

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: «ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ  
ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ-PUBLIC  
MANAGEMENT»



*«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας  
στο Δημόσιο Τομέα.*

*Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας &  
Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».*

ΣΥΓΓΡΑΦΗ

Γεωργία Τσάκνη  
Α.Μ.: 7110Μ033

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Βασίλειος Ν. Κέφης



Αθήνα, Οκτώβριος 2012

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ.7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)– ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ	
1.1. Ορισμός ΔΟΠ.....	σελ.11
1.2. Ορισμοί της ποιότητας.....	σελ.14
1.3. Η προσέγγιση του Deming.....	σελ.20
1.4. Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας.....	σελ.22
1.5. Συνιστώσες ΔΟΠ.....	σελ.30
1.6. Η Αυταρχική και η Ήπια ΔΟΠ.....	σελ.33
1.7. Διαφορές μεταξύ ΔΟΠ και BPR.....	σελ.39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
2.1. Η ελληνική πραγματικότητα στο δημόσιο τομέα .....	σελ.46
2.2. Η εισαγωγή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα .....	σελ.49
2.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οργανωτική αλλαγή στους δημόσιους οργανισμούς.....	σελ.55
2.3.1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	σελ.55
2.4. Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας.....	σελ.62
2.5. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας .....	σελ.63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	
3.1. Η έννοια της καινοτομίας.....	σελ.68
3.2. Τύποι καινοτομίας .....	σελ.69

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

3.3. Σχέση καινοτομίας και ΔΟΠ .....	σελ.69
3.4. Θετική σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και καινοτομίας .....	σελ.70
3.5. Επιχειρήματα υπέρ της αρνητικής σχέσης μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της καινοτομίας.....	σελ.72
3.6. Μέτρα που συμβάλλουν στην ενίσχυση της καινοτομίας σε έναν δημόσιο οργανισμό.....	σελ.75
3.7. Παράγοντες και συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα πλαίσια της καινοτομίας.....	σελ.78
3.8. Η επίτευξη της επιχειρηματικής καινοτομίας μέσα σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ.82
3.9. Αλλαγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής καινοτομίας.....	σελ.85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
4.1. Μοντέλα Ποιότητας .....	σελ.87
1. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO.....	σελ.88
2. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).....	σελ.92
4.2 Το Μοντέλο «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» για τη δημόσια διοίκηση.....	σελ.95
4.3. Ανάλυση κριτηρίων του ΚΠΑ .....	σελ.97
4.4. Βραβεία Ποιότητας στο δημόσιο τομέα .....	σελ.104
4.4.1. Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών.....	σελ.105
4.4.2. Εθνικό Βραβείο Επιχειρηματικής Αρίστευσης .....	σελ.106

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

4.4.3. Το βραβείο Deming .....σελ.108

4.4.4. Το βραβείο Baldrige.....σελ.109

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**

**Α΄ ΜΕΡΟΣ**

5.1. Σύντομη παρουσίαση του υπουργείου.....σελ.112

5.2. Π.Δ. Ίδρυσης και μετονομασίας του Υπουργείου Παιδείας.....σελ.113

5.3. Αποστολή του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού.....σελ.116

5.4. Διάρθρωση της Κεντρικής Υπηρεσίας .....σελ.116

5.5. Νομοθεσία Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού .....σελ.117

5.6. Σχετική νομοθεσία εφαρμογής ζητημάτων ποιότητας στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.....σελ.118

5.7. Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθλητισμού και Πολιτισμού .....σελ.120

**Β΄ ΜΕΡΟΣ: Σχολιασμός ερωτηματολογίου.....σελ.130**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

6.1. Συμπεράσματα.....σελ.147



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

6.2. Προτάσεις βελτίωσης της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα.....σελ.149
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.151
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....σελ.159

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

### ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΟΠ = Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΚΠΑ = Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

BPR = Business Process Reengineering

EFQM= European Foundation for Quality Management

TQM= Total Quality Management

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1 .....	σελ.25
Διάγραμμα 2.....	σελ.33
Διάγραμμα 3.....	σελ.34
Διάγραμμα 4.....	σελ.34
Διάγραμμα 5.....	σελ.35
Διάγραμμα 6.....	σελ.45

### ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1.....	σελ.19
Πίνακας 1.2.....	σελ.26
Πίνακας 1.3.....	σελ.29
Πίνακας 1.4.....	σελ.40
Πίνακας 1.5.....	σελ.42

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Πίνακας 1.6.....σελ.43
Πίνακας 1.7.....σελ.44

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Η εν λόγω μελέτη χωρίζεται σε έξι ενότητες, εκ των οποίων οι τέσσερις πρώτες αφορούν το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και οι δύο επόμενες το πρακτικό μέρος ανασκόπησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Στα πλαίσια της πρώτης ενότητας, στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια και οι ποικίλοι ορισμοί που έχουν δοθεί στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Επίσης, γίνεται λόγος στην ιστορική εξέλιξη της ποιότητας, στις συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στις διαφορές που έχει η εν λόγω έννοια με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών των επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια προσπάθεια μελέτης της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα, έπειτα από μια αναφορά στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας και κυρίως στη γραφειοκρατία, η οποία αναστέλλει την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητά του.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια και τους τύπους της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα, αποσκοπώντας μετέπειτα στη διερεύνηση της σχέσης καινοτομίας και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ακολουθούν θετικά και αρνητικά επιχειρήματα όσον αφορά τη σχέση καινοτομίας και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με τα μέτρα που συμβάλλουν στην ενίσχυση της καινοτομίας σε έναν δημόσιο οργανισμό.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα μοντέλα ποιότητας του δημόσιου τομέα, εστιάζοντας κυρίως στα κριτήρια του «Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης». Επίσης, αναφέρονται και αναλύονται τα βραβεία ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

Έπειτα από το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, το οποίο προσπαθεί να αποσαφηνίσει και να αποκωδικοποιήσει την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα, στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο και η αποστολή του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Επίσης, εντοπίζονται οι μέθοδοι εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Υπουργείο Παιδείας, εστιάζοντας κυρίως σε ζητήματα ποιότητας στο Υπουργείο Παιδείας. Συγκεκριμένα, αναλύεται η στοχοθεσία, οι επιμέρους δράσεις και τα πεπραγμένα της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Επιπρόσθετα, αναλύεται μια μικρής έκτασης δειγματοληπτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της εργασίας σε υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας, με τη βοήθεια ερωτηματολογίου που διαμοιράστηκε σε δείγμα εκατό (100) διοικητικών και εκπαιδευτικών υπαλλήλων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο επιχειρείται συνοπτική παρουσίαση των συμπερασμάτων και διατύπωση προτάσεων που καλείται να εφαρμόσει η δημόσια διοίκηση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών, στα πλαίσια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας και του παραρτήματος.

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά για τη συνεργασία, το ενδιαφέρον, τη συμβολή του και το χρόνο που μου αφιέρωσε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βασίλειο Κέφη και τη Διευθύντρια της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού κ. Διονυσοπούλου Παναγιώτα για την





**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

άμεση εξυπηρέτηση ως προς την παροχή στοιχείων της Διεύθυνσής της, τα οποία συνέβαλαν στη συγγραφή του πρακτικού μέρους της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα στελέχη, τα οποία συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για το χρόνο που μου διέθεσαν.



*«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».*

---

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) – ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

#### 1.1. Ορισμός ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας και μια από τις πλέον διαδεδομένες διοικητικές προσεγγίσεις, η οποία υιοθετήθηκε τόσο από τους δημόσιους φορείς, που ενστερνίζονταν τη φιλοσοφία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management), όσο και από φορείς που επιθυμούσαν ποιοτική βελτίωση των οργανισμών τους. Υπάρχουν ποικίλοι και πολυπληθείς ορισμοί, οι οποίοι προσπαθούν να σκιαγραφήσουν την έννοια, τις αξίες και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτής της ανάλυσης, θα αναφερθούμε στους ακόλουθους.

Η «διασφάλιση της ποιότητας» περιλαμβάνει το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών διαδικασιών, που είναι αναγκαίες για να αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη για το εάν προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας.<sup>1</sup> Η επίτευξη αυτού του στόχου επιδιώκεται με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM).

Επιπρόσθετα, ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται η «εταιρική φιλοσοφία που οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών μέσω συνεχών βελτιώσεων, για την πραγματοποίηση των οποίων συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό».<sup>2</sup> Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία τη δεκαετία

---

<sup>1</sup> Δεναξάς Ν.(2008), «Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πάντειο Πανεπιστήμιο, διπλωματική εργασία, Αθήνα

<sup>2</sup> Duhlgaard J. And Duhlgaard Park S.M. “Lean Production, Six Sigma Quality, Tqm And Company Culture”, The Tqm Magazine, Vol 18, No 3, Pp 263-281

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

του 1960, με αποτέλεσμα να ενισχυθεί ουσιαστικά η υψηλή ανταγωνιστικότητα πολλών επιχειρήσεων της χώρας αυτής στην παγκόσμια αγορά.

Ο όρος «Διοίκηση» δεν ταυτίζεται μόνο με τα πρόσωπα που κατέχουν ηγετικές θέσεις στην επιχείρηση, αλλά αφορά στις συστηματικές ενέργειες και διαδικασίες, που οδηγούν στην κατάκτηση των προκαθορισμένων ποιοτικών στόχων.

Η «Διοίκηση» επιδιώκοντας τη μακροχρόνια βελτίωση με σκοπό την επιβίωση, αλλά και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μπορεί να καταλήξει στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όταν υφίστανται κάποιες από τις εξής προϋποθέσεις:

A) Η επιχείρηση πρέπει να αναπτυχθεί για να μπορέσει να επιβιώσει σε ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον

B) Δεν μπορεί να διασφαλιστεί η ποιότητα με άλλο συμβατικό τρόπο

Γ) Ο έλεγχος ποιότητας δεν έχει αποτέλεσμα χωρίς τη βελτίωση της διοικητικής υποδομής

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να πληρούνται τα βασικά αξιώματα της Δέσμευσης, Συμμετοχής και Επιστημονικής Γνώσης για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, πρέπει να ισχύουν τα κάτωθι:

A) Να υπάρξει δέσμευση της ηγεσίας – διοίκησης για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ενεργή συμμετοχή, θέτοντας ως πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα, ακολουθούμενη από την ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσης και τελευταίο το κόστος

B) Να αναπτυχθούν οι κατάλληλες τεχνικές και αλλαγές, μέσω συνεχούς εκπαίδευσης σε νέες μεθόδους αναγκαίες για τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων

Γ) Αλλαγή της νοοτροπίας και στόχευση στην ικανοποίηση των αναγκών τόσο των πελατών, όσο και των εργαζομένων, οι οποίοι αντιμετωπίζονται πλέον ως εσωτερικοί πελάτες, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα και των προϊόντων – υπηρεσιών, αλλά και των διαδικασιών παραγωγής – λειτουργίας

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Δ) Συστηματική συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ώστε να γίνεται κοινή προσπάθεια σε όλα τα επίπεδα, δίνοντας έμφαση στην ομάδα, σε όλες τις φάσεις λειτουργίας, ώστε όχι μόνο να μην υπάρξει εφησυχασμός από κανέναν, αλλά και να επέλθει αλλαγή στην νοοτροπία, εμφυσώντας υπευθυνότητα σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας

Ε) Προτεραιότητα στη συνεχή βελτίωση, αναζητώντας νέες μεθόδους παραγωγής ή εξυπηρέτησης και μειώνοντας τη σπατάλη πόρων

ΣΤ) Ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση των διαδικασιών, ώστε να μην υπάρχει η ανάγκη για μετέπειτα επέμβαση και «θεραπεία».<sup>3</sup> Ο όρος «Ολική» υποδηλώνει ότι η επιδίωξη για τη διασφάλιση της ποιότητας βασίζεται στην καθολική συμμετοχή του προσωπικού και στο σύνολο των δράσεων της επιχείρησης.

Ολική ποιότητα είναι η συνεχής προσπάθεια όλου του προσωπικού για τη βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, στο σύνολο των δράσεων της επιχείρησης/υπηρεσίας, ώστε να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών. Με την ενεργό συμβολή του προσωπικού στην προσπάθεια για ποιότητα επανερχόμαστε σε μια νοοτροπία βαθύτερα ανθρώπινου χαρακτήρα, ανάλογα με εκείνη της εποχής πριν από τη βιομηχανική επανάσταση.<sup>4</sup>

Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, ο οποίος συμπυκνώνει τους βασικούς άξονες της διοικητικής αυτής προσέγγισης, η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εταιρική φιλοσοφία που οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών μέσω συνεχών βελτιώσεων, για την πραγματοποίηση των οποίων συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό».<sup>5</sup> Βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι η διαρκής διασφάλιση της ποιότητας, η ικανοποίηση του πελάτη και η πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων στους κόλπους της επιχείρησης ή του οργανισμού<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Δερβιτσιώτης, Κ., (2001), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός Οίκος "Interbooks", σελ. 52-58, Αθήνα

<sup>4</sup> Σπανός, Α., (1993) «Ολική Ποιότητα», Γαλαίος – Βιβλιοθήκη, σελ. 19-22, Αθήνα

<sup>5</sup> Dahlgaard J. and Dahlgaard-Park S. M. (2006), "Lean Production, six sigma quality, TQM and company culture", The TQM Magazine, Vol. 18, No 3, pp. 263-281

<sup>6</sup> Karia N., Abu Hassan Asaari M. H. (2006), "The effects of total quality management on employees' work related attitudes", The TQM Magazine, Vol. 18, No 1, pp. 30-43

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Τα βασικά αξιώματα που συνοψίζουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, όπως προκύπτουν και από τον προαναφερθέντα αναλυτικό ορισμό, είναι τα κατωτέρω<sup>7</sup>:

1. Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την προώθηση του ποιοτικού επιχειρήματος και τη νέα οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα.
2. Ο πελάτης στο επίκεντρο. Η αξιοπιστία του οργανισμού διασφαλίζεται μέσω της επαγρύπνησης για συνεχή ανταπόκριση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε μια σειρά ποιοτικών προδιαγραφών, έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να κατακτάται η εμπιστοσύνη των πελατών<sup>8</sup>
3. Επιλογή προμηθευτή με βάση ποιοτικά και όχι ποσοτικά κριτήρια. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν σταθερή συνεργασία με έναν μόνο προμηθευτή, στοχεύοντας στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης.
4. Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού και προώθηση συμμετοχικών διαδικασιών
5. Επαγγελματική Κατάρτιση
6. Εμφύσηση αξιών
7. Βελτίωση διαδικασιών και αποφυγή λαθών. Η ολοκληρωτική βελτίωση αποτελεί τη βασικότερη προσέγγιση της ΔΟΠ.

### **1.2. Ορισμοί της ποιότητας**

Σύμφωνα με τον καθηγητή Β. Κέφη, «η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια λειτουργική φιλοσοφία που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση»<sup>9</sup>.

Κατά τον καθηγητή κ. Δερβιτσιώτη, η ΔΟΠ είναι «ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ, μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας».<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Τσόμπου Θ. (2008), «Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, διπλωματική εργασία, Αθήνα

<sup>8</sup> Oakland J.(2005), "From Quality to Excellence in the 21st century", Total Quality Management, Vol.16, No 8-9, pp. 1053-1060

<sup>9</sup> Κέφης, Β. (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρίες και Πρότυπα», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Ο Α. Σπανός προσεγγίζει την έννοια της ΔΟΠ ως το «σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζεται από έναν οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος».

Σύμφωνα με τον ορισμό του Gower (1994, σελ.25), η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος διοίκησης, που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας μίας οργάνωσης, αναγνωρίζοντας την ποιότητα σε κάθε τμήμα της και επιτυγχάνοντας καλή συνεργασία με τα υπόλοιπα.<sup>11</sup>

Κατά τον Μπουραντά<sup>12</sup>, η ΔΟΠ γίνεται αντιληπτή ως ένα συνονθύλευμα από στρατηγικές και πολιτικές ποιότητας σε σχέση με το όραμα, την αποστολή, τους ειδικότερους στόχους της οργάνωσης, τα συστήματα, τις μεθόδους και τα εργαλεία που αφορούν στη διασφάλιση της ποιότητας, την οργανωσιακή κουλτούρα που συνδέεται με αρχές και αξίες ως προς την εξασφάλιση της ποιότητας και τέλος τις ικανότητες των εργαζομένων που επιδιώκουν εν γένει την επίτευξη της ποιότητας.

Κατά τον Ν. Λογοθέτη, η «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα. Πρόκειται για ένα εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας, που είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων.»<sup>13</sup>

Η αποσαφήνιση της έννοιας της ποιότητας είναι αναντίρρητα πολύ σημαντική για την κατανόηση της ΔΟΠ. Έτσι, διακρίνουμε διάφορους ορισμούς της ποιότητας. Κατά τον

---

<sup>10</sup> Βούζας Φ. «Διερεύνηση οργανωσιακών παραδοσιακών παραγόντων βελτίωσης της ποιότητας: η περίπτωση της ελληνικής Βιομηχανίας», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 22, Ιανουάριος 2002, σελ.16

<sup>11</sup> Γιαννακοπούλου, Σ. (2011), «Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>12</sup> Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 516

<sup>13</sup> Λογοθέτης, Ν. (1993), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα, σελ.20

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

Deming, ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η ικανοποίηση μπορεί να εκφραστεί με την ακόλουθη σχέση:

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση

Εάν η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνεται<sup>14</sup>. Επίσης, σύμφωνα με τον Deming, ποιότητα συνιστά η μείωση των μεταβολών στις διαδικασίες.

Κατά τον Crosby, ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη. Σύμφωνα με τον Tagushi, ποιότητα είναι η απώλεια που προξενεί ένα προϊόν στην κοινωνία, ενώ κατά τον Juran είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση.

Ο Geoffrey Alderman (1996) θεωρεί πως η ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορούμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας και να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, με τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες μας και υποστηριζόμενο από αυτές. Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη κατά τον David Garvin (1988), ενώ σύμφωνα με τον Vincent Kane (1966) η ποιότητα αφορά το στένεμα του χάσματος (κενού) μεταξύ αυτού που επιδιώκουμε και αυτού που πραγματικά κάνουμε.<sup>15</sup>

Ποιότητα είναι μια υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και οι άνθρωποι τείνουν να αποφασίζουν με βάση το ανώτερο που μπορούν να πληρώσουν ή την αξία που παίρνουν για τα χρήματα που ξοδεύουν. Η ποιότητα είναι για να προσπαθούν οι κατασκευαστές, ενώ οι πελάτες να κρίνουν (Clive Butler, 1997).

Υπάρχει, επίσης, η εξής κατηγοριοποίηση της ποιότητας, βάσει των ακόλουθων πέντε ευρύτερων ομάδων ορισμών:

- 1) Υπερβατική (Transcendent): Η ποιότητα νοείται ως εγγενής αρτιότητα. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως η εκπαίδευση από τα τριτοβάθμια ιδρύματα, θεωρείται ότι έχουν,

<sup>14</sup> Ζαβλανό Μυρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 27

<sup>15</sup> Κυπριώτη, Μ. (2011), «Διοικητική κουλτούρα και διοίκηση ολικής ποιότητας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα



**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

λόγω της σύστασής τους, μη ανταγωνίσιμα – άριστα χαρακτηριστικά ποιότητας. Το προβληματικό στοιχείο σε αυτήν τη θεώρηση είναι πως δεν μπορεί να είναι γνωστή από πριν η ποιότητα της εκπαίδευσης, καθώς αυτή κρίνεται μετά το στάδιο της παροχής της.

- 2) Προϊόντική (Product led): Η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών ποιότητας, που περιγράφουν μία υπηρεσία ή ένα προϊόν. Ο προσδιορισμός της υψηλής ή χαμηλής ποιότητας στηρίζεται στην ποσοτικοποίηση της μέτρησης των χαρακτηριστικών κάθε υπηρεσίας. Υπάρχει, επομένως, μια προσπάθεια απτοποίησης μη απτών χαρακτηριστικών. Στη θεώρηση αυτή θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε ως παράδειγμα μια διδασκαλία που ακολουθεί υψηλές προδιαγραφές τυποποίησης, η οποία ενδέχεται να μην θεωρηθεί υψηλής ποιότητας από τους φοιτητές και αντίθετα μία μη τυποποιημένη διδασκαλία χωρίς συγκεκριμένο σχέδιο να θεωρηθεί υψηλής ποιότητας.
- 3) Διαδικαστική ή της Παραγωγής (Process or supply led): Η ποιότητα ορίζεται ως ο βαθμός συμμόρφωσης στις απαιτήσεις/προδιαγραφές της ποιότητας. Στη θεώρηση αυτή, ανήκουν οι ορισμοί των Crosby (1980) και Taguchi (1986), οι οποίοι δίνουν έμφαση στη σημαντικότητα της διοίκησης και τον έλεγχο από την πλευρά της προσφοράς της ποιότητας. Η έμφαση στη θεώρηση αυτή δίνεται περισσότερο στις εσωτερικές διαδικασίες, παρά στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στους πελάτες.
- 4) Πελατειακός (Customer led): Η ποιότητα μετράται με το βαθμό που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ενός οργανισμού ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών ή με βάση την καταλληλότητα για χρήση. Η εστίαση σε αυτήν τη θεώρηση είναι επομένως εξωτερική. Υποστηρικτές αυτής της θεώρησης υπήρξαν οι: Deming (1986), Juran et al. (1974), Feigenbaum (1986), οι οποίοι ταύτισαν την ποιότητα με την ικανότητα των οργανισμών να προσδιορίζουν τις απαιτήσεις των πελατών και στη συνέχεια να τις ικανοποιούν κατά τον πλέον βέλτιστο τρόπο. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η ύπαρξη έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού στο εσωτερικό του

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

οργανισμού. Στην εν λόγω κατηγορία ανήκουν οι οργανισμοί εντάσεως εργασίας, όπως είναι οι οργανισμοί τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

- 5) Αξίας (Value led): Η ποιότητα εκφράζεται με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του κόστους που δημιουργεί για τον παραγωγό μία υπηρεσία και της τιμής που καλείται ο πελάτης να καταβάλλει για τη χρήση της. Ο Meister (1990) υποστηρίζει ότι οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα, συγκρίνοντας αυτό που αντιλαμβάνονται ότι τους παρέχεται με αυτό που πρόσμεναν ότι θα τους παρασχεθεί.<sup>16</sup>

Τέλος, η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μια δεδομένη στιγμή.

Ο Ν. Μιχαλόπουλος θεωρεί την ποιότητα συνώνυμο της ανταπόκρισης των προϊόντων ή υπηρεσιών σε ορισμένες προσδιοριζόμενες προδιαγραφές και της ικανοποίησης ορισμένων συγκεκριμένων αναγκών των πελατών. Συγκεκριμένα, ο Ν. Μιχαλόπουλος έχει αναφέρει πως «Όσο εύκολα, όμως εκφέρεται ο όρος, τόσο δύσκολα προσδιορίζεται επακριβώς και ακόμα δυσκολότερα πραγματώνεται με τρόπο απτό και συγκεκριμένο».

<sup>16</sup> Ακρίβος. Χ., Μιχαλόπουλος. Ν., Παππάς. Κ και Τερζή. Κ, (2009), «Στρατηγική ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση», Κύκλος μαθημάτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
 Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1**  
**Προσανατολισμός συγγραφέων της ΔΟΠ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	ΑΝΕΠΤΥΞΕ
<b>JURAN</b>	Καταλληλότητα προς χρήση	Πελάτης	Τριλογία ποιότητας, χαρακτηριστικά ποιότητας, εσωτερικός πελάτης, συμβούλιο ποιότητας
<b>DEMING</b>	Καταλληλότητα προς το σκοπό	Πελάτης	Τα 14 σημεία ποιότητας, ο κύκλος του Deming, σύστημα βαθιάς γνώσης
<b>CROSBY</b>	Συμμόρφωση στις απαιτήσεις	Προμηθευτής	Οι 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας. Το πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

<b>FEIGENBAUM</b>	Ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος	Προμηθευτής	Βιομηχανικός κύκλος, χρήση του συμβούλου της ποιότητας
-------------------	--	-------------	--

ΠΗΓΗ: James, P. (1996), p.90, «Components of successful total quality management»

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να αναφέρουμε πως οι βασικότεροι υποστηρικτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι οποίοι αποκαλούνται πλέον και ως «Gurus» της ποιότητας ήταν ο Deming, ο Juran, ο Grosby, ο Ishikawa, ο Feigenbaum.<sup>17</sup>

Τέλος, γίνεται κατανοητό πως η έννοια της ποιότητας είναι ευρεία και καλύπτει ένα διευρυμένο πεδίο της επιστημονικής και επιχειρηματικής δράσης, καθιστώντας δύσκολο τον περιορισμό της σε έναν αποκλειστικό ορισμό. Εν γένει, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ποιότητα αφορά το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας, που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες.<sup>18</sup>

### **1.3. Η προσέγγιση του Deming**

Η θεωρία του Deming ορίζει τα βήματα που θεωρούνται απαραίτητα για το μετασχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας, καθώς επίσης και τα «θανάσιμα αμαρτήματα και τις ασθένειες» που καταστρέφουν κάθε επιχείρηση ή οργανισμό.

Τα αναγκαία βήματα που οδηγούν στον μετασχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας είναι τα εξής:

<sup>17</sup> Κυπριώτη, Μ. (2011), «Διοικητική κουλτούρα και διοίκηση ολικής ποιότητας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>18</sup> Στεφανάτος, Στ., (2000) «Ολική Ποιότητα», τόμος Β', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

---

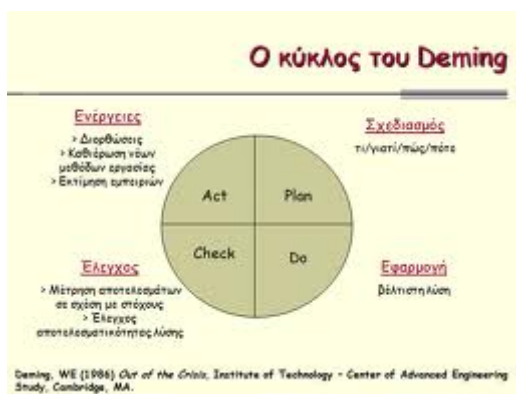
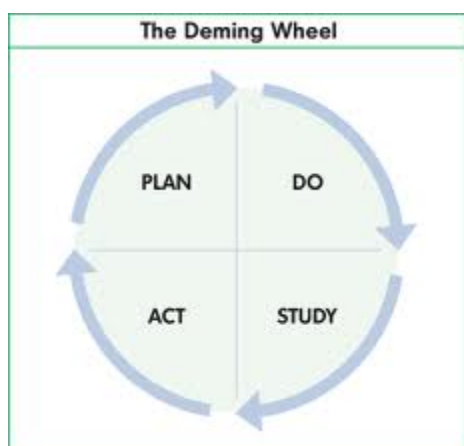
**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Δημιουργία σταθερότητας του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
- Η επίτευξη της ποιότητας δεν πρέπει να βασίζεται στον τελικό έλεγχο.
- Πρέπει να σταματήσει η συνήθεια της αγοράς των προμηθειών με τη χαμηλότερη τιμή.
- Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
- Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
- Υιοθέτηση μοντέρνων τρόπων επίβλεψης και ηγεσίας.
- Εξάλειψη του φόβου.
- Εξάλειψη των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων.
- Εξάλειψη της χρήσης συνθημάτων, αφισών και παράλογων προτροπών, που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχονται καλύτεροι μέθοδοι.
- Εξάλειψη των προτύπων εργασίας και των αυθαίρετων αριθμητικών στόχων.
- Εξασφάλιση της υπερηφάνειας του εργαζόμενου για τη δουλειά του.
- Εφαρμογή ενός προγράμματος συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
- Εξασφάλιση της υποστήριξης των ανωτέρων διοικητικών στελεχών για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.  
*Τα θανάσιμα αμαρτήματα και οι ασθένειες του management σύμφωνα με τον Deming είναι τα ακόλουθα:*
- Έλλειψη σταθερότητας: Η σταθερότητα του προσωπικού της εκπαίδευσης, η οποία ταλανίζεται σοβαρά από το θεσμό των αποσπάσεων και μεταθέσεων, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εκπαίδευσης.
- Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη.

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

- Αξιολόγηση της απόδοσης.
- Η μετακίνηση των ανώτατων στελεχών.
- Διοίκηση με τη χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών.<sup>19</sup>



#### 1.4. Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας

Οι ιστορικές απαρχές του όρου ποιότητα ανάγονται στην αρχαιότητα. Παρόλα αυτά, μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο ξεκίνησε η επιχειρηματολογία για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την εφαρμογή της στη διοικητική επιστήμη και πρακτική. Η έννοια της ΔΟΠ έγινε ευρέως διαδεδομένη την τελευταία δεκαετία του 20<sup>ου</sup> αιώνα, με την εμφάνιση των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημοσίων οργανισμών.<sup>20</sup>

Η ποιότητα αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις κατηγορίες. Πρώτος ο Αριστοτέλης<sup>21</sup> διέκρινε το «ποιόν» από τις άλλες κατηγορίες και το μελέτησε συστηματικά. Ο Αριστοτέλης χρησιμοποίησε τον όρο «συμβεβηκός», που σημαίνει αυτό που συνοδεύει,

<sup>19</sup> Ρούση, Γ. «Η ολική ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα, 2007

<sup>20</sup> Τσολάκη, Α. (2011), «Η Συμβολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των Μεσαίων Διοικητικών Στελεχών για την Ποιότητα στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης», Θεσσαλονίκη

<sup>21</sup> Αριστοτέλη, Κατηγορίαι, Λάμβδα 1, 1069 a 20 «πρώτον η ουσία, ειτα το ποιόν»

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

προκειμένου να διακρίνει τις ποιότητες που γίνονται αντιληπτές μόνο με τις αισθήσεις από τις σταθερές ποιότητες.<sup>22</sup>

Μετά την εντυπωσιακή ανάκαμψη της Ιαπωνικής οικονομίας, η οποία βασίστηκε κυρίως στη λογική της ΔΟΠ, η Αμερική ανακάλυψε την αξία και τη σημασία της τη δεκαετία του 1980. Τα επόμενα χρόνια ο βαθμός αποδοχής των αξιών της ΔΟΠ και όλων όσων αυτή συνεπάγεται, υπήρξε καθολικός, καθώς άρχισε να διαφαίνεται η τάση θέσπισης οργανισμών διεθνούς εμβέλειας που ασχολούνταν με την ποιότητα, όπως επίσης και η έκδοση επιστημονικών επιθεωρήσεων και περιοδικών, που ασχολούνταν ευρέως και διεξοδικά με αυτή τη θεώρηση. Αξίζει να επισημανθεί πως από το 1949, όταν η ένωση των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers) δραστηριοποιήθηκε για την αναζήτηση όρων βελτίωσης της παραγωγικότητας και της ποιότητας της Ιαπωνικής οικονομίας μέχρι και σήμερα, έχει συντελεσθεί μια υποδειγματική στροφή όχι μόνο ως προς τον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αλλά και ως προς τον τρόπο σκέψης και θεώρησης της επιχειρηματικής δράσης.<sup>23</sup>

Η πρώτη μορφή εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έκανε την εμφάνιση της με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης μέσα από την ανάγκη για τη δημιουργία Τμημάτων Επιθεώρησης της Ποιότητας. Καθώς αυξανόταν η παραγωγή προϊόντων και ο καταμερισμός της εργασίας αφαιρούσε από τον τεχνίτη τη συνολική εποπτεία επί του παραγόμενου προϊόντος, δημιουργήθηκε η ανάγκη σύστασης ενός νέου σώματος ελέγχου και έγινε το πρώτο βήμα για την ανεξαρτητοποίηση της Επιθεώρησης από την Παραγωγή.<sup>24</sup> Η διασφάλιση της Ποιότητας εμφανίστηκε στη δεκαετία του '50. Κατά το στάδιο αυτό υλοποιούνται συστήματα και διαδικασίες που στόχο έχουν την

---

<sup>22</sup> Αριστοτέλη, Τοπικά, Δέλτα 14

<sup>23</sup> Ακρίβος, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Παππάς, Κ και Τερζή, Κ, (2009), «Στρατηγική ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση», Κύκλος μαθημάτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>24</sup> Τσιότρας, Γ. (2002), « Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

προσπάθεια να κατασκευασθεί και να ολοκληρωθεί ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία με την πρώτη φορά.

Στο πλαίσιο αυτό, εντάσσονται τα διεθνή πρότυπα για τη διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, με γνωστότερο το ISO 9000 αλλά και πιο πρόσφατες μορφές του.

Η τελευταία και πιο σύγχρονη μορφή υλοποίησης της έννοιας της Ποιότητας είναι εκείνη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία έκανε την εμφάνισή της στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη στα τέλη της δεκαετίας του '80.

Η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας συνέβαλε στην αποτελεσματική βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημόσιων υπηρεσιών και τον προσανατολισμό τους στις ανάγκες των πολιτών.<sup>25</sup> Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπως προαναφέρθηκε στην προσπάθεια ορισμού της εν λόγω έννοιας, είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης ποιότητας που περιλαμβάνει προσήλωση στον πελάτη, στρατηγικό προγραμματισμό, ηγεσία, διαρκή βελτίωση και ομαδική εργασία.

---

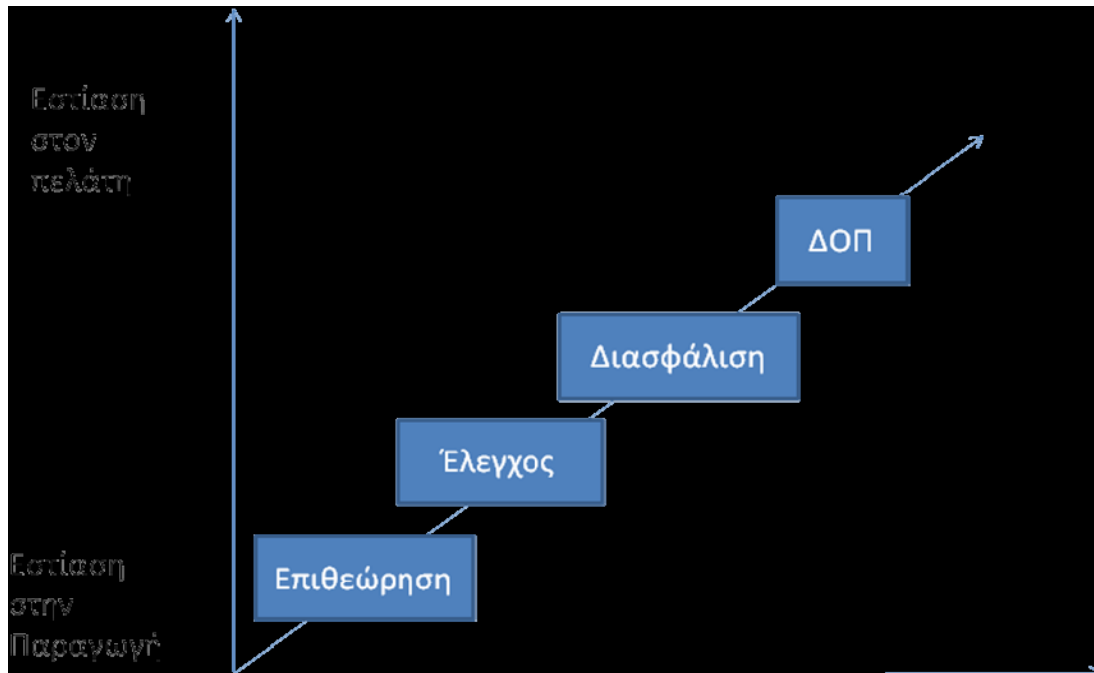
<sup>25</sup> Ρούση, Γ. (2007), «Η ολική ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα



«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

Η εξέλιξη της ΔΟΠ



ΠΗΓΗ: James, P., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», 1998

Ο πίνακας παρουσιάζει διαγραμματικά την εξέλιξη της Ποιότητας από το 1900 έως και σήμερα. Συμπεραίνουμε ότι ενώ στα πρώτα χρόνια δινόταν έμφαση στο προϊόν και στην παραγωγική διαδικασία, σταδιακά το βάρος αυτό μετατοπίστηκε στον οργανισμό και στην

ικανοποίηση του πελάτη.

Επιπρόσθετα, παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα, ο οποίος οριοθετεί τα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης της διοίκησης ποιότητας, σύμφωνα με τον P. James<sup>26</sup>

<sup>26</sup> James, P.(1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 63-88

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
 Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2**  
**Ιστορική ανασκόπηση ΔΟΠ**

<b>ΣΤΑΔΙΑ</b>	<b>ΕΜΦΑΣΗ</b>
1. Επιθεώρηση Ποιότητας	Έλεγχος τελικού προϊόντος με βάση τεχνικά προσδιορισμένες προδιαγραφές. Χρήση μικρών δειγμάτων μη αντιπροσωπευτικών
2. Στατιστικός έλεγχος ποιότητας	Επηρεασμένη από τη θεωρία του Deming. Χρήση στατιστικών μεθόδων όπως η δειγματοληψία. Εστιασμένη στο τελικό προϊόν.
3. Διασφάλιση ποιότητας προσανατολισμένη στο σύστημα	Έμφαση στο σύστημα παραγωγής και εμπλοκή όλου του εσωτερικού συστήματος στη διασφάλιση της ποιότητας. Επηρεασμένη από τη θεωρία του Juran, ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση από την οπτική του πελάτη.
4. Έλεγχος ποιότητας που εμπεριέχει όλο το σύστημα (εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες)	Όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών
5. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Θέτει τις προσδοκίες του πελάτη σε ύστατο στόχο κάθε δραστηριότητας

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

	μέσα στον οργανισμό. Απαιτεί επένδυση σε εκπαίδευση, η οποία θα οδηγήσει σε αλλαγή της κουλτούρας.
--	--

Πηγή: Loffler EI., «Defining Quality in Public Administration», 2001

Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Στο πρώτο στάδιο των προσπαθειών των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), για να μετρήσουν, εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών. Ο ποιοτικός έλεγχος συνδέθηκε, ειδικότερα, με την ανάπτυξη του Αμερικανικού συστήματος Βιομηχανικής ανάπτυξης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση του ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος από τον Feigenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων. Την ίδια περίοδο ο Deming και Juran άρχισαν να διδάσκουν τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία.

Το επόμενο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διασφάλιση της Ποιότητας. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization I.S.O) ειδικές σειρές προτύπων.

Το τελευταίο στάδιο είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Η ΔΟΠ εστιάζει στην ποιοτική αύξηση που αναφέρεται στη βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα μέρη μιας διαδικασίας,



**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

παραδείγματος χάριν μέσω της ορθής πρακτικής, ενώ θεωρείται ως κάτι που απαιτεί μια διαδικασία αλλαγής που ενδιαφέρεται άμεσα για την προσθήκη αξίας, τη βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή μιας στρατηγικής αλλαγής (McAdam και O'Neil 1999). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει πρακτική έμφαση μέσω των συστημάτων αξιολόγησης υπαλλήλων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας και προσαρμογής στις επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού (Mizikaci, 2006).<sup>27</sup>

---

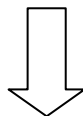
<sup>27</sup> [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3**

**Χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη ΔΟΠ**

1. Η ποιότητα είναι ενσωματωμένη σε όλες τις πρωτοβουλίες και στρατηγικές
2. Η ποιότητα είναι βασική αξία
3. Οι έννοιες της συνεχούς βελτίωσης και της προστιθέμενης αξίας δεν απαιτείται να πιστοποιούνται από ένα πιστοποιητικό ποιότητας
4. Η χρήση των εργαλείων ποιότητας είναι εθελοντική – το ενδιαφέρον σχετίζεται με τα αποτελέσματα και όχι τα εργαλεία



5. Η ποιότητα είναι στόχος
6. Η ποιότητα γίνεται αντιληπτή ως μια μαγική λέξη, η οποία τις περισσότερες φορές ακούγεται εχθρική.
7. Δίνεται ιδιαίτερο βάρος στο τυπικό μέρος της ποιότητας – πιστοποιητικό
8. Η χρήση εργαλείων ποιότητας συνδέεται με αυστηρή επιβολή ή ακόμη και νομοθετική πράξη

*«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.*

*Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».*

**Πηγή:** Quality Management in Public Administration of the EU Member States, Comparative Analysis

### **1.5. Συνιστώσες ΔΟΠ**

- **Διοικητική Ηγεσία – Δέσμευση και Προσήλωση στην Ποιότητα**

Η δέσμευση της ηγετικής ομάδας ενός οργανισμού στην προώθηση των αξιών της ΔΟΠ πρέπει αναμφισβήτητα να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Το όραμα σε μια επιχείρηση – οργάνωση, το πιστεύω δηλαδή της επιχείρησης, αποτελεί τον ιστό γύρω από τον οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές. Η ηγετική συμπεριφορά και τα πρότυπα ηγετικής δράσης αποτελούν πολύ σημαντικά σημεία σε έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται ευρύς προβληματισμός σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και δομή.

- **Καθολική συμμετοχή – Ενδυνάμωση εργαζομένων**

Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων, μετά τη μηχανιστική και αντικοινωνική προσέγγιση του F. Taylor, ανέδειξε τον ανθρώπινο παράγοντα ως καθοριστικό παράγοντα της παραγωγικής διαδικασίας. Σύμφωνα με έρευνες, έχει διαπιστωθεί πως η ενεργοποίηση – υποκίνηση των εργαζομένων, η επικοινωνία και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων αποτελούν βασικές συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ΔΟΠ εμπεριέχει ως θεμελιώδες στοιχείο την ενδυνάμωση (empower) του κάθε μέλους της διοικητικής ιεραρχίας. Τα μέλη ενός οργανισμού που νιώθουν αδύναμα, λόγω του ότι δε συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποκτούν με την ΔΟΠ ενεργό ρόλο, συμμετέχοντας ενεργά στην παραγωγική διαδικασία, όντας ενεργητικοί αποδέκτες εκτέλεσης ιεραρχικών εντολών. Επομένως, η συμμετοχή και η ενδυνάμωση της θέσης τους και του ρόλου τους, καθίστανται ως βασικοί, αλλά όχι αποκλειστικοί παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων. Ο ανασχεδιασμός των διοικητικών ρόλων και ο επαναπροσδιορισμός του περιεχομένου της εργασίας αποτελούν κρίσιμες

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

συνέπειες της ΔΟΠ. Η ΔΟΠ εξασφαλίζει την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων μέσω της προώθησης δομών οργανικής φύσης, της διασφάλισης της συνεργασίας και του συντονισμού μέσω συμπεριφορών αμοιβαίας προσαρμογής. Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΟΠ εκφράζει τον μεταγραφειοκρατικό κρατικό τρόπο οργάνωσης, ο οποίος αποτελεί τη βάση της μεταμοντέρνας οργανωτικής και διοικητικής θεωρίας.

- **Η αλυσίδα πελάτη – προμηθευτή**

Μία από τις αξιωματικές θέσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η πρόληψη των λαθών. Για να επιτευχθεί, λοιπόν, η εν λόγω θέση έχουν αναπτυχθεί ορισμένες τεχνικές, όπως η χρήση στατιστικών εργαλείων, τα οποία αποτελούν χρήσιμα μεθοδολογικά μέσα υλοποίησης της συγκεκριμένης αντίληψης.

Οι Guru της ΔΟΠ, δηλαδή ο Deming, ο Juran και ο Crosby, θεωρούν αναγκαίο και απαραίτητο οι προμηθευτές να λογίζονται ως εσωτερικά, συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικής λειτουργίας. Έχουν θεσπιστεί, επομένως, διάφορα κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών, όπως π.χ. η αξιοπιστία τους, η ανάλυση της ιστορίας τους και η διενέργεια συνεντεύξεων πριν από τη διαμόρφωση σχέσεων μαζί τους, με σκοπό να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν καλύτερη σχέση μεταξύ πελάτη και προμηθευτή.

- **Βελτίωση διαδικασιών**

Η βελτίωση των διαδικασιών αποτελεί άλλη μια σημαντική συνιστώσα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο όρος «βελτίωση των διαδικασιών» στοχεύει στη βελτίωση της επιχειρηματικής δράσης και άρα στην καλύτερη ικανοποίηση των πελατών και εξασφαλίζεται όταν αίρονται οι διοικητικοί περιορισμοί που προκαλούνται από την κάθετη τμηματοποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Επιπρόσθετα, για να επιτευχθούν όλα τα προαναφερθέντα απαιτείται αλληλεξάρτηση μεταξύ των οργανικών μονάδων του οργανισμού και διασφάλιση της ποιότητας των εκροών μιας μονάδας, με σκοπό την εξασφάλιση της ποιότητας των αντίστοιχων της

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

άλλης μονάδας. Όλα αυτά διαμορφώνουν μια σχέση εσωτερικού – εξωτερικού πελάτη, όπου οι εκροές της μιας οργανωτικής μονάδας είναι εισροές σε μια άλλη.

- **Συνεχής βελτίωση**

Το στοιχείο της συνεχούς βελτίωσης αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της ανταγωνιστικής επάρκειας των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανώσεων. Κατά τους Deming, Juran και Oakland, η συνεχής βελτίωση ταυτίζεται με την παροχή όλο και ποιοτικότερων προϊόντων, με σκοπό την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων και αστοχιών των οργανωτικών δράσεων.

Η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να εκλαμβάνεται όχι ως μια μηχανιστική και αυτόματη υπόθεση, αλλά ως μια αρχή μαθησιακού χαρακτήρα, στα πλαίσια των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο σημείο αυτό πρέπει να γίνει απόλυτα σαφές και κατανοητό πως η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα που προωθεί τη διαρκή μάθηση, με σκοπό τη συνεχή εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων, έτσι ώστε ο οργανισμός να ανταποκρίνεται στα νέα δεδομένα, μέσω των πολιτικών νεωτεριστικού χαρακτήρα.

Η ΔΟΠ «συνιστά μια “ομπρέλλα”, στην οποία εντάσσονται αρχές, πορίσματα, κανονιστικές προτάσεις και αναλυτικές κατηγορίες σκέψης, όπως και τεχνικές διοίκησης που προέρχονται από ήδη γνωστές και επαρκώς τεκμηριωμένες διοικητικές θεωρίες.»

«Η εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ δε συνεπάγεται μόνο αλλαγές στην οργανωτική δομή ή στις διοικητικές διαδικασίες και στην κατανομή των πόρων, αλλά επιφέρει αλλαγές και στις θεμελιώδεις αξίες επί των οποίων βασίζεται η επιχειρηματική δράση. Επομένως, δε θα πρέπει να εξαντλείται ο προβληματισμός για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της ΔΟΠ στις τεχνικές λεπτομέρειες ή στην αναζήτηση της πραγματικής βούλησης για επιτυχία, αλλά στις αντιστάσεις στην αλλαγή, που πηγάζουν από την επικρατούσα διοικητική κουλτούρα.



**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

Η ενσωμάτωση της αξίας της ποιότητας στη φιλοσοφία, κουλτούρα και ταυτότητα μιας επιχείρησης ή οργανισμού, είναι το πρώτο ουσιαστικό βήμα αναμόρφωσης της και τελικά διατήρησής της στο παραχώδες περιβάλλον λειτουργίας της».<sup>28</sup>

### **1.6. Η Αυταρχική και η Ήπια ΔΟΠ**

Μία από τις διακρίσεις της ποιότητας είναι σε αυταρχική και ήπια. Η αυταρχική πλευρά της ποιότητας αφορά τα εργαλεία και τις τεχνικές που πρέπει να εφαρμόσει ένας οργανισμός, προκειμένου να βελτιώσει τη λειτουργία του, σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας. Ορισμένα από τα εργαλεία που ανήκουν στην αυταρχική ΔΟΠ είναι τα εξής:<sup>29</sup>

- Στατιστικός Έλεγχος
- ISO 9000

### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2**



<sup>28</sup> Ακρίβος, Χ., Μιχαλόπουλος, Ν., Παππάς, Κ και Τερζή, Κ, (2009), «Στρατηγική ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση», Κύκλος μαθημάτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

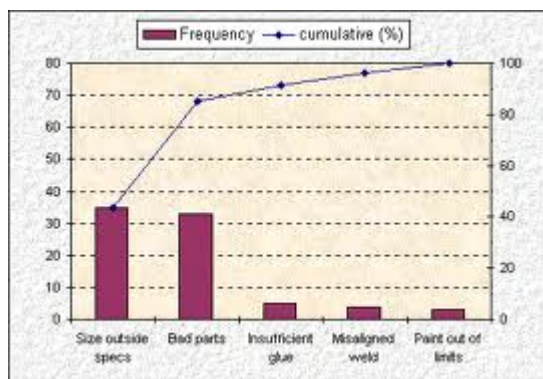
<sup>29</sup> Δεναξάς, Ν.(2008), «Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

- Διαγράμματα μήτρας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3

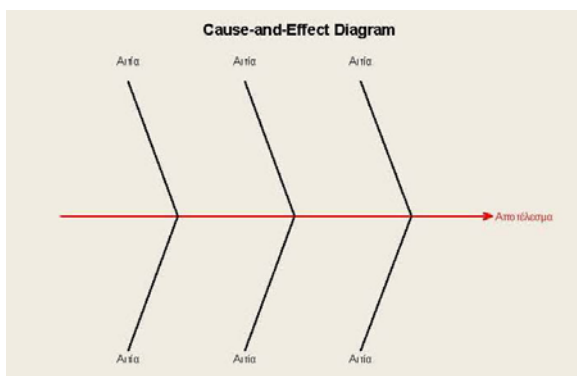
- Μέθοδος Pareto



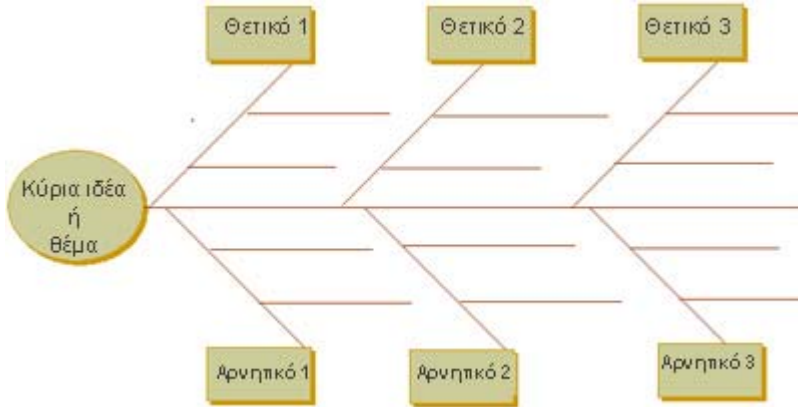
- Ιστογράμματα

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4

- Αιτία - αποτέλεσμα

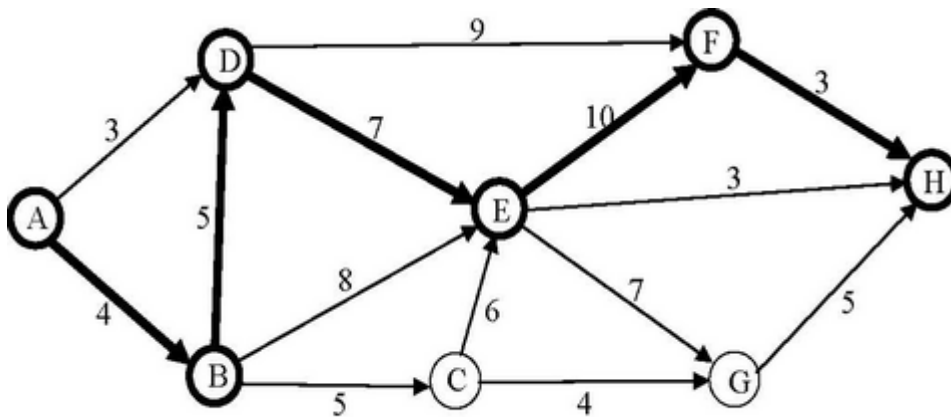


**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**  
**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5**

- Κρίσιμη διαδρομή



Εκτός από τα εργαλεία ποιότητας, αναπτύχθηκαν τα Βραβεία Ποιότητας, τα οποία απευθύνονται στον ιδιωτικό τομέα.<sup>30</sup> Το 1951 θεσμοθετήθηκε ένα από τα πιο γνωστά βραβεία ποιότητας, το βραβείο «Deming» από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημών και Μηχανικών προς τιμήν του μεγάλου Guru της ποιότητας Dr. Edwards Deming και

<sup>30</sup> Τσιότρας, Γ. (2002), « Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

απονέμεται σε επιχειρήσεις που σημείωσαν αξιόλογη πρόοδο ως προς την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη, την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην εκπαίδευση και τη λειτουργία εν γένει της Ανώτατης Διοίκησης.

Ευρέως γνωστό είναι και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας EFQM<sup>31</sup> το οποίο θεσμοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας. Το εν λόγω βραβείο στηρίζεται στις κάτωθι αρχές:

- Εστίαση στον πελάτη
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- Ηγεσία και συνέπεια στο σκοπό
- Διοίκηση βάσει διαδικασιών και στοιχείων
- Ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού
- Καινοτομία και βελτίωση
- Συνεχής μάθηση
- Ανάπτυξη συνεργασιών
- Κοινωνική ευθύνη

Όσον αφορά τη μαλακή πλευρά της ποιότητας, η εν λόγω πλευρά αποτελείται από εννέα βασικές αρχές, οι οποίες είναι οι παρακάτω:

- Εμπλοκή όλων των εργαζομένων
- Συνεχής βελτίωση
- Συνεχής εκπαίδευση
- Ενδυνάμωση
- Ομαδική εργασία
- Ικανοποίηση του πολίτη / πελάτη
- Δέσμευση και υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία
- Αλλαγή κουλτούρας

---

<sup>31</sup> [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Δημοκρατικός τρόπος διοίκησης

Όλες οι εν λόγω αρχές της Μαλακής ΔΟΠ είναι εξίσου σημαντικές για τη λειτουργία του οργανισμού. Ειδικά για την ενδυνάμωση, έχει ειπωθεί ότι «αποτελεί ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο τα άτομα έχουν την ικανότητα, τη σιγουριά και τη δέσμευση να πάρουν πρωτοβουλίες και την επιστασία να βελτιώσουν τη διαδικασία, προκειμένου να κάνουν τα απαραίτητα βήματα για την ικανοποίηση του πελάτη, μέσα σε σαφώς καθορισμένα όρια προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους».<sup>32</sup>

Όλες αυτές οι αρχές αλληλοσυμπληρώνονται, έτσι ώστε να επιτευχθεί αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης και του οργανισμού, δηλαδή επίτευξη ισχυρών δεσμών που να εξασφαλίζει τις βέλτιστες κοινωνικές σχέσεις, το αίσθημα αποδοχής από το κοινωνικό σύνολο και τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού.

Από τη διεθνή βιβλιογραφία<sup>33</sup> της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διαφαίνεται ότι η αυταρχική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει βαθύτατες επιπτώσεις στην οργανωτική απόδοση. Ωστόσο, οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες έχουν εξετάσει την επίδραση της κάθε διάστασης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην απόδοση ξεχωριστά. Θεωρούμε ότι είναι πιο σκόπιμο να διερευνηθεί η άμεση επίδραση της ήπιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για το διαχωρισμό της αυταρχικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και στη συνέχεια να εξετάσουμε την άμεση επίδραση της σκληρής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην απόδοση. Από την ανάλυση 261 κατασκευαστικών εταιρειών της Αυστραλίας διαγνώσθηκαν θετικές σχέσεις μεταξύ της ήπιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των σκληρών στοιχείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

---

<sup>32</sup> Besterfield, H.D., Besterfield-Michna, C. Besterfield, H.G., & Besterfield-Sacre, M. (1999), "Total Quality Management (2<sup>ND</sup> Edt), London: Prentice Hall

<sup>33</sup> Rahman, Shams – ur, Bullock P., (2004), "Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation", Institute of Transport Studies, CE7, School of Business, The University of Sydney, NSW, Australia

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Η ήπια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει επίσης μια έμμεση επίδραση στην απόδοση μέσω των επιχειρήσεων όσον αφορά τα σκληρά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Από μια σειρά μελετών σε διάφορες οργανώσεις, έχει προκύψει ότι λίγες μόνο από τις ήπιες πτυχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (δηλαδή, του «ανθρώπινου παράγοντα», όπως καθορίζεται από τη δέσμευση, την ομαδική εργασία και άλλα) συμβάλλουν στην οργανωτική απόδοση. Υποστηρίζεται ότι η ήπια ΔΟΠ παίζει μια σειρά από διάφορους ρόλους. Ο ένας είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου μια απρόσκοπτη διαίρεση και εφαρμογή της σκληρής ΔΟΠ μπορεί να πραγματοποιηθεί, και η άλλη είναι η άμεση επίδραση στην οργανωτική απόδοση με τον ίδιο τρόπο που επιδρούν ότι παραδοσιακές τεχνικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (HRM), οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν σε ένα σημείο την απόδοση εργασίας.

Όσον αφορά την ήπια ΔΟΠ, αυτή περιλαμβάνει διάφορες εκφάνσεις και στρατηγικές, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των οργανισμών και των εργαζομένων, όπως η εκτελεστική δέσμευση, η ανοιχτή οργάνωση και η αναβάθμιση του προσωπικού, παράγοντες που συσχετίζονται με τη συνολική εταιρική απόδοση. Μέσα από μια μελέτη σε επιχειρήσεις της Αυστραλίας, διαπιστώθηκε ότι μόνο τα στοιχεία της δέσμευσης του εργατικού δυναμικού, το κοινό όραμα, και η εστίαση στον πελάτη είχαν ιδιαίτερα σημαντική θετική συσχέτιση με την ποιότητα και την απόδοση.

Επίσης, άλλα στοιχεία που ανήκουν στην ήπια ΔΟΠ, όπως η αναβάθμιση του προσωπικού, η κατάρτιση των εργαζομένων και ενεργός συμμετοχή, στοχεύουν τόσο στη βελτίωση της παραγωγικότητας των οργανισμών, όσο και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων τους.

Όσον αφορά την αυταρχική ΔΟΠ και την οργανωτική απόδοση, προέκυψε ότι η κοινή κατευθυντήρια αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να ομαδοποιηθεί σε τρεις κατηγορίες: (1) ΔΟΠ που επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

πελάτη, (2) ΔΟΠ που εστιάζει στις συνεχείς βελτιώσεις, και (3) ΔΟΠ που αντιμετωπίζει τις οργανώσεις ως σύνολο των συστημάτων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει μια ισχυρή σχέση με τις συνισταμένες (2) και (3). Η Ήπια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζεται κυρίως στην οργανωτική απόδοση. Τα στοιχεία της αυταρχικής ΔΟΠ στην πραγματικότητα έχουν μια βαθιά επίπτωση στην οργανωσιακή απόδοση.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ αυταρχικής και ήπιας ΔΟΠ, όπως προαναφέρθηκε, οι ήπιοι παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής : δέσμευση του εργατικού δυναμικού, εστίαση στον πελάτη, χρήση των ομάδων, καθώς και εκπαίδευση του προσωπικού, κοινό όραμα και συνεταιρισμός στις σχέσεις με τους προμηθευτές. Όσον αφορά τα αυταρχικά στοιχεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αυτά σχετίζονται κυρίως με την αξιοποίηση της τεχνολογίας και τη συνεχή βελτίωση των προϋποθέσεων λειτουργίας της. Τόσο η αξιοποίηση της τεχνολογίας, όσο και η συνεχής βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας σχετίζονται με τα ήπια στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα στοιχεία της ήπιας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ταυτίζονται με συγκεκριμένες αρχές, οι οποίες αποσκοπούν στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, της παραγωγικότητας και στη μείωση του κόστους εγγύησης και του κόστους της ποιότητας.

### **1.7. Διαφορές μεταξύ ΔΟΠ και BPR**

Η Διαδικασία Ανασχεδιασμού των Διαδικασιών των Επιχειρήσεων (Business Process Reengineering -BPR) περιλαμβάνει αλλαγές τόσο στις δομές όσο και στις διαδικασίες στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όλες οι ανθρώπινες, οργανωτικές και τεχνολογικές διαστάσεις που χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση, μπορούν να αλλάξουν μέσα από τη διαδικασία της αναδιοργάνωσης (BPR). Η Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology) παίζει σημαντικό ρόλο στην αναδιοργάνωση της επιχείρησης, αφού με την αυτοματοποίηση γραφείου που παρέχει:

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
 Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

- επιτρέπει στην επιχείρηση να διεκπεραιώνει διαδικασίες σε διαφορετικές τοποθεσίες
- δίνει δυνατότητα προσαρμογής στις παραγωγικές διαδικασίες,
- επιτρέπει την ταχύτερη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες
- συμβάλλει σε ταχύτερες συναλλαγές χωρίς χρήση χαρτιού.

Γενικότερα, το BPR επιφέρει αλλαγές στον τρόπο που εκτελούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες ώστε αυτές να γίνουν αποδοτικότερες.

**Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και B.P.R**

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών αναφέρεται στο σχεδιασμό (design) και στην εφαρμογή (implementation) ευρέος φάσματος αλλαγών σε μια επιχείρηση.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4**

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΔΟΠ ΚΑΙ BPR**

<b>Στοιχεία</b>	<b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>	<b>Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών</b>
ΕΣΤΙΑΣΗ	Στην ποιότητα	Στις διαδικασίες
ΠΕΛΑΤΕΣ	Ικανοποίηση του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη	Η ικανοποίηση εξαρτάται από τις εκροές
ΒΕΛΤΙΩΣΗ	Σταδιακή και αργή	Ριζική και ταχεία



**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

ΔΡΑΣΗ	Απλοποίηση των διαδικασιών. Βελτίωση της ποιότητας. Έλεγχος βήμα βήμα των ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων	Εκσυγχρονισμός των δραστηριοτήτων και εξιδανίκευση τους
ΤΕΧΝΙΚΕΣ	Χάρτες διαδικασιών, Προσωπικές εκτιμήσεις, Διαγράμματα	Χάρτες διαδικασιών Benchmarking Προσωπικές εκτιμήσεις, Σύγχρονη τεχνολογία, Καινοτόμες σκέψεις

Οι ειδικοί του μάνατζμεντ υποστηρίζουν ότι η διοίκηση των αλλαγών (change management) -βασικός πυλώνας στήριξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας— απαιτεί παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, τόνωση του αισθήματος αυτοεκτίμησης, προσαρμογή στα νέα δεδομένα, ποιοτική επικοινωνία, αναγνώριση των προβλημάτων και επιβράβευση των συμμετεχόντων. Ο άνεμος των αλλαγών είναι η γενεσιουργός αιτία του BPR, της ριζοσπαστικής αυτής μεθόδου επανεξέτασης και επανασχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης.

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών αποτελεί μια επιτυχημένη διάδοχη κατάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Λειτουργεί *συμπληρωματικά* και όχι *ανταγωνιστικά*. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων για την προαγωγή της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας. Στον Πίνακα 1.5 φαίνεται η συσχέτιση των διοικητικών προσεγγίσεων που αφορούν τις δύο μεθόδους (ΔΟΠ και BPR). Μια άλλη συγκριτική ανάλυση (κατά Davenport) παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.6.

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
 Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5**

**ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΟΠ ΚΑΙ ΒΡΡ**

	<i>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)</i>	<i>Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR)</i>
ΑΛΛΑΓΗ	Αυξητική	Ριζική
ΣΗΜΕΙΟ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ	Υπάρχουσα διαδικασία	Από την αρχή
ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	Το σύνολο της επιχείρησης (ολιστική προσέγγιση)	Μία και μόνο διαδικασία
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΛΛΑΓΩΝ	Συνεχής	Μία φορά
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	Από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) με τη μορφή συμμετοχικής διαδικασίας	Από πάνω προς τα κάτω (top- down) με τη μορφή εντολών
ΚΙΝΔΥΝΟΣ	Μέτριος	Υψηλός
ΔΥΝΑΜΗ ΩΘΗΣΗΣ	Στατιστικός Έλεγχος (Statistical Process Control- SPC)	Υψηλή Τεχνολογία (Information Technology- IT)

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
 Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

Οι σημαντικότερες διαφορές παρουσιάζονται στον εξής πίνακα:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6**

**ΣΥΓΚΡΙΣΗ TQM - BPR**

Σύγκριση TQM με BPR		
	TQM	BPR
Αναγκαιότητα Ενέργειας	Θεωρείται χρήσιμη	Απαραίτητη
Στόχοι	Βελτιώσεις μικρής κλίμακας σε διάφορα σημεία με αυξανόμενα αποτελέσματα	Ριζικές αλλαγές με άμεσα αποτελέσματα
Σκοπός και εστίαση	Προσοχή στις εργασίες, στα βήματα και στις γενικές λειτουργίες	Επιλογή εκτεταμένων διαδικασιών της επιχείρησης
Βαθμός αλλαγής	Σταδιακή και συνεχής	Εκτενής και περιοδική
Συμμετοχή μελών επιχείρησης	Σημαντική στα ψηλότερα επίπεδα οργανωτικής πυραμίδας	Έντονη σε όλα τα επίπεδα
Ρόλος των συστημάτων πληροφορικής	Πιθανή χρήση, όχι απαραίτητη	Σημαντική και επιβλητική η χρήση τους

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
 Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**Πηγή:** Gulden και Ewers, 1997

Σε αντίθεση με τις άλλες υπάρχουσες τεχνικές που αφορούν στη βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης, όπως το Total Quality Management, το BPR προτείνει δραστικές αλλαγές. Οι κύριες διαφορές ανάμεσα στην καινοτομία των διαδικασιών μέσω BPR και σταδιακής βελτίωσης αυτών μέσω TQM, αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.7**

**Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΣΤΑΔΙΑΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ**

Καινοτομία στις Διαδικασίες έναντι Σταδιακής Βελτίωσης		
Καινοτομία στις Διαδικασίες <i>BPR</i>	Σταδιακή Βελτίωση <i>TQM</i>	
<b>Αλλαγή</b>	Σύντομη και πολύπλευρη	Σταδιακή και συνεχής
<b>Επιπτώσεις</b>	Άμεσες και δραματικές	Έμμεσες και μακροχρόνιες
<b>Συμμετοχή</b>	Των λίγων και καλύτερων	Μερικοί έως όλοι
<b>Επένδυση</b>	Μεγάλη στην αρχή, λιγότερη στη Συνέχεια	Χαμηλή αρχικά, αλλά υψηλή για τη διατήρηση
<b>Προσανατολισμός</b>	Τεχνολογία	Άνθρωποι
<b>Εστίαση</b>	Κέρδη	Διαδικασίες

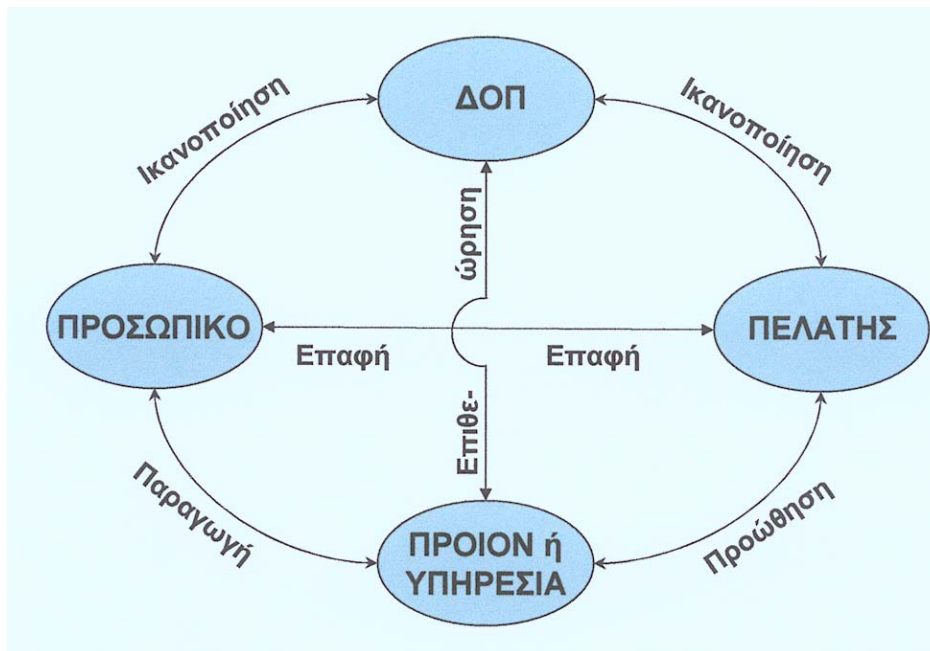
**Πηγή:** Merlyn V., Ernst and Young, ιδιωτική επικοινωνία.

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

Οι διαφορές ανάμεσα στις δύο τεχνικές εντοπίζονται στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, στο χρόνο εφαρμογής τους, στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και στην όλη διαδικασία προς την αλλαγή και βελτίωση που επιδιώκεται.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6**

**ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**



Πηγή: Juran, J.M. & F.M. Gryna: Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill, N.Y., 1993

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### **2.1. Η ελληνική πραγματικότητα στο δημόσιο τομέα**

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο ελληνικός δημόσιος τομέας ταλανίζεται από ποικίλα προβλήματα, τα οποία αποτυπώνουν μια ζοφερή πραγματικότητα στο κοινωνικό σύνολο. Η γραφειοκρατική ακαμψία και αδράνεια, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας χωρίς δεξιότητες και γνώσεις, η πελατειακή προσέγγιση και η καθυστέρηση των διαδικασιών αποτελούν ορισμένα από τα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ως σκοπό τη δωρεάν παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους πολίτες, όπως είναι η παιδεία, η υγεία, η εθνική άμυνα και διάφορες κοινωνικές, πολιτισμικές και αναπτυξιακές υπηρεσίες. Τα συγκεκριμένα αγαθά αποκαλούνται «δημόσια αγαθά», καθώς οι πολίτες δεν πληρώνουν κάποιο αντίτιμο για την απόκτησή τους, αλλά φορολογούνται έμμεσα από το κράτος. Επομένως, οι δημόσιοι οργανισμοί, σε αντίθεση με αυτούς που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, δεν είναι κερδοσκοπικοί και στοχεύουν μόνο στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και όχι στη μεγιστοποίηση του κέρδους τους.

Στα πλαίσια αυτά, οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των πολιτών, παρέχοντάς τους όσο το δυνατόν ποιοτικές υπηρεσίες, με απώτερο σκοπό την άμεση εξυπηρέτησή τους.<sup>34</sup>

Αναμφίβολα, στο δημόσιο τομέα η μείωση του κόστους κρίνεται σημαντικότερη από τη διασφάλιση της ποιότητας και τα ποιοτικά ζητήματα συχνά παρακάμπτονται χάριν της ανταπόκρισης σε νομικές απαιτήσεις και κανονισμούς. Η ποιότητα συνήθως ορίζεται ως

---

<sup>34</sup> Κακουλίδου, Ε. (2006), «Σύγχρονες πρακτικές μανάτζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

το σύνολο των ελάχιστων προδιαγραφών που πρέπει να πληροί η υπηρεσία, με σκοπό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που θέτει η Κυβέρνηση ή τα νομοθετικά κείμενα.<sup>35</sup>

Ένα θέμα που απασχολεί πολλούς συγγραφείς και ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι η σχέση ποιότητας – ποσότητας. Πολλές φορές οι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με το δίλημμα της παροχής των βέλτιστων από άποψη ποιότητας υπηρεσιών σε λιγότερους πολίτες ή της παροχής λιγότερων ποιοτικών υπηρεσιών σε περισσότερους πολίτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα νοσοκομεία, στα οποία η διοίκηση πρέπει να αποφασίζει ή να παρέχει τις απαραίτητες μόνο υπηρεσίες σε περιορισμένο αριθμό πολιτών<sup>36</sup>.

Εκτός από τα προαναφερθέντα, ο Ron Hikel<sup>37</sup> σε άρθρο του για το αν είναι δυνατή η εξυπηρέτηση του πελάτη στις δημόσιες υπηρεσίες, εξαγάγει τα εξής συμπεράσματα:

- Εφόσον οι χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών δεν έχουν τη δυνατότητα επιλογής άλλης υπηρεσίας, το να τους αντιμετωπίζουμε ως πελάτες, ίσως δεν τους πείθουμε ότι τους θεωρούμε πραγματικά πελάτες.
- Οι υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα συχνά συλλέγουν πληροφορίες από τους πελάτες τους, για να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Αυτό αν και συμβαίνει στο δημόσιο τομέα, υπάρχει ωστόσο η τάση, είτε να φιλτράρουν ή να καλύπτουν τα άσχημα νέα από τους πελάτες, είτε να μην κάνουν τίποτα για αυτούς. Σύμφωνα με τον Ron Hikel αυτό δεν οφείλεται στην αδιαφορία των δημοσίων υπαλλήλων να διασκεδάσουν τις αρνητικές εντυπώσεις των πελατών, αλλά αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των ανωτέρων στελεχών ή των πολιτικών να το πράξουν.

---

<sup>35</sup> Dewhurst F., Martinez – Lorente A and Dale B. (1999, “TQM in public organisations: an examination of the issues”, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No 4, pp. 265-274

<sup>36</sup> Edvardsson B. and Enquist B. (2006), “Quality improvement in governmental services – The role of change pressure exerted by the market”, *The TQM Magazine*, Vol. 18 No 1, pp. 7-21

<sup>37</sup> Hikel Ron, “Real Customer Service In Government: Is it Possible?” KPMG Internet site, in. Robert Bacal, “TQM In The Public Eye”

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

- Επιπρόσθετα, ο Ron Hikel προτείνει ότι η εξίσωση των εννοιών του πολίτη και του πελάτη, δε λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις υπευθυνότητες του δικαιώματος του πολίτη, ούτε του ρόλου του δημοσίου τομέα. Οι πελάτες έχουν υποχρεώσεις, αλλά σαφώς πολύ λιγότερες από τους πολίτες.
- Ο Hikel προτείνει ότι μπορούμε να θεωρήσουμε τους χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών ως πελάτες μόνο στις περιπτώσεις που οι χρήστες έχουν επιλέξει να αλληλεπιδράσουν οι ίδιοι, όταν κρίνουν ότι τα προσφερόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης δεν είναι ικανοποιητικά, ή στην περίπτωση καταβολής αντιτίμου<sup>38</sup>.

Ο Robert Bacal συμεριζόμενος τις απόψεις του Glenn διαπιστώνει ότι την τελευταία δεκαετία ο δημόσιος τομέας έχει γίνει πολύ απαιτητικός και η εν λόγω αλλαγή δεν οφείλεται στο ότι αποκαλούμε τους χρήστες των υπηρεσιών του «πελάτες», αλλά στη μεταστροφή της αντίληψης του ίδιου του δημόσιου τομέα προς τον προσανατολισμό της ικανοποίησης του πελάτη.

Όσον αφορά την έννοια των πραγματικών αναγκών του χρήστη, αξίζει να επισημανθεί πως οι υπηρεσίες διαμορφώνουν μια δική τους αντίληψη σχετικά με το τι αναμένει ο χρήστης – πελάτης από αυτές ή το τι θα έπρεπε να τον ικανοποιεί κατά τη συναλλαγή τους.<sup>39</sup>

Στην τρέχουσα εποχή, το κράτος καλείται να παίξει διττό ρόλο: να προστατέψει το δημόσιο συμφέρον για την επίτευξη της κοινωνικής ευημερίας και ευμάρειας και να λειτουργεί ως επιχειρηματία που επιδιώκει τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών του, με παράλληλη μείωση του κόστους.

Εκτός από τα προαναφερθέντα, οφείλουμε να επισημάνουμε πως η γραφειοκρατία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του δημόσιου τομέα. Αυτός είναι και

<sup>38</sup> Ρούση, Γ. «Η ολική ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθήνα, 2007,σελ. 59

<sup>39</sup> Τσέκος Θ. , «Η Εργασιακή Ηθική ως Παράμετρος της Ολικής Ποιότητας: από την εμπειρία της ιδιωτικής επιχείρησης στις προοπτικές για τη Δημόσια Διοίκηση», σελ. 29



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

ο βασικότερος λόγος που δημιουργεί την αρνητική εικόνα που έχει εδώ και χρόνια ο δημόσιος τομέας, δηλαδή τις δυσλειτουργίες και την καθυστέρηση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

## **2.2. Η εισαγωγή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα**

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα έχει προκαλέσει ποικίλες συζητήσεις ως προς τη χρησιμότητα των αποτελεσμάτων της και την ορθή ή μη ορθή εφαρμογή της.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα αποτελεί μια επίπονη προσπάθεια που πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, όπως είναι το δέσμιο κοινό μονοπωλιακών υπηρεσιών, η ανυπαρξία εναλλακτικών υπηρεσιών, η παροχή προϊόντων υποχρεωτικής κατανάλωσης κ.ά.<sup>40</sup> Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια νέα μορφή διοίκησης, η οποία προσπαθεί να εισάγει ποιοτικές μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα. Η νέα τάση επιβάλλει την επίτευξη ενός εξωστρεφούς προσανατολισμού μέσω της υιοθέτησης των αρχών της ανοικτής, διαφανούς, ποιοτικής, αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης.<sup>41</sup>

Παρόλα αυτά, η υιοθέτηση μιας πολιτοκεντρικής προσέγγισης και η απομάκρυνση από τη γραφειοκρατική αντίληψη της Δημόσιας Διοίκησης, προϋποθέτει τα εξής βήματα:

- Αλλαγή του τρόπου σκέψης και δράσης των κρατικών λειτουργιών
- Ανάδειξη του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας

---

<sup>40</sup> Τσόμπου, Θ. (2008), «Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>41</sup> Μιχαλόπουλος Ν., (2001) «Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους πολίτη», στο Σπηλιωτόπουλος Ε.Π. και Μακρυδημήτρης Α., Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, εκδόσεις Σάκκουλα, σελ.193

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Εισαγωγή μεθόδων εσωτερικής ανάπτυξης του ατόμου
- Αξιοποίηση όλων των υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων
- Οριοθέτηση των εφικτών στόχων με ταυτόχρονη κατανόηση από τους εμπλεκόμενους
- Βελτιστοποίηση της ενημέρωσης των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες μέσω της καλύτερης πρόσβασης στις πληροφορίες
- Εφαρμογή εσωτερικών ελέγχων ως μηχανισμών βελτίωσης και όχι εκφοβισμού.<sup>42</sup>

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μηχανισμό ανάπτυξης του Δημόσιου Τομέα, συνδυάζοντας τα πρότυπα συμμόρφωσης και διασφάλισης με τα πρότυπα συμμόρφωσης και διασφάλισης με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πολίτη – πελάτη. Οι σημαντικότερες συνιστώσες της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι οι εξής:

- Πληρότητα και αποτελεσματικότητα των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας
- Επικαιρότητα της παροχής υπηρεσιών και αντίστοιχο χρονικό διάστημα αναμονής
- Ακρίβεια
- Αξιοπιστία και συνέπεια στην απόδοση
- Ευγένεια αντιμετώπισης και πληρότητα της πληροφόρησης
- Προσβασιμότητα και καταλληλότητα του χώρου

Η συμμόρφωση και η διασφάλιση της ανταπόκρισης και υπερκερασμού των απαιτήσεων του πελάτη – πολίτη σχετίζονται με το κατά πόσο καλά προσφέρεται η

---

<sup>42</sup> Κέφης Β., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας : Θεωρίες και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ.73

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

συγκεκριμένη υπηρεσία και τι προσδοκεί ο πελάτης – πολίτης ότι θα μπορούσε να του είχε προσφερθεί.<sup>43</sup>

Σε άρθρο του Milakonich (1991), αναφέρονται τα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν για να γίνει εφικτή η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Τα εμπόδια αυτά είναι τα κάτωθι:

- Η επιβράβευση της απόδοσης του υπαλλήλου με λανθασμένο τρόπο, η οποία ενισχύει τον καταστροφικό ανταγωνισμό, ρίχνει το ηθικό, διασπείρει το φόβο, παρεμποδίζει την υποκίνηση και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων.
- Περιορίζεται η ελευθερία λήψης αποφάσεων των εργαζομένων, εξαιτίας της εξάρτησης και του ελέγχου από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.
- Εμφανίζονται εμπόδια, εξαιτίας της υπέρμετρης εξειδίκευσης, που δημιουργεί στεγανά και δεν επιτρέπει την επικοινωνία.
- Η διοίκηση με στόχους (management by objectives) παρεμποδίζει τη εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Υπάρχει φόβος των προϊσταμένων για αλλαγή.
- Η ύπαρξη ετήσιου προϋπολογισμού οδηγεί στην εξάντληση των προσπαθειών ως προς την εξασφάλιση περισσότερων χρηματικών πόρων και όχι στον περιορισμό του κράτους.<sup>44</sup>

Σύμφωνα με τον Donelly (1999), η έννοια της ποιότητας τυγχάνει διαφορετικής αντιμετώπισης στο δημόσιο τομέα από ότι στον ιδιωτικό. Στον ιδιωτικό τομέα η ποιότητα συνδέεται με τη διατήρηση των πελατών και την προσέλκυση νέων, με σκοπό

---

<sup>43</sup> Μπέσιλα Βήκα, Ευριδίκη και Κώστας Νανόπουλος (επιμ), (2000), «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα: Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης», Ημερίδα, Πρακτικά, Αθήνα 4 Φεβρουαρίου, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, σελ. 17-39

<sup>44</sup> Χαραλαμπίδου, Μ. (2012), «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: Κίνητρα, οφέλη, εμπόδια και βελτιωτικές ενέργειες – Σύγκριση ελληνικού και ευρωπαϊκού δημόσιου χώρου, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

την αύξηση του κέρδους, ενώ στο δημόσιο τομέα περιορίζεται στη βελτίωση των κεντρικών λειτουργιών και όχι στην παροχή νέων υπηρεσιών. Η παροχή νέων υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα είναι συνάρτηση τόσο της κοινωνικής ανάγκης για αυτές, όσο και του βαθμού που οι υπηρεσίες παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, ο Donelly θεωρεί πως η αντίληψη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα επηρεάζεται και από τους πελάτες – πολίτες, οι οποίοι συνήθως δεν καταβάλουν αντίτιμο για τις δημόσιες υπηρεσίες.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τη βιβλιογραφική επισκόπηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα, δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε πέντε ζητήματα, τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την καθιέρωση των αρχών της ΔΟΠ, όπως αυτά επισημαίνονται σε άρθρο του Choppin <sup>45</sup>(1994). Τα εν λόγω αυτά ζητήματα είναι τα παρακάτω:

- Η αναγνώριση των εσωτερικών/εξωτερικών πελατών του οργανισμού και ο καθαρισμός ξεκάθαρων στόχων.
- Η πολύπλοκη οργάνωση, καθώς διαφορετικά αποξενωμένα τμήματα ενώνονται με σχέσεις ευθύνης και δεσμούς εξουσίας, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού.
- Η ανάπτυξη κουλτούρας αλλαγής και η μείωση της καχυποψίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- Η μη κατανόηση από τους υπαλλήλους της σύνδεσης του ατομικού έργου τους με τη συνολική παρεχόμενη υπηρεσία του οργανισμού προς τους πολίτες.

---

<sup>45</sup> Choppin, J. (1994), "Total Quality in Public Service", Management Development Review, Vol. 7, No 3. pp. 37-40

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Η ανάπτυξη καθορισμένων διαδικασιών (processes), που θα ακολουθούν όλοι, με αποτέλεσμα να αποφεύγεται ο αυτοσχεδιασμός στις ενέργειες των υπαλλήλων.<sup>46</sup>

Συμπερασματικά, στη διεθνή βιβλιογραφία και συγκεκριμένα στην εργασία των Dewhurst et. al (1999)<sup>47</sup>, διαπιστώνονται οι εξής εννέα διαφορετικές διαστάσεις όσον αφορά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα:

- 1) **Στήριξη από τη διοίκηση.** Η διοίκηση στο δημόσιο τομέα ενδιαφέρεται κυρίως για τον περιορισμό του κόστους και όχι για θέματα ποιότητας. Υπάρχουν, επίσης, περιορισμοί εξαιτίας περιορισμένου διαθέσιμου προϋπολογισμού.
- 2) **Σχέσεις με τους πελάτες.** Όλη η κοινωνία αποτελεί δυνητικά πελάτες για τους δημόσιους οργανισμούς, επομένως πρέπει να δοθεί βάρος στην ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας.
- 3) **Συνεργασία με τους προμηθευτές.** Δυστυχώς δεν παρατηρούνται προσπάθειες συνεργασίας των δημοσίων οργανισμών με τους προμηθευτές για νομικούς κυρίως λόγους, κάτι το οποίο αναστέλλει τις αναπτυξιακές ικανότητες των οργανισμών.
- 4) **Διαχείριση και νοοτροπία εργατικού δυναμικού.** Η αναπτυσσόμενη και λανθασμένη νοοτροπία των δημοσίων οργανισμών στηρίζεται αποκλειστικά στην ελάττωση του κόστους και στην επίτευξη στόχων, που απαιτούνται από τη νομοθεσία.
- 5) **Ανύπαρκτος ο σχεδιασμός υπηρεσίας/ προϊόντος,** αν και κρίνεται περισσότερο αναγκαίος από ποτέ.

---

<sup>46</sup> Χαραλαμπίδου, Μ. (2012), «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: Κίνητρα, οφέλη, εμπόδια και βελτιωτικές ενέργειες – Σύγκριση ελληνικού και ευρωπαϊκού δημόσιου χώρου, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

<sup>47</sup> Dewhurst F., Martinez – Lorente A and Dale B. (1999, "TQM in public organisations: an examination of the issues", *Managing Service Quality*, Vol. 9, No 4, pp. 265-273



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- 6) **Διαχείριση ροής διαδικασιών.** Οι εφαρμοζόμενες τεχνικές αποσκοπούν στην ευθυγράμμιση με τις νομικές απαιτήσεις και όχι στην ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.
- 7) **Αναγκαιότητα για αναφορές σχετικές με την ποιότητα στους δημόσιους οργανισμούς,** για λόγους διαφάνειας και λήψης αποφάσεων.
- 8) **Αναβάθμιση και αποκόλληση από νομικούς περιορισμούς του τμήματος ποιότητας των δημόσιων οργανισμών.**
- 9) **Ανάγκη για ύπαρξη συγκριτικών μελετών βέλτιστων πρακτικών στο δημόσιο τομέα<sup>48</sup>**

---

<sup>48</sup> Χαραλαμπίδου, Μ. (2012), «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: Κίνητρα, οφέλη, εμπόδια και βελτιωτικές ενέργειες – Σύγκριση ελληνικού και ευρωπαϊκού δημόσιου χώρου, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

### **2.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οργανωτική αλλαγή στους δημόσιους οργανισμούς**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προέρχεται από την αναγνώριση της οργάνωσης και του περιβάλλοντος ενός οργανισμού, ο οποίος προσπαθεί να φθάσει στα υψηλότερα επίπεδα μέσω της προοδευτικότητας. Όσοι οργανισμοί προέρχονται από τη δημόσια διοίκηση έχουν αποτελέσει αντικείμενο προβληματισμού από πολλούς συγγραφείς, σχετικά με το εάν είναι δυνατόν να εφαρμόζονται μέθοδοι βελτίωσης αντικειμενικά. Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση δεν πρέπει να περιγράφεται ως μια ριζική μεταρρύθμιση. Θα πρέπει να ξεκινήσει με στοιχειώδη πράγματα και να είναι ανοικτή σε ενδεχόμενες βελτιώσεις. Στην πραγματικότητα, η πρόσφατη εμπειρία έχει δείξει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση. Κάθε οργανισμός πρέπει να αποτελείται από ανθρώπους που μοιράζονται παρόμοιες ιδέες, αξίες και στάσεις σχετικά με το σκοπό της οργάνωσης και των πολιτικών της.

#### **2.3.1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Η ανάπτυξη της ολικής κουλτούρας θα καταλήξει στη δημιουργία μιας δυνατής κουλτούρας για να υποστηρίξει και να εκπληρώσει σημαντικούς σκοπούς, όπως: να διασπείρει τη φιλοσοφία της ποιότητας, να παρακινήσει ανθρώπους και να ενώσει ομάδες.

Σύμφωνα με τις πολιτιστικές αξίες της δημόσιας διοίκησης, τόσο η οργάνωση, όσο και το ανθρώπινο δυναμικό οφείλουν να ακολουθούν συγκεκριμένες νόρμες και συμπεριφορές, όπως είναι οι εξής:

- Η οργάνωση πρέπει να εστιάζει στον πελάτη, αναδεικνύοντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες του.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Οι άνθρωποι είναι αυτοί που επιτυγχάνουν την ποιότητα. Οι ανθρώπινοι πόροι αντιπροσωπεύουν το κύριο συστατικό σε έναν οργανισμό και είναι σημαντικό να τους ικανοποιούμε.
- Η ποιότητα συνεπάγεται οποιαδήποτε δραστηριότητα σε έναν οργανισμό.
- Η προοδευτική βελτίωση αντιπροσωπεύει τη βάση της ολικής ποιότητας.
- Η αμοιβαία συνεργασία που βασίζεται στην ομαδική δουλειά είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί πρόοδος.
- Είναι αναγκαίο να είμαστε πρόθυμοι να λάβουμε πληροφορίες για τις οργανωτικές εμπειρίες και καινοτομίες, έτσι ώστε να ψάξουμε μόνιμα για πρακτικές βελτιώσεις.

Από την άλλη πλευρά, η οργανωτική δομή θεωρείται ένας παράγοντας που αναδεικνύει την κουλτούρα, με έναν τρόπο που παρέχει συγκεκριμένες οργανωτικές αξίες. Πρέπει επομένως να γίνει μια ανάλυση στην παρούσα οργάνωση, με αποτέλεσμα να υπάρξει ένα οργανωσιακό πρότυπο, σύμφωνα με αυτόν το σκοπό.

Όσον αφορά την προκαταρκτική ανάλυση, έχει ήδη αναφερθεί ο ρόλος του διαχωρισμού της εργασίας στην παρούσα δομή του οργανισμού, η οποία προκύπτει από μια τεχνική και διοικητική προοπτική.

Εξαιτίας αυτών των κανόνων, υπάρχει μια απώλεια όσον αφορά την αποδοτικότητα και τα οικονομικά κόστη. Ο διαχωρισμός εργασίας συνεπάγεται την ακαμψία των ατομικών συμπεριφορών στην προκατάληψη των τελικών αποτελεσμάτων. Ο οργανισμός γίνεται άκαμπος και κατά συνέπεια, η προσαρμοστικότητά του και η ικανότητά του να προσαρμοστεί σε οποιεσδήποτε τεχνικές κοινωνικές αλλαγές μειώνεται.

Όσον αφορά τους δημόσιους οργανισμούς, οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή είναι αδύνατο να διεκπεραιωθεί, εξαιτίας της ιστορίας του δημόσιου τομέα. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, προφανώς είναι αναγκαίο να γίνουν οι δημόσιοι οργανισμοί



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

ευέλικτοι, να επιτρέψουν την ευελιξία των ατομικών δεξιοτήτων και να διευκολύνουν την απάντηση στις πελατειακές ανάγκες.

Η συμπεριφορά των ανθρώπων, όπως και η στάση τους και οι αξίες τους θα αλλάξουν σε αυτό το πρότυπο, έτσι ώστε να έχουν μια κατεύθυνση στις νέες αλλαγές και αποτελέσματα.

- **Η αντίσταση στην αλλαγή**

Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη στους οργανισμούς. Καθώς συμφωνούμε σε αυτό, αυτή συνδέεται με την περιοχή που λειτουργούν και παραδεχόμαστε ότι είναι μια συνεχής διαδικασία μετασχηματισμού και υπάρχει μόνο μια εναλλακτική από τη συνεχή προσαρμοστικότητα. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν εξαιρούνται από αυτό. Όπως έχουμε αναφέρει, η ΔΟΠ συνεπάγεται αλλαγή στις αποστολές, στην πολιτική, στους σκοπούς και στην κουλτούρα. Υπάρχουν επίσης αλλαγές στα μέλη της διοίκησης και στη δική της οργανωσιακή δομή.

Αφού έχει εδραιωθεί η ανάγκη αλλαγής, υπάρχουν άλλα θέματα προς επίλυση, όπως το «πώς θα επιτευχθεί αυτή η αλλαγή».

Η διαδικασία ξεκινάει με ένα αμοιβαίο επιχείρημα ανάμεσα στους ηγέτες. Τόσο οι πολιτικοί ηγέτες, που ανήκουν στους δημόσιους οργανισμούς, όσο και οι οργανωτικοί ηγέτες, συμπεριλαμβάνονται στην ηγεσία. Η συμμετοχή και των δύο ομάδων κρίνεται υποχρεωτική.

Οι ηγεσίες είναι στην πραγματικότητα οι άνθρωποι που θέλουν να κάνουν την αλλαγή και οι άνθρωποι που καθορίζουν τους κανόνες, έτσι ώστε η αλλαγή να είναι επιτυχής. Είναι επίσης αυτοί που αναπτύσσουν το μετασχηματισμό, κάτι το οποίο είναι πάρα πολύ δύσκολο, αλλά σημαντικό, έτσι ώστε το επιχείρημα ως προς την ποιότητα να επεκταθεί σε όλο τον οργανισμό.

Η αλλαγή στις στάσεις και στη συμπεριφορά είναι ζωτικής σημασίας. Η στάση αντιπροσωπεύει μια ατομική στάση που οριοθετεί το άτομο.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Έχει επιβεβαιωθεί ότι η αντίσταση που αντιμετωπίζει την αλλαγή έχει την τάση να αυξάνεται. Γενικά, θεωρείται ένα ισοδύναμο αβεβαιότητας. Η αντίσταση είναι περισσότερο συχνή στα υψηλότερα επίπεδα της διοίκησης και μπορεί να προκύψει από το συναίσθημα της απώλειας από ένα ειδικό γνωστό περιβάλλον αβεβαιότητας.

Η απάντηση στην ερώτηση «τι μπορεί να γίνει για να μειώσουμε την αντίσταση στην αλλαγή» είναι να προβλέψουμε τον τρόπο που οι άνθρωποι θα αντιδράσουν (ειδικά το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο θα εισαγάγει τις μεταβολές σε μεγάλο στάδιο).

Κατά τη διάρκεια του σταδίου άρνησης, ο καλύτερος τρόπος είναι η παροχή πληροφοριών, που ενισχύουν τόσο την ανάγκη αλλαγής, όσο και τα πλεονεκτήματά της.

Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να εγκαθιδρυθούν μηχανισμοί που παρέχουν δεδομένα σχετικά με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα είτε μέσα στον οργανισμό, είτε σε παρόμοιους οργανισμούς.

Είναι ίσως χρήσιμο να προσκαλούνται άτομα από άλλους οργανισμούς, που προοδεύουν, να εισάγεται μια εξειδικευμένη αλλαγή ή να προσκαλούνται ολόκληροι οι οργανισμοί που είναι επιτυχείς με αυτόν τον τρόπο.

Η εισαγωγή του συστήματος της ΔΟΠ πρέπει να είναι η συνέπεια μιας απόφασης που πάρθηκε από τη διοίκηση. Για παράδειγμα, στη δημόσια διοίκηση, οι πολιτικοί παίρνουν μια τέτοια απόφαση. Η απόφαση είναι συνήθως η συνέπεια/αποτέλεσμα όλων των προτάσεων που προέρχονται από μια συγκεκριμένη ομάδα μέσα στον οργανισμό.

Τα επιχειρήματα που συνηγορούν στη εισαγωγή της ΔΟΠ βασίζονται σε:

- **Μείωση των δαπανών**
- **Αύξηση του αποτελέσματος** : Οι πελάτες που είναι ικανοποιημένοι θα τείνουν να χρησιμοποιούν την υπηρεσία ή το προϊόν που προσφέρεται. Όσον αφορά τη δημόσια διοίκηση, ίσως να περιμένουν λιγότερες καθυστερήσεις ως προς τους φόρους.

*«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.*

*Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».*

- **Αύξηση της παραγωγικότητας:** Η ποιότητα συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητας. Από την άλλη πλευρά, η συνεργασία μέσα στον οργανισμό έχει την τάση να μειώνει τα κόστη συνεργασίας.

Η εισαγωγή της ολικής ποιότητας μειώνει τα κόστη και σε καμία περίπτωση δεν τα αυξάνει. Έτσι, η αποδοτικότητα αυξάνεται και δε μειώνεται.

- **Βελτίωση εικόνας της υπηρεσίας:** Όσο καλύτερη είναι η υπηρεσία, τόσο καλύτερη είναι η εικόνα της. Θα υπάρξει μια τάση αύξησης του αριθμού αντιμετώπισης ή τάση να χρησιμοποιήσουν αυτήν που προσφέρει η διοίκηση, χωρίς να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ή άλλες εναλλακτικές διαδικασίες.
- **Αύξηση της ανταγωνιστικότητας:** Μια καλύτερη εικόνα και μερικές περικοπές κόστους καθορίζουν την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η εταιρεία εκμεταλλεύεται αυτό το αποτέλεσμα. Θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν εδώ ταχυδρομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευση, κοινωνική ασφάλιση, αστυνομία, όπως επίσης μια σειρά δημόσιων υπηρεσιών (όπως οι προαναφερθείσες), που μπορούν να αντικατασταθούν συνολικώς ή μερικώς από ιδιωτικές εταιρείες, οι οποίες επικοινωνούν με ανθρώπους που θεωρούν τις δημόσιες υπηρεσίες πολύ αναποτελεσματικές.
- **Βελτίωση του μέρους που δουλεύουν οι άνθρωποι (υπάλληλοι):** Η λατρεία και η εμμονή/προσήλωση στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας οδηγεί σε καλύτερες υπηρεσίες στη δημόσια διοίκηση και αυτό αποτελεί έναν πολύ σημαντικό σκοπό. Οι συνεχείς βελτιώσεις μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσα από τη συνεργασία με το προσωπικό και την εκπαίδευση.
- **Ενεργητική θέση:** Ένας καλύτερος σχεδιασμός επιτρέπει τη συγκέντρωση των δυνάμεων στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων και μειώνει το χρόνο της απενεργοποίησης.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Η εισαγωγή της ΔΟΠ είναι διαφορετική από την εφαρμογή ενός νέου προτύπου. Πρόκειται για ένα πρότυπο που αυξάνει την αποδοτικότητα μέσα από μια ραγδαία αλλαγή και βελτιώνει την εικόνα του οργανισμού.

Όπως πάντα, τα πρώτα βήματα είναι να επιτευχθεί μια διάγνωση, στην οποία είναι καλό να υπάρξει διαφοροποίηση μεταξύ:

- Ποιοτικού ελέγχου και ελέγχου των υπηρεσιών
- Ποιοτικής ασφάλειας και ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υπακούουν οι εργαζόμενοι σε κανόνες και ανάλυσης της διαδικασίας που λαμβάνει χώρα

Είναι σημαντικό για τα τμήματα του οργανισμού να τα διαγνώσουν όλα αυτά.

Ανακεφαλαιώνοντας σχετικά με το τι έχει προαναφερθεί, πρέπει να ειπωθεί πως για να εισάγουμε τη ΔΟΠ σε μια δημόσια υπηρεσία/οργανισμό, πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα, όπως:

- Αποδοχή της διοίκησης
- Θεμέλιο μιας επιτροπής και τμήμα που διοικεί την ποιότητα
- Δημιουργία στρατηγικών και πολιτικών
- Επιλογή του πιο προτιμώμενου μοντέλου
- Επεξεργασία των απαραίτητων εγγράφων για τη διάγνωση<sup>49</sup>

Συμπερασματικά, οι ενέργειες διευκόλυνσης της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τα στελέχη ενός δημόσιου οργανισμού, συμπυκνώνονται στις εξής:

- 1) Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζόμενων σε κάθε επίπεδο

---

<sup>49</sup> Ferreira, M. and Diniz F., (2001), "Total Quality Management and Public Administration: The Case of Vila Real Town Hall"

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- 2) Υπόδειξη των αξιών της ποιότητας στους νέους εργαζόμενους και καθιέρωση ειδικών συναντήσεων προσανατολισμού, ώστε να γίνει από όλους αντιληπτή η σημασία που αποδίδεται στην έννοια της ποιότητας.
- 3) Έμφαση στη συνεχή βελτίωση. Ενθάρρυνση του προσωπικού για βελτίωση της απόδοσής του.
- 4) Αναγνώριση των προσπαθειών. Προσωπική εμπλοκή στην απονομή βραβείων ποιότητας.
- 5) Τόνωση και αναγνώριση του ρόλου της εκπαίδευσης. Συμμετοχή των στελεχών στα βασικά εκπαιδευτικά προγράμματα.
- 6) Τακτική επικοινωνία διοίκησης – υφισταμένων.
- 7) Κατάργηση των φραγμών στη συνεργασία μεταξύ τμημάτων.
- 8) Κατάργηση των μη απαραίτητων διακρίσεων. Αρκετές εταιρίες έχουν καταργήσει ορισμένους τίτλους και προνόμια, όπως π.χ. τις ειδικές θέσεις parking για τα ανώτατα στελέχη.
- 9) Καθορισμός καθηκόντων και αξιών.
- 10) Διατήρηση στενών σχέσεων με τους πελάτες.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Κέφης, Β. (2005), «Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 236

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

#### **2.4. Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας**

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο δημόσιος τομέας στις περισσότερες χώρες έχει κατηγορηθεί για έντονα φαινόμενα γραφειοκρατίας, τα οποία μεταφράζονται σε έλλειψη ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, μειωμένη δημιουργικότητα, αντίσταση στην αλλαγή και εν γένει ανικανότητα στις νέες προκλήσεις.<sup>51</sup>

Όλα τα προαναφερθέντα αποτελούν χαρακτηριστικά του Βεμπериανού τύπου διοίκησης, σύμφωνα με τον οποίο οι γραφειοκρατίες δύνανται να επιτύχουν τον υψηλότερο βαθμό αποδοτικότητας. Η έννοια της αποδοτικότητας του Weber στηρίζεται στον ισχυρισμό πως η αφοσίωση στα καθήκοντα της δημόσιας υπηρεσίας οδηγεί σε δέσμευση και επομένως σε αποδοτικότητα.<sup>52</sup>

Ένα άλλο χαρακτηριστικό του δημόσιου τομέα, το οποίο δε μπορεί να αγνοηθεί είναι η προσπάθεια ικανοποίησης πολιτικών συμφερόντων, στοιχείο το οποίο δεν παρατηρείται στον ιδιωτικό τομέα. Ενώ οι έλεγχοι στον ιδιωτικό τομέα τίθενται κυρίως από τους μηχανισμούς της αγοράς, οι δραστηριότητες του δημόσιου τομέα προσδιορίζονται από δομές και διαδικασίες, που ορίζονται από τη γραφειοκρατία ή την κυβερνητική νομοθεσία.<sup>53</sup>

Η γραφειοκρατία στο δημόσιο τομέα είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται ευρέως, χωρίς να είναι πολλές φορές κατανοητό το νόημά της. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας, όπως αυτά συνάγονται τόσο από την ελληνική, όσο και από τη διεθνή βιβλιογραφία, είναι τα κάτωθι:

<sup>51</sup> Kufidu, S. Petridou, E. and Mihail, D. (1997), "Upgrading managerial work in the Greek civil service", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.10, No 4, pp. 244-253

<sup>52</sup> Κακουλίδου, Ε. (2006), «Σύγχρονες πρακτικές μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>53</sup> Brown, K., Waterhouse, J. and Flynn, C., (2003), "Change management practices – Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.16, No 3, pp. 230-241

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Οργανωτική δυσκαμψία
- Ανύπαρκτη σχεδόν ευελιξία, λόγω υπερβολικής προσκόλλησης σε αυστηρούς τύπους και κανονισμούς
- Χρονοβόρες διαδικασίες
- Κάθετη ιεραρχική δομή, η οποία προκαλεί προβλήματα στην εφαρμογή συμμετοχικών μεθόδων λήψης αποφάσεων.

Δυστυχώς στην ελληνική πραγματικότητα, αλλά και στην πλειονότητα των Ευρωπαϊκών χωρών ως κάθε υπάλληλος επιδίδεται σε καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί σύμφωνα με το οργανόγραμμα της υπηρεσίας του, χωρίς να υπάρχουν συστήματα παρακίνησης προσωπικού, με αποτέλεσμα να παρατηρείται μειωμένη ευελιξία και κινητικότητα. Επίσης, η μέτρηση της αποδοτικότητας αποτελεί δύσκολο εγχείρημα, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται ποικίλα προβλήματα και η αρχαιότητα του υπαλλήλου να αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα επιδοκιμασίας της εργασίας του.

### **2.5. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας**

Η ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί υπερδιογκωμένο και πολύπλοκο σύστημα, που συναπαρτίζεται από διάφορα είδη δημοσίων οργανισμών, που παρέχουν όλες τις μορφές κρατικών υπηρεσιών – υπηρεσίες εκπαίδευσης, υγείας, οικονομικές, κοινωνικές, αναπτυξιακές, πολιτισμικές.<sup>54</sup> Η κεντρική κυβέρνηση και οι περισσότεροι από τους δημοσίους οργανισμούς έχουν ως έδρα τους την πρωτεύουσα και τα τελευταία χρόνια μέσα από τα προγράμματα «Καποδίστριας» το 1998 και το πλέον

---

<sup>54</sup> Κακουλίδου, Ε. (2006), «Σύγχρονες πρακτικές μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

πρόσφατο «Καλλικράτης» το 2010, η κεντρική κυβέρνηση αποκέντρωσε πολλές αρμοδιότητές της στις τοπικές αρχές.<sup>55</sup>

Το μόνιμο προσωπικό, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή, ανέρχεται σε 768.000 δημοσίους υπαλλήλους. Με βάση τα πρώτα στοιχεία, που είχαν συγκεντρωθεί από τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων του υπουργείου Οικονομικών, οι άνδρες στο δημόσιο καλύπτουν ποσοστό 54% και οι γυναίκες 46%.

Σε ποσοστό 39% οι απογραφέντες δημόσιοι υπάλληλοι είναι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, σε 28% Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, σε 9% Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, σε 9% Τεχνολογικής Εκπαίδευσης. Σε ό,τι αφορά τις ηλικίες των απασχολούμενων στο Δημόσιο, είναι:

- - 43.743 άνω των 60 ετών,
- - 168.958 μεταξύ 50 και 60,
- - 258.280 μεταξύ 40 και 50,
- - 205.277 μεταξύ 30 και 40,
- - 86.246, μεταξύ 20 και 30,
- - 4.174 κάτω των 20 ετών

Πηγή: <http://www.alphafm.gr/archives/535724/7/2012>

Η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ένα άκρως γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό, ανελαστικό και μη αποδοτικό σύστημα, το οποίο χρειάζεται επείγουσες και ριζικές αλλαγές για να επιβιώσει στο σύγχρονο, ανταγωνιστικό και ιδιαίτερα απαιτητικό Ευρωπαϊκό περιβάλλον. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι δομημένοι σαν πυραμίδα. Οι πολιτικές αποφάσεις σχεδιάζονται από τα κορυφαία στελέχη, ενώ οι αρμοδιότητες

<sup>55</sup> 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



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

καθορίζονται από τα υψηλά επίπεδα της πυραμίδας και αποδίδονται στα υφιστάμενα στελέχη, μέσω της ιεραρχικής αλυσίδας και η εξουσία βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας. Οι δημόσιοι λειτουργοί σε αυτό το σύστημα κάθετης ιεραρχίας είναι υπεύθυνοι για συγκεκριμένο σύστημα κάθετης ιεραρχίας είναι υπεύθυνοι για συγκεκριμένο ρόλο αρμοδιοτήτων, οι οποίες πρέπει να εκπληρωθούν μέσω μιας σειράς προκαθορισμένων διαδικασιών και τυπικών κανόνων.<sup>56</sup>

Εκτός από τα προαναφερθέντα, ένα άλλο χαρακτηριστικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι η ασυμβατότητα μεταξύ ευθύνης και εξουσίας των διοικητικών στελεχών. Τα μεσαία στελέχη του δημοσίου, παρόλο που κατέχουν θέσεις ευθύνης, δε διαθέτουν την ανάλογη εξουσία για να ρυθμίζουν αυτόματα τις αρμοδιότητες που έχει η θέση τους. Επίσης, οι managers αποδέχονται την περιορισμένη ελεγκτική τους αρμοδιότητα, εξαιτίας της αποδοχής του φαινομένου της ιεραρχικής ακαμψίας και του κυβερνητικού παρεμβατισμού, τα οποία αποτελούν δομικά στοιχεία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και κυρίως χαρακτηρίζουν τη σχέση δημόσιας διοίκησης και πολιτικών κομμάτων.<sup>57</sup>

Εκτός από το έντονο στοιχείο της πολιτικής ηγεσίας, άλλα χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τα οποία δημιουργούν αρνητική εικόνα είναι η αναξιοκρατία, ο συγκεντρωτισμός σε ό,τι αφορά τις δομές και τη λήψη αποφάσεων, η πολυνομία, η ασάφεια και ο νομικισμός, η ευνοιοκρατία (κομματισμός), η έλλειψη ειδικευμένων στελεχών σε θέματα διοίκησης, η έλλειψη σοβαρής πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού

---

<sup>56</sup> 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

<sup>57</sup> Kufidu, S. Petridou, E. and Mihail, D. (1997), “Upgrading managerial work in the Greek civil service”, International Journal of Public Sector Management, Vol.10, No 4, pp. 244-253

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

και εν γένει η απουσία κουλτούρας εξυπηρέτησης του πολίτη με ταυτόχρονη καλλιέργεια εσωστρέφειας και αυτοαναφορικότητας.<sup>58</sup>

Επιπρόσθετα, έρευνες έχουν αποδείξει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα δεν πληρώνονται ικανοποιητικά συγκριτικά με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα και οι μισθοί τους είναι κατώτεροι σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Το αντάλλαγμα των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα είναι ο σταθερός μισθός, η ασφάλεια της μονιμότητας και η δυνατότητα να κερδίσουν μια υψηλότερη θέση στη διοικητική ιεραρχία<sup>59</sup>

Σύμφωνα με εκθέσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)<sup>60</sup> η γραφειοκρατία στην Ελλάδα προκαλεί απώλεια στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας κατά μία μονάδα ετησίως, ενώ η χώρα μας κατατάσσεται στη δυσμενέστερη θέση εντός της ΕΕ, ως προς το κόστος της διοικητικής επιβάρυνσης. Υπολογίζεται ότι εάν το κόστος της διοικητικής επιβάρυνσης μειωθεί κατά 25%, το ΑΕΠ θα αυξηθεί κατά 1,3%. Ιδιαίτερα στην κρίσιμη οικονομική περίοδο που διανύουμε, σύμφωνα με την έκθεση για την εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, υπό το πρίσμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, το οικονομικό κόστος από τα γραφειοκρατικά εμπόδια και τις χρονικές καθυστερήσεις για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών αποτελούν ένα πρόσθετο βάρος για το δημόσιο τομέα και τον πολίτη, που απομακρύνεται από την έννοια της ποιότητας, καθώς και αντικίνητρο στην επιχειρηματική δράση και τις επενδύσεις.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Παπαδημητρίου. Κ. (2010), «Δομές και εργαλεία Δημοσίου Μάνατζμεντ», Εκπαιδευτικό υλικό Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>59</sup> Sotirakou, T. and Zeprou, 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

<sup>60</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

<sup>61</sup> Έκθεση για την εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, (1998), σελ. 2-12

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Από τα στοιχεία της ίδιας έκθεσης προκύπτουν τα εξής τρία χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης:

- 1) Η διάρθρωση του δημόσιου τομέα στην πλειονότητα χαρακτηρίζεται από πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο και πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ μεγάλου αριθμού υπηρεσιών και επιπέδων διοίκησης.
- 2) Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από εγγενείς αδυναμίες, όπως μειωμένη υποκίνηση, ανεπαρκής κινητικότητα, τυπολατρία, οι οποίες είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστούν άμεσα, προκειμένου ο δημόσιος τομέας να συμβάλλει στην παροχή όσο το δυνατόν υψηλότερων σε επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών.
- 3) Οι μέθοδοι και οι διαδικασίες διαχείρισης του δημόσιου τομέα δεν μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας και στην εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς δεν έχουν αξιοποιήσει και αφομοιώσει πλήρως

τα σύγχρονα και αποδοτικά συστήματα διοίκησης.<sup>62</sup>

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη, πολλές φορές η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ο «μεγάλος ασθενής», καθώς ο κρατικός μηχανισμός αδυνατεί να ανταποκριθεί στην αποστολή του.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Δενάξας Ν.(2008), «Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

<sup>63</sup> Γιαννακοπούλου, Σ. (2011), «Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

#### 3.1. Η έννοια της καινοτομίας

Η έννοια της καινοτομίας έχει αποτελέσει αντικείμενο συζητήσεων και προβληματισμού, καθώς είναι δύσκολο να αποτυπωθεί ένας σαφής ορισμός ως προς το περιεχόμενό της. Σύμφωνα με τον P. Drucker, «η καινοτομία ορίζεται ως το συγκεκριμένο εργαλείο των επιχειρηματιών, δηλαδή τα μέσα, με τα οποία αυτοί αξιοποιούν τη μεταρρύθμιση σαν μια ευκαιρία για διαφορετικό τρόπο εργασία μέσα στην επιχείρηση ή για μια διαφορετική εξυπηρέτηση».

Ο Chakravarthy επισημαίνει ότι η καινοτομία είναι δυναμική και σχετική. Σύμφωνα με την εν λόγω άποψη, μια καινοτόμος δραστηριότητα μπορεί να έχει επιτυχία μέχρι ενός σημείου, αλλά δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση και τα αποτελέσματά της θα διαμορφωθούν από την πλήρη κατανόησή της.

Κατά τους Ferrier και Kornman, η καινοτομία θεωρείται ως ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες ανταγωνιστικότητας και λειτουργίας των οργανισμών.<sup>64</sup>

Οι Midgley και Dowling θεωρούν ότι η καινοτομία είναι η επιδεξιότητα και η κλίση για δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες συγγραφείς, υπάρχει «ενστικτώδης ικανότητα για καινοτομία» και «επίκτητη ικανότητα για καινοτομία»<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Κέφης, Β.(2005), «Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 130

<sup>65</sup> Gordon F. R., (1984), "Corporate innovation, marketing and strategy", Croom Helm Publishers, London – Canberra

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

### **3.2. Τύποι καινοτομίας**

Η καινοτομία ανάλογα με τα αποτελέσματα που δημιουργεί διακρίνεται στους εξής τέσσερις τύπους:

- 1) Η *ριζοσπαστική ή βασική καινοτομία* (radium innovation), η οποία οδηγεί στη δημιουργία καινούριων καθ' ολοκληρίαν προϊόντων μέσω πρωτοφανών και πρωτότυπων μεθόδων.
- 2) Η *εξελικτική καινοτομία* (continuous innovation), η οποία οδηγεί σε μικρές βελτιώσεις ένα ήδη υπάρχον τυποποιημένο προϊόν.
- 3) Η *τροποποιημένη καινοτομία* (modified innovation), η οποία προκαλεί ακόμα μεγαλύτερες τροποποιήσεις από την εξελικτική.
- 4) Η *διαδικαστική καινοτομία* (process innovation) αφορά τους τρόπους, τα μέσα με τα οποία συντελείται η παραγωγική διαδικασία. Υπάρχει μεγάλος αριθμός διαδικαστικών καινοτομιών, κυρίως στο δευτερογενή τομέα της οικονομίας.<sup>66</sup>

### **3.3. Σχέση καινοτομίας και ΔΟΠ**

Όπως προαναφέρθηκε, είναι δύσκολο να ορίσουμε τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εξαιτίας της έλλειψης σαφούς ορισμού. Οι περισσότεροι αναλυτές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι ο ορισμός της ΔΟΠ στηρίζεται στις έννοιες και πρακτικές που διαμορφώνονται από έναν αριθμό ατόμων που έχουν "τιμηθεί" ως "γκουρού της ποιότητας» με βάση τις απόψεις και τις συνταγές τους για τη σύγχρονη διαχείριση της ποιότητας.

Από την άλλη πλευρά, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την καινοτομία οδηγεί επίσης σε διάφορους ορισμούς της καινοτομίας από διαφορετικές οπτικές

---

<sup>66</sup> Κέφης, Β.(2005), «Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 130-131

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

γωνίες. Στο πλαίσιο αυτό, έχουμε υιοθετήσει τον ορισμό που πρότεινε η Damanpour (1991)<sup>67</sup> που ορίζει την καινοτομία ως την υιοθέτηση μιας ενδογενούς πολιτικής, ενός προγράμματος, συστήματος, διαδικασίας, προϊόντος ή υπηρεσίας που είναι νέα για την έκδοση της οργάνωσης. Επιπλέον, οι μελετητές της καινοτομίας αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν πολυάριθμες τυπολογίες της καινοτομίας (Wolfe, 1994). Παρόλα αυτά, οι πιο διαδεδομένοι τύποι καινοτομίας στην ελληνική και στη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι εξής δύο: η καινοτομία - προϊόντος σε σχέση με τη διαδικασία, και η σταδιακή έναντι της ριζικής. Αυτοί οι δύο τύποι καινοτομίας έχουν κεντρικό ρόλο στις μελέτες της καινοτομίας.<sup>68</sup>

#### **3.4. Θετική σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και καινοτομίας**

Οι εταιρείες που εισάγουν την έννοια της ΔΟΠ στο σύστημα και την κουλτούρα τους, παρουσιάζουν ένα πιο γήινο περιβάλλον καινοτομίας (ανάπτυξης) επειδή η ΔΟΠ ενσωματώνει τις αρχές που συγκλίνουν με την καινοτομία. Σε αυτή την προοπτική, η αρχή του πελάτη εστιάζεται στην ενθάρρυνση των οργανισμών να ψάξουν με συνέπεια για νέες πελατειακές ανάγκες και προσδοκίες και από εκεί και πέρα οδηγεί τους οργανισμούς να είναι καινοτόμοι στα πλαίσια της ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων ως μια συνεχή προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς που αλλάζουν. Η προσοχή επίσης εστιάζεται στην εξυπηρέτηση των πολιτών, στα πλαίσια της καινοτομίας.

Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι- υπάλληλοι δε χρειάζεται μόνο να ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών, αλλά να ικανοποιούν με τον πλέον άριστο τρόπο τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Αυτή είναι μια στρατηγική που συνάδει πολύ με την καινοτομία. Παρομοίως, η συνεχής βελτίωση ενθαρρύνει την κριτική και τη

---

<sup>67</sup> Damanpour, F., 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34 (3), 555–590.

<sup>68</sup> Prajogo, D. and Sohal, A. (2000), "TQM and innovation: a literature review and research framework", Department of Management, Monash University, Australia

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

δημιουργική αλλαγή στον τόπο σκέψης σχετικά με το πώς η δουλειά οργανώνεται και καθοδηγείται. Τέλος, οι αρχές της ενδυνάμωσης, της συμμετοχής και της ομαδικότητας (ομαδικής δουλειάς) είναι επίσης ουσιαστικές στα πλαίσια του ορισμού της επιτυχίας της οργανωτικής καινοτομίας.<sup>69</sup>

Μια μελέτη σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές της διαχείρισης της καινοτομίας (Ζαϊρί, 1999)<sup>70</sup> ανάμεσα σε αρκετές παγκόσμιας κλάσης οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένων της DSD, της Rover Group, της IBM (HB) Ltd, η 3M, της Ford, η AT & T, η Cadillac, της Hewlett Packard, η Rank Xerox, της Echon Chemical και της Kodak Ltd, αποκαλύπτει ότι κάποιες από τις πρακτικές αυτές αναγνωρίζονται ως στοιχεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν την εφαρμογή των αρχών αυτών ως «καλλιέργεια της ποιότητας», τη μάθηση - «οργάνωση», την πελατοκεντρική οργάνωση και τη συνεχή βελτίωση. Πιο συγκεκριμένα, μια μεγάλη ποικιλία από τα εργαλεία ποιότητας, συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα: την ανάπτυξη της ποιότητας λειτουργίας (QFD), τη στατιστική διαδικασία ελέγχου (SPC), τον τρόπο αποτυχίας και την ανάλυση αποτελέσματος (FMEA), τη συγκριτική αξιολόγηση, τα μέσα επίλυσης των προβλημάτων, τα εργαλεία σχεδιασμού, το πρότυπο ISO 9001 του συστήματος ποιότητας των εργαζομένων, την ενδυνάμωση της συμμετοχής, την πολυλειτουργική ομαδική εργασία και την εταιρική σχέση του προμηθευτή.

Η θετική σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της καινοτομίας αποδεικνύεται από πολλές εμπειρικές μελέτες. Έχουν λάβει χώρα πολλές εκθέσεις που ερευνούν τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της ποιότητας και την ταχύτητα της καινοτομίας προϊόντος. Τα συμπεράσματά τους δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ γρήγορου, μέτριου και αργού καινοτομικού προϊόντος που βασίζονται

---

<sup>69</sup> Prajogo, D. and Sohal, A. (2000), "TQM and innovation: a literature review and research framework", Department of Management, Monash University, Australia

<sup>70</sup> Zairi, M., 1995. Moving from continuous to discontinuous innovation in FMCG: a re-engineering perspective. World Class Design to Manufacture 2 (5), 32–37.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

σε στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από την άποψη της υψηλής ποιότητας της διαχείρισης ηγεσίας, της ανατροφοδότησης, της καθαριότητας, της οργάνωσης, και μεταξύ των χαρακτηριστικών του σχεδιασμού του προϊόντος. Ομοίως, οι διαπιστώσεις των Gustafson και Hundt (1995)<sup>71</sup> δείχνουν ότι στοιχεία όπως : ο πελάτης-πνεύμα, η διαχείριση / ηγεσία, η συγκριτική αξιολόγηση, η σταθερότητα του σκοπού, των δεδομένων / πληροφοριών, η ποιότητα του πνεύματος, το πνεύμα του υπαλλήλου, το πνεύμα της διαδικασίας και η συνεχής βελτίωση είναι βασικά για την επιτυχή καινοτομία και βελτίωση, αν και δεν έχουν την ίδια βαρύτητα στην προβλεπόμενη επιτυχία.

### **3.5. Επιχειρήματα υπέρ της αρνητικής σχέσης μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της καινοτομίας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να αποτελέσει "παγίδα" στη σταδιακή οργανωσιακή βελτίωση ή καινοτομία.

Η φιλοσοφία που εστιάζεται στον πελάτη θα μπορούσε εύκολα να ωθήσει τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν μόνο στις σταδιακές βελτιώσεις στα υπάρχοντα προϊόντα τους και τις δραστηριότητες παροχής των υπηρεσιών, αντί να προσπαθούν να εισάγουν καινοτόμες λύσεις. Με άλλα λόγια, η συμπεριφορά αυτή οδηγεί στην ανάπτυξη των μη ανταγωνιστικών προϊόντων και όχι στην ανάπτυξη της πραγματικής καινοτομίας.

Επίσης, η καινοτομία των προϊόντων μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με βάση το βαθμό εμφάνισης (φρεσκάδας) του προϊόντος τόσο στην αγορά, όσο και την εταιρεία. Εκτός

---

<sup>71</sup> Gustafson, D.H., Hundt, A.S., 1995. Findings of innovation research applied to quality management principles for health care. Health Care Management Review 20 (2), 16–33.



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

από τα προαναφερθέντα, αξίζει στο σημείο αυτό να επισημανθεί πως η εστίαση στον πελάτη, θα οδηγήσει σε προϊόν συμμόρφωσης και όχι σε καινοτομία του προϊόντος.<sup>72</sup>

Αυτά τα αρνητικά στοιχεία θα μπορούσαν να εμποδίσουν την εισαγωγή των πιο ριζοσπαστικών καινοτομιών, όπως για παράδειγμα τη μεταβολή του επιπέδου των σταδιακών αλλαγών. Η έμφαση στη σταδιακή αλλαγή βρίσκεται στο επίκεντρο της φιλοσοφίας για τη βελτίωση των διαδικασιών. Η αλλαγή αυτή αναπτύχθηκε από τον Imai (1986),<sup>73</sup> ο οποίος αντιπαρέβαλε σθεναρά την ιδέα της ριζοσπαστικής αλλαγής, που υλοποιείται κυρίως από δυτικές εταιρείες και οργανισμούς.

Ο Harari (1993)<sup>74</sup> και ο Imai (1986) υποστηρίζουν ακράδαντα ότι η πίεση για σταδιακή βελτίωση θα μπορούσε να οδηγήσει τους ανθρώπους να εργαστούν σε φιλόδοξους και μη ρεαλιστικούς στόχους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να βρουν ανταπόκριση στους σύγχρονους οργανισμούς.

Από στρατηγικής άποψης, η σταδιακή βελτίωση μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να καλύψουν τη διαφορά με τους ανταγωνιστές τους, αλλά δεν μπορούν να επιτύχουν κορυφαίες επιδόσεις που θα τους επιτρέψουν να ξεπεράσουν το παρελθόν τους. Από εκεί και πέρα, προτείνεται ότι οποιαδήποτε επιχειρηματική κουλτούρα που δίνει έμφαση στις σταδιακές στρατηγικές, χωρίς να λάβει υπόψη της την ανάγκη για ολική και επαναστατική αλλαγή, σύντομα θα είναι ξεπερασμένη.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Prajogo, D. and Sohal, A. (2000), "TQM and innovation: a literature review and research framework", Department of Management, Monash University, Australia

<sup>73</sup> Imai, M., 1986. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Random House, New York.

<sup>74</sup> Harari, O., 1993a. The eleventh reason why TQM doesn't work. Management Review 82 (May), 31–36.

<sup>75</sup> Fuchs, E., 1993. Total Quality Management from the future: practices and paradigms. Quality Management Journal 1 (1), 26–34.

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

## ΑΛΛΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΔΟΠ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

- **Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να ωθήσει τις επιχειρήσεις να είναι στενόμυαλες**

Η εστίαση στον πελάτη θα μπορούσε να ωθήσει τις επιχειρήσεις να είναι αντιδραστικές ως προς την εξυπηρέτηση των σημερινών και των δηλωμένων αναγκών των πελατών.

- **Με βάση το θέμα της αποφυγής του κινδύνου και την προσαρμοστική προσέγγιση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να οδηγήσει τους οργανισμούς σε μια στρατηγική, όντας μιμητές των οπαδών τους και όχι των καινοτόμων ηγετών.**

Η επιδίωξη της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να ξεπεράσει άλλους στρατηγικούς δείκτες απόδοσης, όπως εκείνους που ασχολούνται με επιτυχία με νέα προϊόντα. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι στενά συνδεδεμένη με τη ριζική παραγωγή και την καινοτομία για νέες αγορές, η οποία περιλαμβάνει σαφώς υψηλό βαθμό κινδύνου. Με την υποψία ότι η εστίαση στον πελάτη δεν ενθαρρύνει τους οργανισμούς να εξετάσουν τη ριζική καινοτομία των προϊόντων, συνεπάγεται επίσης ότι η εστίαση στον πελάτη δεν υποστηρίζει την έννοια της ολικής αλλαγής. Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, η εστίαση στον πελάτη στηρίζεται στην εξυπηρέτηση της υπάρχουσας αγοράς.

Καινοτόμες επιχειρήσεις, ως εκ τούτου, θα δίνουν περισσότερο έμφαση στην ενημέρωση και την εκπαίδευση των πελατών και όχι στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά.<sup>76</sup> Ομοίως, η υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας για τη βελτίωση ριζικών αλλαγών αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα, που εγκυμονεί διάφορους κινδύνους, οι οποίοι δεν αφορούν αποκλειστικά το κόστος αλλά και ευρύτερα θέματα σε σχέση με τον αντίκτυπο της αλλαγής.

<sup>76</sup> Wind, J., Mahajan, V., 1997. Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research* 34 (1), 1–12.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

### **3.6. Μέτρα που συμβάλλουν στην ενίσχυση της καινοτομίας σε έναν δημόσιο οργανισμό**

Η σχέση καινοτομίας και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια σχέση που έχει απασχολήσει πολλούς οργανισμούς και μελετητές. Σύμφωνα με τα εμπειρικά δεδομένα 194 οργανώσεων της Αυστραλίας, τα ευρήματα υποδεικνύουν μια ισχυρή προγνωστική ισχύ έναντι των επιδόσεων ποιότητας, αλλά δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ καινοτομίας και απόδοσης.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της τεχνολογίας και των συστημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης (E & A) και της καινοτομίας σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Το κύριο συμπέρασμα από αυτήν τη μελέτη είναι πως η τεχνολογία Έρευνας και Ανάπτυξης αποτελεί το πλέον κατάλληλο μέτρο για την ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης.

Ο Malcolm Baldrige, ο οποίος τιμήθηκε με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (MBNQA), έκανε λόγο για έξι κριτήρια, τα οποία καθορίζουν τις οργανωτικές πρακτικές και απόδοση σε ένα δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία. Επομένως, οι οργανωτικές πρακτικές ενσαρκώνουν τα εξής έξι κριτήρια:

- Ηγεσία
- Στρατηγική
- Προγραμματισμός
- Εστίαση στον πελάτη,  
Πληροφόρηση και ανάλυση
- Διαχείριση ανθρώπινων πόρων
- Διαδικασία διαχείρισης.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Το εν λόγω μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί στη μεγαλύτερη μελέτη των εταιρειών της Αυστραλίας, κάτι το οποίο εξασφαλίζει την εγκυρότητά του. Τα κριτήρια του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας έχουν γίνει αποδεκτά από πολλούς μελετητές και ορίζουν το περιεχόμενο των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα περισσότερα από τα προαναφερθέντα κριτήρια, εκτός από την περίπτωση του κριτηρίου

των πληροφοριών και αναλύσεων, χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των οργανωτικών πρακτικών. Το εξαιρούμενο αυτό κριτήριο απευθύνεται μόνο σε θέματα συγκριτικής αξιολόγησης, ενώ τα υπόλοιπα καθορίζονται στις κατευθυντήριες γραμμές του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας (MBNQA) και καλύπτουν ευρύτερα ζητήματα από την απλή συγκριτική αξιολόγηση.

### **3.6.1. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Μετά την εξέταση μια σειράς εμπειρικών μελετών που μετρούν τις πρακτικές της διαχείρισης της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις, η δομή που αναπτύχθηκε από τους Morita και Flynn, επιλέχθηκε ως βασικό συστατικό της διαχείρισης της τεχνολογίας. Επομένως, η τεχνολογική προσαρμογή τονίζει την προσαρμοστική συμπεριφορά που οφείλει να έχει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στην τεχνολογική διαδικασία, συμπεριλαμβανομένης της επιδίωξης των πρωτοπόρων τεχνολογιών στην βιομηχανία, προβλέποντας τη δυνατότητα των νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή μακροπρόθεσμων προγραμμάτων για την ανάπτυξη των τεχνολογικών ικανοτήτων.

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

### **3.6.2. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (E & A)**

Σύμφωνα με τον Erickson, ο τομέας της Έρευνας και Ανάπτυξης μπορεί να ταξινομηθεί σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Έτσι, η Έρευνα και Ανάπτυξη μπορεί να είναι επαυξητική, ριζοσπαστική, και να αποτελέσει θεμελιώδη βάση για τους κινδύνους που ενδέχεται να παρουσιαστούν στο επίπεδο καινοτομίας των προγραμμάτων.

### **3.6.3. ΜΕΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Όπως συμβαίνει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έτσι και τα μέτρα της ποιότητας των επιδόσεων μπορούν να μετρηθούν με διάφορους τρόπους. Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία, η ποιότητα των επιδόσεων θεωρήθηκε πολύπλευρη και ως εκ τούτου μελετήθηκαν κυρίως ατομικά στοιχεία, τα οποία καθορίζουν τις διαστάσεις της ποιότητας, δηλαδή η αξιοπιστία, οι επιδόσεις, η αντοχή και η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Επίσης, η εν λόγω έρευνα έχει δείξει πολύ ισχυρό κύρος και αξιοπιστία σε σύγκριση με άλλες μελέτες στην περιοχή.

### **3.6.4. ΜΕΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

Μια ανασκόπηση των τελευταίων ερευνών σχετικά με την οργανωτική καινοτομία δείχνει ότι υπήρξαν διαφορές στη μέτρηση απόδοσης της καινοτομίας σε οργανισμούς. Για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας, η μελέτη αυτή προσπάθησε να εξάγει κάποια συμπεράσματα σχετικά με τα μέτρα απόδοσης της καινοτομίας, βασιζόμενη σε ορισμένα κριτήρια. Στα κριτήρια αυτά συμπεριλαμβάνεται ο αριθμός των καινοτομιών, η ταχύτητα της καινοτομίας, το επίπεδο της καινοτομίας και είναι η θέση του οργανισμού στην αγορά.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με μια σειρά ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορους οργανισμούς, διαπιστώθηκαν διάφορα είδη καινοτομίας, όπως η καινοτομία προϊόντων και η καινοτομία διαδικασιών καινοτομίας. Εννοιολογικά, η καινοτομία προϊόντος σχετίζεται με την παραγωγή ιδεών ή τη δημιουργία εντελώς νέων προϊόντων, που αντανακλάται σε αλλαγές στο τελικό προϊόν ή στην υπηρεσία. Η καινοτομία των διαδικασιών αποτελεί μια διαδικασία, η οποία προβλέπει αλλαγές στους οργανισμούς, κυρίως όσον αφορά τον τρόπο παραγωγής τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω της διάχυσης ή υιοθέτησης μιας καινοτομίας.<sup>77</sup>

Η διάκριση μεταξύ αυτών των δύο ειδών καινοτομίας έχει επισημανθεί ποικιλοτρόπως στη διεθνή βιβλιογραφία.

### **3.7. Παράγοντες και συνιστώσες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα πλαίσια της καινοτομίας**

Η έννοια της καινοτομίας στη ΔΟΠ στηρίζεται σε μια σειρά παραγόντων, όπως η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εστίαση στον πελάτη, η ανάπτυξη πληροφοριών, οι άνθρωποι της διαχείρισης, η διαχείριση της τεχνολογίας, η έρευνα και ανάπτυξη (R&D) της διαχείρισης, η ποιότητα της διαδικασίας, η καινοτομία στα προϊόντα και η καινοτομία της διαδικασίας.

#### **3.7.1. ΗΓΕΣΙΑ**

Σύμφωνα με το κριτήριο της ηγεσίας, τα ανώτερα στελέχη μοιράζονται παρόμοιες αντιλήψεις για το μέλλον της οργάνωσης. Οι Ανώτεροι Διευθυντές ενθαρρύνουν ενεργά

---

<sup>77</sup> Prajogo, D. and Sohal, A. (2005), "The Integration of TQM and technology / R&D management determining quality and innovation performance", Departement of Management, Faculty of Business and Economics, Monach University, Australia

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

την αλλαγή και εφαρμόζουν ένα πνεύμα βελτίωσης, μάθησης και καινοτομίας προς την κατεύθυνση της «αριστείας». Οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να μοιραστούν ιδέες και αντιλήψεις και ενθαρρύνονται να βοηθήσουν τον οργανισμό ως προς την εφαρμογή των αλλαγών. Υπάρχει ένας υψηλός βαθμός ενότητας του σκοπού της εταιρείας , με σκοπό την εξάλειψη των εμποδίων μεταξύ ατόμων και τμημάτων.

### **3.7.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη και δομημένη διαδικασία σχεδιασμού, η οποία υποστηρίζεται από τους υπαλλήλους, θέτει τακτικά και εξετάζει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Ο Στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει σχέδια, πολιτικές και στόχους, που καλύπτουν τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων και εκφράζεται μέσα από μια γραπτή δήλωση του ανώτερου Διευθυντή του οργανισμού.

### **3.7.3. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ**

Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών αποτελούν βασική προτεραιότητα του εργατικού δυναμικού του οργανισμού. Επομένως, η συμμετοχή των πελατών στις διαδικασίες σχεδιασμού των προϊόντων αποτελούν κύριο μέλημα των οργανισμών, με στόχο τη βέλτιστη επικοινωνία πελατών – επιχείρησης και την επίλυση παραπόνων.

### **3.7.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

Υπάρχουν ορισμένες εταιρείες που διαθέτουν μια αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης, καθώς έχουν υιοθετήσει ένα σύστημα για την παρακολούθηση των συνολικών οργανωτικών επιδόσεων. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει ενημερωμένες πληροφορίες και δεδομένα της απόδοσης της εταιρείας και είναι πάντα άμεσα διαθέσιμο για όσους το έχουν ανάγκη. Η διοίκηση προβαίνει τακτικά σε μια σύσκεψη

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

για να εξεταστεί η απόδοση της εταιρείας και να τη χρησιμοποιήσει ως βάση για λήψη αποφάσεων. Σκοπός του οργανισμού είναι η ενεργός ανταγωνιστική και συγκριτική αξιολόγηση, μέσω ενός προγράμματος που μετρά τις επιδόσεις των υπαλλήλων με την «βέλτιστη πρακτική» στον κλάδο.

### **3.7.5. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Στόχος του οργανισμού αποτελεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ευελιξία τους, οι πολλαπλές δεξιότητες και η κατάρτισή τους, έτσι ώστε να βελτιωθούν οι επιδόσεις τους και να εξασφαλισθεί η ασφάλεια και η ευημερία τους. Στα πλαίσια αυτά, χρησιμοποιείται η «εκ των άνω προς τα κάτω» προσέγγιση και οι «Bottom-up» διαδικασίες επικοινωνίας. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι δύσκολο να μετρηθεί. Επίσης, η ευελιξία των εργαζομένων, των πολλαπλών δεξιοτήτων και η κατάρτισή τους αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά, που στοχεύουν στην ολοένα και μεγαλύτερη βελτίωση των επιδόσεων και σε ένα εργασιακό περιβάλλον που συμβάλλει στην ασφάλεια και την ευημερία όλων των εργαζομένων.

### **3.7.6. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Η έννοια του «εσωτερικού πελάτη» εμφανίζεται συχνά σε έρευνες και βιβλιογραφίες που ασχολούνται με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η διαδικασία διαχείρισης είναι μια σαφής, τεκμηριωμένη και τυποποιημένη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει εκτεταμένη χρήση στατιστικών στοιχείων για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες των οργανισμών. Επίσης, στο στάδιο αυτό οι οργανισμοί αγωνίζονται για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές και χρησιμοποιούν ένα σύστημα αξιολόγησης προμηθευτή για να επιλέξουν ένα προμηθευτή, ο οποίος θα παρακολουθεί τις επιδόσεις τους.



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

### **3.7.7. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στον οργανισμό αποτελεί ένα σημαντικό μέλημα. Το στάδιο αυτό προβλέπει το πλήρες δυναμικό νέων πρακτικών και τεχνολογιών, με σκοπό την ολοένα και καλύτερη αποτελεσματικότητα του κάθε οργανισμού στις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας. Η επιδίωξη του κάθε οργανισμού είναι η απόκτηση μακροπρόθεσμων προγραμμάτων για την απόκτηση τεχνολογικών ικανοτήτων, με σκοπό να ικανοποιηθούν κυρίως οι ανάγκες της επόμενης γενιάς.

### **3.7.8. ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (E & T)**

Ο τομέας της έρευνας και ανάπτυξης (R&D) αποτελεί βασικό σημείο της στρατηγικής της επιχείρησης στα πλαίσια της καινοτομίας. Η στρατηγική της έρευνας και τεχνολογίας κατά κύριο λόγο χαρακτηρίζεται από υψηλό κίνδυνο. Η έρευνα και ανάπτυξη παίζει αναμφισβήτητο σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική στρατηγική.

### **3.7.9. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Η ποιότητα της διαδικασίας σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των προϊόντων και είναι συνώνυμη με τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές, την ανθεκτικότητα και την αξιοπιστία προϊόντων.

### **3.7.10. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Το επίπεδο των νεότητας (καινοτομία) των νέων προϊόντων της εταιρείας μας. Η χρήση των τελευταίων τεχνολογικών καινοτομιών στο νέο μας προϊόντα.

Η ταχύτητα της ανάπτυξης νέων προϊόντων και ο αριθμός των νέων προϊόντων που έχει εισαχθεί στην αγορά αποτελεί άλλη μια

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

διάσταση της καινοτομίας στη διοίκηση ολικής ποιότητας, η οποία ενισχύεται από τη χρήση των τελευταίων τεχνολογικών καινοτομιών στα νέα προϊόντα.

### **3.7.11. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

Η τεχνολογική ανταγωνιστικότητα του οργανισμού ταυτίζεται με την ταχύτητα με την οποία έχουν υιοθετηθεί οι τελευταίες τεχνολογικές καινοτομίες στις διαδικασίες. Από το ρυθμό των αλλαγών στις διαδικασίες, τις τεχνικές και την τεχνολογία εξαρτάται ο βαθμός και το στάδιο της καινοτομίας στη διαδικασία.<sup>78</sup>

### **3.8. Η επίτευξη της επιχειρηματικής καινοτομίας μέσα σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η ανάγκη για την επιχειρηματική καινοτομία είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους οι εταιρείες έχουν αγκαλιάσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η κατάλληλη προσέγγιση για τη διαχείριση και την εφαρμογή της ανάπτυξης της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Οι εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με την ιδέα της καινοτομίας με δύο βασικούς τρόπους: με την αντιγραφή ή την ανάπτυξη των δικών τους καινοτομιών. Η πρώτη στρατηγική μπορεί να είναι χρήσιμη σε καταστάσεις στις οποίες οι εταιρείες διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως οι χαμηλοί μισθοί, η εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, στην προστασία αγορών, κλπ. Ωστόσο, η δεύτερη στρατηγική αποτελεί την

---

<sup>78</sup> Prajogo, D. and Sohal, A. (2005), "The Integration of TQM and technology / R&D management determining quality and innovation performance", Department of Management, Faculty of Business and Economics, Monach University, Australia

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

καλύτερη προσέγγιση προκειμένου να αποκτήσουν οι οργανισμοί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το επιχείρημα αυτό δεν ισχύει μόνο για την καινοτομία σε προϊόντα και διαδικασίες, αλλά και για την καινοτομία στον τομέα της διαχείρισης. Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε δύο τύπους στρατηγικών. Οι εταιρείες εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκειμένου να αφομοιώσουν εύκολα τις καινοτομίες που εισάγονται από άλλες καταστάσεις, οι οποίες οφείλονται στην προθυμία των εργαζομένων να δεχθούν νέες ιδέες που προωθούνται από την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να αναπτύξουν τις δικές τους καινοτομίες, μέσα από τις συνεχείς βελτιώσεις.

Ένα από τα κύρια στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ανάγκη για κατάλληλη εστίαση στον πελάτη. Οι εταιρείες πρέπει να εντοπίσουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών και το επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσής τους. Είναι πολύ πιθανόν ότι στο μέλλον οι καταναλωτές παγκοσμίως θα γίνουν όλο και πιο απαιτητικοί, ιδίως με την ανάπτυξη της ποιότητας των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών (π.χ. Κίνα, Νότια Αμερική και Νοτιοανατολική Ασία). Οποιαδήποτε αλλαγή λάβει χώρα πρέπει να είναι συνυφασμένη με τις ανάγκες του πελάτη. Ως εκ τούτου, αυτή η διάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ερέθισμα για την καινοτομία των επιχειρήσεων. Εάν αντιμετωπιστούν σοβαρά οι ανάγκες των καταναλωτών, οι αλλαγές μπορεί να επιτευχθούν ριζικά, αλλά τα συνολικά αποτελέσματα ενδέχεται να είναι αρνητικά.

Μια άλλη διάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπογραμμίζει τη σημασία των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης. Η διαθεσιμότητα των καλά εκπαιδευμένων εργαζομένων διευκολύνει την καινοτομία των επιχειρήσεων από νέους τρόπους λειτουργίας. Ως αποτέλεσμα, ο εργαζόμενος ενδέχεται να αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό τις βασικές γνώσεις του. Ένας εργαζόμενος με καλή γνώση των θεμελιωδών συνήθως είναι έτοιμος να αποδεχθεί και να κατανοήσει τα νέα συστήματα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

λειτουργίας. Έτσι, η εργασία απαιτεί περισσότερο πνευματικό κόπο και δεν ανήκει στην κατηγορία της μηχανικής φύσης.

Επιπλέον, η ενδυνάμωση και ομαδική εργασία συμβάλλουν στην παραγωγή των βελτιώσεων και των καινοτομιών. Αυτές οι βελτιώσεις των επιχειρήσεων διαπερνούν την οργανωτική ιεραρχία και έχουν το τεράστιο πλεονέκτημα να δημιουργούν μια δυναμική η οποία βοηθά στην αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων, κάνοντάς τους περισσότερο ανθεκτικούς στην αλλαγή και παρέχοντάς τους το κατάλληλο επίπεδο εκπαίδευσης.

Ο Mertins (1997) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη διαδικασία της αλλαγής είναι πιο πρόθυμοι να συμμετέχουν πλήρως στη λήψη της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας για την οποία έχουν ευθύνη.

Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διαδικασία διαχείρισης της ροής της διέπεται από εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας και των τεχνικών που έχουν ως στόχο τη χρήση πραγματικών δεδομένων και τη διευκόλυνση της ορθολογικής ανάλυσης των προβλημάτων (Deming, 1986). Αυτό είναι ενάντια στην μη καινοτόμο τρόπο σκέψης, που συχνά εμφανίζεται σε οργανισμούς στους οποίους οι διαδικασίες είναι παγιωμένες. Ως εκ τούτου, μια εταιρεία που εργάζεται και λειτουργεί σύμφωνα με μια φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα είναι πιο πρόθυμη να δεχτεί και να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε διαχείριση της καινοτομίας.

Η συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνεται μεταξύ των διαστάσεων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προτάθηκε από συγγραφείς όπως ο Ahire (1996) και ο Leonarg (1994). Η προσέγγιση της συγκριτικής αξιολόγησης αποτελεί μια ουσιαστική καινοτομία, δεδομένου ότι όλοι οι οργανισμοί οφείλουν να γνωρίζουν πώς να αντιγράψουν τα θετικά στοιχεία άλλων και να προσαρμόσουν τα δικά τους προβληματικά σημεία ή να αναπτύξουν άλλους τρόπους για να επιτύχουν την αποδοτικότητά τους.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

### **3.9. Αλλαγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής καινοτομίας**

Ο Grossi (1990) αναφέρει ότι η καινοτομία απαιτεί αλλαγές στο λειτουργικό σύστημα και ως εκ τούτου θα πρέπει να οδηγείται σε ριζικές αλλαγές. Ωστόσο, πολλές από τις αλλαγές που προκύπτουν από μια πολιτική Ολικής Ποιότητας παρέχονται από όλα τα μέλη της εταιρείας. Η βελτίωση, ο έλεγχος και η καινοτομία αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της έννοιας της καινοτομίας, τα οποία ενδέχεται να επηρεαστούν από τη συγκεκριμένη υλοποίηση του οράματος και του στόχου του οργανισμού.

Οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές σε μια προσέγγιση εταιρικής σχέσης υπαγορεύουν ότι οι αλλαγές πρέπει να υλοποιηθούν με τη συμμετοχή του προμηθευτή και χωρίς αλλαγή της πηγής προμήθειας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι αυτή η διάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί εμπόδιο για τις αλλαγές στη διαχείριση του προμηθευτή, δεδομένου ότι οι αλλαγές συνεπάγονται την ανάγκη αλλαγής του.

Στην παραπάνω ανάλυση παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ανάπτυξη και τη διευκόλυνση της επιχειρηματικής καινοτομίας. Υποστηρίζεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν παρεμποδίζει την καινοτομία των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, μερικές από τις διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως η εστίαση των πελατών, η κατάρτιση, η ενδυνάμωση και η ομαδική εργασία, ο ορθολογισμός στην ανάλυση των διαδικασιών παραγωγής και η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσουν έναν οργανισμό να είναι περισσότερο καινοτόμος σε επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ωστόσο, για να συμβεί αυτό η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια έννοια, η οποία πρέπει να κατανοηθεί πλήρως από τη διοίκηση, ιδίως, από τη διευθυντική ομάδα. Συνεχής βελτίωση δεν σημαίνει ότι οι αλλαγές που έγιναν είναι αποκλειστική ευθύνη των εργαζομένων, καθώς η

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

διαχείριση πρέπει να περιλαμβάνει βελτιώσεις για τη διευκόλυνση της διαδικασίας και να έχει την απαιτούμενη ηγεσία. Θα πρέπει επίσης να επισημάνουμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της εργασίας, του ανταγωνισμού και τις περιβαλλοντικές συνθήκες που επικρατούν, με αποτέλεσμα να επιτευχθεί ο στόχος της καινοτομίας των επιχειρήσεων.

Επίσης, πρέπει να επισημανθεί ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθήσουν να εξασφαλίσουν τόσο την έννοια του ανασχεδιασμού, όσο και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η αναδιοργάνωση πρέπει να βασιστεί στα θεμέλια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, αυτό πρέπει να γίνει με τον κατάλληλο τρόπο για να αποφευχθεί η έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία δημιουργείται από την καταστολή των θέσεων εργασίας που μπορεί να προκύψουν από ένα έργο ανασχεδιασμού.

Τέλος, η επίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επιτυχή εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός. Ωστόσο, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν προβλήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για παράδειγμα, όταν εφαρμόζεται ως πράκτορας για τον έλεγχο των εργασιακών διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε ανειδίκευση και απώλεια θέσεων εργασίας. Μια προσεκτική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί ίσως να λάβει χώρα, αλλάζοντας ορισμένες πτυχές των διαστάσεων της σχετικά με τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, ενώ πρέπει να γίνει κατανοητό πως η εν λόγω εφαρμογή συνεπάγεται μείωση της αυτονομίας των εργαζομένων.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Dewhurst F., Martinez – Lorente A and Dale B. (1999), “TQM in public organisations: an examination of the issues”, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No 4

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

#### 4.1. Μοντέλα Ποιότητας

Στο δημόσιο τομέα, η έννοια της ποιότητας εντοπίζεται σε τρία επίπεδα<sup>80</sup> τα οποία αλληλοσυσχετίζονται και είναι τα κάτωθι:

- **Μακρο – επίπεδο (Macro-quality):** Το επίπεδο αυτό αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών – πολιτών και πολιτικής – κοινωνίας. Εστιάζει, επίσης, στην προσπάθεια εκ νέους σύναψης ενός «Κοινωνικού Συμβολαίου» (Heywood A., Εισαγωγή στην πολιτική, ΠΟΛΙΣ: Αθήνα 2006, σ.136), σύμφωνα με την ορολογία του Rousseau, μεταξύ κράτους και πολιτών. Σκοπός του εν λόγω μοντέλου είναι η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους δημόσιους οργανισμούς.
- **Μεσο – επίπεδο (Meso-quality):** Το επίπεδο αυτό αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ παρόχου και χρήστη μιας υπηρεσίας και εστιάζει στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας της υπηρεσίας.
- **Μικρο – επίπεδο (Micro-quality):** Το εν λόγω επίπεδο αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων ανώτερου, μεσαίου και κατώτερου επιπέδου στη δημόσια διοίκηση και εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας των εργασιακών συνθηκών, μέσω της παρακίνησης του εργατικού δυναμικού.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια συνεχής, διαλειτουργική, διεπιστημονική και ολοκληρωμένη στρατηγική, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργάνωση. Δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μια

<sup>80</sup> Bouckaert G. ,Remodelling G. , Public Productivity through Quality and Strategic Management, IOS Press: Rotterdam 1995, p. 21-22

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

προσεκτικά σχεδιασμένη στρατηγική για τη βελτίωση των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, της αξιοπιστίας, των συστημάτων και της απόδοσης.<sup>81</sup>

Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι «μια σφαιρική οργανωσιακή προσέγγιση για την ανταπόκριση στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών, η οποία εμπλέκει το σύνολο της διοίκησης και των υπαλλήλων της οργάνωσης στην αξιοποίηση ποσοτικών μεθόδων για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των συστημάτων της οργάνωσης.»<sup>82</sup>

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί το πλέον διαδεδομένο μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και για αυτόν το λόγο θα αναλυθεί διεξοδικά στη συνέχεια. Άλλα μοντέλα ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι τα κάτωθι:

### **1. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO**

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization for Standardization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία εθνικών οργανισμών προτύπων, στην οποία συμμετέχουν περισσότερες από 170 χώρες.<sup>83</sup> Στο εν λόγω μοντέλο, η πιστοποίηση μιας οργάνωσης κατά ISO, αναφέρεται στην επιτυχή αποτίμηση της συμμόρφωσής της προς τις απαιτήσεις του Πρότυπου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, με στόχο την ανάπτυξη της τυποποίησης, μέσω της διευκόλυνσης της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και τη δημιουργία συνεργασίας στη σφαίρα των πνευματικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Milakovich E.M., (2005), « Management for Quality in Government στο Rabin J. (ed.)», Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Taylor & Francis Group: New York 2005, p. 744

<sup>82</sup> Ορισμός του American Federal Office of Management (1997), όπως αναφέρεται στο Psychogios G. A., Priporas C., Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, The Qualitative Report, Vol 12 (1), 2007, p.40-66

<sup>83</sup> Χαραλαμποπούλου, Ν. (2010), «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεδομένα και Προοπτικές για τη Διοικητική Αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα: Το Παράδειγμα της Παιδείας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>84</sup> Τσιόρτας, Γ. (2002), «Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Ιδιαίτερα μετά την ανακήρυξη του 1998 ως Έτους Ποιότητας, αυξάνουν διαρκώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που, ακολουθώντας το διεθνές παράδειγμα, σπεύδουν να υιοθετήσουν κάποιο από τα πρότυπα πιστοποίησης.<sup>85</sup>

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO εμπεριέχει τη σειρά ISO 9000. Η σειρά ISO 9000 περιλαμβάνει τα εξής:<sup>86</sup>

- ISO 9000:2005 (Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary). Αυτό το πρότυπο ανήκει στην κατηγορία των κατευθυντήριων οδηγιών και εστιάζεται στις βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- ISO 999:2008 (Quality Management Systems – Requirements). Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει απαιτήσεις σχετικά με το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και μπορεί να πιστοποιηθεί. Αποτελεί το βασικό πρότυπο της ΔΟΠ.
- ISO 9000:2009 (Managing for the Sustained Success of an organization – a quality management approach). Αυτό το πρότυπο περιλαμβάνει οδηγίες και ανάλυση σχετικά με την κάλυψη όλων των απαιτήσεων και καλύπτει όλες τις πτυχές του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα (Προμηθευτές – Φορέας – Πελάτες).<sup>87</sup>

Αξίζει επίσης να επισημανθεί πως το σύστημα διαχείρισης ISO λαμβάνει διεθνούς αναγνώρισης, καθώς έχει προκύψει από διαδικασίες διεθνούς συνεργασίας και συναίνεσης<sup>88</sup>. Μετά τη διαδικασία τυποποίησης, ακολουθείται το εγχειρίδιο των

---

<sup>85</sup> Κέφης, Β.(2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 104

<sup>86</sup> Γιαννακοπούλου, Σ. (2011), «Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>87</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org)

<sup>88</sup> Χαραλαμποπούλου, Ν. (2010), «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεδομένα και Προοπτικές για τη Διοικητική Αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα: Το Παράδειγμα της Παιδείας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

διαδικασιών, το οποίο τυποποιεί τα επιμέρους βήματα κάθε διαδικασίας.<sup>89</sup> Επομένως, η εν λόγω προσέγγιση προσανατολίζεται προς τον τεχνικό ορισμό της ποιότητας, στη συμμόρφωση δηλαδή του προϊόντος στις απαιτήσεις.

Η λεπτομερής αποτύπωση της ροής των εργασιών κάθε διαδικασίας δεν αποτελεί τρόπο βελτίωσης της ποιότητας, ιδιαίτερα στην περίπτωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, όπου θα ήταν περισσότερο ωφέλιμος ο ανασχεδιασμός ορισμένων διαδικασιών πριν την πιστοποίησή τους κατά ISO.<sup>90</sup>

Επιπρόσθετα, ο μεγάλος αριθμός επιθεωρήσεων και ελέγχων που συνεπάγεται το Πρότυπο αυτό, οδηγεί σε μια κουλτούρα περισσότερο προσανατολισμένη στη συμμόρφωση, παρά στην ποιότητα.<sup>91</sup>

Όσον αφορά τις ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή του ISO 9001, οφείλουμε να επισημάνουμε πως η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας αφαιρεί το άγχος της αβεβαιότητας καθήκοντος και μέσω του συστήματος επανεξετάζονται και ορίζονται αποτελεσματικά οι κύριοι ρόλοι και υπευθυνότητες της κάθε θέσης εργασίας. Το γεγονός αυτό είναι θετικό κίνητρο για τους εργαζομένους. Επίσης, οι διαδικασίες επανεξετάζονται και τεκμηριώνονται, γεγονός το οποίο μπορεί να επιτύχει σημαντική μείωση κόστους μέσω αποτελεσματικότερης λειτουργίας και αύξησης της παραγωγικότητας. Τα ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες μειώνονται σημαντικά και εντοπίζονται πλέον σε νωρίτερα στάδια μέσω των διαδικασιών. Από αυτά επιτυγχάνεται μία βελτίωση που συνεισφέρει σε λιγότερη απώλεια, λιγότερα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν πληρούν τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, συνεπώς και λιγότερα παράπονα πελατών. Η εικόνα του οργανισμού βελτιώνεται, καθώς οι πελάτες βλέπουν ότι οι παραγγελίες τους εκτελούνται κανονικά, χωρίς προβλήματα,

---

<sup>89</sup> James, P. «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Κλειδάριθμος: Αθήνα, σελ. 364-370

<sup>90</sup> Τσέκος Θ.,(2000), «Τεχνικές Διασφάλισης Ποιότητας και Δημόσια Δράση», Πρακτικά ημερίδας με θέμα: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα: Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης, Φεβρουαρίου 2000, Πανεπιστημιακές εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου: Αθήνα, σελ. 44

<sup>91</sup> Hoyle D., ISO 9000 (2006) "Quality Systems Handbook", 5<sup>th</sup> edition, Elsevier : Oxford, p.102

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους και ότι παραδίδονται στην ώρα τους. Έτσι, ενδέχεται να παρουσιαστεί αύξηση των πελατών και άνοιγμα νέων ευκαιριών και προοπτικών στην αγορά.<sup>92</sup>

Τέλος, αξίζει να συνοψίσουμε τους λόγους που ένας οργανισμός στρέφεται στην πιστοποίηση κατά ISO. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής:

- Η πιστοποίηση κατά ISO 9001 από διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης αποδεικνύει την δέσμευση για ποιότητα, την δέσμευση για την ικανοποίηση των πελατών και την επιθυμία για συνεχή αύξηση της αποτελεσματικότητας
- Προβάλλει ότι ο οργανισμός εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας που ικανοποιεί τις απαιτήσεις και αξιολόγηση του ανεξάρτητου εξωτερικού φορέα πιστοποίησης.
- Το πιστοποιητικό κατά ISO 9001 βελτιώνει την εικόνα και το προφίλ της εταιρείας στα μάτια των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων και των διαφόρων φορέων.
- Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προβολή, διαφήμιση και marketing του οργανισμού.
- Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να αποτελεί και προϋπόθεση για την συμμετοχή της επιχείρησης σε δημόσιους ή ιδιωτικούς διαγωνισμούς και αναθέσεις.<sup>93</sup>

Αξιολογώντας την κατάσταση σχετικά με τα αποτελέσματα εφαρμογής συστημάτων ποιότητας, η γενική εικόνα είναι θετική, αν και οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται άμεσα για την εγκατάσταση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, μόνο όταν η σχετική επένδυση μπορεί να επιδοτηθεί από το κράτος μέσω συγκεκριμένων προγραμμάτων.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> [www.isoquar.gr](http://www.isoquar.gr)

<sup>93</sup> [www.isoquar.gr](http://www.isoquar.gr)

<sup>94</sup> Κέφης, Β.(2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 105

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**



## **2. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model)**

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας υιοθέτησε μια περισσότερο συστηματική προσέγγιση. Το εν λόγω μοντέλο χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό του στην προσπάθεια αποτίμησης του βαθμού επίτευξης της «επιχειρησιακής αριστείας» μέσα από μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης της οργάνωσης.<sup>95</sup> Η διαδικασία αυτή εμπλέκει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού στην καταγραφή των επιμέρους οργανωτικών διαστάσεων και τη μέτρηση των βασικών αποτελεσμάτων επίδοσης. Επίσης, εντοπίζονται περιοχές αδυναμιών και καταρτίζονται και εφαρμόζονται προγράμματα διαρκούς βελτίωσης.<sup>96</sup>

Το εν λόγω μοντέλο αναπτύχθηκε σε ευρωπαϊκό επίπεδο το 1992 από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας και ενώ ήταν αρχικά προσανατολισμένο στην αυτοαξιολόγηση από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, εφαρμόστηκε μετέπειτα και από τους δημόσιους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, κυρίως στη Μεγάλη Βρετανία και τις Σκανδιναβικές χώρες.<sup>97</sup> Η κεντρική ιδέα αυτού του μοντέλου στηρίζεται στην πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού, οι πελάτες, η κοινωνία και η

<sup>95</sup> Χαραλαμποπούλου, Ν. (2010), «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεδομένα και Προοπτικές για τη Διοικητική Αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα: Το Παράδειγμα της Παιδείας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>96</sup> Porter J. L, Tanner J. S.,(2004) "Assessing Business Excellence : A Guide to Business Excellence", 2<sup>nd</sup> edition, Elsevier: London, p.3-4

<sup>97</sup> Bovaird T., Loffler E., (2009)," Public Management and Governance", 2<sup>nd</sup> edition , Routledge: London, p. 173-174)

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

συνολική επίδοση επιτυγχάνονται μέσα από την ηγεσία, τη στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, τις ακολουθούμενες διεργασίες, τις συνεργασίες και τους πόρους. Για κάθε ένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια, έχει καθοριστεί ένα διαφορετικό ποσοστό βαρύτητας, που αντικατοπτρίζει τη συμβολή του στην επίτευξη της «επιχειρηματικής αριστείας»<sup>98</sup>.

Κάθε χώρα έχει τον εθνικό της εκπρόσωπο (NPO – National Partner Organization), ο οποίος ασχολείται με το εν λόγω μοντέλο. Στην Ελλάδα τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων – Ε.Ε.Δ.Ε.). Το Πρόγραμμα χωρίζεται σε τρία επίπεδα διάκρισης των οργανισμών και όλοι οι οργανισμοί μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα, εάν επιθυμούν να λάβουν αναγνώριση, αντίστοιχης αυτής που απεικονίζει το εν λόγω μοντέλο. Τα επίπεδα βάσει των οποίων μπορούν να αναγνωριστούν οι οργανισμοί είναι τα εξής<sup>99</sup>:

2. Η «Δέσμευση στην Επιχειρηματική αριστεία» (Committed to Excellence), η οποία αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει δειλά προς την Επιχειρηματική αριστεία.
3. Η «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική αριστεία» (Recognized for Excellence), η οποία υποδεικνύει ένα καλά διοικούμενο οργανισμό στη διαδρομή του προς την Επιχειρηματική αριστεία.
4. Το επίπεδο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award), που υποδεικνύει οργανισμούς και υπηρεσίες που φιλοδοξούν να πετύχουν τα ανώτερα ευρωπαϊκά ή παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.

---

<sup>98</sup> Loffler E., Vintar M.,(2004), "Improving the Quality of East and West European Public Services", Ashgate: Bratislava, p.109

<sup>99</sup> Δεναξάς, Ν.(2008), «Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, στηρίζεται στα εξής βασικά κριτήρια:

- Ηγεσία (leadership)
- Πολιτική και Στρατηγική
- Εργαζόμενοι
- Συμμαχίες και Πόροι
- Διεργασίες
- Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους πελάτες
- Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους εργαζόμενους
- Αποτελέσματα σχετιζόμενα με την κοινωνία
- Αποτελέσματα σχετιζόμενα με τους κρίσιμους παράγοντες επαρκούς απόδοσης<sup>100</sup>

Συμπερασματικά, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας είναι αρκετά ενδιαφέρον, αν και δε μπορούμε να αγνοήσουμε την πολυπλοκότητα που δημιουργεί ο τρόπος βαθμολόγησης των κριτηρίων. Αποτέλεσμα αυτού του προβληματικού στοιχείου υπήρξε η εμφάνιση ενός άλλου, πιο εύχρηστου και φιλικού προς τη Δημόσια Διοίκηση κριτηρίου, του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.



---

<sup>100</sup> Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδοτικός Οίκος «Interbook», Αθήνα, σελ.517-529

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

#### **4.2 Το Μοντέλο «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» για τη δημόσια διοίκηση**

Η πρώτη πιλοτική έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) παρουσιάστηκε το Μάιο του 2000 στη Λισαβόνα, στο πρώτο συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Η αναθεωρημένη έκδοσή του ΚΠΑ παρουσιάστηκε το 2002 στο δεύτερο συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στην Κοπεγχάγη και το 2006 έγινε η τελευταία αναθεώρηση του ΚΠΑ στη Φιλανδία κατά τη διάρκεια του τέταρτου συνεδρίου Ποιότητας, το οποίο συμπεριελάμβανε νέες κατευθύνσεις σχετικά με την ενδυνάμωση ανταλλαγής εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των Δημόσιων Διοικήσεων της ΕΕ.<sup>101</sup>

Το ΚΠΑ έχει ποικίλους σκοπούς, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι οι κάτωθι:

- Να εισαγάγει στη Δημόσια Διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να οδηγήσει μέσω της αυτοαξιολόγησης σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας, αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση
- Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις Δημόσιες Διοικήσεις, οι οποίες επιδιώκουν να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους.
- Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων, που χρησιμοποιούνται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
- Να διευκολύνει τη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) μεταξύ των οργανώσεων του δημόσιου τομέα.

Το ΚΠΑ έχει αρκετές ομοιότητες με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Παρόλα αυτά, το ΚΠΑ θεωρείται πιο εύχρηστο και κατάλληλο όσον

---

<sup>101</sup> Πασσάς, Π. (2010), «Κείμενα εφαρμογής εργαλείων Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Σημειώσεις Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα, σελ. 19

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

αφορά την εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα, εξαιτίας των εξής πολύ σημαντικών πλεονεκτημάτων<sup>102</sup>:

- 5) Το ΚΑΠ σχεδιάστηκε από στελέχη της δημόσιας διοίκησης, με γνώση των ιδιαιτεροτήτων και των δυσκολιών του δημόσιου τομέα. Ως εκ τούτου, το εν λόγω κριτήριο λαμβάνει σοβαρά υπόψιν του ζητήματα, όπως ο πολυδιάστατος χαρακτήρας των σχέσεων κράτους – πολίτη και οι δυσχέρειες στη μέτρηση της απόδοσης μιας δημόσιας οργάνωσης, καθώς η ανάδραση που αποκομίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες σχετικά με την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος/υπηρεσίας είναι δυσκολότερη και με χρονική υστέρηση στην επίτευξή της, σε σχέση με την ιδιωτική οικονομία.<sup>103</sup>
- 6) Το ΚΑΠ είναι πιο εύχρηστο και φιλικό σε σχέση με τα υπόλοιπα μοντέλα ποιότητας, καθώς δεν προβλέπει συντελεστές βαρύτητας στα επιμέρους κριτήρια και έτσι είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί σε κεντρικό, περιφερειακό, τοπικό επίπεδο, ανεξάρτητα από το βαθμό εξοικείωσης με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- 7) Το ΚΑΠ είναι ιδιαίτερο οικονομικό και ανταποκρίνεται στο διαρκές αίτημα για περιορισμό των οικονομικών πόρων των δημόσιων οργανισμών.

---

<sup>102</sup> Χαραλαμποπούλου, Ν. (2010), «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεδομένα και Προοπτικές για τη Διοικητική Αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα: Το Παράδειγμα της Παιδείας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

<sup>103</sup> Pollitt C., Bouckaert G., (1995), «Quality Improvement in European Public Services: Concepts, Cases and Commentary», SAGE: London, p.6



«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

### 4.3. Ανάλυση κριτηρίων του ΚΠΑ

Τα συστατικά στοιχεία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, σύμφωνα με τον Οδηγό Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι τα εξής<sup>104</sup>:

- **1<sup>ο</sup> Κριτήριο : Ηγεσία.** Το κριτήριο αυτό αποτελείται από τα εξής υποκριτήρια:
  - 1.1. Παροχή σαφούς κατεύθυνσης στην οργάνωση, μέσω της ανάπτυξης της αποστολής, του οράματος και των αξιών της.
  - 1.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής.
  - 1.3. Υποκίνηση και υποστήριξη των υπαλλήλων.
  - 1.4. Διαχείριση σχέσεων με τους πολιτικούς και τις λοιπές ομάδες συμφερόντων.

Το εν λόγω κριτήριο αφορά στην αξιολόγηση της ηγεσίας και συγκεκριμένα της διοικητικής ηγεσίας (bureaucratic leadership)<sup>105</sup>

Επιπλέον, το κριτήριο της ηγεσίας επιτρέπει την παρακίνηση των υπαλλήλων, καθώς ο προϊστάμενος επηρεάζει τη συμπεριφορά τους προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Η παρακίνηση διασφαλίζεται με πολλούς τρόπους, όπως είναι η ανάθεση προκλητικών στόχων, μέσω του συστήματος στοχοθεσίας της οργάνωσης, η ελευθερία υποβολής προτάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών, ο εμπλουτισμός της εργασίας κ.α.<sup>106</sup>

<sup>104</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, (2008) «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σ. 15

<sup>105</sup> Terry D.L., (2003), «Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator», 2<sup>nd</sup> Edition, M.E. Sharpe: New York, p.4

<sup>106</sup> Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές», Γ. Μπένου: Αθήνα, σελ.303

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- **2<sup>ο</sup> Κριτήριο :Στρατηγική και Προγραμματισμός.** Τα υποκριτήρια του κριτηρίου είναι τα εξής:

2.1.Συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.

2.2.Ανάπτυξη, αναθεώρηση και επικαιροποίηση της στρατηγικής και του προγραμματισμού με βάση τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.

2.3.Εφαρμογή στρατηγικής και προγραμματισμού σε όλη τη δημόσια οργάνωση.

2.4.Σχεδιασμός, εφαρμογή και επικαιροποίηση του προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

Τα κύρια στάδια για την υλοποίηση και την εφαρμογή ενός στρατηγικού προγράμματος είναι τα κάτωθι:

- Ανίχνευση περιβάλλοντος και ενδοοργανωτική διάγνωση. Στο στάδιο αυτό ο οργανισμός προβαίνει σε μια SWOT ανάλυση, προσπαθώντας να αποτιμήσει τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές στο εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον.
- Διαμόρφωση της στρατηγικής: Το εν λόγω στάδιο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αποστολής του οργανισμού, τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών, τον καθορισμό της στρατηγικής και τον καθορισμό της πολιτικής.
- Υλοποίηση και εφαρμογή στρατηγικής
- Αποτίμηση και έλεγχος της ακολουθούμενης στρατηγικής<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup>Μιχαλόπουλος, Ν.,(2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Παπαζήσης: Αθήνα, σ.99-147

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- **3<sup>ο</sup> Κριτήριο: Ανθρώπινο δυναμικό.** Το κριτήριο αυτό αποτελείται από τα εξής υποκριτήρια<sup>108</sup>:

3.1. Προγραμματισμός, διοίκηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της οργάνωσης.

3.2. Προσδιορισμός, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, μέσα από την εναρμόνιση ατόμων και ομάδων με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης.

3.3. Ενεργοποίηση του προσωπικού μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως στην «Ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρατηρείται η έλλειψη μιας συνεκτικής πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε στάδιο από την πρόσληψη του κάθε υπαλλήλου έως το τέλος της εργασιακής του πορείας.<sup>109</sup>

- **4<sup>ο</sup> Κριτήριο: Συνεργασίες και πόροι.** Το εν λόγω υποκριτήριο αποτελείται από έξι υποκριτήρια, τα οποία είναι:

4.1. Ανάπτυξη και υλοποίηση βασικών σχέσεων συνεργασίας

4.2. Ανάπτυξη και εφαρμογή συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες

4.3. Διαχείριση οικονομικών

4.4. Διαχείριση πληροφορίας και γνώσης

---

<sup>108</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, (2008), «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σελ .19

<sup>109</sup> Επιτροπή Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος, Η Μεταρρύθμιση του Κράτους, Διοίκηση και Διακυβέρνηση για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, Πρόταση που παρουσιάστηκε στο Συνέδριο με θέμα «Η Μεταρρύθμιση του Κράτους», Δελφοί 2003 [http://www.dee.gr/mediaupload/publications/metarithmisi\\_delfon.pdf](http://www.dee.gr/mediaupload/publications/metarithmisi_delfon.pdf), σ.43

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

4.5. Διαχείριση τεχνολογίας

4.6. Διαχείριση εγκαταστάσεων <sup>110</sup>

Όσον αφορά το συγκεκριμένο κριτήριο, είναι εμφανές ότι «υιοθετείται ένας ευρύς ορισμός των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders), καθώς η αξιολογούμενη οργάνωση δύναται να συμπεριλάβει κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων που μπορεί να επηρεαστεί από την επίτευξη των σκοπών της.» <sup>111</sup>Συνεπάγεται, άρα, ότι ως μέτοχοι μπορούν να θεωρηθούν οι πολίτες/πελάτες, το σύνολο των φορολογούμενων, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, συνεργαζόμενοι φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, οργανωμένες ομάδες της Κοινωνίας Πολιτών και κάθε άλλος ενδιαφερόμενος. <sup>112</sup>

- **5<sup>ο</sup> Κριτήριο: Διαδικασίες.** Τα υποκριτήρια αυτού του κριτηρίου είναι τα εξής:

5.1. Προσδιορισμός, σχεδιασμός, διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών σε συνεχόμενη βάση

5.2. Ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη

5.3. Καινοτόμες διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών <sup>113</sup>

Το κριτήριο αυτό αξιολογεί την ικανότητα της οργάνωσης σχετικά με τις διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προς τους πολίτες/πελάτες. Το Κοινό Πλαίσιο

<sup>110</sup> Υπουργείο Εσωτερικών,(2008), «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σελ .21

<sup>111</sup> Freeman, R.E.,(1983),”Strategic Management: A stakeholder approach”, Pitman: Boston, p.46

<sup>112</sup> Clayton T.J., Poister H.T., (2009),”Thinking about Stakeholders of Public Agencies: The Georgia Department of Transportation Stakeholder Audit”, Journal of Public Organization Review, Vol. 9 (1), pp.67-82

<sup>113</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, (2008) «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σελ .24

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Αξιολόγησης εστιάζει στις κύριες διαδικασίες, σε εκείνες δηλαδή που απαιτούν ένα ή περισσότερα είδη εισροών και αποδίδουν μια εκροή, που έχει αξία για τον πελάτη.<sup>114</sup>

- **6<sup>ο</sup> Κριτήριο: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη**

Το κριτήριο των προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη αποτελεσμάτων αποτελείται από τα εξής δύο υποκριτήρια:

6.1. Αποτελέσματα των μετρήσεων ικανοποίησης πολιτών/πελατών

6.2. Δείκτες μετρήσεων για τον πολίτη/πελάτη<sup>115</sup>

Όσον αφορά τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών, οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες μπορούν να αξιοποιήσουν διάφορους τρόπους συλλογής δεδομένων<sup>116</sup>, όπως:

5. **Τα διοικητικά αρχεία της οργάνωσης**, τα οποία περιλαμβάνουν αρχειακό υλικό, άμεσα προσβάσιμο και με χαμηλό κόστος.

6. **Οι χαρτογραφήσεις στάσεων, αντιλήψεων και απόψεων**, τα οποία λειτουργούν ως δημοσκοπικές έρευνες της κοινής γνώμης και περιλαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με:<sup>117</sup>

- Τις προσδοκίες των πολιτών σχετικά με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών

---

<sup>114</sup> Μπουραντάς Δ., (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις: Γ. Μπένου: Αθήνα 2002, σελ. 520

<sup>115</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, (2008) «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σελ .29

<sup>116</sup> Μιχαλόπουλος, Ν. (2007), «Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», Παπαζήσης: Αθήνα

<sup>117</sup> Kernaghan K., Marson B., Borins S.,(2005), «The New Public Organization, The Institute of Public Administration of Canada», Toronto, p.137

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Το βαθμό ικανοποίησής του από την παρεχόμενη υπηρεσία
- Τον προσδιορισμό των αναγκαίων ενεργειών, με σκοπό την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης, μέσω της γεφύρωσης του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών των πολιτών και των χαρακτηριστικών της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Όσον αφορά το δεύτερο υποκριτήριο και συγκεκριμένα τους δείκτες μέτρησης για τον πολίτη/πελάτη, οι εν λόγω δείκτες εστιάζουν στην άμεση ανταπόκριση της οργάνωσης στα αιτήματα των πολιτών και τη διασφάλιση συνθηκών ενεργούς συμμετοχής του κοινού στόχου της οργάνωσης στις διαδικασίες της<sup>118</sup>.

- **7<sup>ο</sup> Κριτήριο: Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό.** Το κριτήριο αυτό αποτελείται από τα εξής υποκριτήρια:

7.1. Αποτελέσματα μέτρησης ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού

7.2. Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού<sup>119</sup>

Ο βαθμός ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης και του βαθμού προσανατολισμού του προς την εξυπηρέτηση του πολίτη μπορεί να ανιχνευθεί με τις έρευνες στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων, με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, προσωπικών συνεντεύξεων ή συνδυασμό αυτών.<sup>120</sup>

---

<sup>118</sup> Pollitt C., Bouckaert G.,(1995), «Quality Improvement in European Public Services: Concepts, Cases and Commentary», SAGE: London p.26

<sup>119</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, (2008) «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σελ .32

<sup>120</sup> Armstrong M.,(2003), «A Handbook of Human Resource Management Practice», 9<sup>th</sup> Edition, Kogan Page: London, p.240, 810

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- **8<sup>ο</sup> Κριτήριο: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.** Το εν λόγω κριτήριο αποτελείται από τα εξής δύο υποκριτήρια:

8.1. Αποτελέσματα κοινωνικών μετρήσεων, όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι

8.2. Δείκτες κοινωνικής απόδοσης της οργάνωσης

Το συγκεκριμένο κριτήριο εστιάζει στην ανάγκη λογοδοσίας της δημόσιας οργάνωσης. Στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης η λογοδοσία δεν περιορίζεται στην

έννοια της δικαιολόγησης των πράξεων με βάση την αρχή της νομιμότητας, αλλά επεκτείνεται και στην ανάγκη ανταπόκρισης των πράξεων στις ανάγκες όλων των ομάδων ενδιαφέροντος.<sup>121</sup>

- **9<sup>ο</sup> Κριτήριο: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης .** Το κριτήριο αυτό αποτελείται από τα εξής υποκριτήρια:

9.1. Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών

9.2.Εσωτερικά αποτελέσματα

Τα εξωτερικά αποτελέσματα αναφέρονται στις εκροές και τα αποτελέσματα της οργάνωσης σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις διαφόρων μετόχων, ενώ τα εσωτερικά αποτελέσματα αναφέρονται στα αποτελέσματα της οργάνωσης σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της.<sup>122</sup>

---

<sup>121</sup> Thomas G.P., The Changing Nature of Accountability στο Peters B.G., Savoie J.D.(ed.), Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms, McGill – Queen University Press: Montreal 1998, p.348-357

<sup>122</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, (2008) «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα, σελ .32

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**



#### **4.4. Βραβεία Ποιότητας στο δημόσιο τομέα**

Τα βραβεία ποιότητας στο δημόσιο τομέα βοηθούν τους οργανισμούς να βελτιώσουν το παρεχόμενο επίπεδο των υπηρεσιών τους, ύστερα από συγκριτική ανάλυση ανάμεσά τους. Σε περίπτωση που κάποιος οργανισμός κερδίσει κάποιο βραβείο, τότε αυτός αποτελεί πρότυπο λειτουργίας για κάποιον άλλο.<sup>123</sup>

Οι κατηγορίες των βραβείων ποιότητας διαμορφώνονται συνήθως από το φορέα διαχείρισης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους στόχους και τις επιδιώξεις τους, όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον της κάθε χώρας. Οι περισσότερες από τις χώρες της Ε.Ε. έχουν τουλάχιστον μια κατηγορία βραβείου ποιότητας για το δημόσιο τομέα ξεχωριστή ή ενσωματωμένη στις άλλες.<sup>124</sup>

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο για το Δημόσιο Τομέα (European Public Sector Award – EPSA) δημιουργήθηκε το 2007 κατά τη διάρκεια της Γερμανικής Προεδρίας της Ε.Ε. και αποτέλεσε μια συνεργασία του European Group of Public Administration (EGPA), του Bertelsmann Stiftung Foundation και του Speyer University, που είχε ως στόχο τη

<sup>123</sup> Δανάξας Ν.(2008), «Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

<sup>124</sup> Mavroidis, V., B., Toliopoulou, S., Agoritsas C., (2007), «A comparative analysis and review of national quality awards in Europe: Development of critical success factors», The TQM Magazine, Vol. 19, Issue:5, pp. 454-467



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

στήριξη της ανταλλαγής εμπειριών και σύγκρισης βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των πιο καινοτόμων Δημόσιων Διοικήσεων της Ευρώπης, με απώτερο στόχο τον εκσυγχρονισμό τους.

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο για το Δημόσιο Τομέα το 2007 ήταν εστιασμένο στους εξής τομείς:

- Συνεργατική Διοίκηση
- Στοχοθεσία σε συνθήκες οικονομίας πόρων
- Αντιμετώπιση των δημογραφικών αλλαγών

Τον Ιούλιο του 2008 τον Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration – EIPA) ανέλαβε την πρωτοβουλία για διοργάνωση του «Ευρωπαϊκού Βραβείου Δημόσιου Τομέα 2008/09» με στόχο την προώθηση εποικοδομητικού ανταγωνισμού μεταξύ των πιο καινοτόμων δημόσιων διοικήσεων της Ευρώπης, την επιβράβευση πρωτοποριακών-βέλτιστων πρακτικών/έργων, καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών και τη μάθηση από την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών σε ευρωπαϊκούς δημόσιους οργανισμούς.

Αυτήν την πρωτοβουλία στήριξαν οικονομικά 15 χώρες-μέλη της Ε.Ε., συμπεριλαμβανομένης και της Κύπρου, κάτι το οποίο αποδεικνύει τη σημασία που δίνεται από την Κυπριακή Κυβέρνηση στη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας του ευρύτερου δημόσιου τομέα και στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες.<sup>125</sup>

#### **4.4.1. Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών**

Στο πλαίσιο της προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, είναι αναγκαία για τις υπηρεσίες που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους η παροχή κινήτρων, όπως η απονομή ειδικών βραβείων, τα οποία θεσμοθετήθηκαν με τον Ν. 3230/2004.

---

<sup>125</sup> [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Το 2007 με πρωτοβουλία του Υπουργείου Εσωτερικών, ενεργοποιήθηκε για πρώτη φορά η διαδικασία απονομής εθνικού βραβείου ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών. Οι υποψηφιότητες αξιολογήθηκαν από Επιτροπή που αποτελούταν από άτομα εγγυημένου επιστημονικού κύρους και τους καθ' ύλην αρμόδιους Προϊσταμένους του Υπουργείου Εσωτερικών και εκπροσώπους κοινωνικών εταίρων. Οι συμμετέχουσες Δημόσιες υπηρεσίες κρίνονταν με γνώμονα την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Κατά την υλοποίηση των εφαρμογών παρεχόταν η αναγκαία συνδρομή από τα αρμόδια στελέχη της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, καθώς και το επιστημονικό υλικό που απαιτούταν για τη στήριξη των εργασιών.

Η εν λόγω πρωτοβουλία του υπουργείου υπήρξε αναμφισβήτητα καινοτόμος για την ελληνική διοικητική πραγματικότητα. Στόχος ήταν η ενεργοποίηση των Δημοσίων Υπηρεσιών για την υποβολή αξιόπιστων υποψηφιοτήτων, ώστε να αποδειχθεί η συνεχής προσπάθεια της Δημόσιας Διοίκησης να βελτιώνεται και να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες.<sup>126</sup>

Από τα προαναφερθέντα, διαπιστώνεται ότι παρέχεται η δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των υπηρεσιών, δημιουργώντας μία βάση για ανίχνευση και συγκριτική αξιολόγηση των δραστηριοτήτων τους (benchmarking).

#### **4.4.2. Εθνικό Βραβείο Επιχειρηματικής Αρίστευσης**

Το Εθνικό Βραβείο Επιχειρηματικής Αρίστευσης σχεδιάστηκε με σκοπό να αποτελέσει ένα πρότυπο για την οργάνωση των Ελληνικών επιχειρήσεων και να προωθήσει την ανταγωνιστικότητα, την ποιότητα, και την καινοτομία, μέσω της αποτελεσματικής και αποδοτικής εφαρμογής καλών πρακτικών και συστημάτων ποιότητας.

Αναλυτικά, ο σκοπός του εν λόγω βραβείου είναι ο κάτωθι:

---

<sup>126</sup> [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr), express, ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΑ, Εβδομαδιαία Εφημερίδα του Υπουργείου Εσωτερικών, Τρίτη 13/2/2007, έτος 8<sup>ο</sup> Αριθμ. Φύλλου: 315

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

1. Να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της Ελληνικής Βιομηχανίας, των ΜΜΕ και των μικρών επιχειρήσεων
2. Να συμπεριλάβει τις ιδιαιτερότητες των ελληνικών επιχειρήσεων και τάσεων στην αγορά
3. Να αποτελέσει σημείο αναφοράς συγκριτικής αξιολόγησης επιχειρήσεων στην Ελλάδα
4. Να βελτιώσει τα επίπεδα ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων
5. Να ενισχύσει τη συνεργασία φορέων με ενδιαφέρον στην Ποιότητα
6. Να συνδράμει στην τεκμηριωμένη ανάπτυξη μοντέλων επιχειρηματικής Αρίστευσης σε διεθνές επίπεδο
7. Να ολοκληρώσει πρωτοβουλίες για τη Διαχείριση Ποιότητας, όπως είναι η Εποπτεία της Αγοράς, τα συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας ISO 9001, HACCP, ECO-Q κ.ά.<sup>127</sup>

Τα πεδία αρίστευσης ορίζουν και ομαδοποιούν συστηματικά υποσύνολα κριτηρίων αξιολόγησης βάσει των εννοιών της Ποιότητας, της Οργάνωσης και Διοίκησης, της Ανταγωνιστικότητας και της Καινοτομίας, ανάλογα με τις δυνατότητες οργάνωσης και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Έτσι, υπό αυτό το πρίσμα προτείνονται τα εξής πέντε πεδία αρίστευσης, τα οποία καλύπτουν τις εξής ενότητες:

- Συστήματα Οργάνωσης και Διαχείρισης
- Δικτυώσεις και Εξειδικευμένα Συστήματα
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Υλικών και Άυλων Πόρων

---

<sup>127</sup> Δενάξας Ν.(2008), «Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Εξελιγμένα Συστήματα
- Καινοτομία

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί πως τα προαναφερθέντα πεδία έχουν σχεδιασθεί ώστε να αποτελέσουν μια προσέγγιση «καλής πρακτικής» για τις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι στο δρόμο της Επιχειρηματικής Αριστείας, έχοντας ως αφετηρία ένα «ώριμο» σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, με σταδιακή κατεύθυνση τη διαφοροποίηση.<sup>128</sup>

#### **4.4.3. Το βραβείο Deming**

Το εν λόγω βραβείο καθιερώθηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers) το 1951 προς τιμήν του Αμερικανού φυσικού, μαθηματικού και στατιστικολόγου W. Edwards Deming, ο οποίος καθιέρωσε διεθνώς τις Στατιστικές Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας και θεωρείται «πατέρας» της ποιότητας.

Το βραβείο Deming απευθύνεται στις εξής τρεις κατηγορίες:

- A) Στις μικρές ιαπωνικές επιχειρήσεις
- B) Στις διευθύνσεις και στα τμήματα μεγάλων εταιρειών
- Γ) Στις εταιρείες του εξωτερικού

Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί πως τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται οι λειτουργίες της επιχείρησης, είναι τα εξής:

- Πολιτική και σχεδιασμός επιχείρησης

---

<sup>128</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα «Ενίσχυση και επιβράβευση των μεταποιητικών επιχειρήσεων σύμφωνα με το Εθνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αρίστευσης», 2007

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Οργάνωση και διοίκηση
- Έλεγχος ποιότητας, επιμόρφωση και διάχυση
- Συλλογή, επεξεργασία και διάχυση πληροφοριών σχετικών με την ποιότητα
- Ανάλυση στοιχείων
- Προτυποποίηση
- Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας
- Διασφάλιση ποιότητας
- Αποτελέσματα
- Μελλοντικά σχέδια<sup>129</sup>

#### **4.4.4. Το βραβείο Baldrige**

Το βραβείο Baldrige καθιερώθηκε το 1987, με σκοπό την προώθηση της ενημέρωσης και την ευαισθητοποίηση για θέματα ποιότητας. Οι κατηγορίες επιχειρήσεων στις οποίες απονέμεται το εν λόγω βραβείο είναι οι εξής:

- Οι βιομηχανικές
- Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών
- Οι μικρές επιχειρήσεις

Η αξιολόγηση αυτών των επιχειρήσεων, βασίζεται στα κάτωθι στοιχεία:

- 1) Ηγεσία
- 2) Ανάλυση πληροφοριών

---

<sup>129</sup> Κέφης ,Β.(2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 53

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- 3) Σχεδιασμός της στρατηγικής της ποιότητας
- 4) Ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- 5) Διαχείριση των διαδικασιών ποιότητας
- 6) Ποιοτικά και παραγωγικά αποτελέσματα
- 7) Ικανοποίηση του πελάτη

Το βραβείο Baldrige συνιστά αναμφισβήτητα ένα αποτελεσματικό εργαλείο βιομηχανικής πολιτικής, με σημαντική διεθνή αποδοχή και κύρος. Επίσης, το εν λόγω βραβείο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη ως του πλέον αποτελεσματικού μέσου για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια οικονομική μονάδα.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Κέφης, Β. (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 55



*«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».*

---

## ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ

#### Α' ΜΕΡΟΣ

##### 5.1. Σύντομη παρουσίαση του υπουργείου



Το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, όπως μετονομάστηκε το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων είναι κρατικός φορέας του Ελληνικού κράτους. Κατά τα πρώτα χρόνια ύπαρξής του είχε τον τίτλο "η επί των Εκκλησιαστικών και της Δημοσίου Εκπαιδεύσεως Γραμματεία της Επικρατείας". Εδρεύει στην οδό Α. Παπανδρέου 37 στο Μαρούσι Αττικής.

Αποστολή του Υπουργείου είναι, σύμφωνα με τις διατάξεις του Συντάγματος και της λοιπής κείμενης νομοθεσίας: α) η προαγωγή της παιδείας με σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλάσή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

πολίτες, β) η ανάπτυξη και η προαγωγή της επιστήμης, της έρευνας και της διδασκαλίας και γ) η προστασία της ελευθερίας της θρησκευτικής συνείδησης και της θρησκευτικής λατρείας και η εποπτεία των λειτουργιών όλων των γνωστών θρησκειών. Στο Υπουργείο υπάγονταν, μεταξύ άλλων, η Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς, η Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης (όπως μετονομάστηκε η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων), η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας και η Γενική Γραμματεία Θρησκευμάτων.

Οι διατελέσαντες υπουργοί μετά το 1974 ήταν πολλοί με πρώτο τον Νικόλαο Λούρο (έναρξη θητείας 24/7/1974 – λήψη θητείας 21/11/1974). Την τρέχουσα περίοδο, μετά τις εκλογές του Ιουνίου 2012, υπουργός Παιδείας ορίστηκε ο Κωνσταντίνος Αρβανιτόπουλος.

Στις 21 Ιουνίου 2012 το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων συγχωνεύτηκε με το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.

## **5.2. Π.Δ. Ίδρυσης και μετονομασίας του Υπουργείου Παιδείας**

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Π.Δ. 85/12,<sup>131</sup>

1. Ιδρύεται Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού. Το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού συγκροτείται: α) από το σύνολο των υπηρεσιών, αρμοδιοτήτων, οργάνων, θέσεων και προσωπικού που ανήκαν στο πρώην Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων και με τους φορείς που αυτό επέπτευε, πλην της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας και της Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης, και των φορέων που εποπτεύονταν από τις ανωτέρω δύο Γενικές Γραμματείες, πλην των φορέων που

---

<sup>131</sup> Π.Δ. 85/12: «Ίδρυση και μετονομασία Υπουργείων, μεταφορά και κατάργηση υπηρεσιών», (ΦΕΚ 141 Α/21-6-2012)

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

εποπτεύονταν από τις ανωτέρω δύο Γενικές Γραμματείες, β) από το σύνολο των υπηρεσιών, αρμοδιοτήτων, οργάνων, θέσεων και προσωπικού που ανήκαν στο πρώην Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού και των φορέων που αυτές επόπτευαν, πλην: αα) των υπηρεσιών του κατά τις διατάξεις της παρ, 1 του άρθρου 6 του παρόντος τομέα Τουρισμού και των φορέων που αυτές επόπτευαν και ββ) των υπηρεσιών, αρμοδιοτήτων, οργάνων, θέσεων και προσωπικού που είχαν μεταφερθεί στο Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού με τα π.δ. 189/2009 (άρθρο 3) και 96/2010 (άρθρο 2 παρ. 1 ε, Α' 170) και γ) από τις διευθύνσεις Ανάπτυξης Αθλητισμού και «Άθλησης για Όλους» της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού οι οποίες με το π.δ. 96/2010 (άρθρο 2 παρ. 1δ) είχαν μεταφερθεί στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και επαναφέρονται με το παρόν στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

2. Όπου στην κείμενη νομοθεσία αναφέρεται Υπουργός αρμόδιος για θέματα που υπάγονται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού νοείται εφεξής ο Υπουργός Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.

3. Έως ότου συγκροτηθούν υπηρεσιακά συμβούλια και πειθαρχικά συμβούλια του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, το προσωπικό του συνιστώμενου Υπουργείου και των υπηρεσιών που υπάγονται σ' αυτό εξακολουθεί να υπάγεται στα υπηρεσιακά συμβούλια και στα πειθαρχικά συμβούλια στα οποία υπαγόταν έως τη δημοσίευση του παρόντος. Το προσωπικό των Διευθύνσεων Ανάπτυξης Αθλητισμού και «Άθλησης για Όλους», που μεταφέρεται από το πρώην Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, υπάγεται στο υπηρεσιακό συμβούλιο και στο πειθαρχικό συμβούλιο της Γενικής Γραμματείας αυτής.

4. Οι δαπάνες λειτουργίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού βαρύνουν έως 31/12/2012 τους προϋπολογισμούς που έχουν εγκριθεί για το πρώην Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων και το πρώην

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού, οι πιστώσεις των οποίων μεταφέρονται στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, κατά το μέρος που αφορούν τις υπαγόμενες σε αυτό υπηρεσίες. Στο Υπουργείο αυτό μεταφέρονται και οι πιστώσεις του προϋπολογισμού του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης κατά το μέρος που αφορούν τις διευθύνσεις Ανάπτυξης Αθλητισμού και «Άθλησης για Όλους», που μεταφέρθηκαν στη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού.

Έτσι, βάσει του εν λόγω Π.Δ., το υπουργείο Παιδείας μετονομάζεται σε Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και συγχωνεύεται με το Υπουργείο Πολιτισμού και απορροφά από το υπουργείο Υγείας τις διευθύνσεις Ανάπτυξης Αθλητισμού και «Άθλησης για Όλους» της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, που υπάγονταν παλαιότερα σε αυτό.

Επιπρόσθετα, με το Π.Δ. 96/12<sup>132</sup>, θεσμοθετείται η σύσταση Γενικής Γραμματείας Πολιτισμού στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.

---

<sup>132</sup> Π.Δ. 96/12 «Σύσταση Γενικής Γραμματείας Πολιτισμού στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού», (ΦΕΚ 154 Α/24-07-2012)

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

### **5.3. Αποστολή του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού**

Η αποστολή του Υπουργείου Παιδείας σύμφωνα με τις διατάξεις του Συντάγματος και της λοιπής κείμενης νομοθεσίας είναι η εξής:

Α) Η προαγωγή της παιδείας με σκοπό την ηθική, πνευματική, επαγγελματική και φυσική αγωγή των Ελλήνων, την ανάπτυξη της εθνικής και θρησκευτικής συνείδησης και τη διάπλασή τους σε ελεύθερους και υπεύθυνους πολίτες

Β) Η ανάπτυξη και η προαγωγή της επιστήμης, της έρευνας και της διδασκαλίας και

Γ) Η προστασία της ελευθερίας της θρησκευτικής συνείδησης και της θρησκευτικής λατρείας και η εποπτεία των λειτουργιών όλων των γνωστών θρησκειών.

### **5.4. Διάρθρωση της Κεντρικής Υπηρεσίας**

Σύμφωνα με το άρθρο 143, η Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου διαρθρώνεται ως εξής:

- Πολιτικό Γραφείο Υπουργού
- Πολιτικό Γραφείο Αναπληρωτή Υπουργού
- Πολιτικά Γραφεία Υφυπουργών
- Γραφείο Γενικού Γραμματέα
- Γενική Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών
- Γενική Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Γενική Διεύθυνση Ανώτατης Εκπαίδευσης
- Ενιαίος Διοικητικός Τομέας Ευρωπαϊκός Πόρων
- Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Εκπαιδευτικών Δράσεων

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Αυτοτελής Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου
- Αυτοτελής Τμήμα Δημοσιότητας και Δημοσίων Σχέσεων
- Αυτοτελής Τμήμα Κοινοβουλευτικού Ελέγχου
- Αυτοτελές Γραφείο Νομοθετικής Πρωτοβουλίας

Στην εν λόγω διπλωματική εργασία, θα μελετήσουμε τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και θα προσπαθήσουμε να εξαγάγουμε κάποια συμπεράσματα σχετικά με το επίπεδο διασφάλισης ποιότητας του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού.

### **5.5. Νομοθεσία Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού**

Όσον αφορά το νομικό πλαίσιο, το οποίο διέπει το Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού, αυτό είναι το εξής:

- Π.Δ. 147/1976 <sup>133</sup> «Περί του Οργανισμού της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει,
- Ν. 3879/2010 (ΦΕΚ 163/Α) «Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης» και άλλες διατάξεις,
- Η με αρ. 0.6334/οικ.6.717 Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ 397/Β/7.4.2010) <sup>134</sup>
- Ν.3577/2007 <sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Π.Δ. 147/1976 «Περί του Οργανισμού της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων», (ΦΕΚ 56/Α)

<sup>134</sup> Κ.Υ.Α. 879/2010 με θέμα «Εκχώρηση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για πράξεις του Ε.Π. «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» (ΦΕΚ 397/Β/7.4.2010)

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**5.6. Σχετική νομοθεσία εφαρμογής ζητημάτων ποιότητας στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού**

Η αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, η οποία ασχολείται με θέματα ποιότητας είναι η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Η αρμόδια Κ.Υ.Α. (Ν. 2473/2008)<sup>136</sup>, καθορίζει τους δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του εν λόγω υπουργείου.

Όσον αφορά τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι Ειδικοί Δείκτες είναι οι εξής:

1. Αριθμός άρθρων του Κ.Π.Α. (Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης) που υιοθετούνται ετησίως σε υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.
2. Αριθμός υπηρεσιών περιφερειακών ή εποπτευόμενων που πιστοποιούνται ετησίως με ISO-9001:2000.
3. Αριθμός ενημερωτικών εκδηλώσεων που οργανώνονται ετησίως για θέματα της ποιότητας στη Διοίκηση των Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, με παράλληλη έκδοση σχετικού ενημερωτικού εντύπου.
4. Αριθμός σεμιναρίων που οργανώνονται ετησίως σε θέματα ποιότητας για την επιμόρφωση των υπαλλήλων και των εποπτευόμενων Νομικών Προσώπων.

<sup>135</sup> Ν.3577/2007 με θέμα «Δημιουργία Φορέα Διαχείρισης Ολοκληρωμένου Προγράμματος Δια βίου Μάθησης, ρύθμιση θεμάτων ιδιωτικής εκπαίδευσης και φορέων εποπτείας Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 130/Α)

<sup>136</sup> Ν. 2473/2008 «Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.)», (ΦΕΚ 35315/Β)

---

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

---

Ο συγκεκριμένος νόμος ορίζει επίσης και τους Γενικούς Δείκτες ως εξής:

1. Αριθμός παραπόνων, ετησίως.
2. Ποσοστό (%) ικανοποίησης παραπόνων, ετησίως.
3. Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα / ερωτήματα, ετησίως.
4. Αριθμός προβλημάτων και που δεν έχουν επιλυθεί, ετησίως.

Επιπρόσθετα, αξίζει να γίνει αναφορά στο **N. 3230/2004**<sup>137</sup>, ο οποίος καθιερώνει κατά κύριο λόγο το σύστημα διοίκησης με στόχους και τη μέτρηση της αποδοτικότητας. Ο εν λόγω νόμος καθορίζει ρητά το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Επίσης, σε αυτό το νομοθετικό πλαίσιο καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Στα επόμενα άρθρα του νόμου καθορίζονται η διαδικασία καθορισμού των στόχων, η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων και στο κεφάλαιο Β' καθορίζονται οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, σύμφωνα με τους οποίους απαιτείται η σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας. Η αρμόδια διεύθυνση για αυτό το σκοπό είναι η Διεύθυνση Ποιότητας

---

<sup>137</sup> Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 44/Α)

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

και Αποδοτικότητα. Επιπρόσθετα, αξίζει να επισημανθεί πως μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, συντάσσεται από τον Υπουργό Εσωτερικών σχετική έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των μετρήσεων και την εισήγηση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Το 2007 συστάθηκε μια ομάδα εργασίας για την εφαρμογή του πρώτου Κ.Π.Α. με την αρ. πρωτ. 148319/ΙΚ/24-12-2007 απόφαση. Το 2008 και συγκεκριμένα από τον Φεβρουάριο 2008 - Ιούνιο 2008 έλαβε χώρα η πρώτη εφαρμογή του Κ.Π.Α. στο Υπουργείο Παιδείας, ενώ το 2009 πραγματοποιήθηκε η έναρξη των εργασιών της δεύτερης εφαρμογής του Κ.Π.Α.

Όσον αφορά τα σεμινάρια που έλαβαν χώρα για την ενημέρωση των υπαλλήλων ως προς την εφαρμογή θεμάτων ποιότητας και αποδοτικότητας, αξίζει να επισημανθεί πως το Φεβρουάριο του 2009 πραγματοποιήθηκε το σεμινάριο «Διοίκηση μέσω στόχων» για υπαλλήλους – συνδέσμους και στις 7/5/2010 η ημερίδα «Διοίκηση μέσω στόχων» για γενικούς διευθυντές και προϊστάμενους διευθύνσεων.

**5.7. Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Αθλητισμού και Πολιτισμού**

Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας είναι αρμόδια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποδοτικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων, καθώς και την ποιοτική βελτίωση της λειτουργίας του Υπουργείου και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτό.

Η διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας αποτελείται από τα εξής τμήματα:

1) Τμήμα Α': Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας (Γραφείο 3037)

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Α' αφορούν:



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Στην εφαρμογή συστημάτων και μεθόδων μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των μονάδων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτό (Ανεξάρτητες – Αποκεντρωμένες – Γενικές Γραμματείες), σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.
- Στη διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των ανωτέρω υπηρεσιών.
- Στον προσδιορισμό, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ποιότητας και στην προώθηση της κοινής υπουργικής απόφασης, του άρθρου 5 παρ. 4 του Ν. 3230/2004 με την οποία εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται ειδικοί δείκτες.
- Στην εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτό, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.
- Στη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτό, ώστε να ανταποκρίνονται πληρέστερα στις ανάγκες των πολιτών.
- Στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της εφαρμογής των πιο πάνω προτάσεων.
- Στην εφαρμογή του (Κ.Π.Α.) Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF) Common Assessment Framework.

Αν και έχει γίνει λεπτομερής αναφορά στο Κ.Π.Α. σε προηγούμενο κεφάλαιο, αξίζει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό πως το Κ.Π.Α. είναι ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας. Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Αθλητισμού, στις Διευθύνσεις, Υπηρεσίες και Ανεξάρτητα Τμήματα της Κ.Υ., καθώς επίσης στα Εποπτευόμενα Πρόσωπα του Υπουργείου Παιδείας έχει ως στόχο την ουσιαστική αναβάθμιση της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος του πολίτη – πελάτη.

Το Κ.Π.Α. προέκυψε από τη συνεργασία μεταξύ των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές Διοίκησης Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στην πράξη, το Κ.Π.Α. είναι μια σχετικά απλή και αντικειμενική μεθοδολογία, μέσω της οποίας η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας μπορεί να εντοπίσει τους τομείς της διοικητικής λειτουργίας των Διευθύνσεων, Υπηρεσιών και των Ανεξάρτητων Τμημάτων, που υστερούν σε αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, έτσι ώστε να προχωρήσουν στις απαραίτητες βελτιώσεις. Η χρήση του εν λόγω μοντέλου είναι υποχρεωτική για τους Ελληνικούς δημόσιους φορείς, βάσει της εγκυκλίου ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 του Υπουργείου Εσωτερικών.

- Στην εισήγηση των αναγκαίων μέτρων για την καθιέρωση συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και διαδικασιών αυτοαξιολόγησης (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, διαδικασίες πιστοποίησης βάσει ISO).
- Στη σύνταξη εκθέσεων αποτελεσμάτων για τις επιμέρους αξιολογήσεις.
- Στη σύνταξη ετήσιας έκθεσης απολογισμού των αποτελεσμάτων λειτουργίας της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτό, η οποία υποβάλλεται στον Υπουργό του Υπουργείου Παιδείας και συγχρόνως διαβιβάζεται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

2) Τμήμα Β': Τεκμηρίωσης & Βελτιωμένων Πρακτικών (γραφείο: 3038)

Οι αρμοδιότητες του Τμήματος Β' αφορούν:

- Στη συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ποιότητα των μονάδων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτό. (Ανεξάρτητες – Αποκεντρωμένες – Γενικές Γραμματείες)
- Στη συλλογή και δημοσίευση στοιχείων για τον Προϋπολογισμό Προγραμμάτων 2009 σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Οικονομικών Υποθέσεων του Υπουργείου Παιδείας. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, από το 2012 ο προϋπολογισμός των δημοσίων υπηρεσιών θα βασίζεται στο βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων.
- Στον εντοπισμό των καλύτερων πρακτικών σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.
- Στη συμμετοχή σε διαδικασίες βράβευσης σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών – ανάπτυξη και εφαρμογή πιλοτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών – εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Αξίζει να αναφερθεί πως στο πλαίσιο της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού δεν έχουν συσταθεί και δε λειτουργούν αμειβόμενες επιτροπές. Με την 164510/ΙΚ Υπουργική Απόφαση συστάθηκε μη αμειβόμενη Ομάδα Εργασίας για την Εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Διεύθυνση Οργάνωσης και Διεξαγωγής Εξετάσεων στην Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Επιπρόσθετα, η διεύθυνση συστάθηκε με το Π.Δ. 259/29-12-2005 και στελεχώθηκε το φθινόπωρο του 2007. Από το 2007 η διεύθυνση προέβει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων στο πλαίσιο των βασικών αρμοδιοτήτων της. Παραθέτουμε με θεματική και χρονολογική σειρά τις παρακάτω δράσεων:

Σχετικά με τον καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας αναφέρουμε:

- Την έκδοση Κ.Υ.Α., ΦΕΚ 2473/15/12/2008 τ.β' στην οποία καθορίζονται για πρώτη φορά στην Ελληνική δημόσια διοίκηση οι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας (κεντρική υπηρεσία και εποπτευόμενοι φορείς) στο πλαίσιο του Ν. 3230/2004. Η Κ.Υ.Α. εκδόθηκε ύστερα από συνεργασία της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, με όλες τις Διευθύνσεις και τους εποπτευόμενους φορείς του Υπουργείου Παιδείας. Με την παραπάνω Κ.Υ.Α. θεσμοθετήθηκαν 8 (οκτώ) Γενικοί και 309 (τριακόσιοι εννιά) Ειδικοί δείκτες που αφορούν στις υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας και στην ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών (η παραπάνω δράση προκλήθηκε από το με αρ. πρωτ. 25416/ΙΚ/22-2-2008 έγγραφο της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας).
- Το υπ. αριθμ. 50659/ΙΚ/29-4-2011 έγγραφο της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας για την επικαιροποίηση της Κ.Υ.Α., ΦΕΚ 2473/5/12/2008 τ.β'.
- Την κατάθεση σχεδίου εγκυκλίου με θέμα: « Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού» για το έτος 2011-2012 προς υπογραφή από τον Γενικό.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Σχετικά με την **καθιέρωση μέτρων για τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης**, αναφέρονται τα κάτωθι:

- Η εφαρμογή του (Κ.Π.Α.) Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Προσωπικού Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με βάση την Υ.Α. 148319/ΙΚ/20-12-2007. Η Γενική Διεύθυνση Αξιολογήθηκε με το βαθμό 32,6 στην κλίμακα 1-100.
- Η εφαρμογή του (Κ.Π.Α.) Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη Διεύθυνση Οργάνωσης και Διεξαγωγής Εξετάσεων με βάση την Υ.Α. 164510/ΙΚ/18-12-2008. Η ομάδα εργασίας έχει ολοκληρώσει την αξιολόγηση και εκκρεμεί η έκθεση αποτελεσμάτων.
- Στο πλαίσιο πιστοποίησης βάσει ISO, επιχορηγήθηκε η Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης νομού Σερρών με το ποσό των 15.000 €, ώστε να εφαρμόσει το πρότυπο ποιότητας ΕΛΟΤ EN ISO 9001: 2008, για πρώτη φορά, στη διοίκηση της εκπαίδευσης.
- Το Ε.Σ. 4/6-6-2011 της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας προς το γραφείο Υπουργού, για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. σε όλες τις διευθύνσεις της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας.
- Το Ε.Σ. 6/22-7-2011 της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας προς το γραφείο Υπουργού, για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. σε όλες τις περιφερειακές διευθύνσεις του Υπουργείου Παιδείας.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Σχετικά με τη δράση της στοχοθεσίας των διευθύνσεων της Κ.Υ. και των εποπτευόμενων φορέων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, αναφέρουμε:

- Το αρ. πρωτ. 24028/ΙΚ/4-3-2009 έγγραφο της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, με το οποίο κλήθηκαν οι γενικές διευθύνσεις, οι διευθύνσεις και οι εποπτευόμενοι φορείς του Υπουργείου Παιδείας να συντάξουν και να αποστείλουν τη στοχοθεσία τους για το έτος 2009.
- Τη σύνταξη του εγγράφου για την καθολική στοχοθεσία των υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας με βάση τα στοιχεία των παραπάνω υπηρεσιών.
- Τη συλλογή των απολογιστικών εκθέσεων στοχοθεσίας όλων των διευθύνσεων, μετά από τηλεφωνική επικοινωνία της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας με τους «συνδέσμους», υπαλλήλους διευθύνσεων, για θέματα ποιότητας και αποδοτικότητας, το Δεκέμβριο του 2009.
- Την ολοκλήρωση της απολογιστικής έκθεσης στοχοθεσίας των διευθύνσεων της κεντρικής υπηρεσίας και των εποπτευόμενων φορέων του Υπουργείου Παιδείας του έτους 2009, το Μάιο του 2010.
- Το από 10-12-2010 ενημερωτικό σημείωμα της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας σχετικά με την υπογραφή σχεδίου Υπουργικής Απόφασης με θέμα: «Καθορισμός στρατηγικών στόχων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού για το έτος 2011».
- Το από 29-11-2010 ενημερωτικό σημείωμα της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας σχετικά με την υπογραφή σχεδίου Υπουργικής Απόφασης με θέμα: «Καθορισμός στρατηγικών στόχων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού για το έτος 2012».

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Σχετικά με τη **διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ)**, αναφέρουμε:

- Τη διοργάνωση ενημερωτικής εκδήλωσης για τους προϊσταμένους διευθύνσεων για θέματα Διοίκησης μέσω Στόχων στις 26-3-2008. Οι διευθυντές εκπαιδευτικών, αρχικά, σε θέματα ποιότητας και συστημάτων Διοίκησης μέσω Στόχων, που συνδιοργανώθηκαν από το Υπουργείο Παιδείας και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) στο Υπουργείο Παιδείας.
- Το αρ. πρωτ. 118033/ΙΚ/16-9-2008 έγγραφο της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, σχετικά με τον ορισμό υπαλλήλου (συνδέσμου) από κάθε διεύθυνση, υπεύθυνου για θέματα ποιότητας. Οι 50 αρμόδιοι υπάλληλοι εκπαιδεύτηκαν αρχικά, σε θέματα ποιότητας και συστημάτων Διοίκησης μέσω Στόχων, σε δύο σειρές εβδομαδιαίων σεμιναρίων (Φεβρουάριος 2009) που συνδιοργανώθηκαν από το Υπουργείο Παιδείας και το ΕΚΔΔΑ στο Υπουργείο Παιδείας με πιστοποιημένη επιμόρφωση.
- Τη διοργάνωση ημερίδας με θέμα τη Διοίκηση μέσω Στόχων για τους γενικούς διευθυντές και τους προϊσταμένους των διευθύνσεων και τμημάτων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας, στις 7-5-2010.
- Το Ε.Σ. 3/6-6-2011 της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας προς το γραφείο Υπουργείου, για τη διοργάνωση ημερίδας που θα αφορά στην ενημέρωση των προϊσταμένων των διευθύνσεων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών υπό την αιγίδα του Υπουργείου Παιδείας.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

**Σχετικά με άλλες δράσεις της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας αναφέρουμε:**

- Το Υπουργείο Παιδείας με πρωτοβουλία της εν λόγω Διεύθυνσης, εντάχθηκε πιλοτικά μαζί με την ΕΛ.ΑΣ. και το Πυροσβεστικό Σώμα, στον προϋπολογισμό προγραμμάτων – απόδοσης του 2009, ο οποίος έγινε νόμος του κράτους. Στον εκτελούμενο προϋπολογισμό προβλέπονται στη λειτουργία «Παιδεία», στο πρόγραμμα «Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση» 8 (οκτώ) πιλοτικές δράσεις με προκαθορισμένους στόχους και 35 (τριάντα πέντε) δείκτες απόδοσης.
- Την επιμόρφωση δύο στελεχών της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας από το Υπουργείο Οικονομικών σε θέματα προϋπολογισμού προγραμμάτων – απόδοσης.

**Όσον αφορά τις δράσεις που σχεδιάστηκαν και τις ενέργειες που υλοποιήθηκαν για το έτος 2011, αυτές είναι οι εξής:**

- Σχέδιο Υπουργικής Απόφασης για τον καθορισμό στοχοθεσίας του έτους 2011 και τα σχετικά ενημερωτικά σημειώματα: ΕΣ 1/10-12-2010 και ΕΣ 2/31-1-2011.
- Αίτημα χορήγησης αιγίδας για διοργάνωση ημερίδας που θα αφορά στην ενημέρωση των προϊσταμένων των διευθύνσεων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών: ΕΣ 3/6-6-2011.
- Αίτημα για την καθολική εφαρμογή του Κ.Π.Α. σε όλες τις διευθύνσεις της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας: ΕΣ 4/6-6-2011.
- Επανεξέταση του περιεχομένου της Κ.Υ.Α. 153168/ΙΚ, σε συνεργασία με τις διευθύνσεις και τους εποπτευόμενους φορείς του Υπουργείου Παιδείας: 50659/ΙΚ/29-4-2011 έγγραφο της διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας.



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

Εκτός από τα προαναφερθέντα, αξίζει να επισημανθούν οι εν λόγω εκκρεμότητες:

- Υπογραφή της Υπουργικής Απόφασης για τον καθορισμό στοχοθεσίας του έτους 2011.
- Έγκριση για τη διοργάνωση ημερίδας για την ενημέρωση των Προϊσταμένων των Διευθύνσεων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας.
- Έγκριση για την καθολική εφαρμογή του Κ.Π.Α. σε όλες τις διευθύνσεις της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας.
- Είναι σε εξέλιξη η δράση για την επικαιροποίηση της Κ.Υ.Α., ΦΕΚ 2473/5/12/2008 τ.β

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

### **Β' ΜΕΡΟΣ: Σχολιασμός ερωτηματολογίου**

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναλύσουμε το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε σε ένα σύνολο εκατό (100) διοικητικών και αποσπασμένων εκπαιδευτικών υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, προσπαθώντας να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα ως προς την έννοια και την αναγκαιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

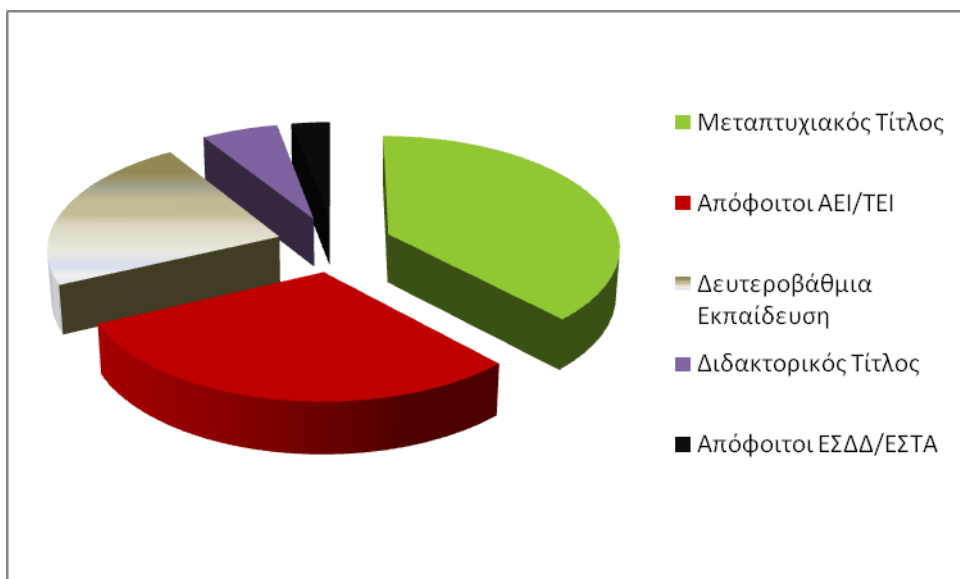
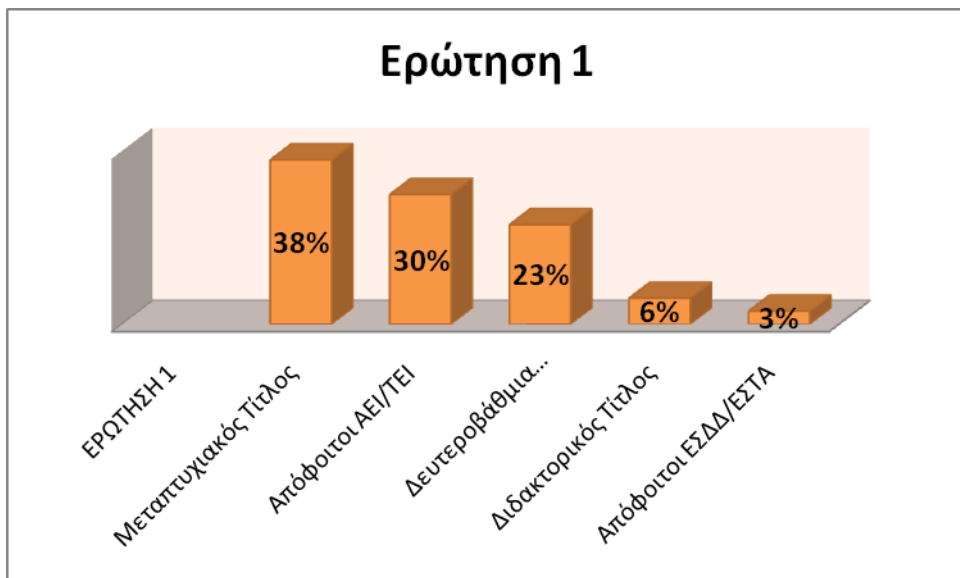
Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα, αφορά τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτουν τα κάτωθι:

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ 1** («Παρακαλώ σημειώστε το επίπεδο σπουδών σας»)

- 1) Το 38% των ερωτηθέντων υπαλλήλων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.
- 2) Το 30% των ερωτηθέντων υπαλλήλων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ
- 3) Το 23% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- 4) Το 6% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών
- 5) Το 3% είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Από τα άνωθεν ποσοστά, συμπεραίνουμε πως το επίπεδο σπουδών της πλειοψηφίας των υπαλλήλων του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού είναι ιδιαίτερα υψηλό, καθώς διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

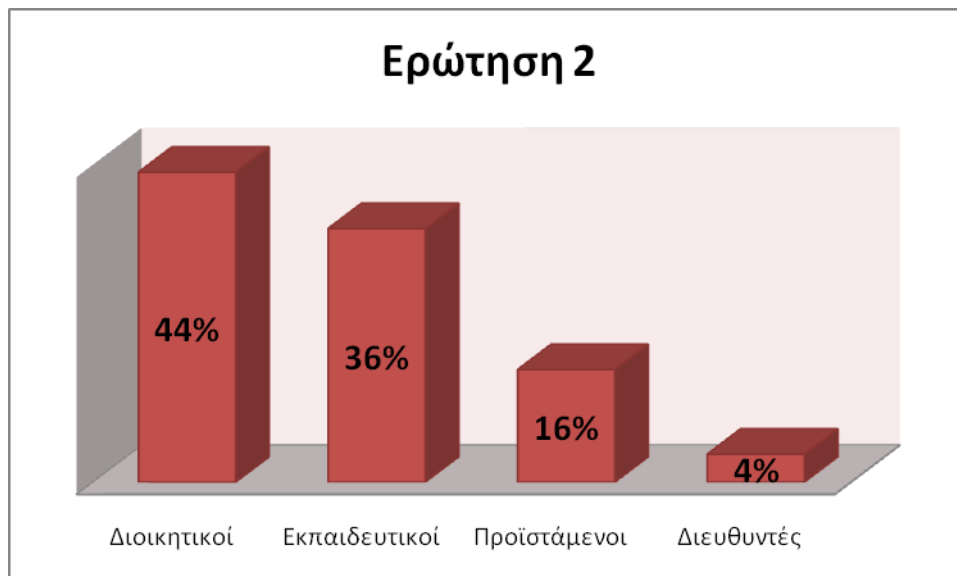
«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».



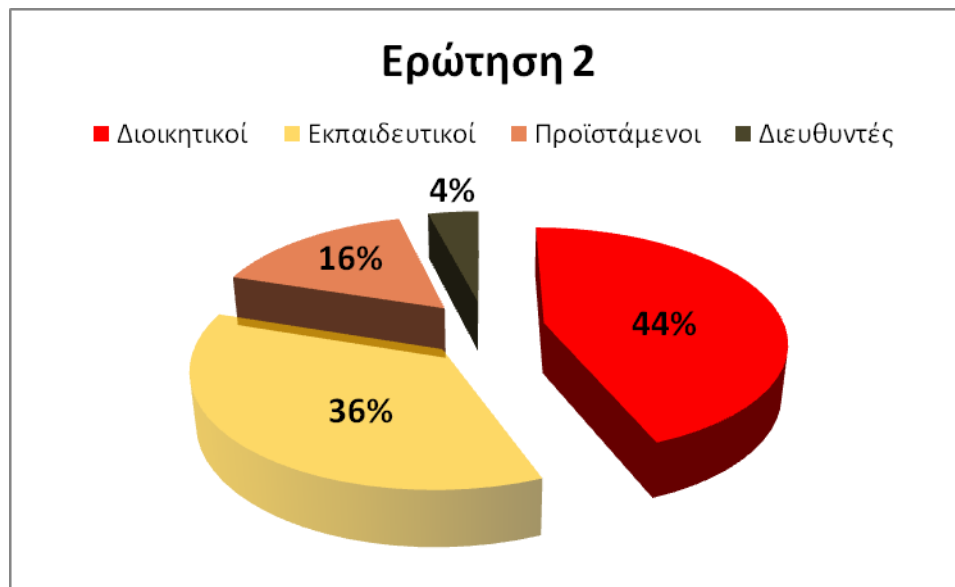
**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2** («Παρακαλώ σημειώστε το ιεραρχικό επίπεδο στην εργασία σας»)

- 1) Το 44% των υπαλλήλων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας είναι διοικητικοί υπάλληλοι
- 2) Το 36% των υπαλλήλων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας είναι αποσπασμένοι εκπαιδευτικοί
- 3) Το 16% των ερωτηθέντων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας είναι Προϊστάμενοι Τμήματος
- 4) Το 4% των ερωτηθέντων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας είναι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης (Διευθυντές)

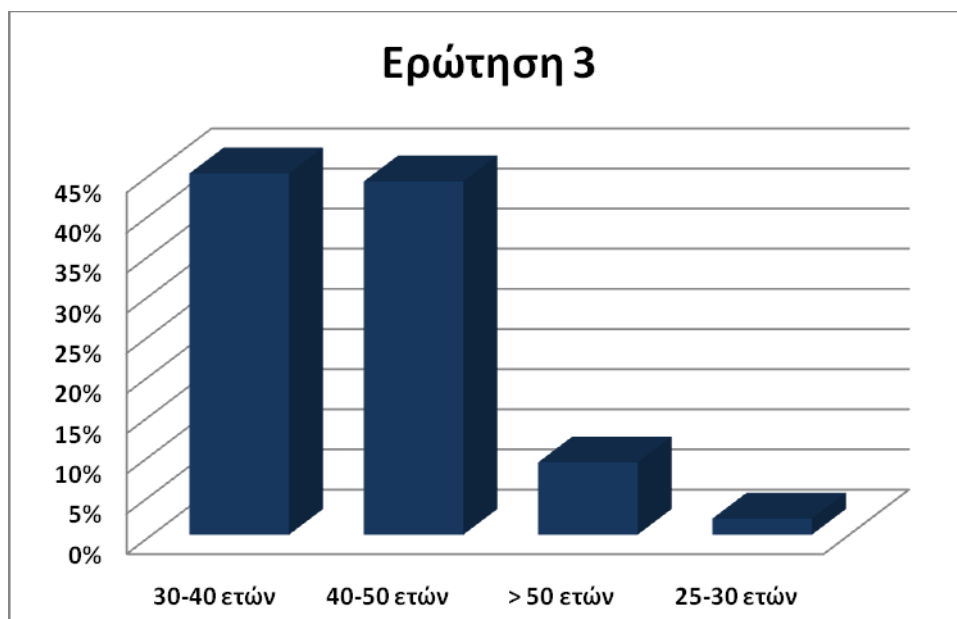


«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

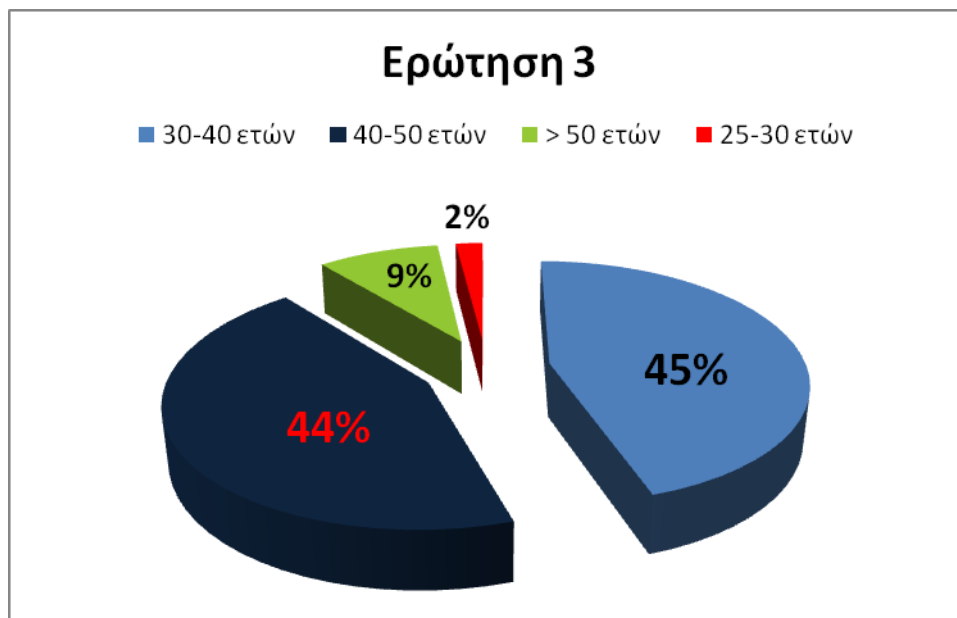


**ΕΡΩΤΗΣΗ 3** («Παρακαλώ σημειώστε την ηλικία σας»)

- 1) Το 45% των υπαλλήλων είναι ηλικίας 30-40 ετών
- 2) Το 44% των υπαλλήλων είναι ηλικίας 40-50 ετών
- 3) Το 9% των υπαλλήλων είναι άνω των 50 ετών
- 4) Το 2% των υπαλλήλων είναι ηλικίας 25-30 ετών



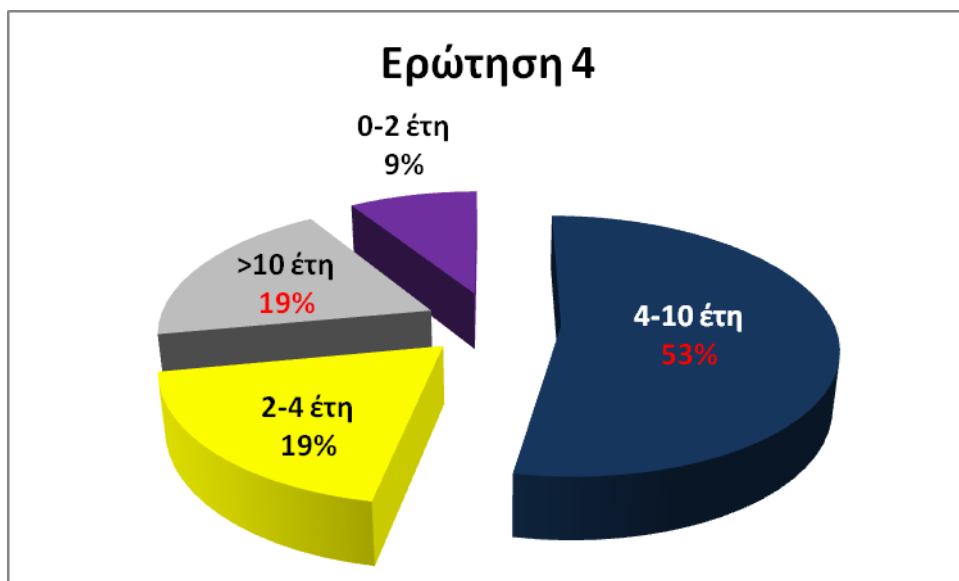
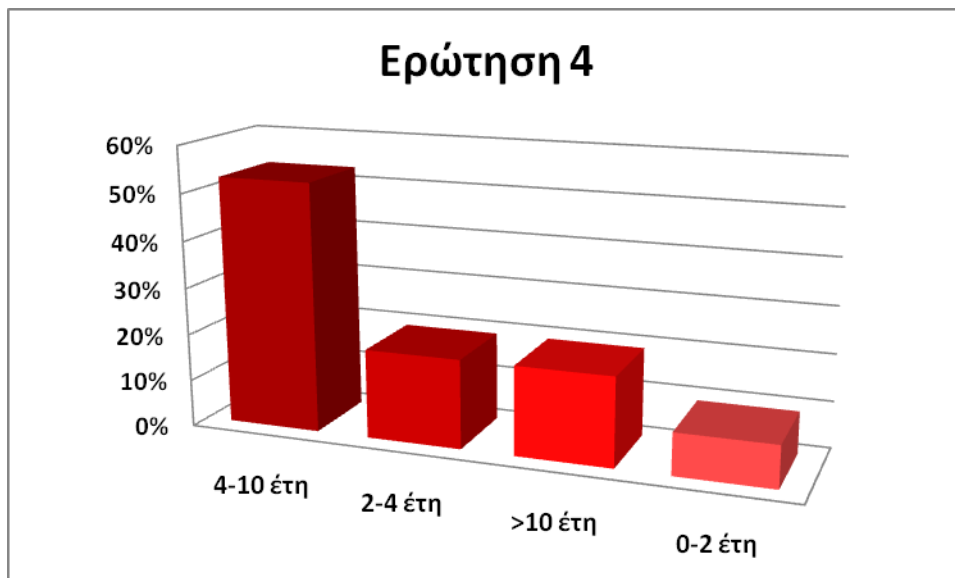
«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».



**ΕΡΩΤΗΣΗ 4** («Πόσα έτη εργάζεστε στο Υπουργείο Παιδείας; »)

- 1) Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (53%) εργάζονται 4-10 έτη
- 2) Το 19% των ερωτηθέντων εργάζονται 2-4 έτη
- 3) Το 19% των ερωτηθέντων εργάζονται πάνω από 10 έτη
- 4) Μόνο το 9% των εργαζομένων εργάζονται από 0-2 έτη

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».



Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει ερωτήσεις σχετικά με το δημόσιο τομέα.

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 5** («Τι πιστεύετε ότι ισχύει με το δημόσιο τομέα;»)

- 1) Το 73% των υπαλλήλων της Κ.Υ. του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού θεωρεί ότι ο δημόσιος τομέας έχει μεγάλο εύρος ελέγχου.
- 2) Το 10% των υπαλλήλων θεωρεί ότι ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από απλή οργανωτική δομή
- 3) Το 9% των υπαλλήλων θεωρεί ότι ο δημόσιος τομέας επικεντρώνεται σε ό,τι μπορεί να κάνει πιο αποτελεσματικά και απλά
- 4) Το 8% των υπαλλήλων θεωρεί ότι ο δημόσιος τομέας κινείται προσεκτικά σε θέματα που δεν έχει εμπειρία





**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6** («Ποια θεωρείτε ότι θα έπρεπε να είναι η σχέση μεταξύ δημοσίου τομέα και καινοτομίας; »)

Όσον αφορά την ενδεδειγμένη σχέση μεταξύ δημόσιου τομέα και καινοτομίας,

1) Το 73% των ερωτηθέντων πιστεύει πως:

- Ο δημόσιος τομέας δεν ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στην εφαρμογή νέων ιδεών και πειραματισμών
- Ο δημόσιος τομέας δεν επιτρέπει στα μέλη του να συμμετέχουν εθελοντικά στις ομάδες δράσεις (task forces), με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων
- Ο δημόσιος τομέας δεν ενθαρρύνει τις καινοτόμες ιδέες των εργαζομένων
- Ο δημόσιος τομέας δεν αναλαμβάνει το ρίσκο υλοποίησης καινοτόμων ιδεών

2) Το 10% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο δημόσιος τομέας επιτρέπει στα μέλη του να συμμετέχουν εθελοντικά στις ομάδες δράσεις (task forces), με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

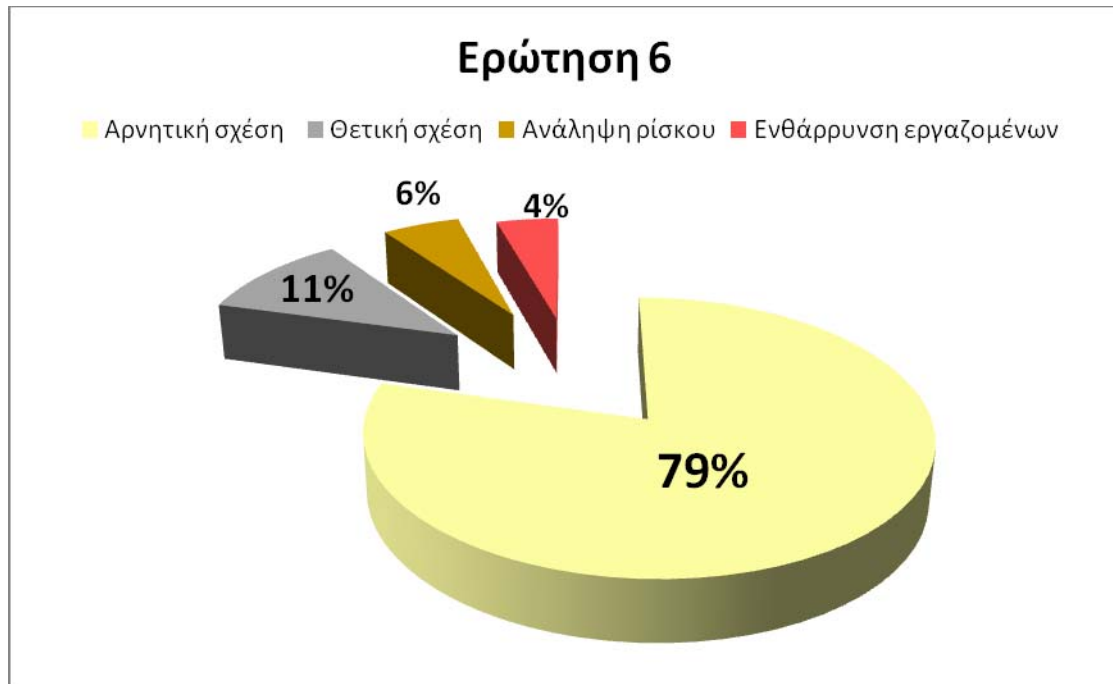
3) Μόνο το 8% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο δημόσιος τομέας ενθαρρύνει τις καινοτόμες ιδέες των εργαζομένων

4) Το 5% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο δημόσιος τομέας αναλαμβάνει το ρίσκο υλοποίησης καινοτόμων ιδεών

5) Τέλος, μόνο το 4% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο δημόσιος τομέας ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στην εφαρμογή νέων ιδεών και πειραματισμών

Από το πολύ υψηλό ποσοστό της εν λόγω απάντησης, γίνεται αντιληπτή η αρνητική εικόνα που έχουν όχι μόνο οι πολίτες, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το δημόσιο τομέα.

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

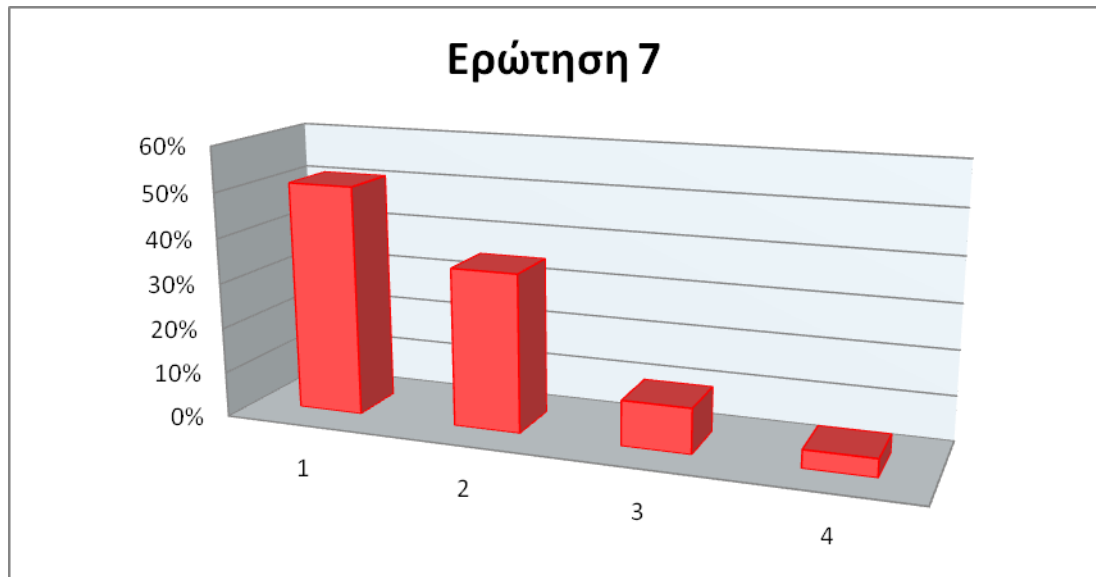


**ΕΡΩΤΗΣΗ 7** («Ποια θεωρείτε ότι θα έπρεπε να είναι η σχέση υπαλλήλων – πολιτών;»)

Στην ερώτηση σχετικά με το ποια θα έπρεπε να είναι η σχέση υπαλλήλων – πολιτών, η οριακή πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε:

- 1) Σε ποσοστό 51% ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματα των πολιτών
- 2) Σε ποσοστό 35% ότι ο δημόσιος τομέας οφείλει να ακούει πρόθυμα τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των πολιτών
- 3) Σε ποσοστό 10% ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά στην ικανοποίηση των πολιτών
- 4) Μόνο το 4% απάντησε ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να δίνει πολύ μεγάλη σημασία σε θέματα ποιότητας, κάτι το οποίο δείχνει δυστυχώς την αδιαφορία του δημόσιου τομέα απέναντι σε θέματα ποιότητας.

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».



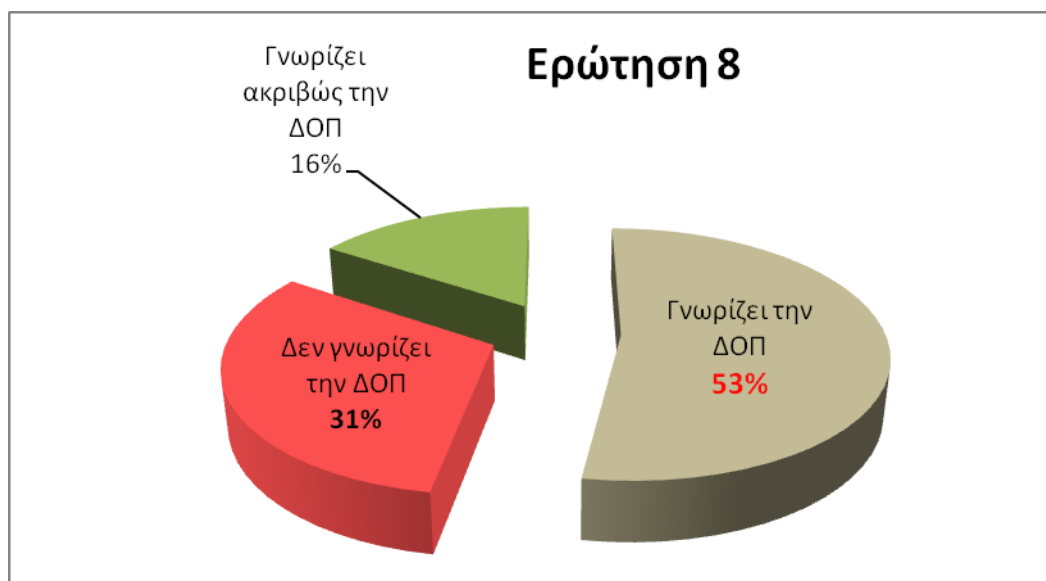
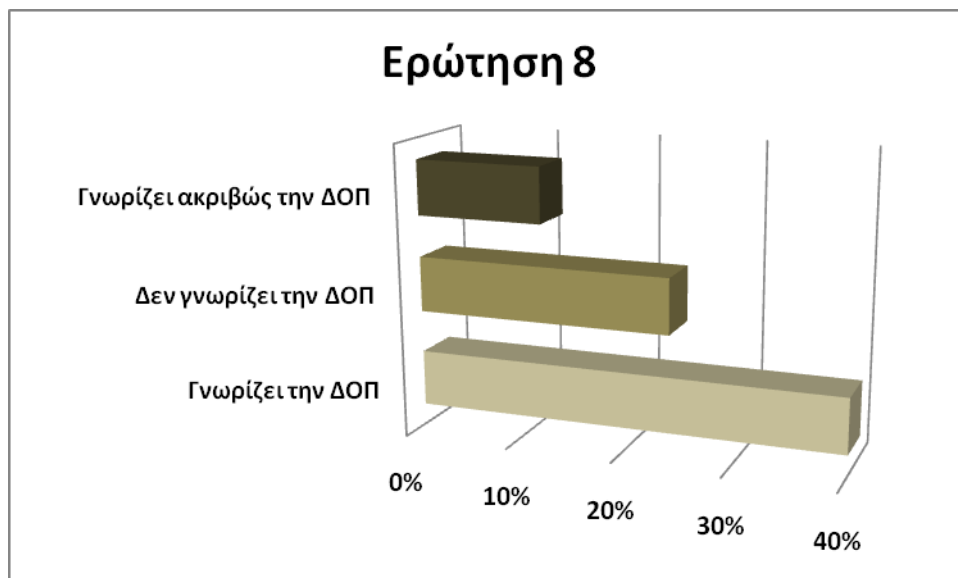
Το τρίτο και τελευταίο μέρος της εργασίας περιέχει ερωτήσεις σχετικά με την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 8** («Παρακαλώ σημειώστε εάν γνωρίζετε τι σημαίνει ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)»)

- 1) Ενθαρρυντικό κρίνεται το γεγονός ότι το 40% των ερωτηθέντων γνωρίζει την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- 2) Παρόλα αυτά, ιδιαίτερα δυσάρεστο κρίνεται το γεγονός ότι το 24% δε γνωρίζει καθόλου την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και το ίδιο εξίσου ποσοστό γνωρίζει λίγο την εν λόγω έννοια. Αυτό σημαίνει ότι οι μισοί περίπου από τους ερωτηθέντες (48%) έχουν άγνοια της έννοιας αυτής.
- 3) Το 12% μόνο των ερωτηθέντων γνωρίζει ακριβώς τη σημασία της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τα ποσοστά αυτά αποδεικνύουν περίτρανα την έλλειψη γνώσεων σε θέματα ποιότητας των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα.

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».



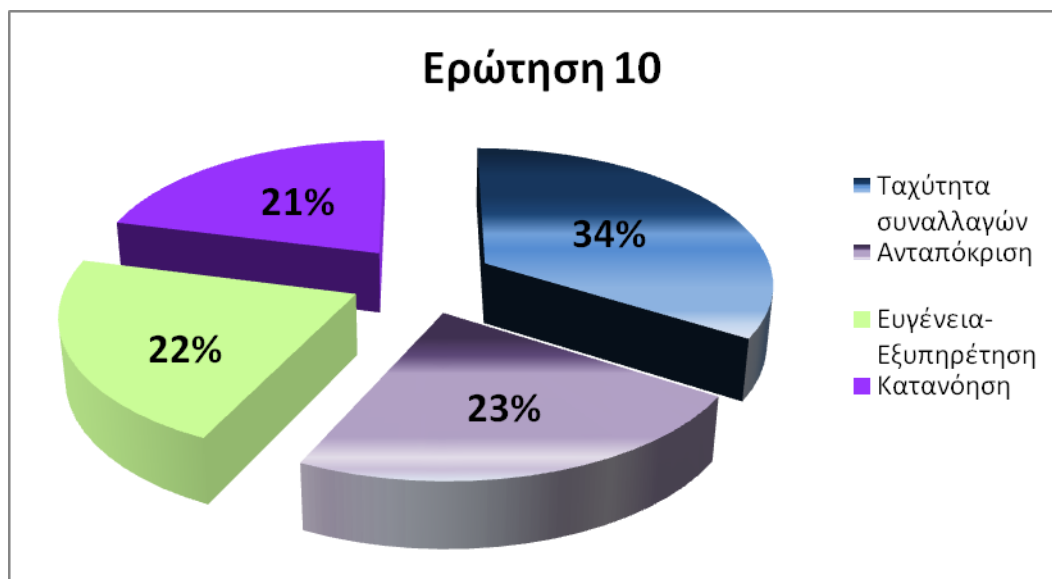
«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9** (« Εάν απαντήσατε καταφατικά στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ σημειώστε τα στοιχεία που πιστεύετε πως συνθέτουν τη σημασία του όρου «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»)

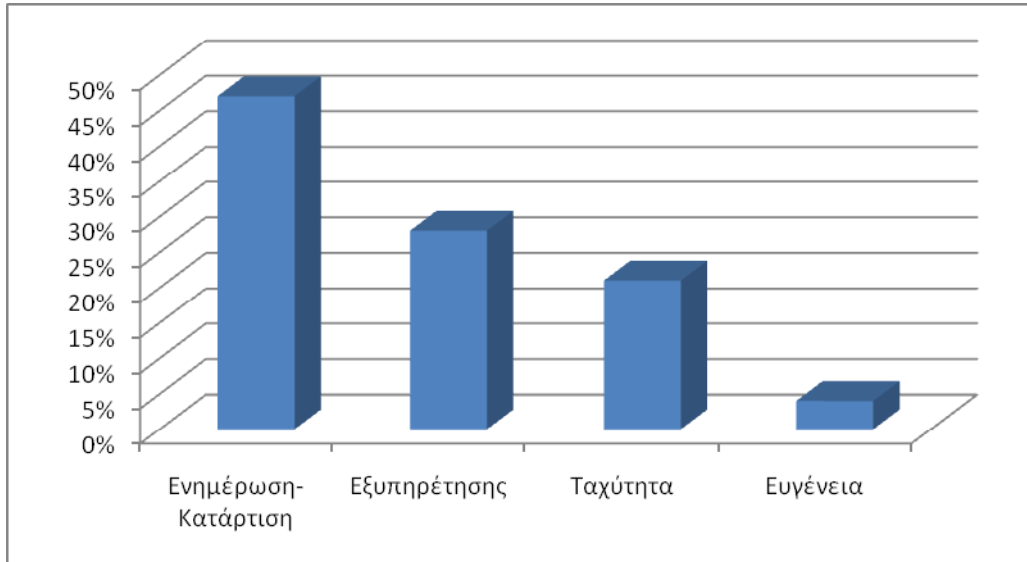
Όσοι από τους ερωτηθέντες γνώριζαν την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απάντησαν στην πλειονότητά τους πως η ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη ταυτίζεται με την εν λόγω έννοια και έπονται η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση και σε μικρότερο ποσοστό η κατάρτιση του προσωπικού και οι κατανοητές υπηρεσίες.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 10** («Με ποια κριτήρια πιστεύετε ότι σας αξιολογούν οι πολίτες; »)

Σχετικά με τα κριτήρια που αξιολογούνται από τους πολίτες, το 34% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι κρίνεται από την ταχύτητα που επιδεικνύουν στις συναλλαγές, ενώ ακολουθούν σχεδόν ισάξια τα κριτήρια της ανταπόκρισης στα αιτήματά τους (23%), της συμπεριφοράς τους (ευγένεια & εξυπηρέτηση) - (22%) και τέλος της κατανόησης των αναγκών τους (21%).



**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**



**ΕΡΩΤΗΣΗ 11** («Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από την υπηρεσία σας με την μορφή ημερίδων και σεμιναρίων είναι επαρκής; »)

Δυσάρεστο επίσης κρίνεται το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (67%) θεωρεί ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από το Υπουργείο Παιδείας με την μορφή ημερίδων και σεμιναρίων είναι από πολύ μικρή (49%) έως ανύπαρκτη (18%).

Αρκετά ικανοποιητική κρίνει την παρεχόμενη εκπαίδευση το 30% των ερωτηθέντων, ενώ πολύ ικανοποιητική μόνο το 3%.

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».



**ΕΡΩΤΗΣΗ 12** («Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών; Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι πρέπει να βελτιωθούν ;»)

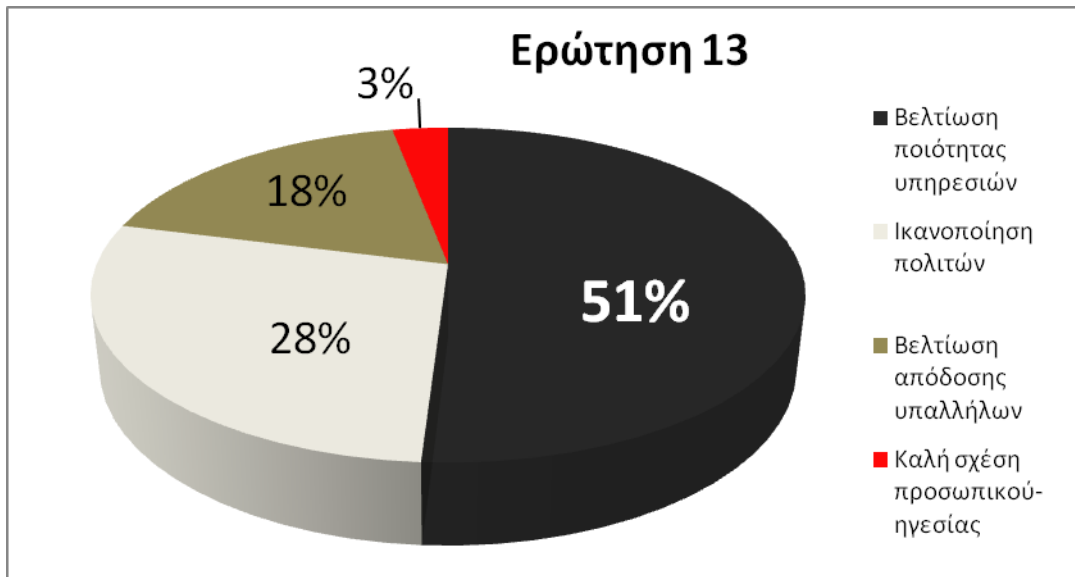
Ως προς τον τρόπο οργάνωσης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (47%) θεωρεί πως πρέπει να βελτιωθεί το κριτήριο της κατάρτισης και ενημέρωσης. Έπονται τα κριτήρια της εξυπηρέτησης (28%) και της ταχύτητας (21%), ενώ τελευταίο έρχεται το κριτήριο της ευγένειας, καθώς μόνο το 4% των ερωτηθέντων θεωρεί πως το εν λόγω κριτήριο πρέπει να βελτιωθεί.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 13** («Ποιος από τους παρακάτω θεωρείτε πως είναι ο σπουδαιότερος στόχος μιας υπηρεσίας ;»)

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 51%, θεωρεί ότι ο σπουδαιότερος στόχος μιας υπηρεσίας πρέπει να είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της. Ακολουθούν ως στόχοι η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών (σύμφωνα με το 28%

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

των ερωτηθέντων) και η βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων (σύμφωνα με το 18% των ερωτηθέντων). Τελευταίος στη λίστα κρίνεται ο στόχος των καλών σχέσεων του προσωπικού με την ηγεσία, σύμφωνα με το 3% των ερωτηθέντων.

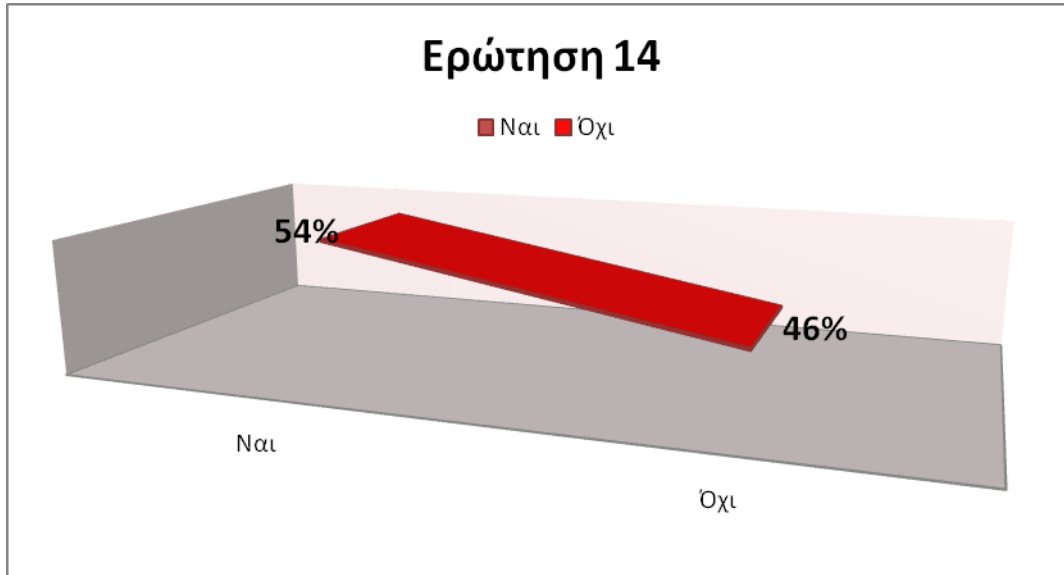


**ΕΡΩΤΗΣΗ 14** («Θεωρείτε ότι οι πολίτες είναι γενικά ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση που προσφέρετε;»)

Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι πολίτες είναι γενικά ευχαριστημένοι από την προσφερόμενη εξυπηρέτηση, το 54% των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά, ενώ το 46% αρνητικά, κάτι το οποίο καταδεικνύει τη «ρευστή» και αμφιλεγόμενη κατάσταση που επικρατεί στο δημόσιο τομέα, σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών / πελατών.



«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».



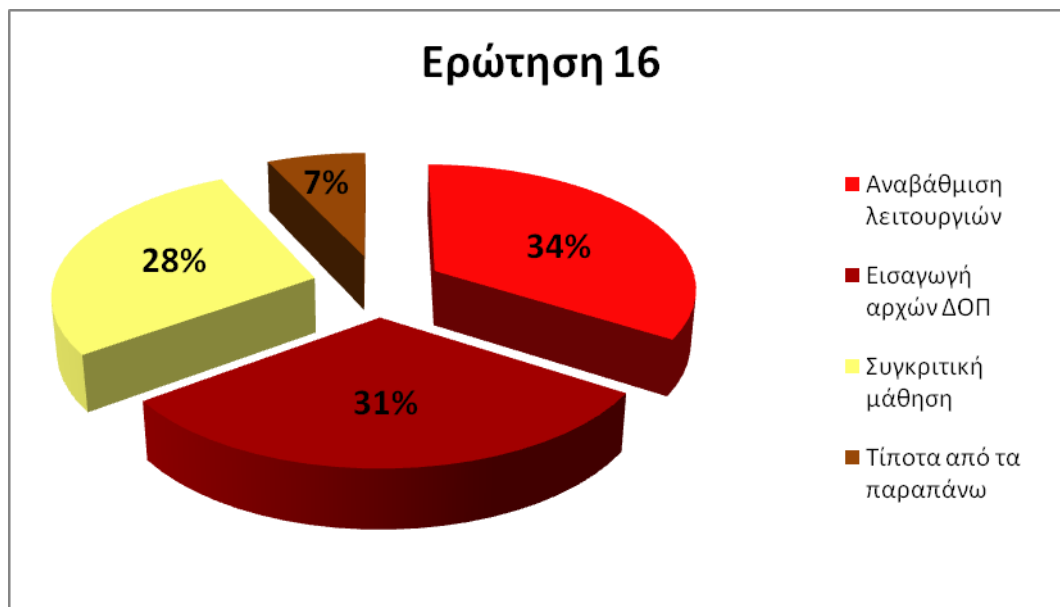
**ΕΡΩΤΗΣΗ 15** («Τι πιστεύετε ότι μπορεί να επιτύχει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;»)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, σύμφωνα με το 37% των ερωτηθέντων, μπορεί να επιτύχει την καλύτερη εκπαίδευση των υπαλλήλων, ενώ ακολουθούν οι στόχοι της εισαγωγής κινήτρων (σύμφωνα με το 25% των ερωτηθέντων) , ο σχεδιασμός της συνολικής πολιτικής ποιότητας (σύμφωνα με το 21% των ερωτηθέντων) και η καλύτερη οργάνωση – συντονισμός (σύμφωνα με το 15% των ερωτηθέντων). Τέλος, μόνο το 2% των ερωτηθέντων θεωρεί πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιτύχει ανταλλαγή εμπειριών με άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**ΕΡΩΤΗΣΗ 16** («Ποια από τα παρακάτω πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην αναβάθμιση της υπηρεσίας σας ;»)

Το 34% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η αναβάθμιση των λειτουργιών της Διεύθυνσης θα συμβάλλει στην αναβάθμιση του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, ενώ το 31% θεωρεί πως η εισαγωγή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα συμβάλλει στον εν λόγω στόχο. Έπεται το στοιχείο της συγκριτικής μάθησης, το οποίο σύμφωνα με το 28% δύναται να συμβάλλει στην αναβάθμιση της υπηρεσίας, ενώ εντυπωσιακό κρίνεται το γεγονός ότι το 7% των ερωτηθέντων θεωρεί πως κανένα από τα προαναφερθέντα στοιχεία (αναβάθμιση λειτουργιών Διεύθυνσης, συγκριτική μάθηση, εισαγωγή αρχών Δ.Ο.Π.) δε συμβάλλει στην αναβάθμιση της υπηρεσίας τους.



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

#### **6.1. Συμπεράσματα**

Η Δημόσια Διοίκηση αναντίρρητα παρουσιάζει ένα μεγάλο εύρος προβλημάτων, τα οποία όχι μόνο δημιουργούν προβλήματα στον πελάτη – πολίτη, αλλά δυσχεραίνουν και την αποτελεσματική εφαρμογή της. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα, το οποίο εμποδίζει την ποιότητα της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης είναι η έντονη γραφειοκρατία, η πελατειακή προσέγγιση, η διαφθορά, η κρατική αυθαιρεσία και η καθυστέρηση των διαδικασιών. Επίσης, το ασαφές και δυσδιάκριτο νομικό πλαίσιο, με την υπέρμετρη παραγωγή των νόμων, δύναται να οδηγήσει έναν δημόσιο οργανισμό ή υπηρεσία σε ελαττωματική διοικητική κουλτούρα.

Υπό το πρίσμα αυτής της δυσάρεστης πραγματικότητας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καλείται να παίξει ένα νευραλγικό ρόλο και να επανακτήσει τον πρωτεύοντα ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης, την άμεση εξυπηρέτηση δηλαδή του κοινού, τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών και την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών. Επομένως, οι αρχές της ΔΟΠ αποτελούν βασικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση του προσανατολισμού προς τον πολίτη. Η υποβάθμιση των αρχών και αξιών της ΔΟΠ, αναμφισβήτητα θα οδηγήσει στη φθορά της δημόσιας διοίκησης.

Επιπρόσθετα, μετά από τα συμπεράσματα του ερωτηματολογίου που διαμοιράσθηκε σε δείγμα εκατό (100) υπαλλήλων (διοικητικών υπαλλήλων και αποσπασμένων εκπαιδευτικών) του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, διαφαίνεται έντονα η ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας. Απογοητευτικό κρίνεται επίσης το γεγονός πως οι ερωτηθέντες υπάλληλοι θεωρούν ότι ο δημόσιος τομέας δεν ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στην εφαρμογή νέων ιδεών και πειραματισμών, όπως επίσης

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

αποθαρρυντικό κρίνεται το γεγονός πως οι μισοί περίπου από τους ερωτηθέντες (48%) έχουν άγνοια της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη και την ανεπάρκεια της παρεχόμενης εκπαίδευσης με τη μορφή ημερίδων και σεμιναρίων, κάτι το οποίο διαφαίνεται και από την απάντηση των ερωτηθέντων ως προς την αναγκαιότητα της βελτίωσης της κατάρτισης και της ενημέρωσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού.

Όσον αφορά τα ζητήματα ποιότητας στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού και συγκεκριμένα την αρμόδια Διεύθυνση, τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οφείλουμε να ομολογήσουμε πως στο εν λόγω υπουργείο έχουν καθιερωθεί μέτρα για τη διοίκηση ολικής ποιότητας, τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, όπως επίσης έχει καταγραφεί η στοχοθεσία όλων των Διευθύνσεων και των εποπτευόμενων φορέων του Υπουργείου Παιδείας. Επίσης, σημαντική κρίνεται η προσπάθεια του Υπουργείου ως προς τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ).

Ανακεφαλαιώνοντας, η ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα, εξαιτίας τόσο των δυσλειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και της έλλειψης πληροφόρησης και ενδιαφέροντος προς τις αρχές που η ΔΟΠ προσβέυει (ενημέρωση – κατάρτιση, εξυπηρέτηση, ταχύτητα, ευγένεια). Στα πλαίσια αυτά, το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης οφείλει να κατανοήσει σε βάθος την αξία και τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν ικανοποιητικά οι δυσλειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης. Το εν λόγω όμως εγχείρημα απαιτεί διαρκή ενασχόληση όλου του ανθρώπινου δυναμικού με την έννοια της ποιότητας, έτσι ώστε να γίνουν ευρέως γνωστές έννοιες και χαρακτηριστικά της ποιότητας, αλλά και να υιοθετηθούν μοντέλα ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς, όπως είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, το Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

## **6.2. Προτάσεις βελτίωσης της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα**

Όπως προαναφέρθηκε, το εγχείρημα εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αρκετά δύσκολο. Για να επιτευχθεί αυτό, πέρα από την εκπαίδευση, κατάρτιση και ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις εξής προτάσεις, ώστε να μπορεί να τελεσφορήσει η ΔΟΠ σε ένα περιβάλλον λιγότερο γραφειοκρατικό και πελατειακό. Επομένως, στο πλαίσιο αυτό προτείνονται τα εξής:

- Στελέχωση της Διεύθυνσης Ποιότητας κάθε δημόσιου φορέα με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- Συνειδητή συμμετοχή της ανώτερης ηγεσίας στην εφαρμογή του Κ.Π.Α.
- Προγραμματισμός σεμιναρίων ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και εν γένει ποιότητας. Συντονισμός αρμόδιας Διεύθυνσης με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης.
- Εφαρμογή της στοχοθεσίας της Διοίκησης μέσω στόχων (Ν. 3230/2004)
- Εξάλειψη γραφειοκρατικών δυσλειτουργιών
- Μέθοδος αυτοαξιολόγησης με μηδενικό κόστος στην υπηρεσία
- Εισαγωγή καινοτόμων προτάσεων προς εξυπηρέτηση του πολίτη – πελάτη
- Χρήση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου σε όλες τις υπηρεσίες και τις Διευθύνσεις του δημόσιου τομέα
- Ελαχιστοποίηση διανομής της αλληλογραφίας προς τον πολίτη - πελάτη
- Ελαχιστοποίηση του χρησιμοποιούμενου νομικού πλαισίου στην πλειονότητα των δημοσίων οργανισμών
- Επιβράβευση των άξιων και ικανών υπαλλήλων, που μέχρι σήμερα δεν είχαν κίνητρο για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Αυτό θα οδηγήσει στην βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- Συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων που επιθυμούν, με αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι καλύτερες, ταχύτερες και οικονομικότερες.
- Δημιουργία στόχων στις Δημόσιες Υπηρεσίες , θέτοντάς τους χρονικά όρια οργάνωσης, ζητώντας από ομάδες – τμήματα να συνεργαστούν και κάθε χρόνο να πετυχαίνουν ένα επίπεδο μετάβασης προς τον κεντρικό στόχο.
- Υιοθέτηση μιας κουλτούρας ποιότητας στο σύνολο του οργανισμού, η οποία να συνοδεύεται από άριστη επικοινωνία, σεβασμό και εκτίμηση μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ συναδέλφων – πολιτών.
- Μοντελοποίηση / τυποποίηση διαδικασιών.
- Δέσμευση υπαλλήλων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή καινοτομιών.
- Επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων.
- Έμφαση στην ομαδική εργασία.

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται από το σύνολο όλων των εμπλεκόμενων, από όλες τις βαθμίδες της ηγεσίας με απώτερο σκοπό την επιβράβευση, την παροχή βραβείων ποιότητας και του Μοντέλου Αριστείας EFQM Δημοσίων Οργανισμών.



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- 1) Ακρίβος. Χ., Μιχαλόπουλος. Ν., Παππάς. Κ και Τερζή. Κ, (2009), «Στρατηγική ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση», Κύκλος μαθημάτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
- 2) Αριστοτέλη, Κατηγορία, Λάμβδα 1, 1069 a 20 «πρώτον η ουσία, ειτα το ποιόν»
- 3) Αριστοτέλη, Τοπικά, Δέλτα 14
- 4) Βούζας Φ. «Διερεύνηση οργανωσιακών παραδοσιακών παραγόντων βελτίωσης της ποιότητας: η περίπτωση της ελληνικής Βιομηχανίας», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 22, Ιανουάριος 2002
- 5) Γιαννακοπούλου, Σ. (2011), «Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
- 6) Δεναξάς Ν.(2008), «Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα
- 7) Δερβιτσιώτης, Κ., (2001), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδοτικός Οίκος "Interbooks", Αθήνα
- 8) Κακουλίδου, Ε. (2006), «Σύγχρονες πρακτικές μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
- 9) Κέφης Β., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας : Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- 10) Κέφης, Β. (2005), «Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- 11) Κυπριώτη, Μ. (2011), «Διοικητική κουλτούρα και διοίκηση ολικής ποιότητας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.**

**Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

- 12) Λογοθέτης, Ν. (1993), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα
- 13) Μιχαλόπουλος Ν., «Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους πολίτη», στο Σπηλιωτόπουλος Ε.Π. και Μακρουδημήτρης Α., Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, εκδόσεις Σάκκουλα, 2001
- 14) Μιχαλόπουλος, Ν.,(2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Παπαζήσης: Αθήνα
- 15) Μιχαλόπουλος Ν., Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Παπαζήσης: Αθήνα 2007
- 16) Μπέσιλα Βήκα, Ευριδίκη και Κώστας Νανόπουλος (επιμ), (2000), «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα: Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης», Ημερίδα, Πρακτικά, Αθήνα 4 Φεβρουαρίου, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
- 17) Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές», Γ. Μπένου: Αθήνα
- 18) Παπαδημητρίου. Κ. (2010), «Δομές και εργαλεία Δημοσίου Μάνατζμεντ», Εκπαιδευτικό υλικό Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
- 19) Πασσάς, Π. (2010), «Κείμενα εφαρμογής εργαλείων Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Σημειώσεις Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
- 20) Ρούση, Γ. «Η ολική ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης», Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθήνα, 2007
- 21) Σπανός, Α., (1993) «Ολική Ποιότητα», Γαλαίος – Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- 22) Στεφανάτος, Στ., (2000) «Ολική Ποιότητα», τόμος Β', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- 23) Τσέκος Θ. , «Η Εργασιακή Ηθική ως Παράμετρος της Ολικής Ποιότητας: από την εμπειρία της ιδιωτικής επιχείρησης στις προοπτικές για τη Δημόσια Διοίκηση»



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- 24) Τσέκος Θ.,(2000), «Τεχνικές Διασφάλισης Ποιότητας και Δημόσια Δράση», Πρακτικά ημερίδας με θέμα: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα: Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης, Φεβρουαρίου 2000, Πανεπιστημιακές εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου: Αθήνα
- 25) Τσιότρας, Γ. (2002), « Βελτίωση Ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 26) Τσολάκη, Α. (2011), «Η Συμβολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των Μεσαίων Διοικητικών Στελεχών για την Ποιότητα στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης», Θεσσαλονίκη
- 27) Τσόμπου, Θ. (2008), «Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα
- 28) Χαραλαμπίδου, Μ. (2012), «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: Κίνητρα, οφέλη, εμπόδια και βελτιωτικές ενέργειες – Σύγκριση ελληνικού και ευρωπαϊκού δημόσιου χώρου, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- 29) Χαραλαμποπούλου, Ν. (2010), «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεδομένα και Προοπτικές για τη Διοικητική Αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα: Το Παράδειγμα της Παιδείας», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

---

«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».

---

## Β. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 1) Armstrong M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 9<sup>th</sup> Edition, Kogan Page: London 2003
- 2) Besterfield, H.D., Besterfield-Michna, C. Besterfield, H.G., & Besterfield-Sacre, M. (1999), "Total Quality Management (2<sup>ND</sup> Edt), London: Prentice Hall
- 3) Bouckaert G. ,Remodelling G. , Public Productivity through Quality and Strategic Management, IOS Press: Rotterdam 1995
- 4) Bovaird T., Loffler E., (2009)," Public Management and Governance", 2<sup>nd</sup> edition , Routledge: London
- 5) Brown,K., Waterhouse, J. and Flynn,C., (2003), "Change management practices – Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?", International Journal of Public Sector Management, Vol.16, No 3
- 6) Choppin, J. (1994), "Total Quality in Public Service", Management Development Review, Vol. 7, No 3
- 7) Clayton T.J., Poister H.T., *Thinking about Stakeholders of Public Agencies: The Georgia Department of Transportation Stakeholder Audit*, Journal of Public Organization Review, Vol. 9 (1), 2009
- 8) Dewhurst F., Martinez – Lorente A and Dale B. (1999, "TQM in public organisations: an examination of the issues", Managing Service Quality,Vol. 9, No 4
- 9) Duhlgaard J. And Duhlgaard Park S.M. "Lean Production, Six Sigma Quality, Tqm And Company Culture", The Tqm Magazine, Vol 18, No 3
- 10) Edvardsson B. and Enquist B. (2006), "Quality improvement in governmental services – The role of change pressure exerted by the market", The TQM Magazine, Vol. 18 No 1
- 11) Ferreira, M. and Diniz F., (2001), "Total Quality Management and Public Administration: The Case of Vila Real Town Hall"
- 12) Freeman, R.E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman: Boston 1983

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- 13) Fuchs, E., 1993. Total Quality Management from the future: practices and paradigms. Quality Management Journal 1
- 14) Gordon F. R., (1984), "Corporate innovation, marketing and strategy", Croom Helm Publishers, London – Canberra
- 15) Gustafson, D.H., Hundt, A.S., 1995. Findings of innovation research applied to quality management principles for health care. Health Care Management Review 20 (2)
- 16) Harari, O., 1993a. The eleventh reason why TQM doesn't work. Management Review 82 (May)
- 17) Hikel Ron, "Real Customer Service In Government: Is it Possible?" KPMG Internet site, in. Robert Bacal, "TQM In The Public Eye"
- 18) Hoyle D., ISO 9000 (2006) "Quality Systems Handbook", 5<sup>th</sup> edition, Elsevier : Oxford
- 19) Imai, M., 1986. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Random House, New York.
- 20) James, P.(1998), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 63-88
- 21) Juran, J.M. & F.M. Gryna (1993), "Quality Planning and Analysis", McGraw-Hill, N.Y.
- 22) Karia N., Abu Hassan Asaari M. H. (2006), "The effects of total quality management on employees' work related attitudes", The TQM Magazine, Vol. 18, No 1
- 23) Kernaghan K., Marson B., Borins S., The New Public Organization, The Institute of Public Administration of Canada: Toronto 2005
- 24) Kufidu, S. Petridou, E. and Mihail, D. (1997), "Upgrading managerial work in the Greek civil service", International Journal of Public Sector Management, Vol.10, No 4
- 25) Loffler E., Vintar M., (2004), "Improving the Quality of East and West European Public Services", Ashgate: Bratislava
- 26) Mavroidis, V., B., Toliopoulou, S., Agoritsas C., (2007), «A comparative analysis and review of national quality awards in Europe: Development of critical success factors», The TQM Magazine, Vol. 19, Issue:5

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- 27) Milakovich E.M., Management for Quality in Government στο Rabin J. (ed.), Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Taylor & Francis Group: New York 2005
- 28) Oakland J.(2005), "From Quality to Excellence in the 21st century", Total Quality Management, Vol.16, No 8-9
- 29) Pollitt C., Bouckaert G., (1995), «Quality Improvement in European Public Services: Concepts, Cases and Commentary», SAGE: London
- 30) Porter J. L, Tanner J. S.,(2004) "Assessing Business Excellence : A Guide to Business Excellence", 2<sup>nd</sup> edition, Elsevier: London
- 31) Prajogo, D. and Sohal, A. (2000),"TQM and innovation: a literature review and research framework", Department of Management, Monash University, Australia
- 32) Prajogo, D. and Sohal, A. (2005), "The Integration of TQM and technology / R&D management determining quality and innovation performance", Departement of Management, Faculty of Business and Economics, Monach University, Australia
- 33) Psychogios G. A., Priporas C., Understanding Total Qyality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, The Qualitative Report, Vol 12 (1), 2007
- 34) Rahman, Shams – ur, Bullock P., (2004), "Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation", Institute of Transport Studies, CE7, School of Business, The University of Sydney, NSW, Australia
- 35) Sotirakou, T. and Zeppou, M.(2005), How to align Greek Civil Service with European Union public sector management polcies- A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context", International Journal of Public Sector Management, Vol.18, No 1
- 36) Terry D.L., Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator, 2<sup>nd</sup> Edition, M.E. Sharpe: New York 2003

*«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.*

*Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».*

- 37) Thomas G.P., The Changing Nature of Accountability στο Peters B.G., Savoie J.D.(ed.), Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms, McGill – Queen University Press: Montreal 1998
- 38) Wind, J., Mahajan, V., 1997. Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. Journal of Marketing Research 34 (1)
- 39) Ζαβλανό Μυρ., (2003) «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 40) Zairi, M., 1995. Moving from continuous to discontinuous innovation in FMCG: a re-engineering perspective. World Class Design to Manufacture 2 (5)

#### **ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ**

- 1) Έκθεση για την εξέταση της Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, (1998)
- 2) Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα «Ενίσχυση και επιβράβευση των μεταποιητικών επιχειρήσεων σύμφωνα με το Εθνικό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αρίστευσης», 2007
- 3) Κ.Υ.Α. 879/2010 με θέμα «Εκχώρηση αρμοδιοτήτων διαχείρισης για πράξεις του Ε.Π. “Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» (ΦΕΚ 397/Β/7.4.2010)
- 4) Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 44/Α)
- 5) Ν.3577/2007 με θέμα «Δημιουργία Φορέα Διαχείρισης Ολοκληρωμένου Προγράμματος Δια βίου Μάθησης, ρύθμιση θεμάτων ιδιωτικής εκπαίδευσης και φορέων εποπτείας Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 130/Α)
- 6) Ν. 2473/2008 «Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.)», (ΦΕΚ 35315/Β)

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- 7) Π.Δ. 147/1976 «Περί του Οργανισμού της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων», (ΦΕΚ 56/Α)
- 8) Π.Δ. 85/12: «Ίδρυση και μετονομασία Υπουργείων, μεταφορά και κατάργηση υπηρεσιών», (ΦΕΚ 141 Α/21-6-2012)
- 9) Π.Δ. 96/12 «Σύσταση Γενικής Γραμματείας Πολιτισμού στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού», (ΦΕΚ 154 Α/24-07-2012)
- 10) Υπουργείο Εσωτερικών, «Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», Εθνικό Τυπογραφείο: Αθήνα 2008

#### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- 1) [http://www.alphafm.gr/archives/5357\\_24/7/2012](http://www.alphafm.gr/archives/5357_24/7/2012)
- 2) [http://www.dee.gr/mediaupload/publications/metarithmisi\\_delfon.pdf](http://www.dee.gr/mediaupload/publications/metarithmisi_delfon.pdf)
- 3) [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- 4) [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)
- 5) [www.iso.org](http://www.iso.org)
- 6) [www.isoquar.gr](http://www.isoquar.gr)
- 7) [www.mof.gov.cy](http://www.mof.gov.cy)
- 8) [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- 9) [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)



**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ**  
**ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**« Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης – Public Management »**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**  
**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**«Η εφαρμογή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας  
& Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού»**

**ΤΣΑΚΝΗ ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΑΘΗΝΑ, Οκτώβριος, 2012**



**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**1<sup>ο</sup> μέρος: ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

1) Παρακαλώ σημειώστε το επίπεδο σπουδών σας:

- α) Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- β) Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ
- γ) Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- δ) Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
- ε) Απόφοιτος ΕΣΔΔΑ

2) Παρακαλώ σημειώστε το ιεραρχικό επίπεδο στην εργασία σας:

- α) Διοικητικός υπάλληλος
- β) Αποσπασμένος εκπαιδευτικός
- γ) Προϊστάμενος Τμήματος
- δ) Προϊστάμενος Διεύθυνσης (Διευθυντής)

3) Παρακαλώ σημειώστε την ηλικία σας:

- α) 25-30
- β) 30-40
- γ) 40-50
- δ) 50 και άνω

4) Πόσα έτη εργάζεστε στο Υπουργείο Παιδείας ;

- α) 0-2 έτη
- β) 2-4 έτη
- γ) 4-10 έτη
- δ) 10 και άνω

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

**2ο μέρος: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

5) Τι πιστεύετε ότι ισχύει με το δημόσιος τομέα ;:

- α) Έχει μεγάλο εύρος ελέγχου
- β) Χαρακτηρίζεται από απλή οργανωτική δομή
- γ) Επικεντρώνεται σε ό,τι μπορεί να κάνει πιο αποτελεσματικά και απλά
- δ) Κινείται προσεκτικά σε θέματα που δεν έχει εμπειρία

6) Ποια θεωρείτε ότι θα έπρεπε να είναι η σχέση μεταξύ δημοσίου τομέα και καινοτομίας ;

- α) Ο δημόσιος τομέας ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στην εφαρμογή νέων ιδεών και πειραματισμών
- β) Ο δημόσιος τομέας επιτρέπει στα μέλη του να συμμετέχουν εθελοντικά στις ομάδες δράσεις (task forces), με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων
- γ) Ο δημόσιος τομέας ενθαρρύνει τις καινοτόμες ιδέες των εργαζομένων
- δ) Ο δημόσιος τομέας αναλαμβάνει το ρίσκο υλοποίησης καινοτόμων ιδεών
- ε) Δεν ισχύει τίποτα από τα παραπάνω
- στ) Όλα τα παραπάνω

7) Ποια θεωρείτε ότι θα έπρεπε να είναι η σχέση υπαλλήλων – πολιτών ;

- α) Ο δημόσιος τομέας ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματα των πολιτών
- β) Ο δημόσιος τομέας δίνει πολύ μεγάλη σημασία σε θέματα ποιότητας
- γ) Ο δημόσιος τομέας ακούει πρόθυμα τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των πολιτών

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

δ) Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη εμπλέκονται ενεργά στην ικανοποίηση των πολιτών

**3ο μέρος: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

8) Παρακαλώ σημειώστε εάν γνωρίζετε τι σημαίνει ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ):

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Αρκετά
- δ) Γνωρίζω ακριβώς τη σημασία του

9) Εάν απαντήσατε καταφατικά στην προηγούμενη ερώτηση, παρακαλώ σημειώστε τα στοιχεία που πιστεύετε πως συνθέτουν τη σημασία του όρου «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»:

- α) Η ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη
- β) Η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση
- γ) Οι κατανοητές υπηρεσίες
- δ) Η κατάρτιση του προσωπικού
- ε) Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση

10) Με ποια κριτήρια πιστεύετε ότι σας αξιολογούν οι πολίτες:

- α) Ταχύτητα στις συναλλαγές
- β) Κατανόηση των αναγκών
- γ) Συμπεριφορά υπαλλήλων (ευγένεια & εξυπηρέτηση)
- δ) Ανταπόκριση στα αιτήματά τους

11) Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από την υπηρεσία σας με την μορφή ημερίδων και σεμιναρίων είναι επαρκής ;

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

- α) Καθόλου
- β) Λίγο
- γ) Αρκετά
- δ) Πολύ

12) Πιστεύετε ότι είναι αναγκαίες οι αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών; Ποια κριτήρια θεωρείτε ότι πρέπει να βελτιωθούν ;

- α) Ταχύτητα
- β) Ευγένεια
- γ) Εξυπηρέτηση
- δ) Κατάρτιση και ενημέρωση

13) Ποιος από τους παρακάτω θεωρείτε πως είναι ο σπουδαιότερος στόχος μιας υπηρεσίας ;

- α) Καλές σχέσεις προσωπικού με την ηγεσία
- β) Βελτίωση απόδοσης υπαλλήλων
- γ) Μεγαλύτερη ικανοποίηση πολιτών
- δ) Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών

14) Θεωρείτε ότι οι πολίτες είναι γενικά ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση που προσφέρετε;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

---

**«Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.  
Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού».**

---

15) Τι πιστεύετε ότι μπορεί να επιτύχει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην υπηρεσία σας;

- α) Εισαγωγή κινήτρων
- β) Σχεδιασμός συνολικής πολιτικής ποιότητας
- γ) Καλύτερη οργάνωση - συντονισμό
- δ) Καλύτερη εκπαίδευση υπαλλήλων
- ε) Ανταλλαγή εμπειριών με άλλες δημόσιες υπηρεσίες

16) Ποια από τα παρακάτω πιστεύετε ότι συμβάλλουν στην αναβάθμιση της υπηρεσίας σας ;

- α) Αναβάθμιση λειτουργιών Διεύθυνσης
- β) Συγκριτική μάθηση
- γ) Εισαγωγή αρχών ΔΟΠ
- δ) Τίποτα από τα παραπάνω