



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



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗ
ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ Ν.3230/2004.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΕΣΑΙΟΥ ΔΗΜΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ»**

της

«ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΧΡΥΣΟΒΑΛΑΝΤΩ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ»

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Κα. Αικατερίνη Γκοτζαμάνη

Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
στη Δημόσια Διοίκηση

Μάιος 2022

Αφιέρωση

*Στις κόρες μου,
Ειρήνη και Νίκη*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, στους συναδέλφους μου που με την συμμετοχή τους στην έρευνα συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας μου, αλλά και στους φίλους και την οικογένειά μου που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Κα. Αικατερίνη Γκοτζαμάνη για την επιστημονική καθοδήγηση που μου παρείχε όλο το διάστημα της εκπόνησης της εργασίας μου, την άμεση ανταπόκριση της στις απορίες μου, τις κριτικές και τις παρατηρήσεις που μου έκανε, οι οποίες συνέβαλαν σημαντικά στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να διερευνήσει και να περιγράψει τους παράγοντες εκείνους που μπορεί να επηρεάζουν τη διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας πραγματοποιήθηκε έρευνα σε έναν μεσαίο δήμο. Τα αποτελέσματα της έρευνας, συγκρίθηκαν με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν στους ΟΤΑ προκειμένου να αναπτύξουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητάς τους.

Η έρευνα που διενεργήθηκε είναι ποιοτική και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι η μελέτη περίπτωσης. Η περιπτωσιολογική μελέτη διερεύνησε ένα σύγχρονο φαινόμενο, την «κουλτούρα ποιότητας» στο πλαίσιο ενός πραγματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η τριγωνική μεθοδολογία του Yin, έτσι ώστε να ερευνηθεί η υπόθεση από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν οι τεχνικές του δομημένου ερωτηματολογίου, της ημιδομημένης (ημικατευθυνόμενης) συνέντευξης και της συμμετοχικής παρατήρησης. Για την σύνδεση της θεωρίας με την έρευνα πραγματοποιήθηκε και δευτερογενής έρευνα με την συνδυαστική παρουσίαση θέσεων από δημοσιευμένα κείμενα (βιβλία, επιστημονικά άρθρα, νόμους, εγκυκλίους και εικόνες).

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η χρήση των εργαλείων του ν. 3230/2004 καθώς και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενδεχομένως να βοηθήσουν στην αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας προκειμένου να αρχίσει να αναπτύσσεται μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Λέξεις κλειδιά: Εργαλεία Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα, Ο ρόλος των ΟΤΑ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Κουλτούρα Ποιότητας, Διαχείριση Αλλαγής Κουλτούρας.

Abstract

The aim of this dissertation is to investigate and describe those factors that may influence the formation of a quality culture in Local Government Organizations. To achieve the purpose of the research, a survey was conducted in a medium-sized municipality. The results of the research were compared with the characteristics of the quality culture. The aim is to identify the changes that need to be made to local authorities in order to develop a culture of continuous improvement of their quality, efficiency and competitiveness.

The research conducted is qualitative and the methodology used is the case study. The case study investigated a contemporary phenomenon, the "quality culture" in the context of a real work environment. The Yin triangular methodology was used for data collection, so that the hypothesis could be investigated from different angles. Specifically, the techniques of structured questionnaire, semi-structured (semi-directed) interview and participant observation were used. For the connection of the theory with the research, a secondary research was carried out with the combined presentation of positions from published texts (books, scientific articles, laws, circulars and images).

The research findings showed that the use of the tools of Law 3230/2004 as well as the principles of Total Quality Management, may help to change the existing culture in order to begin to develop a culture of continuous quality improvement.

Keywords: Quality Tools in the Public Sector, The Role of Local Authorities, Total Quality Management, Organizational Culture, Quality Culture, Culture Change Management

Εικόνες

ΕΙΚΟΝΑ 1: ΕΞΕΛΙΞΗ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	8
ΕΙΚΟΝΑ 2: ΑΡΧΕΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ (ΠΗΓΗ CAF - NETWORK.EU)	15
ΕΙΚΟΝΑ 3: ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΑΓΟΒΟΥΝΟ (HTTPS://GR.DREAMTIME.COM ΣΚΙΤΣΟ-ΤΟΥ-ΠΑΓΟΒΟΥΝΟ-COREL-IMAGE145145009	33
ΕΙΚΟΝΑ 4: ΠΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ (ΠΗΓΗ: ROBBINS & JUDGE 2018 ΣΕΛ. 509)	48
ΕΙΚΟΝΑ 5: ΥΠΕΡΜΑΧΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΕΜΙΟΙ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (ΠΗΓΗ: GOETSCH & DAVIS, 2013 ΣΕΛ.185)	54
ΕΙΚΟΝΑ 6: ΦΥΛΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	67
ΕΙΚΟΝΑ 7: ΗΛΙΚΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	68
ΕΙΚΟΝΑ 8: ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	68
ΕΙΚΟΝΑ 9: : ΈΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ.....	69
ΕΙΚΟΝΑ 10: ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΜΕ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ.....	69
ΕΙΚΟΝΑ 11: ΠΟΣΟΣΤΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	72
ΕΙΚΟΝΑ 12: ΠΟΣΟΣΤΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	74
ΕΙΚΟΝΑ 13: ΠΟΣΟΣΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΙΣΘΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	75
ΕΙΚΟΝΑ 14: ΠΟΣΟΣΤΑ ΑΝΟΙΚΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	76
ΕΙΚΟΝΑ 15: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ	77
ΕΙΚΟΝΑ 16: ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	78
ΕΙΚΟΝΑ 17: ΠΟΣΟΣΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	79
ΕΙΚΟΝΑ 18: ΠΟΣΟΣΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	80
ΕΙΚΟΝΑ 19: ΠΟΣΟΣΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΤΥΠΟΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΑΝΑ ΕΡΕΥΝΗΤΗ.....	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΠΗΓΗ GOETSCH & DAVIS, 2013 ΣΕΛ.174-175)	45
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΑΚΡΑΙΩΝ ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΩΝ ΡΕΥΜΑΤΩΝ ΣΚΕΨΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (ΠΗΓΗ: ΖΑΒΛΑΝΟΣ, 2002: ΣΕΛ. 211).....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΕΑΝ ΓΝΩΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ Ν. 3230/2004 ΚΑΙ ΤΗΝ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ».....	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΕΑΝ ΘΑ ΒΟΗΘΟΥΣΕ ΤΟΝ ΟΤΑ ΤΟΥΣ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΠΑ Η ΤΗΣ ΔΜΣ».....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ «ΤΙ ΓΝΩΜΗ ΕΧΕΤΕ ΓΙΑ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»	85

Συνομογραφίες

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	ΔΑΔ
Διοίκηση Μέσω Στόχων	ΔμΣ
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	ΔΟΠ
Νόμος	v.
Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης	ΚΠΑ
Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	ΟΤΑ
Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	ΝΔΜ
Common Assessment Framework	CAF
European Foundation for Quality Management	EFQM
International Standards Organisation	ISO

Περιεχόμενα

Αφιέρωση	ii
Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Abstract	v
Εικόνες	vi
Περιεχόμενα	vii
Εισαγωγή	1
ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ	3
Κεφάλαιο 1: Εκσυγχρονισμός Δημόσιου Τομέα και εργαλεία ποιότητας για τους ΟΤΑ	3
1.1 Προβλήματα Δημόσιου Τομέα και Ιδιαιτερότητες Δημόσιων Υπηρεσιών	3
1.2. Προσπάθειες εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα	6
1.3. Ο ρόλος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην ποιότητα των υπηρεσιών	9
1.4. Περιγραφή εργαλείων ποιότητας στο δημόσιο (ν. 3230/2004)	11
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	18
2.1 Ποιότητα	18
2.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	20
2.3. Πλεονεκτήματα και εμπόδια για την εφαρμογή της ΔΟΠ	24
2.4. Εφαρμογή της ΔΟΠ στην Ελλάδα	27
2.5. Σχέση ΔΟΠ και Οργανωτικής Κουλτούρας	28
Κεφάλαιο 3: Οργανωσιακή Κουλτούρα και Κουλτούρα Ποιότητας- Διαχείριση Αλλαγής	30
3.1. Ορισμοί και στοιχεία κουλτούρας	30
3.2. Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας	37
3.3. Τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας	40
3.4. Κουλτούρα Ποιότητας	43
3.5. Αλλαγή κουλτούρας	46
3.6. Αντίσταση στην αλλαγή	51
3.7. Πως θα διαμορφωθούν οι συνθήκες για την αλλαγή κουλτούρας με την χρήση των εργαλείων ποιότητας(ν.3230/2004)	58
ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ	61
Κεφάλαιο 4: Σχεδιασμός και Μεθοδολογία Έρευνας	61
4.1. Σκοπός της έρευνας	61

4.2. Μεθοδολογία και οργάνωση της έρευνας	62
4.3. Περιγραφή του οργανισμού της έρευνας	65
4. 4 Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας	67
Κεφάλαιο 5:Συμπεράσματα –Προτάσεις Βελτίωσης -Περιορισμοί Έρευνας	88
5. 1 Συμπεράσματα	88
5.2. Προτάσεις Βελτίωσης	93
5.3. Περιορισμοί έρευνας και μελλοντικές έρευνες	98
Βιβλιογραφία	100
Ελληνική	100
Ξενόγλωσση	101
Βιβλιογραφικές Αναφορές	105
Ιστοσελίδες	110
Νόμοι και λοιπά	111
Παράρτημα	112

Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση, η δέσμευση τήρησης των κανονισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και οι σημαντικές οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις, σε συνδυασμό με την αύξηση των πληροφοριών, τις απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικότερες δημόσιες υπηρεσίες και αγαθά, ανάγκασαν τον Ελληνικό Δημόσιο τομέα να αλλάξει τον τρόπο διοίκησής του. Στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης του, θεσμοθετήθηκαν με τον ν. 3230/2004 εργαλεία ποιότητας που είναι εμπνευσμένα από την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (εφεξής ΔΟΠ). Η εφαρμογή του συγκεκριμένου νόμου από το 2016 έγινε υποχρεωτική και για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (εφεξής ΟΤΑ). Ωστόσο, οι δήμοι ανταποκρίνονται με αργούς ρυθμούς σε αυτές τις πρωτοβουλίες ποιότητας.

Έρευνες που έχουν γίνει για την εφαρμογή των εργαλείων του ν. 3230/2004 και των αρχών της ΔΟΠ, καταλήγουν ότι το Δημόσιο και πολύ περισσότερο οι Δήμοι απέχουν πολύ από την εφαρμογή τους (Papalazarou & Tsoulfas, 2018 part I & II, Aspridis, 2008, Rossidis et. al., 2016, Psomas et. al., 2016 κλπ). Ένας από τους λόγους στους οποίους οφείλεται η αργή ανταπόκριση στον εκσυγχρονισμό προς την ποιότητα είναι η κουλτούρα του δημοσίου τομέα. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η κουλτούρα αποτελεί εμπόδιο για τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου.

Η παρούσα εργασία επιχειρήσει να διερευνήσει την ύπαρξη χαρακτηριστικών κουλτούρας ποιότητας στους ΟΤΑ. Στόχος ήταν να εντοπιστούν οι αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν στους ΟΤΑ προκειμένου να αποκτήσουν κουλτούρα ποιότητας. Για τον στόχο διενεργήθηκε έρευνα σε έναν μεσαίο δήμο με σκοπό την κατανόηση και διερεύνηση των στοιχείων εκείνων που επηρεάζουν την ύπαρξη κουλτούρας ποιότητας στους ΟΤΑ. Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκρίθηκαν με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας, και εντοπίστηκαν οι αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν στους ΟΤΑ, για να αναπτύξουν μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών τους, μέσα από την χρήση των εργαλείων του ν. 3230/2004 και των αρχών της ΔΟΠ.

Η πρωτοτυπία της εν λόγω εργασίας έγκειται στην διερεύνηση για πρώτη φορά σε εθνικό επίπεδο, του κατά πόσο η κουλτούρα των ΟΤΑ ταυτίζεται με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας. Η παρούσα έρευνα απορρέει από το

προσωπικό ενδιαφέρον της συγγραφέως, η οποία είναι υπάλληλος ΟΤΑ και προσπαθεί να εντοπίσει τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν τόσο στον δικό της δήμο αλλά και γενικότερα στους ΟΤΑ στην Ελλάδα, προκειμένου αυτοί να αναπτύξουν μια κουλτούρα ποιότητας. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η ανάλυση δεδομένων και η μελέτη περίπτωσης. Η ανάλυση δεδομένων προέκυψε μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενώ για την περίπτωση μελέτης χρησιμοποιήθηκε η τριγωνική μεθοδολογία του Yin. Ο Yin υποστηρίζει ότι ο συνδυασμός σε διαφορετικά επίπεδα τεχνικών, μεθόδων, στρατηγικών ή θεωριών, διερευνά μια υπόθεση από διαφορετικές οπτικές γωνίες, προσφέροντας μεγαλύτερες λεπτομέρειες για ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Η έρευνα είναι ποιοτική και η συλλογή των δεδομένων προέκυψε από τον συνδυασμό των τεχνικών του δομημένου ερωτηματολογίου, της ημιδομημένης (ημικατευθυνόμενης) συνέντευξης και από την παρατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στον συγκεκριμένο Οργανισμό (κανονισμοί, τρόποι επικοινωνίας, εργασιακό περιβάλλον).

Στόχος της δευτερογενούς έρευνας ήταν μέσα από τα δημοσιευμένα κείμενα να απαντηθούν κάποια ερωτήματα που διαμόρφωσαν το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και στήριζαν επιστημονικά τις προτάσεις βελτίωσης. Συγκεκριμένα απαντήθηκαν τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα προβλήματα και οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών του δημοσίου και ποιές προσπάθειες έχουν γίνει για τον εκσυγχρονισμό του;
2. Ποια είναι τα εργαλεία ποιότητας στον δημόσιο τομέα και ποιος ο ρόλος τους στους ΟΤΑ;
3. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και πως συμβάλει στην βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών των ΟΤΑ;
4. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και η κουλτούρα ποιότητας και πως διαχειρίζεται η αλλαγή κουλτούρας;

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας ήταν μεσά από το πραγματικό περιβάλλον εργασίας των ΟΤΑ να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση της κουλτούρας ποιότητας.

Η διπλωματική αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος έχει τρία κεφάλαια και το δεύτερο έχει δύο κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα προβλήματα του Ελληνικού Δημόσιου τομέα και οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού του μέσα από τα εργαλεία του ν.3230/2004, ενώ αναλύετε και ο ρόλος των ΟΤΑ. Τέλος, έγινε αναφορά σε έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα για την εφαρμογή των εργαλείων του ν.3230/2004.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύετε η φιλοσοφία της ΔΟΠ, τα πλεονεκτήματα και τα εμπόδια εφαρμογής της. Ενώ γίνεται αναφορά σε έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι όροι οργανωσιακή κουλτούρα και κουλτούρα ποιότητας και περιγράφετε ο τρόπος που μπορεί να διαχειριστεί η αλλαγή κουλτούρας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσετε η μεθοδολογία της έρευνας και καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας από τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προτάσεις βελτίωσης. Επίσης, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και οι μελλοντικές έρευνες που ενδεχομένως να πρέπει να γίνουν στους ΟΤΑ.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1: Εκσυγχρονισμός Δημόσιου Τομέα και εργαλεία ποιότητας για τους ΟΤΑ

1.1 Προβλήματα Δημόσιου Τομέα και Ιδιαιτερότητες Δημόσιων Υπηρεσιών

Ο Ελληνικός Δημόσιος τομέας από την δημιουργία του παρουσίαζε πολλές αδυναμίες. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι η χαμηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, επιβραδύνει την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Οι περισσότερες έρευνες καταλήγουν ότι η Ελληνική Δημόσια διοίκηση είναι γραφειοκρατική, συγκεντρωτική, άκαμπτη (Τσιότρας, 2016) και χαρακτηρίζεται από τους πολίτες

«ως ένα σπάταλο, γραφειοκρατικό οργανωτικό συστήματα που δεν αντιμετωπίζει επαρκώς τις διάφορες δημόσιες ελλείψεις (Papalazarou & Tsoulfas, 2018 part I), ενώ η κουλτούρα του νομικισμού και φορμαλισμού (Rossidis et. al., 2016) που επικρατεί περιορίζει την διακριτική ευχέρεια των στελεχών του.

Μερικά από τα προβλήματα του Δημοσίου τομέα αναφέρονται παρακάτω:

- Πολυνομία και περιορισμένη έως ανύπαρκτη αυτονομία αποφάσεων (Σπανός, 1997).
- «Πελατειακές σχέσεις», που δημιουργούν κλίμα καχυποψίας και δυσπιστίας στους πολίτες.
- Έλλειψη άμεσης επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των φορέων της Διοίκησης, καθώς και ασύνδετοι γεωγραφικοί χώροι εργασίας (Σπανός, 1997).
- Διαδικασίες προσανατολισμένες στην μείωση της ευθύνης, στον έλεγχο και όχι στον πολίτη (Σπανός, 1997).
- Έλλειψη ικανών ανώτερων στελεχών σε κρίσιμες θέσεις με διοικητικές δεξιότητες (Pappas and Assimakopoulou, 2012; Papalazarou & Tsoulfas; 2018 part II).
- Στην κακή κατανομή προσωπικού και έλλειψη σύγχρονων συστημάτων και διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Rammata, 2011¹; Papalazarou & Tsoulfas, 2018 part II).
- Στην έλλειψη παρακίνησης και δέσμευσης προσωπικού, ασαφή κριτήρια προαγωγής, τοποθέτησης, επιβράβευσης (Σπανός, 1997).
- Έλλειψη μηχανισμών μέτρησης και ελέγχου (Rammata, 2011, Papalazarou & Tsoulfas, 2018 part I).
- Στην έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού ποιότητας (Papalazarou & Tsoulfas, 2018 part II).
- Στην κουλτούρα των στελεχών η οποία χαρακτηρίζεται από ευθυνοφοβία, τυπολατρία, μετριότητα και συχνά από αδιαφορία.

Η ριζική βελτίωση του δημοσίου είναι ένα κολοσσιαίο έργο. Οι Ahyaruddin & Akbar (2016) υποστηρίζουν ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να αρχίσει να μεταβάλλεται το κλίμα του Δημοσίου τομέα και να βελτιωθούν οι επιδόσεις του είναι η δέσμευση της Διοίκησης σε ανώτατο επίπεδο.

¹ Rammata M. (2011), *Modern Greek Public Administration*, Athens: Kritiki (in Greek)

Η δυσκολία της βελτίωσης δημόσιου οφείλετε στο γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας παράγει κυρίως υπηρεσίες οι οποίες από την φύση τους παρουσιάζουν πολλές ιδιαιτερότητες. Οι Papalazarou & Tsoulfas (2018) αναφέρουν ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες και δεν ελέγχονται πριν τη δημιουργία τους με αποτέλεσμα τη δυσκολία ταυτοποίησης και αξιολόγησής τους από τους πολίτες. Οι Haddad et. al. (2020), ισχυρίζονται ότι οι υπηρεσίες παρουσιάζουν ανομοιογένεια, η τυποποίηση και ο ποιοτικός έλεγχος είναι δύσκολο να εφαρμοστούν, ο καταναλωτής συμμετέχει στην παραγωγή τους και η ποιότητά τους εξαρτάται από την αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη, της φυσικής υποστήριξης και του προσωπικού. Μια άλλη πτυχή της πολυπλοκότητας είναι ο τρόπος με τον οποίο οι απαιτήσεις των πελατών της Δημόσιας υπηρεσίας συνδυάζονται με το "όραμα, την αποστολή, τους στόχους και το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο του Δημόσιου φορέα (Haddad et. al., 2020). Ενώ ο Τσέκος (2017) υποστηρίζει ότι οι Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες παράγονται κατ' αποκλειστικότητα από τον Δημόσιο τομέα και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές (π.χ. ΑΑΔΕ), έχουν εξαρτώμενους αποδέκτες (δέσμιο κοινό) και υπάρχει διακύμανση ανάμεσα στα έσοδα που εισπράττονται από τους πολίτες και της ικανοποίησης τους, η οποία οφείλετε κυρίως στην έλλειψη μηχανισμών ελέγχου αποτελεσμάτων.

Λόγω των ανωτέρω ιδιαιτεροτήτων, οι πρακτικές που θα εφαρμοστούν για την βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό. Ενώ εάν επιλεγθούν πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα για την βελτίωσή τους θα πρέπει να προσαρμοστούν στο ιδιαίτερο περιβάλλον του Δημόσιου τομέα και παράλληλα θα πρέπει να επινοηθούν εκείνα τα στοιχεία τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για τον δημόσιο τομέα και δεν τα χρειάστηκε ο ιδιωτικός τομέας (Τσέκος, 2007).

Οι σχέσεις ανάμεσα στους Οργανισμούς, στους πολίτες και στο προσωπικό του Δημοσίου τομέα έχουν σήμερα αλλάξει. *«Για το λόγο αυτό χρειάζεται να αναπτυχθεί μία βαθύτερη σχέση με τον πολίτη, με ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην προσπάθεια παροχής περισσότερων πολύπλοκων και εξειδικευμένων υπηρεσιών, που δεν ικανοποιούν μόνο τις στενά πλαίσια προσδοκίες των πελατών, αλλά συνδυάζουν και άλλες υπηρεσίες που τις χαρακτηρίζει η ευρηματικότητα, η επινοητικότητα και η καινοτομία (Σπανός 1997, σελ.20)»*. Οι πολίτες αν και είναι συνηθισμένοι να μην απαιτούν ιδιαίτερη μεταχείριση από τους Οργανισμούς του Δημοσίου, ωστόσο επιθυμούν (Σπανός, 1997):

- ✓ Ευκολία πρόσβασης.
- ✓ Σαφής αρμοδιότητες και οδηγίες.
- ✓ Ισότητα αντιμετώπισης.
- ✓ Αποδεκτό επίπεδο ποιότητας της συγκεκριμένης υπηρεσίας.
- ✓ Αποτελεσματικότητα στην λειτουργία των υπηρεσιών.
- ✓ Αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.2. Προσπάθειες εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα

Κατά την αρχική περίοδο της ζωής του ο αστικός Ελληνικός δημόσιος χώρος παρουσίαζε δύο χαρακτηριστικά (Τσέκος, 2007): α) απουσία μηχανισμών παροχής υπηρεσιών και β) άκρατο συγκεντρωτισμό. Ο ρόλος του περιοριζόταν σε ρυθμίσεις, κανόνες και δραστηριότητες, ο οποίος απείχε από την κουλτούρα της προσφοράς και του προσανατολισμού στον πολίτη/χρήστη. Το μοντέλο Διοίκησης ήταν γραφειοκρατικού τύπου με συγκεντρωτικές δομές (Υπουργεία), όπου ο σχεδιασμός, ο έλεγχος, η λήψη αποφάσεων και οι περισσότερες διαδικασίες πραγματοποιούνταν κεντρικά και κυρίως σε πολιτικό επίπεδο. Οι πολίτες αναγκάζονταν να μετακινούνται συχνά για την διεκπεραίωση των υποθέσεων τους. Παράλληλα, η ύπαρξη μικρών δήμων και ακόμη μικρότερων κοινοτήτων, με περιορισμένες αρμοδιότητες, ενίσχυαν τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα της Ελληνικής Δημόσιας διοίκησης. Η λήψη των αποφάσεων ανήκει σχεδόν εξ' ολοκλήρου στην πολιτική ιεραρχία και τα ανώτερα στελέχη στο δημόσιο περιορίζονται στη διεκπεραίωση εγγράφων. Σύμφωνα με τους Rossidis et. al.(2016), είναι προφανές, ότι από τη στιγμή που η διοικητική ιεραρχία δεν ασκεί στην ουσία διοικητικά καθήκοντα, δεν υπάρχει ούτε δυνατότητα, ούτε κίνητρο για την ανάληψη πρωτοβουλιών που θα οδηγήσουν σε αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας .

Το ανωτέρω μοντέλο διοίκησης, που χαρακτηρίζεται και ως βεμπεριανή γραφειοκρατία, θεωρήθηκε ξεπερασμένο για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης ελληνικής κοινωνίας. Έτσι το 1990 εμφανίστηκε στην Ελλάδα το δημόσιο μανάτζμεντ. Το δημόσιο μανάτζμεντ που είχε ήδη αρχίσει να εφαρμόζεται από τη δεκαετία του '80 σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ και στην Αμερική, υποβλήθηκε σε αρκετές αλλαγές και στη συνέχεια έγινε ξανά δημοφιλής γύρω στη δεκαετία του '90, ως «νέο δημόσιο μανάτζμεντ (New

Public Management), εφεξής ΝΔΜ και «...περιλαμβάνει την επανεξέταση του ρόλου και του μεγέθους του κράτους (μετά την επέκταση του κράτους πρόνοιας) και εισάγει κλάδους του ιδιωτικού τομέα και ημι-μηχανισμούς της αγοράς για να προσπαθήσουν να καταστήσουν τις γραφειοκρατίες πιο «επιχειρηματικές» και ως εκ τούτου και πιο αποδοτικές» (Q.P.A.2017). Το ΝΔΜ εστίασε στην διαφάνεια, στην αποτελεσματικότητα, στην αποδοτικότητα και στην ποιότητα. Οι Christensen & Laegreid (2014)² θεωρούν ότι το ΝΔΜ έχει ως στόχο: (1) τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα, (2) την αύξηση της ανταπόκρισης των φορέων του δημόσιου τομέα στους πελάτες (κοινωνία), (3) την αύξηση της λογοδοσίας στον δημόσιο τομέα, (Ahyaruddin και Akbar, 2016). Ενώ οι Fattore et. al., 2012³, θεωρούν ότι στόχος είναι η ενδοοργάνωση, η οποία δίνει έμφαση στην οικονομία και την αποτελεσματικότητα των μονάδων εξυπηρέτησης των δημόσιων υπηρεσιών (Hayati & Noer, 2021).

Το ελληνικό κράτος λόγω της συνεχόμενης εξέλιξης της κοινωνίας, της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής εξέλιξης, της ταχύτητας με την οποία διαδίδονται οι πληροφορίες, της κοινωνικής-οικονομικής κρίσης, της λιτότητας, του Ευρωπαϊκού προσανατολισμού, αλλά και της χρόνιας δυσλειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με τις οδηγίες της συνόδου της Λισσαβόνας συνέταξε το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα Πολιτεία (Ν. 2880/2001), το οποίο είχε ως στόχο: α) τη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, β) τη διαφάνεια και τη χρηστή διοίκηση και γ) την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Παράλληλα, ξεκίνησε και μία τάση αποκέντρωσης των κρατικών υπηρεσιών, προκειμένου τα κέντρα λήψης αποφάσεων να βρεθούν εγγύτερα στα πεδία των προς επίλυση προβλημάτων (Τσέκος, 2007). Στόχος ήταν να μειωθεί το χάσμα ανάμεσα στον πολίτη και την κεντρική εξουσία, να πολλαπλασιαστούν οι ευκαιρίες ενεργητικής συμμετοχής των πολιτών στην πραγματοποίηση των κοινών σκοπών για να δοθούν και πάλι στον άνθρωπο μαζί με την ελευθερία και την ασφάλεια, το αίσθημα της ευθύνης και του καθήκοντος απέναντι στην κοινωνία (Μπεσίλα-Βήκα, 1995).

Η τελευταία τάση των μεταρρυθμίσεων των δημοσίων διοικήσεων στην Ευρώπη είναι η «στρατηγική ευελιξία», μία έννοια που προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με το Φιλανδικό Ταμείο Καινοτομίας, η στρατηγική ευελιξία είναι «η ικανότητα ενός Οργανισμού να εντοπίζει και να ανταποκρίνεται προληπτικά στις αναδυόμενες πολιτικές προκλήσεις,

²Christensen, T., and P. Laegreid, 2014. "Performance and Accountability - A Theoretical Discussion and An Empirical Assessment." Public Organization Review, DOI 10.1007/s11115-013-0267-2.

³ Fattore, Giovanni Hans FW Dobuls and Antonio Lapenta. 2012. Measuring New Public Management and Governance in Political Debate. Public Administration Review

έτσι ώστε να αποφεύγονται άσκοπες κρίσεις και να εκτελεί στρατηγικές και διαθρωτικές αλλαγές με τακτικό και έγκαιρο τρόπο». Είναι πλέον αποδεκτό ότι οι υπάρχουσες δομές και τα συστήματα του δημοσίου είναι υπερβολικά δύσκαμπτα ή χαρακτηρίζονται από οργανωτική αδράνεια και δεν μπορούν να ανταποκριθούν στην συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία⁴. Αυτή η εξέλιξη από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο στα αποτελέσματα και στον χρήστη απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Βεμπεριανή γραφειοκρατία	Νέο δημόσιο μανάτζμεντ	Στρατηγική ευελιξία
<ul style="list-style-type: none"> • Μονολιθική (τα κάνει όλα). • Τεχνοκρατική Διοίκηση – τα στελέχη εισηγούνται, οι πολιτικοί αποφασίζουν. • Κανονιστική. • Προϋπολογισμός εισροών. • Αμερόληπτη, αντικειμενική, επαγγελματική, διαδικαστική. • Πολίτες ως εκλογείς (αλλαγή Κυβέρνησης). 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχωρισμός σχεδιασμού πολιτικής από την εφαρμογή. • Διαχείριση Διοίκησης-οι πολιτικοί θέτουν την πολιτική, τα στελέχη εξασφαλίζουν την εφαρμογή της. • Διοίκηση βάσει στόχων. • Προϋπολογισμός βάσει επιδόσεων. • Αποδοτική, αποτελεσματική. • Πολίτες ως δικαιούχοι. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ολοκλήρωση πολιτικού σχεδιασμού και παροχής υπηρεσιών. • Δικτυακή Διοίκηση- η επιτυχία της πολιτικής προϋποθέτει διαλειτουργικότητα. • Προσανατολισμένη στα αποτελέσματα. • Προϋπολογισμός λογοδοσίας. • Συντονισμένη, διαφανής καινοτόμος. • Πολίτες ως συμμετοχοί (συν-υπευθυνότητα).

Εικόνα 1: Εξέλιξη μοντέλων διοίκησης

Η ριζική μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης έχει ξεκινήσει αλλά έχει ακόμη δρόμο για να αντιμετωπίσει τις σοβαρές ανεπάρκειες της. Οι πολίτες παραμένουν επιφυλακτικοί και δεν έχουν πειστεί για τη χρησιμότητα, τη λειτουργικότητα και το δυνητικό όφελος των αλλαγών. Σύμφωνα με τους ειδικούς για να είναι επιτυχείς οι αλλαγές και οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις πρέπει να συνοδεύονται και από αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους Δημόσιους Οργανισμούς και το ρόλο τους. Απαιτείται δηλαδή αλλαγή των αξιών του δημοσίου τομέα ή αλλιώς αλλαγή της κουλτούρας του (Τσέκος, 2007, Rammata 2011). Οι τεχνικές διδάσκονται και μαθαίνονται, η νοοτροπία όμως των εργαζομένων, των στελεχών και των πολιτών θέλει κάτι περισσότερο από γνώσεις. Όπως επεσήμανε και ο Peter Drucker «η κουλτούρα τρώει τη στρατηγική για πρωινό». Αυτό σημαίνει ότι η επιτυχία ενός Οργανισμού καθορίζεται περισσότερο από την κουλτούρα του και λιγότερο από την αποτελεσματική στρατηγική του.

⁴ European Commission, and Social Affairs and Inclusion Directorate-General for Employment. Quality of public administration: a toolbox for practitioners : abridged version., 2017. Σελ. 231 <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18554&langId=en>

1.3. Ο ρόλος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην ποιότητα των υπηρεσιών

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι ο εγγύτερος θεσμός προς τον πολίτη και αυτό έχει αποδειχθεί τόσο κατά την οικονομική όσο και κατά την υγειονομική κρίση των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με το Σύνταγμα οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι συστήματα πολιτικά ουδέτερα και χαρακτηρίζονται από διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια (Μπεσίλα –Βήκα, 1995).

Στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η επιλογή του φάσματος των υπηρεσιών στις οποίες πρέπει να συμμετέχουν καθορίζεται κατά ένα μέρος από το νόμο και ένα μέρος από τη διακριτική τους ευχέρεια (Donnelly, 1999). Το στοιχείο της διακριτικής ευχέρειας συχνά αντικατοπτρίζετε στους κοινωνικοπολιτικούς στόχους και στις προτεραιότητες των εκλεγμένων μελών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το προφίλ εξυπηρέτησης οποιασδήποτε μεμονωμένης τοπικής αρχής να είναι εξαιρετικά ποικίλο με μικρή αλληλοεπικάλυψη μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών, της βάσης πόρων που απαιτείται για την παράδοσή τους και των πελατών που τις λαμβάνουν. Η ευρεία διακριτική ευχέρεια που διαθέτουν οι τοπικές αρχές όσον αφορά την επιλογή του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών καθώς και το διακριτικό δημογραφικό και γεωγραφικό προφίλ της περιοχής που εξυπηρετούν μεμονωμένα έχει βαθιές επιπτώσεις στην επιβολή εθνικών προτύπων ποιότητας. Έτσι, ενώ μπορεί να είναι επιθυμητό να υπάρχουν ορισμένα αποδεκτά εθνικά πρότυπα στα οποία συμμορφώνεται κάθε αρχή, ο βαθμός στον οποίο αυτό είναι δυνατό εξαρτάται τόσο από το περιβάλλον των υπηρεσιών, όσο και από τις δημοκρατικές επιλογές των τοπικών εκλεγμένων μελών (Donnelly, 1999).

Η κεντρική διοίκηση του Ελληνικού κράτους εφάρμοσε το μοντέλο της αποκέντρωσης για να αντιμετωπίσει τόσο την οικονομική κρίση που βίωνε η χώρα όσο και για να ενισχύσει την διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια των ΟΤΑ, προχωρώντας σε δύο μεγάλες μεταρρυθμίσεις. Η πρώτη συντελέστηκε με το νόμο 2539/1997 ή «Σχέδιο Καποδίστριας» και η δεύτερη με το νόμο 3852/2010 ή σχέδιο «Καλλικράτης». Με το «Σχέδιο Καποδίστριας» έγινε μία πρώτη προσπάθεια ενοποίησης των κατακερματισμένων κοινοτήτων στην Ελλάδα σε μεγαλύτερους οργανισμούς. Από τους 441 δήμους και 5.382 κοινότητες που διαιρούνταν σε συννοικισμούς συνενώθηκαν και δημιουργήθηκαν 910 δήμοι και 124 κοινότητες. *Η τολμηρή μεταρρύθμιση του*

προγράμματος «Ι. Καποδίστρια», βελτίωσε αισθητά την τοπική αυτοδιοίκηση, δεν δημιούργησε ωστόσο σε όλη τη χώρα αποτελεσματικούς δήμους με οικονομική αυτάρκεια και δυνατότητα άντλησης ιδίων πόρων, ούτε διοικητική ικανότητα με καλά οργανωμένες υπηρεσίες και ανθρώπινο δυναμικό που να αξιολογούν τις νέες δυνατότητες και νέες τεχνολογίες για την παροχή ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών.⁵

Η διοικητική αυτή διαίρεση ίσχυσε μέχρι το τέλος του 2010, οπότε και αντικαταστάθηκε από την δεύτερη διοικητική διαίρεση, με το σχέδιο «Καλλικράτης», όπου οι δήμοι έγιναν 325 μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ο νόμος μεριμνούσε για τη μεταφορά ανθρώπινων και οικονομικών πόρων αντίστοιχων προς το ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων που μεταφέρθηκαν στην αυτοδιοίκηση, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Συντάγματος αλλά και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας. Επιπρόσθετα, δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην προώθηση της διαφάνειας αλλά, στην ενίσχυση της πολιτικής λογοδοσίας και της αναβάθμισης της πολιτικής εκπροσώπησης των πολιτών μέσω ενός ισχυρού συστήματος δημοτικής αποκέντρωσης και συμμετοχής⁶. Σκοπός των ανωτέρω μεταρρυθμίσεων ήταν η βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας των ΟΤΑ ώστε να μπορέσουν να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν, να υλοποιήσουν και να ελέγξουν τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, όπως επιβάλλεται από τις σύγχρονες απαιτήσεις της κοινωνίας. Οι νέοι ΟΤΑ με τα νέα λειτουργικά και οικονομικά τους χαρακτηριστικά εξασφαλίζουν ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πολίτες. Από τους ΟΤΑ πραγματοποιείται το μεγαλύτερο μέρος των άμεσα παρεχόμενων στον πολίτη υπηρεσιών και των αντίστοιχων συναλλαγών, όπως θέματα αστικής κατάστασης, υποδομών, καθαριότητας, πολεοδομίας, αδειοδότησης καταστημάτων, εκπαίδευσης, περιβάλλοντος, αθλητισμός, πολιτισμός, κοινωνικές υπηρεσίες, ύδρευσης κ.α. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι ο πολίτης καταναλώνει καθημερινά περισσότερες δημοτικές παρά κρατικές υπηρεσίες. Η ποιότητα ζωής των πολιτών εξαρτάται, ολοένα και περισσότερο, από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ΟΤΑ και κατ' επέκταση από την ποιότητα των παραγωγικών μηχανισμών των εν λόγω φορέων.

⁵ Αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», Αθήνα, 14.05.2010

⁶ Αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», Αθήνα, 14.05.2010

Στο ανωτέρω πλαίσιο, η φιλοσοφία και οι τεχνικές της Ολικής Ποιότητας καθίστανται εξαιρετικά επίκαιρες για την τοπική Αυτοδιοίκηση. Οι Kanji & Sá (2007)⁷ υποστηρίζουν την άποψη ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί, τουλάχιστον εν μέρει, να οδηγήσει τους δήμους σε ανώτερα οργανωτικά οφέλη. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, δίνοντας έμφαση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ και θέλοντας να εκμεταλλευτεί τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματά της, ψήφισε τον ν.3230/2004 «Καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Ο νόμος περιγράφει εργαλεία ποιότητας που έχουν στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη και τον προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας προς αυτόν. Σύμφωνα με τον νόμο τα εργαλεία αυτά είναι:

- Η Διοίκηση μέσω στόχων.
- Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
- Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΑΠ).
- Πιστοποιητικό ποιότητας βάσει ISO.

Με την παρ.3 του άρθρου 31 του Ν.4369/2016 καταργήθηκε η παρ.8 του άρθρου 267 του Ν.3852/10, η οποία όριζε ότι οι διατάξεις του ν.3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή στην πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα από το 2016 τα ανωτέρω εργαλεία ποιότητας να έχουν υποχρεωτική εφαρμογή και στους ΟΤΑ.

1.4. Περιγραφή εργαλείων ποιότητας στο δημόσιο (ν. 3230/2004)

Τα εργαλεία που θεσμοθετήθηκαν με τον ν.3230/2004 είναι εμπνευσμένα από την φιλοσοφία της ΔΟΠ και η επιλογή τους δεν ήταν τυχαία.

Το πρώτο εργαλείο η «Διοίκηση μέσω Στόχων» (εφεξής ΔμΣ) αποτελεί μια από τις πιο ισχυρές θεωρίες κινήτρων και στηρίζεται στην σχέση που υπάρχει ανάμεσα στους στόχους και στην απόδοση. Παρουσιάστηκε πρώτη φορά από τον Peter Drucker το 1954 και αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο προγραμματισμού και ελέγχου που συμπεριλαμβάνει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας σε έναν Οργανισμό. Σύμφωνα με μελέτες, ο καθορισμός των στόχων αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων από 10% έως 25%

⁷ Kanji, G. and Sá, P.M.E. (2007), “Performance measurement and business excellence: the reinforcing link for the public sector”, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 18 Nos 1/2, pp. 49-56

(Pritchard et. al., 1988), ενώ πολλές διεθνείς και πολυεθνικές εταιρείες όπως η Nike, η Coca Cola Company κ.α. έχουν εφαρμόσει την ΔμΣ με επιτυχία (Muzammil, 2021). Οι στόχοι για να είναι αποτελεσματικοί και για να οδηγήσουν σε αποτέλεσμα πρέπει να είναι SMART, Specific (Συγκεκριμένοι), Measurable (Μετρήσιμοι), Agreed (Συμφωνημένοι), Realistic (Ρεαλιστικοί), Timed (Χρονικά Προσδιορισμένοι) και κάποιιοι θεωρούν ότι πρέπει να είναι και δύσκολοι. Τα άτομα που έχουν συγκεκριμένους, δύσκολους αλλά εφικτούς στόχους αποδίδουν καλύτερα, ενώ αυτό το σύστημα διοίκησης απαιτεί την συμμετοχή ατόμων με ικανότητες . Η επιτυχία του απαιτεί τη συμφωνία , την αποδοχή και τον σχολιασμό των στόχων από όλους τους εμπλεκόμενους (Latham,2003⁸, Lunenburg, 2011). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι συμβάλλουν στην επίτευξη και άλλων επιθυμητών οργανωτικών στόχων, πέρα της απόδοσης, όπως η μείωση των απουσιών από την εργασία ή της καθυστερημένης προσέλευσης κλπ (Locke & Latham⁹, 2002, Lunenburg, 2011 κλπ). Επιπλέον οι στόχοι παρακινούν τους ανθρώπους να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να αποδώσουν τα απαιτούμενα επίπεδα των στόχων. Αυτό που πρέπει να διασφαλιστεί πριν την έναρξη της χρήσης του εργαλείου είναι η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων και το συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα εφαρμογής του (Papalazarou & Tsoulfas, 2018 part II). Η θεσμοθέτηση της ΔμΣ θεωρήθηκε ένα αρκετά καινοτόμο εργαλείο για τα δεδομένα της Ελληνικής διοίκησης (Rossidis & e.t., 2016).

Το δεύτερο εργαλείο είναι οι «Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας». Οι δείκτες κρίνονται απαραίτητοι για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα μίας δράσης ή ενός έργου. Σύμφωνα με τον ν.3230/2004, σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Οι Δείκτες Μέτρησης διακρίνονται σε Γενικούς και Ειδικούς (παρ. 2 & 3 του άρ. 5 του ν. 3230/2004). Σύμφωνα με τον νόμο, ως Γενικοί Δείκτες ορίζεται ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων

⁸ Latham, G. P. (2003). Goal setting: A five-step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309-318.

⁹ Locke, E. and G. Latham. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation a 35-year odyssey. *American Psychologist* 57(9):705– 717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

υπηρεσιών. Ενώ οι Ειδικοί Δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας πρέπει να έχουν ως σημείο εκκίνησης τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Είναι μία αναγκαία αλλά και δύσκολη διαδικασία, ειδικά στην περίπτωση της παροχής υπηρεσιών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυλότητα και είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν (Paula et.al., 2010).

Το τρίτο εργαλείο είναι το «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» (εφεξής ΚΠΑ¹⁰), το οποίο είναι ένα εύχρηστο εργαλείο για την αυτό-αξιολόγηση των Οργανισμών. Ανήκει στην οικογένεια των μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας – EFQM και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Αν και το ΚΠΑ αναπτύχθηκε σε Ευρωπαϊκό πλαίσιο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση σε ολόκληρο τον κόσμο. Μέχρι και τον Νοέμβριο του 2020 έχουν καταγραφεί 4.160 εγγεγραμμένοι χρήστες ΚΠΑ τόσο από την Ευρώπη όσο και σε μη Ευρωπαϊκές χώρες (CAF2020_Greek.pdf). Η χρήση του συμβάλει στην εισαγωγή ορθών διοικητικών πρακτικών και τεχνικών στην Δημόσια Διοίκηση, εμπνευσμένων τόσο από την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Raharjo et. al., 2015¹¹) όσο και του Δημόσιου μάνατζμεντ (Psomas et. al., 2016), είτε εντός του ίδιου του Οργανισμού είτε μεταξύ διαφορετικών Οργανισμών, ενώ η πρόοδος του μετράται σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους (Aspridis, 2008). Σύμφωνα με τους A.Vakaloroulou et. al. (2013, p.p.760), είναι εύκολο στη χρήση και μπορεί να εφαρμοστεί από όλους τους Δημόσιους Οργανισμούς ανεξάρτητα από τη φύση ή το πολιτικό τους πεδίο, το μέγεθος ή τη δομή τους, σε Εθνικό, Ομοσπονδιακό, Περιφερειακό και Τοπικό επίπεδο. Το ΚΠΑ στηρίζεται στη συγκέντρωση αντικειμενικών στοιχείων, είναι αρκετά περιγραφικό και καταγράφει λεπτομερώς τις απαραίτητες ενέργειες για την οργανωτική βελτίωση (Aspridis, 2008). Δημιουργήθηκε για να βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να χαράξουν την πορεία τους προς την αριστεία και την χρηστή διακυβέρνηση. Δεν σχετίζεται με την αξιολόγηση του προσωπικού, ούτε με την λήψη πολιτικών αποφάσεων. Η επιτυχία του στηρίζεται στη συμμετοχή όλων μέσα στην οργάνωση από

¹⁰ πηγή CAF2020_Greek.pdf

¹¹ Raharjo, H., Mugion, R.G., Eriksson, H., Gremyr, I., Pietro, L.D. and Renzi, M.F. (2015), “Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7 No. 1, pp. 120-135

την ηγεσία, τους προϊσταμένους του τμήματος ποιότητας έως τους υπαλλήλους. Είναι ένα διοικητικό εργαλείο που προσπαθεί να εντοπίσει τις αδυναμίες και να βρει τρόπους να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του κάθε Οργανισμού. Αντιμετωπίζει την διαφορετικότητα των Οργανισμών, χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα, διευκολύνει την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, αλλά και τη συγκριτική μάθηση. Η ομάδα αυτό-αξιολόγησης που θα δημιουργηθεί οφείλει να συνεργάζεται με την ανώτερη διοίκηση και το προσωπικό για να εντοπιστούν από κοινού τα δυνατά και τα αδύναμα στοιχεία του Οργανισμού και να προταθούν μέτρα και δράσεις βελτίωσης. Οι αποφάσεις για τον εντοπισμό των δυνατών, αδύνατων σημείων, των μετρήσεων, των δράσεων και της ιεράρχης τους απαιτούν την συναίνεση όλων. Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη του είναι ότι βελτιώνει την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης, καθιερώνει το ομαδικό πνεύμα και βελτιώνει την κουλτούρα ενός Οργανισμού. Τα αποτελέσματα του ΚΠΑ πρέπει να κοινοποιούνται στους εμπλεκόμενους ώστε να ενημερώνονται για τα σημεία που απαιτούν βελτίωση και αλλά και για τις δράσεις που θα πρέπει να υλοποιηθούν. Όλοι πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους του Οργανισμού και τις δράσεις που σκοπεύει να υλοποιήσει για να συντονιστούν προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Η ορθή εφαρμογή του, προωθεί τις οργανωσιακές βελτιώσεις, παρακολουθεί την εφαρμογή τους, μετράει τα αποτελέσματα και συμβάλει στον εκσυγχρονισμό των δημοσίων οργανώσεων. Ενώ δημιουργεί δέσμευση και ενθουσιασμό στα μέλη της οργάνωσης. Η επαναλαμβανόμενη εφαρμογή του διασφαλίζει την ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης. Κάποιοι το θεωρούν γραφειοκρατικό και χρονοβόρο.

Ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ ενστερνίζεται τις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας όπως αυτές προσδιορίστηκαν αρχικά από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας. Το ΚΠΑ τις μεταφέρει στον Δημόσιο τομέα και αποσκοπεί στη βελτίωση των επιδόσεων των δημοσίων οργανώσεων σε αυτή τη βάση. Η εφαρμογή αυτών των αρχών κάνει τη διαφορά μεταξύ των παραδοσιακών γραφειοκρατικών δημόσιων οργανώσεων και εκείνων που είναι προσανατολισμένες στην κουλτούρα της ποιότητας των επιδόσεων. Οι θεμελιώδεις αρχές του ΚΠΑ καταγράφονται στην παρακάτω εικόνα .



Εικόνα 2: Αρχές Αριστείας (Πηγή [caf - network.eu](http://caf-network.eu))

Η πλήρης υλοποίηση του ΚΠΑ συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση μέσω πραγματικών δεδομένων αξιολόγησης, στην αναγνώριση προόδου που έχει γίνει και στον προσδιορισμό των τομέων που σημειώσαν εξαιρετικές επιδόσεις.

Το τέταρτο εργαλείο είναι η «πιστοποίηση βάσει ISO». Για να μπορέσουν οι Οργανισμοί να διασφαλίσουν την ποιότητα της παραγωγικής τους διαδικασίας αλλά και για να υπάρξει διεθνώς μία κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό, δημιουργήθηκαν από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organisation), ειδικές σειρές προτύπων διασφάλισης ποιότητας. Ως Διασφάλιση ποιότητας ορίζεται «το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές» (Τσιότρας, 2002).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006) σκοπός της διασφάλισης ποιότητας είναι:

1. Να εξαλείψει τα λάθη ή τα ελαττώματα.
2. Να διασφαλίσει, στον πελάτη, ότι τα πρότυπα είναι στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και ότι όλα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται από το συγκεκριμένο Οργανισμό βρίσκονται κάτω από σταθερό ελάχιστο επίπεδο προδιαγραφών.
3. Να εξασφαλίζει ότι τα πρότυπα αυτά είναι ομοιόμορφα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του Οργανισμού και ακόμη ότι παραμένουν σταθερά παρά τις αλλαγές που ενδεχομένως θα γίνονται στον Οργανισμό.

Τα ISO αφορούν τα συστήματα ποιότητας και όχι την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Υπάρχουν περισσότερα από 14.000 διεθνή πρότυπα ISO, μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν τη ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για κάθε τύπο Οργανισμού.

Θέτουν κατευθυντήριες γραμμές οργάνωσης στους Οργανισμούς στο πλαίσιο της διαρκούς βελτίωσής τους. Το ISO 9000 και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχουν ως στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας για την ικανοποίηση των πελατών. Οι δύο έννοιες όμως δεν είναι εναλλακτικές έννοιες. Το ISO 9000 αποτελεί τμήμα (ένα υποσύνολο) της ΔΟΠ. Αν και το ISO μπορεί να αποτελεί συστατικό στοιχείο της ΔΟΠ, ωστόσο είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς τις διαφορές μεταξύ των δύο συστημάτων (Kelly 2001).

-Το ISO 9000 σχετίζεται με την διασφάλιση της ποιότητας, ενώ η ΔΟΠ εστιάζει στην διοίκηση με στόχο την ποιότητα (Kelly, 2001).

-Το ISO θέτει ελάχιστα πρότυπα που εγγυούνται την ποιότητα, ενώ η ΔΟΠ ξεπερνάει τα ελάχιστα πρότυπα και προάγει την συνειδητοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη, την ομαδική εργασία, την συνεχή βελτίωση (Kelly, 2001).

Γενικά θεωρείτε μία καλή στρατηγική εφόσον γίνεται για την βελτίωση μίας διαδικασίας και όχι για άλλους λόγους, όπως εντυπωσιασμού ή πολιτικής σκοπιμότητας.

Ο ν.3230/2004 θεωρήθηκε αρκετά καινοτόμος για τα δεδομένα της Ελληνικής διοίκησης, από την οποία απουσιάζουν διαχρονικά η διαφάνεια, η λογοδοσία των δημοσίων λειτουργιών, η στοχοθεσία και η σύνδεση των στόχων των διοικητικών δομών με τους υπαλλήλους που τις στελεχώνουν. Παρά τα πολύ θετικά χαρακτηριστικά του εν λόγω νομοθετήματος, η εφαρμογή του κατέστη εξόχως προβληματική και ελλιπής (Rossidis et. al., 2016). Σύμφωνα με τους Papalazarou & Tsoulfas, (2018), τα θεσμοθετημένα εργαλεία ποιότητας και η πραγματική συμβολή τους στην ανοικοδόμηση των απαρχαιωμένων διοικητικών δομών του Ελληνικού κράτους έγινε ένα ενδιαφέρον ερώτημα, καθώς και ένα δύσκολο έργο.

Έρευνα που έγινε στους ΟΤΑ στην Ελλάδα από τους Psomas et. al., (2016) έδειξε ότι οι Ελληνικές τοπικές αρχές, απέχουν ακόμη πολύ από την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ αλλά και της ΔΟΠ. Ακόμη και σήμερα πολλές Διευθύνσεις Ποιότητας και Τμήματα αντιμετωπίζουν σοβαρές ελλείψεις προσωπικού και πόρων. Είναι χαρακτηριστικό, ότι η πλειοψηφία των ΟΤΑ δεν έχει δημιουργήσει ακόμη τμήμα ποιότητας ή και αν έχουν είναι υποστελεχωμένα ή οι υπάλληλοι ασχολούνται και με άλλα αντικείμενα.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Papalazarou & Tsoulfas (2018) προσπάθησε να καταγράψει και να αξιολογήσει την εμπειρία από την εφαρμογή του «Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης» και της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι η εφαρμογή αυτών των εργαλείων δεν ολοκληρώθηκε ποτέ σωστά από τους Ελληνικούς Δημόσιους Οργανισμούς.

Οι βασικότεροι λόγοι αυτής της πλημμελούς εφαρμογής τους, σύμφωνα με τους Papalazarou & Tsoulfas (2018) ήταν :

1. Η απουσία ενός επιχειρηματικού σχεδίου ποιότητας και η έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση.
2. Η έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με την αποστολή και το όραμα της οργάνωσής τους, από την πολιτική και διοικητική ηγεσία.
3. Η υποστελέχωση των υπηρεσιών και ο φόρτος εργασίας.
4. Η έλλειψη κατάρτιση.
5. Ο φόβος της αξιολόγησης, η οποία συνδέθηκε με μειώσεις μισθών ή ακόμη και απολύσεις, ιδίως κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης, είχε ως αποτέλεσμα μια μάλλον αρνητική αντίδραση των δημοσίων υπαλλήλων προς την εφαρμογή τους.
6. Η έλλειψη κουλτούρας ποιότητας.
7. Η δυσκολία των μελών της αυτοαξιολόγησης να ταιριάζουν τα κριτήρια της αξιολόγησης του ΚΠΑ με την πραγματική λειτουργία του Οργανισμού για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων.
8. Οι προτάσεις βελτίωσης δεν εφαρμόστηκαν, άρα η διαδικασία δεν ολοκληρώθηκε.
9. Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ παραγωγικότητας και επιβράβευσης των εργαζομένων, καθώς και η έλλειψη κινήτρων και ανταμοιβών.
10. Δεν διευκολύνθηκε η συμμετοχή όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.
11. Οι δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων δεν είχαν καθοριστεί, αλλά ακόμη και σε περιπτώσεις όπου είχαν τεθεί ήταν είτε μη ρεαλιστικού είτε γενικού χαρακτήρα.
12. Οι στόχοι που τέθηκαν ήταν ασαφείς, αντιφατικοί και μη ρεαλιστικοί, ενώ πολλές φορές είχαν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα και σχεδιάστηκαν χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό.
13. Η απουσία μηχανοργάνωσης δεν διευκολύνει τις διαδικασίες, που θεωρήθηκαν γραφειοκρατικές και χρονοβόρες.

14. Η ποικιλομορφία των συνθηκών υπό τις οποίες λειτουργούν οι Δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας εμποδίζει τη συγκριτική μάθηση και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή.

Σύμφωνα με τους Psomas et. al., (2016) οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής πρέπει να ασκήσουν πρόσθετη πίεση στους διαχειριστές του Δημόσιου τομέα για να εφαρμόσουν το ΚΠΑ και την ΔΟΠ, προκειμένου να καταστήσουν τους Οργανισμούς πιο φιλικούς προς τους πολίτες. Επιπρόσθετα στους ΟΤΑ, η διαχείριση της ποιότητας, απαιτεί ισχυρή υποστήριξη, εκπαίδευση και συμμετοχή των ανώτατων στελεχών, οι οποίοι τις περισσότερες φορές δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους (χρόνο, προϋπολογισμό, άτομα ή τεχνολογία) για να τα εφαρμόσουν (Psomas et. al., 2016).

Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Ποιότητα

Η έννοια της ποιότητας απασχολεί όλες στις σύγχρονες οργανωμένες κοινωνίες. Οι πολίτες έχοντας εξασφαλίσει ένα καλό επίπεδο διαβίωσης γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί ως προς την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που επιζητούν για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Η τιμή παίζει δευτερεύοντα ρόλο στην επιλογή αγαθών και υπηρεσιών ή βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο.

Εννοιολογικά η ποιότητα διακρίνεται σε απόλυτη και σε σχετική. *«Με την απόλυτη έννοια η ποιότητα συνδέεται με την φύση του καλού, του τέλειου, του άριστου, του σπάνιου, του ακριβού. Η απόλυτη έννοια όμως της υψηλής ποιότητας δεν έχει να κάνει με την φιλοσοφία της ΔΟΠ. Στην ΔΟΠ χρησιμοποιούμε την σχετική έννοια της ποιότητας. Σύμφωνα με αυτή, ποιότητα σε ένα προϊόν ή μία υπηρεσία υπάρχει όταν αυτά ικανοποιούν τις προδιαγραφές που διατυπώθηκαν αρχικά για την παραγωγή τους. Στην περίπτωση αυτή τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες δεν χρειάζονται να είναι ακριβά, μοναδικά, εξαιρετικά αρκεί μόνο να ικανοποιούν τα πρότυπα. Πρέπει να κάνουν αυτό που δηλώνουν ή διατείνονται ότι κάνουν, αυτό δηλαδή που οι πελάτες περιμένουν από αυτά»* (Κέφης, 2005).

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την ποιότητα. Ο επικρατέστερος είναι αυτός που ορίζει ότι ποιότητα «είναι ότι παρέχει ικανοποίηση στον πελάτη». Ο ορισμός αυτός έχει

εξελιχθεί σύμφωνα με τον Φρανκ Πράις όπου ορίζει ότι «Ποιότητα είναι η προσφορά αγαθών, τα οποία δεν επιστρέφονται σε πελάτες που επιστρέφουν». Ο Πράις ισχυρίζεται ότι η ποιότητα είναι καλή όταν είναι αόρατη. Η κακή ποιότητα είναι αδύνατο να αγνοηθεί. Τέλος, ισχυρίζεται ότι η ποιότητα δεν έχει καμία σχέση με την κοινωνική βαθμίδα, θέση ή τάξη (Davies & Gower, 2003). Θεωρητικά η έννοια της ποιότητας είναι υποκειμενική και εξαρτάται από τον κριτή.

Η έννοια της ποιότητας απασχολεί και με τον Δημόσιο τομέα. Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών μιας χώρας σχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση, την ευχέρεια άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, την κοινωνική ευημερία και σύμφωνα με τους Papalazarou & Tsoulfas (2018 part II) αποτελεί στρατηγική πρόκληση για την ανάπτυξη κάθε χώρας.

Η ποιότητα στον δημόσιο τομέα έχει εξελιχθεί σε τρεις κύριες φάσεις (Karyotakis & Moustakis, 2014):

- ◆ ποιότητα με την έννοια του σεβασμού των κανόνων και των διαδικασιών.
- ◆ ποιότητα με την έννοια της αποτελεσματικότητας.
- ◆ ποιότητα της έννοιας της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.

Πολλοί διαχειριστές του Δημόσιου τομέα, θα όριζαν την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών ως εξής: κάνοντας το σωστό, σωστά, πρώτη φορά, κάθε φορά. Ωστόσο, κάποιος θα θεωρούσαν τον ορισμό αυτό ελλιπή, διότι δεν περιλαμβάνει την έννοια της ισότητας, που αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις αρχές του δημοσίου τομέα (Donnelly, 1999).

Όπως γίνεται αντιληπτό η βελτίωση μίας έννοιας τόσο υποκειμενικής όσο η ποιότητα είναι δύσκολη. Η βελτίωση προϋποθέτει τον προσδιορισμό των διαστάσεων της ποιότητας και στην συνέχεια του προσδιορισμού μέσω έρευνας των ενδεδειγμένων μεθόδων ποσοτικοποίησης τους. Η ποιότητα έχει ποσοτικές και ποιοτικές διαστάσεις, οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες αυτοδύναμες και οι βαρύτητες τους καθορίζονται από τους πολίτες/χρήστες (Τσιότρας, 2002).

Ειδικά για τις υπηρεσίες οι Στειακάκης & Κωφίδης (2010) προσδιορίζουν πέντε (5) διαστάσεις ποιότητας :

1. Απτή Διάσταση - Υλική υποδομή (tangibles): εγκαταστάσεις, υλική και τεχνική υποδομή, εμφάνιση των υπαλλήλων.

2. Αξιοπιστία (reliability): Αφορά την παροχή της υπηρεσίας με συνέπεια στο χρόνο δηλαδή που ειπώθηκε και χωρίς λάθη από την πρώτη φορά.
3. Ανταπόκριση (responsiveness): Αφορά την άμεση εξυπηρέτηση, την ανταπόκριση και προθυμία που δείχνουν οι εργαζόμενοι.
4. Διασφάλιση (assurance): Αφορά τις γνώσεις, τις ικανότητες, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και πώς αυτές γίνονται αντιληπτές και κερδίζουν την εμπιστοσύνη των εξυπηρετούμενων.
5. Ενσυναίσθηση (empathy): Αφορά την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων και προβλημάτων των πελατών (εξατομικευμένη προσοχή) και λειτουργούν πάντοτε προς όφελός τους.

Τέλος, σημαντικές διαστάσεις θεωρούνται η ταχύτητα, η χρονική συνέπεια, η πρόσβαση και η διαθεσιμότητα μίας υπηρεσίας.

2.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ενώ η ποιότητα είναι σημαντική για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών και προσθέτουν αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η Ολική Ποιότητα είναι μία πιο ευρεία έννοια. Είναι μία φιλοσοφία που αποτελείται από μία σειρά συναφών εννοιών δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι. Χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών ενός Οργανισμού, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση, τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών (Κέφης, 2005). Η αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ με επίκεντρο την ικανοποίηση των πολιτών μπορεί να συμβάλει στον εκσυγχρονισμό του τρόπου διοίκησης με σκοπό την βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών (Papalazarou & Tsoufias, 2018 part I). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία τεχνική διοίκησης όπου όλες οι δραστηριότητες στοχεύουν στη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών, μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και έχει εφαρμοστεί με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα και κυρίως στον τομέα της βιομηχανίας από τις αρχές του αιώνα. Σύμφωνα με τους Djojo & Ellitan (2021), η εξέλιξη της ΔΟΠ σε μια διάχυτη φιλοσοφία διαχείρισης έγινε μέσα από τις θεωρίες των Crosby (1979), Deming (1986), Feigenbaum (1983), Ishikawa (1972), Juran (1988) και Taguchi (1982).

Ένας πλήρης ορισμός για την ολική ποιότητα δίνεται από το Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ, το οποίο την όρισε ως: «τις συστηματικές ενέργειες βελτίωσης όλων των εμπλεκόμενων μελών της οργάνωσης-τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων –που σχετίζονται με μια πλήρως ολοκληρωμένη προσπάθεια για την βελτίωση της επίδοσης σε όλα τα επίπεδα. Η βελτίωση της επίδοσης κατευθύνεται προς την ικανοποίηση δια-τμηματικών στόχων όπως η ποιότητα, το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, η ανάγκη αποστολής και η καταλληλότητα». Η Ολική Ποιότητα είναι μία πειθαρχημένη προσέγγιση που ενσωματώνει τις βασικές τεχνικές του management, τις αρχές αριστείας, των τεχνικών εργαλείων και επικεντρώνεται στην συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Οι ενέργειες ουσιαστικά επικεντρώνονται στην ενίσχυση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών/χρηστών (Goetsch & Davis, 2013).

Ο Ζαβλανός (2006) περιγράφει την Διοίκηση Ολικής ποιότητας ως:

- i. Μία νέα φιλοσοφία.
- ii. Ένα μέσο για τη διοίκηση ενός οργανισμού.
- iii. Ένα ταξίδι που δεν έχει τέλος.
- iv. Μία φιλοσοφία η οποία χρειάζεται να εισαχθεί, να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί.
- v. Ένας τρόπος οργάνωσης ζωής.

Για να υπάρξει ολική ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών είναι απαραίτητη η αποδοχή συγκεκριμένων αρχών, οι οποίες εάν δεν τηρούνται σε έναν ικανοποιητικό βαθμό, είναι καλύτερα να μην ξεκινήσει καθόλου η προσπάθεια εφαρμογής της. Οι βασικές αρχές της ολικής ποιότητας είναι (Κέφης, 2005):

1. Δέσμευση της ηγεσίας.
2. Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη.
3. Η ικανοποίηση του καταναλωτή.
4. Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών.
5. Η συνεχής εκπαίδευση.
6. Η συνεχής βελτίωση: με την εφαρμογή του κύκλου του Deming P-D-C-A (Plan, Do, Check, Act) σχεδίασε, εφάρμοσε, έλεγξε, ενήργησε.

Έρευνα σε βιβλιογραφική ανασκόπηση που διενεργήθηκε από τους Talib et. al., (2011), αλλά και από εμπειρογνώμονες και ακαδημαϊκούς σε επαγγελματίες 172 οργανισμών παροχής υπηρεσιών: υγειονομικής περίθαλψης, τράπεζών, επιχειρήσεων φιλοξενίας και τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, στην Ινδία κατέληξαν σε

έναν εκτενή κατάλογο 17 πρακτικών που είναι υπεύθυνες για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον κλάδο των υπηρεσιών. Ενώ σημαντικό συμπέρασμα της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι η επιτυχία ενός προγράμματος ολικής ποιότητας, ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών απαιτεί την ισχυρή δέσμευση της ανώτερης διοίκησης. Οι Psomas et. al. (2016) θεώρησαν ότι ένας τόσο εκτεταμένος κατάλογος πρακτικών κάνει την εφαρμογή και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της ΔΟΠ μία δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία.

Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης, η οποία έχει εξελιχθεί από μια μάλλον στενή και μηχανιστική προσέγγιση γνωστή ως στατιστικός ποιοτικός έλεγχος που εισήγαγε ο Shewhart σε μια πιο ολιστική και ανθρωπιστική προσέγγιση υπό τον όρο της συνολικής διαχείρισης ποιότητας (Psomas et. al., 2014). Σε όλους σχεδόν τους ορισμούς της, προσδιορίζονται δύο ουσιαστικές πτυχές οι οποίες περιλαμβάνουν τα "μαλακά" (ή "φιλοσοφικά") στοιχεία της και τα "σκληρά" (ή "τεχνικά") στοιχεία της. Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων έχει σημαντικό αντίκτυπο στις οργανωτικές επιδόσεις όσον αφορά το ηθικό των εργαζομένων, την ικανοποίηση των πελατών, την κερδοφορία, την αύξηση των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς και το ομαδικό πνεύμα. Οι Psychogios & Priporas (2015), αναφέρουν ότι η «σκληρή» πλευρά της ΔΟΠ περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα τεχνικών, συστημάτων και εργαλείων, ενώ η "μαλακή" πλευρά είναι μερικές φορές ο χαμένος σύνδεσμος που καθιστά την εφαρμογή της ΔΟΠ λιγότερο επιτυχημένη.

Επιπλέον πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι μία υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα είναι ο κοινός παρονομαστής όλων των «μαλακών» πτυχών (Atkinson, 1990; Coulson-Thomas, 1992; Grant, Shani, & Krishnan, 1994; Sousa-Poza, Nystrom, & Wiebe, 2001; Van Donk & Sanders, 1993). Όπως επισημαίνει ο Hill (1991)¹² η κουλτούρα καλλιεργεί κοινωνικές σχέσεις υψηλής εμπιστοσύνης και αναπτύσσει μια κοινή αίσθηση συμμετοχής καθώς και την πεποίθηση ότι η συνεχής βελτίωση είναι για το καλό όλων εντός του οργανισμού. Ομοίως, οι Corbett & Rastrick (2000)¹³ υποστηρίζουν ότι η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει και μεταβάλλει τις ενέργειες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για όλες τις πτυχές της εργασίας τους, προκειμένου να συμπεριλάβει την ποιότητα. Επιπλέον οι Sinclair & Collins (1994)¹⁴ υποστηρίζουν την

¹² Hill, S. (1991). Why quality circles failed but total quality might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 541-568.

¹³ Corbett, L., & Rastrick, K. (2000). Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(1), 14 -26.

¹⁴ Sinclair, J., & Collins, D. (1994). Towards a quality culture. *International Journal of*

άποψη ότι η κουλτούρα λειτουργεί ως δύναμη συνοχής στους Οργανισμούς και ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηρίξει ή να εμποδίσει τη διαδικασία αλλαγής προς την εφαρμογή της ΔΟΠ. Το ερώτημα που τίθεται, ωστόσο, είναι εάν οι διαχειριστές γνωρίζουν εξίσου καλά και τις δύο πλευρές του μοντέλου (Psychogiorgos & Priporas, 2015).

Ο Λογοθέτης Ν. (1993) θεωρεί ότι χρειάζονται να εδραιωθούν τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν Οργανισμό.

1. Δέσμευση για ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της καινοτομίας.
2. Επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές.
3. Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα, όλοι σε μία ομάδα για την κοινωνική αλλαγή. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ισοδύναμα και μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα ισοσκελές τρίγωνο. Στοχεύουν στην συνεχή βελτίωση και στην μάθηση.

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της ΔΟΠ εστιάζεται στους παρακάτω λόγους:

- Αναγνώριση ότι η επιτυχία θέλει χρόνο.
- Αναγνώριση της ανάγκης για συνεχή μάθηση (Σχεδιασμός, εκτέλεση, αξιολόγηση, αναθεώρηση με βάση τα αποτελέσματα).
- Χρήση κάποιου μοντέλου ΔΟΠ για αυτό-αξιολόγηση.

Στην σημερινή εποχή καμία επιχείρηση ή οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει εάν δεν διοικείται σωστά, δεν εφαρμόζει την οικονομική αρχή, δεν εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα, στις αξίες (οργανωσιακή κουλτούρα) και δεν έχει ως κεντρικό της στόχο την ποιότητα. Όλα αυτά περιλαμβάνονται στην φιλοσοφία της ΔΟΠ, η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία που περιλαμβάνει εργαλεία, τεχνικές και αρχές για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού στο σύνολό του.

Η ΔΟΠ διαμορφώνει σύγχρονες πρακτικές διοίκησης με τα εξής χαρακτηριστικά (Κέφης, 2005)

- Η εστίαση από την παραγωγή μετατοπίζεται στις ανάγκες των πελατών.

- Η επικοινωνία είναι πλέον από κάτω προς τα πάνω και έχει τη μορφή συμμετοχικής διαδικασίας και όχι εντολής.
- Το σύστημα είναι οριζόντιο και όλοι εργάζονται για την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή.
- Όλοι συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Η εκχώρηση εξουσίας και ευθυνών στους εργαζόμενους αντικαθιστά τις άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες.
- Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι τακτική και ουσιώδης.
- Ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας) αναλαμβάνουν μερικούς από τους ρόλους των τμημάτων.
- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς και το αντικείμενο της εργασίας τους γίνεται πιο ευέλικτο.

Επιπλέον η προσέγγιση της ολικής ποιότητας δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε μία οργάνωση που δεν υιοθετεί υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς. Η ηθική συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σημαντική στα πλαίσια της ολικής ποιότητας, όπου η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα και οι αξίες κατέχουν εξέχουσα θέση στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις των ατόμων. Αυτός είναι ένας ακόμη λόγος που η ολική ποιότητα μπορεί να εφαρμοστεί πιο εύκολα στον δημόσιο τομέα. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί του δημοσίου διεθνώς εργάζονται με τα εργαλεία της ΔΟΠ, βελτιώνοντας βήμα-βήμα την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και αγαθών τους και αναπτύσσουν μία νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

2.3. Πλεονεκτήματα και εμπόδια για την εφαρμογή της ΔΟΠ

Με βάση τη βιβλιογραφία, από την εφαρμογή της ΔΟΠ (Kumar et al (2009, 2011); Fotopoulos and Psomas, (2009a, 2010); Jimenez-Jimenez & Martinez-Costa, (2009); Tari & Molina-Azorin, (2010); Psomas and Fotopoulos, (2010); Das et. al., (2011)) προκύπτουν σημαντικά οφέλη όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η προστασία του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος, η

βελτίωση της ποιότητας και η βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων (Psomas, et.al., 2014).

Έρευνες που βασίστηκαν κυρίως σε περιπτώσιολογικές μελέτες καθώς και στις μεμονωμένες συνταγές από αναγνωρισμένους δασκάλους αυτού του κλάδου, συμπεριλαμβανομένων των Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum και Ishikawa, έχουν δείξει ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ έχει θετικές συνέπειες στην απόδοση των οργανισμών, στην ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και στην αξία που παρέχει στους πελάτες, ενώ μειώνει το κόστος παραγωγής, και αυξάνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας και τελικά οδηγεί σε βελτίωση της συνολικής επιχειρηματικής απόδοσης.

Η ΔΟΠ δεν λύνει όλα τα προβλήματα ενός οργανισμού, η εφαρμογή της όμως μπορεί να εξασφαλίσει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά οφέλη. Σύμφωνα με τους Yusof & Aspinwall, (2000) τα ποιοτικά και ποσοτικά οφέλη που αναφέρονται ως αποτέλεσμα της υιοθέτησης της φιλοσοφίας ΔΟΠ είναι (Γκοτζαμάνη & Βούζας, 2007) :

Ποιοτικά οφέλη: ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στο θέμα της ποιότητας, αύξηση συνεργασίας, βελτίωση επικοινωνίας, αύξηση συμμετοχής των εργαζομένων σε δραστηριότητες βελτίωσης και κατανόησης του ρόλου τους μέσα σε έναν οργανισμό, μείωση παραιτήσεων και απουσιών.

Ποσοτικά οφέλη: βελτίωση ποιότητας των προϊόντων, μείωση ελαττωματικών, αύξηση ικανοποίησης των πελατών, μείωση των χρόνων ολοκλήρωσης παραγγελιών, αύξηση πωλήσεων, μείωση του κόστους κακής ποιότητας, και μείωση του επιπέδου αποθεμάτων.

Η ΔΟΠ επηρεάζει θετικά πολλές διαστάσεις των οργανωτικών επιδόσεων (Mensah et al., 2012; Talib et. al. 2013; Boulter et. al. 2013) τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Shenaway et. al., 2007¹⁵), όπως την

¹⁵ Shenaway, E.E., Baker, T. and Lemak, D.J. (2007), "A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25 No. 5, pp. 442-71

ικανοποίηση των εργαζομένων (Kumar et. al., 2009¹⁶), την ικανοποίηση πελατών (Antony, 2013) και την κοινωνία (Fotopoulos & Psomas, 2010¹⁷).

Μέσα από την έρευνα των ειδικών σχετικά με την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ εντοπίζονται οι παρακάτω λόγοι που εμποδίζουν την εφαρμογή της τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα:

- Εσφαλμένη αντίληψη των αρχών της. Δηλαδή, η προσέγγιση τους δεν είναι η σωστή: η ΔΟΠ απαιτεί ριζική και μόνιμη αλλαγή, μακροχρόνιους και ρεαλιστικούς στρατηγικούς στόχους (Γκοτζαμάνη & Βούζας, 2007, Kelly, 2001).
- Η αδυναμία ανάπτυξης μέσων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης σχετικά με την ποιότητα. Η συλλογή των σωστών δεδομένων και η επεξεργασία τους είναι μία δύσκολη διαδικασία (Γκοτζαμάνη & Βούζας, 2007, Kelly, 2001, Paula et. al., 2010).
- Ανυπομονησία της διοίκησης για γρήγορα αποτελέσματα. Πολλές φορές υιοθετείται ως εύκολη λύση για να λύσει οικονομικά ή λειτουργικά προβλήματα (Γκοτζαμάνη & Βούζας, 2007, Kelly, 2001).
- Η προσπάθεια πνίγεται στην υπερβολική γραφειοκρατία. Η έννοια της ποιότητας σε όλες της δραστηριότητες καταλήγει να είναι ένα πρόσθετο βάρος παρά ένα οργανικά ενσωματωμένο στοιχείο στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού (Kelly, 2001).
- Η έλλειψη δέσμευσης της Διοίκησης. Η ΔΟΠ πρέπει να υιοθετηθεί από πάνω προς τα κάτω (Price & Chen, 1993¹⁸, Γκοτζαμάνη & Βούζας, 2007).
- Η επιβράβευση της απόδοσης των υπαλλήλων με λανθασμένο τρόπο (Milakonich, 1991)¹⁹, ενισχύει τον καταστρεπτικό ανταγωνισμό, ρίχνει το ηθικό, διασπείρει το φόβο και παρεμποδίζει την υποκίνηση και την δημιουργικότητα των υπαλλήλων.
- Οι εσωτερικές συγκρούσεις δυσχεραίνουν την επικοινωνία ανάμεσα στους εμπλεκόμενους (Milakonich 1991, Τσιότρας, 2016).

¹⁶ Kumar, V., Choisine, F., de Grosfoir, D. and Kumar, U. (2009b), "Impact of TQM on company's performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 23-37.

¹⁷ Fotopoulos, C.V. and Psomas, E.L. (2010), "The structural relationships between total quality management factors and organizational performance", *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 539-52

¹⁸ Price, M., J., Chen, E., E., "total Quality Management In a Small High-Technology Company", *CMR*, Vol. 35, No. 3, 1993, pp 96-117)

¹⁹ Milakovich, M., "Total Quality Management in the public Sector" *National Productivity Review*, Vol. 10, No. 2, p.p. 195-213, 1991

- Η έλλειψη κουλτούρας ποιότητας (Choppin (1994)²⁰; Kelly (2001); Τσιότρας (2016)). Το σύνολο των ωφελειών δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αλλαγή στάσης και προτεραιοτήτων στην καθημερινότητα του κάθε οργανισμού (Γκοτζαμάνη & Βούζας, 2007).

2.4. Εφαρμογή της ΔΟΠ στην Ελλάδα

Σήμερα υπάρχουν πολλές φωνές μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και των ιδιοκτητών επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται για τη ΔΟΠ. Η «ποιοτική μανία» έχει βρει σημαντική υποστήριξη και από πολλούς πολιτικούς ηγέτες, ως μια νέα μέθοδο βελτίωσης της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Όλοι οι σχεδιασμοί δείχνουν μια τάση να εισχωρήσουν οι αρχές της φιλοσοφίας ολικής ποιότητας στον δημόσιο τομέα (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2020, Εργαλειοθήκη για την Ενωσιακή Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, ν.3230/2004).

Παρά τις προσπάθειες τα αποτελέσματα δεν είναι και τόσο αισιόδοξα. Έρευνα που έγινε από τους Psychogios & Priporas (2015), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο της ΔΟΠ είτε δεν θα εφαρμοστεί καθόλου από τον Ελληνικό δημόσιο τομέα λόγω της κουλτούρας του, είτε λόγω της πίεση της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και του διεθνούς ανταγωνισμού θα μπορούσε να κυριαρχήσει στην ατζέντα του εκσυγχρονισμού με ένα σενάριο έκτακτης ανάγκης.

Οι Psomas et. al., (2016), σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε 125 διευθυντικά στελέχη Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης προσπάθησαν να διαπιστώσουν εάν έχουν υιοθετηθεί οι πρακτικές της ΔΟΠ και ποια είναι τα αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν. Η έρευνα έδειξε ότι οι ΟΤΑ που μελετήθηκαν δεν υιοθετούν ιδιαίτερα την φιλοσοφία της ΔΟΠ και δεν φάνηκε να αποκομίζουν σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή της.. Οι ερευνητές θεωρούν ότι εάν υπάρξει ένα ισχυρό στρατηγικό σχέδιο εισαγωγής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, μπορεί να βελτιωθούν οι εσωτερικές διαδικασίες διαχείρισης και η απόδοσή του και να αποφέρει στην κοινωνία και στους πολίτες σημαντικά οφέλη. Για να υιοθετηθεί ένα τέτοιο πλάνο ισχυρίζονται ότι πρέπει να υπάρξει μία αλλαγή στην

²⁰ Choppin, J. “ Total Quality in Public Service”, Management Development Review, Vol. 7, No. 3, p.p. 37-40, 1994.

κουλτούρα, ένας επανασχεδιασμός των δομών και να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι πάνω στις πρακτικές και στην φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι τεχνικές της ΔΟΠ κατάλληλα προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες του δημοσίου χώρου μπορούν να προσφέρουν στις υπηρεσίες και στα στελέχη τους (πολιτικά και υπηρεσιακά) σύγχρονη μεθοδολογία εργασίας, που υπό κατάλληλες συνθήκες μπορεί να αποδειχθεί για την δημόσια διοίκηση ενδεχομένως και περισσότερο αποτελεσματική από ότι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Τσέκος, 2007).

2.5. Σχέση ΔΟΠ και Οργανωτικής Κουλτούρας

Ένα από τα βασικά εμπόδια για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η κουλτούρα των οργανισμών. Ενώ εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ, τις περισσότερες φορές *«αγνοούν ένα φαινόμενο που ονομάζεται οργανωσιακή αδράνεια κατά το οποίο το ανθρώπινο δυναμικό μίας οργάνωσης αντιστέκεται σε οποιαδήποτε αλλαγή για να μη διαταραχθεί η καθεστηκία συμπεριφορά»* (Goetsch & Davis, 2013, σ. 171).

Η οργανωτική κουλτούρα θεωρείται ένα από τα βασικά στοιχεία για την εφαρμογή πρακτικών της ΔΟΠ. Ειδικά η κουλτούρα ποιότητας θεωρείται από πολλούς ερευνητές πολύ σημαντική (Sureshchandar et. al. (2001)²¹; Sila & Ebrahimpour (2002)²²; Curry & Kadash, (2002))²³ προκειμένου ένας οργανισμός να αναπτύξει ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ολικής ποιότητας. Η κουλτούρα ποιότητας αναφέρεται σε ένα σύνολο αξιών και κατευθυντήριων πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη μέσα σε έναν οργανισμό. Οι Ooi et. al., (2007b) και οι Yusof & Ali (2000), αποκάλυψαν ότι η κουλτούρα ποιότητας μπορεί να αλλάξει, να καθοδηγήσει αλλά και να επηρεάσει τη σκέψη, τα συναισθήματα, τις αλληλεπιδράσεις και την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό. Πολλοί ερευνητές συνέδεσαν την κουλτούρα ποιότητας με την κουλτούρα του οργανισμού και την εταιρική κουλτούρα. Η κουλτούρα ποιότητας κερδίζεται από την αντίληψη και τη στάση του εργαζομένου απέναντι στην ποιότητα. Το φυσικό περιβάλλον επηρεάζει επίσης σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά και δημιουργεί μια εικόνα για τον οργανισμό

²¹ Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 378–412.

²² 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*, 19(7), 902–970.

²³ Curry, A., & Kadasah, N. (2002). Focusing on key elements of TQM – evaluation for sustainability. *The TQM Magazine*, 14(4), 207 –216

και τους υπαλλήλους του, ιδιαίτερα σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όπως τράπεζες, ξενοδοχεία, εστιατόρια, καταστήματα λιανικής και κέντρα υγείας (Sureshchandar et. al., 2001), αλλά και σε δημόσιους οργανισμούς.

Η εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ αλλάζει την κουλτούρα και την νοοτροπία τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης και επιφέρει βελτίωση στο σύνολο του κάθε οργανισμού. Είναι συνυφασμένη με την συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε μία αλυσίδα διαδικασιών και ατόμων (πελάτες, προμηθευτές) με στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών (Κέφης, 2005).

Οι Tan and Sun (2012,)²⁴ θεωρούν την κουλτούρα ως «το αόρατο χέρι» στη διαχείριση του δημόσιου τομέα, η οποία υποστηρίζει, διατηρεί, επηρεάζει και περιορίζει όλες τις πτυχές της διαχείρισης του δημόσιου τομέα» (Graeme & Baird, 2015). Οι αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθούν και να χρειαστούν χρόνο, ειδικά εάν υπάρχει ισχυρή αντίσταση στην αλλαγή από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ο προσανατολισμός των οργανισμών σε μια κουλτούρα ποιότητας μέσω της εφαρμογής των πρακτικών της ΔΟΠ τους δίνει την δυνατότητα να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Επιπλέον τους βοηθάει να υιοθετήσουν πιο εύκολα νέες πρακτικές και τεχνικές όπως είναι τα εργαλεία ποιότητας του ν.3230/2004.

Από μία ανασκόπηση στην βιβλιογραφία εντοπίζονται δύο διαφορετικές απόψεις ως προς την σχέση ανάμεσα στην ΔΟΠ και στην κουλτούρα . Η μία άποψη υποστηρίζει ότι οι πρακτικές της ΔΟΠ αλλάζουν την κουλτούρα των οργανισμών που την εφαρμόζουν και η άλλη ότι η κουλτούρα επηρεάζει και εμποδίζει την εφαρμογή της ΔΟΠ μέσα στους οργανισμούς. Στην ουσία, η φύση αυτής της διαφωνίας εστιάζετε στην αιτιώδη κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ ΔΟΠ και οργανωτικής κουλτούρας, και ποια έννοια προηγείται της άλλης (Prajogo & McDermott, 2005) .

Η κουλτούρα ποιότητας και η ΔΟΠ για να αναπτυχθούν μέσα σε ένα οργανισμό χρειάζονται την υποστήριξη και τη δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας. Η κουλτούρα στην ελληνική δημόσια διοίκηση θεωρείτε από πολλούς τροχοπέδη ενώ ο τρόπος διοίκησης θεωρείτε ξεπερασμένος. Ο ν.3230/2004 δεν είχε εφαρμογή διότι δεν υπήρχε ούτε το κατάλληλο κλίμα, ούτε οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης. Η χρήση των εργαλείων του

²⁴ Tan R and Sun H (2012) Transformations of organizational culture in the public sector. Cross-Cultural Communication 8: 46–52.

ν.3230/2004 θα μπορούσε να συντελέσει στην αλλαγή της παραδοσιακής κουλτούρας των διοικητικών στελεχών και των υπαλλήλων και να τους βοηθήσει να αναπτύξουν μια κουλτούρα ποιότητας .

Στη συνέχεια, θα αναλυθεί η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και της κουλτούρας ποιότητας καθώς και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να διαχειριστεί η αλλαγή και η αντίσταση σε αυτήν την αλλαγή, έτσι ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα για την εφαρμογή του ν.3230/2004.

Κεφάλαιο 3: Οργανωσιακή Κουλτούρα και Κουλτούρα Ποιότητας- Διαχείριση Αλλαγής

3.1. Ορισμοί και στοιχεία κουλτούρας

Είναι γενικά παραδεκτό ότι κάθε κράτος, κάθε πολιτισμός, κάθε οργανισμός αλλά και κάθε άτομο έχει την δική του κουλτούρα. Ως λέξη η κουλτούρα (cultura) προέρχεται από το ρήμα colere, που σημαίνει καλλιεργώ και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στα ρωμαϊκά χρόνια στο λατινικό λεξιλόγιο από τον ύπατο Κικέρων (Marcus Tullius Cicero, 106 π.Χ.-43 π.Χ.). Στην Ελληνική μετάφραση αντιστοιχεί με την λέξη παιδεία. Μετά την Αναγέννηση, η έννοια της κουλτούρας παραφράστηκε ως πολιτισμός²⁵. Για τον άνθρωπο, καλλιέργεια σημαίνει ότι έχει καλλιεργήσει το πνεύμα και την ψυχή του και αυτό είναι αποτέλεσμα της παιδείας του, της μόρφωσής του, αλλά και των εμπειριών του (Χυτήρης, 2017).

Η ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας έχει δημιουργήσει μεγάλη σύγχυση μεταξύ των ερευνητών και των θεωρητικών. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την κατανόηση του όρου, τόσο από την ακαδημαϊκή όσο και από την επιχειρηματική κοινότητα. Μερικοί από αυτούς συγκεντρώθηκαν και παρατίθενται παρακάτω για την καλύτερη κατανόηση του όρου.

Ο Pettigrew (1979) αναφέρει ότι *«Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από σημασίες που έχουν γίνει «δημόσια» και συλλογικά αποδεκτές από μία δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα από όρους, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει*

²⁵ <https://el.wikipedia.org/Κουλτούρα>

τη συνολική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Αυτή είναι και η βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του».

Για τον Hall (1976) «Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μία πτυχή της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, ο τρόπος που σκεφτόμαστε, το πως κινούμαστε, ο τρόπος που λύνουμε προβλήματα, το πως οργανώνουμε και λειτουργούμε τις πόλεις, τους οργανισμούς, τις οικονομίες και τις κυβερνήσεις...» .

Ο πιο πλήρης ορισμός θεωρείτε ότι έχει δοθεί από τον Schein (1985, 2004)²⁶, όπου ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως «Τις βασικές παραδοχές πάνω στις οποίες διαμορφώθηκαν αξίες, οι οποίες καθορίζουν το πλέγμα συμπεριφορών και έργων και οι οποίες αξίζει να διδαχτούν στα νέα μέλη της οργάνωσης, ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης». Κατά τον Schein, η κουλτούρα είναι αποτέλεσμα μάθησης, η οποία δημιουργείται μέσα από την ομαδική εργασία και έχει σημασία μόνο για την ομάδα που την δημιούργησε (Μπουραντάς, 1992).

Σύμφωνα με τον Daft (2020) η κουλτούρα αντιπροσωπεύει το άγραφο συναισθηματικό κομμάτι του οργανισμού. Όλοι μετέχουν στην κουλτούρα, αλλά κατά κανόνα η κουλτούρα περνάει απαρατήρητη. Μόνο όταν εφαρμόζονται νέες στρατηγικές και προγράμματα αντιλαμβάνεται κανείς το μέγεθος της δύναμης που έχει (Daft, 2020, σελ.399).

Ο Hofstede (1984) αναφέρει ότι κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μίας ομάδας ή μίας κοινωνίας από εκείνα μίας άλλης. Κάθε ομάδα υιοθετεί την δική της κουλτούρα και επομένως παίρνει χαρακτήρα μοναδικό. Κατά την ανάπτυξη της ομάδας η κουλτούρα αλλάζει αλλά και πάλι εξακολουθεί να διατηρεί την μοναδικότητά της (James, 1998).

Ο όρος οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα χρησιμοποιείται ευρέως από τη δεκαετία του '80, ιδιαιτέρως στις αγγλοσαξονικές χώρες για να περιγράψει τα συστήματα κοινών

²⁶ Schein, E.H. (1985) "Coming to a new awareness of organizational culture", Sloan Management Review, v. 25 pp. 3-16 και Schein, E.H. (2004), "Organizational culture and leadership, Jossey Bass, San Francisco

αξιών και πεποιθήσεων τα οποία καθοδηγούν τις δραστηριότητες, επηρεάζουν τις αποφάσεις και επιδρούν στην συμπεριφορά των μελών μίας οργάνωσης.

Σύμφωνα με τους Deal & Kennedy (1982)²⁷ οργανωσιακή κουλτούρα είναι «ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ γύρω». Οι Arnold & Randall (2020) θεωρούν ότι ο πιο ευρέως αποδεκτός ορισμός είναι αυτός των Eldridge and Crombie (1974:78), οι οποίοι υποστήριξαν πως η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται «στην μοναδική διαμόρφωση των κανόνων, αξιών, πεποιθήσεων, τρόπων συμπεριφοράς και ούτω καθεξής, που χαρακτηρίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες και τα άτομα συνεργάζονται για να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα τους».

Ο Χυτήρης (2017) αναφέρει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι «η καλλιεργημένη δια των αξιών, των αρχών, της παράδοσης, της εκπαίδευσης, της εμπειρίας και της παρατήρησης νοοτροπία για το πράττειν και συμπεριφέρεσθαι των μελών μίας οργάνωσης».

Συμφώνα με τον Kilmann, η οργανωσιακή κουλτούρα διαφοροποιείται κατά τρία χαρακτηριστικά (Μπουραντάς, 1992, σελ. 298):

- *Την κατεύθυνση:* Δείχνει τον δρόμο που ακολουθεί μία οργάνωση σύμφωνα με την επίδραση της κουλτούρας της. Η υπάρχουσα δηλαδή κουλτούρα πιέζει για την επίτευξη των στόχων (θετική κατεύθυνση) ή κινείται αντίθετα από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης (αρνητική κατεύθυνση).
- *Την έκταση:* Πόσο διαδεδομένη και ενιαία είναι η κουλτούρα ανάμεσα στα μέλη μίας οργάνωσης.
- *Την ένταση:* Ποια είναι η πίεση που ασκούν οι νόρμες, οι αξίες πάνω στα μέλη μίας οργάνωσης. Καταστρατηγούνται εύκολα, είναι επιτρεπτές οι αποκλίσεις ή όχι;

Επιπλέον οι ανθρωπολόγοι αναφέρουν άλλες τρεις ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας (Μπουραντάς, 1992, σελ. 298):

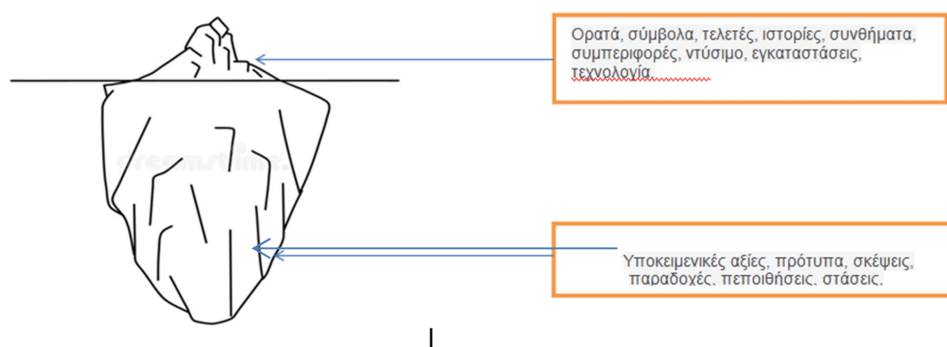
1. Είναι επίκτητη έννοια και όχι έμφυτη.
2. Οι διάφορες όψεις της αλληλοεξαρτώνται, δηλαδή μία επίδραση σε μία πλευρά της επηρεάζει και τις άλλες.
3. Είναι κοινή, δηλαδή την ασπάζονται όλα τα μέλη μίας ομάδας και κάπως έτσι καθορίζονται και τα όρια της ομάδας (Hall).

²⁷ T. E. Deal and A. A. Kennedy, "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life," London: Penguin Books, 1982

Σύμφωνα με τους Bien et. al. (2016, σελ. 534), η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού αναδύεται μέσα από:

- (1) το διάλογο μεταξύ των μελών του και τη συνολική εμπειρία τους με τη πάροδο του χρόνου,
- (2) τις προσπάθειες των μάνατζερ να ασκήσουν επιρροή στους υφισταμένους τους και
- (3) τις πιέσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν τα μέλη, οι μάνατζερ και ο οργανισμός.

Ο Hall (1976) ανέπτυξε την αναλογία παγόβουνου- κουλτούρας για να εξηγήσει τα διαφορετικά στοιχεία που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.



Εικόνα 3: Πολιτισμικό παγόβουνο (<https://gr.dreamtime.com σκίτσο-του-παγόβουνο-corel-image145145009>)

Όπως και σε ένα παγόβουνο που τα 9/10 βρίσκονται κάτω από την επιφάνεια του νερού έτσι και στην κουλτούρα τα 9/10 των στοιχείων της είναι κρυμμένα. Στην κορυφή του παγόβουνου βρίσκονται τα ορατά στοιχεία, εκείνα δηλαδή που μπορούμε να δούμε ή να αντιληφθούμε όπως οι συμπεριφορές, το ντύσιμο, τα σύμβολα, τις ιστορίες, τις εκδηλώσεις, τις εγκαταστάσεις, την τεχνολογία που χρησιμοποιούνται από μία οργάνωση. Στην βάση του παγόβουνου βρίσκονται τα μη ορατά στοιχεία, τα οποία αποτελούν και την πραγματική κουλτούρα του οργανισμού, όπως είναι οι αξίες, τα πρότυπα σκέψης, οι παραδοχές, οι πεποιθήσεις, η επίλυση προβλημάτων κλπ. (Χυτήρης, 2017).

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες να κατηγοριοποιηθούν τα ορατά και μη ορατά στοιχεία. Οι Cummings and Huse (1989:421)²⁸, παρήγαγαν ένα σύνθετο μοντέλο

²⁸ Cummings, Thomas G. and E. F. Huse. 1989. Organization development and change (4th

οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούμενο από τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία υπάρχουν σε διαφορετικά επίπεδα (Arnold and Randall, 2020, σελ.704):

1. *Βασικές υποθέσεις*: Στο βαθύτερο επίπεδο επίγνωσης της οργανωσιακής κουλτούρας υπάρχουν ασυνείδητες, δεδομένες εικασίες για την επίλυση των οργανωσιακών προβλημάτων. Αντιπροσωπεύουν μη προσβάσιμες και μη αμφισβητούμενες υποθέσεις για το περιβάλλον, την ανθρώπινη φύση, την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ανθρώπινες δραστηριότητες.

2. *Αξίες*: Το αμέσως υψηλότερο επίπεδο επίγνωσης περιλαμβάνει τις αξίες -για το τι πρέπει να υπάρχει στον οργανισμό. Οι αξίες αυτές λένε στα μέλη τι είναι σημαντικό στον οργανισμό και τι πρέπει να δει.

3. *Κανόνες*: Αμέσως κάτω από την επιφάνεια της επίγνωσης κουλτούρας βρίσκονται οι κανόνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Αυτοί αντιπροσωπεύουν τους άγραφους κανόνες συμπεριφοράς.

4. *Τεχνουργήματα*: Αυτά βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο επίγνωσης της κουλτούρας και αντιπροσωπεύουν τις ορατές εκδηλώσεις των υπολοίπων επιπέδων, όπως οι αισθητές συμπεριφορές καθώς και οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες και τα φυσικά στοιχεία.

Σύμφωνα με τους Svyantek & DeShon (1993)²⁹ υπάρχουν δύο λειτουργίες επιβίωσης που οδηγούν στην ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας:

Η *λειτουργία της εξωτερικής προσαρμογής* (προσαρμογή στην εξωτερική αλλαγή) και αφορά τους τρόπους επίτευξης των στόχων, των έργων που πρέπει να εκτελεστούν, τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη στόχων, και τη διαχείριση της αποτυχίας και της επιτυχίας. Τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να γνωρίζουν την πραγματική αποστολή και τους οργανωσιακούς στόχους της οργάνωσης και μέσα από τις κοινές εμπειρίες, να αναπτύσσουν κοινούς τρόπους δράσεις για την επίτευξη των στόχων, για την ανάπτυξη τόσο της οργάνωσης όσο και της δικής τους προαγωγής, αλλά και να γνωρίζουν συλλογικά πότε και πως να δέχονται και να διαχειρίζονται μία ήττα (Bien et.al., 2016, σελ. 534).

Η *λειτουργία της εσωτερικής ολοκλήρωσης* ασχολείται με την ανάπτυξη και συντήρηση μιας ολοκληρωμένης, σταθερής, εσωτερικής ταυτότητας (Kwan & Walke,

edition). New York: West Publishing.

²⁹ Svyantek, D. J. & DeShon, R. P. (1993). Organizational attractors: A chaos theory explanation of why cultural change efforts often fail. *Public Administration Quarterly*, 17, 339-355.

2004³⁰). Η εσωτερική ολοκλήρωση είναι ζωτικής σημασίας, ασχολείται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα μέλη του οργανισμού, τις συνεργασίες που αναπτύσσονται, την επικοινωνία, την κατανομή της εξουσίας, των ανταμοιβών αλλά και των κυρώσεων (Bien & e.t., 2016, σελ 536). Οι Yiing & Ahmed (2009),³¹ υποστήριξαν αυτήν την λειτουργία δηλώνοντας την οργανωτική κουλτούρα ως κόλλα για τη σύνδεση όλων των ατόμων, των δραστηριοτήτων και των συμπεριφορών μαζί μέσω ενός συνόλου προτύπων που καθορίζουν τα αποδεκτά σύνολα συμπεριφορών.

Οι Ahmed & Shafiq (2014, pp 23³²) αναφέρουν ότι «ο Schein (2011), προσδιόρισε τέσσερις λειτουργίες οργανωτικής κουλτούρας: την παροχή αίσθησης ταυτότητας στα μέλη, την βελτίωση της ετοιμότητας των μελών, την ενίσχυση των οργανωτικών αξιών και την διαμόρφωση της συμπεριφοράς μέσω ενός μηχανισμού ελέγχου (Odiakaose Odor, 2018)».

Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αναπτύσσουν μία δική τους μοναδική συμπεριφορά που προέρχεται από την μεταξύ τους επικοινωνία αλλά και από την φιλοσοφία που έχει κάθε οργανισμός και μεταφέρεται μέσω των ηγετικών στελεχών τους στα υπόλοιπα μέρη. Οι κυρίαρχες αξίες μίας οργάνωσης είναι ενιαίες για όλα τα μέλη και διαπερνούν οριζόντια την κάθε οργάνωση. Παρατηρείται βέβαια σε μία οργάνωση να δημιουργούνται και *ιδιαίτερες κουλτούρες ή υποκουλτούρες*, ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα, γραφεία, διευθύνσεις, υποκαταστήματα, οι οποίες δεν είναι αντίθετες από την ενιαία κουλτούρα αλλά εξυπηρετεί ή ανταποκρίνεται στα ιδιαίτερα κοινωνικά και οργανωσιακά χαρακτηριστικά τους (το φύλο, το επίπεδο μόρφωσης, η χώρα προέλευσης, η θρησκεία κλπ). Οι υποκουλτούρες είναι ομάδες ατόμων που επιδεικνύουν ένα μοναδικό πρότυπο αξιών και μία φιλοσοφία που συνάδει με τις κυρίαρχες αξίες και την φιλοσοφία του οργανισμού και παρόλο που είναι μοναδικές δεν συγκρούονται με εκείνες του ευρύτερου οργανισμού. Η υποκουλτούρα αναδύεται και δημιουργεί δεσμούς μεταξύ των ατόμων που συνεργάζονται εντατικά για την ολοκλήρωση ενός ειδικού έργου. Αναπτύσσονται για να αντικατοπτρίζουν τα κοινά προβλήματα, τους στόχους και τις εμπειρίες που μοιράζονται τα μέλη σε ομάδες έργου και ομάδες συνεργασίας (Bien et. al, 2016, σελ 536).

³⁰ Kwan, P. & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through interinstitutional comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.

³¹ Zain-Ul-Abidin, Rana, Rabia Qammar, Samia Nadeem, and Hodifah Farhan. "Effect of Organization Culture on Public Sector Organizational Performance: A Case of Jordan" 4, no. 5 (2020): 11

³² Ahmed, M. & Shafiq, S. (2014). The impact of organisational culture on organisational performance: A case study of telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 14(3), 22-29.

Επιπλέον στους οργανισμούς συναντάμε και αντικουλτούρες, ακόμη και σε οργανισμούς με ισχυρή κουλτούρα, οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με την ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα. Οι αντικουλτούρες είναι ομάδες των οποίων τα πρότυπα αξιών και η φιλοσοφία τους απορρίπτουν εκείνες του ευρύτερου οργανισμού και έρχονται σε σύγκρουση με τους βασικούς επιδιωκόμενους στόχους και τις επιθυμητές συμπεριφορές. Τέτοια φαινόμενα αντικουλτούρας δημιουργούνται κυρίως σε περιπτώσεις συνενώσεων, εξαγορών, αλλαγή ηγεσίας (Bien & e.t., 2016, σελ 536).

Η δύναμη της κουλτούρας σχετίζεται με την συμφωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού σχετικά με τη σπουδαιότητα συγκεκριμένων αξιών (Daft, 2005). Τα ανώτερα στελέχη προσπαθούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μία *ισχυρή κουλτούρα*. Για να το πετύχουν αυτό συνήθως στηρίζονται στην επιλογή και την αφοσίωση του προσωπικού τους.

Οι ισχυρές κουλτούρες, εκτός από πηγή ενότητας μπορεί να προκαλούν και προβλήματα όπως :

1. Εσωστρέφεια, επιμονή δηλαδή σε συνταγές επιτυχίας του παρελθόντος, οι οποίες πια δεν οδηγούν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
2. Αμετροέπεια-αίσθηση υπερβολικής σιγουριάς, λόγω επιτυχιών στο παρελθόν, όταν η παρούσα κατάσταση δεν δικαιολογεί αυτή την αίσθηση, αλλά αντιθέτως εγκυμονεί κινδύνους.
3. Αμεριμνησία- έλλειψη προσοχής, για τα αρνητικά σημάδια από το εξωτερικό περιβάλλον.
4. Μισαλλοδοξία-απομόνωση, όταν αποτυγχάνει η οργάνωση να προσαρμοσθεί στο περιβάλλον παρά την αναγκαιότητα των πραγμάτων (Χυτήρης, σελ. 451).

Οι Nelson & Cooper (2007) ισχυρίζονται ότι μία θετική οργανωσιακή κουλτούρα αποδίδει μεγάλη σημασία στη στήριξη των θετικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, ανταμείβει περισσότερο από όσο τιμωρεί και δίνει έμφαση στην ατομική δυναμικότητα και ανάπτυξη (Robbins & Judge, 2018). Οι υπάλληλοι σχηματίζουν μία γενική υποκειμενική αντίληψη του οργανισμού με βάση παράγοντες όπως ο βαθμός ανεκτικότητας στους κινδύνους, η επικέντρωση στην ομάδα και η στήριξη των ατόμων. Η γενική αυτή αντίληψη αντιπροσωπεύει ουσιαστικά, την κουλτούρα ή την προσωπικότητα του οργανισμού και επιδρά στην απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, ενώ όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα τόσο μεγαλύτερος είναι ο αντίκτυπος της (Robbins & Judge, 2018, σελ 519).

Οι επιδράσεις της κουλτούρας είναι σημαντικές ιδίως στη λήψη των αποφάσεων, στις ακολουθούμενες πρακτικές και στις συμπεριφορές που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού. Οι Millington και Schultz (2009)³³ επισημαίνουν ότι μπορεί να είναι πιο δαπανηρό να αγνοήσουμε την κουλτούρα παρά να την αντιμετωπίσουμε. Ενώ γίνεται αντιληπτό από τις παραπάνω αναφορές ότι η κουλτούρα μοιράζεται και μαθαίνεται (Odiakaose Odor, 2018), ενώ συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του οργανισμού— όσο ισχυρότερη είναι η οργανωτική κουλτούρα, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η οργάνωση (Lariņa et. al., 2015).

3.2. Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως άυλο στοιχείο είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί. Πολλοί ερευνητές είχαν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο και δεν μπορεί να προσδιοριστεί ως μία ενιαία έννοια. Ενώ η αποδόμηση του όρου θεωρήθηκε από πολλούς ένα τρομακτικό έργο, με το οποίο απέφευγαν να ασχοληθούν.

Ο Ολλανδός Κοινωνικός, Ψυχολόγος και Οργανωτικός Ανθρωπολόγος Geert Hofstede απέδειξε ότι η κουλτούρα μπορεί να αποδομηθεί και να εξεταστεί σε ανεξάρτητες διαστάσεις. Παρείχε την πρώτη μεγάλη συλλογή δεδομένων που αποδεικνύει ότι η εθνική κουλτούρα σχετίζεται με την οργανωσιακή συμπεριφορά, τις φιλοσοφίες και τις πρακτικές διαχείρισης αλλά και με την κοινωνία γενικότερα (Minkon, 2011). Η έρευνα του Hofstede (2011), κατέληξε σε πέντε διαστάσεις κουλτούρας που επηρεάζουν την στάση και την συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην εργασία τους.

1. *Απόσταση εξουσίας (Power Distance):* Είναι η μέτρηση στην οποία μια κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή της εξουσίας των ανθρώπων και των οργανώσεων. Στις χώρες στις οποίες η άνιση κατανομή της ισχύος είναι χαμηλή, τα ιεραρχικά επίπεδα είναι λιγότερα και οι εργασίες αξιολογούνται με την ίδια βαρύτητα (Ζαβλανός, 2002).

2. *Αποφυγή αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance):* Η αποφυγή αβεβαιότητας δεν είναι το ίδιο με την αποφυγή κινδύνου. Ασχολείται με την ανοχή μιας

³³Millington, M. J. & Schultz, J. C. (2009). The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*, 33, 121-130.

κοινωνίας στην ασάφεια, στους κινδύνους και στις απειλές που προκαλούνται κυρίως από καταστάσεις νέες, άγνωστες και διαφορετικές από τις συνηθισμένες. Οι χώρες ή οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο αποφυγής της αβεβαιότητας εφαρμόζουν αυστηρούς κώδικες συμπεριφοράς, νόμους και κανόνες και αποδοκιμάζουν τις αποκλίνουσες απόψεις. Αντίθετα, οι χώρες και οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας και του κινδύνου προτιμούν ασθενέστερη δομή καθηκόντων και καταστάσεων και λιγότερους γραπτούς κανόνες.

3. *Ατομικότητα (Individualism) -Συλλογικότητα (Collectivism)*: Είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι σε μια κοινωνία ενσωματώνονται και δρουν σε ομάδες.

4. *Αρρενωπότητα (Masculinity)- θηλυκότητα (Femininity)*: Ο βαθμός στον οποίο τα κοινωνικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά κατανέμονται σε διαφορετικό φύλο, ενώ άντρες και γυναίκες μπορούν να ασκήσουν τον ίδιο ρόλο. Σε πολλές κοινωνίες η διάσταση αρρενωπότητας/θηλυκότητας αγγίζει βασικές και συχνά ασυνείδητες αξίες με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα χάσμα μεταξύ των αξιών των ανδρών και των γυναικών.

5. *Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (Long –term orientation) – Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός (Short –term orientation)*: Αυτή η διάσταση περιγράφει τον «χρονικό ορίζοντα» μιας κοινωνίας ή τη σημασία που αποδίδεται στο μέλλον έναντι του παρελθόντος και του παρόντος. (Mardani et.al., 2012). Το βασικό κοινωνικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει αυτή η διάσταση είναι το επίκεντρο των προσπαθειών των ανθρώπων: στο μέλλον ή στο παρόν και στο παρελθόν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας περιγραφικός όρος. Το πως θα μετρηθεί είναι αντικείμενο επιστημονικής διαμάχης μέχρι και σήμερα, αφού συγκεκριμένες ομαδοποιήσεις χαρακτηριστικών στοιχείων κουλτούρας καταλήγουν σε αντίστοιχες τυπολογίες της. Ενώ συγκεκριμένα εργαλεία-ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν περισσότερα ή λιγότερα χαρακτηριστικά, όμοια ή τελείως διαφορετικά μεταξύ τους και μετρούνται με διαφορετική κλίμακα. Τα εργαλεία –ερωτηματολόγια εμπίπτουν σε δύο μεγάλες κατηγορίες σε αυτά που μετρούν τις (εκδηλούμενες) συμπεριφορές των μελών μίας οργάνωσης και σε αυτά που την μετρούν από την σκοπιά των αξιών.

Ανάλογα το θεωρητικό ή εννοιολογικό πλαίσιο με βάση το οποίο ορίζεται η κουλτούρα προσδιορίζει τις κύριες διαστάσεις αυτής, δηλαδή τους άξονες με τους οποίους αυτή ορίζεται. Επομένως, ο αριθμός των διαστάσεων ποικίλει ανάλογα με τον

ερευνητή, το περιβάλλον και το σκοπό της έρευνας. Έχουν προταθεί δεκάδες διαστάσεις. Σε κάθε μία από αυτές ο κάθε ερευνητής αποδίδει ή εντάσσει διάφορα στοιχεία.

Ο χυτήρης (2017) αναφέρει ότι τέσσερις είναι οι κύριες διαστάσεις που μετριούνται από την πληθώρα των χρησιμοποιούμενων ερωτηματολογίων:

1. Η διάσταση που αφορά τα μέλη της οργάνωσης (πρακτικές για τους εργαζόμενους).
2. Η διάσταση που αφορά στην καινοτομία/προσαρμοστικότητα.
3. Η διάσταση που αφορά στην γραφειοκρατία και
4. Η διάσταση που αφορά στην απόδοση (επίτευξη στόχων) της οργάνωσης.

Ενώ σύμφωνα με τους Robbins et.al., (2018,σ.494), για την περιγραφή της οργανωσικής κουλτούρας έχουν εντοπιστεί επτά (7) διαστάσεις, που δείχνουν να αποτυπώνουν την ουσία της κουλτούρας ενός οργανισμού:

1. *Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων*: Ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ωθούνται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν κινδύνους.
2. *Προσοχή στην λεπτομέρεια*: Ο βαθμός στον οποίο υπάρχει η προσδοκία από τους υπαλλήλους να είναι ακριβείς, αναλυτικοί και να δίνουν προσοχή στην λεπτομέρεια.
3. *Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα*: Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση εστιάζει στις συνέπειες και τα αποτελέσματα, όχι στις τεχνικές και στις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την επίτευξή τους.
4. *Προσανατολισμός στο άνθρωπο*: Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις της διοίκησης έχουν ως γνώμονα τις επιδράσεις των αποτελεσμάτων στους ανθρώπους του οργανισμού.
5. *Προσανατολισμός στην ομάδα*: Ο βαθμός στον οποίο οι εργασιακές δραστηριότητες οργανώνονται στην βάση της ομάδας και όχι του ατόμου.
6. *Επιθετικότητα*: Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί και επιθετικοί παρά χαλαροί.
7. *Σταθερότητα*: Ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές δραστηριότητες επικεντρώνονται στη διατήρηση της ισχύουσας τάξης πραγμάτων και όχι στην ανάπτυξη.

Ο Daft (2005) ως διαστάσεις αναφέρει :

- τον βαθμό συνεργασίας ή απομόνωσης ανάμεσα σε εργαζόμενους, και τμήματα .
- την σημασία του ελέγχου και το που συγκεντρώνεται ο έλεγχος.

- τον προσανατολισμό του οργανισμού, εάν είναι βραχυπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος.

Η μεγάλη ποικιλότητα επηρεάζει τον βαθμό ομογενοποίησης αυτών των διαστάσεων και καθιστά προβληματική την συγκρισιμότητα των μετρήσεων και τον ενιαίο χαρακτηρισμό των διαφόρων τύπων κουλτούρας (Χυτήρης, 2017). Παρά τις αδυναμίες που παρουσιάζουν τα διάφορα εργαλεία-ερωτηματολόγια αρκετά από αυτά έχουν χαρακτηριστεί ως αξιόπιστα. Οι πληροφορίες που αντλούνται για τις συμπεριφορές και τις αξίες των εργαζομένων σε έναν οργανισμό είναι πολύ χρήσιμες. Ανάλογα με το τι επιζητά κάθε οργανισμός από τον εντοπισμό της κουλτούρας του (τύπος κουλτούρας), θα επιλέξει και το κατάλληλο εργαλείο-ερωτηματολόγιο. Η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να αναδείξει προβλήματα και να οδηγήσει στη λύση τους ή αντίθετα να οδηγήσει σε προβληματικές καταστάσεις, αν οι πληροφορίες που προκύπτουν δεν είναι ακριβείς ή αξιόπιστες ή χρησιμοποιηθούν με λάθος τρόπο, για την αλλαγή της κουλτούρας.

3.3. Τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας

Ανάλογα με τις διαστάσεις που θέλουν να διερευνηθούν έχουν δημιουργηθεί διάφορες τυπολογίες.

Στον Χυτήρη (2017, σελ. 457-458) αναφέρεται ότι υπάρχουν δύο κύριες απόψεις σχετικά με την δημιουργία της κουλτούρας μέσα σε ένα οργανισμό: η διοικητική και η κοινωνική άποψη. Σύμφωνα με την διοικητική άποψη, έργο και ευθύνη των διοικουμένων είναι να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες για να διαμορφώσουν, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, την κουλτούρα που ταιριάζει στην στρατηγική τους. Να διοικήσουν δηλαδή την κουλτούρα της οργάνωσής τους είτε διατηρώντας την υφιστάμενη κουλτούρα, είτε συστηματικά να εισάγουν αλλαγές ασκώντας ηγεσία κουλτούρας. Αυτή είναι μια περίοδος που συχνά θεωρούμε ως «θεσμοθέτηση» της υφιστάμενης κατάστασης, εντοπίζοντας τα επιτυχημένα στοιχεία και δίνοντάς τους μονιμότητα και σταθερότητα (Schein, 1985)³⁴. Η διοίκηση της κουλτούρας επιτυγχάνεται μέσα από την άσκηση πολιτικών και πρακτικών διοίκησης (ελέγχου και επηρεασμού) των εργαζομένων, ώστε αυτοί να επηρεασθούν στον τρόπο

³⁴ Schein, E., H. , (1985), Organizational culture and leadership, Jossey -Bass, San Francisco.

τον οποίο βλέπουν και αισθάνονται για την οργάνωση και για το πώς αντιλαμβάνονται το ρόλο τους σε αυτήν.

Σύμφωνα με την κοινωνική άποψη, η οργάνωση δεν έχει κάποια συγκεκριμένη κουλτούρα αλλά είναι η ίδια μία κουλτούρα. Είναι μία κοινωνική κατασκευή που προκύπτει από την συνύπαρξη και την καθημερινή αλληλεπίδραση των μελών των διαφορετικών ομάδων μέσα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Υπό αυτή την έννοια η κουλτούρα παράγεται και αναπαράγεται συνεχώς και επομένως δεν μπορεί να ποσοτικοποιηθεί, να μετρηθεί και να διοικηθεί. Επειδή κουλτούρα όμως σημαίνει καλλιέργεια νοοτροπίας, η διοικητική άποψη πως είναι εφικτή η διοίκησή της είναι περισσότερο αποδεκτή (Χυτήρης, 2017, σ. 459).

Οι Cameron & Quinn (1990)³⁵ εστιάζοντας σε δύο ειδικές διαστάσεις α) στον βαθμό στον οποίο το ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί ευελιξία ή σταθερότητα και β) στον βαθμό στον οποίο η στρατηγική εστίαση και η ισχύς είναι εσωτερική ή εξωτερική, κατέληξαν σε τέσσερα είδη κουλτούρας, τα οποία είναι σε μεγάλο βαθμό αποδεκτά από την επιστημονική κοινότητα (Daft, 2005 σ. 406-408).

1. *Κουλτούρα της προσαρμογής (αγοράς)*: Χαρακτηρίζεται από στρατηγική εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον μέσω ευελιξίας και αλλαγής με στόχο να ικανοποιούνται οι ανάγκες του πελάτη. Οι κουλτούρες αυτές εκτιμούν την ατομικότητα και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να σκέφτονται δημιουργικά και να φέρνουν νέες ιδέες. Βασικά χαρακτηριστικά της είναι: η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η ανάληψη κινδύνου. Ο τύπος αυτός επηρεάζει θετικά την φήμη της εταιρείας, οι εργαζόμενοι παραμένουν δημιουργικοί και υπάρχουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Βέβαια με αυτόν τον τύπο κουλτούρας πάντα υπάρχει ο κίνδυνος ότι μία νέα ιδέα μπορεί να βλάψει έναν οργανισμό, ενώ η πίεση από τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται ανάμεσα στους εργαζόμενους είναι μεγάλη. Απαιτεί σκληρή και απαιτητική ηγεσία.

2. *Κουλτούρα Ιεραρχίας*: Χαρακτηρίζεται από έμφαση στο όραμα του οργανισμού και στην επίτευξη των στόχων, όπως είναι η αύξηση των πωλήσεων και η αύξηση του μεριδίου αγοράς, που συμβάλουν στην επίτευξη του σκοπού. Επικεντρώνεται στην εσωτερική οργάνωση μέσω μιας σαφούς αλυσίδας διοίκησης και πολλαπλών βαθμίδων διαχείρισης που διαχωρίζουν τους εργαζόμενους και την ηγεσία. Έχουν έναν καθορισμένο τρόπο να κάνουν τα πράγματα, που τους καθιστά σταθερούς και απέχοντες από κινδύνους. Λόγω αυτής της σταθερότητας μπορούν να ερμηνεύσουν το

³⁵ Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values Framework*, Addison-Wesley, Reading, M.A.

όραμα με μετρήσιμους στόχους και να αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων με κριτήριο την επίτευξή τους ή μη.

3. *Κουλτούρα φυλής*: Χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, επικοινωνία και καθοδήγηση. Επικεντρώνεται στην εμπλοκή και στην συμμετοχή των μελών του οργανισμού και στην γρήγορη αλλαγή των προσδοκιών από το εξωτερικό περιβάλλον. Η εμπλοκή και η συμμετοχή δημιουργούν μία αίσθηση ευθύνης, ιδιοκτησίας και αφοσίωσης στον οργανισμό. Η κουλτούρα αυτή συνδυάζεται με μία οριζόντια δομή που επιτρέπει την επικοινωνία, ενώ ταυτόχρονα ασχολείται με τις ανάγκες των εργαζομένων καθώς τους θεωρεί ως το μέσο με το οποίο θα αυξηθεί η αποδοτικότητα του οργανισμού. Πρόκειται για έναν οργανισμό που ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους του και την ανάπτυξή τους. Είναι εστιασμένη εσωτερικά, επιτρέποντας την έκφραση και τη διακριτικότητα στα μέλη του. Βασικά στοιχεία αυτού του είδους της οργάνωσης είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η φιλικότητα, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους συναδέλφους, η άτυπη επικοινωνία, η συνοχή της ομάδας και η αφοσίωση και η δέσμευση των εργαζομένων.

4. *Κουλτούρα γραφειοκρατίας*: Χαρακτηρίζεται από στρατηγική εστίαση στο εσωτερικό περιβάλλον. Επιδιώκει τον συντονισμό, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα μέσω πολύπλοκων κανόνων και κανονισμών. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι μικρότερη αλλά υπάρχει υψηλός βαθμός συνέπειας, ομοιομορφίας και συνεργασίας. Για την επίτευξη των στόχων χρησιμοποιούνται πρακτικές και τεχνικές που στηρίζονται σε παραδοσιακές αξίες. Η ιεραρχία είναι κάθετη και έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε τα καθήκοντα να εκτελούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Ανάλογα με τις διαστάσεις που ερευνούνται κάθε φορά έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΤΥΠΟΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
Harrison (1972) ³⁶ & Handy (1985) ³⁷	Περιβάλλον οργανισμών	1.Κουλτούρα ισχύος / Εξουσίας (Δίας) 2.Κουλτούρα Ρόλου (Απόλλων) 3. Κουλτούρα καθήκοντος (Αθηνά) 4. Κουλτούρα άτομου (Διόνυσος)
Deal και Kennedy (1982) ³⁸	- Ο βαθμός επικινδυνότητας (ρίσκου) να πετύχει ή όχι σε αυτό που κάνει - Η ταχύτητα να γνωρίζουν όλοι την επιτυχία ή την αποτυχία των στρατηγικών αποφάσεων	1.Αποτελεσμάτων (The Tough-Guy Macho Culture) 2.Σκληρής δουλείας και σκληρού εσωτερικού παιχνιδιού (The Work Hard/Play Hard Culture) 3. Υψηλού ρίσκου ή στοιχήματος (The

³⁶ Harrison, R. (1972), "Understanding your organization character. Harvard Business Review, 50, p.p.119-128

³⁷ Handy, C. (1985), " Understanding organizations. Penguin Books, London

³⁸ Deal, T. E. & Kennedy, A.A. (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Piguin, London

		Bet your Company Culture) 4. Διεργασιών (The Process Culture)
Goffee και Jones (1998) ³⁹	-Κοινωνικότητα (αισθήματα, φιλία) -Αλληλεγγύη /συμπαράσταση	1. Δικτύου (Networked) 2. Κουλτούρα Πειθαρχίας (Mercenary) 3. Κουλτούρα Απομόνωσης (Fragmented) 4. Κοινή κουλτούρα (Communal)

Πίνακας 1: Τύποι κουλτούρας ανά ερευνητή

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα κοινωνικό και συλλογικό φαινόμενο. Τα άτομα σε έναν οργανισμό αποτελούν και διαμορφώνουν την κουλτούρα μέσω διαπραγματεύσεων και αλληλεπίδρασης με την καθιέρωση κοινών αξιών, τελετουργιών, κανόνων και συμπεριφορών (Ehlers, 2009). Η κουλτούρα δεν είναι ένα ομοιόμορφο αλλά ένα ποικίλο φαινόμενο. Σε έναν οργανισμό μπορούν να εντοπιστούν διάφορες κουλτούρες μεταξύ των οποίων και κουλτούρες ποιότητας.

3.4. Κουλτούρα Ποιότητας

Η ποιοτική κουλτούρα αποτελεί μέρος της συνολικής οργανωτικής κουλτούρας. Μια αναλυτική εστίαση στην ποιοτική κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να καθιερωθεί μέσω της ερώτησης «με ποιον τρόπο ένας οργανισμός ανταποκρίνεται στις ποιοτικές προκλήσεις του και εκπληρώνει τον ποιοτικό του σκοπό; » (Ehlers, 2009).

Σύμφωνα με τους Goetsch & Davis (2013, σ.173), «*κουλτούρα ποιότητας είναι ένα οργανωσιακό σύστημα αξιών που έχει ως αποτέλεσμα την ανάδυση ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού στην εδραίωση της ιδέας της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αποτελείται από αξίες, παραδόσεις, διαδικασίες και προσδοκίες που προωθούν την ιδέα της ποιότητας*». Η κουλτούρα ποιότητας είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με λέξεις, μπορεί όμως να αναγνωριστεί από τους εξυπηρετούμενους. Η κουλτούρα ποιότητα μπορεί να περιγραφεί απλώς ως αυτή στην οποία κάθε εργαζόμενος ενστερνίζεται το όραμα, τις αξίες και τους στόχους ποιότητας του οργανισμού, ως έναν τρόπο ζωής (Evans & Lindsay 2020).

Ο Kelly (2001) αναφέρει ότι κουλτούρα ποιότητας σημαίνει ότι οι θεμελιώδεις αρχές της ολικής ποιότητας, όπως είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, η εκχώρηση εξουσίας στους εργαζομένους, η δίκαιη μεταχείριση όλων, η ομαδική εργασία και η

³⁹ Goffe, R. & Jones, G. (1998), *The Character of a Corporation: How your Company's Culture Can Make or Break your Business*, Harper Collins, London

αίσθηση της «ιδιοκτησίας», κατά την εκτέλεση των διαφόρων εργασιακών καθηκόντων και διεργασιών είναι ενσωματωμένες στην κουλτούρα του κάθε οργανισμού.

Οι οργανώσεις με κουλτούρα ποιότητας ανεξάρτητα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά (Goetsch & Davis, 2013 σελ.173), όπως:

1. Συμπεριφορά που συνάδει με τα σλόγκαν.
2. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τους πελάτες χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της ποιότητας.
3. Οι υπάλληλοι ενδυναμώνονται και εμπλέκονται στις διαδικασίες.
4. Η δουλειά εκτελείται από ομάδες.
5. Τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι δεσμευμένα στην έννοια της ποιότητας και δεν μεταθέτουν την ευθύνη για αυτή.
6. Υπάρχουν διαθέσιμοι συγκεκριμένοι πόροι προκειμένου να εγγυηθούν την συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
7. Παρέχεται η απαιτούμενη μόρφωση και εκπαίδευση, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα έχουν την γνώση και τα προσόντα που είναι απαραίτητα για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
8. Η ανταμοιβή, η επιβράβευση και το σύστημα προαγωγών βασίζονται στην συνεισφορά των ατόμων για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
9. Οι υπάλληλοι μέσα στην οργάνωση αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες.
10. Οι προμηθευτές αντιμετωπίζονται ως συνεργάτες.

Γίνεται αντιληπτό ότι εφόσον η συμπεριφορά των εργαζομένων καθοδηγείται και επηρεάζεται από μία ισχυρά θετική κουλτούρα ποιότητας βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του οργανισμού.

Για να αντιληφθούμε την ποιότητα ενός οργανισμού χρησιμοποιούμε τεχνικές όπως (Ζαβλανός, 2002, σ. 205):

- Η επισκόπηση των τάσεων πριν και μετά.
- Οι συνεντεύξεις.
- Τις ομαδικές εργασίες και τα ερωτηματολόγια του τύπου:
 - ✓ τι πρέπει να κάνουμε περισσότερο;
 - ✓ τι πρέπει να συνεχίσουμε;
 - ✓ τι οργανωτικό κλίμα υπάρχει στον οργανισμό;

Σύμφωνα με τους (Goetsch & Davis, 2013 σ.174-175), οι οργανώσεις που αναπτύσσουν και συντηρούν μία κουλτούρα ποιότητας διαφέρουν σημαντικά από τις παραδοσιακές κουλτούρες. Οι διαφορές είναι περισσότερο εμφανείς στην φιλοσοφία λειτουργίας, στους στόχους, στις συμπεριφορές, στον τρόπο επίλυσης προβλημάτων, στις σχέσεις με τους προμηθευτές και στην προσέγγιση βελτίωσης της απόδοσης. Οι διαφορές που εντοπίστηκαν και ομαδοποιήθηκαν από τους συγγραφείς, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

	Παραδοσιακή κουλτούρα	Κουλτούρα ποιότητας
Φιλοσοφία λειτουργίας	Απόδοση επένδυσης και βραχυπρόθεσμο κέρδος.	Ολοένα και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, επιδίωξη μακροχρόνιας επιτυχίας και επιβίωσης.
Στόχοι	Βραχυπρόθεσμοι στόχοι για άμεσο αποτέλεσμα.	Στρατηγικοί στόχοι (βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι) με γνώμονα το όραμα της οργάνωσης.
Συμπεριφορά στους πελάτες	Εσωστρεφή συμπεριφορά (ικανοποίηση εσωτερικών αναγκών), σχέση με τους πελάτες ανταλλακτική.	Σχέσεις πελατοκεντρικές. Οι πελάτες είναι η βασική προτεραιότητα καθώς και η συνεχής προσπάθεια για την βελτίωση της εξυπηρέτησης.
Τρόπος επίλυσης προβλημάτων	Τα προβλήματα λύνονται από τα ανωτέρα στελέχη, οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις εντολές.	Η λύση είναι μία συστημική διαδικασία βασισμένη στις ομάδες. Στόχος είναι να βρεθούν τα αίτια και όχι να εξαλειφθούν τα συμπτώματα.
Σχέσεις με προμηθευτές	Ανταλλακτική σχέση.	Συνεργατική σχέση, συνεχή προσπάθεια για την βελτίωση των σχέσεων.
Προσέγγιση βελτίωσης απόδοσης	Διασταλτική διαδικασία, ενεργοποιείται με την εμφάνιση των προβλημάτων	Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, του ανθρώπινου δυναμικού, των προϊόντων, του εργασιακού περιβάλλοντος.

Πίνακας 2: Παραδοσιακής Κουλτούρα Ποιότητας (Πηγή Goetsch & Davis, 2013 σελ.174-175)

Έρευνα που διεξήχθη από τους Radosandław & Olkiewicz (2019) κατέληξε ότι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας συνοψίζονται στην:

1. Ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία των προβλημάτων ποιότητας.
2. Γνώση και ικανότητα όσον αφορά την ποιότητα (που αποκτήθηκε είτε με την κατάρτιση και την καθοδήγηση του προσωπικού είτε μέσω της ανεξάρτητης μάθησης).
3. Δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων σε κάθε είδους δραστηριότητα με στόχο τη βελτίωση και τη διατήρηση της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού.

4. Παρακολούθηση, έλεγχος του επιπέδου ποιότητας στον οργανισμό, ανάληψη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

5. Κίνητρα για τη διατήρηση μιας κουλτούρας ποιότητας - καθορισμός καθηκόντων και συστημάτων μπόνους και τιμωρίας.

6. Ευθύνη για ποιοτικές δραστηριότητες (μέσω επίσημων αναθέσεων και περιγραφών καθηκόντων και της κατανόησής τους από τους εργαζομένους).

Για να μπορέσουν να εφαρμοστούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά σε έναν δημόσιο οργανισμό θα πρέπει η κουλτούρα του να είναι προσανατολισμένη προσανατολισμένη στην τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών να εστιάσει στον σχεδιασμό και στην επίτευξη αποτελεσμάτων, με στόχο την ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πολιτών/χρηστών. Η κουλτούρα όμως του δημοσίου τομέα είναι προσανατολισμένη στην σταθερότητα και δεν προωθεί τις αλλαγές.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε πως θα συντελείται η αλλαγή κουλτούρας.

3.5. Αλλαγή κουλτούρας

Η αλλαγή κουλτούρας είναι μια δύσκολη διαδικασία και απαιτεί συγκεκριμένες και μακροπρόθεσμες προσπάθειες. Τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας εξετάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, τώρα θα εξετάσουμε ποιές υποστηρικτικές διαδικασίες θα συμβάλουν στην εγκαθίδρυση κουλτούρας ποιότητας μέσα στους οργανισμούς.

Μια κουλτούρα ποιότητας μπορεί να αναπτυχθεί καλύτερα όταν απτά δομικά στοιχεία όπως μηχανισμοί διαχείρισης ποιότητας, εργαλεία και μέσα αναπτύσσονται παράλληλα με άλλα στοιχεία όπως είναι η δέσμευση, οι αξίες, οι τελετουργίες, τα σύμβολα, η επικοινωνία, η συμμετοχή και ο συνδυασμός αλληλεπίδρασης από πάνω προς τα κάτω και από τη βάση προς την κορυφή (Ehlers, 2009). Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων θεωρείται καίριας σημασίας για την επιτυχή ανάπτυξη της ποιοτικής κουλτούρας. Με άλλα λόγια απαιτείται να συντελεστεί μία αναδιάταξη στο σύστημα αξιών ενός οργανισμού, δηλαδή στις βασικές υποθέσεις, αξίες, κανόνες και στα τεχνουργήματα που επηρεάζουν την στάση και την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού.

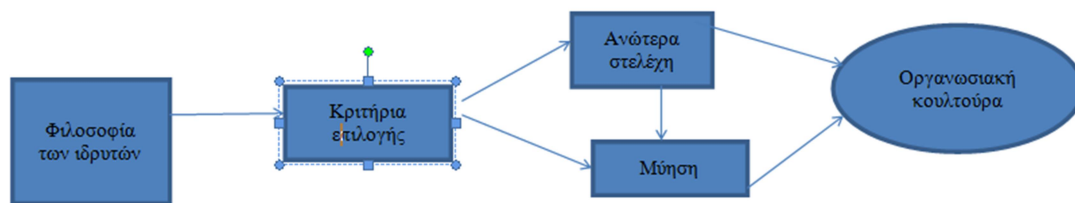
Η κουλτούρα ποιότητας είναι μία πολύ θεμελιώδης έννοια της ευρύτερης οργανωσιακής κουλτούρας και διαμορφώνεται από τον τρόπο που λειτουργεί ένας οργανισμός. Για να μπορέσει να αναπτυχθεί η κουλτούρα ποιότητας, θα πρέπει η ανώτερη διοίκηση να επιτρέψει στα άτομα να αναπτύξουν την ικανότητα της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, να μειώσουν την γραφειοκρατία, να δέχονται ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους για όλα τα θέματα και τα προβλήματα που απασχολούν τον οργανισμό και να υπάρχει επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις. Ειδικά για τον δημόσιο τομέα η κουλτούρα ποιότητας θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των πολιτών, από τον σχεδιασμό μίας υπηρεσίας μέχρι την τελική παράδοση αυτής στον χρήστη.

Η οργανωτική κουλτούρα φαίνεται να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με την άποψη πολλών ερευνητών. Η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό αρχίζει συνήθως από τον ιδρυτή της που έχει ένα συγκεκριμένο όραμα, υιοθετεί μία συγκεκριμένη στρατηγική η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένες ιδέες και αξίες τις οποίες πρέπει να τις διοχετεύσει στους εργαζόμενους του.. Όταν αυτές οι ιδέες και οι αξίες οδηγήσουν στην επιτυχία θεσμοθετείται και πραγματοποιείται το όραμα και η στρατηγική του ιδρυτή της⁴⁰. Επομένως, η ηγεσία έχει καίριο ρόλο στην αλλαγή της κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2018) η δημιουργία κουλτούρας συντελείται με τρεις τρόπους:

1. Οι ιδρυτές προσλαμβάνουν και κρατάνε μόνο υπαλλήλους που σκέφτονται και αισθάνονται με τον ίδιο τρόπο με αυτούς.
2. Κατηχούν και μούν τους υπαλλήλους στον δικό τους τρόπο σκέψης και αντίληψης.
3. Η συμπεριφορά των ίδιων των ιδρυτών ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν μαζί τους και να αφομοιώσουν τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τις παραδοχές τους.

⁴⁰ Richard L. Daft, "Bureaucratic versus /non-bureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change" στο Samuel B. Bacharach, ed. Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research (Greenwich, Conn.:JAI Press, 1982), 129-66.



Εικόνα 4: Πως διαμορφώνονται οι οργανωσιακές κουλτούρες (Πηγή: Robbins & Judge 2018 σελ. 509)

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006) τα στοιχεία που επηρεάζουν την κουλτούρα ενός οργανισμού είναι το στυλ ηγεσίας, ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις, η επικοινωνία (αμφίδρομη), η αντίδραση των ατόμων σε νέες ιδέες, οι ευκαιρίες εξέλιξης των ατόμων, ο βαθμός εμπιστοσύνης, το μέγεθος της ανατροφοδότησης, η διευθέτηση των συγκρούσεων, η συνεργασία, ο βαθμός δέσμευσης και παρακίνησης. Ο ρόλος της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών είναι καθοριστικός για την διαμόρφωση της συμπεριφοράς για την εισαγωγή της ποιότητας. Οι ιδρυτές (ηγέτες) πρέπει να ξεφύγουν από την παραδοσιακή κουλτούρα που δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην επίβλεψη των εργαζομένων και να οικοδομούν αλλά και να διατηρούν μία κουλτούρα ποιότητας που θα οδηγήσει τον οργανισμό μακροχρόνια σε υψηλά πρότυπα απόδοσης. Αποστολή τους είναι να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας, να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να πειραματίζονται, να δοκιμάζουν νέα εργαλεία, να προτείνουν αλλαγές στις διαδικασίες, να δίνουν χρόνο και πόρους για την ανάπτυξη νέων ιδεών, να τους βοηθούν να αντιληφθούν τον αντίκτυπο της δουλειάς τους, να αξιοποιούν τις δυνατότητες τους και να φροντίζουν για την εξέλιξή τους.

Η αλλαγή των γνώσεων, της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων απαιτεί πολιτικές και διπλωματικές δεξιότητες (Harrington & Williams, 2004)⁴¹. Οι ηγέτες αλλαγής κουλτούρας πρέπει να διαθέτουν κάποιες μαλακές δεξιότητες (soft skills) όπως η επικοινωνία, η ομαδική συνεργασία, ο χειρισμός της διαφορετικότητας κ.λ.π.. Σύμφωνα με τον Goleman (2000) για την επιλογή των ανώτερων στελεχών στις σύγχρονες οργανώσεις δεν λαμβάνονται πλέον υπόψη μόνο οι ακαδημαϊκές γνώσεις, οι τεχνικές δεξιότητες, η πείρα και η εξυπνάδα αλλά και η συναισθηματική τους ευφυΐα. Τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν κάποιες μαλακές δεξιότητες, οι οποίες συνοψίζονται στην έννοια της «Συναισθηματικής Νοημοσύνης». Ο ίδιος συγγραφέας θεωρεί ότι σε αυτές τις εποχές μετασχηματισμού που διανύουμε ένας χαρισματικός ηγέτης που

⁴¹ Harrington, D. and Williams, B. (2004), "Moving the quality effort forward: the emerging role of the middle manager", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 4, pp. 297-306.

μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους είναι απαραίτητος. Οι ηγέτες που θα επιφέρουν την αλλαγή στον οργανισμό θα πρέπει να είναι σε θέση να εμπνεύσουν, να ενθαρρύνουν και να διοχετεύσουν το όραμά τους, να ενεργοποιούν τους υφισταμένους τους για την αλλαγή αφυπνίζοντας τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία που κάνουν και να τους δημιουργήσουν την αίσθηση ότι αποτελούν μέρος του συνόλου του οργανισμού. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι αυτός ο τρόπος ηγεσίας κάνει τους υφισταμένους να προσπαθούν περισσότερο και να έχουν καλύτερη επίδοση, κάνοντας την εργασία τους πιο αποτελεσματικά (Goleman, 2000).

Το πλέον παραγωγικό στυλ κουλτούρας για τους οργανισμούς ποιότητας είναι αυτό το οποίο λαμβάνει υπόψη τις διαστάσεις «δίνω αξία στον εαυτό μου» και «δίνω αξία στους άλλους». Σε αυτό το στυλ κουλτούρας, το άτομο αισθάνεται ότι έχει ισχύ, συμμετέχει στις διάφορες διαδικασίες, συνεργάζεται, δέχεται την ισότητα και τη δικαιοσύνη, υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και είναι ανοικτό σε προτάσεις (Ζαβλανός, 2006). Επομένως, προσωπική αλλαγή θα έχουμε όταν αναπτυχτεί μία κουλτούρα στον οργανισμό η οποία θα ταυτίζεται στις ανωτέρω διαστάσεις.

Ο Kelly (2001) αναφέρει ότι η υλοποίηση των διαφόρων πλευρών του προγράμματος Διοίκηση Ολικής ποιότητας συμβάλλει ουσιαστικά στην δημιουργία κουλτούρας που προωθεί την ποιότητα. Επιπλέον επισημαίνει ότι πρέπει να γίνουν συνειδητές προσπάθειες για την διαμόρφωση αυτού του είδους της κουλτούρας. Θεωρεί ότι οι παρακάτω τεχνικές θα βοηθήσουν στην δημιουργία κουλτούρα ποιότητας (Kelly, 2001σ.144-147).

1. *Εμφανή δέσμευση*: Η διοίκηση οφείλει να αποδεικνύει με τις πράξεις της εκείνο που θέλει να ακολουθούν οι υπάλληλοι της, δίνοντας συνεχώς το παράδειγμα. Δεν αρκεί να μιλούν για ποιότητα πρέπει και οι αποφάσεις τους να δείχνουν ότι είναι προσανατολισμένοι στην ποιότητα. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα ανοικτό σύστημα και οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να παρατηρούν την συμπεριφορά των προϊσταμένων τους.

2. *Επαφή με τον πελάτη/πολίτη*: Ο προσανατολισμός στον πελάτη/πολίτη είναι η κινητήρια δύναμη της Διοίκησης Ολικής ποιότητας. Κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προσδοκίες και οι ανάγκες τους. Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών (κύκλος του Deming) και η αναπροσαρμογή τους, θα οδηγήσει σε ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας.

3. *Ανάθεση της επίλυσης προβλημάτων στους εργαζόμενους*: Οι εργαζόμενοι έχοντας καλύτερη αντίληψη των εργασιών μπορούν να δώσουν καλύτερες λύσεις σε ζητήματα

ποιότητας από ότι τα ανώτερα στελέχη. Άλλωστε είναι προς το δικό τους το συμφέρον να βρουν όσο το δυνατό πιο λειτουργικές λύσεις, διότι θα διευκολυνθεί η εργασία τους.

4. *Σωστή χρήση των συμβόλων*: Η συμβολική αναγνώριση, όπως βραβεία, εκδηλώσεις, χρηματικές αμοιβές, πρέπει να είναι αποτέλεσμα μίας βαθύτερης κουλτούρας, όχι απλά υποκατάστατά της. Η διοίκηση θα πρέπει να αμείβει όχι μόνο την επιτυχία, αλλά και την προσπάθεια των υπαλλήλων που αναζήτησαν λύσεις σε προβλήματα και εφαρμόσαν νέες πρακτικές με στόχο να βελτιώσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

5. *Συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο*: Η εμπλοκή των εργαζομένων θα μειώσει την αντίσταση τους στην εφαρμογή νέων σχεδίων δράσης. Οι υποδείξεις και οι ιδέες που προέρχονται από όλους τους συμμετέχοντες σε έναν οργανισμό αλλά και η έμπρακτη εφαρμογή τους είναι μία από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ και συμβάλει στην αλλαγή της κουλτούρας διοίκησης.

6. *Αξιοποίηση της εμπειρίας του οργανισμού*: Οι ιδέες που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό έχουν μεγαλύτερη αξιοπιστία από αυτές που προέρχονται από έξω. Εφόσον κάποιες ιδέες ή τεχνικές είχαν θετικά αποτελέσματα για κάποιο συγκεκριμένο τμήμα, ενδεχομένως να λειτουργήσουν με επιτυχία και για άλλα τμήματα του οργανισμού, διότι έχουν ενσωματωθεί ήδη στην υπάρχουσα κουλτούρα.

7. *Προαγωγή της ομαδικής εργασίας*: Η ομαδική εργασία είναι αποτελεσματική τόσο για την επίλυση προβλημάτων όσο και για την προώθηση της κουλτούρας ποιότητας.

8. *Υιοθέτηση της «γλώσσας» ποιότητας*: Η ουσιαστική εκπαίδευση στις έννοιες της ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Όταν όλοι κατανοούν και χρησιμοποιούν τους βασικούς όρους της ΔΟΠ, επιτυγχάνεται καλύτερη επικοινωνία και διευρύνεται η συνειδητοποίηση της ποιότητας.

9. *Εξάλειψη της κοντόφθαλμης θεώρησης*: Η κουλτούρα ποιότητας επιτυγχάνεται όταν όλοι οι συμμετέχοντες σε έναν οργανισμό είναι γνώστες τόσο της στρατηγικής όσο και της θέσης του στο εξωτερικό περιβάλλον. Δεν αρκεί οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται μόνο για τα άμεσα καθήκοντά τους, πρέπει να κατανοήσουν την έννοια του εσωτερικού πελάτη και να αντιληφθούν ότι μόνο εάν εργαστούν από κοινού με τους συναδέλφους τους θα μπορέσουν να προχωρήσουν σε πρωτοβουλίες για την βελτίωση της ποιότητας.

10. *Καλλιέργεια του αισθήματος ιδιοκτησίας του εργαζομένου*: Η ολική ποιότητα περιλαμβάνει την ιδέα ότι ο εργαζόμενος είναι «διοκτήτης» της εργασίας του και ότι αυτός που εμπλέκεται στη βελτίωση μίας διαδικασίας είναι «διοκτήτης» αυτής της διαδικασίας. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να μάθουν να εκχωρούν εξουσία στους

υφισταμένους τους. Αυτό το αίσθημα ιδιοκτησίας ανυψώνει το ηθικό του εργαζομένου και αυξάνει την ατομική προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα εμπόδια που εντοπίζει ο Kelly (2001) στην πορεία προς την κουλτούρα ποιότητας είναι: ο ανεπαρκής σχεδιασμός, η γρήγορη επιδίωξη αποτελεσμάτων, η ανασφάλεια των εργαζομένων, η έλλειψη υποστήριξης από τα ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη καθώς και η έλλειψη συνεχούς υποστήριξης και ενθάρρυνσης των εργαζομένων για πρωτοβουλίες και καινοτομίες από την ανώτατη διοίκηση.

Για την διαχείριση αλλαγών στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία στην βιβλιογραφία και στην έρευνα. Η θεωρία του ΝΔΜ υποστηρίζει ότι η διαχείριση των αλλαγών στον δημόσιο τομέα πρέπει να αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο που αντιμετωπίζεται και στον ιδιωτικό και η οργανωσιακή κουλτούρα τους θα πρέπει έχει εξωτερικό και όχι εσωτερικό προσανατολισμό (Bradley και Parker, 2006:89-99)⁴². Βάση αυτής της αντίληψης αναμένεται ότι η οργανωτική κουλτούρα των οργανισμών του δημόσιου τομέα θα πρέπει τώρα να αντικατοπτρίζει την οργανωτική κουλτούρα των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα (Harrison & Baird 2015).

Η εφαρμογή της ολικής ποιότητας είναι απαραίτητο να συνοδεύεται από αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ένα πρόγραμμα ποιότητας όπως η ΔΟΠ δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία από οργανισμούς που είναι προσκολλημένοι στην παραδοσιακή κουλτούρα. Ενδεχομένως η προσκόλληση στην παραδοσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει το Ελληνικό δημόσιο να είναι και ο λόγος της ελλιπής εφαρμογής των εργαλείων ποιότητας του ν.3230/2004, τα οποία είναι εμπνευσμένα από την φιλοσοφία της ΔΟΠ.

3.6. Αντίσταση στην αλλαγή

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται μια «ισχυρή δύναμη» που επηρεάζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα (Harrison & Baird 2015). Η υλοποίηση της αλλαγής κουλτούρας είναι δύσκολη. Είναι

⁴² Bradley L and Parker R (2006) Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? Australian Journal of Public Administration 65: 89–99.

σχετικά εύκολο να γίνουν αλλαγές στις διαδικασίες, στους κανόνες, στην τεχνολογία αλλά είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν οι βασικές αξίες των ατόμων, η αντίληψη που έχουν για την διοίκηση, την εργασία, τα κίνητρα.

Σύμφωνα με τους Goetsch & Davis (2013), το πιο σημαντικό στην διαδικασία της αλλαγής είναι να υπερνικηθεί το παρελθόν. Η κουλτούρα του παρελθόντος είναι δύσκολο να ξεπεραστεί και να δώσει τη θέση της σε μία κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα. Η αλλαγή απαιτεί ισχυρή ηγεσία που θα καθοδηγήσει όλους τους εργαζομένους του οργανισμού από την αβεβαιότητα και την αστάθεια στη δημιουργία αφοσίωσης στην αλλαγή (Daft, 2005). Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να αντιληφθούν την ανάγκη για την αλλαγή καθώς και τις επιπτώσεις που θα έχει η αποτυχία της εισαγωγής της αλλαγής. Τα στελέχη που δεν δημιουργούν μία αίσθηση επείγουσας αλλαγής της νοοτροπίας διοίκησης πέφτουν θύματα ενός ύπουλου εφησυχασμού (Goetsch & Davis, 2013).

Ο Bernerth (2004⁴³) υποστηρίζει ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την αλλαγή εντός του οργανισμού είναι η ετοιμότητα των εργαζομένων (Hameed et al, 2019)⁴⁴. Ενώ πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους ότι μία τέτοια αλλαγή στην γενική φιλοσοφία λειτουργίας για να έχει αποτέλεσμα πρέπει να της δοθεί χρόνος και να υποστηριχθεί από όλους. Η αλλαγή στην κουλτούρα είναι κατά κανόνα ευθύνη της διοίκησης (Daft, 2005).

Ο Brien Palmer 2006⁴⁵ προτείνει για την αλλαγή κουλτούρας μία προσέγγιση βασισμένη σε τρεις άξονες:

1. Σύνδεση της αλλαγής με τους στόχους της οργάνωσης.
2. Ενεργοποίηση των ηγετικών στελεχών ώστε να διαχειριστούν την αλλαγή και να αντιμετωπιστούν οι αντιδράσεις και η αδράνεια.
3. Παρουσίαση της αλλαγής με σύντομο αλλά εντυπωσιακό τρόπο.

Σύμφωνα με τον Lewin (1951⁴⁶) τα στάδια της διαδικασίας της αλλαγής είναι ενεργοποίηση (unfreezing stage), κινητοποίηση (motivation stage) και σταθεροποίηση

⁴³ Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36-52

⁴⁴ Hameed, Imran, Abdul Karim Khan, Meghna Sabharwal, Ghulam Ali Arain, and Irfan Hameed. "Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee's Readiness for Change Perspective." *Review of Public Personnel Administration* 39, no. 3 (September 2019): 398–421. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729869>.

⁴⁵ Brien Palmer, "Selling Quality Ideas to Management", *Quality progress* 39, no.5 (May 2006):27

⁴⁶ Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row

(refreezing stage) (Hameed et. al., 2019). Ενώ οι Armenakis & Bedeian (1999⁴⁷) το ορίζουν ως ετοιμότητα, υιοθέτηση και θεσμοθέτηση της αλλαγής. Ο Bridges (2010⁴⁸) περιγράφει αυτά τα βήματα ως τέλος και μετάβαση σε ένα νέο ξεκίνημα. Ο Bernerth (2004) υποστηρίζει ότι ανεξάρτητα από τους τίτλους που ανατίθενται σε αυτά τα βήματα, ο στόχος είναι να καταστούν οι προτεινόμενες αλλαγές μέρος της μόνιμης, σταθερής και συνήθους οργανωτικής ζωής. Ωστόσο, ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα δεν παρέχεται καμία εγγύηση για την επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής (Hameed et al 2019).

Σύμφωνα με τον Rowden (2001⁴⁹) οι οργανισμοί θα πρέπει να παραμείνουν σε κατάσταση συνεχούς ετοιμότητας για να φιλοξενήσουν την αλλαγή, η οποία όπως υποστηρίζεται και από τους Armenakis, Harris, & Mossholder (1993)⁵⁰; Bernerth (2004); Eby, Adams, Russell, & Gaby, (2000⁵¹ απαιτεί από τους υπαλλήλους να είναι ανοικτοί, αφοσιωμένοι, έτοιμοι και παρακινημένοι για αλλαγή (Hameed et al 2017). Οι Beer and Walton (1987⁵²) θεωρούν ότι η ετοιμότητα αναφέρεται στην κοινωνική, τεχνολογική ή συστηματική ικανότητα μιας ομάδας ή ενός οργανισμού να αλλάξει ή να δοκιμάσει νέα πράγματα (Mathew et. al., 2014). Οι κύριοι παράγοντες ετοιμότητας είναι: *«η δέσμευση των ανώτερων διοικητικών στελεχών για την αλλαγή, η ικανότητα των παραγόντων για την αλλαγή και η υποστήριξη των άμεσων διευθυντών κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Ενώ οι αρνητικοί παράγοντες ετοιμότητας είναι: η κακή επικοινωνία των αλλαγών, οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής στην εργασία και η έλλειψη συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής (Mathew et. al., 2014)»*.

Ο Bauer (2012⁵³) ισχυρίζεται ότι για την επίτευξη ευνοϊκών αποτελεσμάτων στους δημόσιους θεσμούς μέσω των δημόσιων μεταρρυθμίσεων, απαιτείται υποστήριξη από την κρίσιμη μάζα των εργαζομένων (Hameed et al, 2019). Ο Kiefer (2005⁵⁴)

⁴⁷ Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315

⁴⁸ Bridges, W. (2010). *Managing transitions: Making the most of change*. Available from ReadHowYouWant.com

⁴⁹ Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *SAM Advanced Management Journal*, 66, 11-24

⁵⁰ Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.

⁵¹ Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442

⁵² Beer M, Walton AE (1987). Organization change and development, *Ann. Rev. Psychol.* 38:339-367

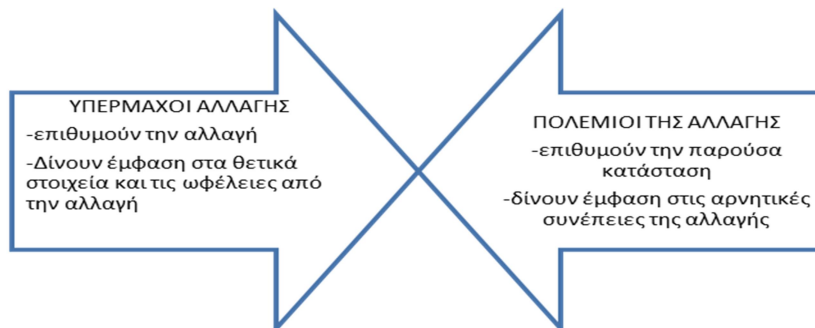
⁵³ Bauer, M. W. (2012). Tolerant, if personal goals remain unharmed: Explaining supranational bureaucrats' attitudes to organizational change. *Governance*, 25, 485-510

⁵⁴ Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.

υποστηρίζει ότι οι προσπάθειες αλλαγής μπορεί να οδηγήσουν τους υπαλλήλους σε αυξημένα συναισθήματα άγχους, αβεβαιότητας, αρνητικών συναισθημάτων και ασάφειας. Ως αποτέλεσμα αυτών των αρνητικών συναισθημάτων είναι οι εργαζόμενοι να τείνουν να επιδεικνύουν αντίσταση στις προσπάθειες οργανωτικής αλλαγής (Applebaum & Batt (1993)⁵⁵; Judson (1991)⁵⁶; Hameed et. al.,(2019)).

Κάθε οργανωσιακή αλλαγή συναντάει αντιστάσεις από τα μέλη του οργανισμού O Juran περιγράφει την αλλαγή ως «μία φάση δύο διαφορετικών κουλτουρών». Σε κάθε οργάνωση έχουμε δύο διακριτές κουλτούρες που σχετίζονται με την αλλαγή. Η οργανωτική αλλαγή πρόκειται να αρχίσει με μια αξιολόγηση της νοοτροπίας των ανθρώπων, η οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί στην προθυμία/την αντίστασή τους στην αλλαγή καθώς επίσης και στις πιθανότητες λύσεις για να αντιμετωπιστεί η αντίσταση, εάν υπάρχει (Mathew et. al., 2014).

Αποτελεσματικό ρόλο παίζουν και οι ομάδες αλλαγής και οι υπερασπιστές ιδεών (Daft, 2005). Σύμφωνα με τους Goetsch & Davis (2013) σε κάθε προσπάθεια για την εισαγωγή αλλαγών σχηματίζονται δύο ομάδες: οι Υπέρμαχοι και οι Πολέμιοι της αλλαγής.



Εικόνα 5: Υπέρμαχοι και Πολέμιοι της αλλαγής (Πηγή: Goetsch & Davis, 2013 σελ.185)

Πολλές φορές και οι δύο ομάδες έχουν άδικο στον τρόπο που προσεγγίζουν την αλλαγή. Οι υπερασπιστές δεν αντιλαμβάνονται ούτε λαμβάνουν υπόψη τους την απειλή και τον φόβο που μπορεί να προκαλέσει μία αλλαγή. Οι πολέμιοι από την άλλη βλέπουν μόνο τους κινδύνους και αγνοούν τα πιθανά θετικά αποτελέσματα μίας αλλαγής. Αυτές οι προσεγγίσεις χωρίζουν την οργάνωση σε δύο στρατόπεδα, που αναλώνονται σε μία

⁵⁵ Applebaum, E., & Batt, R. (1993). The new American workplace. Ithaca, NY: Cornell University Press.

⁵⁶ Judson, A. (1991). Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change. Cambridge, MA: Blackwell.

διαρκή σύγκρουση παρά την προσπάθεια ομαλής υιοθέτησης της αλλαγής (Goetsch & Davis, 2013, σ.185).

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχία της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως απειλή για τη δουλειά τους, είτε άμεσα για την ύπαρξή τους είτε ως απειλή για την ποιότητα και το περιεχόμενο της εργασίας τους, είτε ως πρόκληση της έλλειψης προαγωγής (Corrigan, 1996)⁵⁷. Για τον Grey and Mitev (1995)⁵⁸ η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή οφείλεται κυρίως στον «φόβο» ή την «παρεξήγηση», η οποία μπορεί να ξεπεραστεί μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής (Mathew et. al., 2014). Ο Atkinson (1990)⁵⁹ θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται για τους παρακάτω λόγους:

1. Φόβο για το άγνωστο.
2. Απώλεια ελέγχου, μία αλλαγή μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια στα θέματα εργασίας.
3. Αβεβαιότητα.
4. Περισσότερη δουλειά.

Οι διευθυντές που επιθυμούν να χτίσουν μία κουλτούρα ποιότητας θα πρέπει να κατανοήσουν τις φάσεις της συναισθηματικής μεταλλαγής. Οι φάσεις της συναισθηματικής μεταλλαγής είναι επτά. Σοκ, Άρνηση, Συνειδητοποίηση, Αποδοχή, Αναδόμηση, Κατανόηση και Αποκατάσταση. Οι διευθυντές της αλλαγή θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τα άτομα που επηρεάζονται από την αλλαγή μέσω αυτής της κυκλικής διαδικασίας.

Οι Goetsch & Davis (2013) προτείνουν μία λίστα δράσεων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους εισηγητές της αλλαγής προκειμένου να καθοδηγήσουν τις οργανώσεις τους στην μετατροπή της παραδοσιακής κουλτούρας σε κουλτούρα ποιότητας:

- Εντοπισμός των απαραίτητων αλλαγών σε συμπεριφορές και διαδικασίες.
- Γραπτή αναφορά για τις σχεδιασμένες αλλαγές.
- Ανάπτυξη σχεδίου για την διεκπεραίωση των αλλαγών.

⁵⁷ Corrigan S (1996). Human and organisational aspects of business process reengineering, research report, Institute of Work Psychology, University of Sheffield

⁵⁸ Grey C, Mitev N (1995). Re-engineering organizations: a critical appraisal, personnel review, 24: 6-18.

⁵⁹ Philip E. Atkinson, Creating Culture Change Q the Key to successful total quality Management (San Diega, CA: Pfeiffer, 1990), p.48-49

- Κατανόηση των φάσεων της συναισθηματικής μεταλλαγής από τους ενεργά εμπλεκόμενους στην διαδικασία της αλλαγής.
- Εντοπισμός και συμμετοχή των ατόμων που θα υποστηρίξουν την αλλαγή και θα συμβάλλουν στην επιτυχία της.
- Υιοθέτηση συναισθηματικής και λογικής προσέγγισης της αλλαγής κουλτούρας.
- Στρατηγικές εφαρμογών της αλλαγής που θα προσαρμόζουν σταδιακά τα άτομα στη νέα κατάσταση και όχι απότομα.
- Υποστήριξη, Υποστήριξη, Υποστήριξη.

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ελαχιστοποιούν την αίσθηση ασάφειας μεταξύ των εργαζομένων χρησιμοποιώντας αποτελεσματική επικοινωνία και σχεδιασμό. Πρέπει να αποσαφηνίζουν τη μελλοντική κατάσταση των εργαζομένων και να τους ενημερώσουν για το τι πρόκειται να συμβεί και πώς θα επηρεαστούν από το πρόγραμμα αλλαγής (Abraham et. al., 1997)⁶⁰. Πρέπει να δημιουργούν την πεποίθηση μεταξύ των εργαζομένων ότι παρέχεται η κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση. Επίσης, θα πρέπει να αποσαφηνίζουν τις πολιτικές ποιότητας των οργανισμών και να παρακινούν τους εργαζομένους προκειμένου να συμμετέχουν ενεργά στον ποιοτικό σχεδιασμό, στη λήψη αποφάσεων, στον σχεδιασμό των διαδικασιών, στη δημιουργία μιας ομαδικής εργασιακής κουλτούρας, την αξιοποίηση ιδεών και προτάσεων των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό θα μεγιστοποιηθεί ο ενθουσιασμός των εργαζομένων και θα ελαχιστοποιηθεί η αντίστασή τους (Mosadeghrad, 2014)⁶¹.

Τα διευθυντικά στελέχη, ειδικά στον δημόσιο τομέα, προτιμούν να οργανώνουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες με προβλέψιμο και συνήθη τρόπο. Ωστόσο η φυσική τάξη των πραγμάτων στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον είναι η αλλαγή και όχι η σταθερότητα. Οι περισσότερες αλλαγές είναι σταδιακές. Ο προσεκτικός σχεδιασμός της αλλαγής, θεωρείτε το κλειδί της επιτυχίας.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο «Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης» της Ευρωπαϊκής Ένωσης (O_P_Q 2017, σ. 83), τα διαφορετικά βήματα και ο ρόλος που οι ηγέτες

⁶⁰ Abraham, Morris, Tom Fisher, and John Crawford. "Quality Culture and the Management of Organization Change." *International Journal of Quality & Reliability Management* 14, no. 6 (August 1, 1997): 616–36. <https://doi.org/10.1108/02656719710186236>.

⁶¹ Mohammad Mosadeghrad, Ali. "Why TQM Programmes Fail? A Pathology Approach." *The TQM Journal* 26, no. 2 (March 4, 2014): 160–87. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2010-0041>.

μπορούν να διαδραματίσουν για τη διαδικασία αλλαγής προκειμένου να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική περιγράφονται ως εξής⁶²:

- *Διασφάλιση της ανάγκης*: Οι διοικητικοί ηγέτες πρέπει να επιβεβαιώσουν και πειστικά να επικοινωνήσουν την ανάγκη για αλλαγή.
- *Πρόβλεψη ενός σχεδίου*: Οι διοικητικοί ηγέτες πρέπει να καταρτίσουν έναν οδικό χάρτη ή μια στρατηγική για την υλοποίηση της αλλαγής.
- *Δημιουργία όρων εσωτερικής υποστήριξης και άμβλυνσης της αντίστασης*: Οι διοικητικοί ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν τις συνθήκες για την εσωτερική υποστήριξη και να μειώσουν την αντίσταση για αλλαγή μέσω μαζικής συμμετοχής στη διαδικασία αλλαγής.
- *Διασφάλιση της υποστήριξης από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης και της δέσμευσης*: Ένα άτομο ή μία ομάδα στον οργανισμό θα πρέπει να προασπίσει τη δικαιολογητική βάση για την αλλαγή.
- *Δημιουργία όρων εξωτερικής υποστήριξης*: Οι διοικητικοί ηγέτες πρέπει να καλλιεργήσουν και να διασφαλίσουν την υποστήριξη από πολιτικούς και κύριους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς.
- *Παροχή πόρων*: Η επιτυχημένη αλλαγή απαιτεί επαρκείς πόρους για την υποστήριξη της διαδικασίας αλλαγής.
- *Θεσμοθέτηση της αλλαγής*: Οι διοικητές και οι υπάλληλοι πρέπει να θεσμοποιήσουν αποτελεσματικά τις αλλαγές.
- *Επιδίωξη ολοκληρωτικής αλλαγής*: Οι διοικητικοί ηγέτες πρέπει να εκπονήσουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αλλαγή που να επιτυγχάνει συμφωνία με του υποσύστημα.

Έρευνα που έγινε από τους Abraham et. al., (1997) σε οργανισμούς του δημοσίου στην Αυστραλία, κατέληξε ότι οι οργανισμοί που κατάφεραν να έχουν μια επιτυχημένη μετάβαση σε μια ποιοτική κουλτούρα στηρίχθηκαν στις αρχές του Nadler (1981, 1989)⁶³. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί αυτοί: (1) ανέπτυξαν ένα στρατηγικά συνδεδεμένο όραμα του μελλοντικού κράτους και κοινοποίησαν περιγραφές του οράματος με τρόπους που επέτρεψαν στους συμμετέχοντες να γνωρίζουν τι θα συνέβαινε και πώς θα επηρεαζόντουσαν από την αλλαγή, (2) δημιούργησαν ενέργειες

⁶² S. Fernandez, & H. Rainey (2006) Managing Successful Organisational Change in the Public Sector: An Agenda for Research and Practice, Public Administration Review, 66/2

⁶³ Nadler, D.A. (1981), "Managing organisational change: an integrating perspective", The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 17 No. 2. & Nadler, D.A. (1989), "Organisational frame bending: principles for managing reorientation", The Academy of Management Executive, Vol. 3 No. 3, pp. 194-204.

για την έναρξη και την εκτέλεση της αλλαγής με ηγετική δράση, η οποία δίνει έμφαση στο παράδειγμα, τον καθορισμό προτύπων και την παροχή των διαδικασιών, των πόρων και των δομών και επέτρεψαν στους εργαζομένους να επιτύχουν τους απαιτούμενους στόχους, (3) ανέπτυξαν μια ισχυρή εκτελεστική ομάδα, που αποτελούνταν από μέλη όλου του οργανισμού, ώστε να αναπτυχθεί μια ευρύτερη βάση κοινής ηγεσίας σε ολόκληρο τον οργανισμό, (4) παρείχαν λεπτομερή προγραμματισμό, σχεδιασμό δομών, κατανομή των πόρων, ανάπτυξη μηχανισμών ανατροφοδότησης και ευελιξία και αυτονομία στους εμπλεκόμενους, (5) τα συστήματα πληροφοριών, οι ανταμοιβές, τα κίνητρα, τα πρότυπα απόδοσης, ο προϋπολογισμός, οι κατανομές πόρων, η κατάρτιση και η ανάπτυξη χρησιμοποιήθηκαν ταυτόχρονα για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της αλλαγής. Η διαχείριση της διαδικασίας μετάβασης απαιτεί τη χρήση «πολλαπλών και συνεκτικών σημείων μόχλευσης» (Nadler, 1981, σ. 202). Οι οργανισμοί της έρευνας ήταν διατεθειμένοι να πληρώσουν για τα οφέλη της αλλαγής μέσω επενδύσεων σε χρόνο, ενέργεια και χρήμα. Έτσι, αυτοί οι «επιτυχημένοι» οργανισμοί είχαν υποστεί αυτό που ο Ulrich & Lake (1991)⁶⁴ αποκαλούν οργανωσιακή ανάπτυξη.

Για να έχει αποτέλεσμα η αλλαγή απαιτείται οργανωσιακή ανάπτυξη. Σύμφωνα με τους Burke & Zawacki (2000) η οργανωσιακή ανάπτυξη δίνει έμφαση στις αξίες της ανθρώπινης ανάπτυξης, στην δικαιοσύνη, στο ανοικτό πνεύμα, στην ανυπαρξία πιέσεων και στην προσωπική αυτονομία, ενώ επιτρέπει στους εργαζομένους να εκτελούν τα καθήκοντά τους με τον κατάλληλο κατά την άποψή τους τρόπο μέσα σε εύλογους οργανωσιακούς περιορισμούς (Daft, 2005). Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από το Ελληνικό δημόσιο και κυρίως από τους δήμους μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακή ανάπτυξη και να τους δώσει ώθηση να αλλάξουν την νοοτροπία του παρελθόντος.

3.7. Πως θα διαμορφωθούν οι συνθήκες για την αλλαγή κουλτούρας με την χρήση των εργαλείων ποιότητας(ν.3230/2004)

Ο δημόσιος τομέας προκειμένου να μεταβεί από την παραδοσιακή κουλτούρα σε μία κουλτούρα ποιότητας απαιτείται ένας επανασχεδιασμός των οργανωτικών δομών, της εργασίας και της εκμάθησης νέων δεξιοτήτων τόσο από τους διευθυντές όσο και από

⁶⁴ Ulrich, D. and Lake, D. (1991), "Organisational capability: creating competitive advantage", Academy of Management Executive, Vol. 5 No. 1.

τους υπαλλήλους (Psomas et. al., 2016). Απαιτείται δηλαδή μια αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες/χρήστες αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τους δημόσιους οργανισμούς και το ρόλο τους (Τσέκος, 2007, Rammata, 2011, Papalazarou & Tsoulfas, 2018 part I). Για την εισαγωγή των εργαλείων ποιότητας θα πρέπει να εξεταστεί η τρέχουσα κατάσταση. Η διοίκηση με την χρησιμοποίηση της τεχνικής του καταιγισμού ιδεών θα πρέπει να προσδιορίσει τα τρέχοντα πολιτιστικά στοιχεία καθώς επίσης και τα επιθυμητά. Τα στοιχεία της νέας κουλτούρας πρέπει να γίνουν αποδεκτά από τα άτομα με την βοήθεια του προγραμματισμού και της εκπαίδευσης.

Ο Ζαβλανός (2002) συγκέντρωσε και αντιπαραθέσε τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που έχουν τα άτομα σε έναν οργανισμό, με παραδοσιακή κουλτούρα και με κουλτούρα βασισμένη στην φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Παραδοσιακή φιλοσοφία της αντίδρασης	Σύγχρονη φιλοσοφία της δημιουργίας (ΔΟΠ)
Τα άτομα	
Αντιδρούν στην αλλαγή.	Είναι ανοικτά στην αλλαγή.
Προφασίζονται λόγους αδυναμίας να πραγματοποιήσουν ένα καθήκον.	Είναι αποφασισμένοι να πραγματοποιήσουν ένα καθήκον.
Αποφεύγουν την υπευθυνότητα.	Αναλαμβάνουν την ευθύνη των ενεργειών τους.
Δεν έχουν καλές δεξιότητες στην ακρόαση και την παρακολούθηση.	Έχουν καλές δεξιότητες στην ακρόαση και την παρακολούθηση.
Χάνουν γρήγορα την διάθεση για εργασία.	Έχουν μία συνεχή ενέργεια για την εργασία.
Έχουν δυσκολία στην λήψη αποφάσεων.	Παίρνουν εύκολα αποφάσεις.
Αισθάνονται ότι δεν έχουν έλεγχο του περιβάλλοντος τους.	Αισθάνονται ότι έχουν έλεγχο του περιβάλλοντος τους.
Εργάζονται σκληρά.	Εργάζονται έξυπνα.
Φοβούνται τους κινδύνους και τις προκλήσεις.	Κατευθύνονται από τους κινδύνους και τις προκλήσεις .
Υποφέρουν από υπερβολικό εσωτερικό άγχος.	Διαθέτουν μία εσωτερική ηρεμία.
Δεν ξεχνούν το παρελθόν.	Προσανατολίζονται στο παρόν και στο μέλλον.
Αφανίζονται από τις αποτυχίες.	Μαθαίνουν και ενισχύονται από τα λάθη τους.
Έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση.	Έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση.
Εστιάζουν την προσοχή τους σε αυτό που θέλουν να επιτύχουν.	Εστιάζουν την προσοχή τους στα αποτελέσματα, τα οποία θέλουν να επιτύχουν.
Κάνουν πράγματα σωστά.	Κάνουν τα σωστά πράγματα .

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά των δύο ακραίων φιλοσοφικών ρευμάτων σκέψης για την κουλτούρα (Πηγή: Ζαβλανός, 2002: σελ. 211)

Όταν οι ηγέτες του δημοσίου καταφέρουν να αναπτύξουν αντιδράσεις που ταυτίζονται με την σύγχρονη φιλοσοφία κουλτούρας, θα καταφέρουν να θέσουν και τα θεμέλια για την εφαρμογή των εργαλείων ποιότητας που θεσμοθετήθηκαν με τον ν.3230/2004. Βοηθός στην προσπάθειά τους αυτή μπορεί να είναι η φιλοσοφία της ΔΟΠ, που σύμφωνα με την εμπειρική έρευνα βοηθάει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των ατόμων.

Σύμφωνα με τον Σπανό (1997, σ.35-36) ο οργανισμός που επιθυμεί να αλλάξει πρέπει να διασφαλίσει την επιτυχία κάποιων βημάτων μεταμόρφωσης, τα οποία παρουσιάζονται στην συνέχεια.

- *«Από την παρακίνηση μέσω πίεσης και εκφοβισμού να μεταβεί στην παρακίνηση μέσω κοινού οράματος.*
- *Από την συμπεριφορά «τι με νοιάζει εμένα, εγώ τους τα είπα», στην ιδιοκτησία του προβλήματος.*
- *Από το «πάντα έτσι το κάναμε», στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών.*
- *Από την λήψη αποφάσεων βασισμένες σε παρορμήσεις και εντυπώσεις, σε αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα.*
- *Από την νοοτροπία «το αποφάσισε η διοίκηση» «στην νοοτροπία το αποφάσισε ο πελάτης».*
- *Από τα «στεγανά» τμήματα, στη διατμηματική συνεργασία.*
- *Από τις πυροσβεστικές καταστάσεις, τους ηρωισμούς, τα ξενύχτια, στο «κάνε σωστά με την πρώτη φορά».*
- *Από την επιλογή μεταξύ συμμετοχικού και επιστημονικού μανάτζμεντ, στο σωστό συνδυασμό συμμετοχικού και επιστημονικού μανάτζμεντ».*

Ο Deming για την εισαγωγή αλλαγών σε ένα οργανισμό πρότεινε ένα σχέδιο επτά (7) σημείων (Τσιότρας, 2002).

- *Αυστηρή εφαρμογή των 14 σημείων.*
- *Θετική ψυχολογία και μετάδοση του θετικού κλίματος σε όλο το προσωπικό.*
- *Ενημέρωση από την διοίκηση στους εργαζόμενους για τους λόγους εισαγωγής της νέας φιλοσοφίας.*
- *Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών.*
- *Εφαρμογή του κύκλου ποιότητας.*
- *Ομαδική εργασία.*
- *Κοινός στόχος η ποιότητα της οργανωτικής δομής.*

Οι Afthonidis and Tsiotras (2014⁶⁵) υποστήριξαν ότι η επιτυχία της επιχειρηματικής αριστείας δεν έχει σχέση με την οικονομική κρίση και εξαρτάται εξ

⁶⁵ Afthonidis, E.P. and Tsiotras, G.D. (2014), "Strategies for business excellence under an economic crisis", The TQM Journal, Vol. 26 No. 6, pp. 610-624.

ολοκλήρου σύμφωνα με τους Papalazarou & Tsoulfas (2018 part II) από την εφαρμογή ενός κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου και τη δέσμευση της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, είναι απαραίτητη μια θετική στάση απέναντι στη φιλοσοφία της ΔΟΠ και των εργαλείων του ν.3230/2004 από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Ακολουθώντας αυτούς τους κανόνες σε συνδυασμό με την εφαρμογή των εργαλείων του ν.3230/2004 και τις αρχές της ΔΟΠ, ο δημόσιος τομέας θα καταφέρει να αλλάξει την κουλτούρα του, η οποία μέχρι σήμερα αποτελεί τροχοπέδη σε οποιαδήποτε μεταρρύθμιση, και να οδηγηθεί σταδιακά σε αποτελέσματα προσανατολισμένα στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση των πολιτών του.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 4: Σχεδιασμός και Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής ήταν να μελετήσει εάν και κατά πόσο υπάρχει κουλτούρα ποιότητας στους ΟΤΑ. Για τον σκοπό της διπλωματικής διενεργήθηκε έρευνα σε έναν μεσαίο ΟΤΑ. Τα αποτελέσματα της έρευνας συγκρίθηκαν με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας.

Στόχος ήταν να εντοπιστούν οι αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν στους ΟΤΑ προκειμένου αυτοί να αναπτύξουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητάς τους.

Ο σκοπός της διπλωματικής απορρέει από την ανάγκη της ερευνήτριας, η οποία είναι υπάλληλος του συγκεκριμένου οργανισμού από το 2011, και με συνολική προϋπηρεσία στους ΟΤΑ 22 έτη, να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα για την συγκεκριμένη περίπτωση. Η παρούσα εργασία μπορεί να θεωρηθεί πρωτότυπη διότι για πρώτη φορά, σε εθνικό επίπεδο, διερευνάτε κατά πόσο η κουλτούρα των ΟΤΑ ταυτίζεται με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας και αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για περαιτέρω διερεύνηση σε μελλοντικές εργασίες. Με την συγκεκριμένη έρευνα εντοπίστηκαν οι αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν στον συγκεκριμένο δήμο, αλλά και γενικότερα στους ΟΤΑ, προκειμένου αυτοί να αναπτύξουν μία νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, της απόδοσης και

της ανταγωνιστικότητάς τους, με την βοήθεια τόσο των αρχών της ΔΟΠ όσο και των εργαλείων του ν.3230/2004, έτσι ώστε να προσφέρουν συνεχώς ποιοτικότερες υπηρεσίες και αγαθά τους δημότες τους.

4.2. Μεθοδολογία και οργάνωση της έρευνας

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι η μελέτη περίπτωσης. Το ερευνητικό ενδιαφέρον στρέφεται σε ένα συγκεκριμένο φαινόμενο που είναι η «κουλτούρα ποιότητας» στους ΟΤΑ. Η μέθοδος επιλέχτηκε διότι μας δίνει τη δυνατότητα να παρουσιάσουμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και βάθος μία συγκεκριμένη περίπτωση. Πρόκειται λοιπόν για μία έρευνα περισσότερο σε βάθος παρά σε εύρος (Κάκαρη και Κατσαντώνη, 2011) στο πλαίσιο του πραγματικού κόσμου (Hollweck, 2014). Σκοπός της είναι να γίνει κατανοητή η ανθρώπινη συμπεριφορά, παρατηρώντας τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι βιώνουν–αντιμετωπίζουν διάφορα εμπόδια και προκλήσεις στο χώρο εργασίας τους (Μπινιώρης, 2013), δηλαδή στους ΟΤΑ προκειμένου να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Η παρούσα έρευνα είναι ποιοτική και για την σύγκριση των αποτελεσμάτων της με την θεωρία. προηγήθηκε δευτερογενής έρευνα από δημοσιευμένα κείμενα (βιβλία, επιστημονικά άρθρα, νόμους, εγκυκλίους αρχειακό υλικό και εικόνες). Στόχος είναι να τεκμηριωθεί ο ερευνητικός σκοπός από διαφορετικές οπτικές γωνίες (Johansson, 2003). Προκειμένου λοιπόν να αποκτήσουμε μία ολιστική γνώση για την συγκεκριμένη περίπτωση, η συλλογή δεδομένων στην έρευνα έγινε με «τριγωνοποίηση», δηλαδή συνδυάστηκαν τρία ερευνητικά εργαλεία για την συλλογή των στοιχείων. Συγκεκριμένα έγινε χρήση του ερωτηματολογίου, της ημιδομημένης (ημικατευθυνόμενης) συνέντευξης και της συμμετοχικής παρατήρησης. Οι τεχνικές αυτές επιλέχθηκαν διότι θεωρήθηκαν από την ερευνήτρια ως οι καταλληλότερες για την κατανόηση σε βάθος της συγκεκριμένης περίπτωσης.

Το ερωτηματολόγιο ήταν η πρώτη τεχνική για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας έρευνας. Ήταν ανώνυμο και διαχωρίστηκε σε δύο ενότητες. Η πρώτη περιείχε ερωτήσεις γενικού τύπου σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του οργανισμού, το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, τα έτη εμπειρίας, την θέση εργασίας. Η δεύτερη ενότητα είχε 15 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, για την διευκόλυνση της επεξεργασίας των μαζικών δεδομένων. Οι ερωτήσεις της δεύτερης

ενότητας αντλήθηκαν από ένα έγκυρο ερωτηματολόγιο των Goetsch & Davis (2013) από το βιβλίο τους «Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία» (2013,σ.192). Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε διότι θεωρήθηκε αξιόπιστο για τον σκοπό της έρευνας. Οι συγγραφείς του ερωτηματολογίου θεωρούν ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μία οργάνωση η οποία θέλει να διαπιστώσει εάν η οργανωσιακή της κουλτούρα έχει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας. Το ερωτηματολόγιο αυτό παρατίθεται σε Παράρτημα στο τέλος της παρούσας εργασίας. Οι απαντήσεις βασίζονται στην κλίμακα Likert. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να επιλέξουν τον βαθμό τον οποίο θεωρούν ότι οι ερωτήσεις αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό τους. Η κλίμακα έχει πέντε επιλογές: Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Πολύ, Πάρα Πολύ.

Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε διότι μέσα σε ένα μικρό χρονικό διάστημα και με περιορισμένο κόστος μπορούμε να συγκεντρώσουμε τα απαραίτητα στοιχεία για την διεξαγωγή της έρευνας. Στόχος είναι η μέτρηση στάσεων, γνώμων και αντιλήψεων (Κάκαρη & Κατσαντώνη, 2011) όσο περισσότερων ατόμων από τον συγκεκριμένο οργανισμό. Η επιδίωξη ήταν να διατηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων και ο ερευνητής να μην έχει την δυνατότητα να τους επηρεάσει. Οι ερωτήσεις του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου θεωρήθηκαν κατανοητές και σύντομες από την ερευνήτρια. Για την επαλήθευση αυτή διενεργήθηκε και πιλοτική εφαρμογή της χρήσης του πριν από την οριστική αποστολή του, η οποία θα αποκάλυπτε τις αδυναμίες του. Στην πιλοτική εφαρμογή συμμετείχαν εννέα άτομα. Από την πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν διαπιστώθηκαν δυσκολίες. Οι συμμετέχοντες σχολίασαν ότι ήταν κατανοητό, απλό και σύντομο. Ενώ ο χρόνος συμπλήρωσής του ήταν 3-4 λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με τη χρήση της φόρμας ερωτηματολογίου της «Google» και στάλθηκε στα επαγγελματικά e-mail των εργαζομένων, με αυτοματοποιημένο αίτημα επιστροφής μετά την ολοκλήρωσή του. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στο σύνολο του τακτικού προσωπικού Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συνολικά 136 ατόμων. Από αυτούς απάντησαν στο ερωτηματολόγιο 74 άτομα ποσοστό δηλαδή 54,4%. Το ποσοστό συμμετοχής θεωρείται σχετικά καλό για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε μεταξύ 22/02/2022 και 09/03/2022, δηλαδή σε δέκα έξι (16) ημέρες.

Η δεύτερη τεχνική ήταν η ημιδομημένη (ημικατευθυνόμενη) συνέντευξη, για την οποία επιλέχθηκαν 4 μέλη του οργανισμού, τα οποία συμμετείχαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συνέντευξη επιλέχθηκε διότι είναι μία ποιοτική μέθοδος

συλλογής δεδομένων που επιτρέπει την αλληλεπίδραση του ερευνητή και του ερωτώμενου. Η συλλογή δεδομένων με την συνέντευξη έδωσε την δυνατότητα στην παρούσα έρευνα να καλυφθούν πτυχές που με το ερωτηματολόγιο ήταν δύσκολο να ερευνηθούν. Επιλέχθηκε η ημιδομημένη (ημικατευθυνόμενη) συνέντευξη, διότι κινείται μεταξύ των δύο άκρων, δηλαδή της δομημένης (κατευθυνόμενης) συνέντευξης και της μη δομημένης-ελεύθερης συνέντευξης. Σκοπός ήταν να συμπληρωθούν ή να διασαφηνιστούν τα στοιχεία που συλλέχτηκαν με το ερωτηματολόγιο, αλλά και να εκφραστούν και απόψεις οι οποίες δεν ήταν δυνατόν να διατυπωθούν μέσα στο ερωτηματολόγιο. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκαν άτομα που συμμετείχαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις ήταν δημιουργήματα της ερευνήτριας και αντλήθηκαν από την βιβλιογραφία, από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και από τις προσωπικές της ανησυχίες και υποθέσεις. Οι ερωτήσεις ήταν ανοιχτού τύπου στις οποίες ο συμμετέχων είχε μεγάλη ελευθερία ως προς τις απαντήσεις του. Μέσω αυτών θα μπορούσαν να εκφράσουν με πιο συγκεκριμένο τρόπο τις απόψεις τους για την οργάνωσή τους.

Αρχικά και πριν από την έναρξη της συνέντευξης, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν από την ερευνήτρια για τον σκοπό της έρευνας, για τα οφέλη της και για την επιλογή τους να αποχωρήσουν από την συνέντευξη σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή αισθανθούν άβολα. Επιπλέον ενημερώθηκαν ότι η έρευνα είναι ανώνυμη και σε κανένα σημείο της δεν αναφέρετε η επωνυμία του ΟΤΑ ή τα ονόματα των συμμετεχόντων. Με τον τρόπο αυτό οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν τον σκοπό της έρευνας, την μεθοδολογία και την διαδικασία της συνέντευξης, ενώ θεωρητικά αυξήθηκε η εμπιστοσύνη ανάμεσα στην ερευνήτρια και στους υποψήφιους συμμετέχοντες.

Στην συνέχεια τους κοινοποιήθηκαν τα αποτελέσματα που συλλέχτηκαν από το ερωτηματολόγιο (εικόνα 16: «Αποτελέσματα ερωτήσεων σε ποσοστά»). Στόχος ήταν η διεύρυνση των απόψεων, των εμπειριών και των συμπερασμάτων τους από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου.

Οι ερωτήσεις που τους τέθηκαν ήταν:

1. Πως σχολιάζετε τα αποτελέσματα της έρευνας;
2. Γνωρίζετε τον ν.3230/2004 και την φιλοσοφία της ΔΟΠ;
3. Θα βοηθούσε τον ΟΤΑ σας η χρήση του ΚΠΑ ή της ΔμΣ;
4. Τι γνώμη έχετε για το Γραφείο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;
5. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει;

Η συλλογή των δεδομένων από τις συνεντεύξεις ξεκίνησε από της 11/03/2022 και ολοκληρώθηκε στις 21/03/2022. Η συνέντευξη με κάθε άτομο είχε διάρκεια 25-30 λεπτά και πραγματοποιήθηκε στο χώρο εργασίας τους, χωρίς την παρουσία τρίτων. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίστηκε η ελευθερία του λόγου και της σκέψης τους.

Η συλλογή δεδομένων στην παρούσα διπλωματική ολοκληρώθηκε με την συμμετοχική παρατήρηση της ερευνήτριας που είναι μέλος αυτού του ΟΤΑ. Μέσα από την βιωματική της προσέγγιση στα γεγονότα προσπάθησε να καταγράψει και να σχολιάσει τις συμπεριφορές που αναπτύσσονται στον υπό μελέτη ΟΤΑ τόσο ως παρατηρητής όσο και ως συμμετέχον στις δράσεις του.

4.3. Περιγραφή του οργανισμού της έρευνας

Ο οργανισμός της μελέτης περίπτωσης δημιουργήθηκε το 2011 από την συνένωση τεσσάρων πρώην δήμων πλέον δημοτικές ενότητες, στο πλαίσιο του προγράμματος «Καλλικράτης». Ο συνολικός μόνιμος πληθυσμός του ανέρχεται, σύμφωνα με την απογραφή της ΕΣΥΕ 2011, σε 84.741 μόνιμους κατοίκους. Σε ό,τι αφορά στην έκταση, η συνολική έκταση του διαμορφώνεται σε 12.903 στρέμματα⁶⁶.

Από το 2011 έχει σταθερή πολιτική ηγεσία, η οποία εξελέγει για πρώτη φορά το 2010 με ποσοστό 56% από τον 1ο γύρο και επανεξελέγη με ποσοστό 63% το 2014 και το 2019 με ποσοστό 56%. Τα ποσοστά μπορούν να θεωρηθούν ως απόδειξη της κοινωνικής αποδοχής από την τοπική κοινωνία της συγκεκριμένης πολιτικής εξουσίας.⁶⁷

Αποστολή του οργανισμού όπως έχει ενσωματωθεί στο θεσμικό πλαίσιο των ΟΤΑ είναι η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη, κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής του.

⁶⁶ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα υπό μελέτη δήμου 2015-2019

⁶⁷ Βικιπαίδεια, πληροφορίες για τον υπό μελέτη δήμο

Σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο 2015-2019, όραμα του συγκεκριμένου δήμου ήταν να καταστεί μία πόλη της Αλληλεγγύης και της Ανάπτυξης. Το όραμα του περιλαμβάνει την εξασφάλιση της επάρκειας των κοινωνικών υποδομών σε κάθε γειτονιά, ενώ θεωρεί ότι η ενεργή συμμετοχή των πολιτών είναι αναγκαία τόσο με τη μορφή του εθελοντισμού όσο και μέσω των συμμετοχικών διαδικασιών διαβούλευσης.

Το 2020 βραβεύτηκε από τα Best City Awards⁶⁸ με την κατάκτηση του Χάλκινου Βραβείου στην ενότητα «Εφαρμογή ηλεκτρονικής διαβούλευσης για σημαντικές αποφάσεις και σχέδια» στην Κατηγορία «ΤΠΕ & Διακυβέρνηση» για την 1η τηλεδιαβούλευση στην Ελλάδα, μέσα από την πλατφόρμα Nonoville. Ενώ από το 2015 ήταν ένας από τους πρώτους δήμους που εισήγαγε το πληροφοριακό σύστημα Καταγραφής & Παρακολούθησης Προβλημάτων Δημοσίου Ενδιαφέροντος. Με αυτό το σύστημα είχε πραγματική εικόνα όλων των προβλημάτων της περιοχής του, αποκτώντας ένα σύγχρονο απευθείας κανάλι επικοινωνίας με τους δημότες του .

Όπως προκύπτει από τα αρχεία του δήμου το 2011 είχε 217 εργαζόμενους με σχέση εργασίας τακτικού προσωπικού και 165 με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου. Σύνολο δηλαδή μόνιμου προσωπικού 382 άτομα. Το εργατικό δυναμικό λόγω της συνένωσης χαρακτηρίζεται από αυξημένη ποικιλομορφία με εξαιρετικά διαφοροποιημένες ανάγκες και απαιτήσεις. Στον οργανισμό σήμερα, μετά από πολλές αποχωρήσεις λόγω συνταξιοδοτήσεων, μετατάξεων και κινητικότητας υπηρετούν συνολικά 255 εργαζόμενοι εκ των οποίων:

α) Το μη εργατοτεχνικό προσωπικό (διοικητικό, μηχανικοί κ.α.) είναι συνολικά 136 άτομα.

β) Το εργατοτεχνικό προσωπικό (τεχνίτες ηλεκτρολόγοι, οδηγοί εργάτες κ.α.) είναι συνολικά 119 άτομα.

Λόγω των αυξημένων αρμοδιοτήτων και της έλλειψης μόνιμου προσωπικού για την κάλυψη πάγιων αναγκών, ο οργανισμός κάθε χρόνο υλοποιεί διάφορα προγράμματα πρόσληψης υπαλλήλων. Συγκεκριμένα για το 2022 έχουν προγραμματιστεί οι ακόλουθες προσλήψεις προσωπικού:

- 295 άτομα με συμβάσεις εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, διάρκειας οκτώ μηνών, δέκα μηνών και 1+1 έτος.
- 154 άτομα με πρόγραμμα κοινωφελούς απασχόλησης ΟΑΕΔ, διάρκειας οκτώ

⁶⁸ https://www.bestcityawards.gr/_pdf/Best%20City%20Awards_pinakas.pdf

μηνών,

- 30 άτομα με συμβάσεις μαθητείας (ΕΠΑΛ-ΟΑΕΔ-ΙΕΚ-ΤΕΙ) ή με προγράμματα τύπου πρακτικής άσκησης μαθητών ή φοιτητών.

Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι το προσωπικό ορισμένου χρόνου είναι αριθμητικά περισσότερο από το τακτικό προσωπικό.

Επιπλέον για τον συγκεκριμένο οργανισμό επισημαίνεται η έλλειψη επαρκούς στελέχωση του γραφείου Ανθρωπίνου Δυναμικού που διαχειρίζεται τα θέματα προσλήψεων. Αποτελείται από τρεις μόνιμους υπαλλήλους οι οποίοι λόγω του γραφειοκρατικού φόρτου εργασίας δεν ασχολούνται με θέματα εκπαίδευσης και αναβάθμισης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αξιολόγησης, θέματα υγείας και ασφάλειας και γενικά με τις εργασιακές σχέσεις. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις των εργαζομένων στην ερώτηση εάν λαμβάνουν την εκπαίδευση και την μόρφωση που χρειάζονται προκειμένου να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους, το οποίο ήταν αρκετά αρνητικό.

4. 4 Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας

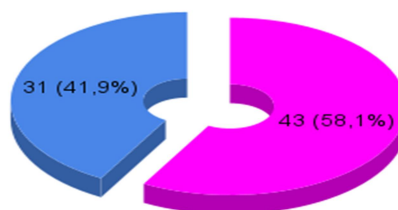
4.4.1 Ανάλυση δεδομένων από την έρευνα του ερωτηματολογίου και σύγκριση αποτελεσμάτων με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας.

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου, με τα «Δημογραφικά Στοιχεία» υπάρχουν συνολικά έξι (6) ερωτήσεις:

Από το σύνολο των 74 ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν, 31 συμπληρώθηκαν από άντρες και 43 από γυναίκες. Όπως προκύπτει από την εικόνα 6, το ποσοστό των ανδρών (41,9%) είναι μικρότερο από το ποσοστό των γυναικών(58,1%).

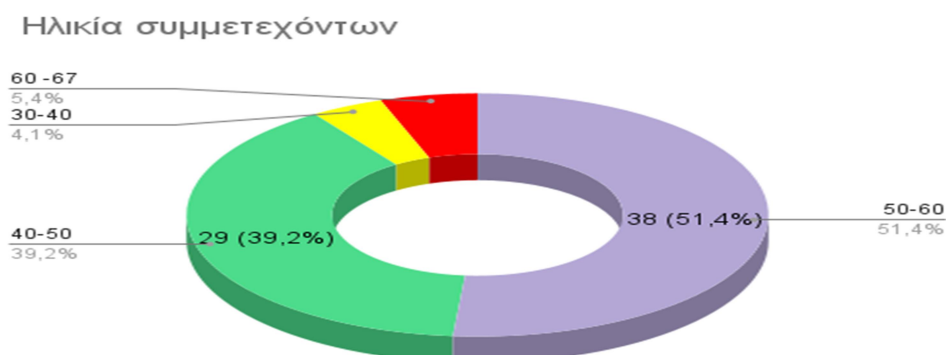
Φύλο συμμετεχόντων

● ΓΥΝΑΙΚΑ
● ΑΝΤΡΑΣ



Εικόνα 6: Φύλο συμμετεχόντων

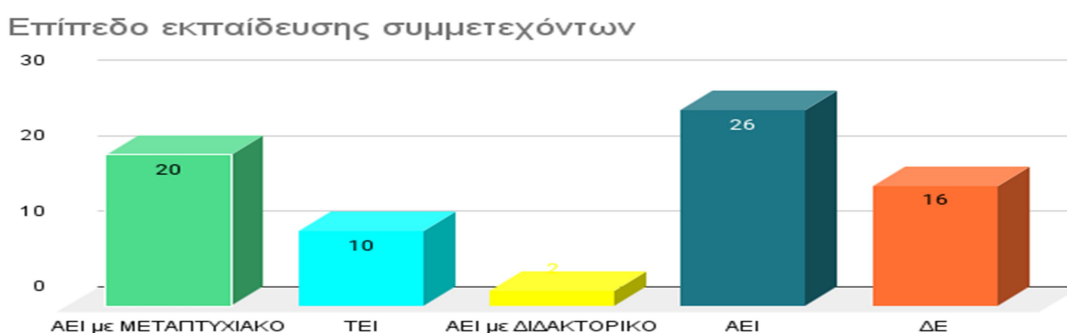
Σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, από το σύνολο των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν, διαπιστώνεται ότι 3 συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους ηλικίας μεταξύ 30-40 ετών, 29 μεταξύ 40-50, 38 μεταξύ 50-60 ετών και 4 μεταξύ 60 - 67 ετών.



Εικόνα 7: Ηλικία συμμετεχόντων

Όπως προκύπτει από την εικόνα 7 το μεγαλύτερο ποσοστό (51,4%) των υπαλλήλων είναι ηλικίας 50-60 ετών και το 39,2% είναι ηλικίας 40-50 ετών. Ενώ οι υπάλληλοι ηλικίας 30-40 είναι μόνο 3. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί και αποτέλεσμα των περιορισμών που είχαν οι ΟΤΑ την τελευταία δεκαετία για προσλήψεις μόνιμου προσωπικού, λόγω των μνημονίων και της γενικότερης οικονομικής κρίσης που πλήττει τη χώρα μας.

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν για την εκπαίδευση των συμμετεχόντων, εικόνα 8, δέκα έξι (16) συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που αντιστοιχεί σε ποσοστό 21,6%, δέκα (10) από τεχνολογικής ποσοστό 13,5%, είκοσι έξι (26) από πανεπιστημιακής ποσοστό 35,1%, είκοσι (20) από κατόχους μεταπτυχιακού ποσοστό 27% και δύο (2) με διδακτορικό ποσοστό 2,7%.

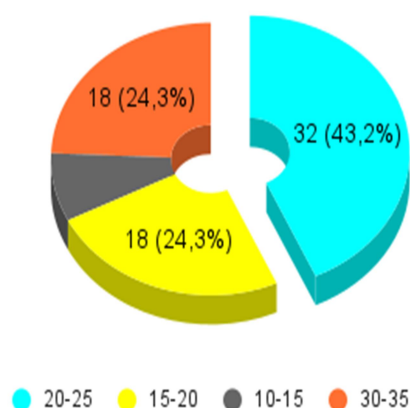


Εικόνα 8: Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων είναι αρκετά υψηλό, αφού μόνο το 22,2% είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 77,8% είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης .

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν, όπως φαίνεται και στο εικόνα 9, έξι (6) συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους με προϋπηρεσία στον δημόσιο τομέα 10-15 έτη, δέκα οκτώ (18) με προϋπηρεσία 15-20 έτη, τριάντα δύο (32) με προϋπηρεσία 20-25 έτη και δέκα οκτώ (18) με προϋπηρεσία 30-35 έτη.

Έτη εμπειρίας

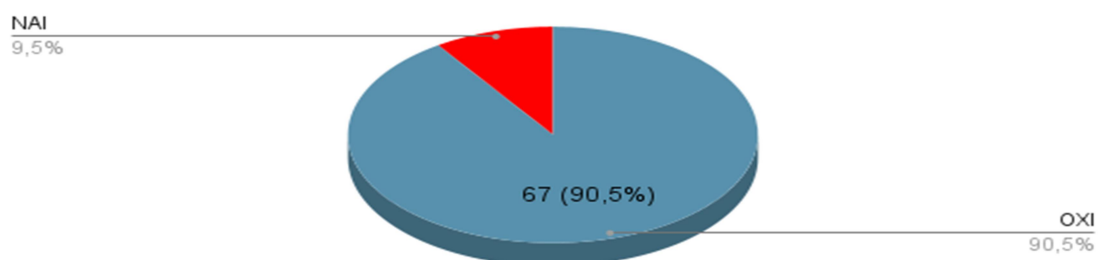


Εικόνα 9: Έτη εμπειρίας συμμετεχόντων στους ΟΤΑ

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω εικόνα το μεγαλύτερο ποσοστό (43,2%) είναι υπάλληλοι με προϋπηρεσία στον δημόσιο τομέα 20-25 έτη και το μικρότερο (8,1%) είναι υπάλληλοι με 10-15 έτη.

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν 67 συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους και 7 από υπαλλήλους με κάποια θέση ευθύνης (εικόνα 10).

Πόσοι από τους συμμετέχοντες κατείχαν θέση ευθύνης;



Εικόνα 10: Ποσοστό συμμετεχόντων με θέση ευθύνης

Σημειώνεται ότι στον συγκεκριμένο οργανισμό οι καλυμμένες θέσεις ευθύνης είναι 9 από τις οποίες μόνο 2 είναι διεύθυνσης, οι υπόλοιπες αφορούν προϊσταμένους τμημάτων.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από δεκαπέντε (15) ερωτήσεις, τα αποτελέσματα των οποίων συγκεντρωτικά φαίνονται στην παρακάτω Πίνακα 4.

Ερώτηση	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ
Γνωρίζετε την αποστολή του Δήμου;	0	2,7%	16,2%	55,4%	25,7%
Γνωρίζετε τον ρόλο σας στην προσπάθεια του Δήμου να πετύχει την αποστολή του;	0	4,1%	10,8%	52,7%	32,4%
Η ανώτερη διοίκηση είναι δεσμευμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας;	6,8%	9,5%	31,1%	43,2%	9,5%
Η διοίκηση συμπεριφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό ως έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους της οργάνωσης;	27%	21,6%	29,7%	17,6%	4,1%
Υπάρχει ανοικτή και συνεχής επικοινωνία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του δήμου;	13,5%	16,2%	33,8%	31,1%	5,4%
Υπάρχουν αμοιβαίες υποστηρικτικές εσωτερικές συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης;	17,6%	14,9%	40,5%	23%	4,1%
Υπάρχουν αμοιβαίες υποστηρικτικές συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων;	1,4%	8,1%	21,6%	54,1%	14,9%
Η ποιότητα ορίζεται από τους πελάτες τόσο εσωτερικούς (υπάλληλοι) όσο και εξωτερικούς (πολίτες);	1,4%	5,4%	28,4%	55,4%	9,5%
Οι πελάτες (πολίτες και εργαζόμενοι) συμμετέχουν στην ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών;	2,7%	16,2%	36,5%	37,8%	6,8%
Οι υπάλληλοι εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;	29,7%	28,4%	35,1%	6,8%	0%
Οι υπάλληλοι παρακινούνται να συνεισφέρουν τις ιδέες τους προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης;	29,7%	16,2%	40,5%	12,2%	1,4%
Η απόδοση και οι διαδικασίες αξιολογούνται και μετρούνται επαρκώς;	33,8%	20,3%	36,5%	9,5%	0%
Σε ποιο βαθμό επιστημονικά δεδομένα (δηλαδή ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία) χρησιμοποιούνται για την λήψη	20,3%	25,7%	36,5%	16,2%	1,4%

αποφάσεων;					
Οι υπάλληλοι λαμβάνουν την μόρφωση και την εκπαίδευση που χρειάζονται προκειμένου να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους;	21,6%	32,4%	21,6%	21,6%	2,7%
Όλοι οι υπάλληλοι σε όλα τα επίπεδα αναμένεται να διατηρήσουν υψηλές προδιαγραφές ηθικής συμπεριφοράς;	0%	9,5%	18,9%	48,6%	23%

Πίνακας 4: Αποτελέσματα ερωτήσεων σε ποσοστά

Από τα αποτελέσματα του ανωτέρω πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι από τα ποσοστά 55,4% και 52,7% που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αποστολή του οργανισμού τους και τον ρόλο τους στην προσπάθεια του να πετύχει την αποστολή του, ήταν αρκετά ικανοποιητικά, ενώ το 48,6% υποστηρίζει ότι αναμένεται από αυτούς να διατηρούν υψηλές προδιαγραφές ηθικής συμπεριφοράς. Τέλος, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες (ποσοστό 54,1%) δήλωσαν ότι υπάρχουν αμοιβαίες υποστηρικτικές συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων. Μόνο το 1,4% θεωρεί ότι δεν υπάρχουν ανάμεσα στους υπαλλήλους σχέσεις συνεργασίας. Το γεγονός αυτό δείχνει το επίπεδο εμπιστοσύνης και επικοινωνίας που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζομένους στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Τα αποτελέσματα αυτών των τριών απαντήσεων εάν συγκριθούν με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας δείχνουν ότι η συγκεκριμένη οργάνωση βρίσκεται σε ένα καλό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (2020), οι κορυφαίοι οργανισμοί δεσμεύονται ξεκάθαρα απέναντι στο όραμα, την αποστολή και τις αξίες τους και διαθέτουν ισχυρά συστήματα για να ακούν τους ανθρώπους και να κατανοούν τι είναι σημαντικό για αυτούς. Είναι σημαντικό λοιπόν οι άνθρωποι του οργανισμού να γνωρίζουν την αποστολή του, τους στόχους του και τον ρόλο τους στην πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Ο ρόλος και τα καθήκοντα που αναλογούν στον καθένα τους πρέπει να προσδιορίζονται με ακρίβεια, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται απογοητεύσεις. Η ταυτότητα των εργασιακών καθηκόντων στους ΟΤΑ, ο βαθμός δηλαδή που ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την δουλειά του από την αρχή μέχρι το τέλος (Evans & Lindsay, 2020), πρέπει να είναι προσδιορισμένη για να ταυτίζεται με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας. Σε αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει τόσο η ΔμΣ όσο και η εφαρμογή του ΚΠΑ. Λόγω των αρνητικών αποτελεσμάτων στα υπόλοιπα ερωτήματα του ερωτηματολογίου, η αποστολή και το όραμα του οργανισμού δεν αποδεικνύεται ότι διοχετεύτηκε από την ανώτερη διοίκηση, όπως συνήθως

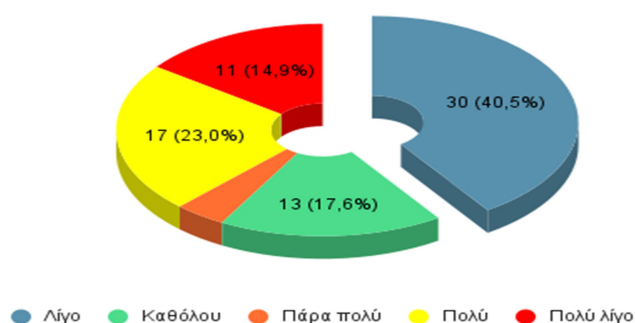
συμβαίνει στους οργανισμούς με κουλτούρα ποιότητας. Αλλά ίσως να οφείλετε στο επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και στην πολυετή εμπειρία τους.

Στην ερώτηση για την ηθική συμπεριφορά το 48,6% απάντησε πολύ και το 23% πάρα πολύ. Όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οφείλουν να έχουν προδιαγραφές που συνάδουν με την ηθική συμπεριφορά. Η ηθική συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σημαντική στα πλαίσια της ανάπτυξης μίας κουλτούρας ποιότητας, όπου η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα και οι αξίες κατέχουν εξέχουσα θέση στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις των ατόμων. Η ηθική αντίληψη για τη σωστή και τη λάθος συμπεριφορά στον χώρο εργασίας διαμορφώνει την ηθική λήψη αποφάσεων των μελών της (Robbins et. al., 2018). Το ηθικό κλίμα μπορεί να θεωρηθεί ως κίνητρο για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ η οποία δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε οργανώσεις που δεν υιοθετούν υψηλά πρότυπα ηθικής συμπεριφοράς.

Ένα ακόμη θετικό στοιχείο που βρέθηκε στον συγκεκριμένο οργανισμό είναι οι αμοιβαίες υποστηρικτικές συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων. Το 54,1% απάντησαν πολύ και το 14,9% πάρα πολύ. Η θετική σχέση εμπιστοσύνης, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά μίας κουλτούρας ποιότητας. Όλα θα κυλήσουν πιο ομαλά εάν θεωρείς ότι θα έχεις την υποστήριξη συναδέλφων ειδικά σε περιπτώσεις που έχεις να αντιμετωπίσεις κάτι νέο.

Πιο σημαντικό βέβαια, ειδικά σε μία κουλτούρα ποιότητας, είναι να έχεις την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης. Όπως γίνεται αντιληπτό από την εικόνα 11 σε αυτόν τον οργανισμό δεν αποδεικνύεται κάτι τέτοιο.

Υπάρχουν αμοιβαίες υποστηρικτικές εσωτερικές συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης;



Εικόνα 11: Ποσοστά συνεργασίας μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης

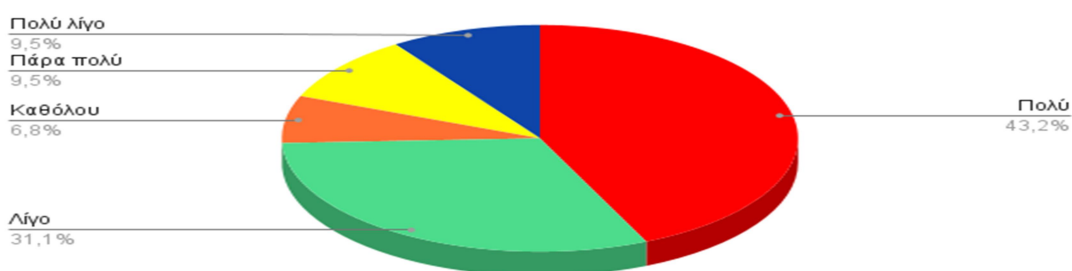
Οι περισσότεροι σε ποσοστό 40,5% απάντησε λίγο ενώ το 17,6% απάντησε καθόλου και το 14,9% πολύ λίγο. Τα ποσοστά δείχνουν ότι το προσωπικό δεν αισθάνεται να έχει

την στήριξη της διοίκησης στις προσπάθειες υλοποίησης των καθηκόντων του. Από τα ποσοστά αντιλαμβανόμαστε μία έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων χαμηλότερης βαθμίδας προς τους διοικητικούς και πολιτικούς προϊστάμενούς τους. Στο σημείο αυτό να διευκρινίσουμε ότι στους ΟΤΑ η ανώτερη ηγεσία ταυτίζεται και με την πολιτική ηγεσία, η οποία εμπλέκεται σε όλα τα επίπεδα και δεν αφήνει σχεδόν καμία πρωτοβουλία στα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Οι απαντήσεις λοιπόν πολλές φορές απορρέουν από τους συμμετέχοντες έχοντας υπόψη τους τόσο την πολιτική ηγεσία όσο και την διοικητική. Επομένως, το κλίμα σε αυτό τον τομέα δεν είναι καθόλου θετικό. Μια κουλτούρα ποιότητας απαιτεί την παροχή υποστήριξης και διευκόλυνσης της ανώτερης ηγεσίας προς τους εργαζομένους της. Ο ρόλος τους είναι να βοηθούν τους υπαλλήλους τους να διεκπεραιώσουν την εργασία τους, να τους καθοδηγούν και σε περίπτωση δυσκολίας τους οφείλουν να συνεργαστούν μαζί τους και να βρουν από κοινού τις αιτίες των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και όχι απλά να τους διατάζουν να κάνουν πιο γρήγορα την δουλειά τους (Kelly, 2001). Η υποστήριξη μπορεί να είναι υλική αλλά και συναισθηματική. Οι αμοιβαίες υποστηρικτικές εσωτερικές συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά σε μία κουλτούρα ποιότητας. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα εάν αισθάνονται ότι έχουν κάποιον να τους στηρίζει και να τους παρακινεί, να είναι δίπλα τους σε περίπτωση που πέσουν ψυχολογικά (Goetsch & Davis, 2013). Ο Deming ισχυριζόταν ότι η παρακίνηση είναι κυρίως εσωτερική και αμφισβήτησε τις εξωτερικές μορφές παρακίνησης, όπως τα κίνητρα και τα μπόνους (Evans & Lindsay, 2020). Η χρήση του ΚΠΑ μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας αυτοαξιολόγησης αλλά και όλων των εργαζομένων και των τμημάτων που συμμετέχουν στην διαδικασία, αλλά και της πολιτικής ηγεσίας που θα ενημερώνεται σε κάθε στάδιο για τα αποτελέσματα της ανταξιολόγησης. Οι πολιτικοί ηγέτες των ΟΤΑ θα μπορούσαν με ένα πρόγραμμα ΚΠΑ να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του οργανισμού τους και από κοινού με την διοικητική ηγεσία και τους εργαζόμενους να αναπτύξουν μια κουλτούρα υποστήριξης και διευκόλυνσης για την επίτευξη των στόχων, τόσο των διοικητικών όσο και των πολιτικών, για την ικανοποίηση των αναγκών των δημοτών τους.

Στην ερώτηση εάν η διοίκηση είναι δεσμευμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας το 43,2% απάντησε πολύ όπως φαίνεται και στην παρακάτω εικόνα 12. Ενώ το 31,1% απάντησε λίγο. Ποσοστά που φανερώνουν ότι η ανώτερη διοίκηση έχει δείξει τις προθέσεις της για την συνεχή

βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Στους ΟΤΑ η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας είναι τις περισσότερες φορές ένας από τους βασικούς στόχους της πολιτικής ηγεσίας. Μετά την εκλογή τους καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να πετύχουν αυτούς τους δύο στόχους. Πολλές φορές προσλαμβάνουν και ειδικούς συνεργάτες για να τους ενισχύσουν σε αυτό το σκοπό το έργο τους. Σύμφωνα με τους ειδικούς η προσπάθειά τους θα είχε μεγαλύτερο αποτέλεσμα εάν συμπεριλάμβαναν σε αυτή και το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού τους.

Η ανώτερη διοίκηση είναι δεσμευμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας;



Εικόνα 12: Ποσοστά δέσμευσης της διοίκησης στην συνεχή βελτίωση

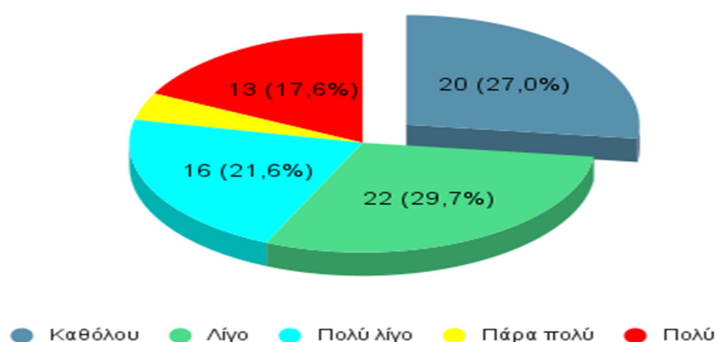
Η συνεχής βελτίωση σημαίνει δέσμευση για συνεχή εξέταση τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών και αναζήτηση καλύτερων μεθόδων (Dean and Bowen, 1994⁶⁹), έτσι ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών (Anderson et. al., 1994⁷⁰) αλλά και των εργαζομένων. Όσοι δεν επιδιώκουν συνεχώς ανώτερα επίπεδα ποιότητας χάνουν έδαφος έναντι του ανταγωνισμού (Kelly, 2001). Με την εφαρμογή του κύκλου του Deming P-D-C-A (Plan, Do, Check, Act), σχεδίασε, εφάρμοσε, έλεγξε, ενήργησε, ο οργανισμός βελτιώνει συνεχώς την απόδοσή του (Κέφης, 2005). Η δέσμευση της διοίκησης στην διαρκή βελτίωση πρέπει να είναι εμφανής. Η διοίκηση οφείλει να αποδεικνύει με τις πράξεις της, δίνοντας συνεχώς το παράδειγμα, εκείνο που θέλει να ακολουθούν οι υπάλληλοι της. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα ανοικτό σύστημα και οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να παρατηρούν την συμπεριφορά των προϊσταμένων τους (Kelly, 2001). Συνεπώς δεν αρκεί να μιλούν για ποιότητα, πρέπει και οι αποφάσεις τους να δείχνουν ότι είναι προσανατολισμένοι στην ποιότητα.

⁶⁹ Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory and development. *Academy of Management Review*, 19(3), 392–418

⁷⁰ Anderson, J. C. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472–509.

Το μεγάλο ποσοστό της δέσμευσης στην συνεχή βελτίωση έρχεται σε αντίθεση με την ερώτηση «εάν συμπεριφέρονται στο προσωπικό τους ως έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους της οργάνωσης». Ένας οργανισμός που στοχεύει στην συνεχή βελτίωση έχει συνοδοιπόρους στην προσπάθειά του τους εργαζομένους του. Στην περίπτωση μας, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό και από την εικόνα 13 το μεγαλύτερο ποσοστό 29,7% των εργαζομένων σε αυτή την ερώτηση απάντησε λίγο ενώ το 27% καθόλου.

Η διοίκηση συμπεριφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό ως έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους της οργάνωσης;



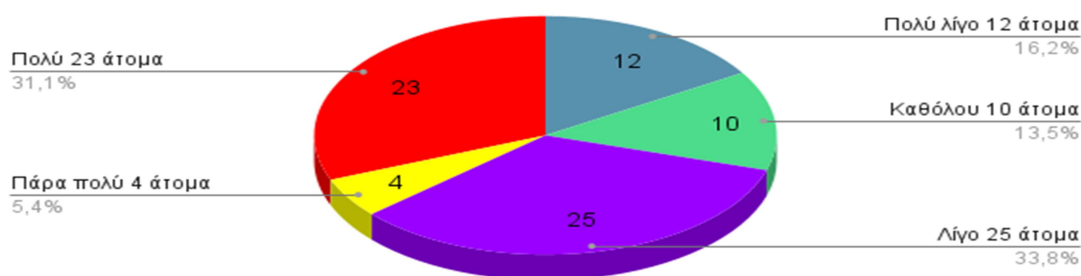
Εικόνα 13: Ποσοστά για την αίσθηση των υπαλλήλων

Η αρνητική αίσθηση των υπαλλήλων αποκλίνει από τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας. Ένας οργανισμός που θέλει να βελτιώσει την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα του πρέπει να στηριχθεί, να ενισχύσει και να αξιολογήσει το υπάρχον προσωπικό του. Οι οργανισμοί με κουλτούρα ποιότητας γνωρίζουν ότι για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουν το εργατικό δυναμικό τους (Evans & Lindsay, 2020). Η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει έναν συνδυασμό πραγμάτων και συμπεριφορών. Το ISO 9000:2000, περιλαμβάνει αρκετές απαιτήσεις που εστιάζουν στο εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων «*Το προσωπικό επιτελεί εργασία η οποία επηρεάζει την ποιότητα του προϊόντος και θα πρέπει να έχει επαρκείς ικανότητες που αποκτώνται με την κατάλληλη επιμόρφωση, εκπαίδευση, δεξιότητες και πείρα*» (Evans & Lindsay, 2020). Τα πρότυπα αναφέρονται και στο εργασιακό περιβάλλον και στις υποστηρικτικές υπηρεσίες που πρέπει να αναπτυχθούν σε έναν οργανισμό για την ικανοποίηση του προσωπικού του. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον οργανισμό Gallup με 7.939 επιχειρηματικές μονάδες σε 36 εταιρείες έδειξε ότι η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων συνδέονται θετικά όχι μόνο με την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών αλλά και με την

παραγωγικότητα, το κέρδος, τα ποσοστά αποχωρήσεων και την ασφάλεια⁷¹ (Evans & Lindsay, 2020).

Ενώ και στο κομμάτι της επικοινωνίας όπως φαίνεται από την παρακάτω εικόνα 14 ο συγκεκριμένος ΟΤΑ αντιμετωπίζει πρόβλημα.

Υπάρχει ανοικτή και συνεχής επικοινωνία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του Δήμου;



Εικόνα 14: Ποσοστά ανοικτής και συνεχής επικοινωνίας

Οι 25 από τους ερωτηθέντες, ποσοστό 33,8% απάντησαν λίγο, ενώ το 13,5% και το 16,2% απάντησαν καθόλου ή πολύ λίγο αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα θεωρούνται αρνητικά και δεν ανταποκρίνονται καθόλου στα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας, όπου η ανοικτή και συνεχής επικοινωνία ανάμεσα στην διοίκηση και στους εργαζομένους θεωρείτε ως μία από τις βασικές αρχές της. Μια αποτελεσματική επικοινωνία σε όλο τον οργανισμό διασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις των πελατών αντιμετωπίζονται σωστά και ότι δημιουργείται ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και γνώσης. Επομένως συμβάλλει στον καλύτερο έλεγχο των διαδικασιών, η οποία με τη σειρά της βελτιώνει την ποιότητα (Bunse, Verlage & Giese, 1998)⁷². Η καλή επικοινωνία παρακινεί, αποφεύγει τις παρεξηγήσεις και μειώνει το κόστος της ποιότητας αποφεύγοντας λάθη (Cohen and Brand, 1993)⁷³. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας εντός των οργανισμών τόσο για την σύνδεση των εργαζομένων αλλά και για την σωστή λειτουργία του ίδιου του οργανισμού καθώς και για την εφαρμογή της ΔΟΠ

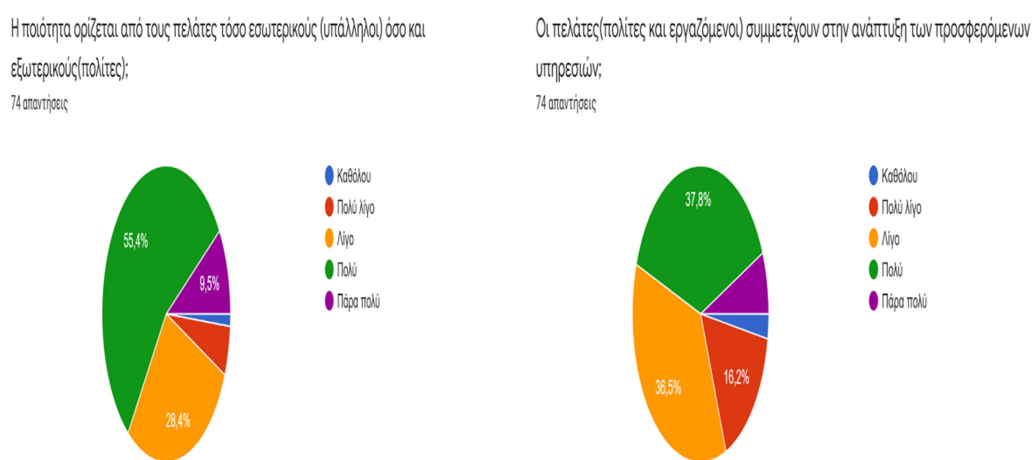
⁷¹ James K. Harter, Frank L. Schmidt, & Theodore L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-analysis" Journal of Applied Psychology, τομ. 87, αρ. 2 (2002), 268-279

⁷² Bunse, C., Verlage, C., & Giese, V. (1998). Improved software quality through improved development process descriptions. Automatica, 34, 23–32.

⁷³ Cohen, S., & Brand, R. (1993). Total quality management in government. San Francisco, CA: Jossey Bass.

(Gray & Laidlaw, 2002⁷⁴, Ooi et. al., 2007a), αλλά και των εργαλείων του ν.3230/2004.

Στις ερωτήσεις εάν οι πελάτες (πολίτες και εργαζόμενοι) συμμετέχουν στην ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών και αν η ποιότητα ορίζεται από τους πελάτες τόσο εσωτερικούς (υπάλληλοι) όσο και εξωτερικούς (πολίτες), οι εργαζόμενοι απάντησαν με πολύ υψηλά ποσοστά δείχνοντας να κατανοούν ότι με τον όρο πελάτη δεν εννοούμε μόνο τον τελικό χρήστη μίας υπηρεσίας αλλά οποιοδήποτε άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (εσωτερικός πελάτη). Τα αποτελέσματα των δύο ερωτήσεων φαίνονται στην εικόνα 15.



Εικόνα 15: Ερωτήσεις για τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες στους ΟΤΑ

Σύμφωνα με τον Κέφη (2005) αν αγνοηθεί ο εσωτερικός πελάτης τότε ο οργανισμός κινδυνεύει. Τα θετικά αυτά αποτελέσματα πιθανότατα να προέρχεται και από το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των πελατών τόσο των εσωτερικών (εργαζόμενοι, συνεργάτες) όσο και των εξωτερικών (πολίτες, συνεργάτες, προμηθευτές). Ενώ η γνώμη του προσωπικού για την ποιότητα είναι πολύ κοντά στην γνώμη που έχουν οι πελάτες /χρήστες των υπηρεσιών. Μέσα από την ροή και την ανταλλαγή των πληροφοριών δημιουργούνται σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές που μπορεί να οδηγήσουν σε σταθερές παραδόσεις και τιμές (Talib & Rahman, (2010)⁷⁵; Tsang & Antony (2001)⁷⁶). Τέλος, ο Motwani (2001)⁷⁷ ισχυρίζεται

⁷⁴ Gray, J. and Laidlaw, H. (2002) 'Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization', Employee Relations, Vol. 24, No. 2, pp.211–228.

⁷⁵ Talib, F. and Rahman, Z. (2010) 'Critical success factors of total quality management in service organization: a proposed model', Service Marketing Quarterly, Vol. 31, No. 3, pp.363–380.

ότι οι οργανώσεις κατά τον σχεδιασμό προϊόντων ή υπηρεσιών θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις απαιτήσεις των πελατών, οι προδιαγραφές πρέπει να είναι τεκμηριωμένες, να εμπλέκουν στην διαδικασία σχεδιασμού όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα, να δίνουν έμφαση στην καταλληλότητα για χρήση. Ενώ οι Sit et. al., (2009)⁷⁸ αποκαλύπτουν τη σημασία της διαχείρισης διαδικασιών ως κρίσιμο παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών και ως εκ τούτου η διαχείριση της διαδικασίας έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Ενώ η υιοθέτηση της αντίληψης του εσωτερικού πελάτη επιδρά θετικά στην κουλτούρα ενός οργανισμού και τον βοηθάει να βελτιώνει την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, να μειώνει την γραφειοκρατία και να εξυψώνει το ηθικό των υπαλλήλων (Kelly, 2001).

Στην ερώτηση εάν οι υπάλληλοι εμπλέκονται στην λήψη αποφάσεων βλέπουμε ότι τα ποσοστά είναι αρνητικά, το 35,1% απάντησε λίγο, ενώ το 29,7% καθόλου και το 29,2% πολύ λίγο όπως φαίνεται και στην εικόνα 16.



Εικόνα 16: Ποσοστά εμπλοκής υπαλλήλων στην λήψη αποφάσεων

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν μετέχουν και πολύ στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο ρόλος της διοίκησης περιορίζεται ουσιαστικά στην εκτέλεση. Τα στελέχη με θέση ευθλυνης περιορίζονται συνήθως στη διεκπεραίωση εγγράφων, ενώ η λήψη αποφάσεων ανήκει σχεδόν εξ' ολοκλήρου στην πολιτική ηγεσία (Δήμαρχος, Αντιδήμαρχος, Γενικός Γραμματέας). Αυτό συμβαίνει ακόμα και για θέματα αμιγώς διοικητικής φύσης που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας των δημόσιων οργανώσεων (π.χ. στελέχωση επιτροπών, μετακίνηση υπαλλήλων, ανάθεση καθηκόντων, εξυπηρέτηση πελατών κλπ). Επιπλέον όλες οι αποφάσεις πρέπει να

⁷⁶ Tsang, J.H.Y. and Antony, J. (2001) 'Total quality management in UK service organization: some key findings from survey', *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 2, pp.132-141.

⁷⁷ Motwani, J. (2001), "Critical factors and performance measures of TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 13 No. 4, pp. 292-300

⁷⁸Sit, W.-Y., Ooi, K.-B., Lin, B. and Chong, A.Y.-L. (2009), "TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 7, pp. 957-75.

προέρχονται από μια νομική διάταξη. Ο τρόπος αυτός λήψης των αποφάσεων δεν συνάδει με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας, στην οποία απαιτείται από την διοικητική ιεραρχία να ασκεί επί της ουσίας τα διοικητικά της καθήκοντα και μέσω της ομαδικής συνεργασίας και της ανταλλαγής ιδεών να επιλύουν τα καθημερινά τους προβλήματα και να βελτιώνουν τις προσφερόμενες υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών/χρηστών.

Στην ερώτηση εάν οι υπάλληλοι παρακινούνται να συνεισφέρουν τις ιδέες τους προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης, το κλίμα είναι επίσης αρνητικό. Το 40,5% απάντησαν λίγο ενώ το 29,7% απάντησαν καθόλου όπως φαίνεται και στην εικόνα 17.

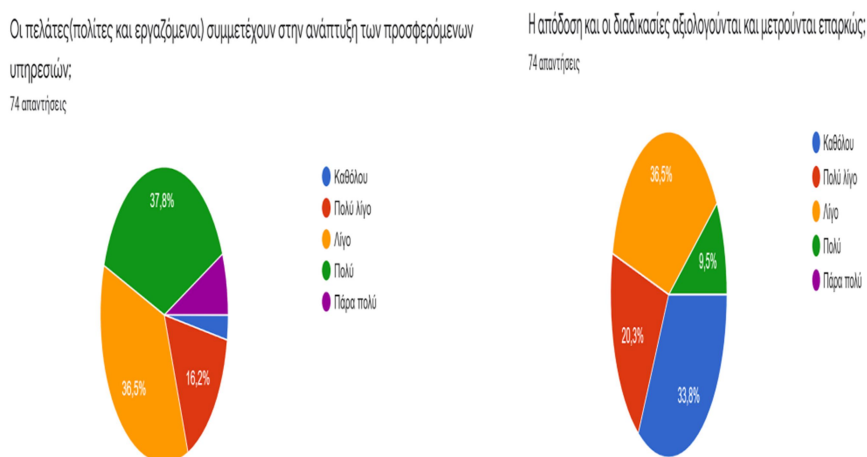


Εικόνα 17: Ποσοστά για την παρακίνηση των υπαλλήλων

Τα ανωτέρω ποσοστά δείχνουν ότι η συγκεκριμένη οργάνωση δεν ανταποκρίνεται για ακόμη μια φορά στα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας, όπου οι εργαζόμενοι παρακινούνται συνεχώς να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους στην βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων ειδικά σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όπως είναι οι ΟΤΑ είναι απαραίτητη. Η συμμετοχή αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και προωθεί το αίσθημα της ιδιοκτησίας προς την οργάνωση, υπό την έννοια ότι αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την πορεία της (Goetsch & Davis, 2013), ενώ αυξάνονται οι πιθανότητες οι αποφάσεις που θα ληφθούν να είναι οι πιο σωστές. Το φαινόμενο της έλλειψης παρακίνησης των υπαλλήλων είναι μία από τις παθογένειες γενικά του δημοσίου τομέα και ειδικότερα των ΟΤΑ. Όλες οι ιδέες πρέπει να προέρχονται από κάποιο νόμο. Οι καινοτόμες ιδέες αντιμετωπίζονται με επιφυλακτικότητα και δυσπιστία. Ο καταγιτισμός ιδεών (Brainstorming) είναι μία τεχνική της ΔΟΠ και χρησιμοποιείται για την παραγωγή ιδεών με στόχο τη βελτίωση πραγματοποίησης ενός έργου ή στον προσδιορισμό των αιτιών που προκαλούν την εμφάνιση ενός προβλήματος (Ζαβλανός,

2006). Μέσα από αυτή την τεχνική τα άτομα ενθαρρύνονται να εκφράζουν ελεύθερα την γνώμη τους. Ο καταγιγισμός ιδεών θα συμβάλλει στην δημιουργία κουλτούρας ποιότητας στους ΟΤΑ.

Στην ερώτηση εάν η απόδοση και οι διαδικασίες αξιολογούνται και μετρούνται ή εάν ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων τα αποτελέσματα είναι και πάλι αρνητικά όπως φαίνεται από την εικόνα 18.



Εικόνα 18: Ποσοστά συμμετοχής υπαλλήλων στην ανάπτυξη των υπηρεσιών και ποσοστά για την αξιολόγηση της απόδοσης και των διαδικασιών

Τα αποτελέσματα είναι αναμενόμενα αφού στον συγκεκριμένο ΟΤΑ δεν χρησιμοποιείτε ούτε το ΚΠΑ, ούτε η ΔμΣ έτσι ώστε να αναπτυχθούν δεδομένα και να υπάρχουν μετρήσεις για την λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Kelly (2001), η επίκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση επιφέρει υψηλότερη ποιότητα και καλύτερες αποφάσεις. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που συλλέγονται, αναλύονται με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας (Hoang et. al., 2006⁷⁹, Οοί, 2009)⁸⁰. Η έλλειψη ενός συστήματος αξιολόγησης και η μη χρήση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων για την λήψη αποφάσεων επιβεβαιώνουν ότι στον συγκεκριμένο ΟΤΑ δεν υπάρχει η κουλτούρα ποιότητας. Ενδεχόμενος, η χρήση του ΚΠΑ θα μπορούσε να βοηθήσει τον συγκεκριμένο οργανισμό, διότι θεωρείτε ένα χρήσιμο εργαλείο που προωθεί τις οργανωσιακές βελτιώσεις, παρακολουθεί την εφαρμογή τους, μετράει τα αποτελέσματα

⁷⁹ Hoang, D.T., Igel, B. and Laosirihongthong, T. (2006), "The impact of total quality management on innovation: findings from a developing country", International Journal Quality and Reliability Management, Vol. 23 No. 9, pp. 1092-117

⁸⁰ Ooi. K.B. (2009) 'Total quality management and knowledge management: literature review and proposed framework', African Journal of Business Management, Vol. 3, No. 11, pp.633-643

και συμβάλει στον εκσυγχρονισμό των δημοσίων οργανώσεων και συντελεί στην ανάπτυξη κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης.

Τέλος, στην ερώτηση εάν οι υπάλληλοι λαμβάνουν την μόρφωση και την εκπαίδευση που χρειάζονται προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους και πάλι τα αποτελέσματα δεν είναι συμβατά με έναν οργανισμό που διατηρεί μία κουλτούρα ποιότητας. Οι περισσότεροι, δηλαδή το 32,4% απαντούν Πολύ λίγο όπως φαίνεται στην εικόνα 19.



Εικόνα 19: Ποσοστά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση αποτελεί το πιο αποτελεσματικό και συνεχές μέσο βελτίωσης των εργαζομένων. Με την εκπαίδευση τα άτομα αναπτύσσουν ικανότητες και είναι σε θέση να εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά (Goetsch & Davis, 2013). Ο Deming, ο Juran και ο Crosby προώθησαν ενεργά την εκπαίδευση και την επιμόρφωση. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο αποτυχίας της υπηρεσίας και επηρεάζουν θετικά την ποιοτική απόδοση (Lee et. al., 2001)⁸¹. Ένας οργανισμός που ενδιαφέρεται για την βελτίωση της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας ενδυναμώνει συνεχώς τους εργαζόμενους του. Σύμφωνα με τον Κέφη (2005), η συνεχής εκπαίδευση είναι το βασικότερο όπλο για την αλλαγή νοοτροπίας ενός οργανισμού. Επιπλέον θεωρεί ότι καλό είναι να γίνεται εντός του οργανισμού για να μην θεωρηθεί από τους εργαζόμενους ως μία δραστηριότητα που δεν αφορά το αντικείμενό τους. Η εκπαίδευση πρέπει να επικεντρώνεται τόσο σε πράγματα που πρέπει να γνωρίζουν γενικά οι υπάλληλοι για τον οργανισμό τους όσο και σε πράγματα που πρέπει να γνωρίζουν πως να τα κάνουν. Είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι η εκπαίδευση στοχεύει σε σημαντικές ανάγκες του οργανισμού, όπως να συμβάλει στην αποστολή και το όραμα

⁸¹ Lee, C., Lee, T., & Chang, C. (2001). Quality/productivity practices and company performance in China. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(6), 604– 625.

του, ενώ πρέπει να γίνεται αποκλειστικά, να αξιολογείται, και να ενισχύεται, κατά την εργασία (Evans & Lindsay, 2020).

4.4.2. Καταγραφή δεδομένων από την ημιδομημένη (ημικατευθυνόμενη) συνέντευξη.

Η πρώτη ερώτηση *πως σχολιάζετε τα αποτελέσματα της έρευνας*, απαντήθηκε από τους συμμετέχοντες αφού τους κοινοποιήθηκε ο Πίνακας 4 στον οποίο απεικονίζονται τα αποτελέσματα με τα ποσοστά των απαντήσεων.

Ο πρώτος συμμετέχον σχολίασε ότι θα ήθελε περισσότερη στήριξη από την πολιτική και διοικητική ηγεσία. Ενώ δήλωσε ότι θα ήθελε να συμμετέχει περισσότερο στην λήψη αποφάσεων διότι θεωρεί ότι γνωρίζει καλύτερα πολλές φορές τις διαδικασίες αλλά και την άποψη και τα παράπονα των δημοτών. Επιβεβαίωσε την καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και πρόσθεσε ότι η ανανέωση του προσωπικού με τον θεσμό της κινητικότητας δεν είχε αποτέλεσμα. Τα άτομα που έρχονται με κινητικότητα τα χαρακτήρισε «κουρασμένα» για να ασχοληθούν με νέα αντικείμενα και αρμοδιότητες. Πολλές φορές είπε ότι οδηγούνται στην κινητικότητα, διότι αντιμετωπίζουν προβλήματα στον πρώην εργασιακό τους χώρο. Επιπλέον θεωρεί ότι πρέπει η διοίκηση να αυξήσει το ποσοστό των ατόμων που συμμετέχουν σε σεμινάρια. Συνήθως είναι αρνητικοί και σχολαστικοί, λόγω της έλλειψης προσωπικού, αλλά και της γενικότερης πεποίθησης ότι δεν χρειάζεται να πηγαίνουν όλοι σε όλα. Ενώ θεωρεί ότι η συμμετοχή όλων σε ημερίδες θα τους βοηθούσε τόσο στο αντικείμενό της εργασίας τους όσο και στον κύκλο γνωριμιών με ανθρώπους του ίδιου αντικειμένου.

Ο δεύτερος συμμετέχον δήλωσε ότι στον συγκεκριμένο ΟΤΑ δεν υπάρχει κουλτούρα ποιότητας, ενώ πολλά προβλήματα δημιουργούνται από την γενικότερη Ελληνική δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία. Τόνισε ότι γνωρίζει τις αρχές του μάνατζμεντ από τις σπουδές του και θεωρεί ότι δεν γνωρίζει την αποστολή του οργανισμού και τους στόχους του, διότι δεν του έχουν κοινοποιηθεί ποτέ. Η διοίκηση δείχνει να είναι δεσμευμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητάς της αλλά δεν το κάνει με κριτήρια επιστημονικά. Επιπλέον είπε ότι δεν έχει αντιληφθεί να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πλάνο για την επίτευξη των ετήσιων στόχων. Συνεχώς τα σχέδια αλλάζουν και ο προϋπολογισμός αναμορφώνεται σχεδόν κάθε μήνα. Δεν

πιστεύει ότι υπάρχει ανοικτή επικοινωνία με την διοίκηση, ενώ δεν εισπράττει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας από τους συναδέλφους του. Επιβεβαίωσε ότι η διοίκηση δεν συμπεριφέρεται στο προσωπικό της σαν ένα από τους πιο πολύτιμους πόρους της. Συχνά τους έχει ακούσει να λένε «Ουδείς αναντικατάστατος». Δεν χρησιμοποιούνται επιστημονικά δεδομένα και μετρήσεις για την λήψη αποφάσεων. Τα μόνα δεδομένα στα οποία στηρίζονται είναι οι νόμοι και η νομολογία του ελεγκτικού συνεδρίου.

Ο τρίτος συμμετέχων σχολίασε ότι οι υπάλληλοι του γνωρίζουν τον θεσμικό ρόλο του δήμου και όχι την αποστολή, το όραμα και τους στόχους του. Η πολιτική ηγεσία επιθυμεί την διαρκή βελτίωση αλλά δεν το κάνει με κάποιο σχέδιο. Φυσικά και οι αποφάσεις δεν στηρίζονται σε επιστημονικά δεδομένα και μετρήσεις. Το μόνο που θέλει η πολιτική τουλάχιστον ηγεσία είναι άμεσα αποτελέσματα, δεν δίνουν χρόνο ούτε στους υπαλλήλους, ούτε στους συνεργάτες τους. Η πολιτική ηγεσία ζητάει την γνώμη τους σε κάποια θέματα αλλά τις περισσότερες φορές πράττει με τον δικό της τρόπο. Ενώ θεωρεί την καθοδήγηση μια δύσκολη διαδικασία λόγω του φόρτου εργασίας και της έλλειψης χρόνου. Παραδέχθηκε όμως ότι μπορεί να μην έχει και την κουλτούρα για να κάνει κάτι τέτοιο ως προϊστάμενος τμήματος. Προτιμάει το τμήμα του να είναι αυτοδιοικούμενο και προσπαθεί να επιλέγει ανθρώπους που ταιριάζουν με την νοοτροπία των υπολοίπων. Θεωρεί ότι η επικοινωνία ανάμεσα στους υπαλλήλους είναι καλή, ενώ η λήψη αποφάσεων σε μεγάλο βαθμό γίνεται από την πολιτική ηγεσία. Είπε ότι προσπαθεί να παρακινεί τους υπαλλήλους του να συνεισφέρουν τις ιδέες τους για την αντιμετώπιση διάφορων θεμάτων. Τέλος, παραδέχθηκε ότι δεν ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να συμμετέχουν σε σεμινάρια. Στην περίπτωση όμως που του το ζητήσει κάποιος ή διαπιστώσει ότι είναι απαραίτητο, τότε τους στέλνει υποχρεωτικά ο ίδιος.

Ο τέταρτος συμμετέχων εστίασε στο γεγονός ότι το προσωπικό δεν αισθάνεται ότι είναι ένας από τους πολύτιμότερους πόρους του οργανισμού, το θεώρησε πολύ αρνητικό και δήλωσε ότι έτσι μπορεί να εξηγηθεί και ο μεγάλος αριθμός των αποχωρήσεων που παρατηρήθηκε με το σύστημα της κινητικότητας. Το ότι δεν εμπλέκονται στην λήψη αποφάσεων και δεν παρακινούνται να συνεισφέρουν τις ιδέες πιστεύει ότι οφείλετε στον τρόπο που λειτουργεί γενικά το δημόσιο. Οι αποφάσεις παίρνονται κατά 80% από την πολιτική ηγεσία, ενώ δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ευελιξίας για να συνεισφέρουν οι υπάλληλοι με τις ιδέες τους και τον καινοτόμο τρόπο σκέψης τους. Όλα πρέπει να απορρέουν από μία διάταξη νόμου. Επιβεβαίωσε ότι στον συγκεκριμένο δήμο δεν αξιολογείτε η απόδοση και οι διαδικασίες με αριθμητικά

δεδομένα. Ούτε χρησιμοποιούνται ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία για την λήψη αποφάσεων. Οι αποφάσεις στηρίζονται στην νομοθεσία. Ενώ οι σκοποί και οι στόχοι της οργάνωσης προέρχονται περισσότερο από τις φιλοδοξίες των αιρετών και λιγότερο από μία διάθεση βελτίωσης πραγματικά των προσφερόμενων υπηρεσιών. Όσο για την εκπαίδευση των υπαλλήλων είπε ότι δεν αφήνει τους υπαλλήλους του να συμμετέχουν σε σεμινάρια που δεν αφορούν ακριβώς το αντικείμενό τους. Εάν χρειαστεί όμως δήλωσε ότι θα τους έστελνε ή θα οργάνωνε ακόμη και ημερίδες μέσα στον δήμο όπως και έχει κάνει στο παρελθόν. Γενικά πιστεύει ότι έχουν γίνει λάθη με το προσωπικό στο παρελθόν, αλλά τα αναγνωρίζει τόσο ο ίδιος όσο και η πολιτική ηγεσία του οργανισμού και προσπαθούν να τα διορθώσουν.

Στην ερώτηση *εάν γνωρίζουν τον ν.3230/2004 και την φιλοσοφία της ΔΟΠ*, οι απαντήσεις τους κωδικοποιήθηκαν και παρουσιάζονται στον πίνακα 5.

ΔΕ –Διοικητικού, υπάλληλος	ΠΕ –Οικονομικού, υπάλληλος	Τρίτος (ΠΕ –Οικονομικού (προϊστάμενος με μεταπτυχιακό)	Τέταρτος (ΠΕ– μηχανικός, προϊστάμενος Δ/νσης)
-Μόνο λίγο το ΚΠΑ . -Δεν εφαρμόζονται στον οργανισμό μας.	-Τα γνωρίζω. - Δεν τα έχω εφαρμόσει. -Δεν εφαρμόζονται στον συγκεκριμένο ΟΤΑ.	- Τα γνωρίζω - Δεν τα έχω εφαρμόσει, δεν έχω προσωπικό και χρόνο. -Γνωρίζω τις αρχές τις ΔΟΠ. -Εφαρμόζω: α) την εστίαση στον πελάτη, β) τη συμμετοχής των υπαλλήλων, γ) την βελτίωση των διαδικασιών.	-Τα γνωρίζω. - Δεν έχω εφαρμόσει τον νόμο. - Κάποιες αρχές τις ΔΟΠ προσπαθώ να τις εφαρμόσω, όπως η επικοινωνία και η συμμετοχή των υπαλλήλων μου στις διαδικασίες του τμήματός μου. -Θα ήθελα να μάθω περισσότερα για τον νόμο. Θεωρώ θα μας βοηθούσε.

Πίνακας 4: Απαντήσεις από την ερώτηση «εάν γνωρίζουν τον ν. 3230/2004 και την φιλοσοφία της ΔΟΠ»

Στην ερώτηση *εάν θα βοηθούσε τους ΟΤΑ η χρήση του ΚΠΑ ή της ΔμΣ*, οι απαντήσεις τους κωδικοποιήθηκαν και παρουσιάζονται στον πίνακα 6.

ΔΕ –Διοικητικού, υπάλληλος	ΠΕ –Οικονομικού, υπάλληλος	Τρίτος (ΠΕ –Οικονομικού (προϊστάμενος με μεταπτυχιακό)	Τέταρτος (ΠΕ– μηχανικός, προϊστάμενος Δ/νσης)
-Δεν γνωρίζω. -Ακούγονται πολύπλοκα, γραφειοκρατικά και χρονοβόρα. -Χρειάζεται πρόσληψη ειδικών.	-Θα βοηθούσαν. -Ειδικά με την βοήθεια κάποιου ειδικού, θα βοηθούσε στην αναγνώριση των εσωτερικών πελατών και στην διάδοση των πληροφοριών, ενώ Θα	-Θα βοηθούσαν. -Θέλουν χρόνο. -Ίσως την πρώτη χρονιά να μην το ολοκληρώσουμε με επιτυχία. Εάν όμως είχαμε και την στήριξη της κεντρικής διοίκησης σίγουρα θα μαθαίναμε να	-Θα βοηθούσαν. -Πρέπει να μας εκπαιδεύσουν ή να προσληφθεί κάποιος ειδικός τουλάχιστον στην αρχή για να μας καθοδηγεί ή να γίνει και ένα γραφείο ποιότητας που θα ασχολείται με τέτοια

	βελτιώνει την επικοινωνία με την διοίκηση και θα αύξανε την ευαισθητοποίηση σε θέματα ποιότητας.	τα χρησιμοποιούμε σωστά. Ενδεχομένως εάν υπόκεινται σε ένα ετήσιο έλεγχο με τελικές παρατηρήσεις, ίσως να μαθαίναμε τόσο από το ΚΠΑ όσο και από την ΔμΣ καισταδιακά να βελτιωνόμασταν.	θέματα κατά αποκλειστικότητα. Γνωρίζω ότι σε κάποιους δήμους λειτουργούν γραφεία ποιότητας, χωρίς επιτυχία, διότι ασχολούνται και με άλλα αντικείμενα.
--	--	--	--

Πίνακας 5: Απαντήσεις από την ερώτηση «εάν θα βοηθούσε τον ΟΤΑ τους η χρήση του ΚΠΑ ή της ΔμΣ»

Στην ερώτηση τι γνώμη έχουν για το Γραφείο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού οι απαντήσεις τους κωδικοποιήθηκαν και παρουσιάζονται στον πίνακα 7.

ΔΕ –Διοικητικού, υπάλληλος	ΠΕ –Οικονομικού, υπάλληλος	Τρίτος (ΠΕ – Οικονομικού (προϊστάμενος με μεταπτυχιακό)	Τέταρτος (ΠΕ– μηχανικός, προϊστάμενος Δ/νσης)
-Δεν γνωρίζω ακριβώς τον ρόλο του. -Είναι υποστελεχωμένο. -Δεν ασχολούνται με τις εργασιακές σχέσεις.	-Διεκπεραιωτικό γραφείο, καμία σχέση με τον πραγματική αποστολή ενός σύγχρονου γραφείου ΔΑΔ. -Δεν ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις. - Ενώ έχει την επίβλεψη των συμβάσεων του ιατρού και του τεχνικού ασφαλείας, θεωρώ ότι την έχει τελείως τυπικά και καθόλου ουσιαστικά.	-Λόγω των σπουδών μου αντιλαμβάνομαι ότι δεν εξυπηρετεί τον ρόλο του. Εκτελεί μόνο το γραφειοκρατικό κομμάτι. -Δεν ασχολείται με την κατάρτιση, την επιβράβευση, την στήριξη των εργαζομένων, δεν αφουγκράζεται τις ανάγκες και την δυσaráεσκεια τους.	-Υπό στελεχωμένο τμήμα, με πολλές αρμοδιότητες. -Σίγουρα εξυπηρετεί μόνο το γραφειοκρατικό κομμάτι του τμήματός του, όχι όμως το ουσιαστικό. Δηλαδή δεν ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις.

Πίνακας 6: Απαντήσεις από την ερώτηση «τι γνώμη έχετε για το Γραφείο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού»

Στην ερώτηση τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει για να αποκτήσουν κουλτούρα ποιότητας οι ΟΤΑ, οι συμμετέχοντες διατύπωσαν κάποιες απόψεις που θεωρούν ότι θα αλλάξει την κουλτούρα τόσο του οργανισμού τους όσο και όλων των ΟΤΑ.

Οι περισσότεροι πρότειναν την πρόσληψη ειδικών πάνω στα εργαλεία ποιότητας, ενώ η πρόσληψη νέου μόνιμου προσωπικού με κατάλληλη ειδικευση θα διευκόλυνε την χρήση των εργαλείων του ν.3230/2004 και θα έδινε την δυνατότητα και στο ήδη υπάρχον προσωπικό να ασχοληθεί με αυτά.

Σχεδόν όλοι πρότειναν να μην ασχολείται η πολιτική ηγεσία των ΟΤΑ τόσο πολύ με τις εργασιακές σχέσεις. Να αφήσουν τους διοικητικούς προϊσταμένους να ασχολούνται με τα θέματα του προσωπικού που έχουν και καλύτερη αντίληψη για τις προσωπικότητές τους και τις ανάγκες τους.

Σωστή ανακατανομή προσωπικού. Ενώ θεωρούν ότι η κινητικότητα χωρίς αντίστοιχες αντικαταστάσεις δημιουργεί επιπλέον πρόβλημα στην στελέχωση των ΟΤΑ.

Αλλαγή της στάσης απέναντι στο προσωπικό. Να υπάρχει μεγαλύτερη επικοινωνία, καθοδήγηση από τους προϊσταμένους και περισσότερη κατάρτιση τόσο σε θέματα ποιότητας όσο και γενικότερα σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία τους.

Η χρήση του ΚΠΑ και της ΔμΣ να επιβληθεί από την κεντρική κυβέρνηση. Ενώ τα αποτελέσματα και οι προτάσεις βελτίωσης να ελέγχονται από την κεντρική κυβέρνηση. Με αυτόν τον τρόπο θα έχουμε, είπε κάποιος, σωστή εφαρμογή των εργαλείων.

Να ενισχυθεί το γραφείο ανθρωπίνου δυναμικού με άτομα σχετικά με το αντικείμενο, για να υπάρξει πραγματική στήριξη των εργαζομένων.

Εκπαίδευση των διοικητικών προϊσταμένων πάνω σε πρακτικές της ΔΟΠ και στην συνέχεια να ενημερώσουν και την πολιτική ηγεσία για τις πρακτικές της.

Κάποιος από αυτούς πρότεινε να επιχορηγηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση η σύσταση γραφείων ποιότητας, με την απαιτούμενη στελέχωση από ειδικούς, ενώ κάποιος άλλος μίλησε για την δημιουργία ενός στρατηγικού πλάνου, σχεδιασμένο από τους ειδικούς πάνω σε θέματα της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Όλοι συμφώνησαν ότι η επαναλαμβανόμενη χρήση του ΚΠΑ και της ΔμΣ θα ευαισθητοποιούσε το προσωπικό σε θέματα ποιότητας και θα άλλαζε την κουλτούρα του.

4.4.2.3. Καταγραφή συμμετοχικής παρατήρησης

Μελετώντας τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας, διαπίστωσα ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι τα τελευταία έντεκα έτη δεν ταυτίζεται σε αρκετά σημεία με αυτά.

Καταρχήν δεν υπάρχουν αμοιβαίες υποστηρικτικές συνεργασίες ανάμεσα στην διοίκηση και στους υπαλλήλους, ενώ η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Η ομαδική εργασία δεν ενθαρρύνεται, ενώ όλες οι αποφάσεις ακόμη και για καθημερινά θέματα ασκούνται από την πολιτική ηγεσία. Οι

ιδέες και οι ικανότητες των συναδέλφων δεν αξιολογούνται και ικανά στελέχη δεν τοποθετούνται σε καίριες διοικητικές θέσεις. Το γραφείο ΔΑΔ ασχολείται μόνο με γραφειοκρατικές υποθέσεις και όχι με την ενδυνάμωση και την επιμόρφωση του προσωπικού. Η διοίκηση και κυρίως η πολιτική, δείχνει να ενδιαφέρεται για την συνεχή βελτίωση του οργανισμού, αλλά επιθυμεί να έχει άμεσα αποτελέσματα, ενώ οι περισσότερες δράσεις της έχουν ως απώτερο στόχο την προσωπική προβολή. Σε έναν δημόσιο οργανισμό με αιρετή πολιτική ηγεσία με τόσο μεγάλη θητεία (πάνω από έντεκα έτη) έχουν δημιουργηθεί πελατειακές σχέσεις με αποτέλεσμα να έχει δημιουργηθεί ένα κλίμα καχυποψίας τόσο ανάμεσα στους εξυπηρετούμενους όσο και στους υπαλλήλους. Τα παράπονα των πολιτών/χρηστών τις περισσότερες φορές δεν αποτελούν κίνητρο για βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά για επίπληξη των υπαλλήλων. Η επίλυση των προβλημάτων και ο σχεδιασμός των δράσεων γίνεται με την απουσία των ανώτερων στελεχών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καθημερινές συγκρούσεις ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και στους υπαλλήλους.

Επιπλέον ο ν.3230/2004 δεν εφαρμόζεται από τον συγκεκριμένο ΟΤΑ. Θεωρώ ότι τόσο η χρήση της ΔμΣ όσο και του ΚΠΑ θα βοηθούσε τον συγκεκριμένο οργανισμό. Καταρχήν θα άλλαζε το κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στην αιρετή διοίκηση, τα στελέχη και τους υπαλλήλους, και θα δημιουργούνταν μία ιστορική πηγή πληροφοριών που θα μας έδινε εικόνα για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού, η οποία θα αποτελούσε κάθε φορά την βάση για την βελτίωση τόσο των προσφερόμενων υπηρεσιών όσο και των εργασιακών σχέσεων.

Ένα άλλο σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ο περιβάλλοντας χώρος. Απαιτούνται καλύτερες φυσικές εγκαταστάσεις. Το περιβάλλον είναι σημαντικό τόσο για τους πολίτες/χρήστες όσο και για τους εργαζόμενους. Το φυσικό περιβάλλον επηρεάζει επίσης σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά και δημιουργεί μια εικόνα για τον οργανισμό και τους υπαλλήλους. Οι περισσότεροι χώροι στον συγκεκριμένο δήμο είναι αφιλόξενοι. Δεν υπάρχει ασανσέρ, αιρκοντίσιον, επαρκείς καθαριότητα καθώς και χώροι υποδοχής για το κοινό.

Γενικά ο συγκεκριμένος ΟΤΑ έχει πολύ δρόμο ακόμη να διανύσει προκειμένου να αναπτύξει μία πραγματική κουλτούρα ποιότητας εστιασμένη στην συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις Βελτίωσης - Περιορισμοί Έρευνας

5.1 Συμπεράσματα

Με την συνένωση των δήμων το 2011, οι νέοι ΟΤΑ που δημιουργήθηκαν χαρακτηρίζονταν από αυξημένη ποικιλομορφία με εξαιρετικά διαφοροποιούμενες ανάγκες και απαιτήσεις. Η αλληλεπίδραση των διαφορετικών αξιών, αρχών και κανόνων είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν στην αρχή αντικουλτούρες ή υπο-κουλτούρες μέσα στους ενιαίους πια οργανισμούς. Η ισχύουσα κατάσταση αμφισβητήθηκε και αποδεκτά πρότυπα απερρίφθησαν. Το γεγονός αυτό ήταν μια φυσιολογική αντίδραση και προερχόταν κυρίως από την επιθυμία των εργαζομένων να διατηρήσουν κεκτημένα και συμπεριφορές που είχαν πριν την συνένωση. Αναπτύχθηκαν λοιπόν στην αρχή αμυντικές στάσεις που προέρχονταν από το φόβο για το άγνωστο, την απώλεια ελέγχου γύρω από θέματα εργασίας, την αβεβαιότητα για το αν η συνένωση θα είχε επιτυχία και φυσικά απαιτούνταν περισσότερη δουλειά από όλους, ειδικά στην αρχή. Η δουλειά ήταν αυξημένη λόγω και της έλλειψης εμπειρίας σε ζητήματα συνένωσης αλλά και λόγω των νέων αρμοδιοτήτων που μεταφέρθηκαν από την κεντρική διοίκηση. Υπήρχαν λοιπόν οικονομικά, λειτουργικά, διοικητικά προβλήματα αλλά και προβλήματα συμπεριφορών και συνεργασιών που έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Η ηγεσία καλέστηκε να διαμορφώσει νέες αξίες, αρχές και κανόνες καθώς και ένα νέο τρόπο διοίκησης που θα ταίριαζε στις νέες συνθήκες. Η επιτυχία ή αποτυχία της νέας οργάνωσης των ΟΤΑ θα ήταν αποτέλεσμα της ευαισθησίας των ατόμων που σχεδίασαν το νέο σύστημα εξουσίας. Οι εργαζόμενοι, θα έπρεπε να αποδεχτούν το νέο σύστημα, να εσωτερικεύσουν τις νέες αξίες και να ταυτιστούν με την νέα οργάνωση προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους του. Το νέο οργανωσιακό κλίμα δεν διαμορφώθηκε από την μία στιγμή στην άλλη. Έγινε μέσα από διάφορες συγκρούσεις και προστριβές της παλιάς με την νέα κουλτούρα. Σήμερα όλοι αυτοί οι οργανισμοί έχουν πλέον την δική τους μοναδική κουλτούρα. Οι νέες στάσεις που δημιουργήθηκαν όμως απέχουν πολύ από την κουλτούρα ποιότητας που οφείλουν να έχουν οι ΟΤΑ για να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στους δημότες τους.

Το ζήτημα που τέθηκε σε αυτή την έρευνα ήταν κατά πόσο η νέα αυτή κουλτούρα ταυτίζεται με τα χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας ποιότητας η οποία θα τους βοηθούσε στην επίτευξη των στρατηγικών, τακτικών και λειτουργικών τους στόχων.

Η έρευνα έδειξε ότι ο υπό έρευνα ΟΤΑ απέχει αρκετά από την κουλτούρα ποιότητας. Τα σημεία που χρειάζονται βελτιώση μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

Καταρχήν εντοπίστηκε έλλειψη υποστηρικτικών εσωτερικών συνεργασιών μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης. Σύμφωνα με τους ειδικούς, η δέσμευση της διοίκησης και η συνεχής υποστήριξη οποιοσδήποτε προσπάθειας των στελεχών της οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας (Κέφης, 2005). Χωρίς την υποστήριξη δεν μπορεί να γίνει τίποτα. Για να μπορέσει να θεμελιωθεί η κουλτούρα ποιότητας στους ΟΤΑ απαιτείται η ένθερμη υποστήριξη όλων και κυρίως της ηγεσίας. Φαίνεται ότι οι ΟΤΑ πάσχουν από αποτελεσματική ηγεσία, που να εμπνέει τους υφισταμένους να προσπαθούν περισσότερο, να έχουν καλύτερη επίδοση κάνοντας την εργασία τους πιο αποτελεσματικά (Goleman, 2000). Οι ηγέτες των ΟΤΑ πρέπει να ξεφύγουν από την παραδοσιακή κουλτούρα που δίνει έμφαση στον έλεγχο και στην επίβλεψη των εργαζομένων και να οικοδομήσουν αλλά και να διατηρήσουν μία κουλτούρα ποιότητας που θα οδηγήσει τον οργανισμό μακροχρόνια σε υψηλά πρότυπα απόδοσης. Αποστολή τους θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός ευχάριστου κλίματος εργασίας που θα ενθαρρύνει τους εργαζομένους να πειραματίζονται, να δοκιμάζουν νέα εργαλεία, να προτείνουν αλλαγές στις διαδικασίες, να δίνουν χρόνο και πόρους για την ανάπτυξη νέων ιδεών, να τους βοηθούν να δουν τον αντίκτυπο της δουλειάς τους, να αξιοποιούν τις δυνατότητες τους και να φροντίζουν για την εξέλιξή τους.

Ένα ακόμη σπουδαίο ζήτημα που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι το προσωπικό δεν αισθάνεται ότι αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο του οργανισμού. Το γεγονός αυτό απέχει πολύ από έναν οργανισμό με κουλτούρα ποιότητας. Οι ηγέτες καταρχήν πρέπει να δημιουργούν την αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος του συνόλου του οργανισμού (Goleman, 2000). Επιπλέον η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από την ικανοποίηση των εργαζομένων. Είδαμε ότι αν αγνοηθεί ο εσωτερικός πελάτης (εργαζόμενος) τότε ο οργανισμός κινδυνεύει (Κέφης, 2005). Η δυσαρέσκεια αυτή αποτυπώνεται και στα νούμερα των εργαζομένων που αποχωρούν από τους ΟΤΑ τα τελευταία χρόνια, με σκοπό να απορροφηθούν από άλλες υπηρεσίες μέσω του συστήματος της κινητικότητας. Το επιβαρυνόμενο εργασιακό περιβάλλον, ο φόρτος εργασίας, η καθημερινή πίεση χωρίς την αντίστοιχη υποστήριξη αλλά και η αβεβαιότητα και η οικονομική κρίση δεν ευνοούν την ανάπτυξη της κουλτούρας ποιότητας στους ΟΤΑ. Η σκληρή εργασία, τα επιτεύγματα και οι επιτυχίες των εργαζομένων πρέπει να ανταμείβονται, είτε με χρηματική αμοιβή είτε με ειδικές εκδηλώσεις, ενώ η προσπάθεια και η συνεισφορά τους πρέπει να ενθαρρύνεται, ώστε

να αισθάνονται ότι είναι πολύτιμα μέλη των οργανώσεων (Ooi et. al., 2007a⁸², 2007b⁸³, Karia and Ahmad, 2000)⁸⁴. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων θεωρείται μια κρίσιμη πρακτική για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των ΟΤΑ.

Η επικοινωνία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα βρέθηκε σε ένα μεσαίο επίπεδο. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας εντός των οργανισμών τόσο για την σύνδεση εργαζομένων όσο και για την σωστή λειτουργία του ίδιου του οργανισμού. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα θα μπορούσε να βοηθήσει τους εργαζομένους να έχουν καλύτερες επιδόσεις, να μειωθεί το κόστος εργασίας, να ελαχιστοποιηθούν οι ασάφειες και η αντίσταση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και να μεγιστοποιηθεί ο ενθουσιασμός τους σε τυχόν αλλαγές που θα θέλει να εφαρμόσει η διοίκηση. Τα εργαλεία ΔμΣ και ΚΠΑ θα βελτίωναν την επικοινωνία.

Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι ο συγκεκριμένος ΟΤΑ δεν χρησιμοποιεί το ΚΠΑ και τη ΔμΣ, ενώ οι διαδικασίες δεν αξιολογούνται και δεν μετρούνται επαρκώς. Αλλά και από έρευνες ειδικών διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί και ειδικότερα οι ΟΤΑ εφαρμόζουν ελάχιστα τα συγκεκριμένα εργαλεία ή δεν τα εφαρμόζουν σωστά. Τα συγκεκριμένα εργαλεία βελτιώνουν την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης, καθιερώνουν το ομαδικό πνεύμα και βελτιώνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Το ΚΠΑ αντιμετωπίζει την διαφορετικότητα των οργανισμών, χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα και διευκολύνει την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία αλλά και τη συγκριτική μάθηση. Οι δείκτες κρίνονται απαραίτητοι για την Ελληνική δημόσια διοίκηση για να μπορεί να μετρήσει την αποτελεσματικότητα μίας δράσης ή ενός έργου με σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας, την αξιοποίηση των πόρων και γενικά την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η επαναλαμβανόμενη χρήση των εργαλείων ποιότητας από τους ΟΤΑ θα τους βοηθούσε να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να επιτυγχάνουν ολοένα και υψηλότερα standards.

Οι υπάλληλοι δεν εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δεν παρακινούνται να συνεισφέρουν τις ιδέες τους για την συνεχή βελτίωση του

⁸² Ooi, K.B., Arumugam, V., Safa, M.S. and Bakar, N.A. (2007a) 'HRM and TQM: association with job involvement', *Personnel Review*, Vol. 36, No. 6, pp.939–962.

⁸³ Ooi, K.B., Bakar, N.A., Arumugam, V., Vellapan, L. and Loke, A.K.Y. (2007b) 'Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis', *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24, No. 1, pp.62–77.

⁸⁴ Karia, N. and Ahmad, Z.A. (2000) 'Quality practices that pay: empowerment and teamwork', *Malaysian Management Review*, Vol. 35, No. 2, pp.66–76.

δήμου. Αντιλαμβανόμαστε ότι και στους νέους ΟΤΑ έχει επικρατήσει ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης, όπου ο έλεγχος και η τυπολατρία κυριαρχούν. Αυτό είναι ένα φαινόμενο που πρέπει να ξεπεραστεί. Μέσα από την βιβλιογραφία έγινε αντιληπτό ότι η εμπλοκή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων προωθεί το αίσθημα της ιδιοκτησίας προς τον οργανισμό, υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την πορεία του. Η έλλειψη εκχώρησης εξουσίας για την λήψη αποφάσεων είναι μία παθογένεια που χαρακτηρίζει γενικά τον ευρύτερο Ελληνικό δημόσιο τομέα. Η χρήση των εργαλείων ΚΠΑ και ΔμΣ θα βελτιώνει σταδιακά αυτή την παθογένεια.

Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι οι υπάλληλοι δεν λαμβάνουν επαρκώς την μόρφωση και την εκπαίδευση που χρειάζονται προκειμένου να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους. Το γεγονός αυτό δεν συνάδει με έναν οργανισμό που τον χαρακτηρίζει η κουλτούρα ποιότητας. Ο Feigenbaum θεωρεί ότι η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να δίνει έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων για την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων τους πάνω στην ποιότητα αλλά και στην ανάπτυξη συμπεριφορών (κουλτούρα) ποιότητας (Τσιότρας, 2016). Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνονται εκτεταμένες επενδύσεις σε διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης. Η συνεχής εκπαίδευση και η κατάρτιση, σύμφωνα με τους ειδικούς, μπορούν να συντελέσουν στην αλλαγή της κουλτούρας στους ΟΤΑ.

Μέσα από την έρευνα τέθηκε το ζήτημα εάν γνωρίζουν οι υπάλληλοι την αποστολή του οργανισμού τους. Από την συνέντευξη διατυπώθηκε η άποψη ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον θεσμικό ρόλο των ΟΤΑ. Το όραμα και οι στόχοι που τίθενται κυρίως από την πολιτική ηγεσία δεν διοχετεύονται σε όλο το προσωπικό. Ένας οργανισμός που διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για την βελτίωση της ποιότητάς του πρέπει να δημοσιοποιεί το όραμα και τους στόχους του καθώς και τις δράσεις που θα πραγματοποιήσει για την επίτευξη αυτών των στόχων. Σύμφωνα με την φιλοσοφία του Deming η διαμόρφωση των στόχων και των δράσεων απαιτούν την εμπλοκή όλων των εργαζομένων σε όλα ιεραρχικά επίπεδα. Επομένως απαιτείται να αναπτυχθεί ένα στρατηγικό σχέδιο, το οποίο θα συνδυάζει την στρατηγική καινοτομία με την στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης, το οποίο θα κοινοποιείται σε όλο το δήμο, προκειμένου οι ΟΤΑ να αναπτύξουν δράσεις και να υιοθετήσουν πρακτικές που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες η αλλαγή κουλτούρας και η χρήση των εργαλείων ποιότητας ή η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ συνδέθηκε με την έννοια του

ειδικού. Ακόμη και η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών θεωρήθηκε ότι είναι δουλειά των ειδικών. Πρότειναν ως λύση την δημιουργία ενός γραφείου ή τμήματος ποιότητας που θα ασχολείται με αυτά τα ζητήματα. Αυτούς θεώρησαν υπευθύνους για την διασφάλιση της ποιότητας, της παρακίνησης των εργαζομένων, της καθοδήγησης και κατά συνέπεια της δημιουργίας κουλτούρας ποιότητας. Σύμφωνα όμως με τους ειδικούς στην ποιότητα, η ποιότητα δεν πρέπει να είναι υπόθεση ενός μόνο τμήματος. Πρέπει όλος ο οργανισμός να είναι ευαισθητοποιημένος στην ποιότητα. Άλλωστε η προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών συντελεί και στην προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να αισθάνονται ότι έκαναν ότι καλύτερο μπορούσαν για την εξυπηρέτηση των πολιτών και μέσα από αυτό θα αντλούν και ικανοποίηση από την εργασία τους. Ενώ η συμμετοχή τους και η εφαρμογή των προτεινόμενων ιδεών από τους εργαζόμενους θα αυξήσει το αίσθημα υπρηφάνειας και ιδιοκτησίας. Πολλοί από τους εργαζόμενους στο δημόσιο μην έχοντας την κουλτούρα ποιότητας και προστατευόμενοι από τον θεσμό της μονιμότητας, αποφεύγουν να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν. Το γεγονός αυτό πρέπει να αλλάξει διότι τα πράγματα που τελικά μας κάνουν σπουδαίους και υπερήφανους είναι καταρχάς η σκληρή δουλειά, η περηφάνια για τα επιτεύγματά μας, η τεχνική εκπαίδευση και οι ισχυρές οικογενειακές αξίες (Evans & Lindsay, 2020)

Ένα ακόμη σημαντικό θέμα που προέκυψε από την παρούσα εργασία είναι ο βαθμός της εμπλοκής της πολιτικής ηγεσίας στην διοίκηση των ΟΤΑ. Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών περιορίζεται ουσιαστικά στην διεκπεραίωση κυρίως εγγράφων, ενώ η λήψη αποφάσεων ανήκει σχεδόν εξ' ολοκλήρου στην αιρετή ιεραρχία. Επομένως δεν υπάρχει δυνατότητα για την ανάληψη πρωτοβουλιών από τα διοικητικά στελέχη για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που θα οδηγούσε ενδεχομένως και στην καθιέρωση μιας κουλτούρας ποιότητας στους ΟΤΑ. Έχουμε δει από την θεωρία ότι η εκχώρηση εξουσιών, ευθυνών και η εμπλοκή όλων των εργαζομένων αντικαθιστά τις άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες, διευκολύνει την επικοινωνία και την λήψη αποφάσεων και μοιράζει το βάρος της ευθύνης των ανώτατων στελεχών. Οι ΟΤΑ πρέπει να αλλάξουν τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης που στηρίζεται στον έλεγχο και στην εποπτεία και να ακολουθήσουν την τελευταία τάση των μεταρρυθμίσεων των δημοσίων διοικήσεων στην Ευρώπη που είναι η «στρατηγική ευελιξία». Η στρατηγική ευελιξία απαιτεί την συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, ενώ η πολιτική ηγεσία θα πρέπει να περιοριστεί στον επιτελικό της ρόλο.

Τέλος αυτό που φαίνεται να λείπει τελείως από τους ΟΤΑ είναι ένα τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που να ασχολείται πραγματικά με τις εργασιακές σχέσεις. Να διαχειρίζεται δηλαδή τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, εξέλιξης, μετακίνησης, επιβράβευσης, διαχείρισης ομάδων και επίτευξης στόχων. Στόχος του τμήματος θα είναι η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας, αξιοκρατίας, διαφάνειας, ενίσχυσης του επαγγελματισμού των υπαλλήλων, παροχή ίσων ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη, δίκαιη αξιολόγηση, ανταμοιβή.

Η ποιότητα δεν θα πάψει ποτέ να είναι ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο θα εξαρτάται κυρίως από τη νοοτροπία αυτών που κινούν τα νήματα. Σύμφωνα με τον Λογοθέτη (1993), αν αυτό που θέλουμε να συμβεί δεν συμβαίνει, ακολουθούμε το νήμα πίσω στην αφετηρία του. Μπορεί να τερματίσει στο γραφείο κάποιου γνωστού μας ή ακόμα και στο δικό μας.

5.2. Προτάσεις Βελτίωσης

Για να μπορέσουν οι ΟΤΑ να αποκτήσουν κουλτούρα ποιότητας θα πρέπει να συντελεστεί μία ριζική αναθεώρηση των αξιών τους. Σύμφωνα με τον Τσέκο (2007) η ποιοτική προσέγγιση δεν εμπεριέχεται τόσο στον τεχνικό, όσο στον αξιακό αναπροσανατολισμό του οργανισμού. Όσο αυτός δεν επιτυγχάνεται ή δεν επιδιώκεται η εφαρμογή των τεχνικών ποιότητας θα παραμείνουν *κενό γράμμα* (Τσέκος, 2007, σελ.103). Μια κουλτούρα ποιότητας μπορεί να αναπτυχθεί καλύτερα όταν απτά, δομικά στοιχεία, όπως μηχανισμοί διαχείρισης ποιότητας, εργαλεία και μέσα αναπτύσσονται παράλληλα με άυλα στοιχεία όπως η δέσμευση, οι αξίες, οι τελετουργίες, τα σύμβολα, η επικοινωνία, η συμμετοχή και ο συνδυασμός αλληλεπίδρασης από πάνω προς τα κάτω και από τη βάση προς την κορυφή (Ehlers, 2009). Σύμφωνα με τους Goetsch & Davis (2013) για να εδραιωθεί η κουλτούρα ποιότητας πρέπει ένας οργανισμός να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία.
- Αμοιβαίες υποστηρικτικές εσωτερικές συνεργασίες.
- Ομαδική εργασία για την επίλυση προβλημάτων.
- Εμμονή με την συνεχή βελτίωση.
- Ενδυνάμωση και συμμετοχή των υπαλλήλων.
- Επιθυμία για συνεχή ανατροφοδότηση από τους πελάτες.

Βάση των ανωτέρω χαρακτηριστικών θα περιγράψουμε κάποιες αρχές και τεχνικές, που θα συντελέσουν στην βελτίωση της τρέχουσας κουλτούρας και θα προσεγγίσουν τη κουλτούρα ποιότητας.

Η διοίκηση της κουλτούρας θα πρέπει να ξεκινήσει με την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία των προβλημάτων ποιότητας. Η κεντρική διοίκηση θα πρέπει να φροντίσει για την διάχυση και την συγκεκριμενοποίηση του ποιοτικού εγχειρήματος σε όλη των έκταση των ΟΤΑ, αρχίζοντας από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Όλα τα μέλη της τοπικής αυτοδιοίκησης Δήμαρχος, Αντιδήμαρχοι, Πρόεδροι, Δημοτικοί Σύμβουλοι, Ειδικοί Συνεργάτες, διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων πρέπει να ευαισθητοποιηθούν στις αρχές ποιότητας και να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο θα καταφέρουν να αποκτήσουν την κουλτούρα ποιότητας. Το βήμα αυτό θα ολοκληρωθεί με ειδικά σεμινάρια ευαισθητοποίησης όλου του προσωπικού.

Στην συνέχεια το κράτος θα πρέπει να αναπτύξει έναν στρατηγικό σχεδιασμό για την πολιτιστική αλλαγής στους ΟΤΑ και την διαμόρφωση κουλτούρας ποιότητας. Ο στρατηγικός αυτός σχεδιασμός θα υιοθετείται από τον κάθε δήμο, ο οποίος θα έχει την ευελιξία να τον προσαρμόζει στις δικές του ανάγκες και σύμφωνα με τους πόρους που διαθέτει. Η ανώτατη ηγεσία κάθε δήμου δηλαδή θα διαμορφώνει μαζί με τους εργαζόμενους του το δικό του ποιοτικό όραμα, με στόχο τη βελτίωση και διατήρηση της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Παράλληλα, η ανώτερη ηγεσία, θα πρέπει να εμπνέει με τις πράξεις της και την συνεχή δέσμευσή της προς την ποιότητα και να μην μεταθέτει την ευθύνη σε κατώτερα στελέχη. Με την εμφανή δέσμευση οι εργαζόμενοι δεν θα θέτουν υπό αμφισβήτηση την κάθε προσπάθεια για την βελτίωση της ποιότητας, ενώ θα μάθουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους σωστά, από την αρχή και για πάντα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την αλλαγή της κουλτούρας είναι μια μακροχρόνια διαδικασία και την ευθύνη υλοποίησης της θα πρέπει να την έχουν οι διοικητικοί προϊστάμενοι και όχι οι πολιτικοί. Κατά την υλοποίηση του σχεδίου πρέπει να εντοπιστούν τα κατάλληλα άτομα που θα στηρίξουν την μεταμόρφωση του οργανισμού. Οι αλλαγές στην διαμόρφωση της νέας κουλτούρας πρέπει να γίνουν σταδιακά ώστε να δοθεί το χρονικό περιθώριο στο υπόλοιπο προσωπικό να βιώσει ομαλά τις φάσεις της συναισθηματικής μεταλλαγής και να προσαρμοστούν σταδιακά στη νέα κατάσταση.

Για την στήριξη στην αλλαγή κουλτούρας στους ΟΤΑ προτείνεται η δημιουργία ενός σύγχρονου τρόπου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ θα πρέπει να είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, για την βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, για την εσωτερική επικοινωνία, την διαχείριση της γνώσης, την φιλοσοφία και το όραμα της ανώτερης διοίκησης, για τα προγράμματα ολικής ποιότητας, για την παρακίνηση για απόδοση, για την ανάπτυξη ηγεσίας, για τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α. (Ιορδάνογλου, 2008, σελ.30) καθώς και για την υποστήριξη και ενθάρρυνση των εργαζομένων για πρωτοβουλίες και καινοτομία (Kelly, 2001). Για το λόγο αυτό θα πρέπει να στελεχωθούν από άτομα με ειδικευση πάνω στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Τα στελέχη της ΔΑΔ θα πρέπει να είναι «υπέρμαχοι των εργαζομένων», «φορείς αλλαγών», «ικανοί διαχειριστές» και «στρατηγικοί εταίροι» (Ιορδάνογλου, 2008, σελ.30-31). Επιπλέον θα έχουν την ευθύνη για την συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα έχουν την γνώση και τα προσόντα που είναι απαραίτητα για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Οι υπάλληλοι με αυτό τον τρόπο ενδυναμώνονται και προετοιμάζονται για να εμπλακούν στις διαδικασίες για την βελτίωση της ποιότητας. Η στελέχωση αυτών των τμημάτων με επιστήμονες με γνώσεις ψυχολογίας θα βοηθήσει τα άτομα να κατανοήσουν συμπεριφορές, αλληλοεπιδράσεις αλλά γενικότερα να έχουν ολοκληρωμένη εικόνα για τους δήμους τους. Μεγάλο μέρος της φιλοσοφίας του Deming βασίζεται στην κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων και στη δίκαιη αντιμετώπισή τους. Ενώ ένας πραγματικός ηγέτης πρέπει να έχει επίγνωση των διαφορετικών προσωπικοτήτων που πρέπει να διαχειριστεί και να προσπαθεί να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες και στις προτιμήσεις του καθενός . Τέλος θα πρέπει να διαχειρίζεται το σύστημα ανταμοιβών, επιβραβεύσεων συμπεριφορών που συνάδουν με την κουλτούρα ποιότητας, προαγωγών, να στηρίζει τις προτάσεις καινοτομίας για την βελτίωση της ποιότητας, τα συστήματα μόνους αλλά και τιμωρίας.

Μία άλλη πρακτική που πρέπει να προωθηθεί στους ΟΤΑ είναι η ομαδική εργασία. Τα τελευταία χρόνια που οι δομές γίνονται πιο λιτές και ευέλικτες, η ύπαρξη ομάδων κρίνεται απαραίτητη. Οι ΟΤΑ είναι κοινωνικά συστήματα που απαρτίζονται από ανθρώπους και επιδιώκουν κοινούς στόχους. Τα συστήματα σύμφωνα με την συστημική θεωρία χαρακτηρίζονται από ιεραρχική κατάταξη, αλληλεξάρτηση και διαπερατότητα και για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά πρέπει να είναι ανοικτά τόσο

προς το εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό (Ιορδάνογλου, 2008). Η εργασία σε ομάδες θα βοηθήσει τους υπαλλήλους των ΟΤΑ να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους, και πιο συντονισμένοι. Επιπλέον το ηθικό θα είναι πιο υψηλό λόγω της ενθάρρυνσης, της εμπύχωσης και της άμιλλας που θα αναπτυχθεί μέσα από την ομαδική εργασία αλλά και της μείωσης του εργασιακού στρες διότι οι ευθύνες θα μοιράζονται ανάμεσα στα άτομα. Με την ομαδική εργασία οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ θα ικανοποιήσουν τόσο τις κοινωνικές όσο και άλλες ανώτερες ανάγκες. Θα αντιληφθούν καλύτερα την έννοια και την σημασία της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών (συνεργατών). Θα προωθηθεί η ανοικτή και η συνεχής επικοινωνία. Θα ενισχυθούν οι υποστηρικτικές εσωτερικές συνεργασίες, ενώ θα αναπτυχθεί πιο εύκολα ένα κοινό λεξιλόγιο για την έννοια της ποιότητας μέσα στον κάθε δήμο. Η κουλτούρα συναδελφικότητας και αλληλεγγύης που θα δημιουργηθεί ενδεχομένως με τον καιρό να αλλάξει το κλειστό και εχθρικό εργασιακό περιβάλλον στους ΟΤΑ. Οι ομάδες θα πρέπει να διαθέτουν κάποιο βαθμό αυτονομίας και να τους παραχωρούνται εξουσίες για την λήψη αποφάσεων. Έτσι θα καλλιεργηθεί το αίσθημα ιδιοκτησίας για τις τοπικές υποθέσεις και οι υπάλληλοι θα θεωρήσουν τον εαυτό τους συνυπεύθυνους για την εξεύρεση λύσεων για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Η δημιουργία ενός κεντρικού οργάνου για την ποιότητα μέσα σε κάθε δήμο, θα συντελέσει στην καλλιέργεια του κλίματος ποιότητας, ειδικά σε υποστελεχωμένους ΟΤΑ. Οι ειδικοί στην ποιότητα υποστηρίζουν ότι ποιοτική κουλτούρα σημαίνει ότι όλοι στην οργάνωση είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα και όχι μόνο οι ελεγκτές ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ενδιαφερόμενος σε κάθε επίπεδο πρέπει να συμβάλλει στην καλλιέργεια της ποιότητας και να την ενισχύσει μέσω πρακτικών και συμπεριφορών ποιότητας. Επειδή το επίπεδο γνώσεων πάνω σε θέματα ποιότητας στους ΟΤΑ είναι αρκετά χαμηλό, η ύπαρξη ενός τέτοιου οργάνου ενδεχομένως να βοηθούσε, τουλάχιστον στην αρχή, στην εφαρμογή τόσο του ΚΠΑ όσο και της ΔμΣ, στον προσδιορισμό των σωστών δεικτών αποτελεσματικότητας και του ISO. Η κίνηση αυτή θα πρέπει να υποστηριχθεί από την κεντρική κυβέρνηση η οποία θα πρέπει να ενισχύσει τους ΟΤΑ με επιπλέον πόρους για την σύσταση ενός τμήματος ποιότητας, όπως άλλωστε έχει ήδη προβλεφθεί με τον ν.3230/2004. Το τμήμα αυτό θα είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση των προγραμμάτων ΚΠΑ και ΔμΣ θα παρακολουθεί το επίπεδο ποιότητας τους ΟΤΑ και θα αναλαμβάνει την ανάληψη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών για την βελτίωση της ποιότητας. Επιπλέον θα είναι υπεύθυνο και για τον στρατηγικό σχεδιασμό της ποιότητας σε κάθε δήμο. Θα θέτει τις τομεακές

προτεραιότητες και θα ιεραρχεί μαζί με την ανώτερη διοίκηση τα σημεία που χρήζουν βελτίωση.

Επιπρόσθετα ένα εγχειρίδιο ποιότητας, που θα διαμορφωθεί από το ποιοτικό όραμα κάθε δήμου μπορεί να αποτελέσει ένα μόνιμο μέσο αναφοράς και συντήρησης του κλίματος ποιότητας. Το εγχειρίδιο δεν είναι ανάγκη να είναι περίπλοκο. Ένας μικρός δήμος μπορεί να χρειάζεται μόνο λίγες σελίδες, ενώ ένας μεγάλος μπορεί να χρειάζεται ξεχωριστά εγχειρίδια για κάθε λειτουργία του. Το τμήμα ποιότητας μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές για την βελτίωση της κουλτούρας ποιότητας, μέσω της πρακτικής του Benchmarking, τόσο από άλλους ΟΤΑ όσο και από τμήματα του δικού του δήμου, που φαίνεται να έχουν πιο ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά κουλτούρας ποιότητας. Τέλος, η τακτική του Brainstorming και ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών/χρηστών και των εργαζομένων θα βελτιώσει το κλίμα ποιότητας. Τακτικές όπως η διαβούλευση, η συγκέντρωση παραπόνων, η αντιμετώπιση των δημοτών ως συνεργάτες, θα βοηθήσουν στην επίτευξη ουσιαστικών αποτελεσμάτων για την δημιουργία κλίματος ποιότητας. Ενώ οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τις προαναφερόμενες τακτικές πρέπει να αξιοποιούνται επαρκώς.

Η κουλτούρα ποιότητας στους ΟΤΑ δεν θα εδραιωθεί εύκολα και γρήγορα. Χρειάζεται επιμονή και μακροχρόνια συντονισμένη προσπάθεια. Άλλα και η διατήρησή της δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτεί την ύπαρξη μίας στιβαρής και δυναμικής ηγεσίας προσανατολισμένη στην εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας. Ενώ η ενεργή συμμετοχή όλων στην βελτίωση του κλίματος ποιότητας, η ενδυνάμωση του προσωπικού και η προώθηση της αυτό-βελτίωσης και της πρωτοβουλίας θα έχει ως αποτέλεσμα την εδραίωση της κουλτούρας ποιότητας στους οργανισμούς. Οι ΟΤΑ θα πρέπει να λειτουργούν ως οργανισμοί μάθησης. Οι οργανισμοί μάθησης είναι ένα σύγχρονο μοντέλο οργανισμού, του οποίου η λειτουργία διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών με αποτέλεσμα και ο ίδιος να μετασχηματίζεται συνεχώς. Σύμφωνα με τον Garvin, ο οργανισμός μάθησης παρέχει στα μέλη του τη δυνατότητα της έρευνας, της αναζήτησης, της απόκτησης και μετάδοσης της γνώσης καθώς επίσης και τη δυνατότητα της τροποποίησης της συμπεριφοράς τους, ώστε να δημιουργούν νέες προοπτικές (Ζαβλανός, 2006). Επομένως οι δήμοι αξιοποιώντας όλο το προσωπικό τους, πρέπει να γίνουν χώροι μέσα στους οποίους οι εργαζόμενοι θα βελτιώνουν συνεχώς τις ικανότητές τους για να δημιουργούν τα αποτελέσματα τα οποία πραγματικά επιθυμούν, θα αναπτύσσουν νέους τρόπους σκέψης και θα βελτιώνουν

συνεχώς την μάθησή τους για να επιλύουν προβλήματα, ενώ θα ενθαρρύνονται να πειραματίζονται και να καινοτομούν.

Τέλος ο τόπος — είτε πρόκειται για γεωγραφία, αρχιτεκτονική ή αισθητικό σχεδιασμό — επηρεάζει τις αξίες και τις συμπεριφορές των ανθρώπων σε ένα χώρο εργασίας. Επομένως θα πρέπει να διατεθούν πόροι από την κεντρική κυβέρνηση για την βελτίωση των χώρων εργασίας αλλά και των χώρων υποδοχής των πολιτών /χρηστών.

Ο Kilmann θεωρεί ότι η κουλτούρα είναι ένας από τους «πέντε δρόμους» για την επιτυχία ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 1992, σελ.305). Μόνο εάν οι ΟΤΑ έχουν ένα σχέδιο για την αλλαγή κουλτούρας λειτουργούν ως οργανισμοί μάθησης και έχουν την απόλυτη στήριξη από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, θα μπορέσουν να αλλάξουν την φιλοσοφία διοίκησή τους κατά συνέπεια την κουλτούρα τους. Η εγκαθίδρυση στιβαρών θεμελίων για μία κουλτούρα ποιότητας απαιτεί ευαισθητοποίηση, αξιολόγηση, πλάνο, προσδοκία, πρότυπο συμπεριφοράς, εκπαίδευση, υποστήριξη, παρακολούθηση και συντήρηση. Η χρήση των εργαλείων ποιότητας του ν.3230/2004 καθώς και των αρχών της ΔΟΠ, ενδεχομένως να συντελέσουν στην αλλαγή της κουλτούρας των ΟΤΑ.

5.3. Περιορισμοί έρευνας και μελλοντικές έρευνες

Μειονέκτημα της έρευνας με το ερωτηματολόγιο μπορεί να θεωρηθεί ότι ένα μέρος του επιλεγμένου δείγματος δεν ανταποκρίθηκε στην εθελοντική συμπλήρωση του. Οι λόγοι μπορεί να είναι ο φόρτος εργασίας, η έλλειψη ενδιαφέροντος, ή η απουσία τους από τον δήμο (άδειες, ασθένειες -covid κλπ).

Επίσης η πιθανή βεβιασμένη απάντηση των συμμετεχόντων στην έρευνα και η πιθανή έλλειψη ειλικρίνειας κατά την διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ή της συνέντευξης είναι πιθανόν να επηρέασαν τις απαντήσεις τους.

Ένας ακόμη σημαντικός περιορισμός της έρευνας έγκειται στο μέγεθος του ληφθέντος δείγματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτουν από έναν και μόνο ΟΤΑ, κάτι που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι απολύτως αντιπροσωπευτικά. Επομένως απαιτείται η έρευνα αυτή να γίνει σε περισσότερους ΟΤΑ έτσι ώστε να έχουμε ασφαλέστερα αποτελέσματα για το αν και σε ποιο βαθμό υπάρχει η κουλτούρα ποιότητας.

Επιπλέον η έρευνα απευθύνθηκε στους υπαλλήλους όλων των ιεραρχικών βαθμίδων χωρίς να συμπεριλάβει την πολιτική ηγεσία, η οποία στους ΟΤΑ παίζει τον ρόλο της ανώτατης ηγεσίας. Μια έρευνα λοιπόν που θα συμπεριλάμβανε και την πολιτική ηγεσία ενδεχομένως να διαμόρφωνε διαφορετικά τα αποτελέσματα και να μας έδινε ασφαλέστερα αποτελέσματα για τον βαθμό κουλτούρας ποιότητας που επικρατεί στους ΟΤΑ.

Συνιστάται στο μέλλον η έρευνα να γίνει σε πιο μεγάλο ερευνητικό δείγμα, με τη συμμετοχή υπαλλήλων και αιρετών.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Γκοτζαμάνη, Κ., & Βούζας, Φ. (2007). Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για επιτυχημένη εφαρμογή. Δημοσιεύτηκε στον Τιμητικό τόμο για τον ομότιμο καθηγητή Αριστοκλή Ιγνατιάδη.
2. Δερβιτσιώτης, Κώστας Ν. 2005. *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Σειρά, Οικονομική Βιβλιοθήκη. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
3. Ζαβλανός, Μύρων Μ. 2002. *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.
4. Ζαβλανός, Μύρων Μ. 2006. *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.
5. Ιορδάνογλου Δήμητρα. 2008. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
6. Κάκαρη Ντιάνα & Κατσαντώνη Μαρία. 2011. 'Μεθοδολογικά εργαλεία και θεωρητικοί προβληματισμοί ως προς την εκπόνηση Μεταπτυχιακών Διπλωματικών Εργασιών' Research Papers in Language Teaching and Learning Vol. 2, No. 1, January 2011, 127-144 ISSN: 1792-1244 Available online at <http://rpltl.eap.gr>
7. Κέφης, Βασίλης Ν. 2005. *Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.
8. Λογοθέτης, Νικόλαος. 1992. *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και το στατιστικό έλεγχο των διεργασιών (SPC)*. Αθήνα: Interbooks.
9. Μπεσίλα-Βήκα Ευρυδίκη. 1995. *Το συνταγματικό πλαίσιο του Θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα: Αφοί Π. Σάκκουλα .
10. Μπινιώρης Σπυρίδων, 2013, *Μεθοδολογία της έρευνας*, Α ΤΕΙ Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα
11. Μπουραντάς, Δημήτρης. 1992. *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά: η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ*. Αθήνα: Team.
12. Σπανός, Αντώνης, και Κωνσταντίνος Αθ Δημητρίου. 1997. *Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας*. Αθήνα: Γαλαίος.
13. Στειακάκης Ε. – Κωφίδης Ν. (2010), «Διοίκηση και Έλεγχος Ποιότητας». Αθήνα: Τζιόλα
14. Τσέκος, Θεόδωρος Ν. 2007. *Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο μάρκετινγκ: προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη δημόσια διοίκηση*. Επιμέλεια Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου'. Σειρά, Δίκαιο και δημόσιες πολιτικές. Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλας.

15. Τσιώτρας, Γεώργιος Δ. 2002. *Βελτίωση ποιότητας*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
16. Τσιώτρας, Γεώργιος Δ. 2016. *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Nicosia, Cyprus: Broken Hill.
17. Χυτήρης, Λεωνίδα Σ. 2017. *Οργανωσιακή συμπεριφορά* /. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
18. Arnold, John, Ray Randall, John Arnold, Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου, και Βικτωρία Μπέλλου. 2020. *Ψυχολογία της εργασίας και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Ιατρική βιβλιοθήκη. Nicosia: Broken Hill.
19. Daft, Richard L. 2005. *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
20. Davies, P.L., και L.C.B. Gower. 2003. *Gower and Davies' principles of modern company law*. London: Sweet & Maxwell.
21. Goetsch, David L., Stanley Davis, Αλέξανδρος Ψυχογιός, και Παύλος Γκάσης. 2013. *Διαχείριση ποιότητας και οργανωσιακή αριστεία*. [Θεσσαλονίκη]: Τζιόλας.
22. Goleman Daniel., (2009), *Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ Α.Ε.
23. James, Paul T.J. 1998. *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: μιά εισαγωγή*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
24. Kelly, John M. 2001. *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Επιμέλεια Alexander Hamilton Institute (U.S.). Αθήνα: Κριτήριο.
25. Robbins, Stephen P., Tim Judge, και Αλέξανδρος Γ. Σαχινίδης. 2018. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Business/Management. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
26. Uhl-Bien, Mary, John R. Schermerhorn, Richard Osborn, John R. Schermerhorn, Δημήτρης Βρόντης, Φώτης Βούζας, και Βικτωρία Μπέλλου. 2016. *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Nicosia, Cyprus: Broken Hill Publishers.

Ξενόγλωσση

1. A. Vakalopoulou, Melpomeni, George Tsiotras, και Katerina Gotzamani. 2013. 'Implementing CAF in Public Administration: Best Practices in Europe – Obstacles and Challenges'. *Benchmarking: An International Journal* 20 (6): 744–64. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2011-0080>.
2. Ahyaruddin, Muhammad, και Rusdi Akbar. 2016. 'THE RELATIONSHIP BETWEEN THE USE OF A PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM, ORGANIZATIONAL FACTORS, ACCOUNTABILITY, AND THE PERFORMANCE OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS'. *Journal of Indonesian Economy and Business* 31 (1): 1. <https://doi.org/10.22146/jieb.10317>.

3. Aspridis, Dr George, (2008), “The Common Assessment Framework in Greece”, GPSG ARTICLE n.d., 2.
4. Brown, Kerry, και Stephen Osborne. 2012. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. 0 έκδ. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203391129>.
5. Dihadjo, Djojo, and Lena Ellitan. 2021. “TOTAL QUALITY MANAGEMENT” A Review of Recent Trend, *International Journal of Trend in Research and Development*, Volume 8(6),: 7 ISSN: 2394-9333
6. Donnelly, Mike. 1999. ‘Making the Difference: Quality Strategy in the Public Sector’. *Managing Service Quality: An International Journal* 9 (1): 47–52. <https://doi.org/10.1108/09604529910248803>.
7. Ehlers, U.-D. (2009): Understanding Quality Culture. In: *International Journal for Quality Assurance in Education*. Emerald.
8. George, Mathew, M. M. Sulphey, και S. Rajasekar. 2014. ‘Organizational Performance and Readiness for Change in Public Sector Undertakings’. *African Journal of Business Management* 8 (19): 852–63. <https://doi.org/10.5897/AJBM2014.7520>.
9. Haddad, Abdelmajid, Saïd Mssassi, και Mohamed Makkaoui. 2020. ‘The Public Service Qualitative Dimensions from the Citizen-Customers Perspective: A Literature Review and Conceptual Model’ 49 (2): 18.
10. Hall, E. T. (1976) Beyond Culture. Handbook for Proxemic Research , Pdf,” 19
11. Hameed, Imran, Abdul Karim Khan, Meghna Sabharwal, Ghulam Ali Arain, και Irfan Hameed. 2019. ‘Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee’s Readiness for Change Perspective’. *Review of Public Personnel Administration* 39 (3): 398–421. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729869>.
12. Harrison, Graeme L, και Kevin M Baird. 2015. ‘The Organizational Culture of Public Sector Organizations in Australia’. *Australian Journal of Management* 40 (4): 613–29. <https://doi.org/10.1177/0312896214529440>.
13. Hayati, Nur, και Noer Aviana. 2021. ‘The Role of New Public Management (NPM) on the Relation of Government Internal Control System (SPIP) With Public Organizational Performance’: Στο . malang, indonesia. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210416.012>.
14. Hofstede, Geert. 2011. ‘Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context’. *Online Readings in Psychology and Culture* 2 (1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
15. Hollweck, Trista. ‘Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 Pages.’ *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 1 Μάρτιος 2016. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>.
16. Karyotakis, Konstantinos, και Vassilis Moustakis. 2014. ‘10.5937/Sjas11-6751 = Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management and Change Management’. *Singidunum Journal of Applied Sciences* 11 (2): 30–44. <https://doi.org/10.5937/sjas11-6751>.

17. Lapiņa, Inga, Ilze Kairiša, και Daira Aramina. 2015. 'Role of Organizational Culture in the Quality Management of University'. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213 (Δεκέμβριος): 770–74. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.472>.
18. Linna, Paula, Sanna Pekkola, Juhani Ukko, και Helinä Melkas. 2010. 'Defining and Measuring Productivity in the Public Sector: Managerial Perceptions'. *International Journal of Public Sector Management* 23 (5): 479–99. <https://doi.org/10.1108/09513551011058493>.
19. Lunenburg, Fred C., 2011, "Goal-Setting Theory of Motivation," INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 15, NUMBER 1, 2011, n.d., 6.
20. Mardani, Abbas, Ahmad Bin Jusoh, Ehsan Kish Hazrate Soltan, και Mahdi Mohammad Bagheri. 2012. 'THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE STEMMING FROM NATIONAL CULTURE ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT VALUES, CASE STUDY: IRANIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SME'S)', 22.
21. Minkov, Michael, και Geert Hofstede. 2011. 'The Evolution of Hofstede's Doctrine'. Επιμέλεια Katharina Chudzikowski. *Cross Cultural Management: An International Journal* 18 (1): 10–20. <https://doi.org/10.1108/13527601111104269>.
22. Mohammad Mosadeghrad, Ali. 2014. 'Why TQM Programmes Fail? A Pathology Approach'. *The TQM Journal* 26 (2): 160–87. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2010-0041>.
23. Muzammil, Rozina. 2021 . 'While We All Know That Motivation Is a Vital Factor for Boosting Employees' Performance, the Tools Used for Achieving This Are Taken up Differently by Different Researchers and Philanthropists. In This Article, an Attempt Has Been Made to Project Goal Setting Exercise as an Effective Tool for Boosting Employees' Motivation in an Organization's Performance Management System (PMS).', 3.
24. Odiakaose ODOR, Hillary. 2018. 'Organisational Culture and Dynamics'. *International Journal of Scientific Research and Management* 6 (01). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.em05>.
25. Ooi, Keng-Boon, Binshan Lin, Boon-In Tan, και Alain Yee-Loong Chong. 2011. 'Are TQM Practices Supporting Customer Satisfaction and Service Quality?' *Journal of Services Marketing* 25 (6): 410–19. <https://doi.org/10.1108/08876041111161005>.
26. Papalazarou, Ioannis, and Giannis T. Tsoulfas. "Principal Management Concepts in Greek Public Sector: Part I – The Common Assessment Framework." *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration* 9, no. 1 (May 1, 2018): 49–64. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2018-0004>.
27. Pappas, Takis S., και Zina Assimakopoulou. 2012. 'Party Patronage in Greece: Political Entrepreneurship in a Party Patronage Democracy'. Στο *Party Patronage and Party Government in European Democracies*, επιμέλεια Petr Kopecký, Peter Mair, και Maria Spirova, 144–61. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199599370.003.0008>.

28. Pettigrew, Andrew M. 1979. 'On Studying Organizational Cultures'. *Administrative Science Quarterly* 24 (4): 570. <https://doi.org/10.2307/2392363>.
29. Prajogo, Daniel I., και Christopher M. McDermott. 2005. 'The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture'. *International Journal of Operations & Production Management* 25 (11): 1101–22. <https://doi.org/10.1108/01443570510626916>.
30. Psomas, Evangelos, Fotis Vouzas, Nancy Bouranta, και Mary Tasiou. 2017. 'Effects of Total Quality Management in Local Authorities'. *International Journal of Quality and Service Sciences* 9 (1): 41–66. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0035>.
31. Psomas, Evangelos, Fotis Vouzas, και Dimitrios Kafetzopoulos. 2014. 'Quality Management Benefits through the “Soft” and “Hard” Aspect of TQM in Food Companies'. *The TQM Journal* 26 (5): 431–44. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2013-0017>.
32. Psychogios, Alexandros, και Constantinos Priporas. 2015. 'Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry'. *The Qualitative Report*, Ιανουάριος. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2007.1643>.
33. Rolf Johansson, 2003, 'Case_Study_Methodology' International Conference “Methodologies in Housing Research” organised by the Royal Institute of Technology in cooperation with the International Association of People–Environment Studies, Stockholm,
34. Rossidis, Ioannis, Ασπρίδης Γεώργιος, Κατσιμάρδος Πέτρος, και Μπούας Κωνσταντίνος. 2016. 'Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα' 22 (Ιανουάριος).
35. Talib, Faisal, Zillur Rahman, και M.N. Qureshi. 2011a. 'An Interpretive Structural Modelling Approach for Modelling the Practices of Total Quality Management in Service Sector'. *International Journal of Modelling in Operations Management* 1 (3): 223. <https://doi.org/10.1504/IJMOM.2011.039528>.
36. Talib, Faisal, Zillur Rahman, και M.N. Qureshi.. 2011. 'Prioritising the Practices of Total Quality Management: An Analytic Hierarchy Process Analysis for the Service Industries'. *Total Quality Management & Business Excellence* 22 (12): 1331–51. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.625192>.
37. Talib, Faisal, Zillur Rahman, και M.N. Qureshi. 2013. 'An Empirical Investigation of Relationship between Total Quality Management Practices and Quality Performance in Indian Service Companies'. *International Journal of Quality & Reliability Management* 30 (3): 280–318. <https://doi.org/10.1108/02656711311299845>.
38. Yusof, Sha'ri M., and Elaine Aspinwall. "TQM Implementation Issues: Review and Case Study." *International Journal of Operations & Production Management* 20, no. 6 (January 1, 2000): 634–55. <https://doi.org/10.1108/01443570010321595>

39. Wolniak, Radosław, και Marcin Olkiewicz. 2019. ‘The Relations Between Safety Culture and Quality Culture’. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment* 1 (1): 10–17. <https://doi.org/10.2478/czoto-2019-0002>.
40. Zhang, Chen, Maria R.A. Moreira, και Paulo S.A. Sousa. ‘A Bibliometric View on the Use of Total Quality Management in Services’. *Total Quality Management & Business Excellence* 32, τχ. 13–14 (3 Οκτώβριος 2021): 1466–93. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1732811>

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- ¹ Rammata M. (2011), *Modern Greek Public Administration*, Athens: Kritiki (in Greek)
- ² Christensen, T., and P. Laegreid, 2014. “Performance and Accountability - A Theoretical Discussion and An Empirical Assessment.” *Public Organization Review*, DOI 10.1007/s11115-013-0267-2.
- ³ Fattore, Giovanni Hans FW Dobuls and Antonio Lapenta. 2012. *Measuring New Public Management and Governance in Political Debate*. *Public Administration Review*
- ⁴ European Commission, and Social Affairs and Inclusion Directorate-General for Employment. *Quality of public administration: a toolbox for practitioners : abridged version.*, 2017. Σελ. 231 <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18554&langId=en>
- ⁵ και ⁶ Αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», Αθήνα , 14.05.2010
- ⁷ Kanji, G. and Sá, P.M.E. (2007), “Performance measurement and business excellence: the reinforcing link for the public sector”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18 Nos 1/2, pp. 49-56
- ⁸ Latham, G. P. (2003). *Goal setting: A five-step approach to behavior change*. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309-318.
- ⁹ Locke, E. and G. Latham. 2002. *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation a 35-year odyssey*. *American Psychologist* 57(9):705– 717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- ¹⁰ πηγή CAF2020_Greek.pdf
- ¹¹ Raharjo, H., Mugion, R.G., Eriksson, H., Gremyr, I., Pietro, L.D. and Renzi, M.F. (2015), “Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7 No. 1, pp. 120-135

- ¹² Hill, S. (1991). Why quality circles failed but total quality might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 541-568.
- ¹³ Corbett, L., & Rastrick, K. (2000). Quality performance and organizational culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(1), 14 -26.
- ¹⁴ Sinclair, J., & Collins, D. (1994). Towards a quality culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(5), 19-29.
- ¹⁵ Shenaway, E.E., Baker, T. and Lemak, D.J. (2007), "A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25 No. 5, pp. 442-71
- ¹⁶ Kumar, V., Choisine, F., de Grosfoir, D. and Kumar, U. (2009b), "Impact of TQM on company's performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 23-37.
- ¹⁷ Fotopoulos, C.V. and Psomas, E.L. (2010), "The structural relationships between total quality management factors and organizational performance", *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 5, pp. 539-52
- ¹⁸ Price, M., J., Chen, E., E., "total Quality Management In a Small High-Technology Company", *CMR*, Vol. 35, No. 3, 1993, pp 96-117)
- ¹⁹ Milakovich, M., "Total Quality Management in the public Sector" *National Productivity Review*, Vol. 10, No. 2, p.p. 195-213, 1991
- ²⁰ Choppin, J. " Total Quality in Public Service", *Management Development Review*, Vol. 7, No. 3, p.p. 37-40, 1994.
- ²¹ Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 378–412.
- ²² 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*, 19(7), 902–970.
- ²³ Curry, A., & Kadasah, N. (2002). Focusing on key elements of TQM – evaluation for sustainability. *The TQM Magazine*, 14(4), 207 –216
- ²⁴ Tan R and Sun H (2012) Transformations of organizational culture in the public sector. *Cross-Cultural Communication* 8: 46–52.
- ²⁵ <https://el.wikipedia.org/Κουλτούρα>
- ²⁶ Schein, E.H. (1985)"Coming to a new awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, v. 25 pp. 3-16 και Schein, E.H. (2004),"Organizational culture and leadership, Jossey Bass,San Fransisco
- ²⁷ T. E. Deal and A. A. Kennedy, "Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life," London: Penguin Books, 1982

- ²⁸ Cummings, Thomas G. and E. F. Huse. 1989. *Organization development and change* (4th edition). New York: West Publishing.
- ²⁹ Svyantek, D. J. & DeShon, R. P. (1993). Organizational attractors: A chaos theory explanation of why cultural change efforts often fail. *Public Administration Quarterly*, 17, 339-355.
- ³⁰ Kwan, P. & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through interinstitutional comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.
- ³¹ Zain-UI-Abidin, Rana, Rabia Qammar, Samia Nadeem, and Hodifah Farhan. "Effect of Organization Culture on Public Sector Organizational Performance: A Case of Jordan" 4, no. 5 (2020): 11
- ³² Ahmed, M. & Shafiq, S. (2014). The impact of organisational culture on organisational performance: A case study of telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 14(3), 22-29.
- ³³ Millington, M. J. & Schultz, J. C. (2009). The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*, 33, 121-130.
- ³⁴ Schein, E., H. , (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey -Bass, San Francisco.
- ³⁵ Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values Framework*, Addison-Wesley, Reading, M.A.
- ³⁶ Harrison, R. (1972), "Understanding your organization character. *Harvard Business Review*, 50, p.p.119-128
- ³⁷ Handy, C. (1985), " *Understanding organizations*. Penguin Books, London
- ³⁸ Deal, T. E. & Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Piguin, London
- ³⁹ Goffe, R. & Jones, G. (1998), *The Character of a Corporation: How your Company's Culture Can Mke or Break your Business*, Harper Collins, London
- ⁴⁰ Richard L. Daft, "Bureaucratic versus /non-bureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change" στο Samuel B. Bacharach, ed. *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research* (Greenwich, Conn:JAI Press, 1982), 129-66.
- ⁴¹ Harrington, D. and Williams, B. (2004), "Moving the quality effort forward: the emerging role of the middle manager", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 4, pp. 297-306.
- ⁴² Bradley L and Parker R (2006) Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration* 65: 89–99.

- ⁴³ Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3, 36-52
- ⁴⁴ Hameed, Imran, Abdul Karim Khan, Meghna Sabharwal, Ghulam Ali Arain, and Irfan Hameed. "Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee's Readiness for Change Perspective." *Review of Public Personnel Administration* 39, no. 3 (September 2019): 398–421. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729869>.
- ⁴⁵ Brien Palmer, "Selling Quality Ideas to Management " , *Quality progress* 39, no.5 (May 2006):27
- ⁴⁶ Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row
- ⁴⁷ Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315
- ⁴⁸ Bridges, W. (2010). *Managing transitions: Making the most of change*. Available from ReadHowYouWant.com
- ⁴⁹ Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *SAM Advanced Management Journal*, 66, 11-24
- ⁵⁰ Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- ⁵¹ Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442
- ⁵² Beer M, Walton AE (1987). Organization change and development, *Ann. Rev. Psychol.* 38:339-367
- ⁵³ Bauer, M. W. (2012). Tolerant, if personal goals remain unharmed: Explaining supranational bureaucrats' attitudes to organizational change. *Governance*, 25, 485-510
- ⁵⁴ Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.
- ⁵⁵ Applebaum, E., & Batt, R. (1993). *The new American workplace*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- ⁵⁶ Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Blackwell.
- ⁵⁷ Corrigan S (1996). Human and organisational aspects of business process reengineering, research report, Institute of Work Psychology, University of Sheffield
- ⁵⁸ Grey C, Mitev N (1995). Re-engineering organizations: a critical appraisal, *personnel review*, 24: 6-18.
- ⁵⁹ Philip E. Atkinson, *Creating Culture Change Q the Key to successful total quality Management* (San Diega, CA: Pfeiffer, 1990), p.48-49

- ⁶⁰ Abraham, Morris, Tom Fisher, and John Crawford. "Quality Culture and the Management of Organization Change." *International Journal of Quality & Reliability Management* 14, no. 6 (August 1, 1997): 616–36. <https://doi.org/10.1108/02656719710186236>.
- ⁶¹ Mohammad Mosadeghrad, Ali. "Why TQM Programmes Fail? A Pathology Approach." *The TQM Journal* 26, no. 2 (March 4, 2014): 160–87. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2010-0041>
- ⁶² S. Fernandez, & H. Rainey (2006) *Managing Successful Organisational Change in the Public Sector: An Agenda for Research and Practice*, *Public Administration Review*, 66/2
- ⁶³ Nadler, D.A. (1981), "Managing organisational change: an integrating perspective", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 17 No. 2. & Nadler, D.A. (1989), "Organisational frame bending: principles for managing reorientation", *The Academy of Management Executive*, Vol. 3 No. 3, pp. 194-204.
- ⁶⁴ Ulrich, D. and Lake, D. (1991), "Organisational capability: creating competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 1.
- ⁶⁵ Afthonidis, E.P. and Tsiotras, G.D. (2014), "Strategies for business excellence under an economic crisis", *The TQM Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 610-624.
- ⁶⁶ Επιχειρησιακό Πρόγραμμα υπό μελέτη δήμου 2015-2019
- ⁶⁷ Βικιπαίδεια, πληροφορίες για τον υπό μελέτη δήμο
- ⁶⁸ https://www.bestcityawards.gr/_pdf/Best%20City%20Awards_pinakas.pdf
- ⁶⁹ Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). *Management theory and total quality: improving research and practice through theory and development*. *Academy of Management Review*, 19(3), 392–418
- ⁷⁰ Anderson, J. C. (1994). A theory if quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472–509.
- ⁷¹ James K. Harter, Frank L. Schmidt, & Theodore L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-analysis" *Journal of Applied Psychology*, τομ. 87, αρ. 2 (2002), 268-279
- ⁷² Bunse, C., Verlage, C., & Giese, V. (1998). Improved software quality through improved development process descriptions. *Automatica*, 34, 23–32.
- ⁷³ Cohen, S., & Brand, R. (1993). *Total quality management in government*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- ⁷⁴ Gray, J. and Laidlaw, H. (2002) 'Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization', *Employee Relations*, Vol. 24, No. 2, pp.211–228.

- ⁷⁵ Talib, F. and Rahman, Z. (2010) ‘Critical success factors of total quality management in service organization: a proposed model’, *Service Marketing Quarterly*, Vol. 31, No. 3, pp.363–380.
- ⁷⁶ Tsang, J.H.Y. and Antony, J. (2001) ‘Total quality management in UK service organization: some key findings from survey’, *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 2, pp.132–141.
- ⁷⁷ Motwani, J. (2001), “Critical factors and performance measures of TQM”, *The TQM Magazine*, Vol. 13 No. 4, pp. 292-300
- ⁷⁸ Sit, W.-Y., Ooi, K.-B., Lin, B. and Chong, A.Y.-L. (2009), “TQM and customer satisfaction in Malaysia’s service sector”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 7, pp. 957-75.
- ⁷⁹ Hoang, D.T., Igel, B. and Laosirihongthong, T. (2006), “The impact of total quality management on innovation: findings from a developing country”, *International Journal Quality and Reliability Management*, Vol. 23 No. 9, pp. 1092-117
- ⁸⁰ Ooi. K.B. (2009) ‘Total quality management and knowledge management: literature review and proposed framework’, *African Journal of Business Management*, Vol. 3, No. 11, pp.633–643
- ⁸¹ Lee, C., Lee, T., & Chang, C. (2001). Quality/productivity practices and company performance in China. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(6), 604– 625.

Ιστοσελίδες

1. European Commission, and Social Affairs and Inclusion Directorate-General for Employment. Quality of public administration: a toolbox for practitioners : abridged version., 2017. Σελ. 231
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18554&langId=en>
2. European Commission. Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion. Public Administration Characteristics and Performance in EU28: Greece. LU: Publications Office, 2018. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/297733>.
- 3.<https://el.wikipedia.org/Κουλτούρα>.
4. https://www.caf-network.eu/img_auth.php/9/93/CAF2020_Gr_version_Translation.pdf
5. https://www.bestcityawards.gr/_pdf/Best%20City%20Awards_pinakas.pdf

Νόμοι και λοιπά

1. Ν. 2539/97 (ΦΕΚ 244/04.12.1997 τεύχος Α') Συγκρότηση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης (Καποδίστριας)
2. Ν. 3230/04 (ΦΕΚ 44/11-2-04 τεύχος Α') Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις
3. Αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», Αθήνα , 14.05.2010
4. Ν.3852/10 (ΦΕΚ 87/07.06.2010 τεύχος Α'): Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης.
5. Ν. 4369/16 (ΦΕΚ 33/27.02.2016 τεύχος Α') «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»
6. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγησης, ΚΠΑ 2020
- 7.Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της μελέτης περίπτωσης , 2015-2019
8. Βικιπαίδεια, πληροφορίες για τον ΟΤΑ της μελέτης περίπτωσης

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να αξιολογήσει την κουλτούρα της οργάνωσης σας και να την συγκρίνει με τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ποιότητας

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ : Δημογραφικά στοιχεία

ΦΥΛΟ

- ΑΝΤΡΑΣ
- ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ

- 30-40
- 40-50
- 50-60
- 60-70

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- ΔΕ
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- ΑΕΙ με ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
- ΑΕΙ με ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

- 10-15
- 15-20
- 20-25
- 30-35

ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ (πηγή Goetsch & Davis, 2013, σελ. 192)

1. Γνωρίζετε την αποστολή του Δήμου;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

2. Γνωρίζετε τον ρόλο σας στην προσπάθεια του Δήμου να πετύχει την αποστολή του;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

3. Η ανώτερη διοίκηση είναι δεσμευμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

4. Η διοίκηση συμπεριφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό ως έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους της οργάνωσης;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

5. Υπάρχει ανοικτή και συνεχής επικοινωνία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του Δήμου;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

6. Υπάρχουν αμοιβαίες υποστηρικτικές εσωτερικές συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

7. Υπάρχουν αμοιβαίες υποστηρικτικές συνεργασίες μεταξύ των υπαλλήλων;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

8. Η ποιότητα ορίζεται από τους πελάτες τόσο εσωτερικούς (υπάλληλοι) όσο και εξωτερικούς (πολίτες);

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

9. Οι πελάτες (πολίτες και εργαζόμενοι) συμμετέχουν στην ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

10. Οι υπάλληλοι εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

11. Οι υπάλληλοι παρακινούνται να συνεισφέρουν τις ιδέες τους προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. Η απόδοση και οι διαδικασίες αξιολογούνται και μετρούνται επαρκώς;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. Σε ποιο βαθμό επιστημονικά δεδομένα (δηλαδή ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία) χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

14. Οι υπάλληλοι λαμβάνουν την μόρφωση και την εκπαίδευση που χρειάζονται προκειμένου να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

15. Όλοι οι υπάλληλοι σε όλα τα επίπεδα αναμένεται να διατηρήσουν υψηλές προδιαγραφές ηθικής συμπεριφοράς;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ