



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) ΩΣ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.**

ΚΩΤΣΙΔΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΑΜ mpm21011

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών
σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση**

Επιβλέπων Καθηγητής Τσιότρας Γεώργιος

Ιανουάριος 2022

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διαχείριση της ποιότητας και τα συστήματα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), καθώς και η ανάπτυξη των επιμέρους θεμάτων που σχετίζονται με αυτήν. Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η ανάδειξη του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει η Διοίκηση Ολικής ποιότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και η μέτρηση ικανοποίησης της παρεχόμενης υπηρεσίας και ο αντίκτυπος στην ικανοποίηση του πολίτη, ενώ παρουσιάζεται η εφαρμογή της στο Δημόσιο Τομέα και συγκεκριμένα σε πρωτοβάθμιους ΟΤΑ.

Οι λέξεις κλειδιά της εργασίας, που αναλύονται στα επιμέρους κεφάλαια είναι η ποιότητα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ο δημόσιος τομέας, ο Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), η παροχή υπηρεσιών, καλές πρακτικές.

ABSTRACT

The object of this work is quality management and Total Quality Management (TQM) systems, as well as the development of individual issues related to it. The purpose of this work is to highlight the role that Total Quality Management can provide in Local Government Organizations and to measure the satisfaction of the service provided and the impact on citizen satisfaction, while presenting its implementation in the Public Sector and specifically in primary local authorities.

The keywords of this work, which are analyzed in the sub-chapters are quality, Total Quality Management (TQM), public sector, Local Government Organization, the provision of services, good practices.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΠΕΡΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	8
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	10
1.3 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	11
1.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	12
1.5 ΤΟ ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	14
1.6 ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
2.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	18
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	22
2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	23
2.5 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	24
2.6 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	25
2.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	27
2.8 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	30
2.9 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ, ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΟΤΑ.....	33
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	33
3.2 ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΛΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	34
3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	35
3.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ.....	35
3.3.2 ΟΡΓΑΝΑ & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ.....	36
3.3.3 ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ).....	39
3.4 ΔΗΜΟΙ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ.....	40
3.5 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ, ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΟΤΑ.....	42

4.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ.....	42
4.2 Η ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ.....	43
4.3 ΔΟΠ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	44
4.4 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ.....	46
4.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ ΟΤΑ.....	48
4.6 Ο ΠΟΛΙΤΗΣ ΩΣ ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ & ΤΟΥΣ ΟΤΑ.....	49
4.7 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ & ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..	50
4.8 ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	55
4.9 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ & ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ.....

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	59
5.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ.....	59
5.3 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΝΤΕΛΗΣ.....	63
5.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΒΟΛΟΥ.....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74
ΑΡΘΡΑ.....	76
ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

<i>Σχήμα 1.1. Αντίκτυπος από την βελτίωση της ποιότητας</i>	σελ. 14
<i>Σχήμα 1.2 Εργαλεία ΔΟΠ</i>	σελ. 21
<i>Σχήμα 1.3. Διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης & ΔΟΠ</i>	σελ.25
<i>Σχ. 1.4 Διάγραμμα ροής ικανοποίησης πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες</i>	σελ. 51
<i>Σχ. 1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικών Στόχων</i>	σελ. 61

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

<i>ΕΙΚΟΝΑ 1. Κύκλος Ποιότητας Deming</i>	σελ. 50
<i>ΕΙΚΟΝΑ 2. Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015</i>	σελ. 67
<i>ΕΙΚΟΝΑ 3. ΚΠΑ «Η εφαρμογή στο Δήμο Βόλου»</i>	σελ. 68

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η έννοια της ποιότητας διαδραματίζει ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο. Η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί αξιόπιστη ένδειξη για την εύρυθμη (ή όχι) λειτουργία του κράτους. Εξάλλου, η δημόσια διοίκηση αντικατοπτρίζει τόσο τις θεσμικές βάσεις που υπάρχουν για τον τρόπο που γίνεται η διακυβέρνηση της χώρας όσο και τον βαθμό που ανταποκρίνεται στις κοινωνικές ανάγκες και δημιουργεί δημόσια αξία. Δυστυχώς, υπάρχουν πολλές αδυναμίες οι οποίες εμποδίζουν την εύρυθμη λειτουργία, τα έργα, τις επενδύσεις, την οικονομική και επαγγελματική ευημερία σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Η πολυπλοκότητα του κανονιστικού πλαισίου, η πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ υπηρεσιών και επιπέδων διοίκησης (περιφερειακή, νομαρχιακή, τοπική), η παρουσία περιττών διαδικασιών, δημιουργούν αρνητικό αντίκτυπο στους πολίτες όσον αφορά την εικόνα του δημοσίου τομέα. Η πίεση, όμως, για μεταρρυθμίσεις θα ενισχυθεί όσο αυξάνεται η ανάγκη για αξιοπιστία και ανταγωνιστικότητα και ολοένα θα γίνεται πιο επιτακτική η ανάγκη ο δημόσιος τομέας να προσαρμόζεται στις δυναμικές αλλαγές.

Η στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται. Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται πλέον παγκοσμίως και σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιαίτερα σε μια περίοδο που η σύγκλιση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών με αυτή των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα κρίνεται επιβεβλημένη. Εξάλλου, έχει αποδεχθεί τα τελευταία έτη πως υπάρχει μία ισχυρή συσχέτιση μεταξύ οικονομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων και ποιότητας της διοίκησης, οπότε τόσο ο Δημόσιος όσο και ο Ιδιωτικός Τομέας τείνει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που επικρατούν. Όσον αφορά τον Δημόσιο Τομέα, για την επίτευξη αυτού του σκοπού απαιτείται πάταξη της γραφειοκρατίας, αξιοποίηση των πόρων, διαφάνεια στις διαδικασίες, αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη και αύξηση της αποδοτικότητας.

Με την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναφερόμαστε σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης (ή του οργανισμού), όπως είναι οι προμήθειες, η παραγωγή, οι οικονομικές λειτουργίες, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κ.ά. Φυσικά, τίποτα από τα παραπάνω δε θα επιφέρουν κάποιο αποτέλεσμα αν δεν καταπολεμηθεί η διαφθορά και δεν προωθηθεί η

ακεραιότητα, με το να υπάρχουν νομικές συνέπειες και κυρώσεις σε όποιον πράττει διαφορετικά από το έννομο συμφέρον της επιχείρησης.

Συνοπτικά παρουσιάζονται τα στοιχεία του κάθε κεφαλαίου. Στο πρώτο Κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια και η σημασία της ποιότητας, καθώς και οι διαστάσεις της και το κόστος από την έλλειψη μη οργανωμένου συστήματος ποιότητας. Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η φιλοσοφία της και κατά πόσο η ΔΟΠ συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη/πελάτη. Αναφέρεται, ότι η εφαρμογή της είναι εξίσου σημαντική τόσο για τον Ιδιωτικό Τομέα όσο και τον Δημόσιο Τομέα. Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί μία ανάλυση του τι είναι Δημόσιος Τομέας και ποιες είναι οι διαφοροποιήσεις μεταξύ προϊόντος και υπηρεσίας, ενώ δίνεται μία ερμηνεία και ανάλυση των ΟΤΑ. Στην συνέχεια, ακολουθεί ανάλυση για την ανάγκη αλλαγής στους ΟΤΑ σύμφωνα με τα πρότυπα ΔΟΠ και με ποιους τρόπους μπορεί αυτό να συμβεί. Για να μπορεί να συμβεί αυτό κρίνεται αναγκαία η αξιολόγηση του τρόπου παροχής των υπηρεσιών, η οργανωσιακή αλλαγή, η αλλαγή της νοοτροπίας της Διοίκησης και η διαφανής διαχείριση των οικονομικών των ΟΤΑ. Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι προσπάθειες εφαρμογής συστημάτων ποιότητας με παραδείγματα των δήμων Κορυδαλλού, Πεντέλης και Βόλου στην θεωρία και βάση περιγραφικής εφαρμογής του συστήματος ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΠΕΡΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα ανταγωνιστική εικόνα των επιχειρήσεων και εν γένει της αγοράς, συγκροτεί ένα περιβάλλον επιχειρηματικό το οποίο χαρακτηρίζεται ασταθές και αφιλόξενο. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η αστάθεια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος τις τελευταίες δεκαετίες συνέβαλαν στη διαμόρφωση της Επιχειρηματικής Αριστείας, η οποία αντιπροσωπεύει ένα συνολικό τρόπο διαχείρισης του οργανισμού ή της επιχείρησης που εξυπηρετεί τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων μερών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Conti, 2006).

Κομβικό ρόλο για να πετύχει μια επιχείρηση τους στόχους της διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι της και όταν η Διοίκηση αντιληφθεί ότι αυτοί είναι η κινητήριος δύναμη τότε η πορεία της προς μια θετική εξέλιξη θα είναι προδιαγεγραμμένη. Από την άλλη, εάν οι εργαζόμενοι κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης, να κινηθούν υπεύθυνα, μεθοδικά και με αυτοσυγκέντρωση, τότε η επίτευξη των στόχων μπορεί να υλοποιηθεί με ευκολία. Είναι τόσο σημαντικός ο ρόλος του αφοσιωμένου προσωπικού που ακόμα κι αν οι ανταγωνιστές επιχειρήσουν να αντιγράψουν τη δομή και τα επιμέρους στοιχεία της επιχείρησης, δε θα πετύχουν το σκοπό τους. Για να μπορέσει αυτό να επιτευχθεί αυτό, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εναρμονίζονται με την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης. Σημαντικές προϋποθέσεις είναι η εμπιστοσύνη, το κοινό όραμα, η αλληλοβοήθεια και η ανταλλαγή απόψεων ανάμεσα στην ηγεσία και το προσωπικό (Σπανός, 1993).

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις, το κοινωνικό περιβάλλον, οι ενώσεις καταναλωτών, η ανάπτυξη τεχνολογίας και η υποβάθμιση του περιβάλλοντος, αποτελούν στοιχεία που αυξάνουν την πίεση για μία πιο ορθολογική διαχείριση των πόρων. Οι συνθήκες αυτές επιτάσσουν την ανάγκη για να ακολουθήσει κανείς τα νέα επιχειρηματικά δρώμενα και την αγορά με οδηγό τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Είναι κατά κοινή ομολογία η βασικότερη προϋπόθεση για ανάπτυξη και επιβίωση εν τέλει, ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (McAdams, R. & Henderson, J., 2004). Η ΔΟΠ (Total Quantity Management) παρέχει όλα τα εχέγγυα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό για να λειτουργεί υπό ένα καθεστώς συνεχούς βελτίωσης, αξιοποιώντας τα δυνατά σημεία και

βελτιώνοντας τις περιοχές που υπάρχουν αδυναμίες ώστε να προταθούν δράσεις που θα πολλαπλασιάσουν την απόδοση ανά τομέα και τη διασφάλιση της ποιότητας.

Για να μπορεί μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός να μιλήσει για διασφάλιση ποιότητας απαιτείται αρχικά να έχουν διατυπωθεί και να έχουν καταχωρηθεί οι πραγματικές ανάγκες του πελάτη/ καταναλωτή, καθώς και να έχει πραγματοποιηθεί έλεγχος σε όλες τις επιμέρους διαδικασίες και τομείς όπως η διοίκηση, το λογιστήριο, το τμήμα Μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός και η παραγωγή. Γι αυτό το λόγο η διασφάλιση ποιότητας δεν είναι κάτι που εύκολα ενσωματώνεται σε μία εταιρεία, αλλά αποτελεί μία φιλοσοφία η οποία πρέπει να αποδεχθεί μία επιχείρηση ή οργανισμός ώστε να αποκτήσει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Όσον αφορά την αποτυχία αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημοσίων υπηρεσιών, απαιτείται μια συνολική επανατοποθέτηση των τρόπων διαχείρισης και εφαρμογή τεχνικών ΔΟΠ, με σκοπό να ανταμείψουν την ατομική απόδοση και την καλύτερευση των πρακτικών με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη - δημότη.

1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Αδιαμφισβήτητα, η ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι η αρχή για να πετύχουμε την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτή όμως, δεν είναι ικανή από μόνη της για να μας οδηγήσει στην επιχειρηματική επιτυχία. Ο τελικός αποδέκτης, που μπορεί να είναι ο καταναλωτής, ο πολίτης, ο πελάτης της παρεχόμενης υπηρεσίας, σταθμίζει τη συνολική προσφορά της επιχείρησης ή του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη και τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετείται. Για έναν οργανισμό καθοριστικός παράγοντας αποτελεί η υποκειμενική εκτίμηση και η έννοια της ποιότητας μπορεί να υλοποιηθεί και να πετύχει μόνο αν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και απαιτήσεις του κάθε πελάτη. Το χάσμα ανάμεσα στην αγορά που εξυπηρετεί ο οργανισμός και στις επιδιώξεις του μπορεί να γεφυρωθεί με τη ΔΟΠ που βασίζεται στην αντίληψη αυτή. Θεωρήσεις περασμένων ετών απέναντι στην Ποιότητα, φαίνεται να μην μπορούν να φέρουν αποτέλεσμα και έτσι θεωρείται αδήριτη η ανάγκη για μια συνολικά πολύ καλή διαχείριση των λειτουργιών και των πόρων ενός οργανισμού/επιχείρησης σύμφωνα με όσα απαιτεί ο αποδέκτης, δηλαδή ο ίδιος ο πελάτης (Παπαβασιλείου, 2006).

Στο πλαίσιο της Βιομηχανικής επανάστασης εισήχθησαν τον 18ο αιώνα στη Βρετανία και καθιερώθηκαν στις αρχές του 1800 τα συστήματα ελέγχου της παραγωγής και επιθεώρησης των προϊόντων. Βέβαια, η ποιότητα ξεκίνησε να παίζει ουσιαστικό ρόλο μετά την έναρξη του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και αφορούσε την ενέργεια του στρατού να παράγει στρατιωτικά προϊόντα με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας (American Society for Quality-ASQ) η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη (American Society for Quality, 2021). Μέσα στο πλαίσιο να βρεθεί διαχρονικά ένας ενιαίος ορισμός για την Ποιότητα έχουν καταγραφεί πολλές απόψεις, οι οποίες όμως παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Επί της ουσίας οι νέοι ορισμοί συμπληρώνουν τους παλιούς, ανάλογα με το σκοπό της χρήσης αυτών.

Ο ορισμός της ποιότητας σύμφωνα με τον International Standards Organization δίνεται στο έγγραφο ISO 8402 (1994), ορίζεται το «σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχουν άμεση σχέση με την

ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής να ικανοποιεί δεδομένες ανάγκες ή ανάγκες που υπονοούνται», ενώ σύμφωνα με τον ορισμό που περιέχεται στο ISO 9000 «η ποιότητα είναι ο βαθμός κατά τον οποίο μία ομάδα από έμφυτα χαρακτηριστικά πληροί τις απαιτήσεις». Ορίζεται ως διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, της στελέχωσης και του ελέγχου που υλοποιούνται με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Έχουν καταγραφεί και άλλοι ορισμοί πριν από το πρότυπο ISO, όπως ότι η ποιότητα είναι η ικανότητα σκοπού ή χρήσης, όπως αναφέρθηκε από τον Juran (1974). Έπειτα, ο ορισμός του Feigenbaum (1983) διευρύνει τον ορισμό της ποιότητας στον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού και αρχίζει να τονίζει αυτό που αργότερα θα ονομαστεί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι τα συνολικά και σύνθετα χαρακτηριστικά του Μάρκετινγκ, της μηχανικής, της κατασκευής και της διατήρησης του προϊόντος ή υπηρεσίας μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία κατά τη χρήση θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι Reeves και Bednar (1994) ταξινομούν τους ορισμούς της ποιότητας σύμφωνα με κάποιες ενδείξεις που είναι η αριστεία, η αξία, η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και η επίτευξη των στόχων και των προσδοκιών, με την τελευταία να χρησιμοποιείται περισσότερο επειδή είναι πιο εύκολο να μετρηθεί. Σε κάθε περίπτωση η ακολουθία παράγωγης ενός ποιοτικού προϊόντος ξεκινά από την ανίχνευση και προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) και ολοκληρώνεται με την παραγωγή του προϊόντος κάτω από προδιαγεγραμμένες συνθήκες και ελέγχους, οι οποίοι εξασφαλίζουν την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Heizer & Render, 2008).

1.3 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η ποιότητα στα προϊόντα ως έννοια στηρίζεται σε οχτώ διαφορετικές διαστάσεις, σύμφωνα με τον Μπόχωρη (2012) οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Με βάση τις εκάστοτε ανάγκες που υπάρχουν, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να προσδιορίζουν τη σπουδαιότητα που θα έχει κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

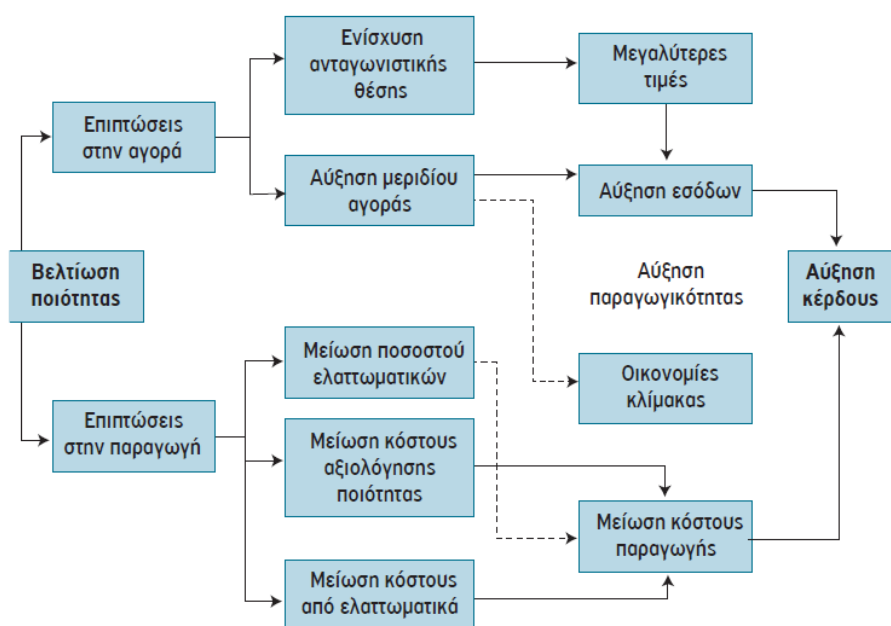
- Τα βασικά και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος ή υπηρεσίας (features).
- Η απόδοση (Performance).
- Η αξιοπιστία προϊόντος ή υπηρεσίας: Αφορά την προβολή της ποιότητας στον χρόνο (reliability).
- Η συμμόρφωση (Conformance): Περιλαμβάνει τον βαθμό συμφωνίας των χαρακτηριστικών με το Νομικό Πλαίσιο.
- Η αντοχή (Durability): Περιλαμβάνει την αίσθηση σιγουριάς και της ασφάλειας που δημιουργείται στον πελάτη.
- Η ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Serviceability).
- Τα αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics): Περιλαμβάνεται η υποκειμενική αντίληψη της εξωτερικής εμφάνισης.

Συγκεκριμένα, σχετικά με τις διαστάσεις της ποιότητας όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, περιλαμβάνονται πέντε (5) διαστάσεις, με πρώτη την αξιοπιστία (Reliability), δηλαδή το κατά πόσο ο πελάτης λαμβάνει αυτό που προσδοκά ή αυτό που του έχει υποσχεθεί πως θα λάβει. Αυτό φυσικά, εξαρτάται από την ικανότητα ενός οργανισμού να εμπνέει ασφάλεια (Assurance) και εμπιστοσύνη, να απασχολεί εργαζόμενους που λειτουργούν με ευγένεια και σεβασμό, ενώ παράλληλα θα διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις για την ορθή εκτέλεση της εργασίας τους. Έπειτα, για να μπορούμε να μιλάμε για αποτελεσματική και ποιοτική εξυπηρέτηση θα πρέπει να υπάρχει εξατομικευμένη κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών που μεμονωμένα εκφράζονται από κάθε πελάτη (empathy). Η προθυμία για άμεση εξυπηρέτηση με σεβασμό, ευγένεια και ταχύτητα δημιουργεί ένα αίσθημα εμπιστοσύνης προς το πελάτη, με αποτέλεσμα να εξαλείφονται οι όποιες αμφιβολίες και να καλλιεργείται η ασφάλεια (responsiveness). Τέλος, περιλαμβάνονται τα περιβάλλοντα χαρακτηριστικά όπως είναι η καθαριότητα, η αισθητική των χώρων, η εμφάνιση του προσωπικού, καθώς και η προσβασιμότητα στους χώρους (Accessibility).

1.4 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, η επιβίωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών εξαρτάται από μία σειρά παραγόντων. Οι απαιτήσεις

της αγοράς και οι νέες συνθήκες που επικρατούν, δημιούργησαν την ανάγκη για εισαγωγή στην παραγωγή διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας με σκοπό την πρόληψη αστοχιών και λαθών προϊόντος ή παροχής αποτελεσματικής υπηρεσίας, βελτιώνοντας καθοριστικά την αξιοπιστία τους. Από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι η ικανοποίηση του πελάτη μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και μέσω του ανταγωνιστικού κόστους που προσφέρεται, σε σχέση πάντα με τον ανταγωνισμό. Ένας άλλος παράγοντας έχει σχέση με το να διασφαλιστεί για την επιχείρηση η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της. Η επίτευξη της αποτελεσματικής λειτουργίας, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ποιότητας, που έχουν οριστεί μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού από την Διοίκηση και επίσης, θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες που καλούνται να ικανοποιήσουν. Φυσικά, για να συμβεί αυτό απαιτείται ορθός σχεδιασμός των διαδικασιών λειτουργίας και οργάνωσης. Μέσω των παραπάνω, εξασφαλίζεται η επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης σε μία αγορά που ήδη είναι κορεσμένη, ενώ επιτυγχάνεται και μία σειρά από οφέλη τα οποία μπορεί να μην είναι τόσο μετρήσιμα, αλλά είναι εξίσου σημαντικά για την εταιρική φήμη. Οι Διοικήσεις θα πρέπει να αξιολογούν και να εφαρμόζουν τα αποτελέσματα που φέρνει η καλυτέρευση της ποιότητας στο εξωτερικό τους περιβάλλον αλλά και στο ενδοεπιχειρησιακό τους περιβάλλον, ώστε να προβαίνουν σε στρατηγικές αλλαγές και σε έναν σχεδιασμό, στοιχεία απαραίτητα για την μακροχρόνια επιβίωσή τους. Η σημασία της ποιότητας, φαίνεται και στο πλαίσιο της συνεργασίας, της επικοινωνίας και του συντονισμού των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να αποδειχτεί εύκολα, αφού από την αρχή παράγεται ένα προϊόν ή μία υπηρεσία με τις σωστές προδιαγραφές και δημιουργούνται οι συνθήκες εργασίας που συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων και στην καλλιέργεια του ιδανικού εργασιακού κλίματος. Όλες οι παραπάνω ενέργειες για βελτίωση της ποιότητας έχουν ως τελικό σκοπό την αύξηση του κέρδους και την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών και αγαθών ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Γνωρίζουν ότι οποιεσδήποτε διακυμάνσεις στην ποιότητα μπορούν να έχουν σημαντικότερες συνέπειες στα μακροχρόνια αποτελέσματα της επιχείρησης, από οποιαδήποτε διακύμανση στην τιμή. Γι αυτό το λόγο, οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα με αντάλλαγμα την ποιότητα σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή παρεχόμενες υπηρεσίες (βλ. Σχήμα 1) (Δερβιτσιώτης, 2001).



(Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001)

Σχήμα 1.1. Αντίκτυπος από την βελτίωση της ποιότητας

1.5 ΤΟ ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως κόστος ποιότητας χαρακτηρίζεται η εξοικονόμηση που επιτυγχάνεται από την διαχείριση της ποιότητας σε συνάρτηση με το κόστος που αυξάνεται από την μη ύπαρξη ποιότητας. Αφετέρου, το κόστος της χαμηλής ποιότητας μπορεί να οριστεί ως η διαφορά του επιθυμητού κόστους λειτουργίας χωρίς να υπάρχουν ελαττώματα ή λάθη, προς το πραγματικό κόστος λειτουργίας με ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες (Λιαμαρκόπουλος, 2003). Σύμφωνα με τον Deming (1986), το υψηλό κόστος πηγάζει από την χαμηλή ποιότητα και το υψηλό κόστος με τη σειρά του οδηγεί στην υποβιβασμό της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά. Εξάλλου, η βελτίωση της ποιότητας των δραστηριοτήτων της επιχείρησης οδηγεί σε μικρότερο ξόδεμα του χρόνου εργασίας και των πρώτων υλών, αλλά και αποφυγή όσο των δυνατόν των λαθών. Τα κόστη για την χαμηλή ποιότητα είναι ιδιαίτερα υψηλά και κάποιες φορές μπορεί να αποδειχθούν και καίρια για την επιβίωση της επιχείρησης. Τα μικρότερα δε κόστη ωθούν την επιχείρηση σε μία πιο ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Kruger, 2001) και κερδοφορία.

Το κόστος της χαμηλής ποιότητας είναι αναμφισβήτητα πολύ μεγάλο, όπως θα δούμε στην επόμενη ενότητα. Συνοπτικά, καταγράφουμε τις παρακάτω θετικές επιπτώσεις της υψηλής ποιότητας:

- Η καλή ποιότητα συντείνει στη διατήρηση και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Οι αποκλίσεις στην ποιότητα έχουν μεγαλύτερες συνέπειες στις πωλήσεις απ' ό,τι οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στις τιμές των προϊόντων.
- Ο πελάτης έχει τη διάθεση να πληρώσει περισσότερα χρήματα για ένα προϊόν αν αυτό είναι ποιοτικά καλύτερο.
- Από μελέτες που έχουν γίνει, έχει αποδειχτεί ότι η ενίσχυση της ποιότητας συνδέεται στενά με την αύξηση κερδών.

Οι συνέπειες που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις από τη χαμηλή ποιότητα των προϊόντων της και των υπηρεσιών που προσφέρει καταγράφονται σε διάφορες εμπειρικές έρευνες (Δερβιτσιώτης, 2001). Κάποια στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί κατά καιρούς:

- Σχεδόν 1 στις 4 συναλλαγές δείχνει προβληματική ως προς την ποιότητα με τον πελάτη.
- Το κόστος από πλημμελή εξυπηρέτηση του πελάτη από το προϊόν αντιστοιχεί στο 20-50% των λειτουργικών δαπανών.
- Το 70-90% των πελατών που αισθάνθηκαν ότι δεν ικανοποιήθηκαν δεν εκφράζεται ποτέ στην επιχείρηση, οπότε για ένα πελάτη που παραπονιέται υπάρχουν άλλοι 3 που έχουν δυσαρεστηθεί και δεν το γνωστοποιούν και φυσικά μετά δεν επιστρέφουν ποτέ.
- Ένας δυσαρεστημένος από την ποιότητα πελάτης θα μεταφέρει τη δυσαρέσκειά του σε άλλους 9 πιθανούς πελάτες.
- Ένας πελάτης που έχει δυσαρεστηθεί με την ποιότητα θα το συζητήσει με άλλους 3 πιθανούς πελάτες.
- Για να προσέλκυσει η επιχείρηση έναν νέο πελάτη απαιτεί κόστος 5 φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ευχαριστημένου πελάτη.
- Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση παίζει σημαντικό ρόλο στο πω θα συμπεριφερθούν μελλοντικά οι πελάτες. Έχει παρατηρηθεί ότι το 70% των δυσαρεστημένων πελατών επανέρχεται ως αγοραστής εφόσον η εξυπηρέτηση ως προς την επίλυση του προβλήματος κριθεί ικανοποιητική.

Η βελτιστοποίηση του συνολικού κόστους ποιότητας δεν είναι εύκολη εργασία. Μπορεί ο κατάλληλος σχεδιασμός να ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις από μη ελεγχόμενους

παράγοντες, αλλά για την μείωση του κόστους ποιότητας απαιτείται να μειωθούν οι αστοχίες μέσω της ενημέρωσης των αρμόδιων ατόμων και της διοίκησης για τα σημεία εμφάνισης των αστοχιών αυτών. Κατ' επέκταση πρέπει να προσδιορίζονται με ακρίβεια και εγκαίρως τα προβλήματα, οι λύσεις τους και οι αιτίες που τα δημιουργούν. Για να μπορούμε να μιλάμε για αποτελεσματική ελαχιστοποίηση του κόστους ποιότητας, απαιτείται επικοινωνία και κατάλληλος συντονισμός μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

1.6 ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο τρόπος σκέψης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης οδηγεί σε επιτυχημένες αλλαγές και γι αυτό οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος) θα πρέπει να προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις, για να τεθούν και να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Συνήθως, οι οργανισμοί δεν υλοποιούν όσα ξέρουν ότι πρέπει να κάνουν, γεγονός που πηγάζει από την ίδια τους την εμπειρία, ή δρουν χωρίς λάβουν υπόψιν τους όλα τα απαιτούμενα διαθέσιμα στοιχεία. Κύρια αιτία για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στον τομέα αυτό είναι η γενικότερη νοοτροπία σε θέματα διοίκησης των στελεχών, αλλά και τα υπάρχοντα παλιά μοντέλα σκέψης του οργανισμού, που επηρεάζουν αποφάσεις και δράσεις της επιχείρησης. Προϋπόθεση ουσίας για την επιτυχία αποτελεί η διαφοροποίηση του τρόπου σκέψης και της συμπεριφοράς των ανθρώπων, διότι με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθεί η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας και μοντέλων σκέψης, που επηρεάζουν τις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού καθώς και η ευθυγράμμιση των εσωτερικών διαρρυθμίσεων μιας οργάνωσης με τις εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί (Psychogios & Priporas, 2007).

Αν ένας οργανισμός δεν ακολουθεί τις προκλήσεις και εμμένει σε παρωχημένες πρακτικές, θα τον οδηγήσει στο να μην ανταποκρίνεται στις προκλήσεις, στις νέες ιδέες, τις νέες πρακτικές, τους νέους τρόπους επιχειρησιακής και οικονομικής πραγματικότητας. Η σταθερότητα πλέον σε παλαιότερες πρακτικές και μοντέλα διοίκησης μπορεί να οδηγήσουν σε απαξίωση και αποτυχία (Psychogios & Priporas, 2007).

Όσον αφορά τον χώρο του Δημοσίου έχει αναπτυχθεί μεγάλος αριθμός προτάσεων, μέτρων και αποφάσεων για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας και την περιστολή των υπέρογκων δημοσίων δαπανών. Η ανάγκη για μία ευρεία και σύγχρονη διοικητική μεταρρύθμιση κρίνεται περισσότερο από ποτέ επιτακτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόστηκε για πρώτη φορά από τους Ιάπωνες μετά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου. Οι βιομήχανοι και οι επιχειρηματίες της Ιαπωνίας ενστερνίζονται πρώτοι τις αρχές της ΔΟΠ και δημιουργούν το ιαπωνικό θαύμα, καθώς μέσα από μια οικονομία κατεστραμμένη με κακής ποιότητας προϊόντα, μπόρεσαν εν τέλει να συναγωνιστούν εκείνα όπως αυτά της Ευρώπης και της Αμερικής.

Η λέξη «Διοίκηση» σημαίνει φροντίζω για την εφαρμογή της καλύτερης λύσης στις υποθέσεις του «οίκου». Ενώ με την ευρύτερη έννοια η διοίκηση αφορά στην προσπάθεια που καταβάλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που δημιουργούνται από την ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα. Αφορά τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διάθεση πόρων προς την υλοποίηση και τον έλεγχο, στοχεύοντας στην μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Ο όρος Διοίκηση συνάδει με το διοικητικό προσωπικό των διαφόρων οργάνων Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου, το οποίο πάντοτε και σύμφωνα με τους νόμους που ισχύουν, έχει την δυνατότητα, το καθήκον ή τη δικαιοδοσία να εφαρμόσει τις τακτικές αυτές. (Σπηλιωτόπουλος, 1996).

Η λέξη «Ολική» αφορά στην εμπλοκή όλων των συντελεστών ενός φορέα στην παραγωγική διαδικασία και ιδιαίτερα των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Σε αυτήν περιλαμβάνονται οι συνολικές απαιτήσεις προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα και η ελαχιστοποίηση των καταναλωτικών πόρων ενώ το σύστημα που παρέχει, πρέπει να βρίσκεται στην καλύτερη δυνατή κατάσταση για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή αίσθηση στον αποδέκτη (Μποχώρης, 2012). Η λέξη «Ποιότητα», αφορά όχι τόσο στο κέρδος αλλά στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο όρος αυτός διέπεται από τις αρχές της συνεχούς βελτίωσης, της δέσμευσης της ηγεσίας, της διαμόρφωσης κουλτούρας ομαδικής εργασίας και της υπευθυνότητας, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της ανατροφοδότησης (feedback).

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ ή Total Quality Management) βασίζεται σε έναν ορισμό της ποιότητας και προέρχεται από την βιβλιογραφία της ψυχολογίας του καταναλωτή. Σύμφωνα με τους Δερβιτσιώτη και Λαγοδήμο (2000) η ΔΟΠ ορίζεται ως μία προσέγγιση διοίκησης επικεντρωμένη στην έννοια της ποιότητας, που στόχο έχει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των πάσης φύσεως πελατών. Μια άλλη εκδοχή την αναφέρει σαν σύνολο των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης ή ενός φορέα με σκοπό τα αγαθά και οι υπηρεσίες που προσφέρονται να ικανοποιούν τους πελάτες στο μέγιστο με το λιγότερο δυνατό κόστος (Παπανίκος, Πόζιος, 1993).

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (2001) η Ολική Ποιότητα στηρίζεται σε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα Διοίκησης με στόχο τη συνεχώς αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών με συνεχώς χαμηλότερο κόστος. Αποτελεί μία Ολική Συστημική προσέγγιση και ένα κομμάτι μιας υψηλού επιπέδου στρατηγικής και λειτουργεί οριζόντια και κάθετα, εμπλέκοντας όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες του οργανισμού, από την παραγωγή μέχρι το πέρας και συμπεριλαμβάνει τόσο τους πελάτες όσο και τους προμηθευτές. Η Ολική Ποιότητα ενθαρρύνεται από τη μάθηση και την αλλαγή (Change Management), τις οποίες και θεωρεί τα ως βασικά στοιχεία που οδηγούν στην επιχειρησιακή επιτυχία. Περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία που επιτρέπουν την αλλαγή, ενώ οι αξίες και η φιλοσοφία που διέπουν την επιχειρησιακή επιτυχία, στηρίζονται στην αξιοπρέπεια του ατόμου, την δύναμη της ομάδας και την συλλογική εργασία.

Το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας πρέπει να σχεδιάζεται κατά τρόπο που να μπορεί να φέρει εις πέρας τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της πολιτικής ποιότητας, αλλά και να εναρμονίζεται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Για να μπορούμε να μιλάμε για επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου, θα πρέπει το προσωπικό να κατανοήσει τα ζητούμενα και το περιεχόμενο της πολιτικής ποιότητας και να ενημερωθεί για τη σχέση που έχει αυτή με το αντικείμενο εργασίας του. Από την άλλη, ο χρόνος για την ανάπτυξη ενός συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας εξαρτάται από την παρούσα κατάσταση και τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, και αυτός μπορεί να κυμαίνεται από 12-18 μήνες, ενώ σε περιπτώσεις που δεν έχει γίνει καμία προσπάθεια

προς αυτή την κατεύθυνση στο παρελθόν, ο χρόνος ανάπτυξης και υλοποίησης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, μπορεί να φτάσει μέχρι και τους 24 μήνες.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται σαν ένα σύγχρονο μοντέλο Διοίκησης του οποίου η επιτυχία εξαρτάται από τον άριστο συνδυασμό όλων των συντελεστών που την απαρτίζουν. Η φιλοσοφία αυτού του νέου μοντέλου Διοίκησης, στηριζόμενοι από τους διάφορους ορισμούς που υπάρχουν, έχει κάποια χαρακτηριστικά (Biazzo, 1998) και πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνουν:

- Την αναγνώριση της ανάγκης του πελάτη/κοινού και την ικανοποίησή της με το λιγότερο δυνατό κόστος.
- Την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας που να ικανοποιούν τις ανάγκες.
- Την δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος (κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού, τεχνολογικού).

Μέσω της ΔΟΠ επιτυγχάνονται οι οργανωσιακοί στόχοι μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του ελέγχου, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, του συντονισμού των χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων, με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο (Ganguli, S. and Roy, S.K. 2011). Γι αυτό το λόγο η ΔΟΠ εξελίσσεται στη διάρκεια των ετών, όπως και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Στο Σχήμα 1.2 παρουσιάζονται τα κλασικά και νέα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην ΔΟΠ. Μέσω αυτών ένας οργανισμός μπορεί να πετύχει καλύτερες εργασιακές σχέσεις, υψηλότερη παραγωγικότητα, αυξημένη ικανοποίηση πελατών άρα και μερίδιο αγοράς και κερδοφορίας.



Σχήμα 1.2 Εργαλεία ΔΟΠ

2.3 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχει ένα φάσμα από ορισμούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τον Hill (1991) η ΔΟΠ είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα οργανωτικών αλλαγών που σχεδιάστηκε προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης ακολουθώντας μία πελατοκεντρική προσέγγιση. Σύμφωνα με τους Olean & Rynes (1991) η ΔΟΠ αποτελεί μία προσέγγιση για την διοίκηση για να προωθηθούν οργανωτικές αλλαγές, να τεθούν στρατηγικές προτεραιότητες και να προωθηθούν αλλαγές σε ατομικές στάσεις, πεποιθήσεις και συμπεριφορές. Για άλλους η ΔΟΠ αντιμετωπίζει την διαχείριση της ποιότητας ως ένα στρατηγικό ζήτημα και όχι ως επιχειρησιακό που αφορά μόνο τα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Αποτελεί ένα τρόπο διαχείρισης της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού (ISO 8402 1994).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως το σύστημα Διοίκησης το οποίο επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η ΔΟΠ βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό και γι αυτό έχει σκοπό να υπηρετήσει τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Καταβάλλεται ομαδική προσπάθεια ώστε οι πελάτες να αποτελούν προέκταση της επιχείρησης, καθώς οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η γνώση διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη (Τσιότρας, 2002).

Για την επιτυχία μιας επιχείρησης η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται το κλειδί προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας σε έναν οργανισμό κατεύθυνση, στόχο και προορισμό, καθώς και πλεονεκτήματα από την αύξηση των πωλήσεων, των εσόδων και την κερδοφορία (Nwabueze, 2001). Ένας άλλος ορισμός είναι αυτός του Κέφη (2014) σύμφωνα με τον οποίο ΔΟΠ είναι το σύνολο των ενεργειών, οι οποίες στοχεύουν στη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη, με την απαραίτητη συμμετοχή του πελάτη και με την συμμετοχή των υπαλλήλων ενός

οργανισμού, από την διοίκηση έως το τελευταίο εργαζόμενο στην διοικητική πυραμίδα, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην Ολική Ποιότητα ο οργανισμός έχει στόχο να τακτοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, να εντάξει την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες εκμεταλλευόμενη στο μέγιστο την εμπειρία και τη γνώση του προσωπικού, έχοντας ως επιδίωξη την εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται σε τρεις δομικές αρχές με πρώτη την εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και όλων των ενδιαφερόμενων μερών όπως στελέχη, εργατικό προσωπικό και προμηθευτές. Οι οργανισμοί οφείλουν να ερευνούν και να εντοπίζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες εκείνες, των οποίων τα χαρακτηριστικά προσδίδουν αξία στον πελάτη και οδηγούν στην ικανοποίησή του και κατ' επέκταση στην αφοσίωσή του. Για να επιτευχθεί ο στόχος, πρέπει να επιδιώκεται η συμμετοχή και η συνεργασία όλων των εργαζομένων. Γι αυτό το λόγο επιβάλλεται να δοθεί έμφαση στην ομαδική εργασία και στη συγκρότηση ομάδων με στόχο την άριστη συνεργασία και τον συντονισμό όλων των τμημάτων, ανεξαρτήτως βαθμίδας. Για να μπορεί να επιτευχθεί το παραπάνω θα πρέπει να αξιοποιούνται όλες οι γνώσεις και η δημιουργικότητα του προσωπικού ώστε να μιλάμε τόσο για ποιοτικές υπηρεσίες ή για ποιοτικό προϊόν, όσο και για να δεσμευτεί η διοίκηση προς αυτή την κατεύθυνση (Τσιότρας, 2016).

Έπειτα, απαιτείται η συγκέντρωση στον τρόπο που εξελίσσεται η διαδικασία προκειμένου να υπάρχει συνεχόμενη βελτίωση και μάθηση με απώτερο σκοπό τη δημιουργία αξίας στον πελάτη. Κατά αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να εντοπίζονται τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα και να συζητώνται ώστε να βγαίνουν σημαντικά αποτελέσματα και αποφάσεις. Οι ανωτέρω αρχές αποτελούν τον κεντρικό άξονα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και βάσει αυτών των αρχών θα πρέπει να χαράσσεται κάθε επιχειρησιακή στρατηγική, να διατυπώνεται η επιχειρησιακή πολιτική και στο τέλος να ενσωματώνονται στην καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία και συμπεριφορά (Τσιότρας, 2016).

Επιπρόσθετα, για να μιλάμε για Ολική Ποιότητα, πρέπει να επιδιώκεται μια ακατάπαυστη προσπάθεια βελτίωσης τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό, στον εξοπλισμό

και στους προμηθευτές όσο και στα υλικά και στις διαδικασίες. Εξάλλου, τελικός σκοπός είναι η αριστεία, η οποία βέβαια δεν επιτυγχάνεται ποτέ αλλά πάντα επιδιώκεται (Heizer & Render, 2008). Σύμφωνα τις ανωτέρω αρχές, πρέπει να σχεδιαστεί η επιχειρησιακή στρατηγική, να διατυπωθεί η επιχειρησιακή πολιτική ώστε να ενσωματωθούν στην καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία και συμπεριφορά του οργανισμού ή της επιχείρησης. Όταν οι αρχές ενσωματωθούν στις πρακτικές ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, τότε αυτές θα επιτρέψουν να ανιχνευτούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη, να χτίσει την ποιότητα σε όλα τα στάδια και να βελτιώσει τις λειτουργίες.

2.5 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΚΛΑΣΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η κλασική διοίκηση ασχολείται με στόχους όπως είναι η αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής με ταυτόχρονη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων ή των λαθών στην εξυπηρέτηση και τέλος, η αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Εστιάζοντας μόνο σε αυτά τα σημεία, τα ανώτερα στελέχη δίνουν λύσεις στην αλυσίδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης, δίνοντας σαφείς οδηγίες, καθώς και επιβράβευση για την επίτευξη των μετρήσιμων στόχων που τίθενται. Η ποιότητα, στην κλασική διοίκηση, συνδέεται με το υψηλό κόστος και υπεύθυνοι είναι οι εργαζόμενοι στην παραγωγή. Το συνολικό ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δίνεται μεγάλη σημασία στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή στο τελικό προϊόν (Δερβιτσιώτης, 2001).

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οι πρακτικές διοίκησης αλλάζουν μετατοπίζοντας το βάρος από την παραγωγή στον πελάτη. Γι αυτό το λόγο, επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση και στην οριοθέτηση του ρόλου του κάθε εργαζομένου, ανταμείβοντας τον ανάλογα με την ποιότητα της εργασίας που παρέχει (μέσω της χρήσης δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας) και ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη. Η ΔΟΠ αναγνωρίζει πως για την επίτευξη των στόχων απαιτείται σύνδεση όλων των λειτουργιών και των συστημάτων, ομαδική εργασία και υποστήριξη από την διοίκηση. Τα παραπάνω, αντικατοπτρίζονται στις σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, το προϊόν και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στοιχεία που συμβάλλουν στην καλλιέργεια και στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος και στην μακροπρόθεσμη επιβίωση. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα σημεία που διαφέρουν η κλασική Διοίκηση και Διοίκηση Ολική Ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2001).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Κλασική Προσέγγιση	Προσέγγιση ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος και την ποσότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έλεγχος	Πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος φταίει;	Πώς λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση του προϊόντος και των διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα στο τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σ' όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

(Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001)

Σχήμα 1.3. Διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης & Δ.Ο.Π

2.6 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Ο χρόνος, η προσπάθεια και οι χρηματικοί πόροι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της ΔΟΠ είναι μια διαδικασία επένδυσης. Επομένως, όπως όλες οι επενδύσεις, έτσι και με τη συγκέντρωση στην ποιότητα, αναμένεται ότι θα υπάρχουν και τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Η ποιότητα φέρνει επικερδή αποτελέσματα, στα οποία, πρέπει να προστεθούν αυτά που εξοικονομούνται από τη βελτίωση των διαδικασιών (Townsend & Gebhardt, 2008). Ο όρος ΔΟΠ αφορά την ενσωμάτωση της ποιότητας σε κάθε επί μέρους λειτουργία ώστε να επιτευχθεί το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα. Η χρησιμότητα της ΔΟΠ φαίνεται όταν υπάρχει ιδιαίτερη πίεση από τον ανταγωνισμό και όταν υπάρχουν αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών, η κάλυψη των οποίων είναι προαπαιτούμενη για την επιβίωση του οργανισμού. Η χρησιμότητα της ΔΟΠ για την

απελευθέρωση των δυνατοτήτων του προσωπικού φαίνεται στην συμβολή της στην αλλαγή της νοοτροπίας της Διοίκησης και των εργαζομένων, με σκοπό την αποφυγή της σπατάλης πόρων, χρόνου και επενδύσεων.

Η ΔΟΠ συνδυάζοντας «την ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας με τη διατήρηση ή ακόμα και τη μείωση της τιμής, προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με συνέπεια τη διατήρηση ή και αύξηση των μεριδίων αγοράς» (Τσιότρας, 2002). Η έμφαση στην Ολική Ποιότητα αυξάνει τη συμμετοχικότητα, αναβαθμίζει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί σε αυξανόμενη παραγωγικότητα, βελτιστοποιεί την ικανοποίηση των πελατών και αυξάνει τα μερίδια αγοράς και σαφέστατα οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία. Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι παρόμοιες έρευνες δείχνουν ενίσχυση των συνολικά οικονομικών αποδόσεων του οργανισμού (Evans & Lindsay 2008). Σύμφωνα με τους Heizer & Render (2008) η βελτίωση ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας, αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω της βελτίωσης της φήμης, τις καλύτερες τιμές και την ταχύτητα εκτέλεσης των εργασιών και της ελαχιστοποίησης του κόστους μέσω της ενίσχυσης της παραγωγικότητας και της μείωσης απουσιών και επανεργασίας.

Συγκεντρωτικά τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι:

- Η βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεται.
- Η μείωση της σπατάλης, με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας.
- Η αύξηση της κερδοφορίας μέσω της μακροπρόθεσμης αύξησης του ποσοστού πωλήσεων ή της παροχής υπηρεσιών για την αποτελεσματική παροχής υπηρεσιών.
- Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω της σωστής εκπαίδευσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών.
- Μείωση των ανησυχιών και των προβλημάτων της Διοίκησης.

2.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ έχει συχνά δυσκολίες και προβλήματα, τα οποία σε αρκετές περιπτώσεις οδηγούν και στην αποτυχία εφαρμογής της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θεωρείται ότι όταν η κερδοφορία ενός οργανισμού μειώνεται, τότε η Ολική Ποιότητα αποτυγχάνει. Ταυτόχρονα, είναι αρκετά τα στοιχεία που δείχνουν ότι η ΔΟΠ δεν οδήγησε σε βελτιώσεις που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, το συνολικό κύκλο του προϊόντος και την εφοδιαστική αλυσίδα. Ο Nwabueze (2001) σε μια εκτεταμένη βιβλιογραφική του επισκόπηση εντόπισε τους κύριους λόγους που καθιστούν την εφαρμογή της προβληματική. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει πως η ΔΟΠ εστιάζει στη λήψη αποφάσεων επί των διαδικασιών γεγονός που βρίσκεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή λειτουργία της διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων, δηλαδή από τα πάνω επίπεδα προς τα κάτω και με τον έλεγχο της εταιρικής κουλτούρας. Το γεγονός αυτό έχει να κάνει με επανεξέταση πολιτικών, διαδικασιών, διεργασιών που μπορούν: είτε να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης είτε να μην αποδίδουν καμία αξία στην λειτουργία ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Εξάλλου, η επιτυχία της ΔΟΠ στηρίζεται και στην θέληση των εργαζομένων να εργάζονται πιο αποδοτικά, χωρίς να επιβάλλεται από κάποιον ανώτερο, και με κάποιο τρόπο να παρακινούνται, με σκοπό η ροή πληροφοριών και ιδεών να κινείται και από τα κάτω επίπεδα προς τα πάνω.

Σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (2008) τα σημαντικότερα εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ είναι:

- 1) Η έλλειψη ισχυρών κινήτρων.
- 2) Η μη ύπαρξη χρόνου για την πλήρη εμπέδωση των αρχών της Ολικής Ποιότητας.
- 3) Η έλλειψη επίσημου στρατηγικού πλάνου αλλαγής.
- 4) Η προσπάθεια γρήγορης αλλαγής στην κουλτούρα και η απλή αντιγραφή πετυχημένων πρακτικών άλλων φορέων.
- 5) Η απουσία συνοχής και συνεργασίας των λειτουργικών μερών ενός οργανισμού.

Οι Baxter & MacLeod (2008) συνέλεξαν τους λόγους της αποτυχίας της εφαρμογής της συνεχούς βελτίωσης της ΔΟΠ σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Επιφανειακή προσέγγιση (Superficiality): Σε πολλές περιπτώσεις εφαρμογής της ΔΟΠ ο στόχος δεν ήταν η ουσιαστική βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, αλλά

η καλλιέργεια πετυχημένης εικόνας απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) και το συνολικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η συμμετοχή μόνο των στελεχών σε αυτή την προσπάθεια μεγαλώνει την απόσταση από τις κατώτερες βαθμίδες και ουσιαστικά οδηγεί σε αποτυχία του εγχειρήματος, παρόλο που λειτουργεί στις σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

- Διαφορετικότητα και φύλλο (diversification & gender aspect): Οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης στηρίζεται, στη συμμετοχή των εργαζομένων, όπου ο καθένας υποκινείται με διαφορετικό τρόπο και έχει άλλες φιλοδοξίες (McLeod A., L. Baxter 2001).
- Συνεχής βελτίωση ή απότομη αλλαγή (continuous or big-bang improvement): Ένα αμφιλεγόμενο θέμα είναι ο χρόνος και ο δρόμος προς τη βελτίωση. Πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν ότι οι αλλαγές πρέπει να είναι γρήγορες, ενώ άλλοι υποστηρίζουν πως οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθούν ένα προσεκτικό και αναλυτικό πρόγραμμα συνεχών αλλαγών και βελτιώσεων που θα γίνονται συντονισμένα και προγραμματισμένα.

Σύμφωνα με τον Kees Van Ham (1991) όσον αφορά την ανάπτυξη της Ολικής Ποιότητας, οι επιχειρήσεις είναι διαφορετικές από πλευράς ιστορίας, αγοράς, στυλ ηγεσίας, και κουλτούρας περιβάλλοντος. Εννοώντας ότι η κάθε επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει ένα προσωπικό, μοναδικό πρόγραμμα εφαρμογής Ολικής Ποιότητας και δεν μπορούμε να μιλάμε για μία γενική συνταγή εφαρμογής για όλους. Οι Mann & Kehoe (1994) σημειώνουν ότι οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εστιάσουν σε παράγοντες όπως το είδος των επιχειρηματικών διαδικασιών, το είδος των εργαζομένων που απασχολούν, τις κοινές αξίες, το στυλ διοίκησης, την οργανωτική δομή, τον αριθμό των εργαζομένων και τις βιομηχανικές σχέσεις, με σκοπό να εναρμονίσουν την εφαρμογή της ΔΟΠ σε αυτές. Οι Benson, Saraph και Schroeder (1991) εξετάζοντας εμπειρικά «την επιρροή του ποιοτικού πλαισίου μιας επιχείρησης στη διαχείριση ποιότητας απέδειξαν πως τόσο η ιδεατή όσο και η πραγματική διαχείριση της ποιότητας επηρεάζονται από το ποιοτικό πλαίσιο της επιχείρησης, από εσωτερικούς παράγοντες όπως η γνώση της διοίκησης, η ανώτερη υποστήριξη για ποιότητα και η προηγούμενη απόδοση στην ποιότητα, καθώς και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως βαθμός ανταγωνισμού στον κλάδο και οι κυβερνητικές ρυθμίσεις σε ποιοτικά θέματα». Τέλος, ο Adams (2001) ομαδοποιεί τα εμπόδια της επιτυχίας της εφαρμογής της Δ.Ο.Π, σε τέσσερις (4) κατηγορίες:

- Εμπόδια αντίληψης τα οποία έχουν να κάνουν με τον καθορισμό του προβλήματος και την αδυναμία εξέτασης του προβλήματος ενδελεχώς.
- Εμπόδια κουλτούρας, όπου συνήθως αυτή διατηρεί πιο γραφειοκρατικά μοντέλα όπου η αντίδραση στην αλλαγή θεωρείται δεδομένη και οποιοδήποτε πρόβλημα ή δυσκολία λύνεται με λογική, αριθμούς και επιστημονική σκέψη. Η φαντασία και η ποιοτική κρίση αποτελούν χάσιμο χρόνου.
- Εμπόδια που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον, όπως είναι η απουσία συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, των τμημάτων και των στελεχών. Το γεγονός αυτό συνήθως, οδηγεί σε έλλειψη υποστήριξης σε νέες ιδέες και σε καθόλου επιβράβευση (reward).
- Συναισθηματικά εμπόδια που συνήθως συνδέονται με φόβο έκφρασης ιδεών και της αποτυχίας και προτίμηση του αισθήματος της ασφάλειας που δημιουργείται από την παγιωμένη κατάσταση που επικρατεί.

Από όλα τα προηγούμενα εξάγεται το συμπέρασμα πως η αναποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ και όχι οι πρακτικές και αρχές της είναι αυτή που ευθύνεται για την αναποτελεσματικότητα κάποιων επιχειρήσεων. Η ΔΟΠ είναι ανάγκη να αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας της κάθε επιχείρησης και μία διαρκής διαδικασία βελτίωσης. Η ΔΟΠ είναι μία απαιτητική, διαρκής και ολική διαδικασία εντός της επιχείρησης, η οποία χρειάζεται αποτελεσματική ηγεσία και πλήρη δέσμευση. Σε περίπτωση που δεν το κατανοήσουν αυτό οι επιχειρήσεις, θα εξακολουθήσουν να υπάρχουν αποτυχημένες εφαρμογές.

2.8 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παρόλο που πολλές επιχειρήσεις έχουν παρατηρήσει τα αξιοσημείωτα αποτελέσματα της ΔΟΠ, ωστόσο κάποιες δεν παρατήρησαν το ίδιο θετικά αποτελέσματα, με απόρροια πολλοί να αποκαλούν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ ως μία νέα μόδα στην Διοίκηση των οργανισμών ή των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι έρευνες αποδίδουν αυτές τις αποτυχίες στα λάθη που έγιναν κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ, καθώς και στο γεγονός ότι απαιτείται να περάσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα για να φανούν τα οφέλη (Sila & Ebrahimpour, 2002). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ προϋποθέτει αλλαγές στο σύστημα και στις διοικητικές τεχνικές της επιχείρησης, όπως είναι ο επανασχεδιασμός της εργασίας, ο επανακαθορισμός του ρόλου της διοίκησης, ο επανασχεδιασμός της επιχειρησιακής δομής, η εκμάθηση νέων ικανοτήτων από τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και ο επαναπροσανατολισμός των επιχειρησιακών στόχων (Grant et al, 1994).

Για να μπορέσει όμως η ΔΟΠ να εφαρμόσει τις αρχές της, θα πρέπει να ακολουθήσει και να στηριχτεί σε μία σειρά από μεθοδολογίες. Δεν υπάρχει μόνο ένας και καλύτερος τρόπος εφαρμογής της ΔΟΠ. Αντίθετα, θα πρέπει να αναπτύσσεται μια προσέγγιση μοναδική και προσαρμοσμένη στις ανάγκες και την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης (Sohal & Terziovski, 2000). Οι Dale και Lascelles (1997) μελέτησαν το ενδεχόμενο ύπαρξης κάποιας ιδανικής σειράς εφαρμογής των στοιχείων της ΔΟΠ, αλλά κατέληξαν ότι λόγω της ποικιλίας των κινήτρων και σημείων εκκίνησης για προγράμματα βελτίωσης ποιότητας στις επιχειρήσεις, δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί ένα σχέδιο εφαρμογής που θα καθορίζει την σειρά με την οποία πρέπει να εκτελούνται οι διάφορες τεχνικές και να εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ.

Έτσι λοιπόν, μία από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση, όμως, του πελάτη δεν σημαίνει ότι ωφελεί ταυτόχρονα και τον οργανισμό, διότι μπορεί να απαιτηθούν πόροι που ενδεχομένως να μειώνουν την οικονομική δύναμη του οργανισμού. Για να καλυφθεί το κενό αυτό έχει αναπτυχθεί μία μεθοδολογία, το 6σ (six sigma). Το 6σ αποτελεί ένα πρόγραμμα εξοικονόμησης χρόνου, βελτίωσης της ποιότητας και μείωσης του κόστους (Six Sigma Institute, (2021). Αποτελεί στρατηγική επιχειρηματικής βελτίωσης με σκοπό στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και της οικονομικής ευρωστίας της επιχείρησης (Heizer &

Render, 2008). Από την άλλη πλευρά, για να μπορεί να επιτευχθεί το αποτέλεσμα, απαιτείται ενδυνάμωση των εργαζομένων και συχνές συναντήσεις, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων πάνω στην εργασία, καθώς και σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης ή του οργανισμού σε σύγκριση πάντα με τον ανταγωνισμό. Η σύγκριση αφορά και τα ενδοεταιρικά τμήματα (Τσιότρας, 2002).

2.9 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Για να μπορούμε να μιλάμε για επιτυχημένη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προϋπόθεση είναι μία συνολική αλλαγή κουλτούρας στον τρόπο λειτουργίας και προσαρμογή στους κανόνες της. Επιβάλλεται, δηλαδή, η προσαρμογή των ατομικών και συλλογικών αντιλήψεων και συμπεριφορών σε νέους κανόνες και αξίες που θα προσδίδουν πρόσθετη αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει οι αντικειμενικοί στόχοι να μπορούν να εκφραστούν και ποσοτικά και να ακολουθηθεί μία πιο πελατοκεντρική προσέγγιση, λαμβάνοντας όμως υπόψη και τον ανθρώπινο παράγοντα, τον εργαζόμενο. Εξάλλου, η ποιότητα του έργου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντανακλά στο τέλος άμεσα την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια του πληθυσμού. Η προσφορά ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών με το μικρότερο δυνατό κόστος θα ενισχύσουν την δυναμική του Δημόσιου Τομέα και κατ' επέκταση των ΟΤΑ, με σκοπό να αποτελέσουν αρωγό των δημοτών, στοχεύοντας τη συνεργασία των μελών, ώστε να επωφεληθεί όλος ο ευρύτερος χώρος της κοινωνίας, που σχετίζεται με τις δραστηριότητές του (Dessler, 2011).

Εάν η συνολική προσπάθεια δεν επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν σημαντικά οφέλη και αποτελέσματα που θα έχουν διάρκεια στο χρόνο. Για να υπάρξει αποδοτικότητα στον εργασιακό χώρο χρειάζεται το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο εάν ανιχνευθούν οι ανάγκες τους και ποιες από αυτές σχετίζονται με την εργασία τους. Η σημασία αυτού έγκειται στο γεγονός ότι μέσω του εντοπισμού των αναγκών, διαμορφώνονται τα κίνητρα και οι τρόποι παρακίνησης του προσωπικού, με απώτερο σκοπό βέβαια την συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στην εναρμόνιση με την στρατηγική πολιτική και την κουλτούρα (Nohria, Groysberg, Lee, 2008).

Μια επιχείρηση που εφαρμόζει διοίκηση ποιότητας, σημαίνει πως εστιάζει για τον εργαζόμενο και για την ικανότητά του να αποκτά γνώσεις και να αναπτύσσει δεξιότητες. Γι αυτό το λόγο επιλέγει ανθρώπους , με το σκεπτικό ότι ο άνθρωπος αποτελεί επένδυση και όχι κόστος, όπως θεωρείται από την παραδοσιακή διοίκηση. Η εισαγωγή μιας κουλτούρας ολικής ποιότητας προϋποθέτει τη δέσμευση και τη δημιουργικότητα όλων των εργαζομένων ότι θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πολιτών με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Η συμπεριφορά και το ηθικό των εργαζομένων στις υπηρεσίες είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την παράδοση μιας ποιοτικής υπηρεσίας. Προϋποθέτει ότι οι ομάδες ποιότητας πρέπει να είναι ενδυναμωμένες και εμπνευσμένες, ώστε να έχουν πλήρη ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας τους, να μετρούν την απόδοσή τους, να προγραμματίζουν και να εφαρμόζουν βελτιωτικές ενέργειες (Nohria, Groysberg, Lee, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ, ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΟΤΑ

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Όταν λέμε δημόσιο τομέα, εννοούμε την Κυβέρνηση, την τοπική αυτοδιοίκηση και την Κοινωνική ασφάλιση. Η κεντρική κυβέρνηση αποτελείται από τα Υπουργεία και τα Νομικά Πρόσωπα, ενώ η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελείται από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' & Β' βαθμού, που περιλαμβάνουν τους Δήμους και τις Περιφέρειες. Όσον αφορά την κοινωνική ασφάλιση, αυτή περιλαμβάνει τα νοσοκομεία και τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης (ΥΠΕΣ, 2021).

Η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης δεν ήταν όπως έπρεπε μέχρι το πρόσφατο παρελθόν. Το πλαίσιο της λειτουργίας της γίνεται βάση του Συντάγματος και των νόμων και έχει ως σκοπό την εκπλήρωση των σκοπών του κράτους. Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται μία γενικότερη τάση προς τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότερης εξυπηρέτησης των παρεχόμενων υπηρεσιών της, και πραγματοποιούνται ενέργειες προς αυτήν την κατεύθυνση. Όταν αναφερόμαστε στην Δημόσια Διοίκηση αναφερόμαστε στις ενέργειες του κράτους, που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, το οποίο όμως, δεν ανάγεται στην σφαίρα της νομοθεσίας και της δικαιοσύνης (Σπηλιωτόπουλος, 1996). Απαρτίζεται απ' όλες τις διοικητικές αρχές όπως τα «υπουργεία, τις οργανωμένες κρατικές υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)». Επίσης, χρησιμοποιεί τη δημόσια εξουσία για την ικανοποίηση όχι μόνο των δημοσίων ή γενικών συμφερόντων και αναγκών αλλά και των κοινωνικών αναγκών (Καραστάθης Δ., 2018). Η διαφορά με την ιδιωτική διοίκηση είναι ότι αυτή παρέχει υπηρεσίες σε ότι αφορά το ιδιωτικό συμφέρον και σκοπούς. Παρακάτω αναφέρονται κάποια χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης (Κόρσος, 1995), όπως ότι:

- 1) Η Δημόσια Διοίκηση έχει σκοπό την ρύθμιση της ζωής και των ζητημάτων του κοινωνικού συνόλου με πράξεις.
- 2) Η Δημόσια Διοίκηση δρα με πρωταρχικό σκοπό το δημόσιο συμφέρον και στη συνέχεια για το ιδιωτικό.
- 3) Η Δημόσια Διοίκηση είναι διαπλαστική εκτέλεση του νόμου, δηλαδή όσα ορίζονται γενικά και αφηρημένα από τον νομοθέτη, αυτά μετατρέπονται σε διοικητικές πράξεις.

3.2 ΔΙΑΦΟΡΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΛΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των οργανισμών που παράγουν υλικά αγαθά και των οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες. Στην παροχή υπηρεσιών η μέτρηση των αναγκών δεν είναι εύκολη, δε μπορούν να μετρηθούν και να ποσοτικοποιηθούν και δύσκολα να οριστούν πρότυπα απόδοσης. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε πολίτης έχει τη δική του προσωπικότητα και τις δικές του ανάγκες και γι' αυτό και ο καθένας πρέπει να αντιμετωπιστεί με διαφορετικό τρόπο. Οπότε οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς πρέπει να είναι ευέλικτοι και προσαρμόσιμοι στην εξυπηρέτηση των αναγκών του καθενός πολίτη. Μία άλλη διαφορά, είναι ότι το αποτέλεσμα στα συστήματα παροχής υπηρεσιών δεν μπορεί να μετρηθεί, είναι άυλο σε αντίθεση με την παραγωγή υλικών προϊόντων που αυτά είναι πιο χειροπιαστά και τα αποτελέσματα από τα έσοδα μετρήσιμα. Γι' αυτό το λόγο και η ποιότητα δε μπορεί εύκολα να μετρηθεί βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών σχεδίασης και παραγωγής, όπως συμβαίνει στην παραγωγή υλικών προϊόντων, αλλά αυτή μπορεί να μετρηθεί μέσω διαδικασιών, όπως της καταγραφής της υποκειμενικής ικανοποίησης του πολίτη σε σχέση με προηγούμενες εμπειρίες του. Η συμμετοχή των πελατών/πολιτών στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας, την επηρεάζει άμεσα, καθώς η υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα (Γκοτζαμάνη, 2021).

3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) είναι τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και η σύστασή τους ισχύει σε ορισμένη εδαφική περιφέρεια με σκοπό τη διοίκηση και τη διαχείριση τοπικών ζητημάτων. Τα εν λόγω όργανα εκλέγονται με καθολική ψηφοφορία από τους δημότες της περιφέρειας. Οι ΟΤΑ έχουν καθορισμένη έκταση, έδρα και συγκεκριμένο πληθυσμό. Διαθέτουν οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια (ΥΠΕΣ, 2021).

Η τοπική αυτοδιοίκηση (ΤΑ) είναι ένα σύστημα διοικητικής οργάνωσης και ιεραρχικά βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο της Δημόσιας Διοίκησης. Τα όρια των καθηκόντων, ορίζονται από τους νόμους ή την κυβέρνηση. Σύμφωνα με τον Καραστάθη Δ. (2018), αποτελεί μέσο έκφρασης της λαϊκής θέλησης και εξουσίας και αποτελεί μοντέλο δημοκρατίας που επιτυγχάνει πολιτική, κοινωνική, οικονομική και διοικητική ολοκλήρωση.

3.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης εισήχθη στην Ελλάδα από τη βαυαρική αντιβασιλεία, με Βασιλικό Διάταγμα στις 27 Δεκεμβρίου του 1833, όπου η χώρα διαιρέθηκε σε δήμους, επαρχίες και νομούς. Η πρώτη, συνταγματική καθιέρωση έγινε στο Σύνταγμα του 1864. Το σημερινό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ προσδιορίζεται από το Σύνταγμα του 1975. Οι βαθμίδες που τους απαρτίζουν είναι δύο, με την πρώτη να περιλαμβάνει τους δήμους και τις κοινότητες ενώ οι επόμενες βαθμίδες ορίζονται από τον νόμο (Άρθρο 102). Σε αυτό ορίζεται ότι η διοίκηση ανήκει στους ΟΤΑ και ότι απολαμβάνουν διοικητική αυτοτέλεια. Το κράτος ασκεί εποπτεία στην διοίκηση των ΟΤΑ, χωρίς όμως να εμποδίζει την ελεύθερη δράση τους και την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Οι ΟΤΑ στηρίζονται στο κράτος για την εξασφάλιση των απαραίτητων οικονομικών πόρων που απαιτούνται για να εκπληρώσουν τους στόχους και την αποστολή τους (ΥΠΕΣ, 2021).

Το 1986 με το Νόμο 1622/86 έγιναν κάποιες τροποποιήσεις και η πρώτη βαθμίδα αποτελούνταν από τους δήμους, οι οποίοι είναι αρμόδιοι να καλύπτουν όλο το φάσμα των τοπικών υποθέσεων και έργων, ενώ προβλέπεται ο καθορισμός γεωγραφικών

ενοτήτων και παροχής οικονομικών κινήτρων για μία τριετία σε περίπτωση συνένωσης περισσότερων ΟΤΑ σε ένα δήμο. Η δεύτερη βαθμίδα αποτελείται από τους νομούς, μέσω των οποίων εκτελούνται οι επιτελικές λειτουργίες των ΟΤΑ όπως κατασκευή έργων, συγκοινωνία, παιδεία, δομές υγείας κ.λπ. Το τρίτο επίπεδο αποτελείται από τις περιφέρειες, που δεν αποτελούν κάποια βαθμίδα των ΟΤΑ, αλλά ένας είδος περιφερειακής αποκέντρωσης του δημόσιου τομέα με την συμμετοχή αιρετών εκπροσώπων.

Επιγραμματικά, το 1997 ψηφίστηκε ο νόμος 2539/1997, γνωστότερος ως Πρόγραμμα «Ιωάννης Καποδίστριας», που επανακαθόρισε τους πρωτοβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης με πληθυσμιακά και χωροταξικά κριτήρια και προέκυψαν 748 δήμοι, 13 περιφέρειες και 51 νομοί. Έπειτα το 2010, προέκυψε το σχέδιο Καλλικράτης, με το νόμο 3852/2010, άλλαξε και πάλι τη διοικητική διαίρεση της χώρας. Αλλαγές γίνονται στα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων, στις αρμοδιότητες και τον τρόπο εκλογής των οργάνων, ενώ γίνεται σημαντική μείωση κατά 2/3 στο σύνολο των δήμων και των νομικών τους προσώπων και η διαίρεση της χώρας σε επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις. Τέλος, το 2018 ακολούθησε το «Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι», με τον νόμο 4555/2018, όπου η κεντρική κυβέρνηση προχώρησε σε νέα μεταρρύθμιση στο πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με στόχο την «εμβάθυνση της δημοκρατίας, την ενίσχυση της συμμετοχής και την βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των ΟΤΑ», όπως αναφέρεται στον τίτλο του νόμου. Τα βασικά σημεία του Κλεισθένη αφορούν την επαναφορά των τεσσάρων χρόνων θητείας των εκλεγμένων οργάνων των ΟΤΑ, την εφαρμογή της απλής αναλογικής, την επαναλειτουργία/επανασύσταση των κοινοτήτων σε ένα ευρύτερο ενιαίο Δήμο, αλλά και τη διάσπαση/διαχωρισμό ορισμένων δήμων, όπου η διαχείρισή του ήταν δύσκολη λόγω της μεγάλης εδαφικής έκτασης/περιφέρειας του καταλάμβαναν (Ν. 2539/1997, Ν. 3852/2010, Ν. 4555/2018, Δομή και λειτουργία δήμων στην Ελλάδα, 2014).

3.3.2 ΟΡΓΑΝΑ & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Συνοπτικά, τα όργανα της πρωτοβάθμιας διοίκησης, που είναι οι Δήμοι αποτελούνται από (Ν. 3852/2010, Ν. 4555/2018):

- Τον Δήμαρχο, ο οποίος «προασπίζει τα τοπικά συμφέροντα, κατευθύνει τις δράσεις του δήμου για την υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης, διασφαλίζει την ενότητα της τοπικής κοινωνίας και ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας». Ο Δήμαρχος συνεργάζεται με την Εκτελεστική Επιτροπή, η οποία αποτελείται από αυτόν και τους Αντιδημάρχους, για την άσκηση των καταστατικών και των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων του. Εκτελεί τις αποφάσεις του Δημοτικού συμβουλίου και υπογράφει συμβάσεις, και διευθύνει τις υπηρεσίες του δήμου.
- Τους Αντιδημάρχους, οι οποίοι βοηθούν το Δήμαρχο στην εκτέλεση των καθηκόντων του και στη διαχείριση των αναγκών των δήμων. Οι αρμοδιότητες τους αφορούν όλη τη δημοτική περιφέρεια και ορίζονται από το Δήμαρχο.
- Το Δημοτικό Συμβούλιο, το οποίο αποφασίζει για κάθε θέμα σχετικό με τις αρμοδιότητες του δήμου, εκτός των θεμάτων που ασχολείται ο Δήμαρχος ή η Δημαρχιακή Επιτροπή. Εγκρίνει τα κάθε είδους προγράμματα του Δήμου και ελέγχει την υλοποίησή τους.
- Η Οικονομική Επιτροπή η οποία έχει ως βασική αποστολή να παρακολουθεί και να ελέγχει τα οικονομικά του Δήμου. Είναι υπεύθυνη για τον συνολικό οικονομικό έλεγχο, την παρακολούθηση και την υλοποίηση του προϋπολογισμού.
- Η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής συγκροτείται σε Δήμους που διαθέτουν άνω των 10.000 κατοίκων και οι αρμοδιότητες της σχετίζονται με την χωροταξία, την ποιότητα της ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, τη χωροταξία, τις ενέργειες για εξυπηρέτηση των ανθρώπων με αναπηρίες και μη.
- Η Εκτελεστική Επιτροπή έχει ως βασικό ρόλο τον συντονισμό της εκτελεστικής λειτουργίας και συγκεκριμένα την υλοποίηση των στόχων της δημοτικής αρχής.
- Η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης η οποία γνωμοδοτεί στο Δημοτικό Συμβούλιο σχετικά με τα αναπτυξιακά προγράμματα και τα προγράμματα δράσης του Δήμου, το επιχειρησιακό πρόγραμμα και το τεχνικό πρόγραμμα του δήμου. Επιπρόσθετα, εξετάζει τα τοπικά προβλήματα και τις αναπτυξιακές δυνατότητες του δήμου και διατυπώνει γνώμη για την επίλυση των προβλημάτων.
- Το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών, όπου λειτουργεί ως συμβουλευτικό όργανο του Δήμου για την ενίσχυση της ένταξης των μεταναστών στην τοπική κοινωνία

Από την άλλη μεριά (Ν. 3852/2010, Ν. 4555/2018), τα όργανα της δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης είναι τα παρακάτω:

- Ο Περιφερειάρχης έχει ως ρόλο να υλοποιεί το σχέδιο της περιφερειακής ανάπτυξης, σύμφωνα με τις διατάξεις της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας. Απέχει υποχρεωτικά από τη συζήτηση και τη λήψη αποφάσεων, που σχετίζονται άμεσα με τα ιδιωτικά του συμφέροντα ή με τα συμφέροντα συγγενών του έως το δεύτερο βαθμό εξ αίματος ή εξ αγχιστείας.
- Οι Αντιπεριφερειάρχες αναπληρώνουν τον περιφερειάρχη κατά τις περιπτώσεις που αυτός απουσιάζει ή κωλύεται, εφόσον βέβαια ο περιφερειάρχης έχει ορίσει αναπληρωτές με την πράξη ανάθεσης αρμοδιοτήτων.
- Το Περιφερειακό Συμβούλιο είναι συλλογικό όργανο που ασχολείται με όλες τις υποθέσεις της περιφέρειας εκτός από αυτές που ανατέθηκαν σε άλλο όργανο με νόμο.
- Η Εκτελεστική Επιτροπή, αποτελείται από τον Περιφερειάρχη και τους Αντιπεριφερειάρχες και αποτελεί ένα εκτελεστικό όργανο για τον έλεγχο της εφαρμογής και υλοποίησης της πολιτικής και του προγράμματος ανάπτυξης της Περιφέρειας.
- Η Οικονομική Επιτροπή: Η Οικονομική Επιτροπή παρακολουθεί και ελέγχει την οικονομική λειτουργία της περιφέρειας.

Όσον αφορά τις αρμοδιότητες των ΟΤΑ ομαδοποιούνται στους ακόλουθους τρεις (3) θεματικούς τομείς, όπου ο καθένας περιλαμβάνει θέματα τοπικής ανάπτυξης (Ν. 3852/2010, Ν. 4555/2018). Η παρακάτω διάκριση είναι τέτοια που δίνει και την δυνατότητα ένταξης νέων θεμάτων τοπικής ανάπτυξης, που μπορεί, όμως να μην αποτελούν τις βασικές αρμοδιότητες των ΟΤΑ. Οι αρμοδιότητες των ΟΤΑ καθορίζονται από την νομοθεσία και αυτές χωρίζονται σε αυτές που: α) ασχολούνται με θέματα τοπικού ενδιαφέροντος, ανατιθέμενες από την κυβέρνηση ή άλλο τοπικό φορέα και β) τις κοινές αρμοδιότητες, οι οποίες ενδέχεται να ασκούνται από κοινού με άλλες βαθμίδες τοπικών κυβερνήσεων ή ομόσπονδα κρατίδια. Συνοπτικά, λοιπόν, παρακάτω παρουσιάζονται οι αρμοδιότητες και μία σύντομη περιγραφή τους, που σκοπό έχουν την αναβάθμιση της κοινωνικής και οικονομικής ζωής του συνόλου των δημοτών της περιοχής του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης:

- 1^η Αρμοδιότητα: Η προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος της περιοχής του. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο περιβάλλον και

στις επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής των πολιτών. Με τον όρο περιβάλλον περιλαμβάνονται το φυσικό περιβάλλον, το οικιστικό περιβάλλον και οι υποδομές.

- 2^η Αρμοδιότητα: Κοινωνική πολιτική όπου περιλαμβάνει την υγεία, την κοινωνική πρόνοια, την κοινωνική μέριμνα και ενσωμάτωση, την παιδεία και την εκπαίδευση, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό.
- 3^η Αρμοδιότητα: Τοπική οικονομία και απασχόληση που αφορά τις οικονομικές υποδομές, δίκτυα και οικονομικές δραστηριότητες, καθώς και την απασχόληση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

3.3.3 ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)

Οι δήμοι και οι περιφέρειες μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την προστιθέμενη αξία των περιοχών τους, υλοποιώντας στοχευμένες δράσεις σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, χρησιμοποιώντας τα σωστά εργαλεία και δράσεις για την καλύτερη εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους. Άλλωστε μέσα από τις μεταρρυθμίσεις των τελευταίων χρόνων, η Τοπική Αυτοδιοίκηση έχει κεντρικό ρόλο στην άσκηση πολιτικής ζωής της περιοχής της. Αναφορικά με την διασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας των ΟΤΑ (άρθρο 102§5) «κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και την μεταφορά των αντίστοιχων πόρων». Ιδιαίτερα σημαντικό βήμα προς τη διασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί η συνταγματική καθιέρωση των εσόδων των ΟΤΑ με σκοπό την βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης, μέσω του μεσοπρόθεσμου οικονομικού προγραμματισμού, της παρακολούθησης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ορθολογικότερης οικονομικής διαχείρισης. Οι σχετικές δράσεις που αναλαμβάνουν οι ΟΤΑ αποσκοπούν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και στην μέγιστη δυνατή ευχαρίστησή του από την παρεχόμενη προς αυτόν υπηρεσία. Εξάλλου, αυτό είναι και ο κύριος και σημαντικότερος ρόλος τους και γι αυτό στοχεύουν στην βελτίωση της παραγωγικής ικανότητάς τους μέσω του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού προσλήψεων και ανάπτυξης του προσωπικού, του νέου τρόπου μηχανοργάνωσης και της προμήθειας νέου εξοπλισμού και της εξασφάλισης γης και κτιριακών εγκαταστάσεων, για να

μπορούν να καλύπτονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πολιτών (Ν. 3852/2010, Ν. 4555/2018).

3.4 ΔΗΜΟΙ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ

Ο Δήμος είναι ένας διοικητικός φορέας με κάποιο βαθμό ελέγχου σε μια γεωγραφική περιοχή. Είναι μέρος της Δημόσιας Διοίκησης και αποτελεί αυτοδιοικητική μονάδα. Είναι ένας οργανισμός που λειτουργεί σε έναν αστικό οικισμό, είτε πρόκειται για μια πόλη, μια κομμόπολη είτε μια ομάδα που αποτελείται από διάφορες ενότητες. Ο Δήμος είναι ένα πολιτικό σώμα που έχει έναν εκλεγμένο Δήμαρχο και συμβούλους με το πολιτικό κόμμα να έχει την πλειοψηφία των εδρών στο συμβούλιο που διευθύνει τις υποθέσεις του σώματος. Έτσι, ο Δήμος είναι ένα δημοκρατικά εκλεγμένο κυβερνητικό όργανο που έχει την εξουσία να επιβάλλει φόρους στους κατοίκους του και στοχεύει στην ανάπτυξη της περιοχής (Ν. 3852/2010).

Όσον αφορά την Περιφέρεια, ο όρος «Περιφέρεια» εισήχθη το 2010 με το Πρόγραμμα Καλλικράτης και αποδίδει την υποδιαίρεση μιας περιφέρειας. Κάθε περιφέρεια έχει δικές της αυτοτελείς υπηρεσίες και προϋπολογισμό, ενώ οι αρμοδιότητές άπτονται των ζητημάτων της περιφέρειας (Ν. 3852/2010).

3.5 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ

Όπως έχουμε αναφέρει η Δημόσια Διοίκηση έχει ως στόχο την εκπλήρωση των στόχων που έχουν οριοθετηθεί από το κράτος με σκοπό την παροχή υπηρεσιών και δημοσίων αγαθών στους πολίτες. Έχει δηλαδή περισσότερο πολιτικό χαρακτήρα. Από την άλλη μεριά η Διοίκηση σε μία ιδιωτική επιχείρηση ασχολείται με την διαχείριση υποθέσεων των ιδιωτικών επιχειρήσεων για την επίτευξη των στόχων τους και με σκοπό την δημιουργία κέρδους. Μία άλλη διαφοροποίηση είναι ότι το Δημόσιο λειτουργεί βάση της αρχής της ισότητας και της δικαιοσύνης και λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο απέναντι στους πολίτες, σε αντίθεση με τον Ιδιωτικό Τομέα που σκοπός είναι η εύρεση πελατών που θα επιφέρουν κέρδη, χωρίς να υπάρχει κάποια υποχρέωση στο να εξυπηρετούν όλους τους πιθανούς πελάτες ακόμα και τους μη κερδοφόρους. Μία πρόσθετη διαφοροποίηση είναι ο τρόπος χρηματοδότησης, όπου στην πρώτη περίπτωση οι

δράσεις χρηματοδοτούνται από το Δημόσιο και στην δεύτερη περίπτωση από τους μετόχους και τα κέρδη, από τα οποία είναι αυτοί που επωφελούνται από αυτά, όπως και ο ιδιοκτήτης (Σουμπενιώτης, 2021).

Ο τελικός δικαιούχος της Δημόσιας Διοίκησης είναι το ευρύ κοινό και ο στόχος είναι να καλύψει τις ανάγκες του κοινού, ενώ ταυτόχρονα να προωθεί το κοινωνικό καλό. Έπειτα, η ιδιωτική διοίκηση δεν έχει πολιτικό χαρακτήρα. Με πρωταρχικό στόχο το κέρδος, λειτουργεί υπό την κατεύθυνση των οικονομικών συνθηκών της αγοράς και για αυτό το λόγο προσδιορίζει η ίδια τις λειτουργίες, τη στρατηγική και τις δραστηριότητες που θα επιφέρουν μεγαλύτερα κέρδη, αύξηση του μεριδίου της αγοράς και αύξηση της αποτελεσματικότητάς της. Σε αντίθεση με την Δημόσια Διοίκηση η οποία διέπεται από νόμους, κανόνες και κανονισμούς, το Σύνταγμα και είναι υπόλογη στο κοινό, ενώ προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες για την προώθηση της ευρύτερης κοινωνικής ευημερίας. Επιπλέον, οι υπεύθυνοι της Δημόσιας Διοίκησης λογοδοτούν στο ευρύ κοινό για τις πράξεις τους. Το επίκεντρο, δηλαδή της Δημόσιας Διοίκησης είναι η εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής, ενώ η Ιδιωτική Διοίκηση ασχολείται με την εφαρμογή εταιρικών πολιτικών που έχουν ως κύριο επίκεντρο τα κέρδη (Σουμπενιώτης, 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ

4.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ

Η μεταρρύθμιση είναι μία διαδικασία, και η θετική αλλαγή της θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2021) υπάρχουν δυο τρόποι διαχείρισης της αλλαγής, ο προγραμματισμένος ή αυτός που προσαρμόζεται με τρόπο που να ανταποκρίνεται σε συνθήκες για τις οποίες οι οργανισμοί δεν έχουν άμεσο έλεγχο της κατάστασης. Οι μεταρρυθμίσεις αυτής της φύσεως είναι πολύπλοκες και σε πολλές περιπτώσεις όχι τόσο δημοφιλείς και συνήθως αμφισβητούνται. Για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά, απαιτείται πολύς χρόνος για να αποδειχτούν τα οφέλη τους και για να παραχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές μπορούν να υποστηριχθούν ή να καταπολεμηθούν από τους ανθρώπους ανάλογα με την άποψή ή και τα πιστεύω τους με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν ή ακόμα και να λειτουργήσουν, θέτοντας σε κίνδυνο την επιβίωση τόσο της νομιμότητας των δημοσίων οργανισμών όσο και της διοικητικής και πολιτικής ηγεσίας τους.

Προσπάθειες για μεταρρύθμιση του μοντέλου της Δημόσιας Διοίκησης έχουν γίνει πολλές τα τελευταία έτη στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με σκοπό την επανεξέταση του ρόλου και του μεγέθους του κράτους, την μείωση των γραφειοκρατιών και την αύξηση της αποδοτικότητας. Όμως, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2021) δεν υπάρχει σχέδιο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα και οι χώρες έχουν υιοθετήσει έτσι διαφορετικές προσεγγίσεις για τη μεταρρύθμιση των βασικών θεσμικών μέσων, όπως είναι η αποκέντρωση της διοίκησης, η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αλλαγή της δομής, η αλλαγή του μεγέθους του εργατικού δυναμικού και οι αλλαγές των διαδικασιών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αν και η πλειοψηφία των χωρών έχουν ασχοληθεί με κάποιες μεταρρυθμίσεις, τα εμπειρικά στοιχεία για τον αντίκτυπο των μεταρρυθμίσεων αυτών στην αποτελεσματικότητα και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι μέχρι στιγμής περιορισμένα. Αυτό συμβαίνει λόγω έλλειψης πόρων για την διενέργεια αξιολογήσεων, την έλλειψη μέτρων πριν την βασική αλλαγή / μεταρρύθμιση, την δυσκολία στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Δημοσίου τομέα και η δυσκολία απομόνωσης των επιπτώσεων συγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων από άλλες εξωτερικές επιδράσεις.

Φυσικά, για να μιλάμε για μεταρρύθμιση και αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του δημοσίου, απαιτείται χάραξη μιας νέας πολιτικής που θα ενσωματώνεται σε νέες πραγματικότητες και έννοιες, νέα σενάρια και νέες καταστάσεις και φυσικά πολιτική βούληση. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αναγνωρισθεί ότι για να κινηθεί το σύστημα προς αυτή την κατεύθυνση, ότι υπάρχουν και οι άνθρωποι, οι οποίοι παρά το γεγονός ότι έχουν διαφορετική κοινωνική, συναισθηματική συμπεριφορά, υπάρχει δηλαδή μία διαφοροποίηση, θα πρέπει να αποδεχτούν κοινές οργανωτικές λύσεις και να αναγνωρίσουν την ανάγκη για ύπαρξη αμοιβαίας ευθύνης στη λήψη των αποφάσεων και στην εκτέλεση των εργασιών. Σκοπός φυσικά, θα είναι η επίτευξη των στόχων, η αύξηση της απόδοσης και η ικανοποίηση του πολίτη.

4.2 Η ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Η κατάσταση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης δε δείχνει την απαιτούμενη στρατηγική ευελιξία, ούτε δείχνει την ίδια υπευθυνότητα και προσαρμοστικότητα στην υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου Διοίκησης που θα βασίζεται στην ποιότητα. Διατηρεί τις υπάρχουσες δομές και τα συστήματα που ενισχύουν αυτό το γραφειοκρατικό και άκαμπτο μοντέλο Διοίκησης, το οποίο δε δύναται να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών, του εξωτερικού περιβάλλοντος και της τεχνολογίας, στοιχείο που την καθιστά άκαμπτη και μη προσαρμοστική στις εξωτερικές προκλήσεις, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στην βιωσιμότητα του Δημοσίου Τομέα (ΥΠΕΣ, Εθνική Στρατηγική, 2017).

Η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης δεν είναι αποτελεσματική και πρόσφορη σε όλα τα επίπεδα. Δεν υπάρχει η δυνατότητα άσκησης πολιτικής οργάνωσης και διοίκησης με το υφιστάμενο σύστημα παροχής των δημόσιων υπηρεσιών, ώστε να ανταποκρίνεται αβίαστα στην εξυπηρέτηση αναγκών και στόχων του κοινωνικού συνόλου. Σε μεγάλο βαθμό, ανισότητα και αναξιοκρατία χαρακτηρίζουν την κατάληψη θέσεων στη Δημόσια Διοίκηση, που οδηγεί στην κακή άσκηση διοίκησης. Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση διαχρονικά ακολουθεί το γραφειοκρατικό μοντέλο στην οργανωσιακή κουλτούρα, το οποίο δίνει έμφαση στην οργάνωση και στην εφαρμογή πολύπλοκων κανόνων και οδηγιών, στοιχεία που οδηγούν με την σειρά τους σε προβλήματα στην ανταπόκριση, στις απαιτήσεις και στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η κομματική εμπλοκή, που υπάρχει

σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης μέσω των συνδικαλιστικών οργάνων, αποτελεί πραγματική τροχοπέδη για την ανάπτυξη ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού κράτους και μιας αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης (ΥΠΕΣ, Εθνική Στρατηγική, 2017).

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, οι ΟΤΑ δέχθηκαν αμφίπλευρες πιέσεις, τόσο από τις δραματικά αυξανόμενες ανάγκες των τοπικών κοινωνιών, όσο και από τους ασφυκτικούς περιορισμούς που τους επιβλήθηκαν από τις κεντρικές κυβερνήσεις. Ωστόσο, η Τοπική Αυτοδιοίκηση κατάφερε σε αρκετές περιπτώσεις να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις, ενώ διατήρησε το επίπεδο εμπιστοσύνης των πολιτών σε σύγκριση με τους άλλους βασικούς πολιτικούς και διοικητικούς θεσμούς. Προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις στον Δημόσιο Τομέα και κατ' επέκταση των ΟΤΑ έχουν γίνει πολλές με σκοπό να εξομαλυνθεί ο τρόπος λειτουργίας τους ώστε να επιφέρουν ουσιαστικά αποτελέσματα για το κοινωνικό σύνολο. Μπορεί οι μεταρρυθμίσεις να έχουν ως σκοπό να επιτύχουν αλλαγές τόσο στις διαδικασίες, στις πολιτικές, στον τρόπο υλοποίησής τους, όσο και στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, αλλά υπάρχει μία εμμονή σε τήρηση μη ελαστικών και αρκετά εσωστρεφών προτύπων, εις βάρος της αποτελεσματικότητας. Δυστυχώς, η αδυναμία συμμόρφωσης στα νέα πρότυπα Διοίκησης, η διατήρηση του συντηρητισμού στην εφαρμογή των διαδικασιών και η αδυναμία διαμόρφωσης δικτύων συνεργασιών, δε βοηθά στον διαχωρισμό της διοίκησης με την κυβερνητική πολιτική, με αποτέλεσμα η εκάστοτε πολιτική βούληση να κινεί τα νήματα για την διαμόρφωση της πολιτικής (policy) του οργανισμού. Η πολιτική είναι υποχρεωμένη να εστιάσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα και των ΟΤΑ και να μην δίνει έμφαση σε διχαστικά διλήμματα και ιδεολογικές αψιμαχίες, που το μόνο που επιφέρουν είναι να δημιουργήσουν περισσότερα προβλήματα στον ήδη επιβαρυνόμενο δημόσιο τομέα και κατ' επέκταση και στους ΟΤΑ(ΥΠΕΣ, Εθνική Στρατηγική, 2017).

4.3 ΔΟΠ & ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο τομέας της παροχής υπηρεσιών δεν αντιλήφθηκε από την αρχή την σημασία της ΔΟΠ σε σχέση με άλλους τομείς και αυτό γιατί δεν αντιμετώπισε από την αρχή το σκληρό πρόσωπο του ανταγωνισμού, όπως συνέβη στον τομέα παραγωγής υλικών αγαθών. Ως υπηρεσία «ορίζεται ως η οποιαδήποτε πρωταρχική ή συμπληρωματική

δραστηριότητα η οποία δε παράγει άμεσα ένα φυσικό προϊόν, δηλαδή το άυλο μέρος της συναλλαγής μεταξύ του αγοραστή/πελάτη και του πωλητή/προμηθευτή» (Collier,1987). Άλλος ορισμός ορίζει «την υπηρεσία ως την σειρά των απαραίτητων ενεργειών που γίνονται για την ικανοποίηση του πελάτη ή την παροχή άυλων αγαθών, ανεξάρτητα από το αν γίνονται με την παροχή φυσικών αγαθών». Σύμφωνα με τους Kotler & Kettler (2006) ως υπηρεσία «ορίζεται κάθε πράξη ή ενέργεια που μία πλευρά μπορεί να προσφέρει σε μία άλλη, είναι άυλη και δεν καταλήγει στην κατοχή οποιουδήποτε πράγματος και η παραγωγή της μπορεί να έχει ή να μην έχει σχέση με κάποιο άλλο άυλο προϊόν». Όσον αφορά τον όρο ποιότητα υπηρεσίας, καθορίζεται ως η σύγκριση των προσδοκιών του καταναλωτή πριν την ληφθείσα υπηρεσία και περιλαμβάνει και τις αντιλήψεις που σχηματίζονται.

Σε κάθε περίπτωση, η παροχή υπηρεσιών διαφέρει από την παραγωγή και δημιουργία αγαθών, και αυτές οι διαφορές διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο εφαρμογής της ΔΟΠ. Οι διαφορές έγκειται στα παρακάτω (Evans, J., & Lindsay, W. 2008):

- Η μέτρηση της απόδοσης μία υπηρεσίας είναι πιο δύσκολα προσδιορίσιμη. Γιατί κάθε πελάτης είναι διαφορετικός, με διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας και διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Οπότε η παροχή υπηρεσιών μπορεί να ορίζεται στα μέτρα του πελάτη, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.
- Η εκροή των υπηρεσιών είναι άυλη, οπότε είναι λογικό μία κακή υπηρεσία να μπορεί να οδηγήσει σε άσχημη εμπειρία του πελάτη, σε κακή φήμη και κακή αξιολόγηση. Οπότε για να υπάρχει παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, απαιτείται συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων. Η ποιότητα της συναλλαγής μεταξύ των δύο μερών (πελάτη και υπαλλήλου) είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ένα λάθος είναι πιο πιθανό να συμβεί, με πιο σοβαρά αποτελέσματα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, σε σχέση με μια επιχείρηση που παρέχει υλικά προϊόντα.

Οι υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα χαρακτηρίζονται από μία σειρά χαρακτηριστικών, όπως:

- Η αϋλότητα (Intagibility), επειδή δε διαθέτουν τις φυσικές διαστάσεις/ υπόσταση που διαθέτουν τα φυσικά προϊόντα. Λόγω της δυσκολίας στην αξιολόγηση αυτής της διάστασης της παρεχόμενης υπηρεσίας, το κράτος

λειτουργεί ως προστάτης προς τον πολίτη, προσπαθώντας την εκπαίδευση των υπαλλήλων σε νέα πρότυπα ποιότητας (Rosen, 2003).

- Το αδιαίρετο (inseparability), όπου ο πολίτης συμμετέχει ενεργά και είναι παρόν κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας και υπάρχει ταυτόχρονη αλληλεπίδραση των δύο μερών.
- Η ετερογένεια και η μεταβλητότητα (Heterogeneity), όπου αφορά την απόκλιση από το πλαίσιο που έχει οριστεί να ακολουθείται ή αφορά την έλλειψη σαφήνειας στον προσδιορισμό των αναγκών των πολιτών και στην δυνατότητα προσαρμογής στις ιδιαιτερότητές τους. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται αδύνατη η ύπαρξη ενός κοινού τρόπου εξυπηρέτησης, παρά μόνο να δίδονται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές, οπότε υπάρχει και η ποιοτική διαφοροποίηση στην παρεχόμενη υπηρεσία.
- Μη αποθεματοποίηση (perishability), που σημαίνει ότι η υπηρεσία δε μπορεί να μεταπωληθεί ή να αποθηκευτεί όπως γίνεται με ένα φυσικό προϊόν.

Για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και για τον σχηματισμό της εικόνας για την σχετική ανωτερότητα ή κατωτερότητα ενός παρόχου υπηρεσιών, οι πελάτες συγκρίνουν το επίπεδο της υπηρεσίας που παίρνουν με τις προσδοκίες και απαιτήσεις που έχουν. Το αποτέλεσμα από αυτή τη σύγκριση ορίζει αυτό που λέμε «αντιληπτή» ποιότητα υπηρεσίας. Σύμφωνα με τους Lewis and Booms (1983), ως ποιότητα υπηρεσίας ορίζεται το κατά πόσο το επίπεδο της υπηρεσίας που προσφέρεται ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη. Παροχή υπηρεσιών ποιότητας σημαίνει συμμόρφωση με τις προσδοκίες του πελάτη σε σταθερή βάση, διαφορετικά μπορεί να χαθεί και η εμπιστοσύνη και η ζήτηση από τον συγκεκριμένο πάροχο, με ότι συνεπάγεται αυτό για την ανταγωνιστικότητα και την μακροχρόνια επιβίωση. Εξάλλου, αυτό που αντιλαμβάνονται οι πελάτες ως ποιοτικό σε μία υπηρεσία είναι μία πραγματικότητα γι' αυτούς και είναι αυτό που έχει σημασία για τον καθορισμό των προδιαγραφών και την συμμόρφωση στις επιθυμίες και ανάγκες τους.

4.4 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ

Η συνολική ευθύνη για την εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης ανήκει σε όλους. Και λέγοντας όλους, εννοούμε τους δημοσίους υπαλλήλους, τους και την πολιτική ηγεσία.

Ένα από τα πλεονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ότι συμβάλλει στη διαχείριση του κόστους του Δημοσίου και στην ενίσχυση των υπηρεσιών της Διοίκησης, γεγονός που οδηγεί σε μείωση της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς. Να υπενθυμίσουμε ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση των πολιτών και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλων των μέσων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλων, αυξάνοντας παράλληλα τις δεξιότητες μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και της σωστής αξιολόγησης (Wilkinson,1991). Τα παραπάνω στοιχεία, είναι σημαντικά ειδικά αν λάβουμε υπόψη ότι η αποστολή της Δημόσιας Διοίκησης και κατά επέκταση των ΟΤΑ είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη/ πολίτη μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Εξάλλου, δε θα είχαν λόγο ύπαρξης αν δεν υπήρχε ο συναλλασσόμενος και η κάλυψη των αναγκών και η εξυπηρέτησή του. Στην περίπτωση των ΟΤΑ, ως πελάτης σε αυτή την περίπτωση θεωρείται ο δημότης ή ο εγγεγραμμένος στο ληξιαρχείο, ο οποίος δραστηριοποιείται επαγγελματικά στην περιοχή και γενικώς ο οποιοσδήποτε συναλλασσόμενος με τις δημοτικές υπηρεσίες ή που χρησιμοποιεί τις υποδομές της. Εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ ικανοποιεί την ανάγκη για επιβίωση και ανάπτυξη, βελτιώνει την αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και τη βελτίωση της ποιότητας, αυξάνει τα έσοδα μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών και καινοτομεί στον τρόπο δημιουργίας μιας υπηρεσίας.

Συγκεντρωτικά, λοιπόν, τα οφέλη από την εφαρμογή των πρακτικών Δ.Ο.Π στους ΟΤΑ (Κεφής, 2014) είναι τα παρακάτω:

- Η μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Η καλύτερη εσωτερική οργάνωση και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Η καλύτερη εναρμόνιση με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών και η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Τη ενσωμάτωση των στόχων του ΔΟΠ στις επιχειρησιακές διεργασίες και διαδικασίες.
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας & της εικόνας.
- Τον καθορισμό των σχετικών εσωτερικών και εξωτερικών αιτιών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιτυχία των αποτελεσμάτων.

- Η καλύτερη διαχείριση των οικονομικών πόρων.
- Την ανασκόπηση από την διοίκηση ότι υιοθετούνται οι άνωθεν απαιτήσεις.
- Κανονιστική συμμόρφωση στις επιταγές της νομοθεσίας.

4.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ ΟΤΑ

Για να μπορούν να οριοθετηθούν τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων των ΟΤΑ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στόχοι των οργανικών τμημάτων ενός οργανισμού, ώστε να καθοριστούν τα επιτεύξιμα πρότυπα απόδοσης. Στη συνέχεια, θα πρέπει να γίνονται έλεγχοι προόδου για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, καθώς και αξιολόγηση της πρέπουσας συμπεριφοράς. Στόχος από αυτή την αξιολόγηση είναι να μπορούν να προγραμματιστούν νέοι στόχοι για καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα. Τα κριτήρια αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικά πρέπει να αφορούν την γνώση του αντικείμενου, τις διοικητικές ικανότητες, το ενδιαφέρον που δείχνεται για την κάλυψη των αναγκών, τη δημιουργικότητα που προβάλλεται προς το κοινό, την συμπεριφορά προς τους πολίτες και τους συναδέλφους και τέλος την αποτελεσματικότητα εκτέλεσης των εργασιών που έχουν ανατεθεί (ΥΠΕΣ, Αξιολόγηση υπαλλήλων, 2021).

Ως εργαζόμενος ο υπάλληλος στους ΟΤΑ οφείλει να συμπεριφέρεται με σεβασμό, ευπρέπεια, επαγγελματισμό και με τρόπο που θα ήθελε ο ίδιος να του συμπεριφέρονται. Η εξυπηρέτηση του κοινού και οι συναλλαγές μαζί του θα πρέπει να γίνονται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Φυσικά, για να μπορεί να εκτελεστεί αποτελεσματικά η εργασία απαιτείται επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ συναδέλφων και τμημάτων. Οφείλει να λειτουργεί με ανιδιοτέλεια και ακεραιότητα. Η επαγγελματική επάρκεια σε θεωρητική κατάρτιση, θεωρητικές γνώσεις και η εμπειρία στην εργασία δεν αποτελεί το μοναδικό στοιχείο για την σωστή εκτέλεση των εργασιών, αλλά απαιτούνται διοικητικές ικανότητες ώστε να προγραμματίζει, να οργανώνει, να συντονίζει, να επικοινωνεί σωστά. Οφείλει να λειτουργεί σε ομάδες και να είναι ικανός να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις όταν καλείται να αντιμετωπίζει προβλήματα και έκτακτα περιστατικά. Για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον, να δείχνει αφοσίωση και να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες. Τα ανωτέρω συμβάλλουν βέβαια στο να παρέχεται ποιοτική εργασία, αλλά έχουν φυσικά και αντίκτυπο στην εξοικονόμηση οικονομικών πόρων. Όλα τα παραπάνω αποτελούν χρήσιμα εργαλεία

που συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας εξυπηρέτησης η οποία είναι άρρητα συνδεδεμένη με την αποστολή του δημόσιου υπαλλήλου (Οδηγός Διοικητικής Συμπεριφοράς, 2012).

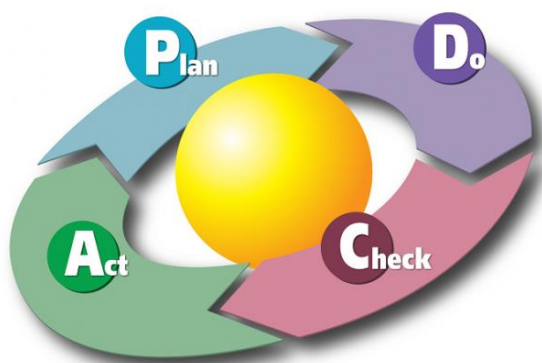
4.6 Ο ΠΟΛΙΤΗΣ ΩΣ ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ & ΤΟΥΣ ΟΤΑ

Στις παρούσες δύσκολες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, οι οποίες έχουν συμβάλει σε αμφισβήτηση των πολιτειακών θεσμών, αλλά και στην έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα πρόσωπα που ασκούν δημόσια εξουσία, ο τρόπος που λειτουργεί ο εργαζόμενος στους ΟΤΑ θα συμβάλει στην αποκατάσταση της σχέσης κράτους – πολίτη και στην ενίσχυση της νομιμοποίησης της κρατικής δράσης και στον εμπλουτισμό της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται. Διότι αφενός οι υπάλληλοι έχουν ως στόχο να είναι αποδοτικοί και σωστοί στη δουλειά τους και αφετέρου οι πολίτες έχουν ως στόχο την ικανοποίηση τους αιτήματός τους. Οπότε όταν εμπλέκονται δημόσιοι υπάλληλοι και πολίτες, κατά την διάρκεια της συναλλαγής τους υπάρχει αλληλεπίδραση και η μεταξύ τους επικοινωνία εξαρτάται από τις καλές προθέσεις και από την διάθεση που υπάρχει για αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας (Ε.Κ.Ο.Δ.Σ., 2002).

Ο πολίτης ως πελάτης στις συναλλαγές του με το δημόσιο και κατ' επέκταση με τους ΟΤΑ κατέχει την ιδιότητα του διοικούμενου και έχει την αξίωση να προστατεύεται άλλοτε με τρόπο θετικό (παροχή αγαθών και υπηρεσιών) και άλλοτε με τρόπο αρνητικό (να βλάπτουν τα δικαιώματά του) (Σπηλιωτόπουλος, 1996). Οι αρχές που διέπουν την προστασία και διασφάλιση των δικαιωμάτων των διοικούμενων πολιτών-πελατών είναι η αρχή της χρηστής διοίκησης, η αρχή της αναλογικότητας, ο θεσμός του συνηγούρου του πολίτη και αυτές δημιουργούν το υπόβαθρο για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ευθύνη για την εικόνα των ΟΤΑ ανήκει στους δημοσίους υπαλλήλους, τους συνδικαλιστικούς φορείς και στην πολιτική ηγεσία.

Ο πολίτης ως πελάτης συναντά πολύπλοκες διαδικασίες, πολυνομία, ταλαιπωρία και έλλειψη εξυπηρέτησης. Επομένως, η διοίκηση και η ηγεσία των ΟΤΑ θα πρέπει να προβάλλει τα πλεονεκτήματα της αποτελεσματικής συμμετοχής του πολίτη, να αντληθεί η πληροφορία σχετικά με τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία της λειτουργίας του οργανισμού, προκειμένου να αντληθούν οι πληροφορίες που αφορούν τις ανάγκες

και τις επιθυμίες του. Η διαχείριση της διαδικασίας αυτής, βασίζεται στον κύκλο του Deming (1986) που αναφέρθηκε στην αρχή «Plan-Do-Check-Act», ο οποίος θεωρεί την ποιότητα ως έναν ατελείωτο κύκλο συνεχούς βελτίωσης. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, πριν εφαρμοστεί μία διαδικασία, σχεδιάζεται, εκτελείται, μελετώνται τα αποτελέσματα και γίνονται ανάλογες ενέργειες προς ένα νέο κύκλο βελτίωσης. Φυσικά, όταν υπάρχει ενδιαφέρον ως προς την ικανοποίηση του πολίτη, ο τελευταίος αποκτά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και αισθάνεται πιο δυνατός στο να διεκδικήσει. Με αυτόν τον τρόπο καταργείται η απρόσωπη και απρόσιτη αντιμετώπιση από τον εκάστοτε οργανισμό, όπως συνήθως συμβαίνει στον Δημόσιο τομέα. Στον Δημόσιο Τομέα δεν έχουν γίνει ουσιαστικές προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις και αλλαγής του σκηνικού που επικρατεί συνολικά στην επικράτεια, με αποτέλεσμα η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες να παραμένει όλα αυτά τα έτη χαμηλή.



Εικόνα 1: Κύκλος Ποιότητας

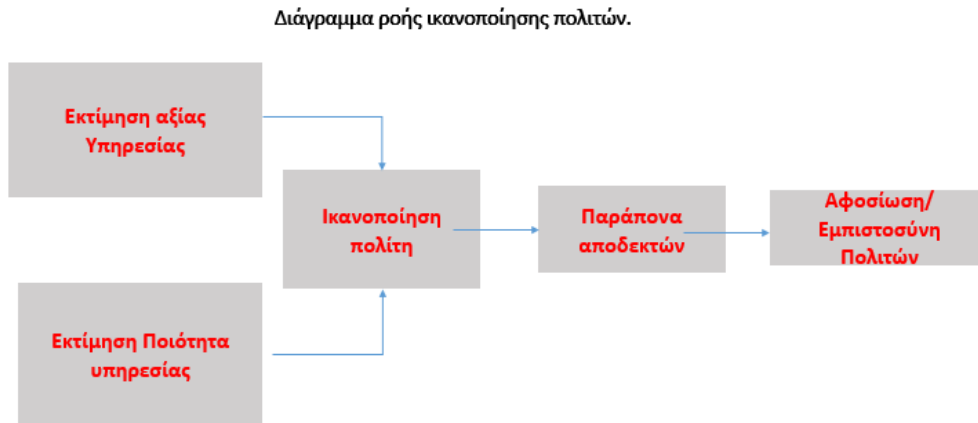
Deming

4.7 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ & ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για να είναι αποτελεσματικά τα μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών και να αποτελέσουν ουσιαστικά εργαλεία της στρατηγικής ποιότητας στις υπηρεσίες, θα πρέπει να συγκριθούν τα κενά ανάμεσα στις προσδοκίες, τις απαιτήσεις και τις αντιλήψεις των πολιτών με αυτά των εμπλεκόμενων υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα θα συμβάλλουν ουσιαστικά στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής με σκοπό την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Τα βασικά στοιχεία των υπηρεσιών, που υπόκεινται σε αξιολόγηση και μέτρηση είναι:

- Οι προσδοκίες των πολιτών.
- Η αντίληψη τους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Ο βαθμός ικανοποίησης.
- Τα παράπονα των πολιτών.
- Ο βαθμός εμπιστοσύνης για το αποτέλεσμα.
- Η αφοσίωση των εμπλεκομένων στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.



Σχ. 1.4 Διάγραμμα ροής ικανοποίησης πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Φυσικά, για να μιλάμε για αποτελεσματικά μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών αυτά θα πρέπει να ενσωματώνουν τα αποτελέσματα αυτά στο σχεδιασμό, στον καθορισμό εξειδικευμένων δεικτών μέτρησης και στην ανάπτυξη τυποποιημένων διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών. Τίποτα από τα παραπάνω δε μπορεί να λειτουργήσει αν δεν υπάρχει πληροφοριακή υποστήριξη των μοντέλων που θα χρησιμοποιηθούν. Υπάρχουν δύο θεωρητικές σχολές, η σχολή της Βόρειας Αμερικής και της Σκανδιναβικής – Ευρωπαϊκής σχολής, οι οποίες αποτελούν πολυδιάστατα μοντέλα για τον προσδιορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών, αφού οι παράγοντες που την ορίζουν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκοι. Στην πρώτη σχολή κυριαρχεί το μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών SERVQUAL – SQ των Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988), όπου αποτελεί ένα από τα πιο πολυχρησιμοποιημένα εργαλεία για την μέτρηση της ποιότητας στις υπηρεσίες. Το μοντέλο περιλαμβάνει τους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ανακαλύπτει τα κενά (Gaps) μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της πραγματικού βαθμού ικανοποίησής του. Το μοντέλο αυτό μετρά τις παρακάτω πέντε (5) διαστάσεις:

1. Η απτή διάσταση και ο υλικός Εξοπλισμός (tangibles) , που περιλαμβάνει τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία και τις εγκαταστάσεις, τον χώρο, τις υλικοτεχνικές υποδομές και του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού, την εμφάνιση των εργαζομένων.

2. Η αξιοπιστία (reliability) που αφορά την εργασία που παρέχεται από τους εργαζόμενους. Η επιχείρηση τηρεί τις υποσχέσεις της προς τον πελάτη και παρέχει την υπηρεσία της με ακρίβεια, χωρίς λάθη και στον χρόνο που έχει συμφωνηθεί.
3. Η ανταπόκριση (responsiveness) στις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών/ πολιτών. Υπάρχει προθυμία από την πλευρά των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των πελατών, την άμεση ανταπόκριση των αιτημάτων τους και την ενήμερωση του χρόνου εξυπηρέτησης τους.
4. Η διασφάλιση (assurance) ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Με ευγένεια χαρακτηρίζεται η συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες/πολίτες, οι οποίοι διαθέτουν φυσικά και τις απαραίτητες γνώσεις και προσόντα για να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στις απαιτήσεις των πελατών.
5. Η εν συναίσθηση (empathy) που περιλαμβάνει την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Έτσι, λοιπόν, η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο κατανοεί τα προβλήματα του πελάτη και τα εξατομικεύει, παρέχοντας την ιδανική υπηρεσία με στόχο το μέγιστο δυνατό όφελος του. Η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η σωστή διαχείριση των σχέσεων, μπορούν να συμβάλλουν ανάλογα στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η Σκανδιναβική – Ευρωπαϊκή σχολή, με κύριο αντιπρόσωπο τον Grönroos (1984), ακολουθεί την άποψη ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι στην ουσία μία συνάρτηση των προσδοκιών του πελάτη από μια υπηρεσία. Σύμφωνα με το μοντέλο οι αντιλήψεις των πελατών διακρίνονται σε δύο διαστάσεις, με πρώτη την ποιότητα της λειτουργίας, η οποία περιλαμβάνει τη διαδικασία λειτουργίας της υπηρεσίας και δεύτερη την τεχνική ποιότητα, που περιλαμβάνει από την πλευρά του πελάτη το αποτέλεσμα της διαδικασίας της υπηρεσίας από τεχνικής πλευράς. Εξάλλου, η εικόνα της επιχείρησης εξαρτάται από την γνώμη του πελάτη για την παρεχόμενη υπηρεσία, δηλαδή αν αυτή είναι καλή, ουδέτερη ή κακή. Το μοντέλο αυτό είναι βασισμένο στη θεωρία προσδοκίας – διάψευσης (expectancy–disconfirmation theory).

Ένα άλλο μοντέλο μέτρησης της ποιότητας αποτελεί το μοντέλο του Kano. Το μοντέλο Kano δημιουργήθηκε το 1984 από τον Noriaki Kano, καθηγητή διαχείρισης ποιότητας στο Tokyo University of Science και αποτελεί μια μεθοδολογία για την βελτίωση/ανάπτυξη προϊόντων και την ικανοποίηση πελατών που. Οι Kano et al. (1984) απέδειξαν ότι δεν είναι όλα τα χαρακτηριστικά ίδια για κάθε πελάτη, αλλά πρέπει η μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών να γίνεται με κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή των υπηρεσιών βάση του πόσο καλά αυτά μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και με δεδομένο ότι η γνώμη του κάθε πελάτη είναι διαφορετική, άρα ουσιαστικά μιλάμε και για διαφορετικά επίπεδα ποιότητας. Δηλαδή, οδηγείται στο συμπέρασμα πως ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν είναι απλά η διαδικασία λειτουργίας της, αλλά κάτι παραπάνω, αφού εμπλέκει τα συναισθήματα των πελατών. Το μοντέλο ενθαρρύνει μια επιχείρηση να εντοπίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σχετίζονται με τις ανάγκες των πελατών ώστε στη συνέχεια να επιλεγθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών, χωρίς, όμως να αυξάνεται το κόστος (Witell, Lofgren, Dahlgaard, 2013).

Όσον αφορά τα μοντέλα ποιότητας που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα, αυτά είναι:

1. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).
2. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO.
3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η πιστοποίηση της ποιότητας ενός οργανισμού γίνεται με το ινστιτούτο EFQM (European Foundation for Quality Management) και ISO. Το EFQM ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1990 το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτό-αξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών, ενώ από το 1995 υπάρχει ειδική κατηγορία για οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Τα σημαντικότερα οφέλη της πιστοποίησης αυτής είναι ότι συμβάλει στον εμπλουτισμό των διαδικασιών και την βελτίωση της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος. Η πιστοποιημένη αυτή δέσμευση για συνεχή βελτίωση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της επιτυχούς υλοποίησης βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί.

Επιπρόσθετα, ένα γνωστό σύστημα ποιότητας είναι το ISO 9001 (ISO) που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτου δραστηριότητας και επιδεικνύει την

ικανότητα του οργανισμού για άμεση ανταπόκριση αλλά και υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Η χρήση του συστήματος αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης, με στόχο την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και αύξηση της αποδοτικότητας. Εξάλλου, η μείωση του κόστους και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας είναι κρίσιμες παράμετροι για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Κάποια από τα σημαντικότερα οφέλη που εμφανίζονται στην βιβλιογραφία, από την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001 είναι:

- Αναβάθμιση και ενίσχυση της απόδοσης έχοντας ισχυρή δέσμευση για την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Η ικανότητα του οργανισμού για συνεπή και αξιόπιστη παροχή προϊόντων, τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών.
- Η προσπάθεια του οργανισμού για διαρκή βελτίωση και η ικανοποίηση του πελάτη.
- Η βελτίωση της φήμης μιας επιχείρησης εξασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη των πελατών.
- Ενίσχυση της θέσης σας στην αγορά, αύξηση του περιθωρίου κέρδους και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
- Ουσιαστικές σχέσεις με το προσωπικό, τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Μείωση των πάγιων και λειτουργικών εξόδων.
- Ενίσχυση αξιοπιστίας και δημιουργία ποιοτικής φήμης μέσω των πιο αναγνωρισμένων αρχών διαχείρισης της ποιότητας διεθνώς
- Καλύτερη αναγνώριση και έλεγχος των επιχειρηματικών κινδύνων και δημιουργία νέων προοπτικών.
- Η συνεχής παρακολούθηση της νομοθεσίας και συμμόρφωση με τις σχετικές νομοθετικές απαιτήσεις.

Τέλος, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), αποτελεί το ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που τέθηκε σε εφαρμογή από το έτος 2000 ειδικά για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που παρέχει τη δυνατότητα στις Δημόσιες Υπηρεσίες να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM). Το ΚΠΑ στοχεύει στην οργανωτική απόδοση και ακολουθεί μία ολιστική ανάλυση μέσα από ταυτόχρονη προσέγγιση διαφορετικών οπτικών. Σύμφωνα με το ΚΠΑ, η στρατηγική, η ηγεσία, ο προγραμματισμός και η οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό, οι

εσωτερικές και εξωτερικές συνεργασίες, η διαχείριση πόρων και όλες οι διοικητικές διαδικασίες μπορούν να οδηγήσουν σε άριστα αποτελέσματα ως προς την αποδοτικότητα, τους πολίτες και την κοινωνία.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς:

1. Να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
2. Να καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση και να μελετηθούν οι δράσεις ανάπτυξης και βελτίωσης μέσα από την αυτό-αξιολόγηση ενός δημόσιου οργανισμού, σε ένα πλήρως ανεπτυγμένο κύκλο ποιότητας.
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας.
4. Να λειτουργήσει ως γέφυρα μεταξύ των οργανισμών του Δημοσίου.

4.8 ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Για την βελτιστοποίηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να προωθηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Το νέο μοντέλο αξιολόγησης, θα μπορέσει να αποτελέσει εργαλείο για την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός θα είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής απόδοσης. Η ανάγκη για σωστή αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάπτυξη του υπαλλήλου, θα δημιουργήσει ένα νέο περιβάλλον που θα αντιμετωπίζει τις παθογένειες των προηγούμενων συστημάτων (ΚΠΑ).

Από την διαφοροποίηση της αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν διαφορετικά και οι υπάλληλοι και μπορεί να ληφθεί υπόψη στις προαγωγές και στις εσωτερικές μετακινήσεις, ενώ θα μπορεί να υπάρχει και ένας είδος μισθολογικής επιβράβευσης (reward). Επίσης, η ανάπτυξη της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου θα είναι άμεσα συνυφασμένα με τη διαδικασία αξιολόγησης. Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει ετήσιο χαρακτήρα και θα πρέπει να απορρέει από ένα ατομικό πλάνο ανάπτυξης και μία αξιολόγηση 360°, η οποία θα αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα από την πλευρά του πολίτη που εξυπηρετείται, αλλά και από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους (ΥΠΕΣ, Διοίκηση μέσω στόχων).

4.9 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ & ΒΕΛΤΙΩΤΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με την νέα πραγματικότητα κρίνεται αναγκαία μία αλλαγή στην νοοτροπία και στην λειτουργία του συστήματος του δημόσιου τομέα. Συνολικά η ελληνική Δημόσια Διοίκηση δε διαθέτει ή δε θέλει να διαθέσει τα εργαλεία, την κουλτούρα και την ικανότητα να σχεδιάσει, να εκτελέσει και να ελέγξει την εφαρμογή μιας παραγωγικής πολιτικής που θα βασίζεται στην ολική ποιότητα. Όλα αυτά ξεκινάνε από την έλλειψη στρατηγικής και κοινού οράματος για την πορεία της κοινωνίας και της οικονομίας της Ελλάδας (OECD Public Governance Reviews-2021). Στην Ευρώπη έχουν παρατηρηθεί τρία βασικά μεταρρυθμιστικά μοντέλα της Δημόσιας Διοίκησης. Το πρώτο έχει βάση τις αρχές του Weber και άφορα τις δομές και τις διαδικασίες λειτουργίας μετατρέποντας τα γραφειοκρατικά συστήματα λειτουργίας της διοίκησης σε σύγχρονες διοικήσεις, οι οποίες θα διέπονται σε διαφανείς διαδικασίες και θα οδηγούν σε ένα κράτος δικαίου. Το δεύτερο μοντέλο, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ασχολείται κυρίως με μηχανισμούς «επιχειρηματικής» προσέγγισης και μια λογική επιχειρηματικής διαχείρισης στον Δημόσιο Τομέα. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις εφαρμόζονται συνήθως για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση της κυβερνητικής υπευθυνότητας. Το τρίτο μεταρρυθμιστικό μοντέλο είναι ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω με σκοπό την ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών (Καφετζόπουλος, 2020).

Η λογική της γραφειοκρατίας η κρίση των θεσμών και της νοοτροπίας, έχει καθιερωθεί στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Το ζητούμενο πλέον είναι η μετάβαση σε μια Διοίκηση αποτελεσμάτων. Υπάρχει η ανάγκη για διαμόρφωση εθνικών στόχων πάταξης της γραφειοκρατίας και σύνδεσής τους με την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Το σημερινό σύστημα διοίκησης του Δημοσίου Τομέα εμφανίζει αδυναμίες στην εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης και διαχείρισης της ποιότητας, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του. Υπάρχει έλλειψη τακτικού και μεθοδευμένου στρατηγικού σχεδιασμού, στοιχείο που δεν επιτρέπει τον καθορισμό στόχων, την κατανομή των πόρων, των προγραμματισμό των διαδικασιών και την οριοθέτηση κριτηρίων για σωστή αξιολόγηση. Είναι εμφανές πως τα παραπάνω προβλήματα δεν βοηθούν στον εξορθολογισμό του συστήματος διοίκησης του δημοσίου και των ΟΤΑ και δεν οδηγούν στις διαθρωτικές ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν και στις πολιτικές

πρωτοβουλίες που πρέπει να ληφθούν για την βελτίωσή του (ΥΠΕΣ, Διοίκηση μέσω στόχων).

Πάρα το γεγονός ότι ανά διαστήματα έχουν γίνει προσπάθειες για αλλαγές στην λειτουργία της διοίκησης στον Δημόσιο Τομέα, ο μηχανισμός δεν έχει κατορθώσει να απορρίψει μορφώματα που έχουν δημιουργηθεί από την γραφειοκρατία, από τις πελατειακές σχέσεις και την πολιτικοποίηση των διοικητικών μηχανισμών. Ένα ακόμα στοιχείο που έχει παραμείνει αναλλοίωτο είναι η τοποθέτηση μη ικανών στελεχών στις θέσεις, μιας και τα περισσότερα διορίζονται κατόπιν πολιτικών παρεμβάσεων χωρίς να εξετάζεται η εκπαίδευση, η επαγγελματική κατάρτιση και η συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό που χρειάζεται η Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΤΑ) και κατ' επέκταση ο Δημόσιος Τομέας είναι ένα ικανό διοικητικό προσωπικό, που θα βοηθήσει θεσμικά και ποιοτικά στο να υλοποιηθούν οι στόχοι και θα προάγουν την παρεχόμενη υπηρεσία. Η μεταβολή και ο επαναπροσδιορισμός των ΟΤΑ επιβάλλεται ώστε ο Δημόσιος Τομέας να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ιδιωτικούς φορείς παροχής υπηρεσιών. Το μόνο πλέον σίγουρο, είναι ότι οι νέες συνθήκες δεν συνάδουν με το παρωχημένο μοντέλο της στείρας συναλλαγής του πολίτη με το δημόσιο και απαιτείται αναβάθμιση των διαδικασιών για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών. Φυσικά, για να μπορεί να επιτευχθεί η αναβάθμιση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών απαιτείται σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού στο Δημόσιο Τομέα, με στόχο την ενσωμάτωσή τους στις εθνικές διοικήσεις (Iakovidis, 2012).

Κάποια από τα συστήματα που μπορεί να χρησιμοποιήσουν οι ΟΤΑ για να βελτιωθούν είναι η συγκέντρωση παραπόνων και προτάσεων και ερωτηματολόγια μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών. Φυσικά, τα παραπάνω απαιτούν την δημιουργία υπηρεσιών που θα συμμετέχουν στην μέτρηση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και θα συγκεντρώνουν τις απόψεις των πολιτών. Στη συνέχεια, απαιτείται ενσωμάτωση αυτών των μετρήσεων στους δείκτες αξιολόγησης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Δε μπορούμε, όμως να μιλάμε για μεταρρύθμιση, χωρίς την ανάπτυξη των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης (Iakovidis, 2012).

Για να έχουμε αλλαγή στην υφιστάμενη μορφή της Δημόσιας Διοίκησης, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην μεταφορά αρμοδιοτήτων στους ΟΤΑ, στους Δήμους και στις Περιφέρειες, ώστε η κάθε μία βαθμίδα να λειτουργεί ανεξάρτητα και ουσιαστικά και όχι να ακολουθούνται εντολές ή απλά να εφαρμόζονται κανόνες που δίδονται από το εκάστοτε υπουργείο της εκάστοτε κυβέρνησης. Είναι βέβαιο, ότι γνωρίζουν καλύτερα ποια είναι τα ουσιαστικά προβλήματα, ενώ γνωρίζουν και τρόπους αντιμετώπισης και επίλυσης αυτών (Iakovidis, 2012).

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ανατεθούν εξουσίες και λειτουργικές αρμοδιότητες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, με στόχο όλοι να συμμετέχουν ως ένα βαθμό στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με τον τρόπο αυτό, θα είναι εμφανείς οι μονάδες, τα τμήματα κ.λπ. που υπονομεύουν την οποιαδήποτε μεταρρύθμιση και δημιουργούν γραφειοκρατικά συστήματα μέσα στους ΟΤΑ. Ίσως η ενεργοποίηση μηχανισμών που προωθούν την οικονομική, διοικητική αυτοτέλεια των ΟΤΑ, θα δείξει τα προς βελτίωση σημεία και τις δυνατότητες ενός οργανισμού, καθώς και την επάρκεια σε πόρους και ικανότητες. Η αυτονομία και οι πρωτοβουλίες, αλλά και η συμμόρφωση με κάποιους βασικούς κανόνες που διέπουν τη Δημόσια Διοίκηση, θα πρέπει να συνοδεύονται με λογοδοσία της Διοίκησης των ΟΤΑ, οι οποίες είναι υπόλογες προς τους πολίτες για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εφαρμόζοντας μια σειρά παρεμβάσεων, όπως ο εξορθολογισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η κινητικότητα των υπαλλήλων, η ανάθεση κρατικών δραστηριοτήτων σε ιδιώτες και η μείωση της γραφειοκρατίας με την εισαγωγή τεχνολογιών της πληροφορικής, συστήματος ΔΟΠ, θα συνέβαλαν στον εξ ορθολογισμό των ΟΤΑ (Iakovidis, 2012).

Η έμφαση πρέπει να δοθεί στην ουσιαστική μεταφορά αρμοδιοτήτων στην περιφέρεια, καθιστώντας τα τμήματα αυτά της κρατικής δομής πραγματικά και ουσιαστικά ρυθμιστές και δημιουργούς σημαντικών εξελίξεων στη σωστή δομή και εφαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα τα τοπικά προβλήματα, αλλά ταυτόχρονα να δώσουν λύσεις σ' αυτά. Αυτό όμως προϋποθέτει την πραγματική παραχώρηση αρμοδιοτήτων από την αρχική μέχρι την τελική έγκριση με όρους δημιουργίας προϋποθέσεων εφαρμογής των κανόνων και όχι απλά εφαρμογής των εντολών κάποιου υπουργείου (Iakovidis, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Στην Ελλάδα υπάρχουν Δήμοι που εφάρμοσαν συστήματα ΔΟΠ, τα οποία συνετέλεσαν στην βελτίωση της οργάνωσης και των λειτουργιών τους, στην αποτελεσματική εκτέλεση των δημοσίων έργων και υπηρεσιών, καθώς και στην άντληση των απαιτούμενων κονδυλίων από τα ταμεία της Ε.Ε. Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με παραδείγματα Δήμων που τόλμησαν και εφάρμοσαν ΔΟΠ και τις αλλαγές και τα αποτελέσματα που φάνηκαν στις λειτουργίες τους, στην παροχή υπηρεσιών, στην εκτέλεση εργασιών, στην συμπεριφορά και στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Η ΔΟΠ και η εφαρμογή της στους ΟΤΑ αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για καλύτερο χειρισμό των κατά τόπους αναγκών και την αποδοτικότερη οργάνωση των προτεραιοτήτων που κάθε φορά τίθενται. Επίσης συμβάλλει σημαντικά στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ενίσχυση του δημοκρατικού προγραμματισμού και σχεδιασμού.

5.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ



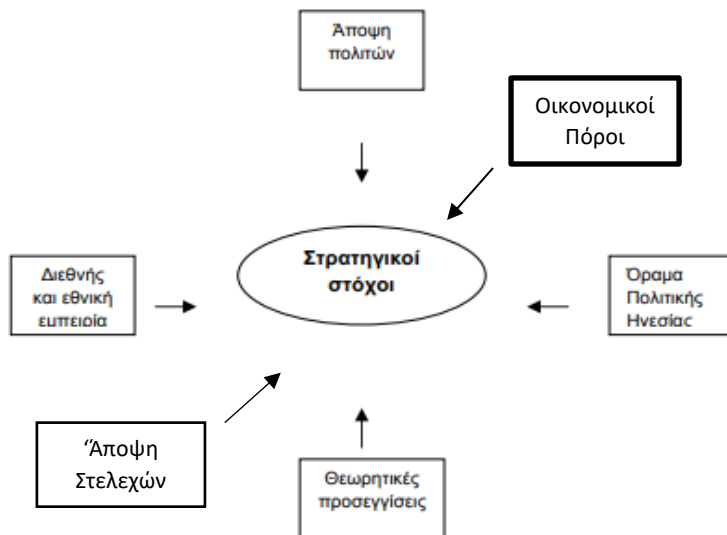
Ο Δήμος Κορυδαλλού βρίσκεται σε κομβικό σημείο της βιομηχανικής ζώνης του κέντρου της Αθήνας και του Πειραιά και έχει έκταση 4,324 τετ. χιλιόμετρα. Ανήκει στην Περιφέρεια Αττικής, Αντιπεριφέρεια Πειραιά, νοτιοδυτικά συνορεύει με τη Νίκαια, ανατολικά με την Αγία Βαρβάρα και βόρεια με το Χαϊδάρι. Ο πληθυσμός του Δήμου Κορυδαλλού, με βάση την απογραφή του 2011, ανέρχεται σε 63.445 κατοίκους, ενώ πια μπορεί να υπολογίζεται σε 100.000 κατοίκους. Όσον αφορά τη σύνθεση του προσωπικού του Δήμου το 81% έχει σχέση μόνιμου απασχόλησης και το 19% είναι συμβασιούχοι, ενώ αντίστοιχα είναι τα ποσοστά σε προσωπικό που έχει

τελειώσει δευτεροβάθμια εκπαίδευση και τριτοβάθμια εκπαίδευση όπου στο τελευταίο το ποσοστό κυμαίνεται στο 18% (www. korydallos.gr, 2021).

Ο Δήμος Κορυδαλλού που εφάρμοσε το σύστημα ISO 9001 παίρνει την πρώτη πιστοποίηση από τον ΕΛΟΤ το 2001 και είχε τριετή διάρκεια. Οι επιθεωρήσεις συνεχίστηκαν έως το 2013 με το καινούργιο πρότυπο, με σκοπό την ανίχνευση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Δήμος χρησιμοποίησε όλους τους διαθέσιμους πόρους προκειμένου να υλοποιηθούν όλοι οι στόχοι που είχαν οριοθετηθεί. Οι προτάσεις που κατατέθηκαν αφορούσαν την υλοποίηση των προγραμμάτων του ΕΣΠΑ και την υλοποίηση αυτοχρηματοδοτούμενων έργων.

Το 2005 θεσπίστηκαν τέσσερις (4) βασικοί άξονες που αφορούσαν την καθαριότητα του Δήμου & υπηρεσίες βελτίωσης της καθημερινής ζωής, την διαχείριση του πρασίνου & το κλάδεμα, την χρήση και την δημιουργία κοινόχρηστων χώρων, την αποκατάσταση ζημιών, την διαχείριση των εγκαταλελειμμένων οχημάτων, τον χρόνο και τον τρόπο απόσυρσής τους και τέλος την βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών των τμημάτων του Δήμου. Συγκεντρωτικά, τα βασικά βήματα που ακολουθήθηκαν στα πλαίσια της ΔΟΠ στον Δήμο Κορυδαλλού είναι:

- Συγκρότηση διεπιστημονικής ομάδας έργου η οποία συγκροτούνταν και εποπτευόταν από το Δήμαρχο.
- Ανάλυση και αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης όσον αφορά τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία.
- Κατάρτιση στρατηγικών στόχων στον καθορισμό των οποίων συνέβαλαν πολλοί παράγοντες και ψήφιση αυτών από το Δημοτικό Συμβούλιο, (βλ. σχήμα 1.5)
- Διαβούλευση και δημοσιοποίηση του σχεδίου.
- Ιεράρχηση και οικονομικός προγραμματισμός των δράσεων.
- Ολοκλήρωση του προγράμματος και έγκριση από το Διοικητικό Συμβούλιο και από την Περιφέρεια.



Σχ. 1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικών Στόχων

Η πιστοποίηση του ISO 9001 αποδεικνύει την επάρκεια του Δήμου Κορυδαλλού στην διαχείριση και την διεκπεραίωση δημόσιων έργων. Στην πρώτη φάση αναλύθηκε το εξωτερικό περιβάλλον και δόθηκε έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό, με σκοπό την εύρεση των δυνατών και των αδυναμιών του Δήμου καθώς και στον εντοπισμό των ενδεχόμενων προοπτικών ανάπτυξης. Ακολούθησε αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος για να καθορισθεί το όραμα και οι στόχοι. Στην πρώτη φάση εξειδικεύτηκαν οι στόχοι, οι άξονες και τα μέτρα σε ομαδοποιημένα έργα και παρεμβάσεις που έπρεπε να γίνουν και στην συνέχεια ακολούθησε ο ετήσιος καταμερισμός των έργων, ο προγραμματισμός των δράσεων, η εκτίμηση των εσόδων-εξόδων και η κατανομή τους για την υλοποίηση δράσεων. Η εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος (Ε.Π.) συνέβαλε ουσιαστικά στην καλύτερη λειτουργία του Δήμου Κορυδαλλού, αφού οργανώθηκε αποδοτικότερα, και μέσα από την καλύτερη διαχείριση των περιορισμένων πόρων του, στόχευε στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και των συνθηκών διαβίωσης, καθώς και στην ενδυνάμωση της διαδικασίας του δημοκρατικού προγραμματισμού και της συμμετοχικότητας.

Οι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ αφορούσαν την επίλυση των προβλημάτων και την βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου, που θα επιτυγχανόταν μέσω της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Φυσικά, η οποιαδήποτε αλλαγή κουλτούρας δεν γίνεται ομαλά και χωρίς αντιδράσεις από τους εργαζομένους, πράγμα το οποίο αντιμετωπίστηκε μέσω μιας συλλογικής προσέγγισης όπου απαιτούσε την συμμετοχή όλου του προσωπικού. Οι διαδικασίες ποιότητας συμπεριέλαβαν την διαχείριση των

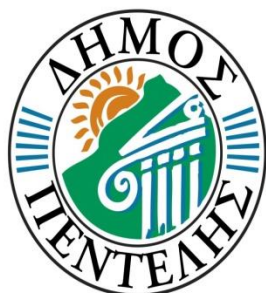
παραπόνων των πολιτών, την ανάληψη των προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών, τον εσωτερικό έλεγχο διαδικασιών και του κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες και τέλος την διαχείριση των οικονομικών πόρων του κάθε έργου που αναλαμβάνονται. Εξάλλου, η διασφάλιση πόρων ήταν από τις μεγαλύτερες δυσκολίες για τον Δήμο, των οποίων η εξασφάλιση ήταν θέμα της Διοίκησης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως και το προσωπικό στην αρχή είχε ενδοιασμούς όσον αφορά την ενεργή συμμετοχή του στις αλλαγές. Αλλά, τελικά το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων συμφώνησε πως η εφαρμογή των προτύπων θα οδηγούσε εντέλει στην αναβάθμιση των λειτουργιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών και ως αποτέλεσμα αυτού και στην βελτίωση της εργασίας τους. Σημαντικό κρίνεται το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι ενεπλάκησαν σε μεγάλο ποσοστό στην σωστή εφαρμογή του ISO σε αντίθεση με την ανώτατη Διοίκηση που δεν έπραξε τα δέοντα. Γι αυτό το λόγο η μετέπειτα εμπλοκή της ηγεσίας και της Διοίκησης ήταν επιτακτική. Πιο συγκεκριμένα, προχώρησε σε παροχή κινήτρων και προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Επισημαίνεται, ότι η εφαρμογή των πρακτικών ποιότητας βελτίωσαν τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, γεγονός που κατέστειλε τις όποιες δυσπιστίες και αμφιβολίες είχαν οι πολίτες όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των νέων δράσεων του δήμου, αφού η εξυπηρέτηση του κοινού γινόταν με ποιο αποτελεσματικό τρόπο, εξαλείφοντας την όποια δυσπιστία και έλλειψη εμπιστοσύνης που είχε δημιουργηθεί από την προηγούμενη κακοδιαχείριση.

Η στρατηγική ανάπτυξης του Δήμου Κορυδαλλού για την επόμενη περίοδο, επιδιώκεται να υπηρετήσει τις πολιτικές της αειφορίας και της βιωσιμότητας. Η αποστολή του δήμου για την περίοδο 2020-2024 αφορά την «διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και την παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη του δήμου». Για τον σωστό σχεδιασμό και την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών ποιότητας πρέπει να γίνει αναλυτική αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης σε όλο το φάσμα των αρμοδιοτήτων και της εσωτερικής λειτουργίας και οργάνωσης του δήμου, ώστε να εντοπιστούν όχι μόνο τα δυνατά σημεία αλλά και τα κρίσιμα, τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπισθούν άμεσα (SWOT Analysis). Για να μπορέσει να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους ποιότητας και να περάσει το όραμα σε όλες τις βαθμίδες, ο δήμος στοχεύει:

- Στην απλούστευση των διαδικασιών, στην εκπαίδευση του προσωπικού, την δημιουργία ελκυστικού περιβάλλοντος εργασίας και την άμεση επικοινωνία με τους πολίτες.
- Στην διερεύνηση συνεργασιών και εύρεση η απόκτηση της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής.
- Στην επένδυση σε νέες τεχνολογίας Πληροφορίας και Επικοινωνιών.
- Στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην βελτίωση του επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες.

Όσον αφορά τους πολίτες ως πελάτες και κριτές των παρεχόμενων υπηρεσιών, στο μεγαλύτερο ποσοστό πλέον είναι πολύ ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται, γεγονός που δείχνει ότι το επιχειρησιακό πρόγραμμα και τη πιστοποίηση ποιότητας είχαν αποτελέσματα στην συνολική εικόνα του Δήμου.

5.3 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΝΤΕΛΗΣ



Ο Δήμος Πεντέλης (www.penteli.gov.gr, 2021) δημιουργήθηκε την 1η Ιανουαρίου 2011 βάση του ν.3852/2010 “Πρόγραμμα Καλλικράτης”. Αποτελεί την συνένωση των Δήμων Πεντέλης, Νέας Πεντέλης και Μελισσίων, ενώ η έδρα του είναι στα Μελίσσια. Δημιουργήθηκαν τρεις δημοτικές κοινότητες, ομώνυμες με τους δήμους που συνενώθηκαν. Οι κεντρικές υπηρεσίες του Δήμου Πεντέλης βρίσκονται στην έδρα στην Δ.Κ. Μελισσίων, ενώ στις τρεις Δημοτικές Κοινότητες διατηρούνται οι υπηρεσίες καθαριότητας και πρασίνου.

Η προσπάθεια για αναβάθμιση του Δήμου και των υπηρεσιών του και η εφαρμογή ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ξεκίνησε από τον τότε Δήμαρχο Πεντέλης, ο οποίος αποφάσισε να διεκδικήσει πόρους για την αναβάθμιση της ζωής των δημοτών, με σκοπό να ανταποκριθεί στους νέους διαχειριστικούς κανόνες για να

αποδείξει τη διαχειριστική του επάρκεια. Έτσι λοιπόν, ο Δήμος έχοντας εφαρμόσει το σύστημα ποιότητας από το Μάιο έως το Σεπτέμβριο του 2008 και θέλοντας να πιστοποιηθεί, κατέθεσε αίτηση επιθεώρησης πιστοποίησης συστήματος ποιότητας ISO 9001 σε εξωτερικό σύμβουλο. Στη συνέχεια, το 2010 ο Δήμος προχώρησε στις απαιτούμενες ενέργειες για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2010, αφού έκανε τις απαραίτητες ενέργειες από το σύστημα ποιότητας του 2008, για να υπάρχει συμφωνία με το νέο πρότυπο.

Ο Δήμος Πεντέλης που έχει εφαρμόσει το πρότυπο ISO 9001 έχει καταφέρει στα μάτια των δημοτών να είναι ένας καλά οργανωμένος και αξιόπιστος Δήμος, που θέτει στόχους και να τους επιτυγχάνει. Εξάλλου, στόχος του δήμου είναι η καλή λειτουργία και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με την πάροδο του χρόνου. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Πεντέλης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα για την τοπική οργάνωση και πρόοδο για την περίοδο 2015-2019, το οποίο εναρμονίζεται με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού στρατηγικού σχεδιασμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Η στρατηγική του Δήμου αποτελεί συνεκτικό σύνολο γενικών στόχων και πολιτικών δράσης που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής του και στην επίτευξη του οράματός του και αυτή οργανώνεται σε τέσσερις άξονες, οι οποίοι είναι :

- ✓ **Άξονας 1ος:** Περιβάλλον και Ποιότητα Ζωής που περιλαμβάνει την ευαισθητοποίηση των πολιτών για την αναδάσωση και την διατήρηση του πρασίνου, την ανακύκλωση και την διαχείριση των απορριμμάτων. Στόχος είναι η διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας της αστικής ζωής, οι δράσεις για εξοικονόμηση ενέργειας και μελέτες για μεταφορικές υποδομές με σκοπό τη βιώσιμη αστική ανάπτυξη και κινητικότητα.
- ✓ **Άξονας 2ος:** Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός & Αθλητισμός, με σκοπό την παροχή δημόσιων υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών με σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική ανάπτυξη της περιοχής.
- ✓ **Άξονας 3ος:** Διαχείριση των οικονομικών πόρων και απασχόληση με ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, υποστηρίζοντας τη διερεύνηση και υποβολή προτάσεων για ένταξη σε χρηματοδοτούμενα προγράμματα. Επίσης, περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών) καθώς και τη λειτουργία ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δήμου, υποστηρίζοντας την διαφάνεια στις κάθε είδους σχέσεις με τρίτους. Στο

σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι ο Δήμος δεν έχει δάνεια και ληξιπρόθεσμες οφειλές, αποτέλεσμα της σωστής και διαφανούς οικονομικής διαχείρισης των χρηματικών πόρων που λαμβάνει.

- ✓ **Άξονας 4ος:** Αφορά την εσωτερική ανάπτυξη του Δήμου η οποία θα βασίζεται σε μία ορθολογική και αξιοκρατική διοικητική οργάνωση και λειτουργία, όπου η διαφάνεια σε όλες τις λειτουργίες θα αποτελεί το βασικό κίνητρο. Στόχος είναι η συνεπής και ποιοτική εξυπηρέτηση στα αιτήματα των πολιτών, αλλά και η ανάπτυξη ενός πνεύματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και η εσωτερική ανταπόκριση των υπηρεσιών.

Οι άξονες προτεραιότητας και οι αναπτυξιακοί στόχοι, για την επίτευξη της πολιτικής ποιότητας, στηρίζονται στην ιδέα ότι η ποιότητα είναι το σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη του Δήμου. Με τον τρόπο η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης αποτελεί πρωτεύουσα προτεραιότητα, με γνώμονα τα πρότυπα, τους κανονισμούς και τις νομοθετικές διατάξεις. Φυσικά, για να θεωρηθεί ότι οι στόχοι ποιότητας επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ο Δήμος έχει καθιερώσει την συνεχή παρακολούθηση των στόχων ποιότητας, ώστε αυτοί να αναθεωρούνται οποτεδήποτε δεν είναι εφικτοί ή δεν επιφέρουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Φυσικά, ο Δήμος αναγνωρίζοντας την σημασία της εναρμόνισης των στόχων με την κουλτούρα και την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών, ενέπλεξε την ηγεσία του Δήμου η οποία έχοντας συνείδηση του ρόλου της, καθορίζει σαφείς στόχους και αναγνωρίζει τις παραμέτρους εργασίας που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας. Ο καθένας εργαζόμενος έχει πλέον συνείδηση της εργασίας του και του ρόλου του, ενώ τα στελέχη της πρώτης γραμμής αφουγκράζονται τα παράπονα και τα αιτήματα των πολιτών και βρίσκονται σε μία διαρκή εγρήγορση για επίβλεψη. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζουν την σωστή εκπαίδευση, επιμόρφωση και αξιολόγηση των εργαζομένων ώστε και αυτοί να είναι πιο αποδοτικοί. Αναφέρουμε ότι ο Δήμος εκχωρεί τους απαραίτητους πόρους και λειτουργεί με «ιδιωτικοχρηματοοικονομικά κριτήρια», εφόσον ο βασικός λόγος για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας ήταν η επάρκειά του ως προς τη διαχείριση κονδυλίων για την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών.

Το πρόγραμμα ΔΟΠ που ακολουθεί ο Δήμος Πεντέλης συνιστά ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα οργανωτικής και επιχειρησιακής ανάπτυξης μέχρι και το 2024, ακολουθώντας τις δράσεις του αναπτυξιακού προγραμματισμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Δεν εμφανίζει τις παθογένειες που συναντάμε στον ευρύτερο Δημόσιο

Τομέα, διότι κινήθηκε μεθοδευμένα και στοχευμένα στην επένδυση σε νέες διαχειριστικές διαδικασίες, σε ανθρώπινο δυναμικό, σε νέα οργάνωση, σε νέες τεχνολογίες, σε αποτελεσματική εξυπηρέτηση και σε δράσεις που έφεραν ξανά σε επαφή τους δημότες με τις υπηρεσίες του Δήμου.

5.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΒΟΛΟΥ



ΔΗΜΟΣ ΒΟΛΟΥ

Ένα ακόμη παράδειγμα Δήμου που εφάρμοσε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο Δήμος Βόλου, ο οποίος από το 2010 μέχρι και σήμερα, κατόρθωσε να αναπτύξει συστήματα διαχείρισης ποιότητας και να βρίσκεται σε μια συνεχή και εξελικτική πορεία. Ο στρατηγικός στόχος του δήμου είναι η βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες του. Για το λόγο αυτό η διοίκηση αντιλήφθηκε από νωρίς ότι η χρήση των συστημάτων, μεθόδων και εργαλείων της ΔΟΠ είναι καθοριστική στη εσωτερική του λειτουργία. Η ποιότητα δεν αποτελεί ευθύνη ενός μόνο τμήματος του δήμου, αλλά αποτελεί ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μερών και λειτουργιών εντός του οργανισμού. Τα σημεία στα οποία δόθηκε έμφαση είναι η βελτίωση της εξυπηρέτησης των δημοτών και της ενίσχυση της ικανοποίησής τους, η παροχή και συνεχή βελτίωση ποιοτικών υπηρεσιών, η συμμετοχή του συνόλου του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού του δήμου, με μέριμνα για τη συνεχή ενδυνάμωσή του και την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας (www.dimosvolos.gr)

Το 2010 αναπτύσσεται και εφαρμόζεται για πρώτη φορά ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, το οποίο περιελάμβανε «ένα εγχειρίδιο ποιότητας, τυποποιημένα έντυπα, διαδικασίες, διαγράμματα ροής και απαιτούμενη οργανωτική και υλικοτεχνική υποδομή». Αποτέλεσμα αυτού ήταν το 2011 να πιστοποιηθεί ο δήμος με το πρότυπο

ΕΛΟΤ 1429:2008 με πεδίο εφαρμογής τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων με ίδια μέσα. Το 2012 η Διοίκηση του δήμου τροποποίησε τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας και προέβη στη σύσταση Τμήματος Αποτελεσματικότητας και Ποιότητας, το οποίο ανήκει στην Διεύθυνση Προγραμματισμού, Βιώσιμης Ανάπτυξης και Νέων Τεχνολογιών. Το εν λόγω τμήμα στελεχωμένο με το υπάρχον προσωπικό του δήμου ανάλαβε εξ ολοκλήρου την προώθηση θεμάτων με στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών.

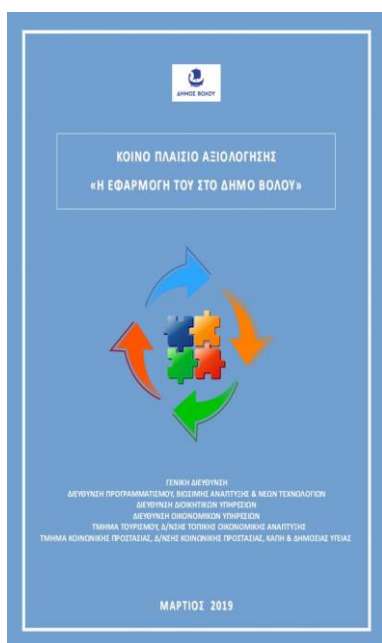
Στο στάδιο της πειραματικής εφαρμογής των συστημάτων ποιότητας ISO και ΚΠΑ είχαν επιλεγεί συγκεκριμένες μονάδες του δήμου, ώστε να παρακολουθούνται τα βήματα που απαιτούνται από τα προαναφερόμενα συστήματα. Για το λόγο αυτό από το 2016 διοργανώθηκαν στοχευμένα ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια για την ενημέρωση και καθοδήγηση των εμπλεκόμενων υπαλλήλων. Για τη διοργάνωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων ζητήθηκε η συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, οι οποίοι διέθεταν τη σχετική τεχνογνωσία. Επίσης μέσω των σεμιναρίων επιτεύχθηκε και η κάμψη των αντιδράσεων ορισμένων υπαλλήλων.

Μέσα στα πλαίσια των δράσεων που σχεδιάζονταν και αναπτύσσονταν από το Τμήμα Αποτελεσματικότητας και Ποιότητας του δήμου, δημιουργήθηκε μία ηλεκτρονική εφαρμογή διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων (<http://documents.volos-city.gr>), ώστε όλες οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες να έχουν ένα κοινό και ενιαίο τρόπο ενημέρωσης και διαχείρισης των έργων. Ενώ, το 2017 ο δήμος πιστοποιήθηκε με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 για τις υπηρεσίες του στο πεδίο εφαρμογής της διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων, ήτοι: δημόσια τεχνικά έργα υποδομών, δημόσια έργα προμηθειών και υπηρεσιών και δημόσια έργα που υλοποιούνται με ίδια μέσα, ενώ το 2020 έλαβε νέα πιστοποίηση (GSGs Παρατηρητήριο, 2021).



Εικόνα 2: Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), με το οποίο δημιουργήθηκαν ομάδες έργου, αναπτύχθηκε σχετικό εγχειρίδιο ποιότητας με τυποποιημένες διαδικασίες, ορίστηκαν εσωτερικοί επιθεωρητές και εφαρμόστηκε η αυτό-αξιολόγηση στις υπηρεσίες του Δήμου Βόλου. Η χρήση του εργαλείου ΚΑΠ υπήρξε καθοριστική, καθώς εντοπίστηκαν τομείς που έχριζαν βελτίωσης, με αποτέλεσμα να οδηγήσει σε ανάπτυξη ενός προγράμματος δράσης με συγκεκριμένα μέτρα και ενέργειες. Μέσω του ΚΑΠ εφαρμόστηκαν οι αρχές τις ΔΟΠ και οι κύριες συνιστώσες του Κύκλου Ποιότητας, όπως ο Προγραμματισμός, η Εκτέλεση, ο Έλεγχος και η Ανάδραση. Ενώ ενθαρρύνθηκε η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και η συγκριτική μάθηση (benchlearning). Επιπλέον από το 2019 και εφεξής, θεσπίστηκε η μέτρηση και η παρακολούθηση δεικτών απόδοσης των υπηρεσιών, από το Τμήμα Αποτελεσματικότητας και Ποιότητας.



Εικόνα 3: Κ.Π.Α. «Η εφαρμογή του στο Δήμο Βόλου».

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι η αξιολόγηση του δήμου γίνεται ετησίως, μέσα από τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, με συγκεκριμένα ερωτηματολόγια, από εκπαιδευμένους εσωτερικούς επιθεωρητές, οι οποίοι προβαίνουν σε κάθετες και οριζόντιες επιθεωρήσεις. Επίσης η Διοίκηση του Δήμου προβαίνει σε ετήσια ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε να ελέγχει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά του, αλλά και το βελτιώνει για να ανταποκρίνεται στους στόχους και στην Πολιτική Ποιότητας του Δήμου.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ από το Δήμο Βόλου αποτέλεσε σημαντική καινοτομία, η οποία οδήγησε στη διάκριση το 2019 από το θεσμό Bravo Sustainability dialogue & awards. Ο εν λόγω θεσμός πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της πρωτοβουλίας Sustainable Greece 2020, στην οποία συμμετέχουν οργανισμοί, οι οποίοι προωθούν τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και Κοινωνική Υπευθυνότητα στην Ελλάδα. Η διάκριση του Δήμου Βόλου αφορούσε τον πυλώνα «ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ», και στη θεματική ενότητα «Υπεύθυνη Λειτουργία» με την πρωτοβουλία «Προς μία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Εργαλεία και Συστήματα Ποιότητας στο Δήμο Βόλου» (Υπουργείο Εσωτερικών-Τμήμα Καινοτομίας, 2021 & Quality Net Foundation, 2021).

Η εξελικτική πορεία του Δήμου Βόλου από το 2010 μέχρι και σήμερα είναι εξαιρετική. Ο δρόμος προς μία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπήρξε ιδιαίτερα αποτελεσματικός και ωφέλιμος για το δήμο. Στη διαδρομή του συμπεριέλαβε και επηρέασε τη διοίκηση, τους εργαζομένους, τους πολίτες, τους τοπικούς φορείς. Πέτυχε την απόκτηση εμπειρίας και τεχνογνωσίας στην εσωτερική του λειτουργία με τη χρήση εργαλείων και συστημάτων ποιότητας, ενώ κατόρθωσε η διάχυση όλης αυτής της πληροφόρησης να γίνεται σωστά και εποικοδομητικά στο σύνολο του προσωπικού του δήμου. Η εφαρμογή της ΔΟΠ οδήγησε σε μια καλύτερη αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, καταγράφηκαν ιδέες και προτάσεις για συγκεκριμένες βελτιωτικές δράσεις σε συγκεκριμένα τμήματα του δήμου, οι ίδιοι οι υπάλληλοι του δήμου αξιολογούν το φορέα τους, σταδιακά και σταθερά δημιουργείται νέα κουλτούρα στην οργάνωση και λειτουργία του δήμου, αξιολογείται η παροχή υπηρεσιών με δείκτες απόδοσης και υπάρχει μια δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του δήμου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα δεν χαρακτηρίζεται από αρμονική δομημένη λειτουργία και περιέχει δυσλειτουργικά στοιχεία για τους πολίτες και τους εργαζομένους οι οποίοι έρχονται αντιμέτωποι με την γραφειοκρατία και τον περιττό φόρτο εργασίας. Μερικά από τα εμφανή προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης συγκαταλέγονται η δυσλειτουργική οργανωσιακή δομή, η ακαταλληλότητα των εργαζομένων, οι πελατειακές σχέσεις, η γραφειοκρατία, η εσωστρέφεια, ή έλλειψη οράματος και φιλοσοφίας της διοίκησης, η εμπλοκή του πολιτικού παράγοντα και ο συγκεντρωτισμός κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο τρόπος που λειτουργεί το Δημόσιο είναι αυτός που δε δίνει ελπίδες σε όσους εργάζονται σε αυτό, όσον αφορά την αλλαγή φιλοσοφίας. Η μη ύπαρξη οράματος και σκοπού και η στείρα μεταφορά των πρακτικών από το εξωτερικό, χωρίς να υπάρχει προηγουμένως μία εναρμόνιση με την κουλτούρα που επικρατεί στο Ελληνικό δημόσιο είναι μερικά από τα κακώς κείμενα. Ο Δημόσιος τομέας έχει απομακρυνθεί από την έννοια της ποιότητας και αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη. Ο τρόπος που δρα η Διοίκηση του δημόσιου οργανισμού μπορεί να βοηθήσει ώστε να υπάρχει σαφήνεια λειτουργιών με σκοπό την εξυπηρέτηση των αναγκών και να συμβάλλει στη δημιουργία ενός οργανωμένου εργασιακού περιβάλλοντος με σεβασμό στους υπαλλήλους. Εξάλλου, οι ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από έλλειψη κατευθυντήριων εντολών και αυτό οφείλεται στην μη συγκεκριμένη αναπτυξιακή πολιτική σε επίπεδο κρατικής διακυβέρνησης, στο βαθμό διοικητικής αυτοτέλειας, στο βαθμό συγκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων καθώς και στη χαμηλή τους αποτελεσματικότητα.

Εάν ένα πρόγραμμα ΔΟΠ δεν έχει την επιτυχία για την οποία προοριζόταν, αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες με κυριότερο την ανυπομονησία της Διοίκησης για άμεσα και απτά αποτελέσματα και την εφαρμογή ορισμένων πρακτικών της ΔΟΠ, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν και χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού. Αλλά, το πρόβλημα είναι ότι οι δημόσιοι φορείς εξακολουθούν να είναι πολύ διαφορετικοί ώστε να εφαρμόσουν την ΔΟΠ σε όλα τα επίπεδα. Παρόλα αυτά, η Διοίκηση είναι αυτή που δίνει τον προσανατολισμό, το όραμα

και τις αξίες του δημόσιου οργανισμού και αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο με την πολιτική ηγεσία.

Έτσι λοιπόν, για την βελτίωση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα και των ΟΤΑ, πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιες εναλλακτικές λύσεις. Προς αυτή την κατεύθυνση πλέον αρχίζουν να κινούνται πολλοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίοι πλέον κατανοούν πως η ΔΟΠ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό τους. Σκοπός τους είναι να υπάρχει μία διαφοροποίηση από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις με στόχο να οριστεί ένα όραμα και μία αποστολή, οι στρατηγικοί στόχοι, η συμμετοχή των εργαζομένων, η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και η αξιολόγηση του κόστους ποιότητας. Είναι σημαντικό να υπάρχει όραμα για την διοικητική μεταρρύθμιση, το οποίο όμως να ακολουθά μία ενιαία και κοινά αποδεκτή στρατηγική. Προκειμένου να είναι επιτυχής η μεταρρυθμιστική κίνηση από την ηγεσία (πολιτική και διοικητική) έως τις οργανικές μονάδες, πρέπει να υπάρξει αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα ταυτόχρονα με τις πρακτικές και τα συστήματα, ώστε να μπορούμε να μιλάμε για βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών. Θα πρέπει αυτές οι μεταρρυθμίσεις και οι αλλαγές να είναι εναρμονισμένες μεταξύ τους και να υπάρχει συνοχή για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι και να διατηρηθεί η προσήλωση σε αυτούς. Ο πλήρης ανασχεδιασμός της Δημόσιας Διοίκησης, απαιτεί απλοποιημένες διοικητικές διαδικασίες, εφαρμογή νέων πρακτικών διοίκησης και αλλαγή του κανονιστικού πλαισίου, με απώτερο σκοπό την εξάλειψη της διαφθοράς, τη λήψη δραστικών μέτρων για εξάλειψη της γραφειοκρατίας και την απομάκρυνση της κυβερνητικής επιρροής.

Έπειτα, απαιτείται συνεχής ενημέρωση, εκπαίδευση των υπαλλήλων και χρήση αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης γνώσης, που θα αποσκοπεί στην ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και στην απλοποίηση των λειτουργιών. Διαμόρφωση νέας κουλτούρας και ουσιαστική εφαρμογή των εργαλείων της ΔΟΠ, χωρίς την συμμετοχή των εργαζομένων δεν νοείται και δε μπορούμε να μιλάμε για απόδοση και την δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος. Απαιτείται εκσυγχρονισμός και υιοθέτηση νέων τάσεων που θα εστιάζουν στον πολίτη, για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων απόδοσης με απώτερο σκοπό το δημόσιο συμφέρον. Επίσης, για να μπορούμε να μιλάμε για επιτυχία των αλλαγών θα πρέπει οι πολίτες, ως

οι πλέον ενδιαφερόμενοι φορείς, να νιώθουν ότι όλες αυτές οι ενέργειες εναρμονίζονται με τις προσδοκίες τους, χωρίς οι συναλλασσόμενοι να χάνονται μέσα σε περιττές διαδικασίες, γραφειοκρατίες και αντιφάσεις που υπάρχουν μέσα στο κανονιστικό πλαίσιο.

Είναι σημαντικό, λοιπόν, η Δημόσια Διοίκηση να λειτουργεί αφουγκραζόμενη τις πραγματικές ανάγκες των πολιτών και όχι βάση του τι θεωρεί σημαντικό σύμφωνα με τις αντιλήψεις της. Η κατανόηση των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πολιτών κρίνεται αναγκαία για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των δράσεων βάση των αναγκών και των απαιτήσεων τους, εξάλλου στόχος είναι η δημιουργία πιστών πελατών που θα υποστηρίζουν τους οργανισμούς σε κάθε περίπτωση. Για να μπορέσει να μιλάει για ικανοποίηση των πολιτών θα πρέπει με κάποιο τρόπο να τους συμπεριλάβει και να συμμετέχουν στις αποφάσεις, τις δράσεις και τις πρωτοβουλίες. Με τον τρόπο αυτό η αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από τους ΟΤΑ, μπορεί να καθορίσει τους μελλοντικούς πόρους στις εκάστοτε υπηρεσίες και δράσεις. Το θετικό στοιχείο είναι ότι οι περισσότεροι πολίτες είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν στον σχεδιασμό και να εκφράσουν είτε την δυσαρέσκειά τους είτε την ικανοποίησή τους και να καθορίσουν την διαδικασία και το περιεχόμενο των αποφάσεων της διοικούσας αρχής.

Καταλήγοντας λοιπόν, για να μπορέσουμε να μιλάμε για αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτείται η δημιουργία και στη συνέχεια η διατήρηση ενός συστήματος και περιβάλλοντος ηγεσίας που θα προωθεί την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, την καθημερινή δέσμευση στους στόχους ποιότητας και την ενσωμάτωση αυτών στην διοίκηση, χωρίς παρεμβάσεις από την πολιτική ηγεσία. Η επιτυχία μιας πιο πελατοκεντρικής κουλτούρας απαιτεί μία προσέγγιση που αναγνωρίζει θεμελιωδώς ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες το ίδιο, δεσμεύεται να αναγνωρίσει τους πελάτες που έχουν την μεγαλύτερη αξία, να καλύψει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους με τον καλύτερο τρόπο και να δημιουργήσει μία σταθερή και επικερδή σχέση μαζί τους. Η δύναμη του πολίτη δεν πρέπει να υποτιμάται. Για να γίνει όμως αυτό απαιτούνται αλλαγές στο μοντέλο οργάνωσης των ΟΤΑ και στη στρατηγική. Μία επανεκκίνηση του παλιού μοντέλου διοίκησης και επανεκτίμηση των χαρακτηριστικών αυτών που προωθούν την αναδιάρθρωση, βάση των πρακτικών ΔΟΠ, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή αλλαγή.

Τα παραδείγματα των δήμων που παρουσιάστηκαν και χρησιμοποίησαν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελούν καλές πρακτικές, των οποίων η ανταλλαγή γνώσεων, ενεργειών και μεθόδων μπορεί να βοηθήσει τους υπόλοιπους δήμους σε μία νέα διοίκηση ποιότητας. Οι ΟΤΑ πρέπει και οφείλουν στο σύνολό τους να εκσυγχρονιστούν, να βελτιωθούν στην παροχή υπηρεσιών τους, να ακολουθήσουν τις συνεχείς τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις, ώστε η δραστηριότητά τους να προσαρμοστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά χωρίς μεγάλο κόστος. Η χρήση των εργαλείων της ΔΟΠ θα τους δώσει όλα τα απαραίτητα και κατάλληλα εργαλεία για καλύτερη οργανωσιακή επίδοση. Άλλωστε η συνεχής βελτίωση και η εξυπηρέτηση του πολίτη είναι ο στόχος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams, J. (2001), *Conceptual Blockbusting*, Perseus Publishing: Cambridge Mass
- Baxter, L., & MacLeod, A. (2008). *Managing Performance Improvement*. New York & London: Routledge
- Collier D. A., 1987, *The Customer Service & Quality Challenge*, *The Service Industries Journal*
- Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Dessler, G., (2011). *Human Resource Management*. 12th edition. Pearson Education. Inc.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality*, 7th edition, Thomson South Western
- Evans J., Lindsay W., (2001) *The Management and Control of Quality*, Southwestern-Thompson Learning, 5th Edition
- Feigenbaum A.V.(1983), *Total Quality Control*, McCraw-Hill, New York
- Grönroos, C., 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18 (4), 36 – 44.
- Heizer, J., & Render, B. (2008). *Managing Quality*. Στο J. Heizer, & B. Render, *Operations Management*, 9th USA: Pearson Education
- Hill S. (1991), *Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed*, *British Journal of Industrial Relations*,29
- Juran J. (1974), *Quality Control Handbook*, McCraw-Hill, New York
- Kotler, P.(2006), *Marketing Management*, 12th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River
- Olean J. D., Rynes S.L. (1991), *Making Total Quality Work: Aligning Organizational Process, Performance Measures and Stakeholders*, *Human Resource Management*
- Reeves C., Bednar D. (1994), *Defining Quality: Alternatives and Implication*, *Academy of Management Review* 19
- Rosen, L.K.(2003), *Service quality measurement and the disconfirmation model: taking care in interpretation*, *Total Quality Management*.
- Wilkinson A. , Witcher B., 1991, *Fitness for use: Barriers to full TQM in the UK*, *Management Decision*

- Γκοτζαμάνη Αικατερίνη, (2021). Σημειώσεις μαθήματος Ποιότητα και Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση 2020-21, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Δερβιτσιώτης Κ. (2001), Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδ. Interbooks, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α. (2000), Εκπαιδευτικό CD-ROM στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Καραστάθης, Δημ., (2018), «Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», Διδακτορική Διατριβή
- Καφετζόπουλος Δημήτριος, (2020). Σημειώσεις μαθήματος Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση 2020-21, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κεφής Β. ,2014, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Κόρσος Δ. , 1995, Διοικητικό Δίκαιο, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα,
- Λιαμαρκόπουλος Μ. Α. (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, εκδ. Λύχνος, Αθήνα – Πάτρα.
- Μπόχωρης Α. Γεώργιος, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα 2012
- Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ τεύχος Α 244/4.12.1997) Συγκρότηση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114 Α/8-6-2006) Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων.
- Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010) Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα «Καλλικράτης».
- Ν. 4555/2018 (ΦΕΚ 133 Α/19-7-2018) «Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι».
- Παπανίκος Θ. Γρηγόρης , Πόζιος Ε. Ιωάννης (1993), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»
- Σουμπενιώτης Δημήτριος, (2021). Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικός Σχεδιασμός Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση 2020-21, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σπανός Α., 1993, Ολική Ποιότητα, Εκδόσεις Γαλιλαίος, Αθήνα
- Σπηλιωτόπουλος Ε., (1996), Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Αθήνα-Κομοτηνή, Σάκκουλας
- Τσιότρας, Γ. (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος
- Τσιότρας Δ. Γ., (2016). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κύπρος, Broken Hill Publishers LTD.

APOPA

-Biazzo S. (1998), “A critical Examination of the business process re-engineering phenomenon: International Journal of Operations and Production Management”, V. 18, No 9/10

-Conti, T., (2006), “Quality thinking and systems thinking”, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 3

The contribution of business excellence models in restoring failed improvement initiatives, McLeod

- Dale B.G., Lascelles D.M., (1997), “Total quality management adoption: Revisiting the levels” The TQM Magazine, Vol. 9, No. 6, pp. 418-428.

-Ganguli, S. and Roy, S.K. (2011), "Generic technology-based service quality dimensions in banking: Impact on customer satisfaction and loyalty", International Journal of Bank Marketing, Vol. 29 No. 2, Emerald

- Grant N., 1994, TQM's Challenge To Management's Theory and Practice, Sloan Management Review

-Ioannis G. Iakovidis, August 2012, Άποψη και ανάλυση της κατάστασης στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα-Προτάσεις “View and analysis of the situation in public administration in Greece-proposals”, researchgate.net

- ISO 8402 (1994), Quality Management and Quality Assurance, Geneva: International Organization for Standardization.

- Kees Van Ham, Secretary General of the European Foundation for Quality Management, quoted in Coulson, C., «Responsible customer management», TQM magazine, April 1991, page.81- 86.

- Lars Witell, Martin Lofgren and Jens Jörn Dahlgaard, Theory of attractive quality and the Kano methodology – the past, the present, and the future, 2013, Total Quality Management and Business Excellence, (24), 11-12, 1241-1252

-Lewis, R. C., & Booms, B. (1983). The marketing aspects of service quality. AMA Proceeding, American Marketing Association Chicago, 99-104

- Mann, Robin; Kehoe, Dennis, “An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance” International Journal of Quality and Reliability Management; Volume 11 No. 4; 1994, page 29-44

-McAdams, R. & Henderson, J., (2004), “Influencing the future of TQM: internal and external driving factors”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 1

- McLeod A., L. Baxter. (2001). The contribution of business excellence models in restoring failed improvement initiatives, *European Management Journal*, Volume 19, Issue 4, August 2001, Pages 392-403.
- Nitin Nohria, Boris Groysberg and Linda-Eling Lee, (2008). *Employee Motivation, A Powerful New Model*, *Harvard Business Review*, July-August 2008.
- Nwabueze, U. (2001), Vol 13 No. 6, An industry betrayed: the case of total quality management in manufacturing, *The TQM Magazine*, page. 400-408.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40
- Psychogios. G.Alexandros, Priporas, Constantinos-Vasilios. (2007), Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *The Qualitative Report* Volume 12 Number 1 March 2007, 40-66
- Sila I., Ebrahimpour M., 2002, "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 19, Number 7
- Sohal A.S., Terziovski M.,2000, "TQM in Australian manufacturing: factors critical to success" *International Journal of Quality and Reliability Management*; Volume 17 No. 2, pp. 158-168.
- Townsend, P., & Gebhardt, J. (2008). *Quality Makes Money*. USA: American Society for Quality (emerland insight)
- Παπαβασιλείου Ν. (2006), «Η ποιότητα (και πόσο μετράει) στην εξυπηρέτηση του πελάτη», *Ο Κόσμος Του Επενδυτή Οικονομία*, 16 Ιουλίου 2006

ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

- American Society of Quality/ASQ. (2021). The History of Quality. Available on: <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality>. [Accessed 10 December 2021]
- EFQM (2021). Διαθέσιμο στο: <http://www.efqm.org> [Πρόσβαση 11 December 2021]
- ISO (2021). Διαθέσιμο στο: <http://www.iso.org> [Πρόσβαση 9 December 2021]

- OECD. (2021) Available on: <https://www.oecd.org/>[Accessed 10 December 2021]
- GSGs.ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ. Διαθέσιμο στο: <https://observatory.sustainablegreece2020.com/gr/practice/pros-mia-dioikhsh-olikhs-poiothtas-ergaleia-kai-systhmata-po.1675.html/>[Πρόσβαση 6 Δεκεμβρίου 2021]
- OECD . Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities (2007). Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/43412680.pdf> [Πρόσβαση 11 December 2021]
- OECD. The quality of public expenditure (2021). Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/2497053.pdf> [Πρόσβαση 11 December 2021]
- OECD. Government of the Future (2021). Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264189775-sum-el.pdf?expires=1634132435&id=id&accname=guest&checksum=F80D7F9EC096FC38DE6EB674B37CE0E7> [Πρόσβαση 8 December 2021]
- OECD, (2021). Available on: <https://www.oecd.org/greece/oecdpublicgovernancereviews-greecereviewofthecentraladministration.htm> [Accessed 10 December 2021]
- Six Sigma Institute, (2021). What is Six Sigma. Available on: https://www.sixsigma-institute.org/What_is_Six_Sigma.php. [Accessed 10 December 2021].
- Quality Net Foundation (2021). *Bravo!Sustainability dialogue & awards 2019*. Διαθέσιμο στο: <https://qualitynetfoundation.org/2019/12/09/bravo-sustainability-dialogue-awards-2019/> [Πρόσβαση 1 Δεκεμβρίου 2021].
- Δήμος Κορυδαλλού (2021) Διαθέσιμο στο: <https://korydallos.gr/>[Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2022]
- Δήμος Πεντέλης Διαθέσιμο στο: <https://penteli.gov.gr/> [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2022]
- Δήμος Πεντέλης Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «2015-2019» (2015). Διαθέσιμο στο:https://enypografa.gr/wp-content/uploads/2015/11/Dpentelis_STRATEGIC-PLAN_Diavoulefsi_17Nov2015.pdf [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2022]
- Δήμος Βόλου. Διαθέσιμο στο: <https://dimosvolos.gr/el> [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2022]

- Δομή και λειτουργία των δήμων στην Ελλάδα , Μια επισκόπηση της Ελληνογερμανικής συνέλευσης. (2014). Διαθέσιμο στο:https://www.grde.eu/sys/uploads/314_e39_Struktur_griechischer_Kommunen_gr.pdf [Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2021]
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμος Κορυδαλλού 2008-2010. (2008). Διαθέσιμο στο: <https://home.asda.gr/PdfFiles/Epixeirisiaka/EpixeirisiakoKoridalou.pdf> [Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2022]
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμος Κορυδαλλού 2020-2024. (2020). Διαθέσιμο στο: <https://korydallos.gr/wp-content/uploads/2021/04/ΕΠ-ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΣ-Α-ΦΑΣΗ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ-ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.pdf>[Πρόσβαση 2 Ιανουαρίου 2022]
- ΚΠΑ: Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής (2021). Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>[Πρόσβαση 9 Δεκεμβρίου 2021]
- Εγκύκλιος 84 ΥΠΕΣ (2019). Διαθέσιμο στο: https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/08/egk84_20082019.pdf [Πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2021]
- Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς. 1-3-2002. Διαθέσιμο στο: <https://www.ombudsman.europa.eu/el/publication/el/3510> [Πρόσβαση 5 Δεκεμβρίου 2021]
- ΟΟΣΑ. Διαθέσιμο στο: (2021) https://ec.europa.eu/info/index_el[Πρόσβαση 10 Νοεμβρίου 2021]
- ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ & ΠΟΛΙΤΩΝ: ΟΔΗΓΟΣ ΟΡΘΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (2012). Διαθέσιμο στο: https://www.apd-depin.gov.gr/files/Docs/PDF/odigos2/odhgos_sxeseis_DY_politwn.pdf [Πρόσβαση 7 Δεκεμβρίου 2021]
- ΥΠΕΣ, (2021) Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/> [Πρόσβαση 7 Δεκεμβρίου 2021]
- ΥΠΕΣ, Αξιολόγηση υπαλλήλων, (2021). Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/category/dioikitiki-anasygkrotisi/axiologisi/> [Πρόσβαση 7 Δεκεμβρίου 2021]
- ΥΠΕΣ, Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση, (2021). Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarrythmisi-2017-2019/> [Πρόσβαση 6 Δεκεμβρίου 2021]
- ΥΠΕΣ, Εφαρμογή συστήματος «Διοίκηση μέσω στόχων», (2018). Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-apokentromenes-dioikiseis/> [Πρόσβαση 5 Δεκεμβρίου 2021]

- Υπουργείο Εσωτερικών-Τμήμα Καινοτομίας (2021). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Εργαλεία & Συστήματα Ποιότητας στον Δ. Βόλου*. Διαθέσιμο στο: <https://innovation.gov.gr/innovationscat/tqmvolos/> [Πρόσβαση 1 Δεκεμβρίου 2021].