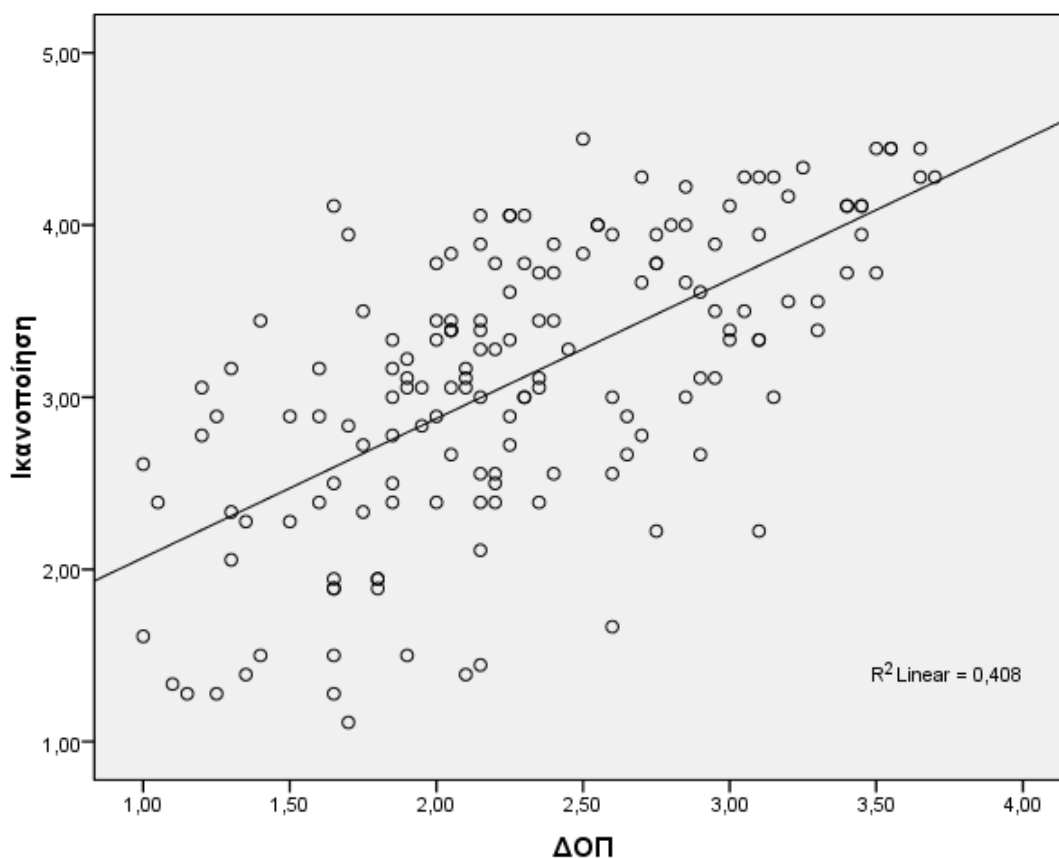
Προκειμένου να μελετήσουμε αν υπάρχει σχέση μεταξύ του αισθήματος εργασιακής ικανοποίησης και της μέσης εκτίμησης για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ, αναζητούμε οποιαδήποτε στατιστική σχέση εξάρτησης ή συσχέτισης. Ειδικότερα, θέτουμε ως εξαρτημένη μεταβλητή την μέση εργασιακή ικανοποίηση και ως ανεξάρτητη την μέση εκτίμηση ως προς την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ. Από την ανάλυση προκύπτουν τα στοιχεία του πίνακα 7.

Πίνακας 7: Στοιχεία ελέγχου συσχέτισης ΔΟΠ – εργασιακής ικανοποίησης

Συσχέτιση			
		ΔΟΠ	Ικανοποίηση
ΔΟΠ	Pearson Correlation	1	0,639**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	158	158
Ικανοποίηση	Pearson Correlation	0,639**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	158	158

Από την ανάλυση προκύπτει πως υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση η οποία είναι στατιστικά σημαντική (**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)).

Διαγραμματικά η υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών φαίνεται στο γράφημα 17:



Γράφημα 17: Συσχέτιση ΔΟΠ - Εργασιακής ικανοποίησης

8. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία επιχειρήσαμε να απαντήσουμε με την παρούσα έρευνα είναι πέντε:

1. Πως αξιολογούν οι εσωτερικοί πελάτες την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ;
2. Υπάρχει διαφοροποίηση στην ανωτέρω εκτίμηση ανά δημογραφικούς παράγοντες;
3. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον e- ΕΦΚΑ;
4. Επηρεάζουν οι δημογραφικοί παράγοντες την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον e- ΕΦΚΑ;
5. Επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον e- ΕΦΚΑ η εκτίμησή τους για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον φορέα;

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το σχετιζόμενο με τις αντιλήψεις των εσωτερικών πελατών, ως προς την εκτίμηση για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στον e- ΕΦΚΑ, προέκυψαν οι ακόλουθες διαπιστώσεις :

Από τους υπαλλήλους ζητήθηκε να δώσουν την εκτίμησή τους αναφορικά με τέσσερις κατηγορίες παραγόντων της ΔΟΠ: α) τος Υποδομές και τις Διαδικασίες, β) τους Ανθρώπινους Πόρους, γ) τους Στόχους και την Ποιότητα και δ) την Αποδοτικότητα.

Υψηλότερη βαθμολογία από τα εξεταζόμενα κριτήρια εμφανίζει η υποομάδα των Υποδομών και των Διαδικασιών (με μέση τιμή 2,53) με το κριτήριο της άνεσης και της προσβασιμότητας των εγκαταστάσεων στο κοινό να παίρνει την υψηλότερη μέση βαθμολογία (2,96). Αρκετά υψηλή βαθμολογία εμφανίζει και το κριτήριο της ορθής παροχής υπηρεσιών από τον οργανισμό και οι βελτιωμένες υπηρεσίες οι οποίες βοηθούν στην επίλυση των προβλημάτων και τη διαδικασία εξυπηρέτησης. Από τις απαντήσεις των υπαλλήλων, προκύπτει πως οι αρχές της ΔΟΠ έχουν εφαρμοστεί στον φορέα στο κομμάτι των Υποδομών και των Διαδικασιών. Εξάιρεση αποτελεί η μη ύπαρξη σύγχρονου τεχνικού εξοπλισμού.

Μετά την ομάδα των Υποδομών και των Διαδικασιών, υψηλότερη βαθμολογία λαμβάνουν από τους υπαλλήλους τα κριτήρια της ομάδας Στόχοι και Ποιότητα. Από τις εκτιμήσεις των εργαζομένων αποδεικνύεται ότι δεν εκφράζουν διαφωνία αναφορικά με την εφαρμογή των

αρχών της ΔΟΠ στον τομέα της στοχοθεσίας και της ποιότητας. Ειδικότερα, οι υπάλληλοι είναι σύμφωνοι ως προς το γεγονός ότι ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις τάσεις των πελατών και στις ενδείξεις για μη ικανοποιητική εξυπηρέτηση. Ταυτοχρόνως, φαίνεται πως οι διευθυντές των κυριότερων τμημάτων συμμετέχουν στη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας, οι στόχοι ποιότητας της υπηρεσίας υιοθετούνται και ενισχύονται κατά μήκος ολόκληρου του οργανισμού και είναι ξεκάθαρα ορισμένοι. Προκύπτει επίσης πως οι εσωτερικοί πελάτες είναι ουδέτεροι ως προς το αν οι αρχές της ΔΟΠ είναι ενσωματωμένες στην καθημερινή άσκηση της διοίκησης, καθώς δεν προκύπτει ούτε αρνητική ούτε ισχυρά θετική στάση ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα.

Ομοίως, ουδέτερη είναι η άποψη των εσωτερικών πελατών ως προς εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην Αποδοτικότητα. Αν και στον τομέα της αξιολόγησης για την επιλογή εξωτερικών προμηθευτών η εκτίμηση είναι υψηλή, μέτρια φαίνεται να είναι η εκτίμηση των υπάλληλων στο κατά πόσο η διοίκηση του e- ΕΦΚΑ εφαρμόζει σύστημα μέτρησης της απόδοσης που αξιολογεί τη βελτίωση της ποιότητας και αν χρησιμοποιεί τις μετρήσεις απόδοσης για να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Στην κορύφωση των ανωτέρω, οι υπάλληλοι δεν εντοπίζουν την εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών για διατήρηση και αποδοχή ταλέντων που μπορούν να βελτιώσουν τις παραγωγικές διαδικασίες από τον e- ΕΦΚΑ.

Παρά την ουδετερότητα των εκτιμήσεων ως προς τους Στόχους και την Ποιότητα και την Αποδοτικότητα, η ομάδα των κριτηρίων των Ανθρώπινων Πόρων συγκεντρώνει τη χαμηλότερη βαθμολογία, με τις εκτιμήσεις των υπαλλήλων να υποδηλώνουν πως τα στοιχεία της ΔΟΠ σε αυτή την κατεύθυνση δεν είναι ορατά στον οργανισμό. Ειδικότερα προκύπτει πως οι εσωτερικοί πελάτες δεν μπορούν να εντοπίσουν στην καθημερινότητα τους στοιχεία ανατροφοδότησης για την απόδοση τους στον εργασιακό χώρο από την διοίκηση της υπηρεσίας, δεν νιώθουν ότι διοικούνται και υποκινούνται σωστά και δεν λαμβάνουν κατάλληλη εκπαιδευτική κατάρτιση στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων ποιότητας. Σημειώνεται δε πως τα τρία αυτά κριτήρια συγκεντρώνουν τη χαμηλότερη βαθμολογία στο σύνολο των εξεταζόμενων στοιχείων.

Η εκτίμηση των υπαλλήλων πως ο οργανισμός δεν επενδύει στους ανθρώπινους πόρους, στην αξιοποίηση και βελτίωση αυτών σύμφωνα με την θεωρία, μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρεστημένους εργαζόμενους, οι οποίοι τείνουν να εκτελούν τις δραστηριότητές τους με συναισθηματική φόρτιση, να αργούν στην εκτέλεση των καθηκόντων και να εγκαταλείπουν τη δουλειά τους σχετικά γρήγορα. Επίσης, η μειωμένη ικανοποίηση των εσωτερικών

πελατών, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών και κατ' επέκταση της ποιότητας των προσφερόμενων εξωτερικών υπηρεσιών.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το σχετιζόμενο με τις αντιλήψεις των εσωτερικών πελατών, ως προς την εκτίμηση για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ και κατά πόσο η εκτίμηση αυτή επηρεάζεται από κάποιον δημογραφικό παράγοντα προέκυψε ότι ο μόνος δημογραφικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την μέση εκτίμηση των υπαλλήλων είναι ηλικία.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, αναφορικά με την ικανοποίηση που νιώθουν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων οι ερωτώμενοι έδωσαν μέτρια αξιολόγηση ως προς τον βαθμό ικανοποίησης που αισθάνονται κατά την άσκηση των εργασιακών τους καθηκόντων στον e-ΕΦΚΑ Σημειώνουμε πως στις 8 από τις 19 ερωτήσεις ως προς κάποιο στοιχείο που μπορεί να προκαλέσει ικανοποίηση, οι υπάλληλοι απάντησαν πως δεν αισθάνονται ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι.

Ειδικότερα, η ουδετερότητα που δήλωσαν οι υπάλληλοι αφορά στις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες για προαγωγή, στον τρόπο που εφαρμόζεται η πολιτική του φορέα, το μισθό αναλογικά με την εργασία, την αναγνώριση, την ευκαιρία να εφαρμόσουν ιδέες και μεθόδους, την ικανότητα του προϊσταμένου να παίρνει αποφάσεις και την ελευθερία που διατίθεται στην έκφραση ατομικής κρίσης. Αντιθέτως, αρκετά ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι υπάλληλοι ως προς την ευκαιρία να προσφέρουν σε άλλους ανθρώπους. Τέλος, μέτρια ικανοποίηση φαίνεται πως νιώθουν οι εσωτερικοί πελάτες, ως προς τα λοιπά κριτήρια (περιβάλλον εργασίας, σχέσεις με συνεργάτες, ποικιλία δραστηριοτήτων, ανεξαρτησία).

Αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, το σχετιζόμενο με την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών και το κατά πόσο η εκτίμηση αυτή επηρεάζεται από κάποιον δημογραφικό παράγοντα προέκυψε ότι κανένας δημογραφικός παράγοντας δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση στη συγκεκριμένη ομάδα πληθυσμού.

Τέλος, στο πλαίσιο του πέμπτου ερευνητικού ερωτήματος, στο αν και κατά πόσο η εκτίμηση των εσωτερικών πελατών για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον φορέα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση από την ανάλυση προέκυψε ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ του αισθήματος εργασιακής ικανοποίησης και της εκτίμησης για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον e-ΕΦΚΑ. Από τα ευρήματα (γράφημα 17), προκύπτει ξεκάθαρα πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι εντόπισαν την ύπαρξη στοιχείων και αρχών ΔΟΠ στον οργανισμό που εργάζονται εμφανίζουν υψηλότερη μέση εργασιακή ικανοποίηση.

Στο σημείο αυτό, επιβεβαιώνεται και το θεωρητικό υπόβαθρο, συμφωνά με το οποίο η ΔΟΠ αυξάνει το επίπεδο της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών επηρεάζοντας θετικά την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών.

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα συμπεράσματα της διεξαχθείσας έρευνας, γίνονται συγκρίσεις με τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και στο τέλος ακολουθεί η υποβολή προτάσεων για επέκταση και περαιτέρω έρευνα στο μέλλον ενώ παρουσιάζονται και οι διάφορες αδυναμίες και περιορισμοί που συνάντησε η εν λόγω έρευνα.

9.1 Παρουσίαση συμπερασμάτων

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του θέματος της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ, υπό το πρίσμα της εφαρμογής των αρχών ΔΟΠ στον συγκεκριμένο φορέα. Στη συγκεκριμένη εργασία μελετώνται οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ ως εσωτερικοί πελάτες. Η εμπειρική διερεύνηση πραγματοποιήθηκε με την υιοθέτηση της μελέτης περίπτωσης και η έρευνα βασίστηκε σε ένα δείγμα 158 εργαζομένων σε υποκαταστήματα του e-ΕΦΚΑ της Κεντρικής Μακεδονίας.

Κύριος στόχος όσων προαναφέρθηκαν ήταν να αναδειχθεί, ο τρόπος που αξιολογούν οι εσωτερικοί πελάτες τα στοιχεία που προσδιορίζουν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα και την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον φορέα που υπηρετούν και ταυτόχρονα να προσδιορισθεί το αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Απώτερος σκοπός της έρευνας είναι να συμβάλει μέσω των ευρημάτων στην ανάδειξη της σημασίας του εσωτερικού πελάτη και των εσωτερικών υπηρεσιών, ως βασικό στοιχείο για την επίτευξη των σκοπών του e-ΕΦΚΑ και της βελτίωσης της ποιότητας των τελικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η ανάλυση που διενεργήθηκε οδήγησε σε σημαντικά αποτελέσματα που συνέβαλαν στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας ως προς την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον e-ΕΦΚΑ, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, προέκυψε πως οι υπάλληλοι αξιολόγησαν μέτρια την ΔΟΠ στον οργανισμό τους. Οι υποδομές και οι διαδικασίες, οι στόχοι και η ποιότητα και η αποδοτικότητα, αξιολογήθηκαν με μέτρια βαθμολογία, αναδεικνύοντας το

γεγονός ότι ο φορέας έχει καταφέρει σε κάποιο βαθμό να εφαρμόσει κάποιες από τις αρχές της ΔΟΠ, έστω και σε πρωταρχικό στάδιο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που ο νεοσύστατος αυτός φορέας κλήθηκε να αντιμετωπίσει τις παθογένειες δεκαετιών, μέσα από την αυτοματοποίηση και ψηφιοποίηση των μέχρι πρότινος χειρόγραφων διαδικασιών, με απώτερο σκοπό την βέλτιστη και ταχύτερη εξυπηρέτηση και την εκμηδένιση των λαθών που συνεπάγονταν αυτές, από τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας, καθίσταται αντιληπτή από την πλειοψηφία των υπαλλήλων η παντελής έλλειψη σύγχρονου τεχνικού εξοπλισμού καθώς απέσπασε τη χαμηλότερη βαθμολογία.

Το ενδιαφέρον στοιχείο που προέκυψε από την ανάλυση ωστόσο είναι η ιδιαιτέρως χαμηλή βαθμολογία που έλαβε η ομάδα των κριτηρίων των Ανθρώπινων Πόρων. Ειδικότερα, προκύπτει πως οι εργαζόμενοι διαφωνούν ως προς το αν έχουν εφαρμοστεί αρχές της ΔΟΠ στον τομέα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις τους, δεν λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους, νιώθουν πως δεν διοικούνται δεν υποκινούνται σωστά ενώ δεν προβλέπεται η συμμετοχή τους στους μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει η διοίκηση. Άλλο ένα αξιόλογο συμπέρασμα είναι η διαφωνία των υπαλλήλων ως προς την ύπαρξη εκπαιδευτικής κατάρτισης και προγράμματος συνεχούς βελτίωσης των εργαζομένων στο πλαίσιο της γενικότερης προσπάθειας υποστήριξης των στόχων που έχει θέσει η διοίκηση.

Ταυτόχρονα με την μικρή παρουσία της ΔΟΠ στον οργανισμό, από τα ευρήματα προέκυψε πως οι υπάλληλοι έχουν μέτριο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης. Μάλιστα η ανάλυση φανέρωσε πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται σημαντικά από κανέναν δημογραφικό παράγοντα, αλλά σχετίζεται ισχυρά και θετικά με την μέση εκτίμηση του εργαζόμενου για την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στον οργανισμό.

Από τον συνδυασμό των ανωτέρω ευρημάτων αναδεικνύεται η σημασία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα. Σε μια εποχή αυξανόμενης ανησυχίας στον τομέα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, δεν μπορεί να μην ληφθεί υπόψη η σημασία του διοικητικού αυτού τομέα και η συμβολή του στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Η υιοθέτηση κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τους δημόσιους φορείς, μπορεί να αυξήσει το επίπεδο ποιότητας των εσωτερικών

υπηρεσιών και ταυτόχρονα το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων. Δεν μπορούμε άλλωστε να αμφισβητήσουμε το γεγονός ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών επηρεάζει την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών και κατ' επέκταση τη συνολική και εύρυθμη λειτουργία όλου του οργανισμού.

Αξίζει να σημειωθεί πως από την παρούσα εργασία αναδείχθηκε γενικότερα η σημασία εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στους δημοσίους φορείς. Εξετάζοντας από το πρίσμα των εσωτερικών πελατών οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα πως οι υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ σε όλους τους τομείς της διοίκησης, αναβαθμίζει την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών. Οι αναβαθμισμένες εσωτερικές υπηρεσίες με επίκεντρο τον εσωτερικό πελάτη, μπορούν έως έναν βαθμό να συμβάλλουν στη δημιουργία ικανοποιημένων εσωτερικών πελατών, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν το καλύτερο των δυνατοτήτων τους. Δημιουργείται κατ' επέκταση μια πολλαπλασιαστική τάση βελτίωσης των υπηρεσιών και οι εσωτερικοί πελάτες προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες στον οργανισμό απασχόλησής τους, με αποτέλεσμα να είναι χρήσιμοι για τους εξωτερικούς πελάτες.

9.2 Προτάσεις – Περιορισμοί

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να επισημανθεί, ότι μολονότι τα αποτελέσματα της διεξαχθείσας έρευνας είναι εξαιρετικά ενδιαφέροντα, ενδείκνυται και θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο και εποικοδομητικό, σε επόμενες μελέτες στο μέλλον, η συγκεκριμένη έρευνα να επεκταθεί και στους εξωτερικούς πελάτες του φορέα e-ΕΦΚΑ. Η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τους πραγματικούς λόγους της χαμηλού βαθμού αντιλαμβανόμενης ποιότητας και εργασιακής ικανοποίησης συναντά περιορισμούς, διότι τα ευρήματα εστιάζουν μόνο στην πλευρά των εσωτερικών πελατών(εργαζομένων) και δεν εξετάζουν την οπτική των εξωτερικών πελατών. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η αναβάθμιση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών θεωρείται ως προαπαιτούμενο για τη βελτίωση των εξωτερικών υπηρεσιών και ταυτοχρόνως η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για την ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Κατά συνέπεια, θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρουσα, για πολλούς και διαφόρους λόγους η επανάληψη της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας, με πεδίο διερεύνησης όμως αυτή τη φορά την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, υπό το πρίσμα της υιοθέτησης και εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η συγκεκριμένη όμως μελέτη, όπως και η συντριπτική πλειοψηφία των περισσότερων εμπειρικών μελετών, υπόκειται σε ορισμένους σημαντικούς περιορισμούς, οι οποίοι εμποδίζουν σημαντικά τη δυνατότητα για γενίκευση των ευρημάτων της.

Αρχικά, η γενικευσιμότητα των ευρημάτων της διεξαχθείσας έρευνας καθίσταται ιδιαίτερα επισφαλής χωρίς τη διενέργεια προηγούμενου ελέγχου των ευρημάτων της και σε άλλες υπηρεσίες και οργανισμούς του Ελληνικού δημόσιου τομέα, αφενός γιατί η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε αποκλειστικά και μόνο στην ποσοτική ερευνητική μέθοδο και αφετέρου λόγω του γεγονότος ότι είναι ελάχιστες οι αντίστοιχες μελέτες στο ελληνικό ερευνητικό πλαίσιο οι οποίες έχουν μετρήσει με τη συγκεκριμένη μέθοδο την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών και την εργασιακή ικανοποίηση,

Επιπλέον, το δομημένο ερωτηματολόγιο, που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, ήταν συνοπτικό για λόγους οικονομίας χρόνου και εύκολης ανταπόκρισης από του ερωτώμενους και παρουσίαζε έλλειψη ανοικτών ερωτήσεων, οι οποίες θα συνέβαλαν στην περαιτέρω και διεξοδική ανάλυση των ευρημάτων καθώς θα καταδείκνυαν νέα στοιχεία όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων στον φορέα.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη έρευνα διενεργήθηκε σε μια δεδομένη χρονική στιγμή που οι αλλαγές στον οργανισμό είναι κατακλυσμαίες μετά από τη μετάβαση από τον ΕΦΚΑ στον e-ΕΦΚΑ και βρίσκονται σε πολύ πρώιμο στάδιο εφαρμογής και την ίδια στιγμή οι εργαζόμενοι βιώνουν μια νέα εργασιακή πραγματικότητα στις συνθήκες της οποίας οφείλουν να προσαρμοστούν.

Σημαντικό επίσης περιορισμό της μελέτης αποτελεί το μικρό μέγεθος του δείγματος και το γεγονός ότι η ερευνητική διαδικασία διενεργήθηκε και περιορίστηκε μόνο στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας και δεν επεκτάθηκε σε μεγαλύτερη γεωγραφική περιοχή προκειμένου να καταστεί εφικτή η λήψη αποκρίσεων από περιοχές με τυχόν κοινωνικές και οικονομικές διαφοροποιήσεις, γεγονός που δημιουργεί φόβο για γενίκευση των ευρημάτων.

Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί πως η έρευνα διενεργήθηκε την χρονική περίοδο της εξάπλωσης της πανδημίας του κορονοϊού (Covid-19), όπου λόγω των πρωτόγνωρων συνθηκών που βιώνουμε ως χώρα και ως ανθρωπότητα ο e-ΕΦΚΑ δεν υπήρχε περίπτωση ως ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός φορέας της χώρας να μείνει

ανεπηρέαστος. Μπροστά σε αυτή τη νέα πραγματικότητα κρίθηκε αναγκαία και επιβεβλημένη η προσαρμογή της λειτουργίας των υπηρεσιών του, στα νέα δεδομένα. Κατά συνέπεια και με δεδομένη τη τρέχουσα υγειονομική πανδημία, οι εκτιμήσεις αναφορικά με την ποιότητα και την ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι μπορεί να επηρεάζονται από το ευρύτερο πρωτόγνωρο κλίμα φόβου και ανασφάλειας που επικρατεί.

Για όλους λοιπόν αυτούς τους λόγους που προαναφέρθηκαν, δεν θα πρέπει να γίνεται γενίκευση των στατιστικών ευρημάτων της διενεργηθείσας έρευνας αλλά αντιθέτως θα πρέπει να εξετάζονται με ιδιαίτερη προσοχή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

- Anderson, N. (2001), *Organizational Psychology*. London: Sage Publishers.
- Badenhorst, G., George, E. & Louw, D. (2008). Job satisfaction among urban secondary school teachers in Namibia. *South African Journal of Education*, 28:135-154.
- Batchelor J.H, Abston K., Lawlor K B and Burch G.F.(2014), The Job Characteristics Model: An extension to entrepreneurial motivation, *Small Business Institute® Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 1- 10.
- Berry L.L. (1981), “The employee as customers”, *Journal of Retail Banking*, Vol.3, No. 3, pp.8-25.
- Bovens, M. (2005). “Public Accountability”. In: E. Ferlie, L. ,Lynn & C. Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management* .Oxford University Press :182-208
- Byju K.P.M. (2013), Determinants in Internal Customer Satisfaction- an Empirical study, *Scholar Research Journal for Humanity Science and English language*, Vol. 1, Issue 1, pp.15-27.
- Carmen, A., (2014), Management by Objectives. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 14(1), pp. 433-436
- Chandler, J. (2003). *Comparative Public Administration*. Papazisis, Athens.
- Choppin, J.(1994) Total Quality in Public Service. *Management Development Review*. 7 (3), p.37-40.
- Cohen S. and Brand R. (1993), “ Total quality management in government: A practical guide for the real world “, San Francisco :Jossey- Bass.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K., (2011), *Research methods in education*, 6th edition, Abingdon, Oxon, UK: Routledge.
- Cole, R.E., Bacdayan, P., White, B.J., «Quality, Participation and Competitiveness», *California Management Review*, Vol. 35, No. 3,1993, pp.68-81.

- Compton, F., George, W.R., Gronroos, C., & Karvinen, M. (1987), Internal marketing. The Service Challenge : Integrated for Competitive Advantage, American Marketing Association, Chicago, IL, 7-12
- Creswell, J. W. (2014), *RESEARCH DESIGN: Qualitative and Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crosby, P.B. (1979/1996), *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S., & Culibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in psychology*, 9, 132.
- Day, G. S., & Wensley, R.(1983). Marketing theory with a strategic orientation, *The Journal of Marketing*, 79-89
- Das, A., Paul, H., & Swierczek, F.W.(2008), Developing and validating total quality management(TQM) constructs in the context of Thailand' s manufacturing industry. *Benchmarking: An International Journal*, 15(1),52-72, <https://doi.org/10.1108/eb054347>
- De Farias S. (2010), Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence, *Brazilian Business Review*, Vol.7, No.2, pp.99-115.
- Dewhurst, F., Martinez-Lorente, A., Dale, B. (1999) TQM in public organizations: an examination of the issues. *Managing Service Quality: An international Journal*, 9 (4).p.265-274.
- Ellsworth, R., Hawley, D. & Mau, WJ. (2008), Job satisfaction and career persistence of beginning teachers. *International Journal of Educational Management*, 22(1):48-61.
-
- Eskildson, L., "Improving the Odds of TQM's Success", *Quality Progress*, April 1994, pp. 61-63.
- Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999), "The Management and Control of Quality", Fourth edition, Ohio: South – Western College Publishing.

Farmer S., Luthans F. and Sommer S.M. (2001), An empirical assessment of internal customer service, *Managing Service Quality*, Vol.11, No.5, pp. 350-358

Flynn, B., Schroeder, R., Sakakibara, S. (1994) A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*. 11 (4). p.339-366.

Fornaciari Ch. J. and Dean K.L. (2005), Experiencing Organizational Work Design: Beyond Hackman and Oldham, *Journal of Management Education*, Vol. 29 No. 4, pp. 631-653.

Frost, F. A., & Kumar, M. (2001), Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (4), 371-386

Fry, B. R. and Nigro, L.G. (1996). "Max Weber and US public administration: the administrator as neutral servant". *Journal of Management History* , Vol. 2, No. 1. pp. 37-46.

Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, Simon & Schuster, New York, NY.

Golden T.G. and Veiga J.F. (2005), The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings, *Journal of Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 301-318.

Gronroos, C. (1990), "Relationship approach to the marketing function in services contexts: the marketing and organizational behavior interface", *Journal of Business Research*, Vol. 20, No.1, pp.3-11.

Gronroos C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, Issue 1, pp. 9-29

Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J.(2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33 (14), 14–26.

Hackman R. and Oldham G.R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.

Hardie N. and Walsh P. (1994), "Towards a Better Understanding of Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.11, No.4, pp.53-63.

- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr., Sclesinger, L.A., 1994. Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, March-April, pp.164-174
- Hewstone, R. & Stroebe, B. (2001). *Social Psychology*. Victoria: Blackwell Publishing House.
- Hong, L. C., Abd Hamid, N. I. N., & Salleh, N. M. (2013). A study on the factors affecting job satisfaction amongst employees of a factory in Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics*, 3(1), 26.
- Hood, C. (1991), "A Public Management for all Seasons", *Public Administration*, Vol.69, No.1, pp.3-19.
- Hood, C. (1995), "Contemporary public management: a global paradigm? " *Public Policy and Administration*, Vol.10, No.2, pp.104-117.
- Hsieh, A.-T., Chou, C.-H., & Chen, C.-M. (2002). Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality management to the public sector. *Total Quality Management*, 13(7), 899-912
- Huang, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-181.
- Irabor, I. E., & Okolie, U. C. (2019). A review of employees' job satisfaction and its effect on their retention. *Ann. Spiru Haret Univ. Econ. Ser.*, 19, 93-114.
- Ironson G.H., Smith P.C., Brannick M.T., Gibson W.M. and Paul K.B. (1989), Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global Composite and Specific Measures, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No.2, pp. 193-20.
- Ishikawa, K. (1976), *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Ishikawa, K. (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, London.
- Ishikawa, K. (1990), *Introduction to Quality Control*, 3A Corporation, Tokyo
- Jiju, Antony, Kevin, Leung, Graeme, Knowles, Sid, Gosh, "Critical Success factors of TQM implementation in Hong Kong industries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 19, No 5, 2002, pp.551-566.
- Juran, I., & Guermazi, A. (1988). Settlement response of soft soils reinforced by compacted sand columns. *Journal of Geotechnical Engineering*, 114(8), 930-943.
- Kang G., James J. and Alexandris K. (2002), "Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality", *Managing Service Quality* Vol 12, No.5, 278-291

- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. (1984), Attractive quality and must-be quality, *Hinshitsu: Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14 No. 2, pp.39-48
- Karyotakis, K., Moustakis, V. (2014), Reinvention of the public sector: Total quality management and change management. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 11(2) pp 30-44.
- Kotler , P. (1991), *MARKETING MANAGEMENT* , Prentice – Hall Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2006), *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Kreither, R.,& Kinicki, A., (1998), *Organizational behavior: (4th Edition)*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Lacke, R. R., Mohanty, R.P., «Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies », *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.11,No 9, pp. 9-33,1994.
- Lane P., (2001), The new open economy macroeconomics : a survey, *Journal of International Economics*, Vol 54, Issue 2 , pp. 235-266
- Lee Y.C., Yen T.M. and Tsai C.H.(2008), The study of an integrated rating system for supplier quality performance in the semiconductor industry, *Journal of Applied Sciences*, Vol.8, No.3, pp.453-461.
- Lings, I. N.(2004), Internal market orientation, *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413
- Linz, S.J.(2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*, 24(6):626-652
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Low S. , Tan K.C., Peacock B., Loh S.K. and Ping C.Y.(2015), A proposed Kano-inspired framework applied to job satisfaction for mature Singaporeans, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, *Procedia Manufacturing*, Vol.3, pp. 4892 – 4899.
- Matzler K., Fuchs M. and Schubert A. (2004), Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply? , *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.15, No.9-10, pp.1179-1198.
- Minogue, M., Polodano, Ch. & Hulme, D. (1998), *Beyond the New Public Management*, Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Mohanty R.P. and Behera A.K. (1996), "TQM in the service sector", *Work Study*, Vol.45, No.3, pp.13-17.

- Mueller, C. W., & Kim, S. W. (2008). The contented female worker: Still a paradox?. In K. A. Hegtvedt and J. Clay-Warner (Eds.), *Justice: Advances in group processes volume 25* (pp.117-150). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Nabitz U.W. and Klaninga N.S. (1999), EFQM approach and the Dutch Dutch Quality Award, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.12, No.2, pp.65-70.
- Neog, B. B., & Barua, M. (2014). Factors influencing employee's job satisfaction: An empirical study among employees of automobile service workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(7), 305-316.
- Noor H.A.K. (2008), Investigating the correlates and predictors of job satisfaction among Malaysian academic librarians, *Malaysian Journal of Library and Information Science*, Vol.13, No.2, p.p. 69-88.
- Pandey, P., & Asthana, P. K. (2017). An empirical study of factors influencing job satisfaction. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 8(3), 96.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No.4, pp. 41-50.
- Plenert, G. (1995), "Management cybernetics: total quality management, *Kybernetes*, Vol.24, No.1, pp.55-59.
- Prakash, G., & Srivastava, S. (2019). Role of internal service quality in enhancing patient centricity and internal customer satisfaction. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*.
- Prentice, C. (2018). Linking internal service quality and casino dealer performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(6), 733-753.
- Rafiq, M., & Ahmed, R. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing*
- Saane N.V., Sluiter J.K., Verbeek J. H. A. M. and Frings-Dresen M. H. W. (2003), Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review, *Occupational Medicine* Vol.53.No.3, pp.191-200.
- Sasser, E., & Arbeit, S. (1976), Selling jobs in the service sector, *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Shah A. (2014), Internal Marketing's Effects on Employee Satisfaction, Productivity, Product Quality, Consumer Satisfaction and Firm Performance, *American Journal of Management*, Vol. 14, No.4, pp.33-39.

- Sharma, M. & Ghosh, A. (2006), Perception of Organizational Climate and Job Satisfaction in Nursing Staff Personnel. *Indian Journal of Social Work*, 67(3) 263-74.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance. *Journal of service management*.
- Shergold, K. and Reed, D.M. (1996), Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities, *The TQM Magazine*, Vol.8, No.6, pp.48-52.
- Shukla P. (2008), *Marketing Research*, Paurav Shukla & Ventus Publishing ApS.
- Skarpeta, K., Koemtzi, M., & Aidonis, D. (2019). Measuring internal service quality: the case of the Greek public higher education institutions. *The TQM Journal*.
- Sousa, C., Voss, A. (2002) Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*. 20. p. 91-109.
- Spector P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications Inc., California
- Spector P.E. (1985), Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, Vol 13, No. 6
- Stanton J.M., Sinar E.F., Balzer W.K., Julian A.L., Thoresen P., Aziz Sh., Fisher Gw. G. and Smith P.S.(2001), DEVELOPMENT OF A COMPACT MEASURE OF JOB SATISFACTION: THE ABRIDGED JOB DESCRIPTIVE INDEX, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 61 No. 6, pp.1104-1122.
- 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
- Taylor, S.J., Bogdan, R. & DeVault, M. (2015), *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*, 4th ed., United States: Wiley.
- Tasios, T., & Giannouli, V. (2017). Job descriptive index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 31-61.
- Thompson, K. R., Luthans, F., & Terpening, W. D. (1981), The effects of MBO on performance and satisfaction in a public sector organization, *Journal of Management*, Vol.7, No.1, pp.53–68.
- Vakalopoulou, M., Tsiotras, G. and Gotzamani, K. (2013), Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.20, No.6, pp.744-764.

- Vassiliadis C.A., Fotiadis A.K. and Tavlaridou E. (2014), The effect of creating new secondary health services on patient's perceptions: a Kano service quality analysis approach, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol.25, No.7-8, pp.897907.
- Vella, P. J., Gountas, J., & Walker, R. (2009). Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23(6), 407–421.
- Vinni ,R. (2007), Total Quality Management and paradigms of public administration. *International Public Management Review*. 8(1). p.15-23.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
- Wnuk, M. (2017). Organizational conditioning of job satisfaction. A model of job satisfaction. *Contemporary Economics*, 11(1), 31-44.
- Zink K.J and Schmidt A. (1998), “Practice and Implementation of self-assesment” , *International Journal of Quality Science* , Vol. 3, No.2, pp. 147-170

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ακαλίδης, Σ. και Μοσχόπουλος, Δ. (2008), Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Β΄, Έκδοση Β΄, Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Αλεξιάδη, Α., Περιστέρα, Β. (2000). «Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση». Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 18.
- Βακόλα Μ. και Νικολάου Ι. (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδοτικός Οίκος Rosili, Αθήνα.
- Babbie, E. (2011), Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Βαξεβανίδου Μ.,(2007),« Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την εφαρμογή Διοίκησης Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα, Δυνητικά οφέλη για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς στην Ελλάδα» .Διοικητική Ενημέρωση.τ.42
- Γκοτζαμάνη, Κ., Βούζας, Φ.,(2007), Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας Ενός Προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για επιτυχημένη εφαρμογή. Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αρ. Ιγνατιάδη.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2001) *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Interbooks 2η Έκδοση.
- Δερβιτσιώτης,Κ. (2005) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Οικονομική Βιβλιοθήκη. Β' Έκδοση.

- Δημητρόπουλος, Ε., (2004), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας : προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα : Έλλην.
- Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ. (2008) «*Δημόσια Διοίκηση και στελέχη εκπαίδευσης*».
Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (2006) *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Ζαφειρόπουλος, Κ., (2015), *Πως Γίνεται μια Επιστημονική Εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική.
- Κάντας, Α., (1993), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Επιλογή – Αξιολόγηση Προσωπικού*, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κάτου Α.Α. (2017), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη.
- Κέφης, Β. (1998) «*Το Μανατζμεντ των Δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών*».
Interbooks, Αθήνα.
- Κέφης, Β., (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κέφης, Β. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*. Εκδόσεις: Κριτική.
- Κορρές Κ. (2007). Μία διδακτική προσέγγιση των μαθημάτων Θετικών Επιστημών με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κορρές, Μ., & Μυλωνάς, Δ. (2010), Πιλοτική Έρευνα για την Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Δημοσίου Νοσοκομείου. *Επιθεώρηση Υγείας*, 21(127), σσ. 36-37.
- Κυριαζή, Ν. (1998). *Η κοινωνιολογική έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Λαδής, Σ. και Νταλάκου, Β. (2008), *Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική, Τόμος Α, Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Λογοθέτης, Ν. (1993), *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*, Αθήνα : Interbooks
- Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). «*Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*». Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μάλλιαρης Π.Γ. (2001), *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

- Μιχαλόπουλος, Ν., (2003), *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μιχαλόπουλος Ν., (2007), *Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, σ.133, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
- Μπιτσάνη Ε.(2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων- Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
- Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ.(2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων- Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ., (2005). *Ψυχολογία - Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*, Αθήνα: Σιδέρης.
- Παρασκευόπουλος, Ι.Ν., (1993), *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Πετρίδου Ε., (2011), *Διοίκηση Management Μία Εισαγωγική Προσέγγιση*, Θεσ/νίκη, Εκδ.Σοφία
- Πουρναράκης Ε.Δ. και Χατζηκωνσταντίνου Γ.Θ.(2000), *ΑΡΧΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ*, Εκδόσεις OMIROS MASTERGRAPH, Αθήνα- Θεσσαλονίκη.
- Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ρόντος Κ. και Παπάνης Ε. (2006), *Στατιστική Έρευνα – Μέθοδοι και Εφαρμογές*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε., (2017), *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, Τόμος Ι, 15η Έκδοση, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. και Μακρυδημήτρης, Α., (2001), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας.
- Τζωρτζόπουλος, Α. (2018), *Εφαρμογή αρχών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον υγειονομικό τομέα – εγγύηση στην ποιοτική αναβάθμιση των νοσοκομείων και του Εθνικού Συστήματος Υγείας*, *Archives of Hellenic Medicine 2018*, Vol.35, No.5. pp.649-664.
- Τηλικίδου Ε.(2002), *ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*, Εκδόσεις Global Bookstore Ε.Π.Ε., Θεσσαλονίκη.
- Τομάρας Π.(2000), *Εισαγωγή ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ*, Εκδόσεις Πέτρος Τομάρας, Αθήνα.
- Τσιότρας Γ.(2002) *Βελτίωση ποιότητας*, Μπένου , Wayne D. , Terrell J.C. 1994 *Business statistics : For Management and Economics* Houghton Mifflin

Τσιότρας, Γ., (2016), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Κύπρος: Εκδόσεις “Broken Hill Publishers LTD”.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική.

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27- 12-2005, « Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (Ν.3230/2004) -Μεθοδολογία Στοχοθεσίας».

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.7323/5-4-2006, «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης(Ν.3230/2004)».

Υπουργείο Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης(ΚΠΑ): Βελτιώνοντας μια δημόσια οργάνωση μέσω της αυτοαξιολόγησης. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, ΥΠΕΣΔΔΑ, Αθήνα, 2007

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης – ΚΠΑ 2013. Τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, ΥΠΕΣΔΑ, 2013

Χυτήρης Λ.Σ. (2017), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – έννοιες, θεωρίες και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Ηλεκτρονικοί Σύνδεσμοι

Ασφαλιστικό σύστημα – Πυλώνες(2015), ανακτήθηκε από <https://www.sev.org.gr/tomeis-draseon/ergasia-anthropino-kefalaio/koinoniki-asfalisi-2/asfalistiko-systima-pylones> [τελευταία πρόσβαση στις 17-1-2021].

Ιστορική αναδρομή ΙΚΑ – ΕΤΑΜ,(2009), ανακτήθηκε από <https://web.archive.org/web/20090722015712/http://www.ika.gr/gr/infopages/general/home.cfm> [τελευταία πρόσβαση στις 18-1-2021].

Πολιτική ποιότητας στο ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, (2009), ανακτήθηκε από https://www.ika.gr/gr/infopages/iso_policy.cfm [τελευταία πρόσβαση στις 20-01-2021]

Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ανακτήθηκε από <https://el.wikipedia.org/wiki> [τελευταία πρόσβαση στις 20-01-2021]

Το επιχειρησιακό σχέδιο 2018-2020 του ΕΦΚΑ, (2018), ανακτήθηκε από <https://www.taxheaven.gr/news/39663/to-epixeirhsiako-sxedio-2018-2020-toy-efka?output=printer> [τελευταία πρόσβαση στις 21-01-2021]

Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης, ανακτήθηκε από <https://el.wikipedia.org/wiki> [τελευταία πρόσβαση στις 21-01-2021]

Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ): Μάθετε τι αλλάζει για ασφαλισμένους και συνταξιούχους, (2017) ανακτήθηκε από <https://www.e-nomothesia.gr/nomikes-plirofories/eniaios-phoreas-koinonikes-asphalises.html> [τελευταία πρόσβαση στις 21-01-2021]

Γενικά για τον ΕΦΚΑ, (2020), ανακτήθηκε από <https://www.efka.gov.gr/el/genika-gia-ton-ephka> [τελευταία πρόσβαση στις 21-01-2021]

Μαρούδας, Θ. (2009), *Ανθρώπινος Παράγοντας και Ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα* (Διδακτορική διατριβή), ανακτήθηκε από: https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13742/2/Maroudas_PhD2009.pdf [τελευταία πρόσβαση στις 1-3-2021].

Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» ανακτήθηκε από <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/K-APODOTIKOT-EIS.pdf> [τελευταία πρόσβαση στις 15-02-2021]

Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ (2017), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) ανακτήθηκε από <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/> [τελευταία πρόσβαση στις 15-2-2021].

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη (εργαζόμενου) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε περιβάλλον Δ.Ο.Π - Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης e- ΕΦΚΑ"



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Δημόσια Διοίκηση - Master in Public Management (MPM)



Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διενεργείται στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας στο τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με σκοπό τη μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων στις υπηρεσίες του e - ΕΦΚΑ υπό το πρίσμα της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό.

Για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας είναι απαραίτητη η προσωπική σας συμμετοχή με τη συμπλήρωση του παρακάτω ανώνυμου και εμπιστευτικού ερωτηματολογίου. Τα στοιχεία προορίζονται αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία.

Σας παρακαλώ πολύ να απαντήσετε με ειλικρίνεια.

Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

Θα χρειαστούν περίπου 5 λεπτά από το χρόνο σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθεια σας.

Με εκτίμηση

Μπάκα Ελευθερία

Επόμενο

Αυτή η φόρμα δημιουργήθηκε μέσα στον τομέα UNIVERSITY OF MACEDONIA. [Αναφορά κακής χρήσης](#)

Google Φόρμες



Η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη (εργαζόμενου) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε περιβάλλον Δ.Ο.Π - Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης e- ΕΦΚΑ"

* Απαιτείται

Στοιχεία συμμετέχοντα

Στην παρούσα ενότητα συμπληρώνετε κάποιες πληροφορίες σχετικά με εσάς.

Φύλο: *

- άνδρας
- γυναίκα

Ηλικία: *

- κάτω των 30 ετών
- 31 - 40 ετών
- 41 - 50 ετών
- 51 - 60 ετών
- άνω των 60 ετών

Οικογενειακή κατάσταση: *

- άγαμος
- έγγαμος χωρίς παιδιά
- έγγαμος με παιδιά
- χήρος / διαζευμένος



Εκπαίδευση: *

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
- κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών/διπλώματος
- κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

Έτη υπηρεσίας στο e- ΕΦΚΑ: *

- έως 5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-20 έτη
- 21-30 έτη
- πάνω από 31 έτη

Έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας: *

- έως 10 έτη
- 11-20 έτη
- 21-30 έτη
- πάνω από 31 έτη

Θέση εργασίας στο e-ΕΦΚΑ: *

- διοικητικός υπάλληλος
- προϊστάμενος τμήματος
- προϊστάμενος διεύθυνσης υποκαταστήματος
- άλλο

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)



Η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη (εργαζόμενου) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε περιβάλλον Δ.Ο.Π - Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης e- ΕΦΚΑ"

* Απαιτείται

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό

Στις παρακάτω ερωτήσεις, παρακαλούμε δώστε την εκτίμησή σας για την ΔΟΠ στον οργανισμό που εργάζεστε.



Υποδομές - Διαδικασίες *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι εγκαταστάσεις των Υποκαταστημάτων e-ΕΦΚΑ είναι άνετες και εύκολα προσβάσιμες στο κοινό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα Υποκαταστήματα e-ΕΦΚΑ διαθέτουν σύγχρονο τεχνικό εξοπλισμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι διαδικασίες είναι σχεδιασμένες με τρόπο, ώστε να προλαμβάνονται τα πιθανά προβλήματα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εισάγονται βελτιωμένες υπηρεσίες που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα Υποκαταστήματα e-ΕΦΚΑ παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο χρόνο που έχουν δεσμευτεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι υπηρεσίες στον e-ΕΦΚΑ παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Ανθρώπινοι Πόροι *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι εργαζόμενοι στα Υποκαταστήματα e- ΕΦΚΑ λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την απόδοση τους στον εργασιακό χώρο από την διοίκηση της υπηρεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση έχει εισάγει τους εργαζομένους ως συμμετοχούς στους μακροπρόθεσμους στόχους της υπηρεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων κινείται στην προσπάθεια υποστήριξης των στόχων ποιότητας που η διοίκηση έχει θέσει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διεξάγεται κατάλληλη εκπαιδευτική κατάρτιση στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων ποιότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εργαζόμενοι στα Υποκαταστήματα e- ΕΦΚΑ νιώθουν ότι διοικούνται και υποκινούνται σωστά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Στόχοι και ποιότητα *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι διευθυντές των κυριότερων τμημάτων συμμετέχουν στη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι στόχοι ποιότητας της υπηρεσίας είναι ξεκάθαρα ορισμένοι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι στόχοι ποιότητας της υπηρεσίας υιοθετούνται και ενισχύονται κατά μήκος ολόκληρου του οργανισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι αρχές της ΔΟΠ είναι ενσωματωμένες στην καθημερινή άσκηση της διοίκησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις νέες τάσεις ικανοποίησης των πελατών και στις ενδείξεις για μη ικανοποιητική εξυπηρέτηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Αποδοτικότητα *

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η διοίκηση του e-ΕΦΚΑ εφαρμόζει σύστημα μέτρησης της απόδοσης που αξιολογεί τη βελτίωση της ποιότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση του e-ΕΦΚΑ χρησιμοποιεί τις μετρήσεις απόδοσης για να βελτιώσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση του e-ΕΦΚΑ εφαρμόζει αποτελεσματικές πολιτικές για διατήρηση και αποδοχή ταλέντων που μπορούν να βελτιώσουν τις παραγωγικές διαδικασίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση του e-ΕΦΚΑ εφαρμόζει κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή των εξωτερικών προμηθευτών της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Πίσω](#)

[Επόμενο](#)

Αυτή η φόρμα δημιουργήθηκε μέσα στον τομέα UNIVERSITY OF MACEDONIA. [Αναφορά κακής χρήσης.](#)

Google Φόρμες



Η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη (εργαζόμενου) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σε περιβάλλον Δ.Ο.Π - Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης e- ΕΦΚΑ"

* Απαιτείται

Ικανοποίηση εργαζομένου

Στις παρακάτω ερωτήσεις, παρακαλούμε δώστε την εκτίμησή σας για την ικανοποίηση που νιώθετε κατά την άσκηση της εργασίας σας.

Πως νιώθετε σχετικά με... *

	Μεγάλη δυσανεξικία	Δυσανεξικία	Ουδέτερος	Ικανοποίηση	Μεγάλη ικανοποίηση
τη δυνατότητα να μένετε απασχολημένος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τη δυνατότητα να κάνετε τη δουλειά σας ανεξάρτητα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
την ευκαιρία να έχετε ποικιλία δραστηριοτήτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
την ευκαιρία να είστε «κάποιος» στο χώρο σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τον τρόπο με τον οποίο σας συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Πως νιώθετε σχετικά με... *

	Μεγάλη δυσαρέσκεια	Δυσαρέσκεια	Ουδέτερος	Ικανοποίηση	Μεγάλη ικανοποίηση
την ικανότητα του προϊσταμένου σας να παίρνει αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τη δυνατότητα να κάνετε πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τη σταθερότητα και την ασφάλεια που σας παρέχει η εργασίας σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
την ευκαιρία να προσφέρετε σε άλλους ανθρώπους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
την ευκαιρία να καθοδηγήτε άλλους ανθρώπους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Πως νιώθετε σχετικά με... *

	Μεγάλη δυσαρέσκεια	Δυσαρέσκεια	Ουδέτερος	Ικανοποίηση	Μεγάλη ικανοποίηση
την ευκαιρία να χρησιμοποιήσετε τα προσόντα σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η πολιτική της υπηρεσίας σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
το μισθό σας αναλογικά με τη δουλειά που κάνετε.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τις ευκαιρίες για προαγωγή ανέλιξη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
την ελευθερία να χρησιμοποιείτε τη δική σας κρίση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πως νιώθετε σχετικά με... *

	Μεγάλη δυσαρέσκεια	Δυσαρέσκεια	Ουδέτερος	Ικανοποίηση	Μεγάλη ικανοποίηση
την ευκαιρία να εφαρμόζετε δικές σας μεθόδους/ ιδέες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τις συνθήκες εργασίας σας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
την αναγνώριση που εισπράττετε.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Πίσω

Υποβολή

Αυτή η φόρμα δημιουργήθηκε μέσα στον τομέα UNIVERSITY OF MACEDONIA. [Αναφορά κακής χρήσης](#).

Google Φόρμες

