



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ  
ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΝΙΝΝΗ ΠΟΡΤΣΧΙΤΖΕ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΙΩΑΝΝΑ ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ**

**ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, ΚΡΗΤΗ - 2021**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>5</b>
<b>1.2 ΓΙΑΤΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ</b>	<b>7</b>
<b>1.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>9</b>
1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	10
<b>2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>14</b>
<b>2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>15</b>
<b>2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ</b>	<b>19</b>
<b>2.4 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>33</b>
3.2.1 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	35
<b>3.3. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ISO</b>	<b>36</b>
3.3.1 ΠΡΟΤΥΠΙΑ ISO	37
3.3.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ISO 9001:2008	37
<b>3.4 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	<b>38</b>
3.4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	40
<b>3.5 ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>41</b>
3.5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	42
<b>3.6 ΣΧΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ</b>	<b>43</b>
<b>4.1 ΣΚΟΠΟΣ</b>	<b>45</b>
<b>4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>45</b>
<b>4.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>46</b>
<b>4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	<b>46</b>

4.4.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	46
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>66</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>70</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>73</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για την οικονομική αλλά και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας είναι απαραίτητη η ορθή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Στον Ελλαδικό χώρο βέβαια συνυπάρχουν η γραφειοκρατία και η πολυνομία καθιστώντας δύσκολη την ορθή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και αυτό είναι μια από τις αδυναμίες της. Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (2003) για το κοινό οι δημόσιοι οργανισμοί είναι συστήματα οργάνωσης εστιασμένα στη σπατάλη και τη γραφειοκρατία και κατά συνέπεια αδυνατούν να αντιμετωπίσουν τα δημόσια προβλήματα τα οποία κατά καιρούς προκύπτουν. Με την εισαγωγή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης έγινε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού και βελτίωσης του ελληνικού διοικητικού συστήματος προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αδυναμίες του. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση παρουσιάζεται ως ένα νέο πρότυπο για τη Δημόσια Διοίκηση με στόχο τη δημιουργία μιας κουλτούρας απόλυτα προσανατολισμένης στην ποιότητα (OECD, 1996). Η Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) συμβάλλει στη δημιουργία αυτής της νέας κουλτούρας της Δημόσιας Διοίκησης αλλάζοντας τη νοοτροπία της και παράλληλα εφαρμόζοντας τις αρχές της ΔΟΠ. Αυτές οι αρχές, έχουν ως βασικό στόχο την ικανοποίηση των πολιτών καθώς και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και, με τη σωστή εφαρμογή τους μπορεί να επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα, κάνοντας ανάλυση εννοιών όπως Δημόσια Διοίκηση και περιγραφή της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα καθώς και σύγκριση των αρχών της ΔΟΠ με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση. Τέλος, στόχος του παρόντος πονήματος είναι να διαπιστωθεί εάν ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ μέσω ποσοτικής έρευνας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ

## 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ανέκαθεν, η σημασία της ποιότητας ήταν μεγάλη για τους ανθρώπους ακόμα και στους αρχαίους χρόνους, όταν οι πρόγονοί μας προσπαθούσαν είτε να ελέγξουν, είτε να βελτιώσουν τα ανθρώπινα παραγόμενα αγαθά και τις υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα είναι τα υψηλής ποιότητας κεραμικά αλλά και οι καταγεγραμμένες διαδικασίες, που πραγματοποιούνταν, με σκοπό την κατασκευή διαφόρων διακοσμήσεων. Σήμερα, ο άνθρωπος δίνει εξίσου μεγάλη σημασία στην ποιότητα. Θέλει να ξέρει, υπό ποιες συνθήκες παράγεται το προϊόν που αγοράζει ή και πόσο εκπαιδευμένος είναι κάποιος εργαζόμενος, ο οποίος του παρέχει οποιαδήποτε υπηρεσία. Πολλοί άνθρωποι ενδιαφέρονται για την πρώτη ύλη και τα μηχανήματα, που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενός αγαθού, για τον κύκλο ζωής του, κατά πόσο πληροί όλα όσα υπόσχεται η μονάδα παραγωγής του και εν τέλει φυσικά πόσο ικανοποιεί τις ανάγκες του αγοραστή.

Σύμφωνα με τον Αμερικανό μηχανικό και οικονομολόγο Feigenbaum, A.V. (1983), η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να οριστεί ως εξής: “Το ολικό πακέτο των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που μπορούν να αφορούν το μάρκετινγκ, την παραγωγή του, την συντήρησή του μέσω των οποίων το εν λόγω προϊόν ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη”.

Σύμφωνα με τον Stevenson (1999) ο όρος ποιότητα αναφέρεται στην ικανοποίηση του πελάτη όταν αυτή ξεπερνά το αναμενόμενο.

Ο Τσιότρας (2002) ονομάζει ποιότητα ενός αγαθού τα χαρακτηριστικά αυτά που το καθιστούν αξιόπιστο στον πελάτη και ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις προσδοκίες του από ότι κάποιο άλλο παρόμοιο αγαθό .

Με λίγα λόγια, η έννοια της ποιότητας δεν σχετίζεται με ένα μόνο χαρακτηριστικό συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά με τον τρόπο που συνδυάζονται διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής ή και προώθησης κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας.

Επίσης, θα μπορούσε κανείς να πει πως η ποιότητα είναι η ολοκλήρωση των χαρακτηριστικών και των ειδοποιών στοιχείων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που προάγει την ικανότητα του να ικανοποιεί τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη. Η διαχείριση της ποιότητας ενσωματώνεται πλέον στα τμήματα του κάθε οργανισμού, χρησιμοποιώντας πελατοκεντρική προσέγγιση έτσι ώστε να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους (Sun, 2000). Ο Sallis (1994), ανέφερε ότι η διαχείριση της συνολικής ποιότητας μπορεί να βοηθήσει στην οργάνωση της στρατηγικής λειτουργίας, εστιάζοντας στην ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών για να ενδυναμώσει - μεταρρυθμίσει τον οργανισμό με στόχο την ανταπόκριση στις μελλοντικές προσδοκίες του πελάτη. Ο Huang (1999) έλαβε επίσης υπόψη μια ανθρωπογενή συνολική διαχείριση συστήματος ποιότητας. Το μοντέλο του, βασίστηκε σε συγκεκριμένους οργανωσιακούς στόχους επιμένοντας στην οργάνωση, τονίζοντας την επίτευξη ποιότητας μέσω συστηματικής αξιολόγησης εκ των προτέρων προκειμένου να επιτευχθεί πρόληψη, και έχοντας μέλη εντός και εκτός της οργάνωσης τα οποία συμμετέχουν σε αυτήν και είναι μέρος της διαχείρισης των στόχων του οργανισμού.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας θα μπορούσε να γενικευθεί ως εξής: Η διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιείται σε οργανισμούς του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, με πελατοκεντρική νοοτροπία η οποία υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση, δίνοντας έμφαση στη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων χρησιμοποιώντας βασικές τεχνικές και μεθόδους για την κάλυψη της τρέχουσας και μελλοντικής ζήτησης των πελατών με ομαδική εργασία και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων μέσω αντικειμενικής διαχείρισης. Αν και ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είχε αρκετές διαφορετικές εκφράσεις, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαχείριση της συνολικής ποιότητας και η ποιότητα των υπηρεσιών, σε όλες τις παραδοχές σχετίζονται με τον πελάτη.

Ο Gronroos(1984) ταξινομήσε την ποιότητα των υπηρεσιών ως:

1. Τεχνική Ποιότητα, αναφερόμενη στο επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας παράδοσης
2. Λειτουργική ποιότητα, αναφερόμενη στα μέσα παροχής υπηρεσιών. Η καλή ποιότητα υπηρεσιών ήταν συνέπεια της εμπειρίας ποιότητας των πελατών με την αναμενόμενη ποιοτική εμπειρία που αυτοί είχαν.

## 1.2 ΓΙΑΤΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

Η "διαχείριση ποιότητας" εξασφαλίζει προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας. Η ποιότητα ενός προϊόντος μπορεί να μετρηθεί από την άποψη της απόδοσης, της αξιοπιστίας και της αντοχής. Η ποιότητα είναι μια κρίσιμη παράμετρος που διαφοροποιεί έναν οργανισμό από τους ανταγωνιστές του. Τα εργαλεία διαχείρισης ποιότητας διασφαλίζουν αλλαγές στα συστήματα και τις διαδικασίες που οδηγούν τελικά σε προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας. Οι μέθοδοι διαχείρισης ποιότητας, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχουν έναν κοινό στόχο - να προσφέρουν ένα προϊόν υψηλής ποιότητας. Η διαχείριση ποιότητας είναι απαραίτητη για τη δημιουργία προϊόντων ανώτερης ποιότητας που όχι μόνο ανταποκρίνονται αλλά και υπερβαίνουν την ικανοποίηση των πελατών. Οι επιχειρηματίες είναι επιτυχημένοι μόνο όταν δίνουν έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Τα ποιοτικά προϊόντα διασφαλίζουν ότι η επιχείρηση θα επιβιώσει παρά τις ανταγωνιστικές προκλήσεις.

Είναι προφανές ότι η ποιότητα στα αγαθά , είναι πολύ σημαντική για κάθε επιχείρηση και για κάθε πελάτη .

Όσον αφορά τον ρόλο της ποιότητας στις εταιρείες , αρχικά αντικατοπτρίζεται στις σχέσεις των εργαζομένων και στο γενικότερο εργασιακό περιβάλλον . Μια υπηρεσία με μη ικανοποιητική ποιότητα προκαλεί στην επιχείρηση λανθασμένες προσεγγίσεις , περισσότερο χρόνο και περισσότερα χρήματα αφού θα απαιτηθούν περαιτέρω έλεγχοι .

Επιπρόσθετα, η φήμη της εταιρείας καταστρέφεται . Σε κάθε επιχείρηση το word of mouth marketing, είναι πολύ σημαντικό και σε μια επιχείρηση με κακή ποιότητα είτε προϊόντων είτε υπηρεσιών, οι δυνητικοί μελλοντικοί πελάτες πολύ πιθανόν να μην επισκεφτούν καν την επιχείρηση λόγω αρνητικών σχολίων και εμπειριών .

Επιπλέον, όπως είναι λογικό τα κέρδη δεν μεγιστοποιούνται αλλά αντιθέτως με την πάροδο του χρόνου μειώνονται αισθητά. Η κερδοφορία είναι πολύ σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων, μακροπρόθεσμα καθώς και βραχυπρόθεσμα .

Τέλος, πολύ συχνά λόγω του ότι η Ελλάδα είναι μια χώρα με ανεπτυγμένο εμπόριο στο εξωτερικό, μια εταιρία που δεν παρέχει ικανοποιητική ποιότητα στις υπηρεσίες της, ίσως έχει διεθνείς επιπτώσεις για την επιχείρηση αλλά και για την χώρα από την οποία προέρχεται.

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί:

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες.
2. Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.
3. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους.
4. Θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά.

Τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί:

1. Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους.
2. Θέλουν σεβασμό από τον πελάτη.
3. Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και το στρες.
4. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια.
5. Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρία που εργάζονται.
6. Η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη.

Η εταιρία θέλει ποιότητα γιατί:



1. Τη θέλουν οι πελάτες.
2. Το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν.

### 1.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο ποιοτικός έλεγχος (Quality Control) είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός επιδιώκει να διασφαλίσει ότι η ποιότητα του προϊόντος διατηρείται ή βελτιώνεται (<https://www.investopedia.com/terms/q/quality-control.asp>). Ο ποιοτικός έλεγχος απαιτεί από τον οργανισμό να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι προσπαθούν για την τελειότητα. Αυτό γίνεται με την εκπαίδευση του προσωπικού, τη δημιουργία σημείων αναφοράς για την ποιότητα των προϊόντων και τη δοκιμή προϊόντων για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών παραλλαγών.

Μια σημαντική πτυχή του ποιοτικού ελέγχου είναι η καθιέρωση σαφώς καθορισμένων ελέγχων. Αυτοί οι έλεγχοι βοηθούν στην τυποποίηση τόσο της παραγωγής όσο και των αντιδράσεων σε θέματα ποιότητας. Περιορίζοντας το περιθώριο για λάθη, καθορίζοντας ποιες δραστηριότητες παραγωγής πρόκειται να ολοκληρωθούν από ποιο προσωπικό μειώνει την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να εμπλακούν σε εργασίες για τις οποίες δεν έχουν επαρκή κατάρτιση (<https://www.investopedia.com/terms/q/quality-control.asp>).

Η κλασική προσέγγιση στον έλεγχο ποιότητας βασίζεται σε επιθεωρήσεις του προϊόντος μετά την παραγωγή και, βέβαια την επανόρθωση αν διαπιστωθεί αστοχία. Ο έλεγχος ποιότητας εντοπίζει ελαττώματα σχεδιασμού και κατασκευής μετά την κατασκευή του προϊόντος, τότε, δηλαδή που η επανόρθωση κοστίζει πολύ περισσότερο και είναι δυσκολότερη, γιατί το κόστος κατασκευής του ελαττωματικού προϊόντος-υπηρεσίας έχει ήδη καταβληθεί. Κάθε διορθωτική ενέργεια προϋποθέτει επιπλέον κόστος του ήδη καταβληθέντος. Ο έλεγχος ποιότητας διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό των ελαττωματικών και τη διόρθωσή τους, αλλά δεν παρέχει δυνατότητα να αποκλεισθεί το γεγονός, ότι τα ελαττώματα θα εμφανιστούν ξανά. Η ευρύτερη έννοια της διασφάλισης ποιότητας καλύπτει την αδυναμία αυτή.

Ο ποιοτικός έλεγχος περιλαμβάνει τη δοκιμή μονάδων και τον προσδιορισμό εάν είναι εντός των προδιαγραφών για το τελικό προϊόν. Ο σκοπός της δοκιμής είναι να καθορίσει τυχόν ανάγκες για διορθωτικές ενέργειες στη διαδικασία κατασκευής. Ο καλός ποιοτικός έλεγχος βοηθά τις εταιρείες να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών για καλύτερα προϊόντα (<https://www.investopedia.com/terms/q/quality-control.asp>).

Επίσης στα πλαίσια του ποιοτικού ελέγχου περιλαμβάνεται κάθε στάδιο της διαδικασίας κατασκευής. Οι εργαζόμενοι συχνά ξεκινούν με τη δοκιμή πρώτων υλών, παίρνουν δείγματα από τη γραμμή παραγωγής και δοκιμάζουν το τελικό προϊόν. Οι δοκιμές στα διάφορα στάδια της κατασκευής βοηθούν στον εντοπισμό του σημείου εμφάνισης ενός προβλήματος παραγωγής και στα επανορθωτικά βήματα που απαιτούνται για την πρόληψη του στο μέλλον.

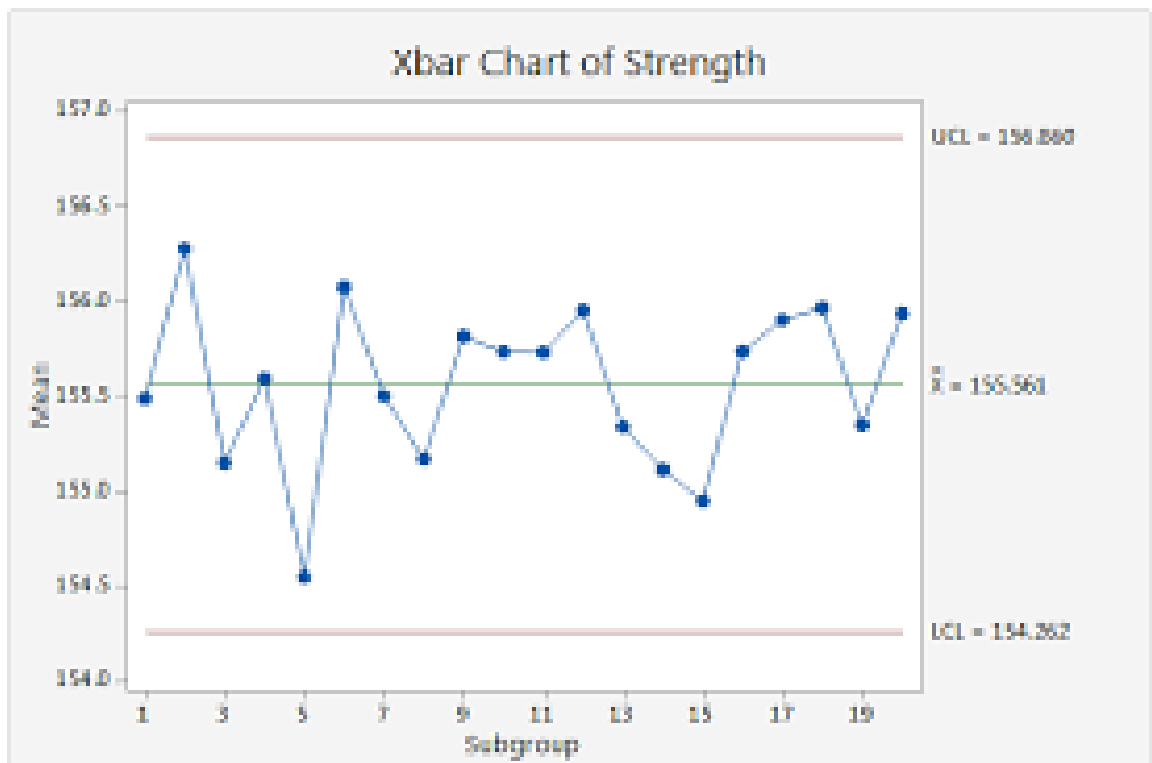
Ο ποιοτικός έλεγχος που χρησιμοποιείται σε μια επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προϊόν ή τη βιομηχανία. Στην παραγωγή τροφίμων και φαρμάκων, ο ποιοτικός έλεγχος περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι το προϊόν δεν επηρεάζει την υγεία του καταναλωτή αρνητικά, επομένως η εταιρεία πραγματοποιεί χημικές και μικροβιολογικές δοκιμές δειγμάτων από τη γραμμή παραγωγής. Επειδή η εμφάνιση των έτοιμων τροφίμων επηρεάζει την αντίληψη των καταναλωτών, οι κατασκευαστές μπορούν να προετοιμάσουν το προϊόν σύμφωνα με τις οδηγίες της συσκευασίας του για οπτικό έλεγχο.

### 1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης του ποιοτικού ελέγχου. Ένα γράφημα ποιοτικού ελέγχου απεικονίζει αν τα προϊόντα ή οι διαδικασίες του δείγματος πληρούν τις προβλεπόμενες προδιαγραφές τους - και, αν όχι, το βαθμό στον οποίο διαφέρουν από αυτές τις προδιαγραφές. Όταν κάθε γράφημα αναλύει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος, ονομάζεται μονομεταβλητό γράφημα. Όταν ένα γράφημα μετρά τις αποκλίσεις σε πολλά χαρακτηριστικά προϊόντος, ονομάζεται διάγραμμα πολλαπλών μεταβλητών (<https://www.investopedia.com/terms/q/quality-control.asp>).

#### **Διάγραμμα X-Bar**

Τα τυχαία επιλεγμένα προϊόντα ελέγχονται για το δεδομένο χαρακτηριστικό ή χαρακτηριστικά που παρακολουθεί το γράφημα. Μια κοινή μορφή ενός διαγράμματος ποιοτικού ελέγχου είναι το Διάγραμμα X-Bar, όπου ο άξονας y στο γράφημα παρακολουθεί τον βαθμό στον οποίο η διακύμανση του χαρακτηριστικού που δοκιμάστηκε είναι αποδεκτή. Ο άξονας x παρακολουθεί τα δείγματα που δοκιμάστηκαν. Η ανάλυση του μοτίβου της διακύμανσης που απεικονίζεται από ένα διάγραμμα ποιοτικού ελέγχου μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό εάν τα ελαττώματα εμφανίζονται τυχαία ή συστηματικά.

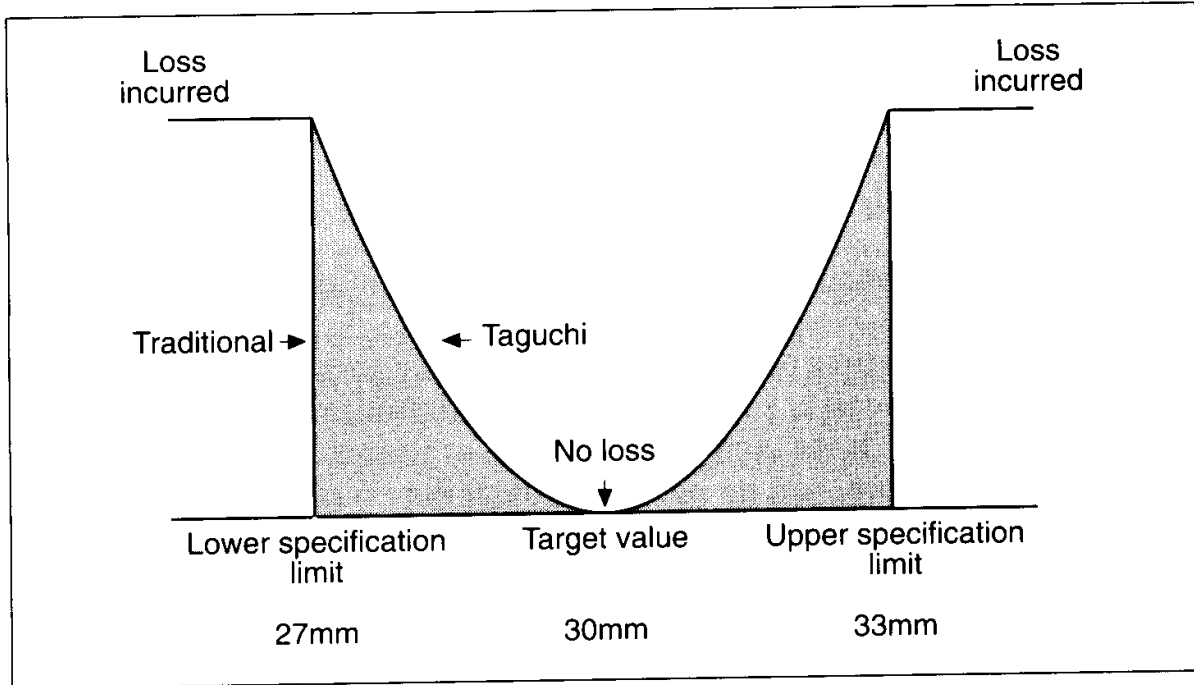


Εικόνα 1.: Διάγραμμα x-Bar σε minitab. Πηγή: <https://support.minitab.com/en-us/minitab-express/1/help-and-how-to/control-charts/how-to/variables-data-in-subgroups/xbar-r-chart/before-you-start/overview/>

### Μέθοδος Taguchi

Η μέθοδος ποιοτικού ελέγχου Taguchi είναι μια άλλη προσέγγιση που δίνει έμφαση στους ρόλους της έρευνας και ανάπτυξης, του σχεδιασμού προϊόντων και της ανάπτυξης προϊόντων στη μείωση των εμφανίσεων ελαττωμάτων και αποτυχιών στα προϊόντα. Η μέθοδος Taguchi θεωρεί ότι ο σχεδιασμός είναι πιο σημαντικός από τη διαδικασία κατασκευής στον

ποιοτικό έλεγχο και προσπαθεί να εξαλείψει τις αποκλίσεις στην παραγωγή πριν αυτές προκύψουν (<https://www.investopedia.com/terms/q/quality-control.asp>)

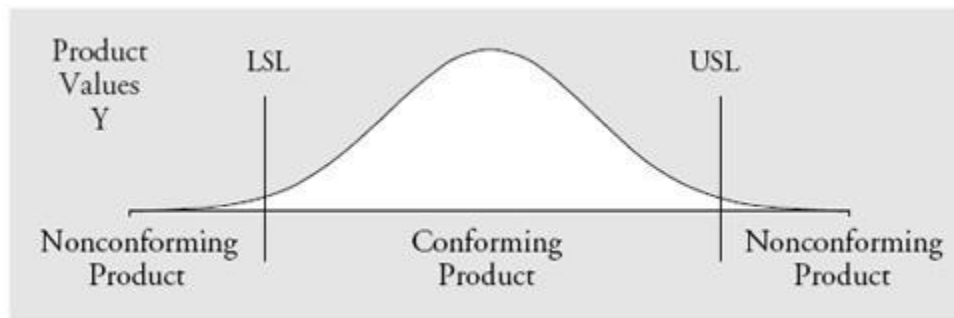


Εικόνα 2.: Διάγραμμα Taguchi. Πηγή: <https://pdcahome.com/english/211/quality-loss-function-taguchi-how-to-control-the-lack-of-quality-in-a-product/>

### 100% μέθοδος ελέγχου

Αυτή η μέθοδος ελέγχου 100% είναι μια διαδικασία ποιοτικού ελέγχου που περιλαμβάνει την εξέταση και την αξιολόγηση όλων των τμημάτων ενός προϊόντος. Αυτός ο τύπος ποιοτικού ελέγχου γίνεται για να αποκλειστούν ελαττώματα στα προϊόντα. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συχνά για την αξιολόγηση πολύτιμων μετάλλων και προϊόντων. Κατά τη διεξαγωγή της μεθόδου επιθεώρησης 100% απαιτούνται δεδομένα σχετικά με τη διαδικασία κατασκευής και λογισμικού για την ανάλυση αποθέματος (Wheeler D., 2011).

Η πρόκληση για τη χρήση αυτής της μεθόδου είναι ότι η εξέταση κάθε στοιχείου που αποτελεί ένα προϊόν είναι δαπανηρή και θα μπορούσε να αποσταθεροποιήσει ή να καταστήσει το προϊόν άχρηστο. Για παράδειγμα, εάν χρησιμοποιείτε αυτήν τη μέθοδο για να εξετάσετε τις βιολογικές φράουλες, θα κινδυνεύετε τα ευαίσθητα μούρα να μωλωπιστούν ή να μαλακώσουν, καθιστώντας τα μη πουλητέα στους πελάτες.



Εικόνα 3.: Διάγραμμα ελέγχου 100%. Πηγή: <https://www.qualitydigest.com/inside/six-sigma-column/100-inspection-and-measurement-error-050311.html>

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ**

## **ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια μέθοδος διοίκησης, η οποία είναι αρμόδια για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού, ελέγχοντας την ποιότητα σε κάθε τμήμα που συμπεριλαμβάνεται στον οργανισμό και εστιάζει στην αρμονική συνεργασία όλων των τμημάτων (Lock, 1994). Η ΔΟΠ έχει ως σκοπό την συμμετοχή όλων των εργαζομένων του οργανισμού στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Πρόκειται για μια προσέγγιση της διοίκησης, που απαιτεί αλλαγές στις οργανωσιακές διαδικασίες, στρατηγικές προτεραιότητες, ατομικές πεποιθήσεις, στάσεις και συμπεριφορές (Olian and Rynes, 1991). Είναι μία φιλοσοφία και μια σειρά από κατευθυντήριες αρχές για τη διοίκηση ενός οργανισμού (Van der Wiele et al., 1998).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), είναι μια δομημένη προσέγγιση στη συνολική οργανωτική διαχείριση. Το επίκεντρο της διαδικασίας είναι η βελτίωση της ποιότητας των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων αγαθών και υπηρεσιών, μέσω της συνεχούς βελτίωσης των εσωτερικών πρακτικών. Τα πρότυπα που καθορίζονται ως μέρος της προσέγγισης ΔΟΠ μπορούν να αντικατοπτρίζουν τόσο τις εσωτερικές προτεραιότητες όσο και τυχόν βιομηχανικά πρότυπα που ισχύουν σήμερα. Τα βιομηχανικά πρότυπα μπορούν να οριστούν σε πολλαπλά επίπεδα και μπορεί να περιλαμβάνουν την τήρηση διαφόρων νόμων και κανονισμών που διέπουν τη λειτουργία μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Τα βιομηχανικά πρότυπα μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν την παραγωγή ειδών σε έναν κατανοητό κανόνα, ακόμη και αν ο κανόνας δεν υποστηρίζεται από επίσημους κανονισμούς (<https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp>).

Η ΔΟΠ θεωρείται μια διαδικασία εστιασμένη στον πελάτη που επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών. Προσπαθεί να διασφαλίσει ότι όλοι οι συνεργαζόμενοι εργαζόμενοι εργάζονται προς τους κοινούς στόχους της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και της βελτίωσης των διαδικασιών που ισχύουν για την παραγωγή .

Ενώ η ΔΟΠ ξεκίνησε από τον τομέα της μεταποίησης, οι αρχές του μπορούν να εφαρμοστούν σε μια ποικιλία βιομηχανιών. Με επίκεντρο τη μακροπρόθεσμη αλλαγή και όχι τους βραχυπρόθεσμους στόχους, παρέχει ένα συνεκτικό όραμα για συστημική αλλαγή. Με αυτό κατά νου, η ΔΟΠ χρησιμοποιείται σε πολλούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένων, αλλά χωρίς περιορισμό, της μεταποίησης, της τραπεζικής και της χρηματοδότησης και της ιατρικής. Αυτές οι τεχνικές μπορούν να εφαρμοστούν και σε όλα τα τμήματα ενός μεμονωμένου οργανισμού. Αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται προς τους στόχους που έχουν τεθεί για την εταιρεία, βελτιώνοντας τη λειτουργία σε κάθε τομέα. Τα εμπλεκόμενα τμήματα μπορούν να περιλαμβάνουν διοίκηση, μάρκετινγκ, παραγωγή και εκπαίδευση εργαζομένων (<https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp>).

## **2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Οι λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται το σύστημα της ΔΟΠ είναι οι παρακάτω:

1. Η ανάγκη της ανάπτυξης και μακροχρόνια επιβίωσης της επιχείρησης μέσα σε μια ανταγωνιστική και ολοένα περιοριζόμενη εσωτερική και διεθνή αγορά.
2. Η ανάγκη της ποιοτικής υπεροχής των προϊόντων/υπηρεσιών για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου εσωτερικού και διεθνούς ανταγωνισμού.
3. Οι αδυναμίες και η αναποτελεσματικότητα που παρουσιάζουν οι γνωστές συμβατικές τεχνικές για τη βελτίωση και εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών.
4. Η ανάγκη μιας συνολικής προσέγγισης του προβλήματος της ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών.

Η σημασία που παρουσιάζει η βελτίωση και εξασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών γίνεται κατανοητή από τις επιπτώσεις που έχει αυτή πάνω στο εξωτερικό περιβάλλον (αγορά), καθώς επίσης, και στο εσωτερικό περιβάλλον (παραγωγή) της επιχείρησης.

Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950 και έγινε σταθερά πιο δημοφιλής από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η συνολική ποιότητα είναι μια περιγραφή της κουλτούρας, της στάσης και της οργάνωσης μιας εταιρείας που προσπαθεί να παρέχει στους πελάτες προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η κουλτούρα απαιτεί ποιότητα σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας της εταιρείας, με τις διαδικασίες να γίνονται σωστά και τα ελαττώματα να εξαλείφονται από τις λειτουργίες (Radhi N., 2018).

Για να είναι επιτυχής η εφαρμογή της ΔΟΠ, ένας οργανισμός πρέπει να επικεντρωθεί σε οκτώ βασικά στοιχεία:

1. Ηθική: Η ηθική είναι η πειθαρχία που αφορά το θετικό και το αρνητικό σε κάθε κατάσταση. Είναι ένα θέμα δύο όψεων που αντιπροσωπεύεται από οργανωτική και ατομική ηθική. Η οργανωτική ηθική καθιερώνει έναν επιχειρηματικό κώδικα δεοντολογίας που περιγράφει κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να τηρούν όλοι οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Η ατομική ηθική περιλαμβάνει προσωπικά δικαιώματα ή λάθη.

2. Ακεραιότητα: Η ακεραιότητα συνεπάγεται ειλικρίνεια, ήθος, αξίες, δικαιοσύνη και τήρηση των γεγονότων και ειλικρίνεια. Το χαρακτηριστικό είναι αυτό που περιμένουν και αξίζουν να λάβουν οι πελάτες (εσωτερικοί ή εξωτερικοί).

3. Εμπιστοσύνη: Η εμπιστοσύνη είναι υποπροϊόν ακεραιότητας και ηθικής συμπεριφοράς. Χωρίς εμπιστοσύνη, το πλαίσιο της ΔΟΠ δεν μπορεί να δημιουργηθεί. Η εμπιστοσύνη προάγει την πλήρη συμμετοχή όλων των μελών. Επιτρέπει την ενδυνάμωση που ενθαρρύνει την ιδιοκτησία υπερηφάνειας και ενθαρρύνει τη δέσμευση. Επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων σε κατάλληλα επίπεδα στον οργανισμό, ενθαρρύνει την ατομική ανάληψη κινδύνου για συνεχή βελτίωση και βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι μετρήσεις εστιάζουν στη βελτίωση της διαδικασίας. Η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών. Έτσι, η εμπιστοσύνη δημιουργεί το συνεργατικό περιβάλλον απαραίτητο για την ΔΟΠ.



4. Εκπαίδευση: Η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική για τους εργαζόμενους προκειμένου να είναι παραγωγικοί. Οι επόπτες είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την εφαρμογή της ΔΟΠ στα τμήματα τους και διδάσκουν στους υπαλλήλους τους τις φιλοσοφίες της ΔΟΠ. Η εκπαίδευση που απαιτούν οι εργαζόμενοι είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η ικανότητα να λειτουργούν εντός ομάδων, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η ανάλυση και βελτίωση της απόδοσης της διαχείρισης εργασίας, η οικονομία των επιχειρήσεων και οι τεχνικές δεξιότητες. Κατά τη δημιουργία και τον σχηματισμό της ΔΟΠ, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν αποτελεσματικοί υπάλληλοι για την εταιρεία.

5. Ομαδική εργασία: Για να γίνετε επιτυχημένοι στις επιχειρήσεις, η ομαδική εργασία είναι επίσης ένα βασικό στοιχείο της ΔΟΠ. Με τη χρήση ομάδων, η επιχείρηση θα λάβει γρηγορότερες και καλύτερες λύσεις στα προβλήματα. Οι ομάδες παρέχουν επίσης μόνιμες βελτιώσεις στις διαδικασίες και τις λειτουργίες. Στις ομάδες, οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα να αναφέρουν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και μπορούν να λάβουν βοήθεια από άλλους εργαζόμενους για να βρουν μια λύση και να την εφαρμόσουν. Υπάρχουν κυρίως τρεις τύποι ομάδων που υιοθετούν οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ΔΟΠ:

A. Ομάδες βελτίωσης ποιότητας ή ομάδες αριστείας: Πρόκειται για προσωρινές ομάδες με σκοπό την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων που συχνά επαναλαμβάνονται. Αυτές οι ομάδες δημιουργούνται για περίοδο τριών έως δώδεκα μηνών.

B. Ομάδες επίλυσης προβλημάτων: Πρόκειται για προσωρινές ομάδες για την επίλυση ορισμένων προβλημάτων και επίσης για τον εντοπισμό και την υπέρβαση των αιτιών των προβλημάτων. Γενικά διαρκούν από μία εβδομάδα έως τρεις μήνες.

Γ. Ομάδες φυσικής εργασίας: Αυτές οι ομάδες αποτελούνται από μικρές ομάδες εξειδικευμένων εργαζομένων που μοιράζονται καθήκοντα και ευθύνες. Αυτές οι ομάδες χρησιμοποιούν έννοιες όπως ομάδες συμμετοχής εργαζομένων, ομάδες αυτοδιαχείρισης και κύκλους ποιότητας. Αυτές οι ομάδες εργάζονται γενικά για μία έως δύο ώρες την εβδομάδα.

6. Ηγεσία: Είναι πιθανώς το πιο σημαντικό στοιχείο της ΔΟΠ. Εμφανίζεται παντού στην οργάνωση ενός οργανισμού. Η ηγεσία στη ΔΟΠ απαιτεί από τον διευθυντή να παρέχει ένα εμπνευσμένο όραμα, να κάνει στρατηγικές κατευθύνσεις που γίνονται κατανοητές από όλους και

να ενσταλάζει αξίες που καθοδηγούν τους υφισταμένους. Για να είναι επιτυχής η ΔΟΠ στην επιχείρηση, ο επόπτης πρέπει να έχει δεσμευτεί να καθοδηγεί τους υπαλλήλους του. Ένας επόπτης πρέπει να κατανοήσει τη ΔΟΠ, να πιστέψει σε αυτή και στη συνέχεια να αποδείξει την πίστη και τη δέσμευσή του μέσω των καθημερινών πρακτικών εφαρμογής της. Ο επόπτης διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές, οι φιλοσοφίες, οι αξίες και οι στόχοι μεταδίδονται στον οργανισμό για να προσφέρουν εστίαση, σαφήνεια και κατεύθυνση. Ένα βασικό σημείο είναι ότι η ΔΟΠ πρέπει να εισαχθεί και να καθοδηγηθεί από την ανώτατη διοίκηση. Απαιτείται δέσμευση και προσωπική συμμετοχή από την ανώτατη διοίκηση για τη δημιουργία και την ανάπτυξη σαφών ποιοτικών αξιών και στόχων σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας και τη δημιουργία και την ανάπτυξη καλά καθορισμένων συστημάτων, μεθόδων και μέτρων απόδοσης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

7. Επικοινωνία: Η επικοινωνία λειτουργεί ως ζωτικός σύνδεσμος μεταξύ όλων των στοιχείων της ΔΟΠ. Επικοινωνία σημαίνει κοινή κατανόηση ιδεών μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη. Η επιτυχία της ΔΟΠ απαιτεί επικοινωνία με και μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού, των προμηθευτών και των πελατών. Οι επόπτες πρέπει να διατηρούν ανοιχτούς διάλους επικοινωνίας όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να στέλνουν και να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η επικοινωνία σε συνδυασμό με την ανταλλαγή σωστών πληροφοριών είναι ζωτικής σημασίας. Για να είναι αξιόπιστη η επικοινωνία, το μήνυμα πρέπει να είναι σαφές και ο παραλήπτης πρέπει να ερμηνεύει με τον τρόπο που ο αποστολέας ήθελε.

8. Αναγνώριση: Η αναγνώριση είναι το τελευταίο στοιχείο σε ολόκληρο το σύστημα της ΔΟΠ. Θα πρέπει να παρέχεται τόσο για προτάσεις όσο και για επιτεύγματα για ομάδες καθώς και άτομα. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να λάβουν αναγνώριση για τον εαυτό τους και τις ομάδες τους. Ο εντοπισμός και η αναγνώριση των συνεργατών είναι η πιο σημαντική δουλειά ενός επόπτη. Καθώς αναγνωρίζονται οι άνθρωποι, μπορεί να υπάρξουν τεράστιες αλλαγές στην αυτοεκτίμηση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την προσπάθεια που ενθαρρύνεται για το έργο. Η αναγνώριση έρχεται στην καλύτερη μορφή της όταν ακολουθεί αμέσως μια ενέργεια που έχει εκτελέσει ένας υπάλληλος.



Εικόνα 4. Τα 8 στοιχεία της ΔΟΠ.

## 2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

### - Αρχαία Χρόνια:

Η ποιότητα ως διαδικασία υπήρχε πάντα στην ανθρώπινη φύση και αυτό είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς, καθώς μέχρι και σήμερα δίνεται η δυνατότητα στους ανθρώπους, να θαυμάσουν διαφόρων ειδών κατασκευές, που προέρχονται από τους αρχαίους χρόνους.

Ως κατασκευαστική τελειότητα χαρακτηρίζονται σήμερα ο Παρθενώνας, οι Πυραμίδες της Αιγύπτου, τα αρχαιοελληνικά αγάλματα και οι ναοί. Αυτό δεν είναι τυχαίο, αφού με την ύπαρξή τους αποδεικνύεται η τεράστια προσπάθεια των ανθρώπων όχι μόνο για επιβίωση, αλλά και για την καλλιτεχνική τους ανάπτυξη και εξέλιξη. Πράγμα το οποίο επιβεβαιώνει ότι οι άνθρωποι δεν έψαχναν την ποιότητα μόνο στα υλικά αγαθά, αλλά και στην ψυχή τους. Για τους αρχαίους Έλληνες η ποιότητα ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την καινοτομία, τη διαφορετικότητα, αλλά και το κόστος του παραγόμενου προϊόντος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την κατανόηση της σημασίας της ποιότητας στους αρχαίους χρόνους, αποτελεί η νομοθεσία του βασιλιά της Βαβυλωνίας Χαμουραμί (1792-1750 π.Χ.), ο οποίος έθεσε ως ποινή το θάνατο για τους κατασκευαστές των κτιρίων, που κατέρρεαν και σκότωναν τους ενοίκους.

- Μεσαίωνας:

Κατά τον Μεσαίωνα δυνατότητα παραγωγής είχαν, είτε μεμονωμένα άτομα, είτε οι λεγόμενες "συντεχνίες". Με τον όρο "συντεχνία" εννοείται συνεργατικός και συνεταιρικός θεσμός μεταξύ τεχνιτών. Η συντεχνία μεταφορικά είναι ενίοτε γνωστή και ως "αδελφότητα", δηλαδή μία οργάνωση ή ένας σύλλογος ανθρώπων που έχουν κάποιο κοινό ενδιαφέρον, δοξασία ή/και προσδοκία για το μέλλον. Τα μέλη των συντεχνιών, όταν αυτές έχουν την έννοια της αδελφότητας, είναι συνήθως συνδεδεμένα μεταξύ τους με σταθερούς δεσμούς και με την ίδια την "συντεχνία" με ισχυρές δεσμεύσεις. Οι περισσότερες "συντεχνίες" εφαρμόζουν περιοριστικά κριτήρια για την αποδοχή κάποιου ατόμου στο δυναμικό τους.

Ουσιαστικά, οι επαγγελματικές "συντεχνίες" ήταν υπεύθυνες για την δημιουργία των όρων για τις εργασιακές συνθήκες και των τρόπων παραγωγής των προϊόντων με σκοπό να προφυλάσσονται τα μέλη των "συντεχνιών" από την υπερβολική κυβερνητική φορολογία και τον "διεθνή" ανταγωνισμό. (Encyclopedia International 1980) .

- 1800 – 1920:

Τον 19<sup>ο</sup> αιώνα , με την έλευση της βιομηχανοποίησης σημειώθηκε μεγάλη αύξηση στην πολυπλοκότητα κατασκευής των προϊόντων και την προσφορά των υπηρεσιών. Έτσι, σχηματίστηκαν οι βιομηχανικές εταιρίες, που αποτελούνταν από ομάδες εργατών, οι οποίοι πραγματοποιούσαν την παραγωγή. Πρώτη φορά στην ιστορία της παραγωγής δημιουργήθηκε η έννοια του επιβλέποντα, ο οποίος ήταν υπεύθυνος για την ποιότητα του προϊόντος διασφαλίζοντας τις απαιτήσεις και προδιαγραφές που έθετε ο ιδιοκτήτης.

Εκείνη την περίοδο δημιουργήθηκε η ανάγκη για συστηματική μελέτη της διοίκησης της ποιότητας, καθώς οι μικρές βιομηχανικές εταιρίες είχαν γίνει πια τόσο μεγάλες, που δεν ήταν

εύκολο για τους ιδιοκτήτες να θέτουν τις προδιαγραφές των παραγόμενων αγαθών, αλλά ούτε και οι επιβλέποντες μπορούσαν πια να ελέγχουν όλους τους εργαζόμενους.

- 1950 – Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ DEMING:

Την δεκαετία του 1950 η καταγραφή δεδομένων έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ποιότητα. Έτσι, εμφανίστηκε το πρώτο διάγραμμα των αθροιστικών παρατηρήσεων (Cumulative Sum, “CUSUM”) στην Αγγλία. Το συγκεκριμένο διάγραμμα που δημιουργήθηκε από τον Page, είχε ως σκοπό την παρουσίαση των αθροιστικών τιμών του στατιστικού δείγματος, δίνοντας την ίδια βαρύτητα τόσο στα παλαιότερα όσο και στα νέα δεδομένα.

Την ίδια εποχή εμφανίζεται ο William Edwards Deming, ο οποίος σήμερα κατέχει τον τίτλο του "θεμελιωτή του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης" (Λογοθέτης, 2005). Σύμφωνα με τον Deming: "δεν είσαι υποχρεωμένος να εφαρμόσεις ποιότητα. Η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική". Υποστήριζε, ότι η διαχείριση της μεταβλητότητας και της διασποράς των δεδομένων της παραγωγικής διαδικασίας ήταν αναγκαία. Εμπνεύστηκε από το "Δελτίο Ελέγχου" του Walter A. Shewhart από το 1920 και προσπάθησε να πείσει το αμερικανικό επιχειρηματικό περιβάλλον ότι οι απόψεις του ήταν ορθές. Εκείνη την περίοδο, η προώθηση των παραγόμενων αγαθών δεν ήταν δύσκολη στην αμερικανική αγορά, έτσι οι απόψεις του Deming απορρίφθηκαν, με αποτέλεσμα εκείνος να απευθυνθεί στις ιαπωνικές εταιρίες, κάτι που εν τέλει αποδείχτηκε σωστή κίνηση, καθώς εκείνες αποδέχτηκαν τις θεωρίες του. Ο Deming θεωρούσε υποχρεωτικό για τα στελέχη να αποδέχονται το γεγονός ότι η εφαρμογή της στατιστικής διοίκησης ποιότητας, θα έχει ως συνέπεια την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, αλλά και της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Ο περιορισμός της μεταβλητότητας στην παραγωγή βοήθησε στην επίτευξη του επιδιωκόμενου προτύπου. Με αυτόν τον τρόπο, διαπιστώθηκε άμεσα η βελτίωση και η εξέλιξη στην ποιότητα των παραγόμενων αγαθών, αλλά και η μείωση κόστους παραγωγής.

Ο Deming συνιστά τον προληπτικό ποιοτικό έλεγχο χρησιμοποιώντας την στατιστική μεθοδολογία στην παραγωγική διαδικασία και μέσα από την ανάπτυξη συγκεκριμένης κουλτούρας έτσι ώστε να μην παράγονται ελαττωματικά προϊόντα, δηλαδή προϊόντα που είναι εκτός των αποδεκτών προτύπων. Κατά τον ίδιο, η μείωση τέτοιων προϊόντων θα πρέπει να αποτελεί στόχο για μία παραγωγική μονάδα, με αποτέλεσμα την μείωση της μεταβλητότητας-

διασποράς. Προτείνει, να εφαρμόζεται τόσο ατομικά, όσο και ομαδικά η διαδικασία του στατιστικού ελέγχου ποιότητας σε όλο το κύκλωμα της παραγωγικής διαδικασίας. Οι βασικές αρχές του Deming ακολουθούν παρακάτω (Deming, W. E. 1986):

### **ΑΡΧΗ ΠΡΩΤΗ**

Η αποδοχή της Ποιότητας είναι η μόνη λύση του προβλήματος της επιβίωσης και επίτευξης των στόχων των οργανισμών. Αυτό με λίγα λόγια σημαίνει, ότι κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση και να εφαρμόζει την ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες και διεργασίες που πραγματοποιεί.

### **ΑΡΧΗ ΔΕΥΤΕΡΗ**

Απαιτείται χρήση της επιστημονικής γνώσης για εφαρμογή της ποιότητας. Εδώ σημειώνεται η αναγκαιότητα της ύπαρξης και εφαρμογής των στατιστικών μεθόδων, οι οποίες βοηθούν στον προσδιορισμό του αποδεκτού μεγέθους της διασποράς.

### **ΑΡΧΗ ΤΡΙΤΗ**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να λειτουργούν σαν μία ομάδα. Δηλαδή, πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι με την επιχείρηση ή τον οργανισμό να συνειδητοποιήσουν, ότι ανήκουν σε μία ολότητα και είναι υπεύθυνοι για την ομαλή λειτουργία και την μακροχρόνια επιβίωσή της. Είναι σημαντικό στην ομάδα αυτή να νιώθουν ότι ανήκουν ακόμα και οι προμηθευτές και οι υπεργολάβοι και να μην υπάρχει φόβος για συνεργασία, αλλά να αναπτύσσεται ικανό ομαδικό πνεύμα για την επίτευξη του κοινού στόχου. Ο Jοiming αποτύπωσε σχηματικά σε ένα τρίγωνο την θεωρητική προσέγγιση του Deming, η κάθε κορυφή του οποίου αντιστοιχεί σε μία από τις βασικές αρχές του.



Εικόνα 5. Το τρίγωνο του Crosby

Ο Deming επίσης προτείνει 14 σημεία-παραμβάσεις (<https://deming.org/explore/fourteen-points/>), τα οποία αποτελούν τη βάση εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χωρίς να επιτρέπονται δικαιολογίες μη εφαρμογής δεδομένης της επιτυχίας του στην Ιαπωνική βιομηχανία.

1. Η βελτίωση της ποιότητας είναι βασικός σκοπός της επιχείρησης-οργανισμού.
2. Η νέα οικονομική πραγματικότητα απαιτεί την καθολική υιοθέτηση της φιλοσοφίας Διοίκησης της Ποιότητας.
3. Η Ποιότητα δεν εξαρτάται από το τελικό αποτέλεσμα-προϊόν αλλά από την διαδικασία και τα ενδιάμεσα προϊόντα προς αυτό.

4. Οι προμήθειες θα πρέπει να γίνονται με κριτήριο την ποιότητα και όχι αποκλειστικά τη χαμηλή τιμή.
5. Στόχος θα πρέπει να είναι η διαρκής βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και των προσφερόμενων υπηρεσιών.
6. Βασικός συντελεστής βελτίωσης είναι και η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας (on the job training).
7. Η χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων ηγεσίας και εποπτείας είναι επιβεβλημένη.
8. Θα πρέπει να διασφαλίζεται η πρόθεση μακροχρόνιας απασχόλησης (job security) των εργαζομένων.
9. Θα πρέπει να προωθείται η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και ανθρώπων ώστε να ανταλλάσσονται απόψεις και παρατηρήσεις.
10. Θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια για "σεμνότητα", αποφυγή "slogan", διαφημίσεων, αφισών σε σχέση με την εφαρμογή της Ποιότητας-πρόκειται για μια φιλοσοφία και όχι για ένα πυροτέχνημα της στιγμής.
11. Η Διοίκηση με Στόχους (Management By Objective-MBO) δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται μόνον στους ποσοτικούς στόχους, αλλά να συμπεριλαμβάνει και τις μετρήσεις ποιότητας.
12. Θα πρέπει να προωθείται το αίσθημα υπερηφάνειας (και ευθύνης) του εργαζόμενου για την ποιότητα της εργασίας του αλλά και για τη συμβολή του στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.
13. Επιβάλλεται η μόρφωση και η επανεκπαίδευση των υπαλλήλων όλων των επιπέδων.
14. Η δέσμευση του συνόλου της Διοίκησης ως προς την Ποιότητα πρέπει να είναι δεδομένη και συνεχής

Την ίδια εποχή με τον Deming βρισκόταν στην Ιαπωνία ο καθηγητής Joseph Juran. Ο ίδιος υποστήριζε, ότι για να επιβιώσει μία επιχείρηση θα πρέπει η Διοίκησή της να θέσει ως στόχο την συνεχή βελτίωση της απόδοσης και την μείωση του κόστους. Έτσι, ο ρόλος του στην Ιαπωνία



ήταν η εκπαίδευση των ανώτατων στελεχών όσον αφορά την ποιότητα με την βοήθεια των σεμιναρίων. Ο Juran καθιστά αναγκαίο τον σχεδιασμό με τρόπο τέτοιο, ώστε να δίνεται έμφαση στην ποιότητα κατά τη διάρκεια της παραγωγής, ενώ παράλληλα τονίζει ότι πρέπει να γίνεται και προσαρμογή στα πρότυπα, στη διαθεσιμότητα, στη διασφάλιση και στην ποιότητα μετά την πώληση του αγαθού. Συνοψίζοντας, θεωρεί τη διαφήμιση ως μέσο εφαρμογής της ποιότητας και αποδίδει την μεγαλύτερη σημασία για την επίτευξη του στόχου την εμπειρία.

Ο Juran (1986) κατάφερε να προσεγγίσει την έννοια της ποιότητας χωρίζοντάς την σε τρία επίπεδα, τα οποία είναι γνωστά και ως η τριλογία του Juran και ακολουθούν παρακάτω:

## **1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Είναι το πρώτο επίπεδο, στο οποίο γίνεται ο σχεδιασμός τόσο των βραχυπρόθεσμων τόσο και των μακροπρόθεσμων στόχων και των τρόπων που θα πραγματοποιηθούν. Ο Juran θεωρεί ως πελάτες όχι μόνο τους αγοραστές-καταναλωτές αλλά και εκείνους που εργάζονται στην ίδια την επιχείρηση. Καθιστά αναγκαία την ικανοποίηση αναγκών όλων των ειδών πελατών και παρουσιάζει τα τέσσερα βήματα που απαιτούνται για τον σχεδιασμό.

Βήμα πρώτο: Αναγνώριση των πελατών και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες του.

Βήμα δεύτερο: Σχεδιασμός προϊόντος-προτύπου με τρόπο τέτοιο, ώστε με την χρήση του να ικανοποιούνται οι περισσότεροι πελάτες.

Βήμα τρίτο: Σχεδίαση, ανάπτυξη και βελτιστοποίηση των διαδικασιών που θα παράγουν το προϊόν που σχεδιάστηκε.

Βήμα τέταρτο: Μεταφορά και εφαρμογή διαδικασιών στη τελική παραγωγική διαδικασία.

## **2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Κατά τον έλεγχο της ποιότητας εντοπίζονται και διορθώνονται οι αποκλίσεις από το πρότυπο. Για να επιτευχθεί μια τέτοια διαδικασία, είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν μέθοδοι προσδιορισμού του προβλήματος από την επιχείρηση. Αν μία επιχείρηση καταφέρει να εφαρμόσει τις μεθόδους σωστά, τότε είναι λογικό και επόμενο να μειωθεί το κόστος παραγωγής καθώς μειώνονται και τα ελαττωματικά προϊόντα.

### 3. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το τελευταίο βήμα της τριλογίας του Juran είναι η βελτίωση της ποιότητας. Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία, θα πρέπει η Διοίκηση να αναπτύξει τις τεχνικές που θα βελτιώσουν ακόμα περισσότερο το όποιο αποτέλεσμα προκύπτει από το προηγούμενο βήμα, δηλαδή τον έλεγχο ποιότητας. Σε αυτό το στάδιο είναι αναγκαίο να προσδιοριστούν οι προτεραιότητες που απαιτούνται για τη βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος σε σχέση με το πρότυπο, αλλά και να επιλεγθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι να αναλάβουν τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που ως σκοπό έχουν την παραγωγή αγαθών με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Σε περίπτωση που ακολουθηθούν τα παραπάνω βήματα, τότε υπάρχουν ικανοποιημένοι πελάτες. Όμως, για την επίτευξη της τριλογίας δεν αρκεί μόνο αυτό και σύμφωνα με τον Juran υπάρχει η ανάγκη, να δημιουργείται μία συνολική κουλτούρα μέσα από την οποία η Ποιότητα θα αποτελέσει συνήθεια σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι απλώς μία πράξη πετυχημένης παραγωγής.

Τρίτος στην σειρά Αμερικάνος που ασχολήθηκε με την Ποιότητα είναι ο Crosby (1979), ο οποίος επίσης υποστηρίζει την πολιτική παραγωγής αγαθών με λιγότερα δυνατά ελαττωματικά. Παρουσιάζει την απουσία της Ποιότητας ως ασθένεια και προτείνει την πρόληψη και την διάγνωση του προβλήματος που ευθύνεται για την παραγωγή ελαττωματικών. Παράλληλα, παρουσιάζει τα "συμπτώματα", που διαγνώσκει ο ίδιος ως προς τη μη ικανοποίηση του καταναλωτή λόγω έλλειψης Ποιότητας.

- Το μέγεθος των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται στις μετά την πώληση (after-sales) διαδικασίες. Τέτοια προβλήματα είναι η επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων, επενδύσεις που γίνονται για τη βελτίωση των εν λόγω προϊόντων, ανταλλαγή των προϊόντων και διαδικασίες διατήρησης των πελατών λόγω της δυσαρέσκειας που είχαν από την αγορά ελαττωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.

- Βαθμός απόκλισης του παραγόμενου προϊόντος από τις επιθυμίες του πελάτη.
- Έλλειψη δεικτών μέτρησης απόδοσης
- Έλλειψη ευθύνης
- Άγνοια του κόστους έλλειψης ποιότητας

## 2.4 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένας από τους ορισμούς μιας «αρχής» είναι ότι είναι μια βασική πεποίθηση, θεωρία ή κανόνας που έχει σημαντική επιρροή στον τρόπο με τον οποίο κάτι έχει γίνει. Οι “αρχές διαχείρισης ποιότητας” είναι ένα σύνολο θεμελιωδών πεποιθήσεων, κανόνων και αξιών που γίνονται αποδεκτές ως αληθείς και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη διαχείριση της ποιότητας.

Οι Αρχές Διαχείρισης Ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως θεμέλιο για την καθοδήγηση ενός οργανισμού ως προς τη βελτίωση της απόδοσης του. Αυτές οι αρχές, αναπτύχθηκαν και ενημερώθηκαν από διεθνείς εμπειρογνώμονες του ISO / TC 176, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και διατήρηση των προτύπων διαχείρισης ποιότητας του ISO.

Οι επτά αρχές διαχείρισης ποιότητας είναι (<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>):

1. Εστίαση στον πελάτη: Ο πρωταρχικός στόχος της διαχείρισης ποιότητας είναι να πληροί τις απαιτήσεις των πελατών και να προσπαθεί να ξεπεράσει τις προσδοκίες τους. Η διαρκής επιτυχία επιτυγχάνεται όταν ένας οργανισμός προσελκύει και διατηρεί την εμπιστοσύνη των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων μερών. Κάθε πτυχή της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη παρέχει ευκαιρίες για τη δημιουργία περισσότερης αξίας για το κοινό. Μέσω της κατανόησης των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών δύναται να επιτευχθεί η συνεχής επιτυχία του οργανισμού. Τα βασικά οφέλη από την εστίαση του πελάτη είναι τα εξής:

- Αυξημένη αξία πελατών
- Αυξημένη ικανοποίηση πελατών
- Βελτιωμένη αφοσίωση πελατών
- Βελτιωμένη εικόνα επιχείρησης
- Ενισχυμένη φήμη του οργανισμού
- Διευρυμένη βάση πελατών
- Αυξημένα έσοδα και μερίδιο αγοράς

2. Ηγεσία: Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα δημιουργούν ομαδικό πνεύμα, θέτουν τους στόχους και σκοπούς και κατευθύνουν δημιουργώντας συνθήκες κατά τις οποίες οι άνθρωποι ασχολούνται με την επίτευξη ποιοτικών στόχων του οργανισμού. Μέσω της δημιουργίας ενότητας σκοπού και κατευθύνσεων, επιτυγχάνεται η ενεργοποίηση και η δέσμευση των ανθρώπων, ο οργανισμός μπορεί να ευθυγραμμίσει τις στρατηγικές του, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τους πόρους έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους του. Βασικά οφέλη της ηγεσίας είναι:

- Αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα η οποία ανταποκρίνεται στην ποιότητα των στόχων του οργανισμού
- Καλύτερος συντονισμός των διαδικασιών του οργανισμού
- Βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ επιπέδων και λειτουργιών του οργανισμού
- Ανάπτυξη και βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού και των ανθρώπων του για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα

3. Δέσμευση ανθρώπων: Μέσω αυτής της αρχής, επιτυγχάνεται η ικανοποίηση και η αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλη την έκταση και σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Είναι απαραίτητο για έναν οργανισμό να έχει ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να ενισχύεται η απόδοσή του και έτσι να δημιουργείται αξία. Για να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό, είναι σημαντικό να συμμετέχουν όλοι οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα και να τους σέβονται ως άτομα. Αναγνώριση, ενδυνάμωση και ενίσχυση των ικανοτήτων διευκολύνουν τη συμμετοχή των ανθρώπων στην επίτευξη των ποιοτικών στόχων του οργανισμού. Τα βασικά οφέλη από την εφαρμογή αυτής της αρχής είναι τα ακόλουθα:

- Βελτιωμένη κατανόηση των ποιοτικών στόχων του οργανισμού από άτομα του οργανισμού και αυξημένα κίνητρα για την επίτευξή τους
- Ενισχυμένη συμμετοχή ανθρώπων σε δραστηριότητες βελτίωσης
- Ενισχυμένη προσωπική ανάπτυξη, πρωτοβουλίες και δημιουργικότητα
- Ενισχυμένη ικανοποίηση των ανθρώπων
- Ενισχυμένη εμπιστοσύνη και συνεργασία σε όλη την οργάνωση
- Αυξημένη προσοχή στις κοινές αξίες και τον πολιτισμό σε ολόκληρο τον οργανισμό

4. Προσέγγιση διαδικασίας: Μέσω της προσέγγισης διαδικασίας τα αποτελέσματα είναι συνεπή και προβλέψιμα και έτσι επιτυγχάνονται ευκολότερα. Επίσης οι δραστηριότητες κατανοούνται και διαχειρίζονται ως αλληλένδετες διαδικασίες που λειτουργούν ως συνεκτικό

σύστημα. Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας αποτελείται από σχετικές διαδικασίες οι οποίες είναι σημαντικό να κατανοηθούν από τον οργανισμό έτσι ώστε μέσα από τα αποτελέσματα που παράγονται να είναι σε θέση να βελτιώνει την απόδοσή του. Βασικά οφέλη της προσέγγισης διαδικασίας είναι:

- Ενισχυμένη ικανότητα εστίασης της προσπάθειας σε βασικές διαδικασίες και ευκαιρίες για βελτίωση
- Συνεπή και προβλέψιμα αποτελέσματα μέσω ενός συστήματος ευθυγραμμισμένων διαδικασιών
- Βελτιστοποιημένη απόδοση μέσω αποτελεσματική διαχείριση διαδικασιών, αποτελεσματικής χρήσης των πόρων και μειωμένα διαλειτουργικά εμπόδια
- Δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να παρέχει εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέρη ως προς τη συνέπειά του, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

5. Βελτίωση: Οι επιτυχημένοι οργανισμοί εστιάζουν στη συνεχή βελτίωση. Η βελτίωση είναι απαραίτητη για τη διατήρηση ενός οργανισμού στα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης, για να αντιδρά σε αλλαγές στις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες του και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες. Τα οφέλη από την εφαρμογή αυτής της αξίας είναι τα εξής:

- Βελτιωμένη απόδοση διαδικασίας, οργανωτικές ικανότητες και ικανοποίηση πελατών
- Ενισχυμένη εστίαση στη διερεύνηση της βασικής αιτίας που προκάλεσε κάποιο πρόβλημα και αποφασιστικότητα, ακολουθούμενη από πρόληψη και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών
- Ενισχυμένη ικανότητα πρόβλεψης και αντίδρασης σε εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους
- Βελτιωμένη χρήση της μάθησης για βελτίωση
- Ωθηση για καινοτομία

6. Λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων: Οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την ανάλυση και την αξιολόγηση δεδομένων και πληροφοριών και έτσι είναι πιθανότερο να παραχθούν επιθυμητά αποτελέσματα. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και εμπεριέχει πάντα κάποια αβεβαιότητα. Είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι

σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος. Τα γεγονότα, οι αποδείξεις και η ανάλυση δεδομένων οδηγούν σε μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων. Βασικά οφέλη από αυτή την αρχή είναι τα ακόλουθα:

- Βελτιωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Βελτιωμένη αξιολόγηση της απόδοσης της διαδικασίας και ικανότητα επίτευξης στόχων
- Βελτιωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα
- Αυξημένη ικανότητα αναθεώρησης, πρόκλησης αλλαγής απόψεων και αποφάσεων
- Αυξημένη ικανότητα σύγκρισης της αποτελεσματικότητας των προηγούμενων αποφάσεων

7. Διαχείριση σχέσεων: Για συνεχή επιτυχία, ένας οργανισμός διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως προμηθευτές, επενδυτές κλπ. Τα ενδιαφερόμενα μέρη επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού. Η σταθερή επιτυχία είναι πιο πιθανό να επιτευχθεί όταν ο οργανισμός διαχειρίζεται τις σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για να βελτιστοποιήσει τον αντίκτυπό αυτών στον οργανισμό. Η διαχείριση σχέσεων με την ταυτόχρονη υποστήριξη του δικτύου των προμηθευτών και συνεργατών έχουν ιδιαίτερη σημασία για τον οργανισμό όπως:

- Βελτιωμένη απόδοση του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών της μέσω των ευκαιριών που προκύπτουν αλλά και της διαχείρισης των περιορισμών που σχετίζονται με το καθένα ενδιαφερόμενο μέρος
- Κοινή κατανόηση στόχων και αξιών μεταξύ ενδιαφερόμενων ομάδων
- Αυξημένη ικανότητα δημιουργίας αξίας για τους ενδιαφερόμενους, ανταλλαγή πόρων και ικανοτήτων και διαχείριση κινδύνων που σχετίζονται με την ποιότητα
- Μια καλά διαχειριζόμενη αλυσίδα εφοδιασμού που παρέχει σταθερή ροή αγαθών και υπηρεσιών.

Αυτές οι αρχές δεν παρατίθενται με σειρά προτεραιότητας. Η σχετική σημασία κάθε αρχής θα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και υφίσταται αλλαγές με την πάροδο του χρόνου.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ**

## **ΔΟΠ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

### **3.1 Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

Ο δημόσιος τομέας είναι το ιδιαίτερο νομικό καθεστώς που προκύπτει από επιμέρους νομοθετήματα που αφορούν σε περιορισμούς προσήκοντες ή συναφείς προς την έννοια της δημόσιας υπηρεσίας και αναγόμενους είτε στην πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού του είτε στην απόκτηση και χρήση πόρων, προς επίτευξη του δημόσιου σκοπού τον οποίον επιδιώκουν (παρ. 6 του άρθρ. 1 του Ν. 1256/1982, στο άρθρο 19 του Ν. 1682/1987, όπως αυτό τροποποιήθηκε με την παρ. 10 του άρθρ. 22 του Ν. 1735/1987 και στο άρθρο 51 του Ν. 1892/1990). Στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου ή ιδιωτικού ή μικτού δικαίου που τους διέπει.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του "Μητρώου Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης" έτους 2016 του υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης οι φορείς του δημοσίου τομέα ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς, όπως γενικές και ειδικές γραμματείες, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, ανώνυμες εταιρίες, δημόσια τάξη και προστασία του πολίτη, οικονομία, εμπόριο, υποδομές, ναυτιλία, τουρισμός, πολιτισμός, παιδεία δια βίου μάθησης και θρησκευόμενα, έρευνα και τεχνολογία, περιβάλλον, κοινωνική ασφάλιση, πρόνοια, αγροτική ανάπτυξη και πρόνοια , διοικητική μεταρρύθμιση και ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ενέργεια κ.ά.

Η ύπαρξη της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες είναι απαραίτητη και συμβάλλει στην αύξηση ανταγωνιστικότητας, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση πελάτη και αφορά όλους τους δημόσιους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα είναι τα σχολεία, τα δημόσια νοσοκομεία και οι περιβαλλοντικές οργανώσεις.

Σύμφωνα με τον Murphy, η έννοια της ολικής ποιότητας διοίκησης στο δημόσιο τομέα αφορά προδιαγραφές που κατευθύνονται στην βελτίωση όλων των διαδικασιών ενός οργανισμού, έτσι ώστε μακροπρόθεσμα, όλα τα χαρακτηριστικά όλων των προϊόντων του να βελτιωθούν.

Το ISO είναι ένας οργανισμός πιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας και εγγυάται μεγάλο όφελος- σε οποιονδήποτε οργανισμό-, καθώς μέσα από αυτό προωθούνται και υποβοηθούνται μέτρα και ρυθμίσεις, που το κράτος αδυνατεί να τις επιβάλει ακόμα και μέσα από διακρατικές συμφωνίες.

Τα πρότυπα της ανταγωνιστικής διοίκησης του ISO βασίζονται στην αντιμετώπιση ενός δημοσίου οργανισμού ως επιχείρηση. Ένας από τους λόγους που οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώκουν να πιστοποιηθούν με ISO είναι η επικύρωση καλού τρόπου διοίκησης και ομαλής λειτουργίας, αποκτώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το ISO μπορεί να εγγυηθεί τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων οργανισμών, μετατρέποντάς τους σε παρόχους υπηρεσιών, που φέρουν προδιαγραφές με βάση τις διεθνείς φόρμες λειτουργίας και όχι τις εθνικές νομοθεσίες, οι οποίες συνήθως θεωρούνται απαρχαιωμένες, καθώς φαίνεται να μην γνωρίζουν ή να κατανοούν τις ανάγκες της οικονομίας αλλά και της κοινωνίας της αγοράς.

Με την βοήθεια του ISO η δημόσια διοίκηση αποκτά δυναμική επιχειρηματικότητα και έτσι το κράτος επωφελείται από τεχνογνωσίες και μεθοδολογίες, οι οποίες προέρχονται από τομείς ιδιωτικής οικονομίας και έτσι απαλλάσσεται (το κράτος) από διοικητικές και ελεγκτικές δαπάνες.

### **3.2 Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

Κυβερνήσεις, οργανισμοί, επιχειρήσεις και λοιποί φορείς που παρέχουν δημόσια προγράμματα, αγαθά και υπηρεσίες αποτελούν τον δημόσιο τομέα, καθώς ελέγχονται ή και χρηματοδοτούνται από το δημόσιο.

Η κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα ασκείται, κυρίως, μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις που διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες, εξυπηρετώντας τις ανάγκες τους (Κέφης, 1998). Στο δημόσιο επίσης ανήκουν μερικοί μη-κερδοσκοπικοί αλλά και ιδιωτικοί οργανισμοί. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας καλύπτει μεγάλη γκάμα κρατικών υπηρεσιών όσον αφορά την κοινωνία, την υγεία, την οικονομία και ούτω καθεξής. Η κεντρική κυβέρνηση είναι



υπεύθυνη για την λειτουργία των οργανισμών και φορέων που ανήκουν στο μεγάλο και πολύπλοκο αυτό σύστημα, το οποίο ονομάζεται Ελληνικό Δημόσιο.

Η Ελλάδα όφειλε να εκσυγχρονίσει τις κυβερνητικές της δράσεις και να συντονιστεί με τις πολιτικές διοίκησης των κρατών μελών. Η δέσμευση για εκσυγχρονισμό, δημοσιεύτηκε το 2001, προωθώντας μια αλλαγή στην εστίαση της δημόσιας διοίκησης και απέβλεπε σε οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί υποκινήθηκαν να βελτιώσουν, να αποκεντρώσουν και να ρυθμίσουν τις λειτουργίες τους έχοντας ως σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών καθώς και τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μελών, επικεντρώνοντας στα αποτελέσματα και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών (Sotirakou and Zeprou, 2005).

Η θεσμική κατάστρωση ενός συστήματος τοπικής αυτοδιοίκησης, επιχειρήθηκε να αντιμετωπιστεί με το σχέδιο Καλλικράτη. Το εν λόγω σχέδιο, εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από θεσμική ακαταλληλότητα, οργανωτική ανεπάρκεια, επικάλυψη αρμοδιοτήτων και έλλειψη προσαρμογής στις γεωφυσικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες του ελλαδικού χώρου, για παράδειγμα, αστικά και ημιαστικά κέντρα, νησιωτικές περιοχές (Μακρυδημήτρης, 2010).

Η Δημόσια Διοίκηση συνήθως ασκείται σε μεγάλη κλίμακα και αφορά πλήθος μεγάλων διασυνδεδεμένων οργανισμών, η λειτουργία των οποίων απαιτεί τεράστιους οικονομικούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο της διασφάλισης του βασικού πλαισίου για τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου διαβίωσης για μεγάλους πληθυσμούς (Chandler, 2003).

Σύμφωνα με το παραπάνω γίνεται περισσότερο κατανοητό, γιατί τα γραφειοκρατικά εμπόδια δυσκολεύουν ακόμα περισσότερο το δημόσιο τομέα και κυρίως τους πολίτες. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση επηρεάζεται εύκολα από το υπάρχον κομματικό σύστημα και χαρακτηρίζεται από την υπερσυγκέντρωση εξουσιών και την χαμηλή της ποιότητα. Αληθεύει, πως υπάρχει μεγάλη έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών, καθώς και η παραγωγικότητά της βρίσκεται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα.

Κατά καιρούς, μεγάλος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων έχει προσληφθεί υπό αδιαφανείς διαδικασίες. Η ύπαρξη μη κατάλληλου προσωπικού στις απαραίτητες θέσεις δημοσίου,

δημιουργεί εμπόδια στην ανάπτυξη της χώρας, όπως φυσικά και στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η ποιότητα του κράτους και η ποιότητα της δημοκρατίας, ήτοι η ποιότητα ζωής των πολιτών αποτελεί το ζητούμενο και τη στρατηγική πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει το ελληνικό κράτος με σκοπό τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της χώρας. (Μακρυδημήτρης, 1996).

### 3.2.1 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Ελλάδα συμμετείχε σε πολλές ευρωπαϊκές δομές και προχώρησε στην υλοποίηση πολλών συγχρηματοδοτούμενων έργων και προγραμμάτων. Παρόλα αυτά, οι διαρθρωτικές αδυναμίες και οι δυσκολίες προσαρμογής είναι έκδηλες σε πολλούς τομείς, όπως ενδεικτικά περιγράφεται πιο κάτω (Υ.Δ.Μ.Η.Δ., 2014):

- Πολυνομία: περιστασιακή νομοθεσία, ασαφές κανονιστικό πλαίσιο και γενικότερα κακή ποιότητα νομοθέτησης.
- Μη εφαρμογή του σύγχρονου μανάτζμεντ: παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης, έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών, ανεπαρκής και αποτελεσματική χρήση δεικτών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.
- Κατακερματισμός οργάνωσης: πολλαπλά επίπεδα διοίκησης, επικάλυψη αρμοδιοτήτων, συγκεντρωτισμός και σοβαρές ελλείψεις στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες.

Όπως έχει προαναφερθεί, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση θεωρείται μη αποτελεσματική και μερικοί ακόμη λόγοι που επιβεβαιώνουν το γεγονός είναι:

- Η μονιμότητα
- Προαγωγές με βάση τον χρόνο εργασίας και όχι την αποδοτικότητα
- Έλλειψη κατευθυντήριων εντολών
- Απουσία αναπτυξιακής πολιτικής

Επιπροσθέτως, η Δημόσια Διοίκηση πάσχει από ελλιπή καθοδήγηση, εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση των εργαζομένων για νέες μεθόδους (Αλεξιάδης και Περιστερά, 2000).

Η δημόσια διοίκηση χρήζει της εισαγωγής και πιστοποίησης ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς τα οφέλη που προκύπτουν από την διαδικασία της πιστοποίησης -εκτός του μεγάλου αριθμού τους- έχουν και μεγάλη σημασία για την σωστή παροχή υπηρεσιών και κυρίως αποτελεσματική εξυπηρέτηση προς τους πολίτες. Μέσω του Ν.3230/2004 έχει θεσμοποιηθεί η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Ο εκσυγχρονισμός των οργανισμών του δημοσίου, ισούται με την μετατροπή τους σε παροχούς υπηρεσιών, οι οποίοι λειτουργούν με βάση τις διεθνείς φόρμες λειτουργίας παρά τις εθνικές νομοθεσίες, οι οποίες συχνά θεωρείται, πως δεν έχουν γνώση των αναγκών της κοινωνίας αλλά και της οικονομίας.

Τα εργαλεία που συνήθως χρησιμοποιούνται από τους δημόσιους φορείς είναι τα παρακάτω:

1. Πιστοποίηση ποιότητας βάσει ISO
2. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)
3. Διοίκηση Μέσω Στόχων - Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

### **3.3. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ISO**

Το ISO είναι ακρωνύμιο του International Organization for Standards, δηλαδή στα ελληνικά Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης. Από την ίδρυσή του μέχρι και σήμερα, αποτελεί τον μεγαλύτερο διεθνή οργανισμό προτυποποίησης. Σήμερα το ISO αντιπροσωπεύεται σε εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών, που ισούται με 2981 τεχνικά συλλογικά όργανα. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα η αντιπροσώπευση γίνεται από τον ΕΛΟΤ, δηλαδή τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης.

### 3.3.1 ΠΡΟΤΥΠΙΑ ISO

Καθώς η αποδοτικότητα αλλά και η αποτελεσματικότητα είναι δύο πολύ σημαντικές έννοιες για οποιαδήποτε επιχείρηση και οργανισμό, έχουν δημιουργηθεί πρότυπα ISO, τα οποία εξετάζουν και ανταποκρίνονται ακριβώς σε αυτές τις δύο έννοιες.

Για τις ανάγκες της ΔΟΠ έχει δημιουργηθεί σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία περιλαμβάνει πρότυπα, τα οποία σχετίζονται με τη δημιουργία, αλλά και την εφαρμογή των Συστημάτων Ολικής Ποιότητας για οργανισμούς κάθε είδους. Ένας από τους σκοπούς των συστημάτων ISO είναι ο προσανατολισμός του πελάτη, η συγκεκριμενοποίηση των αναγκών του και η αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησής του.

Τα πρότυπα ανταγωνιστικής διοίκησης του ISO βασίζονται στην κατανόηση του δημόσιου οργανισμού ως επιχείρηση. Το πρότυπο ISO 9001:2008 είναι ένα από αυτά και έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού σαν σύνολο. Το συγκεκριμένο πρότυπο βασίζεται κυρίως στον κύκλο του Deming και στην συνεχή βελτίωση των τεσσάρων στοιχείων που τον αποτελούν.

### 3.3.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ISO 9001:2008

Για την σίγουρη αποτελεσματικότητα του παραπάνω συστήματος, θα πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα τα οποία απαρτίζουν τις τρεις (3) φάσεις εφαρμογής του. Η πρώτη φάση ονομάζεται "Επιθεώρηση του Συστήματος" και αποτελείται από πέντε (5) στάδια.

1. Διαγνωστική μελέτη
2. Σχεδιασμός συστήματος ποιότητας
3. Ανάπτυξη τεκμηρίωσης συστήματος ποιότητας
4. Βελτιστοποίηση συστήματος ποιότητας
5. Αρχική στοχοθέτηση και εφαρμογή

Όπως είναι εύκολο να παρατηρηθεί, η πρώτη φάση αναφέρεται κυρίως στις ανάγκες που έχει ο εκάστοτε οργανισμός, με σκοπό την βέλτιστη λειτουργία του.

Η χρονική διάρκεια για την ολοκλήρωση των εφαρμογών εξαρτάται άμεσα από παράγοντες όπως το μέγεθος της μονάδας υπό πιστοποίηση, τον χρόνο που διαθέτει ο οργανισμός για την υλοποίηση της κάθε δράσης, την ποιότητα αλλά και την ποσότητα των διεργασιών του υπό πιστοποίηση οργανισμού και φυσικά το συνολικό κόστος της δράσης.

Εφόσον μετά την ολοκλήρωση της επιθεώρησης αποδειχθεί ότι ο τρόπος λειτουργίας του συγκεκριμένου οργανισμού είναι συμβατός με τα δεδομένα του συστήματος ολικής ποιότητας και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008, τότε και μόνο εκδίδεται σχετικό έγγραφο από τον φορέα πιστοποίησης, το οποίο αποτελεί "πιστοποιητικό" που λαμβάνεται από τον "εξεταζόμενο" οργανισμό και επιβεβαιώνει την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του.

Το επόμενο βήμα, το οποίο είναι και το τελευταίο, ονομάζεται "καταχώρηση" και αναφέρεται στην διαδικασία, κατά την οποία ο φορέας πιστοποίησης καταχωρεί τον εκάστοτε οργανισμό στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του.

Συμπερασματικά, δημόσιοι οργανισμοί πιστοποιούνται με το συγκεκριμένο σύστημα για να αποκτήσουν την επικύρωση καλού τρόπου διοίκησης και λειτουργίας. Τα συστήματα ISO είναι ικανά να προσδίδουν σε οποιαδήποτε δημόσια διοίκηση χαρακτήρα μεθοδικότητας και ακρίβειας.

### **3.4 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης γνωστό και ως ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο, το οποίο συμβάλλει στην διοίκηση ολικής ποιότητας και είναι κατά έναν τρόπο βασισμένο στο Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management – EFQM). Για αυτόν τον λόγο, είναι σημαντικό για την καλύτερη κατανόηση του πλαισίου, αρχικά να αναφερθούμε στο σύστημα από το οποίο επηρεάστηκε για να δημιουργηθεί.

Τα επίπεδα αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας- EFQM αποτελούν ένα σύστημα αναγνώρισης σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα, το οποίο εφαρμόζεται σε οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα αυτών χωρίς να παίζει ρόλο η ωριμότητα της επιχείρησης, η αγορά που δραστηριοποιείται ή το μέγεθος τους.

Οι βασικοί στόχοι του προγράμματος είναι:

1. Να προσφέρει μια συγκροτημένη και πανευρωπαϊκά αναγνωρισμένη διάκριση σε όλες τις επιχειρήσεις, και όχι μόνο στις ήδη επίσημα αναγνωρισμένες και βραβευμένες επιχειρήσεις στην Ευρώπη.

2. Να αυξήσει τον αριθμό των επιχειρήσεων που έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις Αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM για συστηματική επιχειρηματική βελτίωση.

3. Να προσφέρει πρακτικά εργαλεία και υπηρεσίες προκειμένου να βοηθήσει τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να βελτιωθούν και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας.

Έτσι, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης προσεγγίζει την οργανωτική απόδοση του εκάστοτε οργανισμού από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Σύμφωνα με το ΚΠΑ η ηγεσία είναι εκείνη, που έχει την κύρια ευθύνη για τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες και την κοινωνία γενικότερα.

Τον Μάιο του 2000 παρουσιάστηκε η πρώτη δοκιμαστική έκδοση και μετά την πρώτη αναθεώρησή της, περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες, αλλά και υπηρεσίες εκτός Ευρώπης (π.χ. Μέση Ανατολή, Κίνα, Βραζιλία) χρησιμοποιούν το πλαίσιο, για την βελτίωση της λειτουργίας τους.

Το ΚΠΑ θεωρείται εύκολο προς χρήση εργαλείο, περιέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης, το οποίο είναι σχεδιασμένο για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα, με σκοπό την αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης.

Η αξιολόγηση αυτή, αναφέρεται σε συγκεκριμένα ζητήματα τα οποία είναι:

1. Ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία
2. Επικοινωνία στο πολιτικό επίπεδο
3. Συμμετοχή των μετόχων και εξισορρόπηση των αναγκών τους
4. Άριστη παροχή υπηρεσιών
5. Εξοικονόμηση πόρων

6. Επίτευξη στόχων
7. Διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της αλλαγής και της καινοτομίας

### 3.4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια και είκοσι οκτώ (28) υποκριτήρια. Τα πρώτα πέντε (5) κριτήρια αναφέρονται στις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση αυτή προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, δηλαδή αφορά τον τρόπο με τον οποίο υφίσταται. Τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια ανταποκρίνονται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ως προς τους πελάτες της (πολίτες) και εκφράζει κυρίως τον βαθμό ικανοποίησης της κοινωνίας από την λειτουργία της οργάνωσης.

Τα υποκριτήρια από την άλλη, προσδιορίζουν ποια είναι τα σημαντικότερα ζητήματα, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μία οργάνωση. Στις περισσότερες περιπτώσεις μία εφαρμογή του ΚΠΑ διαρκεί περίπου 4 μήνες. Στην πρώτη φάση συγκροτείται η ομάδα, ώστε να προσδιοριστεί το πεδίο εφαρμογής, καθώς και ο επικεφαλής της ομάδας. Η διάρκειά της πιθανόν να είναι περίπου 4 εβδομάδες.

Η δεύτερη φάση έχει ως σκοπό την εκπαίδευση της ομάδας και την κατανομή των καθηκόντων και διαρκεί όσο η πρώτη.

Η Τρίτη φάση αφορά την συλλογή και επεξεργασία προσδιορισθέντων στοιχείων τεκμηρίωσης και συντάσσεται η έκθεση αξιολόγησης και βαθμολόγησης.

Η Τελευταία φάση αναφέρεται στην σύνταξη έκθεσης των μέτρων βελτίωσης.

### **3.5 ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.3230/2004 η έννοια της αποτελεσματικότητας για την δημόσια διοίκηση αφορά την ικανότητα της ίδιας διοίκησης να πραγματοποιεί τους στόχους που έχουν προγραμματιστεί να εκπληρωθούν και η αποδοτικότητα αφορά την ικανότητά της να πετυχαίνει τους στόχους αυτούς με το λιγότερο κόστος διατηρώντας την υψηλή δυνατή ποιότητα.

Η αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης είναι απαραίτητη για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, την βελτίωση των υπηρεσιακών μονάδων και κυρίως την ενίσχυση της διαφάνειας των υπηρεσιών, με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των πολιτών.

Το 3<sup>ο</sup> άρθρο του προαναφερόμενου νόμου καθορίζει ως απαραίτητη την διοίκηση μέσω στόχων μέσω της πολιτικής ηγεσίας, η οποία κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους για κάθε επόμενο έτος, καθώς και μέσω της υπηρεσιακής ηγεσίας, η οποία καθίσταται υπεύθυνη για τον ορισμό των επιμέρους στόχων.

Οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας περιέχουν δύο κατηγορίες, η μία εκ των οποίων αφορά τους γενικούς δείκτες και οι δεύτεροι τους ειδικούς δείκτες.

Η πρώτη κατηγορία αφορά τον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα που προέρχονται από τους πολίτες, το ποσοστό ικανοποίησης των αιτημάτων τους και των παραπόνων που υπάρχουν κατά τη διαδικασία της εξυπηρέτησης τους.

Η δεύτερη κατηγορία -οι ειδικοί δείκτες- αφορούν πιο συγκεκριμένες καταστάσεις και διαφέρουν από μονάδα σε μονάδα. Σύμφωνα με την απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμοδίου κατά περίπτωση Υπουργού, οι δείκτες αυτοί ορίζονται για κάθε άλλο αναγκαίο θέμα, που δεν καλύπτεται από τους εξειδικευμένους γενικούς δείκτες.



### 3.5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Κάθε έτος, το αργότερο έως τις 20 Δεκεμβρίου ο Υπουργός οφείλει να καθορίσει, να γνωστοποιήσει και να καταλείψει στις αρμόδιες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους, που αφορούν το ερχόμενο έτος. Για κάθε στόχο υπάρχει και ο βαθμός προτεραιότητάς του και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του. Είναι σημαντικό, η κάθε διεύθυνση να μετράει τους δείκτες για κάθε δράση που πραγματοποιεί και να συλλέγει τα απαραίτητα στοιχεία, με σκοπό την αξιοπιστία και την δυνατότητα σύγκρισης ανάμεσα στα αποτελέσματα. Οι διευθύνσεις των υπουργείων οφείλουν να ορίσουν δυο υπεύθυνους υπαλλήλους-εκπροσώπους, οι οποίοι έχουν εμπειρία στο αντικείμενο της Διεύθυνσης και θα είναι υπεύθυνοι για την προετοιμασία και τον συντονισμό της εφαρμογής του συστήματος της μονάδας όπου και εργάζονται.

Η διαδικασία κατά την οποία θα υλοποιούνται οι στόχοι και τα αποτελέσματα, είναι απαραίτητο να ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία δεν πρέπει να ξεπερνούν τους τρεις μήνες. Κάθε φορά που προκύπτουν νέες ανάγκες ή και δεδομένα, η διοίκηση οφείλει να αναθεωρήσει και να επανακαθορίσει τους στόχους.

Κάθε έτος στα τέλη Νοεμβρίου συγγράφεται η αναλυτική απολογιστική έκθεση από τους αρμόδιους του εκάστοτε φορέα, η οποία στη συνέχεια υποβάλλεται στον Υπουργό και στο τελικό στάδιο καταλήγει στην Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.

### 3.6 ΣΧΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

ΣΤΑΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ	ΕΝΕΡΓΕΙΑ
1 <sup>ο</sup> στάδιο εφαρμογής	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	Ενημέρωση προς το γραφείο Υπουργού για την έκδοση απόφασης στοχοθεσίας του ερχόμενου έτους

	<p>ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ</p> <p>ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ (ΕΩΣ 20/12)</p>	<p>Ανακοίνωση των στρατηγικών στόχων από τον Υπουργό προς τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων και συμφωνία μαζί τους για τον προσδιορισμό των στόχων</p> <p>Έκδοση στοχοθεσίας με τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων του φορέα για το ερχόμενο έτος</p>
<p><b>2<sup>ο</sup> στάδιο εφαρμογής</b></p>	<p>ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ</p>	<p>Έναρξη διαδικασιών στοχοθεσίας του τρέχοντος ημερολογιακού έτους από τη Διοίκηση</p> <p>Έναρξη μέτρησης γενικών και ειδικών δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας</p>
<p><b>3<sup>ο</sup> στάδιο εφαρμογής</b></p>	<p>ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ- ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ</p>	<p>Έλεγχος από τους προϊσταμένους των Διευθύνσεων της πορείας υλοποίησης στόχων</p>
<p><b>4<sup>ο</sup> στάδιο εφαρμογής</b></p>	<p>ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ</p>	<p>Ολοκλήρωση πορείας υλοποίησης της στοχοθεσίας από τις Διευθύνσεις και αποστολή εκθέσεων αναφοράς της δράσης</p>

<b>5<sup>ο</sup> στάδιο εφαρμογής</b>	<b>ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ</b>	Επεξεργασία και σύνταξη ετήσιας απολογιστικής έκθεσης στοχοθεσίας και κατάθεση στον Υπουργό
<b>6<sup>ο</sup> στάδιο εφαρμογής</b>	<b>ΜΑΡΤΙΟΣ</b>	Αποστολή έκθεσης απολογισμού δράσης

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ**

### **ΜΕΡΟΣ**

#### **4.1 ΣΚΟΠΟΣ**

Ο σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστώσει την ύπαρξη και εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Ελληνικό δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα:

- να προσδιοριστεί εάν οι δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα γνωρίζουν την πολιτική της ΔΟΠ στο ελληνικό δημόσιο .
- να διαπιστωθεί εάν οι δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα παρακολουθούν σεμινάρια σχετικά με την πολιτική της ΔΟΠ.
- Και αν υπάρχει σωστή κατευθυντήρια γραμμή από την διοίκηση .

#### **4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν ως μέθοδος έρευνας σε αυτή τη μελέτη. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί τη συλλογή δεδομένων από ένα δείγμα από έναν ερευνητή. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν τόσο σε ποσοτική όσο και σε ποιοτική μορφή. Τα ποιοτικά δεδομένα συγκέντρωσαν τις εντυπώσεις των ερωτηθέντων για την πολιτική του ICC, ενώ τα ποσοτικά

στοιχεία επικεντρώθηκαν στην ύπαρξη πολιτικής Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας σε επιλεγμένα τμήματα του δημόσιου τομέα. Οι πληροφορίες συγκεντρώθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου (φόρμες google) για να επιτρέψουν στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις και τις ιδέες τους για την πολιτική της ΔΟΠ. Στόχος αυτής της μελέτης είναι να αξιολογήσει τη συνολική κατάσταση που επικρατεί στον δημόσιο τομέα. Επιπλέον, επιχειρείται να παρουσιαστεί μια εικόνα εσωτερικών λειτουργιών, ενώ παράλληλα επιχειρείται να απεικονιστεί το προφίλ των εργαζομένων. Αυτό γίνεται για να διαπιστωθεί εάν ακολουθείται η πολιτική της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα, καθώς και εάν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και είναι εξοικειωμένοι με τις αρχές της ΔΟΠ, καθώς η ποιότητα θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη διασφάλιση ότι ο δημόσιος τομέας επιβιώνει στις τρέχουσες τάσεις της Δημόσιας Διοίκησης.

### **4.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Υπάρχουν πολλά όρια στην τρέχουσα έρευνα. Τα ευρήματα δεν μπορούν να επεκταθούν σε ένα μεγαλύτερο περιβάλλον ή να συγκριθούν με τους δημόσιους τομείς άλλων εθνών, καθώς κάθε χώρα έχει τη δική της παραδοσιακή δομή και την αντιμετωπίζει διαφορετικά. Αυτό είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο.

Επιπλέον, λόγω της φύσης των δημόσιων οργανισμών και του τρόπου λειτουργίας τους, καθώς και του φόρτου εργασίας του προσωπικού τους, αποτέλεσαν εμπόδιο σε αυτή την προσπάθεια. Επιπλέον, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ώθησε αρκετούς συμμετέχοντες στην έρευνα να εκφράσουν σκεπτικισμό για τα αποτελέσματα. Υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί επιλογής δείγματος στην τρέχουσα έρευνα. Το δείγμα ευκολίας και το γεγονός ότι προήλθε από λίγα άτομα (50 συνολικά ) καθιστούν δύσκολη τη γενίκευση των ευρημάτων, ενώ η χρήση άλλων ερευνητικών μεθόδων ίσως αποκάλυψε περαιτέρω πτυχές του ζητήματος.

### **4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Στη συνέχεια, τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα λογισμικού SPSS 26 (IBM SPSS, Version 26.0). Οι έρευνες κωδικοποιήθηκαν και χωρίστηκαν σε

ομάδες με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν. Αργότερα, εξετάστηκαν και προέκυψαν συμπεράσματα υπό το φως των δυνατοτήτων που διατίθενται από αυτό το στατιστικό πρόγραμμα λογισμικού. Στην αρχή, το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων προκύπτει ως αποτέλεσμα των απαντήσεων που δίνουν οι συμμετέχοντες.

#### 4.4.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

##### Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-27	8	16,0	16,0	16,0
	28-33	10	20,0	20,0	36,0
	34-39	6	12,0	12,0	48,0
	40-45	11	22,0	22,0	70,0
	46-51	8	16,0	16,0	86,0
	51+	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 1: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε

Το 22% των ερωτηθέντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 40-45 ετών .

##### Παρακαλώ επιλέξτε το φύλο σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	26	52,0	52,0	52,0
	Άντρας	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 2: επιλέξτε το φύλο σας

Το 52% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες και το 48% είναι άντρες .

**Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	6	12,0	12,0	12,0
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	20	40,0	40,0	52,0
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	10	20,0	20,0	72,0
	Μεταπτυχιακό	10	20,0	20,0	92,0
	Διδακτορικό	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 3: επίπεδο σπουδών

Το 40% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ,ενώ το 8% έχει διδακτορικό .

**Πόσα χρόνια ανήκετε στον δημόσιο κλάδο εργασίας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3	10	20,0	20,0	20,0
	3-6	8	16,0	16,0	36,0
	6-9	9	18,0	18,0	54,0
	10-13	9	18,0	18,0	72,0
	14-17	7	14,0	14,0	86,0
	18-21	3	6,0	6,0	92,0
	22+	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 4: Πόσα χρόνια ανήκετε στον δημόσιο κλάδο εργασίας

Το 20% των ερωτηθέντων ανήκει στον δημόσιο τομέα 0-3 έτη ,ενώ το 6% ανήκει από 18-21 έτη .

### 6.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Εφαρμογή της

#### Γνωρίζετε τι σημαίνουν τα αρχικά ΔΟΠ;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	26	52,0	52,0	52,0
	Όχι	24	48,0	48,0	100,0
	Tot	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Γνωρίζετε τι σημαίνουν τα αρχικά ΔΟΠ

Το 52% των ερωτηθέντων γνωρίζει τι σημαίνουν τα αρχικά ΔΟΠ ,ενώ το 48% δε γνωρίζει τι σημαίνει η συγκεκριμένη συντομογραφία

#### Κατά πόσο εφαρμόζονται οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο φορέα όπου εργάζεστε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	14,0	14,0	14,0
	Ελάχιστα	14	28,0	28,0	42,0
	Λίγο	16	32,0	32,0	74,0
	Αρκετά	9	18,0	18,0	92,0
	Πολύ	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 6: Κατά πόσο εφαρμόζονται οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο φορέα όπου εργάζεστε.

Το 32% δήλωσε πως εφαρμόζονται λίγο οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο φορέα όπου εργάζονται ,ενώ το 8% δήλωσε πως εφαρμόζονται πολύ .

**Πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;**

		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid απαντώ	Δεν	14	28,0	28,0	28,0
	Όχι	15	30,0	30,0	58,0
	Ναι	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 7: Πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το 42% δήλωσε πως η Διοίκηση του τμήματος κατευθύνει ορθά ώστε να αυξήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ,ενώ το 30% δήλωσε πως η διοίκηση δεν κατευθύνει σωστά .

**Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο στα πλαίσια της εργασίας σας;**

		Fre quency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	38	76,0	76,0	76,0
	Ναι	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 8: Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο στα πλαίσια της εργασίας σας.

Το 76% δήλωσε πως δεν έχουν παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο στα πλαίσια της εργασίας τους ,ενώ το 24% δήλωσε πως έχουν παρακολουθήσει .



**Έχετε παρακολουθήσει συγκεκριμένο σεμινάριο κατά την εργασία σας, σχετικό με την Ποιότητα των Υπηρεσιών;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	19	38,0	38,0	38,0
	Ναι	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 9: Έχετε παρακολουθήσει συγκεκριμένο σεμινάριο κατά την εργασία σας, σχετικό με την Ποιότητα των Υπηρεσιών.

Το 62% δήλωσε πως έχουν παρακολουθήσει συγκεκριμένο σεμινάριο κατά την εργασία τους, σχετικό με την Ποιότητα των Υπηρεσιών ,ενώ το 38% δήλωσαν πως δεν έχουν παρακολουθήσει ποτέ .

**Πόσο συχνά την εβδομάδα ασχολείστε με γραφειοκρατικές διαδικασίες;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	2	4,0	4,0	4,0
	σπάνια	6	12,0	12,0	16,0
	αρκετά συχνά	8	16,0	16,0	32,0
	συχνά	14	28,0	28,0	60,0
	κάθε εργάσιμη ημέρα	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 10: Πόσο συχνά την εβδομάδα ασχολείστε με γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Το 40% δήλωσε πως ασχολούνται καθημερινά με γραφειοκρατικές διαδικασίες, ενώ το 4% δήλωσε, πως ποτέ δεν ασχολούνται .

**Κατά πόσο πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά, ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	6,0	6,0	6,0
	Ελάχιστα	16	32,0	32,0	38,0
	Λίγο	22	44,0	44,0	82,0
	Αρκετά	4	8,0	8,0	90,0
	Πολύ	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 11: Κατά πόσο πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά, ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το 44% δήλωσε πως λίγο η Διοίκηση του τμήματος τους ,τους κατευθύνει ορθά, ώστε να αυξήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ το 6% δήλωσε πως καθόλου δεν τους κατευθύνει ορθά .

**Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό σας κύκλο;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μερικές φορές	18	36,0	36,0	36,0
	Όχι	15	30,0	30,0	66,0
	Ναι	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 12: Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό σας κύκλο.

Το 36% δήλωσε πως μερικές φορές υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό τους κύκλο ,ενώ το 30% δήλωσε πως δεν υπάρχει συνεργασία .

**Πόσο σημαντική θεωρείτε την ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	7	14,0	14,0	14,0
	Λίγο	18	36,0	36,0	50,0
	Αρκετά	14	28,0	28,0	78,0
	Πολύ	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 13: Πόσο σημαντική θεωρείτε την ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη.

Το 36% θεωρεί λίγο σημαντική την ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη, ενώ το 14% την θεωρεί ελάχιστα σημαντική .

**Κατά πόσο ομαλά θεωρείτε ότι λειτουργεί ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας στην εποχή μας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	6,0	6,0	6,0
	Ελάχιστα	20	40,0	40,0	46,0
	Λίγο	15	30,0	30,0	76,0
	Αρκετά	10	20,0	20,0	96,0
	Πολύ	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 14: Κατά πόσο ομαλά θεωρείτε ότι λειτουργεί ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας στην εποχή μας.

Το 40% θεωρεί ότι λειτουργεί ελάχιστα ομαλά ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας στην εποχή μας ,ενώ το 4% θεωρεί ότι λειτουργεί πολύ ομαλά .

**Πιστεύετε ότι υπολογίζετε πάντα τα παράπονα των πολιτών;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	30	60,0	60,0	60,0
	Ναι	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 15: Πιστεύετε ότι υπολογίζετε πάντα τα παράπονα των πολιτών.

Το 60% Πιστεύει ότι δεν υπολογίζει πάντα τα παράπονα των πολιτών ,ενώ το 40% πιστεύει ότι τα υπολογίζει πάντα .

**6.4 Έλεγχος Υποθέσεων Συσχέτισης Μεταβλητών – Chi Square Test**

**Group Statistics**

	Παρακαλώ επιλέξτε το φύλο σας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ποιό είναι το επίπεδο σπουδών σας;	Γυναίκα	26	2,77	1,210	,237
	Άντρας	24	2,67	1,129	,231

Περιγραφικά στατιστικά

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Ποιό είναι το επίπεδο σπουδών σας;	Equal variances assumed	,027	,871	,309	48	,759	103	332	,565	,770
	Equal variances not assumed			,310	47,992	,758	103	331	,563	,768

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$  ("τα μέσα πληθυσμού είναι ίσα")

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  ("τα μέσα πληθυσμού δεν είναι ίδια")

Επειδή το  $\text{sig} \Rightarrow 0,05\%$  , του Levene's Test for Equality of Variances ,αποδεχόμαστε την  $H_0$  υπόθεση . Συμπεραίνουμε ότι η διακύμανση των μεταβλητών δεν είναι σημαντικά διαφορετικοί ,οπότε συμπεραίνουμε ότι δεν είναι στατιστικά σημαντικοί . Το  $\text{sig}(2\text{-tailed}) \Rightarrow 0,05\%$  ,τότε δεν υπάρχει μια σημαντική διαφορά στο τεστ , δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των διακυμάνσεων στον πληθυσμό.

### Group Statistics

	Παρακαλώ επιλέξτε το φύλο σας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Πόσα χρόνια ανήκετε στον δημόσιο κλάδο εργασίας;	Γυναίκα	26	3,35	1,788	,351
	Άντρας	24	3,46	1,956	,399

Περιγραφική στατιστική .

### Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. 2-Tailed	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
	Equ							lower	upper	
Πόσα χρόνια ανήκετε στον δημόσιο κλάδο εργασίας;	Equ	,583	,449	-		,	-	,52		
	al variances assumed			,212	8	,833	,112	,9	1,176	,952
	Equ			-		,	-	,53		
	al variances not assumed			,211	6,637	,834	,112	1	1,181	,957

H 0 :  $\mu 1 = \mu 2$  ("τα μέσα πληθυσμού είναι ίσα")

H 1 :  $\mu 1 \neq \mu 2$  ("τα μέσα πληθυσμού δεν είναι ίδια")

### Group Statistics

	Ποιό είναι το επίπεδο σπουδών σας;	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό σας κύκλο;	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	10	1,40	,699	,221
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	20	2,30	,801	,179

Επειδή το  $\text{sig} > 0,05\%$  , του Levene's Test for Equality of Variances ,αποδεχόμαστε την  $H_0$  υπόθεση . Βλέποντας ότι η διακύμανση των μεταβλητών δεν είναι σημαντικά διαφορετική ,συμπεραίνουμε ότι δεν είναι στατιστικά σημαντική . Το  $\text{sig}(2\text{-tailed}) > 0,05\%$  ,τότε δεν υπάρχει μια σημαντική διαφορά στο τεστ , δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των διακυμάνσεων στον πληθυσμό.

Περιγραφικά στατιστικά .

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό σας κύκλο;	Equal variances assumed	,999	,326	3,018	28	,085	,900	,298	1,511	,289
	Equal variances not assumed			3,162	0,512	,005	,900	,285	1,493	,307

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$  ("τα μέσα πληθυσμού είναι ίσα")

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$  ("τα μέσα πληθυσμού δεν είναι ίδια")

Επειδή το  $\text{sig} \Rightarrow 0,05\%$  , του Levene's Test for Equality of Variances ,αποδεχόμαστε την  $H_0$  υπόθεση . Συμπεραίνουμε ότι η διακύμανση των μεταβλητών δεν είναι σημαντικά διαφορετικοί ,οπότε συμπεραίνουμε ότι δεν είναι στατιστικά σημαντικοί . Το  $\text{sig}(2\text{-tailed}) \Rightarrow 0,05\%$  ,τότε δεν υπάρχει μια σημαντική διαφορά στο τεστ , δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των διακυμάνσεων στον πληθυσμό.

### Συσχέτιση

Στις στατιστικές, ο συντελεστής συσχέτισης υποδεικνύει πόσο ισχυρός δεσμός υπάρχει μεταξύ δύο μεταβλητών. Εάν οι μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, η συσχέτιση είναι θετική. Διαφορετικά, η συσχέτιση είναι αρνητική. Εάν ταξιδεύουν στην αντίθετη κατεύθυνση μεταξύ τους, η συσχέτιση θεωρείται αρνητική. Υποτίθεται ότι δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ τους εάν το αποτέλεσμα είναι 0.

Όταν κοιτάμε τον δείκτη  $r$ , μπορούμε να δούμε πόσο ισχυρή και προς ποια κατεύθυνση είναι η γραμμική σχέση. Εάν το αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό, δεν θα κάνουμε δήλωση σχετικά.

Ακολουθούν οι οδηγίες (σύμβολο): Είναι πιθανό να υπάρχει θετικό ή αρνητικό πρόσημο που υποδεικνύει ότι αυτή η σχέση είναι θετική (για παράδειγμα, όταν αυξάνεται η ικανοποίηση για καθένα από τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και αυξάνεται η συνολική ικανοποίηση) ή αρνητικό (για παράδειγμα, όταν η ικανοποίηση μειώνεται για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και η συνολική ικανοποίηση μειώνεται). Ένταση (απόλυτη τιμή):

- $r < 0.3$  Καμία ή πολύ ασθενής συσχέτιση
- $0.3 < r < 0.5$  Ασθενής
- $0.5 < r < 0.7$  Μέτρια
- $r > 0.7$  Ισχυρή
- $r = 1$  Απόλυτη

### Δημογραφικά στοιχεία

#### Correlations

Σε	Παρακ	Ποιο
ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;	αλώ επιλέξτε το φύλο σας	είναι το επίπεδο σπουδών σας;



Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;	Pearson	1	-,086	,033
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		,554	,820
	N	50	50	50
Παρακαλώ επιλέξτε το φύλο σας	Pearson	-,086	1	-,045
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,554		,759
	N	50	50	50
Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;	Pearson	,033	-,045	1
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,820	,759	
	N	50	50	50

H0:  $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

H1:  $\mu_i \neq \mu_j$ ,  $i, j = 1, 2, \dots, k$  (τουλάχιστον ένα ζευγάρι διαφέρει).

Το  $\text{sig} > 0,05\%$ , απορρίπτουμε την H1 υπόθεση, οι μεταβλητές δεν διαφέρουν μεταξύ τους και δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Το μέγεθος ή η ισχύς του συσχετισμού είναι περίπου χαμηλό ( $.1 < |r| < .3$ ) και ασθενή αρνητικό σε κάποιες συσχετίσεις. Μία μεταβολή της «Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;» κατά μία μονάδα, θα αυξήσει το «Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας» κατά 0,033.

## Correlations

		Π	Κ	Γ	Ε	Ε
		ιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας εφαρμόζουν οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο κλάδο εργασίας;	ατά πόσο εφαρμόζονται οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο φορέα όπου εργάζεστε;	νωρίζετε τι σημαίνουν τα αρχικά ΔΟΠ;	κατευθύνει ορθά ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;	παρακολουθείτε συγκεκριμένο σεμινάριο κατά την εργασία σας, σχετικό με την Ποιότητα των Υπηρεσιών;
Πόσα χρόνια ανήκετε στον δημόσιο κλάδο εργασίας;	Pearson Correlation	1	-,013	,071	,108	,031
	Sig. (2-tailed)		,928	,624	,453	,833
	N	50	50	50	50	50
Γνωρίζετε τι σημαίνουν τα αρχικά ΔΟΠ;	Pearson Correlation	-,013	1	-,061	-,017	,116
	Sig. (2-tailed)	,928		,676	,904	,422
	N	50	50	50	50	50
Κατά πόσο εφαρμόζονται οι Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο φορέα όπου εργάζεστε;	Pearson Correlation	,071	-,061	1	-,223	-,056
	Sig. (2-tailed)	,624	,676		,119	,699
	N	50	50	50	50	50
Πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά	Pearson Correlation	,108	-,017	-,223	1	,075
	Sig. (2-tailed)	,453	,904	,119		,605
	N	50	50	50	50	50

ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;	N	5	5	5	5	5	5
		0	0	0	0	0	0
Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο στα πλαίσια της εργασίας σας;	Pears on Correlation	, 031	, 116	- ,056	, 075	1	- ,235
	Sig. (2-tailed)	, 833	, 422	, 699	, 605		, 100
	N	5	5	5	5	5	5
		0	0	0	0	0	0
Έχετε παρακολουθήσει συγκεκριμένο σεμινάριο κατά την εργασία σας, σχετικό με την Ποιότητα των Υπηρεσιών;	Pears on Correlation	, 036	- ,073	- ,007	, 083	- ,235	1
	Sig. (2-tailed)	, 804	, 616	, 964	, 567	, 100	
	N	5	5	5	5	5	5
		0	0	0	0	0	0

H0:  $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

H1:  $\mu_i \neq \mu_j$ ,  $i, j = 1, 2, \dots, k$  (τουλάχιστον ένα ζευγάρι διαφέρει).

Το  $\text{sig} > 0,05\%$  ,απορρίπτουμε την H1 υπόθεση , οι μεταβλητές δεν διαφέρουν μεταξύ τους και δεν είναι στατιστικά σημαντικές . Το μέγεθος ή η ισχύς του συσχετισμού είναι περίπου χαμηλό ( $.1 < |r| < .3$ ) και ασθενή αρνητικό σε κάποιες συσχετίσεις . Μία μεταβολή της «Έχετε παρακολουθήσει συγκεκριμένο σεμινάριο κατά την εργασία σας, σχετικό με την Ποιότητα των Υπηρεσιών» κατά μία μονάδα, θα αυξήσει το «Πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών» κατά 0,083 .

## Correlations

		Π	Κ	Π	Κ	Π	Κ
		όσο συχνά την εβδομάδα ασχολείστε με γραφειοκρατικές διαδικασίες;	Κατά πόσο πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά, ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;	Πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό σας κύκλο;	Πόσο σημαντική θεωρείτε την ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη;	Κατά πόσο θεωρείτε ότι ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας στην εποχή μας;	Πόσο πιστεύετε ότι υπολογίζετε πάντα τα παράπονα των πολιτών;
Πόσο συχνά την εβδομάδα ασχολείστε με γραφειοκρατικές διαδικασίες;	Pears on Correlation	1	,102	-,206	,441**	,097	-,055
	Sig. (2-tailed)		,481	,152	,101	,501	,072
	N	50	50	50	50	50	50
Κατά πόσο πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά, ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;	Pears on Correlation	,102	1	-,099	,114	,533**	-,113
	Sig. (2-tailed)	,481		,495	,430	,100	,333
	N	50	50	50	50	50	50
Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό σας κύκλο;	Pears on Correlation	-,206	-,099	1	-,059	-,104	-,020
	Sig. (2-tailed)	,152	,495		,684	,470	,933
	N	50	50	50	50	50	50

σημαντική θεωρείτε την ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη;	Pears on Correlation	,441**	,114	-,059	1	-,148	,017
	Sig. (2-tailed)	,101	,430	,684		,306	,09
	N	50	50	50	50	50	50
Κατά πόσο ομαλά θεωρείτε ότι λειτουργεί ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας στην εποχή μας;	Pears on Correlation	,097	,533**	-,104	-,148	1	-,345*
	Sig. (2-tailed)	,501	,100	,470	,306		,114
	N	50	50	50	50	50	50
Πιστεύετε ότι υπολογίζετε πάντα τα παράπονα των πολιτών;	Pears on Correlation	-,055	-,113	,020	,017	-,345*	1
	Sig. (2-tailed)	,702	,433	,893	,909	,114	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

H0:  $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

H1:  $\mu_i \neq \mu_j$ ,  $i, j = 1, 2, \dots, k$  (τουλάχιστον ένα ζευγάρι διαφέρει).

Το  $\text{sig} > 0,05\%$  , απορρίπτουμε την H1 υπόθεση , οι μεταβλητές δεν διαφέρουν μεταξύ τους και δεν είναι στατιστικά σημαντικές . Το μέγεθος ή η ισχύς του συσχετισμού είναι περίπου χαμηλό ( $0,1 < |r| < 0,3$ ) και ασθενή αρνητικό σε κάποιες συσχετίσεις . Μία μεταβολή της «Πιστεύετε ότι υπολογίζετε πάντα τα παράπονα των πολιτών;» κατά μία μονάδα, θα αυξήσει το «Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό σας κύκλο» κατά 0,020 .

### Ανάλυση Διακύμανσης ή Ανάλυση Διασποράς (ANOVA)

Η Ανάλυση Διακύμανσης ή η Ανάλυση Διασποράς (ANOVA) επιλέχθηκε επειδή χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί εάν υπάρχουν διαφορές στις μέσες τιμές περισσότερων από δύο πληθυσμών και κατασκευάσαμε μια δοκιμή υπόθεσης με μηδενική υπόθεση H0 ότι όλα τα δείγματα προέρχονται από πληθυσμούς με το ίδιο μέση τιμή έναντι μιας εναλλακτικής υπόθεσης ότι τουλάχιστον δύο μέσες τιμές είναι διαφορετικές μεταξύ τους.

### Πίνακας ανοα δημογραφικά \*φύλο

### ANOVA

		Sum	d	Mean	F	Sig.
		of Squares	f	n Square		
Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;	Between Groups	1,016	1	1,016	,355	,554
	Within Groups	137,304	48	2,861		
	Total	138,320	49			
Ποιό είναι το επίπεδο σπουδών σας;	Between Groups	,131	1	,131	,096	,759
	Within Groups	65,949	48	1,374		
	Total	66,080	49			
Ή πόσα χρόνια ανήκετε στον δημόσιο κλάδο εργασίας;	Between Groups	,157	1	,157	,045	,833
	Within Groups	167,843	48	3,497		
	Total	168,000	49			

H0:  $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

H1:  $\mu_i \neq \mu_j$ ,  $i, j = 1, 2, \dots, k$  (τουλάχιστον ένα ζευγάρι διαφέρει).

Κοιτάζοντας το Sig. στήλη στο παράδειγμά μας, μπορούμε να δούμε ότι η τιμή σε όλες τις μεταβλητές έχει  $\text{sig} > 0,05\%$ . Αυτή η τιμή αντιστοιχεί στη σύγκριση μεταξύ των τιμών. Για αυτόν τον λόγο, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι μεταβλητές επειδή είναι  $\text{sig} > 0,05\%$ , οι τιμές δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

### ANOVA

		Sum	d	Mean	F	Sig.
		of Squares	f	n Square		
Κατά πόσο εφαρμόζονται οι Αρχές	Between Groups	,237	1	,237	,177	,676

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο φορέα όπου εργάζεστε;	Within	64,34	4	1,34		
	Groups	3	8	0		
	Total	64,58 0	4 9			
Πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;	Between	,010	1	,010	,	,
	Groups				015	904
	Within	34,01	4	,709		
	Groups	0	8			
	Total	34,02 0	4 9			
	Between	,123	1	,123	,	,
Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο στα πλαίσια της εργασίας σας;	Groups				657	422
	Within	8,997	4	,187		
	Groups		8			
	Total	9,120	4 9			
	Between	,062	1	,062	,	,
	Groups				254	616
Έχετε παρακολουθήσει συγκεκριμένο σεμινάριο κατά την εργασία σας, σχετικό με την Ποιότητα των Υπηρεσιών;	Within	11,71	4	,244		
	Groups	8	8			
	Total	11,78 0	4 9			
Πόσο συχνά την εβδομάδα ασχολείστε με γραφειοκρατικές διαδικασίες;	Between	8,206	1	8,20	6	,
	Groups			6	,450	114
	Within	61,07	4	1,27		
	Groups	4	8	2		
	Total	69,28 0	4 9			
	Between	,800	1	,800	,	,
Κατά πόσο πιστεύετε ότι η Διοίκηση του τμήματος σας κατευθύνει ορθά, ώστε να αυξήσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;	Groups				769	385
	Within	49,92	4	1,04		
	Groups	0	8	0		
	Total	50,72 0	4 9			
	Between	,509	1	,509	,	,
	Groups				709	404
Πιστεύετε ότι υπάρχει συνεργασία στον εργασιακό σας κύκλο;	Within	34,47	4	,718		
	Groups	1	8			
	Total					

	Total	34,98 0	4 9			
Πόσο σημαντική θεωρείτε την ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη;	Between Groups	2,808	1	2,80 8	2 ,971	, 091
	Within Groups	45,37 2	4 8	,945		
	Total	48,18 0	4 9			
Κατά πόσο ομαλά θεωρείτε ότι λειτουργεί ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας στην εποχή μας;	Between Groups	,046	1	,046	, 047	, 829
	Within Groups	47,07 4	4 8	,981		
	Total	47,12 0	4 9			
Πιστεύετε ότι υπολογίζετε πάντα τα παράπονα των πολιτών;	Between Groups	,157	1	,157	, 637	, 429
	Within Groups	11,84 3	4 8	,247		
	Total	12,00 0	4 9			

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

$H_1: \mu_i \neq \mu_j, i, j = 1, 2, \dots, k$  (τουλάχιστον ένα ζευγάρι διαφέρει).

Κοιτάζοντας το Sig. στήλη στο παράδειγμά μας, μπορούμε να δούμε ότι η τιμή σε όλες τις μεταβλητές έχει  $\text{sig} > 0,05\%$ . Αυτή η τιμή αντιστοιχεί στη σύγκριση μεταξύ των τιμών. Για αυτόν τον λόγο, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι μεταβλητές επειδή είναι  $\text{sig} > 0,05\%$ , οι τιμές δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σημερινό διεθνές οικονομικό κλίμα, η μέθοδος με την οποία κάθε εθνικός δημόσιος φορέας διεξάγει τις δραστηριότητές του έχει αλλάξει σημαντικά. Σε περιόδους παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι εθνικές δημόσιες διοικήσεις καλούνται να γίνουν πιο αποτελεσματικές, πιο προσαρμοστικές και πιο αποτελεσματικές. Να συνεργάζονται στενά με διεθνικούς και διεθνείς οργανισμούς προκειμένου να μοιραστεί και να λάβει τεχνογνωσία και βέλτιστες πρακτικές, μεταξύ άλλων. Οι κρατικές δαπάνες μειώνονται σταδιακά, ιδιαίτερα σε χώρες που αντιμετωπίζουν σημαντικά ζητήματα όπως η χρηματοδότηση του δημοσιονομικού



ελλείμματος, το δημόσιο χρέος και η ανεργία. Ταυτόχρονα, αυξάνεται η πίεση στους δημόσιους φορείς να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Με την πάροδο του χρόνου, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει απασχολήσει ορισμένες εξαιρετικά επικίνδυνες δυσμενείς συνέπειες. Χαρακτηρίζεται από ακραίο υπερσυγκεντρωτισμό, πολυφωνία, δυσκινησία, αναξιοτία και διαφθορά, μεταξύ άλλων χαρακτηριστικών. Επιπρόσθετα, προστέθηκε η πίεση που επιφέρει η τρέχουσα οικονομική κρίση της χώρας, και ως αποτέλεσμα, έχει υποβληθεί σε μια απaráμιλλη μάχη μεταξύ άλλων για τη χρησιμότητα, το μέγεθός της, τα λειτουργικά της έξοδα και τη συνολική της αποτελεσματικότητα. Τα τελευταία χρόνια έχουν δρομολογηθεί και υλοποιηθεί πολυάριθμα μεταρρυθμιστικά σχέδια για την επίλυση αυτών των προκλήσεων. Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση στο σύνολό της, και ιδιαίτερα σε αυτή την εποχή, θα πρέπει να τροποποιήσει τις δομές και τις τακτικές της, καθώς και να διορθώσει όποιες ασθένειες έχουν εμφανιστεί. Είναι απαραίτητο να επισημανθούν ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα σε συνδυασμό με τη θεωρητική ανασκόπηση ορισμένων βασικών ιδεών "Διαχείριση Ολικής Ποιότητας", "Δημόσια Διοίκηση" και "Νέα Δημόσια Διοίκηση", καθώς και την εμπειρική έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκάλυψε ότι η ποιότητα είναι δύσκολο να εκφραστεί με έναν μόνο όρο, καθώς είναι μια πολύπλευρη έννοια που αντιμετωπίζεται διαφορετικά από κάθε άτομο που ασχολείται με αυτήν. Η πλειοψηφία των συγγραφέων, από την άλλη, συμφωνεί ότι η ποιότητα συνδέεται με έννοιες όπως «συμμόρφωση με τις προδιαγραφές» και «εκπλήρωση των απαιτήσεων πελατών-πολιτών».

Σύμφωνα με την έννοια της ποιότητας, η συνολική ποιότητα είναι μια συνεχής και συνεχής προσπάθεια βελτίωσης που περιλαμβάνει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε μια εταιρεία. Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα διαχείρισης και μια φιλοσοφική προσέγγιση που προσπαθεί να ενισχύει συνεχώς την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας.

Προχωρώντας στην ιδέα της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θεμελιώνεται σε πολλούς τομείς στις αρχές της ΔΟΠ, μπορούμε να πούμε ότι είναι μια πολιτική κρατικής διοίκησης που αναπτύχθηκε με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται στους δημόσιο. Οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης μιλούν συχνά για γραφειοκρατικές διαδικασίες και συμβατικές μεθόδους εφαρμογής της δημόσιας διοίκησης, και αυτή η άποψη έχει αναπτυχθεί περαιτέρω, οδηγώντας στη δημιουργία της φράσης «Νέα Δημόσια Διοίκηση». Η Νέα Δημόσια Διοίκηση ζητά τον εκσυγχρονισμό, την εξάλειψη της γραφειοκρατίας, την αποκέντρωση, την

έντονη έμφαση στα αποτελέσματα και μια προσέγγιση που είναι περισσότερο επιχειρηματική. Είναι αναμφισβήτητο ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των ιδιωτικών εταιρειών, τόσο ως προς το εργασιακό περιβάλλον όσο και ως προς τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι λειτουργίες και η διαχείριση. Ο ιδιωτικός τομέας, δηλαδή το επιχειρηματικό περιβάλλον, διακρίνεται από κάτι περισσότερο από έναν πελατοκεντρικό προσανατολισμό. Ασχολείται επίσης με τη διαχείριση των πόρων και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ΙΟΡ. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιοι οργανισμοί υπόκεινται σε περιορισμούς και πρέπει να τηρούν ένα αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, και ενώ υπάρχουν πολλά μοντέλα ποιότητας, όπως το CFR, η εφαρμογή τους είναι αμφίβολη λόγω της κουλτούρας του οργανισμού. Βασικό επίκεντρο των συζητήσεων είναι ο κυβερνητικός τομέας, ο οποίος περιλαμβάνει όλους τους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα. Οι συζητήσεις περιστρέφονται γύρω από τον εκσυγχρονισμό, τις μεταρρυθμίσεις και τις διοικητικές ενέργειες που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει μια σειρά από ζητήματα, τα οποία αποτελούν εμπόδιο στην περαιτέρω ανάπτυξή της και την αναγκάζουν να χάσει τα μάτια της τον πρωταρχικό της στόχο, που είναι ένα καλύτερο σύστημα παροχής υπηρεσιών. Αυτά περιλαμβάνουν την ποικιλία των παραγόντων, τη χρήση παραδοσιακών προσεγγίσεων διαχείρισης, την απουσία στόχευσης και την παρουσία γραφειοκρατίας, για να αναφέρουμε μερικά. Συνοψίζοντας, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι ένα σπάταλο και αναποτελεσματικό σύστημα που απαιτεί γρήγορη και αυστηρή μεταρρύθμιση. Η διοικητική μεταρρύθμιση κρίνεται επίσης σημαντική λόγω του γεγονότος ότι η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση πρέπει να συμβαδίζει με το σύγχρονο, ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, είναι απαραίτητο να καταπολεμηθεί η γραφειοκρατία, να γίνει αποτελεσματική χρήση των πόρων, να ακολουθηθούν διαφανείς διαδικασίες, να παρέχονται οι καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πολίτες και να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα και η αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αποκαλύπτει ότι το 52 τοις εκατό των επιλεγμένων ελληνικών δημόσιων φορέων δεν κατανοεί την έννοια του ΔΟΠ, που είναι το υψηλότερο ποσοστό που βρέθηκε στη μελέτη. Επιπλέον, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που συμβάλλει στη μη εφαρμογή του ΔΟΠ είναι η έλλειψη γνώσης σχετικά με τις συγκεκριμένες διαδικασίες για την εφαρμογή του. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύει ότι η δημόσια ευτυχία είναι μια μικρή αλλά σημαντική επιρροή στην παροχή υπηρεσιών. Σύμφωνα με

τα αποτελέσματα της μελέτης, το προσωπικό του δημόσιου τομέα εμπλέκεται συνεχώς σε γραφειοκρατικές διαδικασίες και εκφράζει δυσαρέσκεια για τις κατευθύνσεις που παίρνει από τη διοίκηση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τους είναι αμφίβολο αφού συνεργάζονται κατά καιρούς αλλά όχι σε σταθερή βάση. Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα βρίσκεται ακόμη στα πρώτα στάδια εφαρμογής της και ότι η σωστή εφαρμογή της απαιτεί πρώτα μια αλλαγή στην κουλτούρα και τη νοοτροπία της διοίκησης του δημόσιου τομέα, ακολουθούμενη από ενέργειες που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Οι απαντήσεις των εργαζομένων στην έρευνα που διεξήχθη σε επιλεγμένα ελληνικά δημόσια τμήματα, καθώς και οι συνομιλίες, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η φιλοσοφία του ΔΟΠ δεν είναι καλά κατανοητή από αυτούς σε θεμελιώδες επίπεδο. Όσον αφορά την εφαρμογή και εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε ελληνικούς οργανισμούς, οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένα τμήματα αντιμετωπίζουν εμπόδια όπως έλλειψη ενημέρωσης, ανεπαρκής προσπάθεια και χρόνος, έλλειψη κοινής συνεργασίας, ασαφείς οδηγίες διαχείρισης, απουσία κοινών στόχων, καθώς και ως γραφειοκρατικές διαδικασίες. Ως προς τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιήσαμε στην παραπάνω εργασία, φαίνεται πως σε όλες τις περιπτώσεις δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μεταβλητές, όλοι οι έλεγχοι έδειξαν ότι οι μεταβλητές δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Σε αυτήν την δημόσια υπηρεσία, η χρήση των γενικών αρχών διαχείρισης ποιότητας είναι περιορισμένη. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ορισμένοι ερωτηθέντες δεν εκφέρουν γνώμη επειδή δεν καταλαβαίνουν τι σημαίνει ΔΟΠ. Αυτές οι απαντήσεις ήταν αρκετά προβλέψιμες. Αν και ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας υφίσταται μεταρρύθμιση, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές αναποτελεσματικότητες. Η πλειονότητα της διοίκησης του δημόσιου τομέα είναι γραφειοκρατική και η χρήση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναποτελεσματική. Μπορεί στην οικονομική κρίση να το είχαν, γιατί προτάθηκαν μεγάλες αλλαγές, αλλά προχωρούν σιγά σιγά. Πιστεύουμε ότι απέχουμε ακόμη πολύ από την πλήρη εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στους δημόσιους φορείς, καθώς ορισμένες δομές είναι άκαμπτες και δεν ενθαρρύνουν τον εκσυγχρονισμό.

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Chandler, J. (2003). Comparative Public Administration. Papazisis, Athens.

Crosby, P. B. (1979). Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill, New York.

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge University Press, Cambridge, MA.

<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/deming-points>

Feigenbaum, A.V. (1983). Total Quality Control. MacGraw-Hill, New York.

Gronroos, C., 1984, "A service quality modal and its marketing implication," European Journal of Marketing, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.

Juran, J.M. (1986). "The Quality Trilogy". Quality Progress. Vol. 10, No. 8, pp. 19-24.

Juran, J.M. (1988). Quality Control Handbook. 4th ed. MacGraw-Hill , New York.

Lock, D. (1994). Gower Handbook of Quality Management. Gower, Hampshire.

Olian, J.D. and Rynes, S.L. (1991). Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders. Human Resource Management, Vol. 30, No. 3, pp. 303-333.

OECD. (1996). L'éthique dans le service public : questions et pratiques actuelles, Paris, OECD [also published in English as Ethics in the Public Service: Current Issues and Practice No. 14, Paris, OECD Publishing, 1996].

Padhi N., 2018. The eight elements of TQM. Isixsigma (Available at: <https://www.isixsigma.com/methodology/total-quality-management-tqm/eight-elements-tqm/>)

Sallis, E., 1994, Total Quality Management in Education, London: Kogan Page.

Sotirakou, T. and Zeppou, M.(2005). How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies- A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context”, International Journal of Public Sector Management, Vol. 18, No. 1, pp. 54-82.

Sun, B. C., 2000, Public Management, Taipei: Sheng Chi.

Van der Wiele, T. and Brown, A. (1998), “Venturing down the TQM path for SMEs”, International Small Business Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 50-69.

Wheelwe D., 2011. 100% Inspection and Measurement Error: How to handle the problem of misclassified product. Quality Digest. (Available at: <https://www.qualitydigest.com/inside/six-sigma-column/100-inspection-and-measurement-error-050311.html>)

#### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αλεξιάδη, Α., Περιστέρα, Β. (2000). «Η αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση». Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 18.

Κέφης, Β. (1998) «Το Μανατζμεντ των Δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών». Interbooks, Αθήνα.

Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα.

Λογοθέτης, Ν. (2005). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α. (1996). Δημόσια Διοίκηση: Αναδιοργάνωση και Μεταρρύθμιση στο κατώφλι του 21ου αιώνα. Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 4.

Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν. (1998). «Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998». Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α. (2010). «Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης». 4η έκδοση. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Υ.Δ.Μ.Η.Δ. (2014). Εθνικη στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016.

#### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<https://www.investopedia.com/terms/q/quality-control.asp>

<https://pdcahome.com/english/211/quality-loss-function-taguchi-how-to-control-the-lack-of-quality-in-a-product/>

<https://support.minitab.com/en-us/minitab-express/1/help-and-how-to/control-charts/how-to/variables-data-in-subgroups/xbar-r-chart/before-you-start/overview/>

<https://www.qualitydigest.com/inside/six-sigma-column/100-inspection-and-measurement-error-050311.html>

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ, ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΧΕΙ ΩΣ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΘΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΟΥΝ ΓΙΑ ΞΕΚΑΘΑΡΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 1**

### **ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ**

- **ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΤΟ ΦΥΛΟ ΣΑΣ**  
ΓΥΝΑΙΚΑ  
ΑΝΤΡΑΣ
- **ΣΕ ΠΟΙΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ ΑΝΗΚΕΤΕ;**  
22-27  
28-33  
34-39  
40-45  
46-51  
51+

- **ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΑΣ**

ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

- **ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ ΑΝΗΚΕΤΕ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΛΑΔΟ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ;**

0-3 ΧΡΟΝΙΑ

3-6 ΧΡΟΝΙΑ

6-9 ΧΡΟΝΙΑ

10-13 ΧΡΟΝΙΑ

14-17 ΧΡΟΝΙΑ

18-21 ΧΡΟΝΙΑ

22+ ΧΡΟΝΙΑ

- **ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΟΥΝ ΤΑ ΑΡΧΙΚΑ ΔΟΠ;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ



## **ΕΝΟΤΗΤΑ 2**

### **ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ**

- **ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΟΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;**

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΕΛΑΧΙΣΤΑ

ΛΙΓΟ

ΑΡΚΕΤΑ

ΠΟΛΥ

- **ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΕΙ ΣΩΣΤΑ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

- **ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**•ΕΧΕΤΕ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΕΙ ΚΑΠΟΙΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕ ΤΗΝ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

### **ΕΝΟΤΗΤΑ 3**

#### **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

**•ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ ΑΣΧΟΛΕΙΣΤΕ ΜΕ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ;**

ΠΟΤΕ

ΣΠΑΝΙΑ

ΣΥΧΝΑ

ΑΡΚΕΤΑ ΣΥΧΝΑ

ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΣΙΜΗ ΜΕΡΑ

**•ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΑΣ ΚΥΚΛΟ;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

**•ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΛΙΤΗ-ΠΕΛΑΤΗ;**

ΕΛΑΧΙΣΤΑ

ΛΙΓΟ

ΑΡΚΕΤΑ

ΠΟΛΥ

**•ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΟΜΑΛΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ  
ΤΟΜΕΑΣ;**

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΕΛΑΧΙΣΤΑ

**•ΥΠΟΛΟΓΙΖΕΤΕ ΠΑΝΤΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ