



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

**Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση
Κατεύθυνση Σύγχρονων Μεθόδων Δημόσιας Διοίκησης και
Διαχείρισης (Public Management)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση
του Ο.Α.Ε.Δ.**



Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλειος Ν. Κέφης

**Φοιτητής: Θεοχάρης Χ. Κάππας
Αριθμός Μητρώου: 7110Μ030**

ΑΘΗΝΑ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012

Αφιερώνεται στους
γονείς μου και σε όλους
τους δασκάλους μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	5
----------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. Η έννοια της διοίκησης	14
1.2. Ορισμοί της ποιότητας	17
1.3. Ανάλυση του όρου της ολικής ποιότητας	20
1.4. Ορισμός και βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	23
1.5. Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	28
1.6. Οι «γκουρού» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	31
1.7. Βραβεία ολικής ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας	36
1.8. Κύκλοι ποιότητας	39
1.9. Κόστος ποιότητας	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

2.1. Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών	44
2.2. Βασικές προσεγγίσεις της ποιότητας των υπηρεσιών	46
2.3. Μοντέλα ποιότητας των υπηρεσιών	49
2.4. Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών	52
2.5. Ικανοποίηση πελατών	54
2.6. Παράπονα πελατών και αποκατάσταση υπηρεσιών	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1. Εισαγωγή	57
3.2. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας	58
3.3. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας	59
3.4. Τεκμηρίωση συστήματος διοίκησης ποιότητας	60
3.5. Το εγχειρίδιο ποιότητας	62
3.6. Συμπεράσματα	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

4.1. Εισαγωγή	65
4.2. Ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό	65
4.3. Ο ρόλος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό	67
4.4. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως συνιστώσα επίτευξης ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό	70
4.5 Ο ρόλος του προγραμματισμού και της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό	74

4.6. Συμπεράσματα	74
-------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

5.1. Δημόσια Διοίκηση και νέο δημόσιο management	76
5.2. Ποιότητα και Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και το εξωτερικό	84
5.3. Μέσα επίτευξης της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες	95
5.3.1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	95
5.3.2. Διοίκηση μέσω Στόχων	100
5.3.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	111
5.3.4. Ανασχεδιασμός Οργανωτικών Διαδικασιών	115
5.4. Διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	118

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

6.1. Παρουσίαση του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού	120
6.2. Πρακτικές επίτευξης ποιοτικών υπηρεσιών και διαδικασιών από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού	131

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

7.1. Μεθοδολογία της έρευνας	135
7.2. Αποτελέσματα της έρευνας	150

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1. Συμπεράσματα της έρευνας	164
8.2. Προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και των διαδικασιών του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού	169

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ερωτηματολόγιο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας ...	187
---	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνική	208
B. Ξένα	210

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ	215
--------------------------	-----

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	216
-----------------	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολική Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) αποτελεί ξεχωριστό κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης και πρωτοεμφανίστηκε στις Η.Π.Α. από τον διεθνή σύμβουλο διοίκησης Dr. Edwards Deming μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο.

Το νέο παγκοσμιοποιημένο και συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον που δημιουργήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες επιβάλλει, από πλευράς επιχειρήσεων, την υιοθέτηση των βασικών αρχών και πρακτικών της Δ.Ο.Π., στοχεύοντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεπώς στο κέρδος μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς δραστηριοποίησης, πράγμα το οποίο μπορεί να την αναδείξει σε ηγέτη στον κλάδο της.

Ο πυρήνας της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. συνίσταται στη συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών της επιχείρησης (ολιστική προσέγγιση και θεώρηση του φαινομένου της ποιότητας), που έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων της ή των παρεχομένων υπηρεσιών της (συνήθως τότε μιλάμε για δημόσιους οργανισμούς). Οι θεμελιώδεις αρχές της απαριθμούνται στην αμοιβαία συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών σε μια οικονομική μονάδα, όπως των προϊσταμένων, των υφισταμένων, των πελατών ή των πολιτών στην περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης, των προμηθευτών και των πιστωτών, στη βελτίωση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, στην αυτοαξιολόγησή τους, στην εγκαθίδρυση αλλά και στην υιοθέτηση ενός συστήματος υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, στη διαχείριση των αλλαγών (change management), στη διαχείριση της γνώσης (knowledge management), στην ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής, καθώς επίσης και στην αποτελεσματική ηγεσία.

Το Total Quality Management (T.Q.M.), όπως αναφέρεται η Δ.Ο.Π. στη διεθνή βιβλιογραφία, στηρίζεται και εκφράζεται με τη συνέπεια, τη διατύπωση σύγχρονων και ταυτόχρονα εφικτών λύσεων, το συνεχές έλεγχο της ποιότητας των πρώτων υλών μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων συστημάτων ελέγχου στον οργανισμό, την έρευνα και την καινοτομία σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, την εισαγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών αλλά και της τεχνολογίας της πληροφορικής (Information Technology Management), τις όσο το δυνατόν περισσότερες αυτοματοποιημένες διαδικασίες παραγωγής, τη δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, την κάλυψη και την εξυπηρέτηση όλων των αναγκών του εργατικού δυναμικού σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, το σεβασμό στο φυσικό περιβάλλον με την υιοθέτηση προτύπων ISO, το σεβασμό στην υγεία των καταναλωτών – αγοραστών του προϊόντος, την υψηλή ποιότητα των ανθρώπινων πόρων η οποία εξασφαλίζεται με τις διαδικασίες της στελέχωσης και της εκπαίδευσης και, τέλος, τη δυνατότητα παρέμβασης του εξωτερικού πελάτη / πολίτη αλλά και του εσωτερικού (εργαζομένων – στελεχών) στις ποιοτικές διαδικασίες, καθώς και τη δυνατότητα αξιολόγησης αυτών και των αποτελεσμάτων τους μέσω, για παράδειγμα, της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων που μετράνε την ικανοποίησή τους.

Επομένως, ο σύγχρονος manager των ιδιωτικών και των δημοσίων οργανισμών οφείλει να εφαρμόσει ένα T.Q.M. προσαρμοσμένο πάντα στα ιδανικά, στα ήθη (business ethics), στις αξίες, στο όραμα (business vision) και στην κουλτούρα τους (business culture) και, παράλληλα, στις απαιτήσεις και στις επιδράσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός τους. Αυτό απαιτεί εκ μέρους του προσήλωση στα συστατικά στοιχεία της Δ.Ο.Π. τα οποία είναι η επιχειρησιακή

ηθική, η ακεραιότητα, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εκπαίδευση, η ηγεσία, η αναγνώριση του έργου και η επικοινωνία¹.

Με το παρόν πόνημα και δεδομένης, πάντα, της σημασίας και της βαρύτητας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τομέα της Διοικητικής Επιστήμης, η πιστή και κατά γράμμα εφαρμογή των αρχών της οποίας εκτείνεται από το σύγχρονο κόσμο των ιδιωτικών επιχειρήσεων και, γενικά, της νέας οικονομίας μέχρι και το πεδίο της νέας δημόσιας διαχείρισης (new public management), επιχειρείται μία αρκετά ενδελεχής και σχεδόν πλήρης έρευνα του τρόπου εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Νέα Δημόσια Διοίκηση και, πιο συγκεκριμένα, στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Εξάλλου, να επισημανθεί το γεγονός ότι, μία σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της συνολικής εθνικής οικονομίας και λαμβάνει σημαντικό ποσοστό συνεισφοράς στη μεγέθυνση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) μίας χώρας.

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα, διότι αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους δημοσίου οργανισμούς στην Ελλάδα. Το έναυσμα για τη μελέτη του προαναφερθέντος δημοσίου οργανισμού δόθηκε, μεταξύ άλλων, και από τη συνεχή και, συνάμα, τη δραματικότατη αύξηση των ποσοστών του δείκτη της ανεργίας στη χώρα τα τελευταία, κυρίως, τρία χρόνια.

Το μέγεθος της ανεργίας σε μία χώρα αποτελεί, αναμφίβολα, σοβαρή ένδειξη ευημερίας και ανάπτυξης της κοινωνίας ή, αντιθέτως, σοβαρή ένδειξη παρακμής και υπανάπτυξης αυτής. Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι, σύμφωνα, πάντα, με τα τελευταία επίσημα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) για τον Ιούνιο του 2012, το ποσοστό της ανεργίας στην Ελλάδα κυμαίνεται στο 24,4%, έναντι 23,5% το Μάιο του 2012 και 17,2% τον Ιούνιο του 2011. Ο αριθμός των ανέργων ανήλθε σε 1.216.410 άτομα, ενώ ο οικονομικά μη ενεργός πληθυσμός έφτασε τα 3.372.097 άτομα. Το σύνολο των απασχολούμενων εκτιμάται ότι ανήλθε σε 3.766.415 άτομα.

Σε επίπεδο Αποκεντρωμένης Διοίκησης της χώρας, τα «σκήπτρα» πήρε η Ήπειρος-Δυτική Μακεδονία, με ποσοστό ανεργίας 26,3% (από 19,1% τον Ιούνιο του 2011). Ακολουθούν η Μακεδονία-Θράκη (25,4% από 19,4%), η Θεσσαλία-Στερεά Ελλάδα (24,8% από 17,4%), η Αττική (23,7% από 16,5%), η Κρήτη (22,9% από 14,3%), η Πελοπόννησος-Δυτική Ελλάδα-Ιόνιοι Νήσοι (22,4% από 15,4%) και το Αιγαίο (22,3% από 13%).

Ειδικότερα, οι άνεργοι αυξήθηκαν κατά 358.334 άτομα σε σχέση με τον Ιούνιο του 2011 (αύξηση 41,8%) και κατά 50.666 άτομα σε σχέση με το Μάιο του 2012 (αύξηση 4,3%), ενώ οι απασχολούμενοι μειώθηκαν κατά 358.340 άτομα σε σχέση με τον Ιούνιο του 2011 (μείωση 8,7%) και κατά 34.337 άτομα σε σχέση με το Μάιο του 2012 (μείωση 0,9%).

Οι οικονομικά μη ενεργοί, δηλαδή τα άτομα που δεν εργάζονται ούτε αναζητούν εργασία, αυξήθηκαν κατά 20.194 άτομα σε σχέση με τον Ιούνιο του 2011 (αύξηση 0,6%) και κατά 5.251 άτομα σε σχέση με το Μάιο του 2012 (αύξηση 0,16%).

Το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-24 ετών, στους οποίους αυξήθηκε σε 55% από 44,4% που ήταν τον Ιούνιο του 2011. Ακολουθούν τα άτομα ηλικίας 25-34 ετών, στους οποίους το ποσοστό ανεργία αυξήθηκε σε 32,1% από 24%. Στις γυναίκες, το ποσοστό ανεργίας σημείωσε άνοδο

¹ Κέφης, Β., (2011), Η Διοίκηση Ποιότητας στη Νέα Δημόσια Διαχείριση, Παραδόσεις μαθήματος στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιο Management, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

στο 28,1% από 21% ένα χρόνο νωρίτερα, ενώ στους άντρες αυξήθηκε σε 21,7% από 14,5%².

Να τονιστεί, επιπροσθέτως, πως η εν λόγω διπλωματική εργασία μελετάει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση σε όρους ιδιωτικού management, καθώς το τελευταίο αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της θεωρίας του δημοσίου management. Έτσι, για παράδειγμα, όταν γίνεται αναφορά στον όρο πελάτης, νοείται, κατά βάση, ο όρος πολίτης στα πλαίσια της ανάλυσης του δημοσίου management.

Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, ειδικά στον ευαίσθητο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, είτε υπό ευρεία έννοια (Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, Δημόσιες και Δημοτικές Επιχειρήσεις, Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφελείας, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού), είτε υπό στενή έννοια (δημόσιες υπηρεσίες της κεντρικής ή της αποκεντρωμένης διοίκησης – π.χ. υπουργεία, διοικητικές περιφέρειες), συνιστά καθοριστικό σημείο εκσυγχρονισμού της. Η ταχεία υιοθέτηση, μάλιστα, των νέων τεχνολογιών, οι οποίες αποτελούν τη βασική εκείνη προϋπόθεση για την ανάπτυξη του δημοσίου τομέα της οικονομίας, σε συνδυασμό, βέβαια, με τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές σε αυτόν, φέρνουν από αποτέλεσμα μόνο όταν οδηγούν σε βελτίωση των δεικτών ποιότητας. Χρειάζεται, επομένως, ένα Σύστημα Ποιότητας, το οποίο, εκτός από το σχεδιασμό και την καθιέρωση των διαδικασιών, θα τις αξιολογεί και, ταυτόχρονα, θα διευκολύνει τον προσδιορισμό νέων στόχων, ενώ, παράλληλα, θα οδηγεί στην ουσιαστική αξιοποίηση και στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των πρώτων.

Σαν διοίκηση (management) ορίζεται η διαδικασία του συντονισμού των προσπαθειών των ανθρώπων και της χρήσης των οικονομικών και των τεχνικών μέσων, ούτως ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, το οποίο έχει θέσει ένας οποιοσδήποτε οργανισμός. Όσον αφορά το νέο δημόσιο management (new public management), κάτω από τις βασικές αρχές και αξίες της ποιότητας, αποτελεί έναν εντελώς νέο τρόπο διοίκησης, αλλά και οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, ο οποίος είναι προσανατολισμένος, σε κάθε περίπτωση, στον πολίτη – πελάτη, με πρωταρχικό και κύριο σκοπό τη σταδιακή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς, επιπροσθέτως, και την περαιτέρω έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στην αποδοτικότητα και, τέλος, στην οικονομικότητα των επιμέρους διοικητικών δράσεων.

Οι ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες, φυσικά, και καθιστούν, μεταξύ πολλών άλλων, απαιτητή την εφαρμογή των σύγχρονων αρχών και αξιών της διοικητικής επιστήμης και κατ' επέκταση, επομένως, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι οι εξής:

- Η Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει πολύπλοκα και πολύπλευρα θέματα.
- Η Δημόσια Διοίκηση έχει μεγαλύτερη δυσκολία εφαρμογής των αποφάσεων από ότι έχει ο ιδιωτικός τομέας της οικονομίας.
- Η Δημόσια Διοίκηση είναι εργοδότης περισσότερων ανθρώπων, με διαφορετικούς προσανατολισμούς ο καθένας από αυτούς, συγκριτικά, πάντα, με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας.
- Η Δημόσια Διοίκηση ανταποκρίνεται, τις περισσότερες φορές, σε θέματα ισονομίας.
- Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να λειτουργεί ή, τουλάχιστον, να φαίνεται ότι λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος.

² <http://www.statistics.gr>.

- Η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται ελάχιστη υποστήριξη.
- Η Δημόσια Διοίκηση έχει δραστηριότητες μεγάλης συμβολικής αξίας.

Οι αιτίες οι οποίες απαιτούν την άμεση εφαρμογή των αρχών της αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης, συνοπτικά, είναι:

- Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες έντονης χρηματοοικονομικής στενότητας.
- Η πληροφοριακή έκρηξη.
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.
- Οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών – πελατών για ποιοτικές υπηρεσίες.
- Η διαρκής και μόνιμη αναζήτηση, από τους νοήμονες, κυρίως, εργαζομένους και υπαλλήλους των δημοσίων οργανισμών, φορέων και υπηρεσιών, εκείνων των εργασιών, οι οποίες παρέχουν τις δυνατότητες ανάπτυξής τους και όχι, απλώς, αμοιβής τους.

Οι κύριοι και βασικοί λόγοι της ανάπτυξης του σύγχρονου Δημοσίου Management και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα τη οικονομίας πηγάζουν από την απαιτούμενη ικανοποίηση των κατωτέρω κοινωνικών αναγκών:

- Το τρίπτυχο νέες τεχνολογίες, οικονομία, ανθρωποκεντρική διοίκηση.
- Την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) και την παγκοσμιοποίηση σε όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας.
- Τους αυξημένους τομείς κρατικής παρέμβασης, τουλάχιστον μέχρι και τις μέρες μας.
- Την επίδραση της κοινωνίας των πολιτών, αλλά και της λεγόμενης αρχής της επικουρικότητας, δηλαδή, της κατοχυρωμένης και από το ίδιο το δίκαιο της Ε.Ε. αρχής ότι όλες οι αποφάσεις της Δημόσιας Διοίκησης λαμβάνονται όσο το δυνατόν εγγύτερα στον πολίτη και, πάντα βέβαια, με γνώμονα το δικό του συμφέρον και όφελος.

Οι αρχές, οι οποίες διέπουν το σύγχρονο Δημόσιο Management και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα τη οικονομίας, λαμβανομένων, φυσικά, υπόψη και των βασικών παραμέτρων πάνω στις οποίες ασκείται ή, τουλάχιστον, θα έπρεπε να ασκείται η δημόσια λειτουργία, είναι οι κάτωθι:

- Η δημιουργία και η εδραίωση μίας νέας κουλτούρας, νοοτροπίας και αντίληψης, στο σύνολο των στοιχείων τα οποία απαρτίζουν τον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θα βασίζεται στο γεγονός ότι, επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων των δημοσίων οργανισμών οφείλει να είναι ο πολίτης – πελάτης, καθώς, επίσης, και η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών και των προτιμήσεών του.
- Η δημιουργία ενός νέου κράτους, το οποίο προγραμματίζει και εργάζεται κάτω από συνθήκες ποιότητας, για όλα, βέβαια, τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Γενικά, η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση οδηγεί στη φάση μετάβασης από τον πολίτη διοικούμενο στον πολίτη ευνοούμενο από την πολιτεία.

Το Νέο Δημόσιο Management επιτάσσει την εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives), η οποία ορίζεται ως η

διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα των δημοσίων οργανισμών κάθε φορά και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Να επισημανθεί, επιπλέον, στο σημείο αυτό, ότι οι φορολογούμενοι πολίτες ή, διαφορετικά, πελάτες έχουν συνηθίσει να χρησιμοποιούν τους σχετικά ταχύτερους χρόνους ανταπόκρισης και την ποιότητα των προϊόντων, αλλά και των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας και περιμένουν τις ίδιες ή, ακόμη, και καλύτερες, εάν αυτό είναι εφικτό υπό συγκεκριμένες συνθήκες και προϋποθέσεις, επιδόσεις από τη Δημόσια Διοίκηση.

Εξάλλου, να προστεθεί, εδώ, το γεγονός ότι, η χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής, αλλά και των σύγχρονων τηλεπικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση, σε απόλυτο συνδυασμό, πάντα βέβαια, με τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές, με τη χρήση δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, καθώς, επιπροσθέτως, και με τις νέες δεξιότητες και με τις νέες ικανότητες του προσωπικού, έχει ως πρωταρχικό σκοπό και στόχο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και, εν τέλει, την υποστήριξη, σε κάθε επίπεδο, των ίδιων των δημοσίων υπαλλήλων.

Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι, στα πλαίσια, κυρίως, της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E – Governance), η Ε.Ε., σε συνεργασία με τα κράτη – μέλη, προσπαθεί να αναπτύξει ένα κοινό πλαίσιο μέτρησης των αποτελεσμάτων τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής σε όλα τα κράτη - μέλη, να διεξάγει μία συγκριτική ανάλυση του πιθανού ανταγωνισμού τον οποίο δημιουργεί η εφαρμογή αυτής μεταξύ των κρατών – μελών, αλλά και μία μελέτη η οποία καταγράφει αρκετά αναλυτικά και πλήρως τις άριστες εφαρμογές αυτής στα κράτη - μέλη, βασισμένη, πάντα, σε κοινούς δείκτες για την αξιολόγηση του Προγράμματος Δράσης (Action Plan) 173 25/4/06, η επίτευξη των στόχων του οποίου είχε έναν χρονικό ορίζοντα έως και το 2010, τα αποτελέσματά του, όμως, είναι ορατά μέχρι και σήμερα, σε όποια χώρα, φυσικά, αυτό υλοποιήθηκε. Τέλος, να επισημανθεί, στο παρόν σημείο, ότι η Ε.Ε. και τα κράτη – μέλη αυτής, έχουν δημιουργήσει και δημιουργούν, συνεχώς και με μεγάλο ζήλο, ορισμένους μηχανισμούς, στα πλαίσια, πάντα βέβαια, του προαναφερθέντος Προγράμματος Δράσης (Action Plan) 173 25/4/06, τόσο για την οικονομική όσο και για τη λειτουργική βιωσιμότητα των δημοσίων οργανισμών τους, μέσω της ανταλλαγής διαφόρων εμπειριών και υπηρεσιών εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα εν λόγω κράτη - μέλη.

Να τονιστεί, επίσης, ότι στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως και σε αυτές του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραματίζει, σε κάθε περίπτωση, ο ανθρώπινος παράγοντας. Πιο συγκεκριμένα, είναι, απολύτως, φανερό πως πέραν από τις διαδικασίες στις σύγχρονες εταιρείες και στους σύγχρονους οργανισμούς, κάθε μεμονωμένο στέλεχος, ανεξαρτήτως θέσεως και μεγέθους της εκάστοτε οργανωτικής μονάδας, οφείλει, οπωσδήποτε, να πεισθεί, ειλικρινά, για τη μεγάλη σημασία και το αμοιβαίο όφελος του να παρέχονται υπηρεσίες πολύ υψηλού επιπέδου προς τους πελάτες – καταναλωτές ή, διαφορετικά ειπωμένο, τους πολίτες, εάν πρόκειται για το δημόσιο τομέα της οικονομίας. Αυτό, εντούτοις, δεν πραγματοποιείται, σε καμία περίπτωση, με διοικητικές εντολές, ούτε και με εφάπαξ σεμινάρια και επιμορφώσεις. Αντιθέτως, το να χτιστεί μία τέτοιου είδους οργανωτική κουλτούρα χρειάζονται αρκετά χρόνια, χρειάζονται κίνητρα και συνεχή εκπαίδευση, κάτι το οποίο, φυσικά, αναλαμβάνει, συνήθως, το τμήμα ή η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού. Απαιτείται, εν τέλει, οπωσδήποτε, η σταδιακή δημιουργία εντονότατου αισθήματος συλλογικότητας, μεταξύ όλων των εργαζομένων του οργανισμού, η

οποία, βέβαια, θα βασίζεται, μεταξύ άλλων, σε κοινούς στόχους, αλλά και στην κατανόηση κοινών αντιλήψεων.

Η ποιότητα, μεθοδολογικά στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, έχει σαν αφετηρία το σημείο ότι όλες οι λειτουργίες της, πλέον, πρέπει να μετρώνται, για αυτό, εξάλλου, και χρησιμοποιούνται πια ευρέως οι προαναφερθέντες δείκτες απόδοσης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης. Και αυτό διότι, οτιδήποτε μετριέται επιδέχεται βελτίωση, σχεδόν όλες οι οργανωτικές διαδικασίες πραγματοποιούνται στη βάση της θεωρίας κόστους και οφέλους, η γνώση, αλλά και ο υπολογισμός του τελικού κόστους είναι απαραίτητη/απαραίτητος, η βελτιστοποίηση της οικονομίας πρέπει να γίνεται στη βάση του ίδιου έργου και του ίδιου αποτελέσματος, η επιτυχία του οργανισμού από την επίτευξη της ποιότητας σε αυτόν έρχεται ταχύτερα, ευκολότερα και αποτελεσματικότερα, οι ιδέες είναι καλές μόνο όταν συνδυάζονται με έργο και αποδοτικότητα πόρων και μέσων σε σχέση με το παραγόμενο έργο, καθώς και διότι χρειάζεται η εξεύρεση τυχόν οικονομικότερων εναλλακτικών λύσεων κατά τη διάρκεια της άσκησης διοίκησης σε έναν οιοδήποτε δημόσιο οργανισμό.

Σε τελική ανάλυση, εξάγεται το συμπέρασμα ότι, θα πρέπει άμεσα και αποφασιστικά να προχωρήσει η μεταρρύθμιση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι λίγες και χαμηλής ποιότητας δημόσιες υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις είναι το βασικό πρόβλημα της Δημόσιας Διοίκησης. Το πρόβλημα δεν είναι τόσο το μέγεθος του δημόσιου τομέα, αφού ο αριθμός των υπαλλήλων και η δαπάνη μισθών δεν αποκλίνει από τον ευρωπαϊκό μέσον όρο. Το πρόβλημα είναι η χαμηλή αποδοτικότητα. Το κόστος των γραφειοκρατικών βαρών σε πολίτες και επιχειρήσεις είναι 8%, όμως, είναι η χαμηλή ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών σε κρίσιμους τομείς, όπως η υγεία και η παιδεία, η οποία ωθεί τους πολίτες στον ιδιωτικό τομέα. Η ίδια χαμηλή ποιότητα ευθύνεται και για την αδυναμία πρόσβασης των αδύναμων κοινωνικών ομάδων σε βασικές δημόσιες υπηρεσίες.

Είναι ο τεράστιος όγκος των αρμοδιοτήτων γραφειοκρατικής διεκπεραίωσης, ο οποίος απορροφά τους λιγιστούς πόρους του κρατικού προϋπολογισμού. Η σχέση των ανελαστικών προς τις ελαστικές δαπάνες στον δημόσιο τομέα είναι τρία προς ένα. Κατά συνέπεια, εάν εξαιρεθούν τα κονδύλια του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007 - 2013, τα περιθώρια άσκησης αναπτυξιακής πολιτικής είναι εξαιρετικά περιορισμένα³.

Όμως, ειδικά στις σημερινές συνθήκες πρωτοφανούς ύφεσης, η οποία έχει διαμορφώσει ένα δυσμενές πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους, τα αιτήματα των πολιτών για παροχή υπηρεσιών στην Πρόνοια, στην Υγεία και στην Παιδεία αυξάνονται ραγδαία και υπάρχει άμεση ανάγκη να δημιουργηθεί, το συντομότερο δυνατό, ένα δίκτυο υπηρεσιών, το οποίο θα λειτουργήσει ως ανάχωμα στη φτώχεια και τον κοινωνικό αποκλεισμό.

Οι αλλαγές στο κράτος είναι μονόδρομος. Όμως, να τονιστεί ιδιαίτερα ότι, οι περικοπές στις λειτουργικές και στις μισθολογικές δαπάνες του δημοσίου τομέα της οικονομίας, χωρίς την ταυτόχρονη, ριζική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα της οικονομίας, οδηγούν, με μαθηματική ακρίβεια, σε πλήρες αδιέξοδο.

Η αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα πρέπει να γίνει έτσι, ώστε να υπάρξουν τεράστιες οικονομίες κλίμακας και να δημιουργηθούν πλεονάσματα ως προς την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, της πρωτογενούς έρευνας και της Παιδείας. Είναι, απολύτως, απαραίτητες, την εποχή αυτή, οι αποκρατικοποιήσεις, η συγχώνευση και η κατάργηση υπηρεσιών που δεν είναι χρήσιμες στον πολίτη και στον επιχειρηματία,

³ <http://economist.gr> .

για να απελευθερωθούν κρατικοί πόροι οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε υπηρεσίες απαραίτητες για την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.

Στο πρόγραμμα παρεμβάσεων για την αναμόρφωση του διοικητικού συστήματος, πρέπει να περιλαμβάνονται, μεταξύ πολλών άλλων, και η επίσπευση των διαδικασιών αξιολόγησης για την αναμόρφωση των δομών και του προσωπικού, με αυστηρό κριτήριο την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα, την οικονομικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχομένων υπηρεσιών σε πολίτες και σε επιχειρήσεις. Είναι αδήριτη ανάγκη, επίσης, να περιλαμβάνονται, η ανάληψη πολλών πρωτοβουλιών για την απλούστευση, αλλά και τη μείωση των διοικητικών βαρών, υπέρ, βέβαια, της ανταγωνιστικότητας και της επιχειρηματικότητας, η επιτάχυνση του προγράμματος για τη μείωση της γραφειοκρατίας, ο συνολικός και ο ριζικός επανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών, η δημιουργία προτύπων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η ενίσχυση των στοιχείων της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς και, τέλος, ο πολύ σημαντικός περιορισμός ή, αν είναι δυνατόν, και η εξάλειψη της διαφθοράς.

Και βέβαια, για να γίνουν όλα αυτά, βασικός και κύριος παράγοντας, αλλά και κινητήρια δύναμη είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Στη μεγάλη απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων βασίζεται, κυρίως, η επιτυχία του μεταρρυθμιστικού προγράμματος. Η μόλις προαναφερθείσα αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα της οικονομίας, δεν μπορεί να γίνει, σε καμία περίπτωση, χωρίς την άμεση συμμετοχή και τη συμβολή τους. Μόνο εάν ενστερνισθούν, πλήρως, οι δημόσιοι υπάλληλοι το πνεύμα της μεταρρύθμισης, καθώς, επίσης, και το σύγχρονο όραμα για την ελληνική κοινωνία, θα απελευθερωθεί τελείως ο δημόσιος τομέας της οικονομίας από τα περιττά γραφειοκρατικά βάρη και θα αναδημιουργηθεί. Αντιθέτως, να διευκρινιστεί, σε αυτό το σημείο, το γεγονός ότι, τα παραπάνω δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν μέσα από τη δημιουργία συνθηκών άμεσης, δραματικής και δραστικής μείωσης των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και μέσα από τη δημιουργία συνθηκών πλήρους ανασφάλειάς τους, οι οποίες, μάλιστα, και θίγουν, αναμφίβολα, σοβαρότατα την ανθρώπινη αξιοπρέπειά τους, γεγονός το οποίο συνεπάγεται, αναντίρρητα, τη δραματική και, συνάμα, τη δραστική μείωση της αποδοτικότητάς τους.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εξετάζει, κατά συνέπεια, όπως φαίνεται και από τον τίτλο της, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και, ειδικότερα, στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), ενώ, να σημειωθεί ότι, απαρτίζεται από οχτώ κεφάλαια συνολικά.

Πιο αναλυτικά, στο κεφάλαιο 1 του παρόντος πονήματος, το οποίο είναι εισαγωγικό της όλης εργασίας, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στον ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται η έννοια της διοίκησης, οι ορισμοί της ποιότητας, η ανάλυση του όρου της ολικής ποιότητας, ο ορισμός και οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι «γκουρού» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα βραβεία Ολικής Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας, οι κύκλοι ποιότητας και, τέλος, το κόστος ποιότητας.

Στο κεφάλαιο 2, επισημαίνεται το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών. Ειδικότερα, γίνεται μνεία στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, στις βασικές προσεγγίσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, στα υφιστάμενα μοντέλα ποιότητας των υπηρεσιών, στο ζήτημα της μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των πελατών και, τέλος, στα παράπονα των πελατών και στην αποκατάσταση των υπηρεσιών.

Στο κεφάλαιο 3, όπου παρουσιάζονται τα συστήματα ποιότητας, αλλάζει λίγο η καθιερωμένη δομή, σε σχέση, πάντα, με τα υπόλοιπα κεφάλαια του πονήματος. Έτσι, μετά από μία μικρή εισαγωγή, γίνεται αναλυτική αναφορά στα συστήματα

διασφάλισης της ποιότητας σε έναν οργανισμό, στα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας, στο μείζον θέμα της τεκμηρίωσης ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας και, τελικά, στον ορισμό του εγχειριδίου ποιότητας. Το εν λόγω κεφάλαιο καταλήγει στην παρουσίαση των κύριων συμπερασμάτων, τα οποία εξάγονται στην παρούσα θεματική ενότητα της εργασίας.

Το κεφάλαιο 4 αναφέρεται στην ποιότητα και στο ανθρώπινο δυναμικό. Αναλυτικότερα, σε αυτό το κεφάλαιο, όπως και στο τρίτο, έπειτα από ορισμένες εισαγωγικές παρατηρήσεις, τονίζονται ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό, ο ρόλος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό, η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως συνιστώσα επίτευξης ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό, καθώς, επίσης, και ο ρόλος του προγραμματισμού και της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό. Το κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση των κύριων συμπερασμάτων, τα οποία εξάγονται στην παρούσα θεματική ενότητα της εργασίας.

Το κεφάλαιο 5 αναφέρεται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στη Δημόσια Διοίκηση. Πιο αναλυτικά, επισημαίνονται τα θέματα της Δημόσιας Διοίκησης και του νέου δημοσίου management, της ποιότητας και της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, αλλά και ορισμένα μέσα επίτευξης της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η διοίκηση μέσω στόχων, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, καθώς και ο ανασχεδιασμός των οργανωτικών διαδικασιών. Τέλος, σημειώνονται οι υφιστάμενες διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο κεφάλαιο 6 της συγκεκριμένης εργασίας, παρουσιάζονται ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), αλλά και οι πρακτικές επίτευξης ποιοτικών υπηρεσιών και διαδικασιών από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ).

Στο έβδομο κεφάλαιο, αξιολογείται, πλήρως, η ποιότητα των υπηρεσιών και των διαδικασιών του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), με τη μέθοδο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation of Quality Management – EFQM). Ειδικότερα, αναλύεται, ενδελεχώς μπορεί να ειπωθεί, η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία για την εκπόνηση της έρευνας αξιολόγησης του εν λόγω οργανισμού, ενώ, επιπλέον, παρουσιάζονται, με αρκετά αναλυτικούς πίνακες και με διαγράμματα, τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας έρευνας.

Τέλος, στο κεφάλαιο 8, παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα συμπεράσματα της έρευνας και της εργασίας, καθώς, επίσης, και οι προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και των διαδικασιών του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), αλλά και, γενικά, του οιουδήποτε οργανισμού, είτε του δημοσίου, είτε του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας.

Επομένως, διαπιστώνεται εύκολα το γεγονός ότι, τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια, του εν λόγω έργου, αποτελούν ένα είδος εισαγωγής στο βασικό θέμα, το οποίο είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και δη στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και το οποίο αναπτύσσεται στα υπόλοιπα τέσσερα κεφάλαια του πονήματος. Συνεπώς, η δομή της εργασίας, έχει σαν βασικό σκοπό τη σταδιακή προσέγγιση του επίμαχου ζητήματος, το οποίο αυτή, σε αναλυτικό βαθμό, πραγματεύεται. Να τονιστεί ιδιαίτερα, σε αυτό το σημείο, ότι οι χρησιμοποιούμενοι όροι που αφορούν το ιδιωτικό management, ισχύουν πλέον, απολύτως, και για το δημόσιο management, διότι, και σε θεωρητικό και σε πρακτικό

επίπεδο, οι αρχές του πρώτου εφαρμόζονται και στο δεύτερο. Με απλά λόγια, η βάση της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού δημοσίου management, είναι η πιστή και η πλήρης εφαρμογή των αρχών και των ιδεών του ιδιωτικού management, προσαρμοσμένες, βέβαια, στις ιδιαίτερες συνθήκες, αλλά και στο εντελώς ιδιαίτερο οργανωτικό περιβάλλον του δημοσίου τομέα της οικονομίας.

Συνοψίζοντας τις εισαγωγικές αυτές αναφορές και παρατηρήσεις, να σημειωθεί ιδιαίτερα το γεγονός πως η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη Δημόσια Διοίκηση, με ειδίκευση τις σύγχρονες μεθόδους Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Public Management).

Να επισημανθεί, ακόμη, ότι η εν λόγω εργασία προσφέρεται να χρησιμοποιηθεί για περαιτέρω επιστημονική έρευνα από οιονδήποτε ενδιαφερόμενο και προς προαγωγή της Διοικητικής Επιστήμης και δη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με την επιφύλαξη, πάντα, του νόμου περί πνευματικής ιδιοκτησίας και περί πνευματικών δικαιωμάτων (Ν. 2121/1993). Επιπροσθέτως, είναι, ασφαλώς, ευπρόσδεκτη από το συγγραφέα, η οποιοδήποτε είδους επισήμανση, αντίρρηση ή και παρατήρηση τρίτου προσώπου, για τη βελτίωση κάποιων σημείων του έργου. Και αυτό διότι, είναι πιθανόν ορισμένες πτυχές του πονήματος να έχουν παρουσιαστεί μονοδιάστατα ή και να υπάρχουν ορισμένες παραλείψεις.

Κλείνοντας, εκφράζονται, ολόψυχα, οι ιδιαίτερες ευχαριστίες του συγγραφέα προς τον καθηγητή του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου και πρόεδρο της συντονιστικής επιτροπής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, με κατεύθυνση τις Σύγχρονες Μεθόδους Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Public Management) του Παντείου Πανεπιστημίου, κύριο Βασίλειο Κέφη, ο οποίος ήταν ο επιβλέπων καθηγητής αυτού του έργου, τόσο για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξή του στη συγγραφή της εν λόγω εργασίας, όσο και για τις πολύτιμες συμβουλές του σε όλη τη διάρκεια των σπουδών.

Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζονται και σε όλα τα υπόλοιπα μέλη της τριμελούς επιτροπής, η οποία ορίστηκε για την αξιολόγηση της συγκεκριμένης εργασίας, αλλά και της παρουσίας αυτής, για τις πολύτιμες γνώσεις τις οποίες μεταλαμπάδευσαν στο συγγραφέα κατά τη διάρκεια των σπουδών του.

Θα ήταν σοβαρή παράλειψη η μη αναγνώριση της πολύτιμης βοήθειας την οποία προσέφεραν στο συγγραφέα το διοικητικό προσωπικό του Παντείου Πανεπιστημίου και της βιβλιοθήκης του, στη συγκέντρωση του απαραίτητου επιστημονικού υλικού για τη συγγραφή του εν λόγω έργου, καθώς και στη χρήση όλων των διαθέσιμων υλικοτεχνικών μέσων για την αναζήτηση αυτού.

Τέλος, ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στα στελέχη του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), τόσο για την προθυμία, τη συνεργασία και την ευγένειά τους να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο της παρούσης έρευνας, όσο και για τις πολύτιμες πληροφορίες τις οποίες έδωσαν σχετικά με διάφορα θέματα διοίκησης, τα οποία αφορούν, φυσικά, τον υπό μελέτη οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. Η έννοια της διοίκησης

Το διοικητικό φαινόμενο είναι σύμφυτο με την οποιαδήποτε συστηματικά οργανωμένη προσπάθεια μίας ομάδας ανθρώπων η οποία στοχεύει στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου σκοπού ή την υλοποίηση ενός ορισμένου έργου⁴. Η διοίκηση αποτελεί, επομένως, ένα κοινωνικό φαινόμενο και εμφανίζεται μαζί με τις ανθρώπινες κοινωνίες, ενώ ασκείται συνειδητά από τα πανάρχαια χρόνια.

Δεν είναι εφικτό να διατυπωθεί ένας μοναδικός ορισμός της διοίκησης, ο οποίος θα συμπεκνώνει όλα τα συστατικά στοιχεία της έννοιας του διοικητικού φαινομένου. Εντούτοις, έχουν προταθεί από τους ερευνητές διάφοροι ορισμοί οι οποίοι, ανάλογα με την οπτική του ερευνητή και το πεδίο έρευνάς του, μεταθέτουν την έμφαση σε διαφορετικές παραμέτρους. Όλοι, βέβαια, οι ορισμοί περιλαμβάνουν κάποια κοινά στοιχεία. Τα στοιχεία τα οποία συγκροτούν την έννοια της διοίκησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- *Η επιδίωξη της πραγματοποίησης, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, ενός σκοπού.* Ο σκοπός αποτελεί το δημιουργικό αίτιο της διοίκησης. Η επιδίωξή του δίνει νόημα στην ανάληψη της προσπάθειας για άσκηση διοίκησης. Ο καθορισμός μάλιστα του σκοπού αυτού ολοκληρώνεται πριν την εμφάνιση του διοικητικού φαινομένου, από παράγοντες οι οποίοι δεν συμμετέχουν στη λειτουργία της διοίκησης, ενώ η επίτευξή του σηματοδοτεί την ολοκλήρωση της αποστολής της τελευταίας. Εξάλλου, η απουσία αυτού του σκοπού θα αφαιρούσε από τη διοίκηση τον τελικό στόχο της και θα την καθιστούσε αυτοσκοπό⁵. Συγκεκριμένα, η επιδίωξη ενός ορισμένου σκοπού έχει σημαίνοντα ρόλο στον τρόπο αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και μέσω των ενός οργανισμού, καθώς και στις λειτουργίες μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται η εν λόγω αξιοποίηση, δηλαδή στα υπόλοιπα στοιχεία του διοικητικού φαινομένου.
- *Η οργάνωση των μέσων.* Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη κάθε σκοπού συνιστά η ύπαρξη μίας δέσμης μέσων και δη ανθρώπινων δραστηριοτήτων, υλικών και τεχνικών πόρων. Συνεπώς, το έργο της διοίκησης συνδέεται άμεσα με την οργάνωση αυτών των μέσων, αλλά και την αξιοποίησή τους για την επίτευξη του σκοπού, ενώ παράλληλα αποκρυσταλλώνεται σε συγκεκριμένες δομές και διαδικασίες.
- *Οι λειτουργίες της διοίκησης.* Η αξιοποίηση των μέσων για την επίτευξη ενός σκοπού από μία οργανωτική μονάδα καθίσταται δυνατή μέσα από ορισμένες λειτουργίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό και οι οποίες περιλαμβάνουν κυρίως τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό, τον έλεγχο, τη στελέχωση, την ηγεσία, την επικοινωνία ή την αναφορά και τον προϋπολογισμό. Ωστόσο, αυτές οι λειτουργίες διέπονται από

⁴ Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα.

⁵ Παυλόπουλος Πρ., (1983), Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.

κάποιες αρχές και έτσι η διάρθρωσή τους και η ανάπτυξή τους στο χρόνο μορφοποιείται στα πλαίσια συγκεκριμένων παραγόντων, όπως είναι η φιλοσοφία και οι γενικές συνθήκες, με τη χρήση ορισμένων εργαλείων, όπως για παράδειγμα το οργανόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα⁶.

Έχοντας ως βάση τα ανωτέρω κοινά συστατικά στοιχεία της έννοιας της διοίκησης, τα οποία εντοπίζονται στους διάφορους ορισμούς του όρου της διοίκησης όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί από πολλούς ερευνητές του διοικητικού φαινομένου μέχρι σήμερα, μπορούμε να καταλήξουμε στην επιλογή ενός συγκεκριμένου, συνεκτικού ορισμού, ο οποίος πηγάζει από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία.

Πιο αναλυτικά, ως διοίκηση ορίζεται η *εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, που γίνεται μέσα στα πλαίσια μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κ.τ.λ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κ.τ.λ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος*⁷.

Συμπερασματικά, είναι απαραίτητο να επισημανθεί πως οι όροι οι οποίοι χρησιμοποιούνται στη σχετική βιβλιογραφία για την απόδοση της έννοιας του διοικητικού φαινομένου είναι δύο: «διοίκηση» και «management». Στην παρούσα διατριβή, οι εν λόγω όροι θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά ως ταυτόσημοι. Ωστόσο, πρέπει να γίνει αντιληπτό πως ο όρος *management* είναι ευρύτερος του όρου *διοίκηση* ο οποίος στα Αγγλικά μεταφράζεται ως *administration*, διότι ο πρώτος σημαίνει *καθολικότερη εποπτική διεύθυνση «εκ των άνω» (στρατηγικός σχεδιασμός, καθορισμός πολιτικής, κατευθυντήριων γραμμών κ.τ.λ.)*, ενώ αντίθετα ο όρος *administration* σημαίνει *εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου ή εφαρμογή μίας πολιτικής ή διεκπεραίωση μίας εντολής*⁸.

Τελικά, διοίκηση είναι το σύνολο των ενεργειών οι οποίες γίνονται με σκοπό να εκτελεστεί ή να πραγματοποιηθεί μία δεδομένη απόφαση. Καίτοι πολλοί συγγραφείς ταυτίζουν τις δύο έννοιες, διοίκηση και management, παρά ταύτα το management αποτελεί μία ευρύτερη δραστηριότητα, η οποία αναφέρεται σε ένα σύνολο ενεργειών που αποβλέπουν κυρίως στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την ηγεσία, καθώς και το συντονισμό, με αντικειμενικό στόχο και σκοπό την κατεύθυνση, αλλά και την καθοδήγηση της διοίκησης.

Συνοπτικά, το management λαμβάνει τις μεγάλες – στρατηγικές αποφάσεις, καθορίζει δηλαδή τη γενική πολιτική – στρατηγική σε έναν οργανισμό, είτε δημόσιο είτε ιδιωτικό, καταστρώνει μεγάλα επιχειρησιακά σχέδια (business plans) και δίνει εντολές. Από την άλλη, η διοίκηση επεξεργάζεται τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει το management, εφαρμόζει την πολιτική – στρατηγική την οποία αυτό χαράσσει και, τέλος, εκτελεί τις εντολές του, ενώ παράλληλα δύναται να λάβει αποφάσεις για ήσσονος σημασίας θέματα τα οποία αφορούν τον οργανισμό.

Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1) διακρίνονται οι θέσεις τις οποίες κατέχουν τόσο το management όσο και η διοίκηση (administration) στην ιεραρχική πυραμίδα ενός οργανισμού, η οποία είναι γνωστή και ως *διοικητική πυραμίδα*. Να αναφερθεί, βέβαια, ότι το management κατηγοριοποιείται σε top management, middle

⁶ Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα.

⁷ Θεοφανίδης Στ., (1989), Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων, σ. 64, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

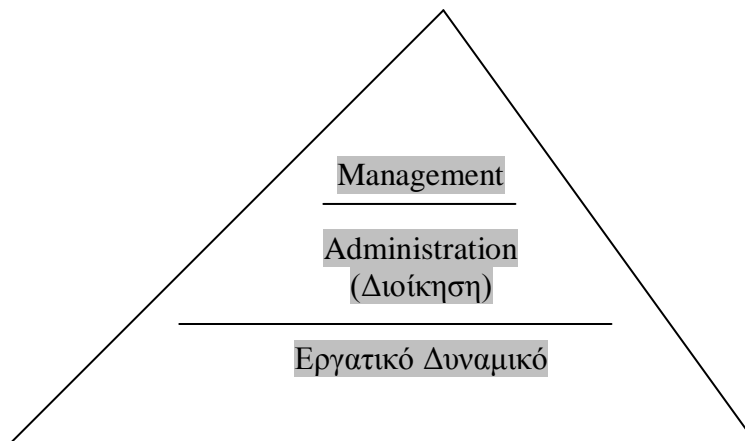
⁸ Θεοφανίδης Στ., ό.π., σσ. 36 - 39.

management και lower management, γεγονός το οποίο, όμως, έχει περισσότερο θεωρητικό παρά πρακτικό χαρακτήρα⁹.

Η διοίκηση, επομένως, η οποία αποτελείται κυρίως από τους προϊστάμενους των τμημάτων μίας οικονομικής μονάδας, βρίσκεται στο μεσαίο επίπεδο της πυραμίδας, μεταξύ του management και του εργατικού δυναμικού, ενώ από την άλλη το management βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, λαμβάνοντας τις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού, οι οποίες εκτελούνται από τα υπόλοιπα επίπεδα της ιεραρχίας και δη από τη διοίκηση.

Η διοίκηση, μάλιστα, ευρισκομένη στο μεσαίο επίπεδο της πυραμίδας, αποτελεί κατά κάποιο τρόπο τον ενδιάμεσο, μέσω του οποίου καθίσταται δυνατή η επικοινωνία του οράματος και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού από το management στο χαμηλόβαθμο εργατικό δυναμικό, ενώ ταυτόχρονα καθίσταται δυνατή και η μεταφορά των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η βάση της πυραμίδας προς τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού (προς το management), καθώς η διοίκηση είναι σε άμεση επαφή και με τις δύο πλευρές και μπορεί να διαμεσολαβεί για την επίλυση αυτών.

Την ίδια στιγμή, τα στελέχη της διοίκησης αποτελούν καλούς γνώστες όλων των προβλημάτων τα οποία ανακύπτουν από τη λειτουργία ενός οργανισμού, αφού αυτά είναι σε άμεση και σε συνεχή επαφή τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.



Σχήμα 1.1.: Η διοικητική πυραμίδα ενός οργανισμού

⁹ Κέφης Β.,(2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, σ. 51, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

1.2. Ορισμοί της ποιότητας

Ως ποιότητα μπορούμε να ορίσουμε, σύμφωνα με τον Deming, έναν προβλέψιμο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, με χαμηλό κόστος και προσαρμοσμένη σε μία συγκεκριμένη αγορά¹⁰.

Κατά το ISO 8402, η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητα του να ικανοποιεί μία ορισμένη ή σιωπηρή ανάγκη¹¹.

Σύμφωνα με το ISO 9000: 2000, η ποιότητα αποτελεί το βαθμό στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών¹².

Ο Crosby ορίζει την ποιότητα σαν συμμόρφωση στις απαιτήσεις¹³, ενώ οι Juran και Gryna σαν καταλληλότητα για χρήση¹⁴.

Για τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, ο παλιός ορισμός της ποιότητας ως ο βαθμός συμμόρφωσης σε ένα πρότυπο, είναι εξαιρετικά περιορισμένος και, έτσι, ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν ένα καινούργιο ορισμό σε όρους ικανοποίησης του χρήστη¹⁵.

Εναλλακτικά, ο Καθηγητής Βασίλης Κέφης δίνει τον ακόλουθο ορισμό της ποιότητας, ο οποίος κατά την άποψή μας είναι ο πληρέστερος, διότι ενσωματώνει όλα τα παραπάνω στοιχεία: «Ποιότητα είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας το οποίο ικανοποιεί πλήρως δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες¹⁶». Η ποιότητα αναλύεται περαιτέρω στο τρίπτυχο συνεχής βελτίωση – ικανοποίηση του πελάτη / καταναλωτή – επιβίωση, ενώ έπονται η ανάπτυξη και, εν τέλει, η ευημερία της επιχείρησης.

Τέλος, σύμφωνα με τον S. Silbiger, με τον όρο ποιότητα νοείται απλώς ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στα πρότυπα τα οποία έχει θέσει ο παραγωγός ή ο καταναλωτής¹⁷.

Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι κοινό τόπο των ανωτέρω ορισμών συνιστά η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Συνεπώς, είναι ιδιαίτερος σημαντικό για έναν οργανισμό να διακρίνει τις προσδοκίες και τις ανάγκες αυτές νωρίς στον κύκλο ανάπτυξης του προϊόντος.

Εξάλλου, η ικανότητα και η δυνατότητα επακριβούς ορισμού των προσδοκιών και των αναγκών αυτών, συμπεριλαμβανομένων σε αυτές του σχεδιασμού, της απόδοσης, της τιμής, της ασφάλειας, καθώς και της μεταφοράς του προϊόντος ή και της υπηρεσίας ακόμη, δύναται, σύμφωνα με πολλούς θεωρητικούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, να αποτελέσει για τον οργανισμό θεμελιώδη παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης, δηλαδή, είναι δυνατόν να τοποθετήσει την επιχείρηση μπροστά από τους ανταγωνιστές της, να την καταστήσει ηγέτη στον κλάδο και την αγορά

¹⁰ Deming W. E., (1986), Out of the crisis, Institute of Technology. Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

¹¹ ISO 8402, (1986), Quality Vocabulary, International Standard Organization, Geneva.

¹² <http://www.iso.ch>.

¹³ Crosby P. B., (1979), Quality is Free, McGraw – Hill, New York.

¹⁴ Juran J. M. and Gryna F. M., (1988), Quality Planning and Analysis, pp. 126 – 128, Tata McGraw – Hill, New Delhi.

¹⁵ Wayve S. R., (October 1983), *Quality Control Circle and Company Wide Quality Control*, pp. 14 – 17, Quality Progress.

¹⁶ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, σσ. 33 – 34, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

¹⁷ Silbiger S., (1998), MBA 10 Ημερών, μετ. Α. Ίκκος, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

δραστηριοποίησής της και, συνακόλουθα, να της προσδώσει στρατηγικό πλεονέκτημα¹⁸.

Υπάρχουν πέντε βασικές προσεγγίσεις του ζητήματος της ποιότητας:

- η υπερβατική προσέγγιση της φιλοσοφίας της ποιότητας,
- η βασιζόμενη στο προϊόν οικονομική προσέγγιση,
- η βασιζόμενη στο χρήστη οικονομική προσέγγιση,
- η προσέγγιση σύμφωνα με τη σκοπιά του κατασκευαστή και
- η προσέγγιση με βάση την αξία.

A. Η υπερβατική προσέγγιση της φιλοσοφίας της ποιότητας

Κατά την υπερβατική άποψη, η ποιότητα ταυτίζεται με την *εγγενή αριστεία*. Είναι συνώνυμη και αναγνωρίσιμη με αδιαπραγμάτευτα πρότυπα και υψηλή επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων. Εντούτοις, οι υπέρμαχοι αυτής της γνώμης θεωρούν πως η ποιότητα δεν δύναται να οριστεί με απόλυτη ακρίβεια, αφού μπορεί να αναγνωρισθεί μόνο μέσω της εμπειρίας.

B. Η βασιζόμενη στο προϊόν οικονομική προσέγγιση

Η συγκεκριμένη άποψη αντιμετωπίζει το φαινόμενο της ποιότητας ως ακριβή και μετρήσιμη μεταβλητή. Συγκεκριμένα, οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή ιδιαίτερου γνωρίσματος του προϊόντος. Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή δίνει μία κάθετη ή αλλιώς ιεραρχική διάσταση της ποιότητας, ενώ παράλληλα τα αγαθά ταξινομούνται έχοντας ως βάση την ποσότητα του επιθυμητού χαρακτηριστικού που εμπεριέχουν¹⁹.

Γ. Η βασιζόμενη στο χρήστη οικονομική προσέγγιση

Κατά τη θεώρηση αυτή, οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες, ενώ τα προϊόντα τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους αποτελούν αυτά που θεωρούνται από αυτούς ότι κατέχουν την υψηλότερη ποιότητα. Επιπροσθέτως, ο παραπάνω ορισμός αναφέρει μια προσωποποιημένη ιδέα περί ποιότητας, η οποία δύναται να χαρακτηριστεί ως υποκειμενική. Πάντως, η θεωρία αυτή βρίσκεται στον αντίποδα της αμέσως προηγούμενης, αφού έχει σαν κύρια παραδοχή, όπως υποστηρίζουν πολλοί αναλυτές και θεωρητικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, πως *η ποιότητα υπάρχει στα μάτια αυτού που την κοιτάει*. Σε τελική ανάλυση, *η ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτάται από το πόσο καλά ταιριάζει με τις προτιμήσεις των καταναλωτών*.

Συμπερασματικά, να αναφερθεί πως η εν λόγω προσέγγιση οδήγησε στην έννοια των ιδανικών σημείων τη θεωρία του μάρκετινγκ η οποία, σε αδρές γραμμές, διατείνεται ότι υπάρχουν ακριβείς συνδυασμοί χαρακτηριστικών του προϊόντος που προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση σε συγκεκριμένο πελάτη.

¹⁸ Ντένις Λ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Έλλην.

¹⁹ Garvin D. A., (1984), What does “Product Quality” Really Mean?, Harvard University, Sloan School of Management.

Δ. Η προσέγγιση σύμφωνα με τη σκοπιά του κατασκευαστή

Όπως παρατηρήθηκε ανωτέρω, η βασιζόμενη στο χρήστη θεώρηση του φαινομένου της ποιότητας ενσωματώνει, κατά κύριο λόγο, υποκειμενικά στοιχεία, τα οποία απορρέουν από τις προτιμήσεις των καταναλωτών και οι οποίες αποτελούν καθοριστικό παράγοντα της ζήτησης.

Αντιθέτως, η προσέγγιση από τη μεριά του κατασκευαστή αφορά κυρίως μηχανικές και κατασκευαστικές πρακτικές. Ουσιαστικά, οι ορισμοί που βασίζονται στην οπτική του κατασκευαστή ταυτίζουν τις ποιοτικές διαδικασίες με τη λεγόμενη *συμμόρφωση στις απαιτήσεις*²⁰. Συγκεκριμένα, από τη στιγμή που ένα σχέδιο ή ακόμα και προδιαγραφή εγκριθεί, κάθε παρέκκλιση συνεπάγεται μείωση της ποιότητας. Στην περίπτωση αυτή, δηλαδή, το τέλειο είναι ισοδύναμο με την πιστή και απαρέγκλιτη τήρηση των προδιαγραφών, ειδικά στο πρωταρχικό στάδιο παραγωγής του αγαθού.

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει το συμφέρον του πελάτη και κατανοεί τις επιθυμίες του. Επομένως, η παρέκκλιση από τις προδιαγραφές οδηγεί το προϊόν σε χαμηλά επίπεδα αξιοπιστίας, παρέχοντας μικρότερη ικανοποίηση στους αγοραστές του από αυτή που παρέχει κάποιο αγαθό κατάλληλα παρασκευασμένο. Άρα, επισημαίνεται μία καθαρά εσωτερική εστίαση της ποιότητας στην προσέγγιση αυτή, πράγμα που σημαίνει πως η ποιότητα δύναται να οριστεί με έναν τρόπο ο οποίος απλοποιεί σε σημαντικό βαθμό το μηχανικό έλεγχο, αλλά και τον έλεγχο της παραγωγής. Από την πλευρά του σχεδιασμού, το γεγονός αυτό οδηγεί στο να δοθεί έμφαση στη μηχανική αξιοπιστία, ενώ από την κατασκευαστική πλευρά να δοθεί έμφαση στο στατιστικό έλεγχο της ποιότητας²¹.

Και οι δύο τεχνικές έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να αμβλύνουν την όποια διαφορά στις προδιαγραφές και να απομακρύνουν από νωρίς τις όποιες παρεκκλίσεις. Και αυτό μπορεί να γίνει τόσο μέσω της ανάλυσης των βασικών συστατικών του προϊόντος και της επακόλουθης πρότασης εναλλακτικών σχεδίων για την αύξηση της αξιοπιστίας, όσο και μέσω της εφαρμογής στατιστικών τεχνικών ούτως ώστε να ανακαλυφθεί τότε η παραγωγική διαδικασία αποδίδει έξω από τα επιτρεπτά όρια.

Συνοψίζοντας, κάθε μία από τις προαναφερθείσες τεχνικές εστιάζεται στη μείωση του συνολικού κόστους. Κατά την παρατιθέμενη εδώ άποψη, οι βελτιώσεις στην ποιότητα έχουν ως άμεσο επακόλουθο τα χαμηλότερα κόστη δεδομένου ότι η πρόληψη των ελαττωμάτων σε ένα προϊόν επιφέρει λιγότερες δαπάνες από ότι η επιδιόρθωσή τους.

Ε. Η προσέγγιση με βάση την αξία

Οι ορισμοί που έχουν ως βάση την αξία υποστηρίζουν ότι η ποιότητα ενέχει όρους κόστους και τιμών. Ειδικότερα, ένα ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή συμμόρφωση σε ένα αποδεκτό κόστος²².

Έρευνα πάνω στις αντιλήψεις των καταναλωτών σε σχέση με την ποιότητα σε είκοσι οχτώ κατηγορίες προϊόντων έδειξε πως η προσέγγιση με βάση την αξία είναι περισσότερο επικρατούσα.

Αναλυτικότερα, ενώ τα συστατικά και τα υλικά του προϊόντος αποτελούν τους ποιοτικούς δείκτες σε κατηγορίες όπως το φαγητό, η ένδυση, η υπόδυση, αλλά και τα

²⁰ Crosby P. B., (1979), *Quality is Free*, McGraw – Hill, New York.

²¹ Juran J. M. and Gryna F. M., (1980), *Quality Planning and Analysis*, McGraw – Hill, New York.

²² Broh R. A., (1982), *Managing Quality for Higher Profits*, McGraw – Hill, New York.

λεγόμενα προϊόντα ομορφιάς και προσωπικής περιποίησης, το συνολικό αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι η ποιότητα είναι όλο και περισσότερο αντικείμενο συζήτησης και αντίληψης συναρτήσει της τιμής²³.

Από όλους τους ορισμούς της ποιότητας οι οποίοι αναφέρθηκαν γίνεται αντιληπτό ότι το θέμα του πελάτη είναι ιδιαίτερος σημαντικός. Ωστόσο, η σημασία του πελάτη καθίσταται τις περισσότερες φορές δύσκολα αποδεκτή, κυρίως στο δημόσιο τομέα όπου η έννοιά του αντικαθίσταται με αυτήν του πολίτη, διότι ο χαρακτήρας των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών, όπως είναι γνωστό, είναι κοινωφελής και όχι κερδοσκοπικός²⁴.

Κλείνοντας, πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι οι πελάτες δεν κρίνουν μόνο το αγαθό το οποίο αγοράζουν ή χρησιμοποιούν, αλλά αντίθετα ολόκληρη την εντύπωση την οποία αποκομίζουν από την επιχείρηση²⁵, πράγμα το οποίο μας εισάγει και στο θέμα της ολιστικής θεώρησης της ποιότητας, την οποία πραγματεύεται το παρόν πόνημα στην αμέσως παρακάτω παράγραφο, όπου απαντάται το ερώτημα περί του τι θεωρείται από την επιστημονική κοινότητα ως ολική ποιότητα.

1.3. Ανάλυση του όρου της ολικής ποιότητας

Ολική ποιότητα είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης²⁶.

Πιο συγκεκριμένα, η ολική ποιότητα αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης στο οποίο συμμετέχει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού όπου αυτό εφαρμόζεται, δηλαδή το σύνολο των στελεχών και των εργαζομένων, ενδεχομένως οι πελάτες και οι προμηθευτές.

Κύριος στόχος του εν λόγω συστήματος είναι η διατήρηση και η βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή των προσφερόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού, χρησιμοποιώντας μετρήσιμες μεθόδους για τη διαρκή και τη συνεχή βελτίωση των δομών του, της αλυσίδας των διαδικασιών, των πρακτικών και των ατόμων, όπως για παράδειγμα είναι η διοίκηση, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές και οι πελάτες, που σχετίζονται με αυτόν τον οργανισμό, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών πελατών, δηλαδή των στελεχών και των εργαζομένων του οργανισμού, όσο και των εξωτερικών πελατών, δηλαδή αυτών στους οποίους παρέχεται το προϊόν ή η υπηρεσία από τον οργανισμό²⁷.

Να τονιστεί, βέβαια, για άλλη μία φορά σε αυτό το σημείο πως όταν γίνεται αναφορά σε δημόσιες υπηρεσίες, δεν υφίσταται η έννοια του πελάτη, αλλά η έννοια του πολίτη.

Με τον όρο ολική ποιότητα και με την επίτευξη αυτής συνδέονται άμεσα ή έμμεσα ορισμένες βασικές αρχές, οι οποίες, εφόσον γίνουν αποδεκτές τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους ενός οργανισμού, δεσμεύουν για την τήρησή τους το

²³ <http://www.eede.gr>.

²⁴ Reeves C. and Bednar D., (1994), *Defining Quality: Alternatives and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, pp. 419 – 445.

²⁵ Klefsjo B., (2003), *Total Quality Management*, Encyclopedia of Information Systems, Vol. 4, Elsevier.

²⁶ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, σ. 34, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

²⁷ Reeves C. and Bednar D., (1994), *Defining Quality: Alternatives and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, pp. 419 – 445, 1994.

σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού και, γενικά, των εμπλεκομένων στον οργανισμό και οι οποίες, κατά επακόλουθο τρόπο, επηρεάζουν τις μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες του οργανισμού, ανεξάρτητα από το αντικείμενό του, τον τομέα δραστηριοποίησής του ή τα ειδικότερα προβλήματά του.

Οι βασικές αρχές της ολικής ποιότητας είναι²⁸:

- Η δέσμευση της ηγεσίας
 - Η έννοια του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη
 - Η ικανοποίηση του καταναλωτή
 - Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών
 - Η συνεχής εκπαίδευση
 - Η συνεχής βελτίωση
- Η δέσμευση των ανωτάτων στελεχών ενός οργανισμού και η προσήλωσή τους στις αρχές της ποιότητας, δημιουργεί το αίσθημα και αποτελεί την μεγαλύτερη εγγύηση ότι η ποιότητα αποτελεί σημαντική οργανωτική αξία, αν όχι όραμα, για τον οργανισμό, ενώ η επίτευξή της σε όλες τις διαδικασίες του οργανισμού πρέπει να είναι προϊόν μόνιμης παρακίνησης/υποκίνησης, καθοδήγησης και επιβράβευσης των εργαζομένων του οργανισμού από τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη του. Με άλλα λόγια, τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να δημιουργήσουν την απαραίτητη εκείνη κουλτούρα στο σύνολο των εργαζομένων, με την οποία θα εξασφαλίζεται η προσήλωσή τους στις αρχές της ολικής ποιότητας. Η ηγεσία ίσως χρειαστεί, μάλιστα, να θέσει ρητά ως στρατηγικό στόχο και ως στρατηγική πολιτική του οργανισμού την επίτευξη ποιότητας και ποιοτικών διαδικασιών από αυτόν. Αυτό, όμως, προϋποθέτει τη διάδοση του οράματος για την επίτευξη ποιότητας από τα ανώτατα στελέχη προς τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού και, τελικά, προς τους απλούς εργαζομένους. Εξάλλου, η διατύπωση και η διάδοση του οράματος συνιστά την περιγραφή των ιδανικών και των επιδιώξεων του οργανισμού, ενώ, ταυτόχρονα, οι ειδικότεροι στόχοι, όπως επίσης και οι δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων, διατυπώνονται και συντονίζονται με βάση το όραμα. Τέλος, τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού πρέπει να αποτελούν πρότυπο αφοσίωσης στις αρχές της ποιότητας, να επιδεικνύουν υπομονή και επιμονή, καθώς και να αφιερώνουν αρκετό χρόνο στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας τα οποία δημιουργούνται από διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού²⁹.
- Εξωτερικός πελάτης είναι ο τελικός αποδέκτης και χρήστης ενός τελικού αγαθού ή μίας τελικής υπηρεσίας. Αντίθετα, εσωτερικός πελάτης είναι ο οιοσδήποτε στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα, με σκοπό να συνεχίσει τη δική του εργασία μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή είναι με απλά λόγια το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Να επισημανθεί, μάλιστα, πως πολλές οικονομικές

²⁸ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, σ. 42, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

²⁹ Μπουραντάς Δ., (2002), Management. Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

μονάδες, οι οποίες αγνόησαν τους εσωτερικούς τους πελάτες, δηλαδή τους ίδιους τους εργαζομένους σε αυτές, κινδύνευσαν άμεσα ή έμμεσα με διακοπή της λειτουργίας τους, καθώς και με εξαφάνισή τους από την αγορά και τον κλάδο δραστηριοποίησής τους³⁰.

- Η ικανοποίηση του καταναλωτή αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για μία οικονομική μονάδα, ούτως ώστε να πραγματοποιηθεί η μεγάλη αλλαγή σε αυτή, στα συστήματά της, στις διαδικασίες της, στον εξοπλισμό της, στα μέσα της, αλλά και στα προϊόντα της.
- Η φιλοσοφία των μηδενικών λαθών προϋποθέτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού είναι άριστα εκπαιδευμένο, έτσι ώστε να εντοπίζει τα διαφανόμενα προβλήματα κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και να προβαίνει έπειτα στην ταχεία επίλυσή τους³¹.
- Η εκπαίδευση αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα αλλαγής νοοτροπίας και οργανωτικής κουλτούρας του ανθρώπινου δυναμικού σε μία οικονομική μονάδα. Όπως θα επισημανθεί και σε επόμενο κεφάλαιο, τα εκπαιδευτικά προγράμματα δύνανται να λάβουν χώρα κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας (on the job training methods) ή και εκτός του χρόνου εργασίας (off the job training methods)³².
- Η συνεχής βελτίωση του οργανισμού, των διαδικασιών του, των δομών του και, επομένως, της ποιότητας των αγαθών του ή των υπηρεσιών του, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών του και σε τελική ανάλυση την αύξηση των κερδών του, απαιτεί την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, πολιτικών και επιτευγμάτων από πλευράς της οργανωτικής μονάδας και της διοίκησης αυτής, οι οποίες θα επικεντρώνονται στις νέες εφευρέσεις, στις ευρεσιτεχνίες, στις νέες τεχνολογίες, καθώς επίσης και στις αυτοματοποιημένες παραγωγικές διαδικασίες. Αυτές μπορούν, επιπλέον, να επιτευχθούν και μέσω της εφαρμογής του γνωστού, από τη θεωρία και την πρακτική του σύγχρονου management και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κύκλου P – D – C – A (Plan – Do – Check – Act/Σχεδιάσε – Εφάρμοσε – Έλεγε – Ενήργησε) σε κάθε επιμέρους διαδικασία, η οποία χρησιμοποιείται στοχεύοντας στην παραγωγή αγαθών ή στην παροχή υπηρεσιών από έναν οργανισμό³³.

Να τονιστεί, ιδιαίτερα, πως κατά τους *Evans* και *Lindsay* υπάρχει άλλη μία *βασική αρχή της ολικής ποιότητας, η συμμετοχή και η ομαδική εργασία*.

Πιο αναλυτικά, το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού οφείλει να προσανατολίζει τις δράσεις του, μέσω της ομαδικής εργασίας του και της συμμετοχής του στις οργανωτικές διαδικασίες, στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών εντός το οργανισμού, οι οποίες διαδικασίες περιλαμβάνουν τα στάδια από το σχεδιασμό ενός προϊόντος μέχρι αυτό να φθάσει στο ράφι των πολυκαταστημάτων για να πουληθεί, δηλαδή περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την παραγωγή, την αποθήκευση, τη συσκευασία, καθώς επίσης και τη μεταφορά του προϊόντος.

³⁰ Παπαδάκης Β. Μ., (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

³¹ Crosby P. B., (1979), Quality is Free, McGraw – Hill, New York.

³² Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

³³ Θερίου Ν., (2002), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Τα ανωτέρω, ωστόσο, όπως ήδη διατυπώθηκε και προηγουμένως, προϋποθέτουν και έχουν ως υπόβαθρο τη δέσμευση και τη συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης σε όλα τα ζητήματα τα οποία άπτονται της ολικής ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι top managers θα πρέπει να ενισχύσουν τις δράσεις που αφορούν τις ποιοτικές διαδικασίες, τόσο οικονομικά, εξασφαλίζοντας και παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους, όσο και ηθικά, ωθώντας και παροτρύνοντας το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να ενστερνιστεί τις βασικές αρχές της ποιότητας³⁴.

Συνοψίζοντας, η ολική ποιότητα σχετίζεται με ένα εστιασμένο στον ανθρώπινο παράγοντα σύστημα διοίκησης, το οποίο αποσκοπεί στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, με συνεχώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η ολική ποιότητα, επομένως, αποτελεί μία ολική συστηματική προσέγγιση (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα ή τομέα), ευθυγραμμισμένη με την υψηλού επιπέδου στρατηγική. Λειτουργεί οριζόντια και εγκάρσια, μέσω οργανωτικών λειτουργιών και τμημάτων, συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζομένους, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, και διευρύνεται και προς τα εμπρός και προς τα πίσω, για να συμπεριλάβει τόσο την αλυσίδα προμηθειών όσο και την αλυσίδα πελατών. Η ολική ποιότητα δίδει έμφαση στη μάθηση και στην προσαρμογή, αλλά και στη συνεχή αλλαγή, στοιχεία τα οποία θεωρεί ως κρίσιμους παράγοντες οργανωτικής επιτυχίας. Επιπρόσθετα, συμπεριλαμβάνει συστήματα, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία τα οποία διευκολύνουν την αλλαγή και την καινοτομία, ενώ παράλληλα στηρίζεται σε αξίες οι οποίες δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και στη δύναμη της από κοινού δράσης³⁵.

Τέλος, η εταιρία Procter and Gamble χρησιμοποιεί έναν λιτό, αλλά συνάμα περιεκτικό ορισμό για την έννοια της ολικής ποιότητας. Έτσι, ολική ποιότητα είναι μία σταθερή και συνεχής προσπάθεια βελτίωσης από όλα τα μέρη ενός οργανισμού, ώστε αυτά να κατανοούν, να ανταποκρίνονται και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών³⁶.

Πάντως, σε κάθε περίπτωση, κοινό στοιχείο όλων των ορισμών της έννοιας της ολικής ποιότητας αποτελεί το γεγονός ότι με την ολική ποιότητα κάθε οργανισμός επιδιώκει ενεργά την αναγνώριση και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών του, που θα επιτευχθεί μέσω της θεμελίωσης της ποιότητας στις διαδικασίες και στις μεθόδους της εργασίας με την αξιοποίηση και την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και της εμπειρίας του εργατικού του δυναμικού, καθώς και μέσω της συνεχούς βελτίωσης κάθε στοιχείου του οργανισμού³⁷.

1.4. Ορισμός και βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Από τη στιγμή που αναλύθηκε η έννοια της ποιότητας, καθώς και η έννοια της ολικής ποιότητας, μπορεί πλέον να οριστεί με ακρίβεια και το τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί τις περασμένες δεκαετίες για αυτό το ζήτημα από διάφορους θεωρητικούς της ποιότητας.

³⁴ Μάτσας Ι., (2000 – 2001), *Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη διαχείριση της ποιότητας*, Plant Management: Μέθοδοι, Αθήνα, Ετήσια Έκδοση.

³⁵ Evans J. and Lindsay W., (2008), *The management and control of quality*, p. 119, South Western: 7th edition Thomson.

³⁶ <http://www.qualitynet.gr> .

³⁷ Evans J. and Lindsay W., (2008), *The management and control of quality*, p. 119, South Western: 7th edition Thomson.

Σύμφωνα με τον Tobin, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως *μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης*³⁸.

Στον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα λέγαμε σε αδρές γραμμές πως συμπεκνώνονται τρία στοιχεία:

- *Διοίκηση*: Υπάρχει η πλήρης δέσμευση των ανώτατων και ανώτερων στελεχών.
- *Ολική*: Εμπλέκεται κάθε εργαζόμενος της εταιρείας (πιθανόν οι πελάτες και οι προμηθευτές) και αφορά όλες τις διαδικασίες και τα στάδια της παραγωγής του προϊόντος και της διοίκησης μίας επιχείρησης.
- *Ποιότητα*: Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται πλήρως.

Επιπρόσθετα, ο Saylor διατυπώνει την άποψη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί *μία φιλοσοφία και σειρά από κατευθυντήριες αρχές οι οποίες συνιστούν το υπόβαθρο ενός οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται*³⁹. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εφαρμογή στατιστικών μεθόδων με στόχο τη βελτίωση όλων των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται από έναν οργανισμό, όλων των διαδικασιών εντός του οργανισμού, καθώς επίσης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών του οργανισμού, τώρα και στο μέλλον. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με απλά λόγια, ενσωματώνει βασικές αρχές της διοίκησης, υπάρχουσες βελτιωτικές προσπάθειες, αλλά και εργαλεία υπό την προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης.

Κατά τον Feigenbaum, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δύναται να ορισθεί ως *η επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό*⁴⁰.

Επιπλέον, ο Καθηγητής Βασίλης Κέφης όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως *μία ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών*⁴¹. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσπάθεια εναρμόνισης τριών παραμέτρων: των μεθόδων του management, των συνθηκών εργασίας, της συμπεριφοράς και της αντιληπτικής ικανότητας των εμπλεκόμενων φορέων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία στρατηγική αλλαγής η οποία εκσυγχρονίζει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που υποβάλλονται σε σκληρές πιέσεις προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και επικεντρώνει τη δράση της σε ένα σύνολο αρχών που οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό σύστημα γνώσεων με έμφαση στην αξία της χρησιμότητας και της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού⁴².

Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να ορισθεί, σύμφωνα με μία άλλη εκδοχή του όρου, ως *μία λειτουργική δομή εργασιών η οποία βρίσκει σύμφωνο όλο το εύρος της εταιρείας και η οποία τεκμηριώνεται μέσω αποτελεσματικών, καθώς και ολοκληρωμένων διοικητικών διαδικασιών, με σκοπό την καθοδήγηση των ανθρώπων, των μηχανημάτων, αλλά και της πληροφορίας της επιχείρησης και των παραγωγικών μονάδων, με τους καλύτερους και τους πιο πρακτικούς τρόπους, ούτως ώστε να*

³⁸ Tobin L. M., (1990), *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14.

³⁹ Saylor J. H., (1992), *TQM: Field Manual*, McGraw – Hill, New York.

⁴⁰ Feigenbaum A. V., (1991), *Total Quality Control*, 3rd Edition, McGraw – Hill, New York.

⁴¹ Κέφης Β., (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*, σ. 34, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

⁴² Κέφης Β., *ό.π.*, σ. 36.

εξασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα την οποία δέχεται και ο περιορισμός του οικονομικού κόστους⁴³.

Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από μόνη της αποτελεί την επιθυμητή κουλτούρα ενός οργανισμού, ο οποίος δεσμεύεται ολόκληρος με την ικανοποίηση του πελάτη του. Και αυτό θα το επιτύχει μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Εξάλλου, ουκ ολίγοι οργανισμοί συνειδητοποίησαν πως ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκόσμιας αγοράς είναι να γίνουν «πετυχημένοι οργανισμοί ολικής ποιότητας»⁴⁴.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεμελιώθηκε πάνω στις οχτώ βασικές αρχές του ιαπωνικού στιλ διοίκησης⁴⁵:

1. Τη μόνιμη απασχόληση
2. Τη στρατολόγηση
3. Την εκπαίδευση
4. Τη βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή
5. Τις συλλογικές αποφάσεις
6. Την ευημερία
7. Το συνδικαλισμό
8. Τους κύκλους ποιότητας και τις μεθόδους παραγωγής

Σύμφωνα με το British Institute of Management, σημαντικότερο παράγοντα ολοκληρωμένης αντίληψης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί τόσο η κατανόηση όσο και η πιστή εφαρμογή των παρακάτω βημάτων από τα στελέχη μίας σύγχρονης οικονομικής μονάδας⁴⁶:

Βήμα 1^ο: Κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας

Βήμα 2^ο: Αναγνώριση της ανάγκης για διαρθρωτικές αλλαγές

Βήμα 3^ο: Σχεδιασμός των αλλαγών

Βήμα 4^ο: Εγκαθίδρυση νέας νοοτροπίας

Βήμα 5^ο: Επιλογή της διαδικασίας και των εργαλείων δράσης

Βήμα 6^ο: Συμμετοχή και αλληλοβοήθεια

Βήμα 7^ο: Εγγύηση του αποτελέσματος

Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν⁴⁷:

- ✚ Η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.
- ✚ Η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών.
- ✚ Η μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων.
- ✚ Το χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών οι οποίες δεν προσθέτουν αξία, γεγονός το οποίο

⁴³ Zairi M., (1991), Total Quality Management for Engineers, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK.

⁴⁴ Bohoris G. A., (1995), A Comparative Assessment of some Major Quality Awards, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7, pp.30 – 43.

⁴⁵ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, σ. 32, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

⁴⁶ <http://www.qualitymag.com>.

⁴⁷ Gower, (1997), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Έλλην, Αθήνα.

οδηγεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό της κόστος.

- ✚ Η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- ✚ Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες.
- ✚ Η ευελιξία, η ελαστικότητα, καθώς επίσης και η προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος του οργανισμού.
- ✚ Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.
- ✚ Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους του οργανισμού, έτσι ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μία φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού.

Ας καταγραφούν κλείνοντας, στο σημείο αυτό, οι πιο σημαντικές διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας⁴⁸.

<i>Παραδοσιακός Τρόπος Διοίκησης</i>	<i>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</i>
1. Η ποιότητα έχει υψηλό κόστος.	1. Η ποιότητα βραχυχρόνια κοστίζει αλλά μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα φέρνει υψηλά κέρδη στον οργανισμό.
2. Ο έλεγχος αποτελεί την καταληκτική διαδικασία της παραγωγής.	2. Ο έλεγχος είναι συνεχής και βήμα – βήμα (step by step). Από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι και την πώλησή του στον τελικό καταναλωτή.
3. Έμφαση στη μαζική παραγωγή και στη χαμηλή τιμή του προϊόντος.	3. Έμφαση στην ποιότητα (έστω και με υψηλότερη τιμή).
4. Εάν κάτι παρεκκλίνει από τους στόχους, η ευθύνη ανήκει ολοκληρωτικά στους εργαζόμενους.	4. Εάν κάτι παρεκκλίνει από τους στόχους, η ευθύνη ανήκει ολοκληρωτικά στα στελέχη. Τα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι είναι απλώς εκτελεστικά όργανα.
5. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβαρύνουν το κόστος. Εάν, όμως, είναι αναγκαία πρέπει να απευθύνονται μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.	5. Η εκπαίδευση αποτελεί μία αναγκαιότητα. Αφορά τόσο τα στελέχη όσο και τους εργαζόμενους. Εκπαιδευτικά προγράμματα σημαίνει γνώση, παρακίνηση. Η γνώση είναι δύναμη και αυτό διαφαίνεται τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

Πίνακας 1.1.: Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Από τον ανωτέρω πίνακα εύκολα διαπιστώνεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, σε αντιδιαστολή με το παραδοσιακό management, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τα εξής⁴⁹:

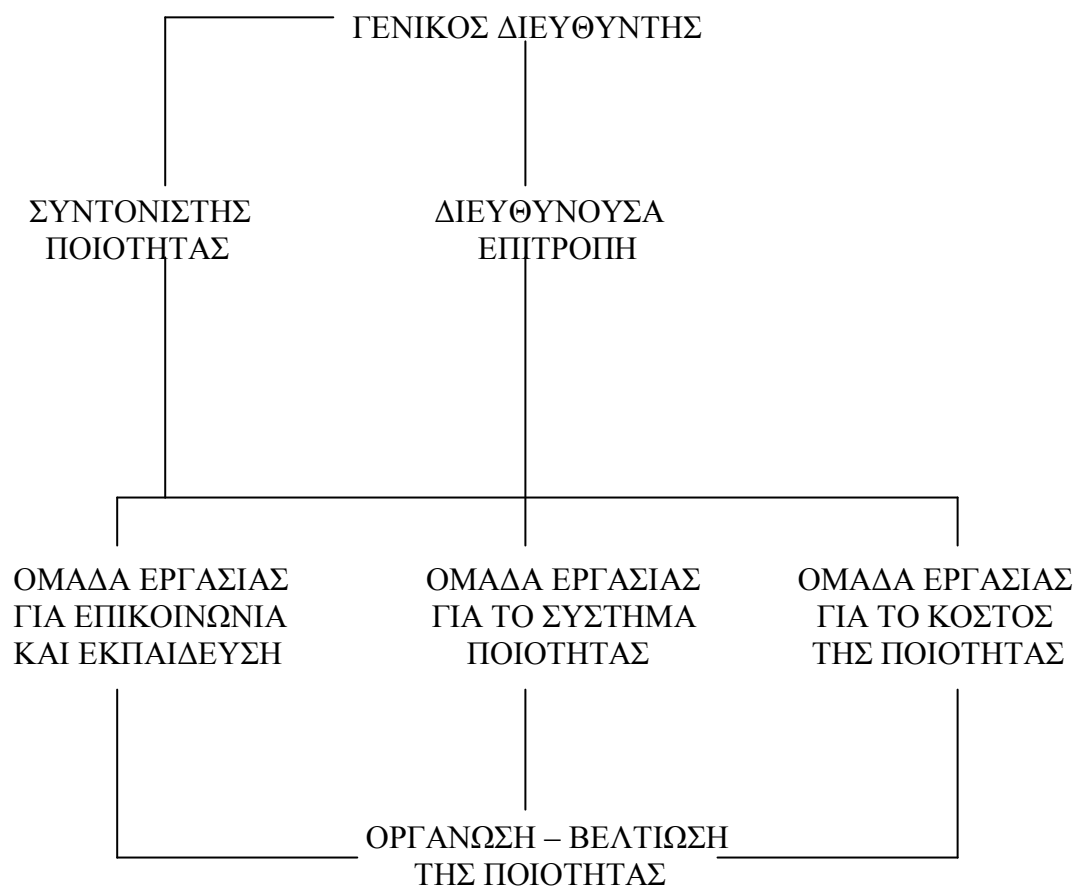
⁴⁸ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, σ. 49, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

⁴⁹ Κέφης Β., ό.π., σ. 48.

- Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την παραγωγή στις ανάγκες του πελάτη.
- Η επικοινωνία είναι πλέον, με βάση πάντα την ιεραρχική πυραμίδα, από κάτω προς τα πάνω (bottom – up), ενώ ταυτόχρονα έχει τη μορφή μίας συμμετοχικής διαδικασίας και σε καμία περίπτωση εντολής.
- Το σύστημα γίνεται οριζόντιο, ενώ παράλληλα όλοι συνεργάζονται αρμονικά, με τελικό στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή/πελάτη.
- Όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- Η εκχώρηση εξουσίας, αλλά και ευθυνών στους εργαζομένους αντικαθιστά τις άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες.
- Η συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων είναι επιτακτική, ουσιώδης καθώς επίσης και σε συχνά χρονικά διαστήματα.
- Ομάδες εργασίας, γνωστές ευρέως και ως κύκλοι ποιότητας, αναλαμβάνουν ορισμένους από τους ρόλους οι οποίοι έχουν ανατεθεί στα επιμέρους τμήματα.
- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς και, έτσι, το αντικείμενο της εργασίας τους καθίσταται περισσότερο ευέλικτο.

Στο παρακάτω διάγραμμα καταγράφεται η τυπική οργάνωση της ολικής ποιότητας. Να σημειωθεί πως η Διευθύνουσα Επιτροπή είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των συμφωνηθέντων στόχων και για τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, ενώ ευθύνεται και για τη χάραξη των γενικών γραμμών μίας πολιτικής ποιότητας⁵⁰.

⁵⁰ Κέφης Β., ό.π., σσ. 35 - 36.



Διάγραμμα 1.1.: Διάγραμμα τυπικής οργάνωσης ολικής ποιότητας

1.5. Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Με τη λήξη του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, στις αποκαλούμενες δυτικές χώρες, επικράτησε η επιθεώρηση της ποιότητας (quality inspection) στην εργασία.

Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι επιθεωρούσαν τις παραγόμενες μονάδες προϊόντων και, έπειτα, ξεκαθάριζαν, επιδιόρθωναν ή απέρριπταν ως άχρηστα εκείνα τα προϊόντα που είχαν ατέλειες, ελαττώματα και, γενικά, που δεν εκπλήρωναν τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές που είχε θέσει η παραγωγή.

Η παραπάνω μέθοδος αντικαταστάθηκε, λίγες δεκαετίες αργότερα, από αυτή του ελέγχου της ποιότητας (quality control). Η ιδέα αυτή έχει ως σκοπό και στόχο να εντοπίζει τις ενδείξεις, κατά την παραγωγική διαδικασία, ότι κάποιο ελάττωμα θα προκύψει, άρα, είναι υποχρεωτικό να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές.

Επόμενο στάδιο στην ανάπτυξη της ποιότητας στην εργασία είναι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών προτού ξεκινήσει η παραγωγή, σύμφωνα με τις οποίες τα ελαττωματικά προϊόντα είναι δυνατόν να αποφευχθούν⁵¹.

⁵¹ Saylor J. H., (1992), TQM: Field Manual, McGraw – Hill, New York.

Η συγκεκριμένη μέθοδος εστιάζει στη δημιουργία διαδικασιών ρουτίνας, όπως για παράδειγμα το πως θα χειριστεί κανείς τις πρώτες ύλες οι οποίες καταφθάνουν ή το πως θα αντιμετωπίσει τα τυχόν παράπονα τα οποία προκύπτουν, διαδικασιών βαθμονόμησης οργάνων και, τέλος, διαδικασιών για το πως θα πρέπει να οργανώνεται η ευθύνη της κάθε εργασίας.

Να επισημανθεί πως οι διαδικασίες ρουτίνας οργανώνονται σε συστήματα ποιότητας και σε εγχειρίδια ποιότητας. Όλες οι ανωτέρω διαδικασίες, ως σύνολο, ονομάζονται διασφάλιση ποιότητας (quality assurance).

Με το πέρασμα των ετών, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αρχή της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος και, συγκεκριμένα, στις δραστηριότητες πριν την έναρξη παραγωγής του.

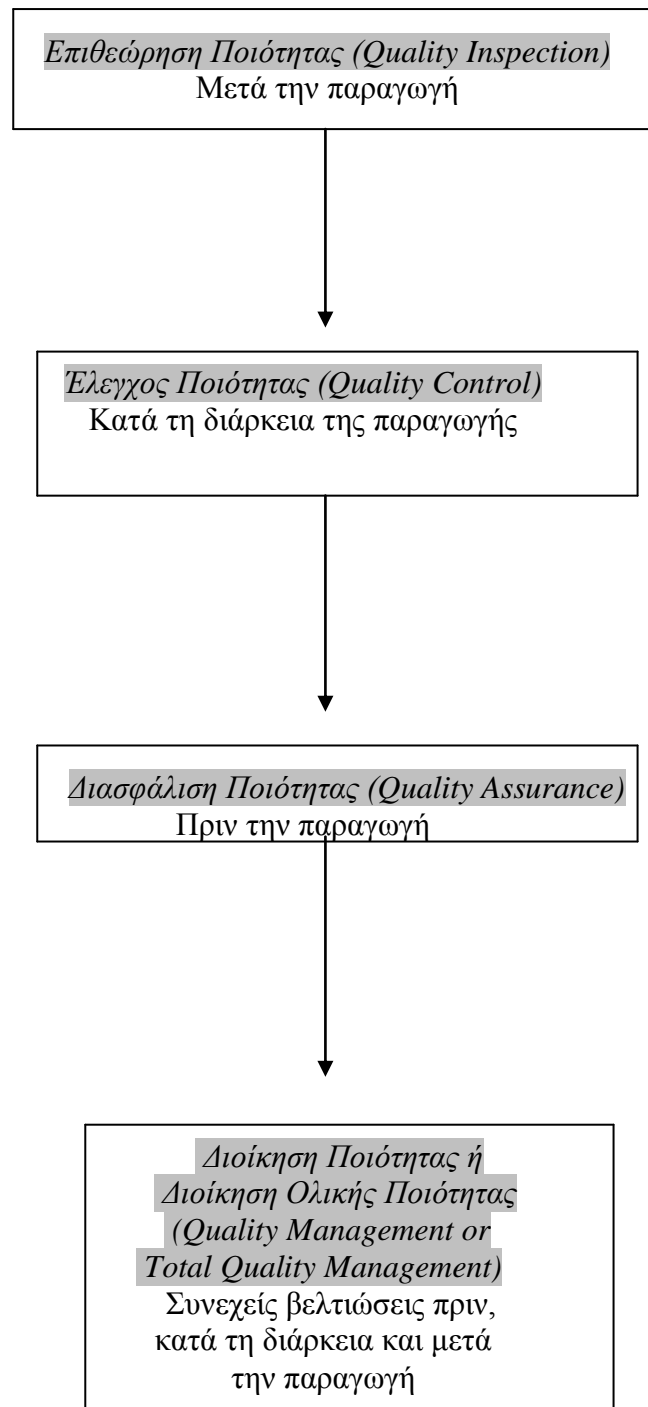
Εν συντομία, με γνώμονα τη συστηματική προσπάθεια ικανοποίησης των προτιμήσεων των πελατών, τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις έθεσαν σε εφαρμογή καλά σχεδιασμένα πειράματα, με πρωτεύοντα σκοπό την επικέντρωση του ενδιαφέροντός τους τόσο στις *επιχειρηματικές διαδικασίες*, όσο και στις *υπηρεσίες* και, αντίθετα, όχι στα προϊόντα, νομίζοντας ότι με αυτό τον τρόπο θα αποτραπεί η παραγωγή προϊόντων κακής ποιότητας, τα οποία σε τελική ανάλυση είναι ζημιογόνα για τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς επίσης και για τη βιωσιμότητά του. Η αντίληψη αυτή ονομάζεται *διοίκηση ποιότητας (quality management)* ή *διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management)* και περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω φάσεις της ποιότητας. Απαρτίζει, δηλαδή, ένα ολοκληρωμένο τμήμα δραστηριοτήτων της επιχείρησης και, τέλος, αντιμετωπίζει την εργασία σαν ένα πεδίο συνεχών βελτιώσεων, πριν, κατά και φυσικά μετά την παραγωγή του προϊόντος, όπου άπαντες οι εργαζόμενοι και τα στελέχη δύνανται να συμμετέχουν⁵².

Συνοπτικά, επομένως, έχουμε την εξής ιστορική εξέλιξη της εργασίας της ποιότητας, η οποία συμπυκνώνεται στις τέσσερις παρακάτω φάσεις του κινήματος της ποιότητας:

1. *Επιθεώρηση Ποιότητας* (μετά την παραγωγή του προϊόντος),
2. *Έλεγχος Ποιότητας* (κατά τη διάρκεια της παραγωγής του προϊόντος),
3. *Διασφάλιση Ποιότητας* (πριν την παραγωγή του προϊόντος) και
4. *Διοίκηση Ποιότητας* ή *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (συνεχείς βελτιώσεις πριν, κατά, μετά την παραγωγή του προϊόντος).

Το παρακάτω σχήμα περιγράφει, ενδεικτικά και σε γενικές γραμμές, την ανάπτυξη της εργασίας της ποιότητας, σύμφωνα πάντα με τον Klefsjo:

⁵² Klefsjo B., (2003), *Total Quality Management*, Encyclopedia of Information Systems, Vol. 4, Elsevier.



Σχήμα 1.2.: Περιγραφή της ανάπτυξης της εργασίας της ποιότητας⁵³

⁵³ Klefsjo B., ό.π.

1.6. Οι «γκουρού» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στην παρούσα ενότητα αναφέρονται, συνοπτικά και εν συντομία, οι πατέρες ή διαφορετικά οι «γκουρού» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς επίσης και οι βασικές θεωρίες οι οποίες αναπτύχθηκαν από αυτούς. Οι περισσότεροι από τους κατωτέρω μελετητές δεν έχουν χρησιμοποιήσει ακριβώς τον όρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μολονότι οι εργασίες και οι έρευνές τους αναγνωρίστηκαν μεταγενέστερα ως σχετικές με το αντικείμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Α) Ο *W. Edwards Deming* θεωρείται ως ο κατεξοχήν «πατέρας» του κινήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Υπήρξε μεγάλος Αμερικανός σύμβουλος Διοίκησης και ανέπτυξε μία θεωρία διοίκησης της ποιότητας η οποία εστιαζόταν στη «χαρά στην εργασία». Σύμφωνα με τον ίδιο, η ποιότητα τονίζεται σε κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας και δεν περιορίζεται απλά και μόνο στην επιθεώρηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας όταν ολοκληρωθεί. Επιπλέον, ο Deming υποστήριζε πως τα περισσότερα προβλήματα που έχουν σχέση με το παραγόμενο αγαθό οφείλονται κυρίως σε λάθη της διοίκησης παρά των εργαζομένων. Για αυτόν, ποιότητα αποτελεί η επικέντρωση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές⁵⁴.

Η θεωρία η οποία ανέπτυξε σε μία διάλεξή του ο Deming το 1949, εξέπληξε και γοήτευσε τους Ιάπωνες επιχειρηματίες και, κατά συνέπεια, αυτή εφαρμόστηκε πρώτα στις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, όπου δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο στατιστικό έλεγχο και στην επεξεργασία των προϊόντων⁵⁵. Επομένως, η σημασία δίνεται πλέον στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα των προϊόντων και τη μαζική παραγωγή, φιλοσοφία την οποία ακολουθούσαν ελλείψει ανταγωνισμού τις δεκαετίες του 1950 και του 1960 οι Αμερικανικές και οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και με την οποία είχαν κατακλύσει την παγκόσμια αγορά με τα προϊόντα τους⁵⁶.

Ο άκρατος ανταγωνισμός, όμως, των Ιαπωνικών επιχειρήσεων, με την εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας στην παραγωγή των αγαθών τους και τον κατακλυσμό της διεθνούς αγοράς πλέον από τα προϊόντα τους, κυρίως κατά τη δεκαετία του 1970, οδήγησε τις Αμερικανικές επιχειρήσεις, τη δεκαετία του 1980, να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία του Deming. Το εγχείρημα αυτό της στροφής των Αμερικανών στην ποιότητα εκφράστηκε με το σύνθημα «αφού οι Ιάπωνες μπορούν, γιατί όχι και εμείς», ενώ είναι αξιοσημείωτο πως οι Αμερικανικές επιχειρήσεις και, μετέπειτα, οι Ευρωπαϊκές, διεύρυναν την έννοια της ποιότητας και στον τομέα των υπηρεσιών, αλλά και στις επιχειρηματικές διαδικασίες (*From Little Q to Big Q*)⁵⁷.

Επιπρόσθετα, αξίζει να τονιστεί, ενδεικτικά, στο σημείο αυτό πως ο Deming θεωρούσε ότι το 94% των ατυχημάτων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας προέρχονται από μικρές ατέλειες του συστήματος και όχι από σημαντικές συγκεκριμένες αιτίες⁵⁸, ενώ την ίδια στιγμή πίστευε ότι η ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθώς επίσης και η

⁵⁴ Deming W. E., (1986), *Out of the crisis*, Institute of Technology. Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

⁵⁵ Gitlow S. Howard, (1998), *W. Edward Deming*, The World Book Encyclopedia, World Book Inc. (Chicago 2).

⁵⁶ Pascale R., (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York.

⁵⁷ Walton M., *The Deming Management Method*, Pedigree, New York.

⁵⁸ Miller C., (February 1993), *TQM's Value Criticized in New Report*, Marketing News.

εφαρμογή του γνωστού κύκλου PDCA (Plan – Do – Check – Act) βοηθάνε στη μάθηση, αλλά και στη βελτίωση της παραγωγικής λειτουργίας και της ποιότητας του προϊόντος⁵⁹.

Τέλος, για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των οργανισμών, ο Deming πρότεινε, τη δεκαετία του 1980, την υιοθέτηση 14 αρχών, δίνοντας έμφαση κυρίως στην ύπαρξη μίας ηγεσίας με όραμα, στη συνεργασία, στη μάθηση, στη διοίκηση των λειτουργιών, στην κατάρτιση των δια - τμηματικών στεγανών, στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, στην καθολική συμμετοχή, στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών⁶⁰.

Τα 14 σημεία για τη διοίκηση, τα οποία παρουσίασε ο Deming και τα οποία στο σύνολό τους παρέχουν μία κατεύθυνση για τους ηγέτες που επιθυμούν να μετασχηματίσουν τις οικονομικές τους μονάδες, είναι συνοπτικά τα εξής⁶¹:

1. Δημιουργήστε μία σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθετήστε τη νέα φιλοσοφία.
3. Απεγκλωβισμός από τον τελικό έλεγχο για την επίτευξη της ποιότητας.
4. Ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους με την επιλογή ενός μόνου προμηθευτή.
5. Βελτιώστε συνεχώς και για πάντα κάθε διαδικασία.
6. Εγκαθιδρύστε εκπαίδευση για κάθε εργασία.
7. Υιοθετήστε και θεσπίστε ηγεσία.
8. Διώξτε το φόβο.
9. Γκρεμίστε τα εμπόδια ανάμεσα σε επιτελικά τμήματα.
10. Εγκαταλείψτε τα σλόγκαν, τις αφίσες και τους στόχους για τους εργαζομένους.
11. Εγκαταλείψτε τους ποσοτικούς στόχους.
12. Απομακρύνετε τα εμπόδια τα οποία εμποδίζουν τους εργαζομένους να αισθάνονται υπερήφανοι για τη δουλειά τους.
13. Εγκαθιδρύστε ένα ενεργό πρόγραμμα εκπαίδευσης και αυτο - ανάπτυξης για όλους.
14. Βάλτε όλους στην επιχείρηση να δουλεύουν για την επίτευξη αυτής της μεταμόρφωσης.

Β) Ο Joseph Juran έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο τον οποίο δύνανται να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη ενός οργανισμού στη βελτίωση της ποιότητας. Επιπλέον, συμπεριέλαβε τις διαστάσεις της διοίκησης, όπως για παράδειγμα το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο, και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα ορίστηκε ως καταλληλότητα για χρήση σε όρους σχεδιασμού, συμμόρφωσης, διαθεσιμότητας, καθώς και ασφάλειας στον τομέα χρήσης του προϊόντος⁶², καθώς και συμμόρφωση με τις προδιαγραφές που θέτουν οι καταναλωτές για το προϊόν ή την υπηρεσία ή τις προδιαγραφές του σχεδίου του προϊόντος. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει πως «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία», ενώ βλέπει το σχεδιασμό της σαν μέρος της τριλογίας «1. Σχεδιασμός Ποιότητας – 2. Έλεγχος Ποιότητας – 3.

⁵⁹ Powell C. Thomas, (1995), *Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*, Strategic Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 15 – 37.

⁶⁰ Τσιότρας Γ., (1995), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

⁶¹ Deming W. E., (1986), *Out of the crisis*, Institute of Technology. Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

⁶² Juran J. M., (1974), *Quality Control Handbook*, McGraw – Hill, New York.

Βελτίωση Ποιότητας»⁶³. Η εστίαση επικεντρώθηκε, επίσης, στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση (top – down management), αλλά και σε τεχνικές – στατιστικές μεθόδους και αρχές με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων ποιότητας⁶⁴, σε αντίθεση με το Deming ο οποίος, όπως ήδη αναφέρθηκε αμέσως παραπάνω, εστίασε στην ικανοποίηση και στην υπερηφάνεια των εργαζομένων.

Ο Joseph Juran διατύπωσε δέκα βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας:

1. *Ενημέρωση για τις ευκαιρίες που υπάρχουν προς βελτίωση.*
2. *Στοχοθέτηση για βελτίωση.*
3. *Οργάνωση των κοντινών στόχων.*
4. *Παροχή εκπαίδευσης.*
5. *Εκτέλεση των έργων για την επίλυση προβλημάτων.*
6. *Αναφορά απόδοσης.*
7. *Αναγνώριση.*
8. *Επικοινωνία αποτελεσμάτων.*
9. *Βαθμολογία.*
10. *Διατήρηση αυτής της διαδικασίας με το να κάνει η επιχείρηση την ετήσια βελτίωση μέρους των μόνιμων διαδικασιών και συστημάτων της.*

Γ) Ο Philip Crosby, ο οποίος θεωρούσε πως η φτωχή ποιότητα κοστίζει χρήματα⁶⁵, πίστευε πως η ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις, ενώ, παράλληλα, όρισε τέσσερις αδιαμφισβήτητες αρχές για την ποιότητα:

1. *Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις των πελατών.*
2. *Το σύστημα για την επίτευξη της ποιότητας βασίζεται στην πρόληψη και όχι στην αξιολόγηση.*
3. *Το πρότυπο της απόδοσης είναι τα μηδενικά ελαττωματικά προϊόντα.*
4. *Η μέτρηση της ποιότητας είναι η τιμή της μη συμμόρφωσης (εννοείται στις απαιτήσεις και στις προδιαγραφές τις οποίες θέτει ο καταναλωτής).*

Γενικά, η μελέτη του Crosby βασίστηκε στο σλόγκαν «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» και στην αρχή των «μηδέν λαθών», ενώ η θεωρία του έδινε μεγάλη έμφαση στη δέσμευση της διοίκησης, στη συγκρότηση και λειτουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας από εθελοντικά συμμετέχοντες εργαζομένους, στη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση όλου του προσωπικού, στην καθιέρωση δεικτών απόδοσης, στη μέτρηση του κόστους ποιότητας, στη λήψη μέτρων υποκίνησης και παρακίνησης των εργαζομένων, στον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων, στην καθιέρωση τακτικών συμβουλίων, καθώς και στη συνεχή παρακολούθηση της προόδου των εργασιών στον οργανισμό⁶⁶.

Δ) Ο Armand V. Feigenbaum ανέπτυξε την έννοια του «Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας» στο ομώνυμο βιβλίο του, το οποίο κυκλοφόρησε το 1983. Υποστηρίζει

⁶³ Ross E., Joel and Perry S., (1999), Total Quality Management: text, cases and readings, 3rd Edition.

⁶⁴ Τσιότρας Γ., (1995), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

⁶⁵ Crosby P. B., (1979), Quality is Free, McGraw – Hill, New York.

⁶⁶ Ernst & Young, (1992), American Quality Foundation, International Quality Study, Ernst & Young and the American Quality Foundation, New York.

πως υπεύθυνοι για την ποιότητα σε έναν οργανισμό είναι αυτοί οι οποίοι υλοποιούν τις διάφορες εργασίες στα πλαίσια της λειτουργικής οργάνωσης του οργανισμού. Αυτό το ονόμασε «*ποιότητα από την πηγή*», εννοώντας, βέβαια, πως όλοι οι εργαζόμενοι, από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και από όλες τις ειδικότητες, οφείλουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους ποιοτικά⁶⁷.

Για τον Feigenbaum ποιότητα συνιστά το *σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος και μίας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία όταν αποδοθούν σε χρήση θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη*⁶⁸.

Πιο συγκεκριμένα, ο Feigenbaum θεωρούσε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας σε έναν οργανισμό δύναται να πραγματοποιηθεί μέσω της συμμετοχής όλου του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο οφείλει να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς την κατεύθυνση αυτή. Για το σκοπό αυτό, όμως, απαιτείται μία καθαρά *πελατοκεντρική* διαδικασία διοίκησης της ποιότητας.

Επιπρόσθετα, η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή μέσω μίας καλής απόδοσης των επενδύσεων, αλλά και του κόστους της ποιότητας, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται το κόστος της εσωτερικής αξιολόγησης, το κόστος πρόσληψης, καθώς επίσης και το κόστος των αποτυχιών⁶⁹.

Τέλος, η προσέγγισή του συμπυκνώνεται σε τρία κριτήρια, στα οποία οφείλουν να δεσμευτούν όλα τα στελέχη του οργανισμού:

1. *Ενδυνάμωση της διαδικασίας της διοίκησης ποιότητας.*
2. *Διαβεβαίωση πως η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια.*
3. *Διοίκηση του κόστους και της ποιότητας ως συμπληρωματικοί στόχοι.*

Στον Feigenbaum οφείλεται, ακόμη, η ανάπτυξη του όρου *έλεγχος ποιότητας εύρους επιχείρησης (company – wide quality control CWQC)*⁷⁰, ο οποίος δεν είναι σκόπιμο να αναλυθεί στα πλαίσια του παρόντος πονήματος.

Ε) Ο *Ishikawa Kaoru*, με το βιβλίο του «*Οδηγός για τον Έλεγχο της Ποιότητας*», είναι ο πρώτος μελετητής ο οποίος εργάστηκε πάνω στον τρόπο εφαρμογής και προώθησης των «*κύκλων ποιότητας*» για τους οποίους δεν διεκδικεί την πατρότητα από το Deming, αλλά μόνο την ανάπτυξη της μεθοδολογίας εφαρμογής και υιοθέτησής τους⁷¹. Έδωσε, επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση όλων των εργαζομένων και πρότεινε τα διαγράμματα αιτίου – αποτελέσματος ή «*ψαροκόκαλο*» σαν βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των αναδυόμενων προβλημάτων ποιότητας, σε συνδυασμό, βέβαια, με τα διαγράμματα Pareto⁷².

⁶⁷ Τσιότρας Γ. Δ., (2002), Βελτίωση Ποιότητας, 2^η Έκδοση, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

⁶⁸ Reeves C., Bednar D., (1994), *Defining Quality: Alternatives and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, pp. 419 – 445.

⁶⁹ Feigenbaum A. V., (1991), *Total Quality Control*, 3rd Edition, McGraw – Hill, pp. 5 – 6, 11 – 14, New York.

⁷⁰ Boaden R. J., (1997), *What is Total Quality Management and Does it Matter?*, Total Quality Management, Vol. 8, No 4, pp. 153 – 171.

⁷¹ Ishikawa K., *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

⁷² Tobin L. M., (1990), *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14.

ΣΤ) Ο *Taguchi Genichi* πιστεύει ότι η ποιότητα ενός προϊόντος είναι «η πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο, από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Σαν απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις παραγωγής, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία, καθώς επίσης και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη, εξαιτίας κακής απόδοσης του προϊόντος και χαμηλής αξιοπιστίας. Επιπλέον, κάνει χρήση μίας εξίσωσης δευτέρου βαθμού, στοχεύοντας στη σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές, μέσω της μείωσης των απωλειών, αλλά και της βελτίωσης της ποιότητας. Παράλληλα, θεωρεί πιο σημαντικό τον έλεγχο ο οποίος λαμβάνει χώρα εκτός της γραμμής παραγωγής και τον οποίο αναλύει σε τρεις επιμέρους φάσεις: σχεδιασμός συστήματος, διαμόρφωση παραμέτρων, προσδιορισμός ανοχών⁷³.

Ανακεφαλαιώνοντας, ο Juran αποτελεί τον εφευρέτη της αρχής Pareto, ενώ ταυτόχρονα έγινε γνωστός και για τη διοίκηση έργου, ο Ishikawa είναι ο εφευρέτης του διαγράμματος “fish – bone”, ενώ υπάρχει και ο *Shewhart* ο οποίος αποτελεί τον εφευρέτη του *διαγράμματος ελέγχου*. Επίσης, ο Deming είναι περισσότερο γνωστός για το στατιστικό έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, ο *Taguchi Genichi* εστιάζει την προσοχή του στη βελτίωση της ποιότητας μέσω της δραστικής μείωσης των απωλειών και των ατυχημάτων κατά τη διάρκεια της παραγωγής ενός προϊόντος, ο *Feigenbaum* δίνει μεγάλη έμφαση στη διοίκηση των συστημάτων και, τέλος, ο *Crosby* στην παρακίνηση του οργανισμού σαν σύνολο⁷⁴.

Σε γενικές γραμμές, από τις ανωτέρω αναφορές των θεωρητικών της ποιότητας, διαπιστώνεται ότι αυτές φαίνεται να συγκλίνουν στα παρακάτω χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας⁷⁵:

- ❖ Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μειώνει και συρρικνώνει δραματικά το κόστος παραγωγής.
- ❖ Οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους εάν τους δοθεί η δυνατότητα και η ευκαιρία να το κάνουν.
- ❖ Οι ομάδες εργασίας είναι απαραίτητες για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων
- ❖ Η συνεχής βελτίωση αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα για την ευημερία του οργανισμού.
- ❖ Η καλή πληροφόρηση βελτιώνει τη λήψη των αποφάσεων.
- ❖ Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών θεωρείται απολύτως απαραίτητη.
- ❖ Οι προμηθευτές αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων, καθώς επίσης και υπηρεσιών.

Πάντως, σε κάθε περίπτωση, όλες οι παραπάνω θεωρίες συνδέουν την ποιότητα ενός αγαθού, το οποίο μπορεί να είναι υλικό, όπως λόγου χάρη ένα βιομηχανικό προϊόν ή ένα τεχνικό έργο, ή μη υλικό, όπως για παράδειγμα μία υπηρεσία, με τις απαιτήσεις οι οποίες υπάρχουν για αυτά. Ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των

⁷³ Ross E., Joel and Perry S., (1999), *Total Quality Management: text, cases and readings*, 3rd Edition.

⁷⁴ Miller C., (February 1993), *TQM's Value Criticized in New Report*, Marketing News.

⁷⁵ Ghobadian A. and Speller S., (1994), *Gurus of Quality: Framework for Comparison*, Total Quality Management, Vol. 5, No 3.

απαιτήσεων, το προϊόν είναι χαμηλής, καλής ή άριστης ποιότητας. Οι δε απαιτήσεις για αυτό αφορούν τέσσερις παραμέτρους:

- ο Την ικανοποίηση των διατάξεων οι οποίες διέπουν την κατασκευή ή τη διάθεσή του.
- ο Την ασφάλεια και τη λειτουργικότητά του.
- ο Την εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο αυτό δημιουργήθηκε.
- ο Την ικανοποίηση του κοινού προς το οποίο απευθύνεται.

Ειδικότερα, το προϊόν είναι καλής ποιότητας εφόσον ικανοποιεί και τις τέσσερις παραμέτρους, οι οποίες είναι δυνατόν να διαβαθμιστούν ως προς τη δυσκολία ικανοποίησής τους. Η ικανοποίηση των συγκεκριμένων διατάξεων που αναφέρθηκαν ανωτέρω αποτελεί το πρώτο στάδιο και πρωταρχικό παράγοντα για την παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος. Δεύτερο στάδιο και πολύ ουσιαστικό παράγοντα αποτελεί, επίσης, η ικανοποίηση του κοινού στο οποίο το προϊόν απευθύνεται και προϋποθέτει την ασφάλεια, τη λειτουργικότητα και την ικανοποίηση το σκοπού για τον οποίο αυτό δημιουργήθηκε⁷⁶.

Συνεπώς, *σε τελική ανάλυση και σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, ποιότητα είναι η ικανοποίηση των πελατών, ενώ δείκτης ποιότητας είναι οι πελάτες οι οποίοι επανειλημμένα προμηθεύονται το προϊόν το οποίο παράγει η επιχείρηση*⁷⁷.

Εν κατακλείδι, το συμπέρασμα το οποίο συνάγεται από τις θεωρίες των πατέρων της ποιότητας είναι ότι η *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης το οποίο επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αξίας ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και των στελεχών ενός οργανισμού*⁷⁸.

1.7. Βραβεία ολικής ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας

Τα πιο σημαντικά βραβεία Ολικής Ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας είναι το βραβείο *Baldrige*, το *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)*, καθώς επίσης και το βραβείο *Deming*⁷⁹.

Ο αντικειμενικός στόχος των ανωτέρω βραβείων είναι η δημιουργία ενός μοντέλου, το οποίο να παρουσιάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η οποία να μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη σε όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από τη χώρα, το μέγεθος, αλλά και τον τομέα που αυτοί δραστηριοποιούνται⁸⁰.

Πιο αναλυτικά, *το έτος 1987 θεσπίζεται το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award*. Το εν λόγω βραβείο θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο έπειτα από σχέδιο νόμου του Αμερικανικού Υπουργείου Εμπορίου (U.S. Department of Commerce), σε συνεργασία, βέβαια, με την Αμερικανική Εταιρία Ελέγχου Ποιότητας (American Society for Quality Control), καθώς επίσης και το Αμερικανικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology), ενώ να σημειωθεί πως απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 σαν

⁷⁶ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, σ. 37, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

⁷⁷ Weaver C. N., (1995), Management Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Anubis.

⁷⁸ Powell C. Thomas, (1995), *Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*, Strategic Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 15 – 37.

⁷⁹ Cobb G. C., (2003), From Quality to Business Excellence, ASQ Quality Press, WI.

⁸⁰ Stankard F. M., (2002), Management Systems and Organizational Performance, Quorum Books, CT.

αναγνώριση επιχειρηματικής αριστείας. Ταυτόχρονα, το βραβείο αυτό συνιστά ένα αποτελεσματικό εργαλείο και μέσο βιομηχανικής πολιτικής, με σημαντικότερη διεθνή αποδοχή και κύρος, το οποίο στοχεύει στην ενημέρωση και στην ευαισθητοποίηση των οργανισμών σε θέματα ποιότητας. Αποτελεί το μοναδικό βραβείο το οποίο αναφέρεται τόσο σε οργανισμούς του ιδιωτικού όσο και σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα της οικονομίας⁸¹.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων στις οποίες απονέμεται το βραβείο Baldrige: 1) Οι βιομηχανικές, 2) οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών και 3) οι μικρές επιχειρήσεις⁸².

Τα κριτήρια αξιολόγησης με σειρά προτεραιότητας αποτελούνται από επτά γενικές κατηγορίες, οι οποίες, μάλιστα, διακρίνονται περαιτέρω σε υποκατηγορίες⁸³ που δεν είναι της παρούσης να παρουσιάσουμε και να εξετάσουμε:

- Ηγεσία, με βαρύτητα 10%
- Στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας, με βαρύτητα 6%
- Εστίαση στην αγορά και στην ικανοποίηση του πελάτη, με βαρύτητα 30%
- Πληροφόρηση και ανάλυση, με βαρύτητα 7%
- Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους, στην ανάπτυξη και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, με βαρύτητα 15%
- Διοίκηση και διαχείριση των λειτουργιών και των διαδικασιών ποιότητας, με βαρύτητα 14% και
- Επιχειρηματικά, ποιοτικά και παραγωγικά αποτελέσματα, με βαρύτητα 18%

Εν συνεχεία, θεσμοθετείται το ISO 9000 (*Quality Assurance Standards*), καθώς και το EFQM, δηλαδή το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Οργανωσιακής Αριστείας.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι τα περισσότερα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης των τελευταίων ετών στα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης βασίζονταν στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Οργανωσιακής Αριστείας, δηλαδή το EFQM. Συγκεκριμένα, με πρωτοπόρο τη Μεγάλη Βρετανία, το μοντέλο EFQM χρησιμοποιήθηκε για την αυτοαξιολόγηση των δημοσίων οργανισμών πάρα πολλών ευρωπαϊκών χωρών. Η εν λόγω αυτοαξιολόγηση αφορούσε, κυρίως, το βαθμό επιτυχίας των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, τα οποία εφαρμόζονταν στο δημόσιο τομέα των χωρών αυτών⁸⁴.

Εξάλλου, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε, σε όλους τους δημοσίου οργανισμούς των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου ως ειδικού εργαλείου για την αποτελεσματική αναδιοργάνωση των διαδικασιών, αλλά, επιπλέον, και για την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες ιδιαίτερος υψηλής ποιότητας και, συνάμα, χαμηλού κόστους⁸⁵.

Να επισημανθεί, τέλος, πως το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας έχει εννέα κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης ενός οργανισμού, τα οποία είναι με σειρά προτεραιότητας τα εξής⁸⁶:

⁸¹ Younger A., (October 1990), *Q – Share – A Share of TQM*, TQM Magazine, pp. 275 – 278.

⁸² Jennet P. J., *The Malcolm Baldrige National Quality Award*, Public Law, pp. 100 – 107, Marlow Industries, Inc.

⁸³ Reimann C. W., (July 1989), *The Baldrige Award: Leading the Way in Quality Initiatives*, Quality Progress, pp. 9 – 35.

⁸⁴ Westcott T. R., (2006), *The Certified Manager of Quality / Organizational Excellence*, 3rd Edition, ASQ Quality Press, WI.

⁸⁵ <http://www.insidequality.com>.

⁸⁶ <http://www.qualitydigest.com>.

- Ηγεσία
- Πολιτική – Στρατηγική
- Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Πόροι
- Διαδικασίες
- Ικανοποίηση του πελάτη
- Ικανοποίηση του προσωπικού
- Επίδραση στην κοινωνία / κοινωνική συμπεριφορά του οργανισμού και
- Οικονομικά αποτελέσματα

Να τονιστεί, ακόμη, πως ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) θεσμοθετήθηκε από δεκατέσσερις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες, έπειτα από την επιτυχία και την απήχηση του βραβείου Baldrige στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, στοχεύοντας στην προώθηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης και όχι μόνο⁸⁷. Επιπρόσθετα, από το έτος 1991, ο εν λόγω οργανισμός, υποστηριζόμενος από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (European Foundation for Quality) και την Ευρωπαϊκή Ένωση, καθιέρωσε δύο ειδών βραβεία: το *Ευρωπαϊκό Έπαθλο Ποιότητας (European Quality Prize)*, το οποίο δίνεται σε επιχειρήσεις οι οποίες ικανοποιούν τα αμέσως προαναφερθέντα κριτήρια, καθώς και το *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award)*, το οποίο απονέμεται στην καλύτερη υποψήφια επιχείρηση όσον αφορά την εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών⁸⁸.

Ωστόσο, το αρχαιότερο βραβείο επιχειρηματικής αριστείας το οποίο θεσπίστηκε στην ιστορία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί το *βραβείο Deming*. Το συγκεκριμένο βραβείο καθιερώθηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, από τη Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών το έτος 1951, τιμώντας με αυτόν τον τρόπο τον «πατέρα» του διεθνούς κινήματος για την ποιότητα, το μεγάλο Αμερικανό φυσικό, μαθηματικό και στατιστικολόγο W. Edward Deming, ο οποίος μεταξύ άλλων, όπως αναφέρθηκε στην παραπάνω ενότητα, καθιέρωσε σε παγκόσμιο επίπεδο τις Στατιστικές Τεχνικές Ελέγχου της Ποιότητας και ο οποίος συνεισέφερε πάρα πολύ στην ανόρθωση της μεταπολεμικής Ιαπωνικής οικονομίας, καθώς και των Ιαπωνικών βιομηχανικών μονάδων⁸⁹.

Το βραβείο απονέμεται τόσο σε ιδιωτικές όσο και σε δημόσιες επιχειρήσεις, ενώ απευθύνεται σε τρεις κατηγορίες: α) *Στις μικρές Ιαπωνικές επιχειρήσεις*, β) *στις διευθύνσεις και στα τμήματα των μεγάλων εταιριών και* γ) *στις εταιρίες του εξωτερικού*⁹⁰.

Επιπλέον, το βραβείο Deming καθιερώθηκε με σκοπό να επιβεβαιώσει πως η επιτυχημένη εφαρμογή των δραστηριοτήτων του ολικού ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται άρτια αποτελέσματα και θετικές επιδόσεις σε έναν οργανισμό⁹¹.

⁸⁷ <http://www.qualitynet.com> .

⁸⁸ <http://www.qualityscotland.com> .

⁸⁹ <http://www.iqnet-certification.com> .

⁹⁰ Walton M., *The Deming Management Method*, Pedigree, New York.

⁹¹ Deming W. E., (1993), *The New Economics for Industry, Government and Education*, Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study.

Εξάλλου, το εν λόγω βραβείο αξιολογεί τις λειτουργίες μίας οικονομικής μονάδας σύμφωνα με τα δέκα κριτήρια τα οποία καταγράφονται αμέσως πιο κάτω.

Εν τέλει, θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι το βραβείο Deming επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στην επιτυχή επιχειρησιακή εφαρμογή των στατιστικών τεχνικών ελέγχου της ποιότητας, αγνοώντας, έτσι, όρους και έννοιες όπως, για παράδειγμα, ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, ικανοποίηση του πελάτη και επίδραση της λειτουργίας της επιχείρησης στην κοινωνία⁹², γεγονός το οποίο είναι πιθανόν να οφείλεται στην εποχή κατά την οποία θεσμοθετήθηκε το συγκεκριμένο βραβείο, όπου δεν είχαν αναπτυχθεί, ακόμα, επαρκώς ή βρίσκονταν σε υβριδιακό στάδιο ανάλυσης τέτοιου είδους ή άλλες παρεμφερείς έννοιες, όπως είναι οι παραπάνω. Εντούτοις, το κενό αυτό ή αλλιώς η αρνητική αυτή πτυχή του βραβείου Deming καλύπτεται από τα δύο άλλα βραβεία, τα οποία ήδη αναφέρθηκαν παραπάνω και τα οποία λαμβάνουν υπόψη τους όρους όπως τους ανωτέρω για την απόκτηση και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μία οικονομική μονάδα, δηλαδή το βραβείο Baldrige και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)⁹³.

Τα δέκα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου Ποιότητας Deming με σειρά προτεραιότητας είναι τα παρακάτω^{94 95}:

- Πολιτική και σχεδιασμός επιχείρησης
- Οργάνωση και διοίκηση
- Έλεγχος ποιότητας, επιμόρφωση και διάχυση
- Συλλογή, επεξεργασία και διάχυση των πληροφοριών οι οποίες σχετίζονται με την ποιότητα
- Ανάλυση στοιχείων
- Προτυποποίηση
- Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας
- Διασφάλιση ποιότητας
- Αποτελέσματα και
- Μελλοντικά σχέδια

1.8. Κύκλοι ποιότητας

Οι κύκλοι ποιότητας είναι μία ομάδα ατόμων, τεσσάρων έως επτά, κατ' άλλους οκτώ έως δέκα, τα οποία, με τη χρήση απλών τεχνικών, ασχολούνται εθελοντικά για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων και την επεξεργασία λύσεων. Πρωτοεμφανίστηκαν στην Ιαπωνία μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, σαν μία προσπάθεια πλήρως εξορθολογισμού της λειτουργίας των επιχειρήσεων και βελτίωσης των παραγόμενων προϊόντων. Αποτέλεσαν, μάλιστα, πεδίο συνεργασίας του αμερικανικού τρόπου ελέγχου της ποιότητας με την Ιαπωνική φιλοσοφία της ομαδικής εργασίας⁹⁶.

⁹² Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, σ. 53, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

⁹³ Bohoris G. A., (1995), *A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7, pp. 30 – 43.

⁹⁴ Stankard F. M., (2002), *Management Systems and Organizational Performance*, Quorum Books, CT.

⁹⁵ Westcott T. R., (2006), *The Certified Manager of Quality / Organizational Excellence*, 3rd Edition, ASQ Quality Press, WI.

⁹⁶ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, σ. 50, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Η δε επιτυχία της ομάδας εξασφαλίζεται με τη στήριξη της διοίκησης, με τη μεθοδική εκπαίδευση των μελών της, αλλά και με την ανάδειξη των προσόντων τους, μέσω της προθυμίας και μέσω της δέσμευσης όλων για συνεργασία και κοινή δράση⁹⁷.

Τα πιο σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας για τους εργαζομένους και κατ' επέκταση για την ίδια την οικονομική μονάδα, μεταξύ άλλων, είναι⁹⁸:

- ✚ Παρακίνηση – υποκίνηση των εργαζομένων.
- ✚ Ομαδικότητα και ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας.
- ✚ Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού.
- ✚ Επικοινωνία και σωστή χρήση των πληροφοριών.
- ✚ Δημιουργία μίας αίσθησης ενότητας.
- ✚ Μείωση των συγκρούσεων.
- ✚ Μείωση των αποχωρήσεων, καθώς και των παραιτήσεων.

Αλλα πλεονεκτήματα των κύκλων ποιότητας μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι⁹⁹:

- Βελτίωση της ικανότητας και της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων.
- Βελτίωση της εκτίμησης των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους.
- Κατανόηση εκ μέρους όλων των εργαζομένων για τις δυσκολίες τις οποίες αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους οι προϊστάμενοι.
- Μεταβολή της πιθανής αρνητικής θέσης και στάσης των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση και στη διοίκησή της.

Μειονεκτήματα των κύκλων ποιότητας, τα οποία εντοπίζονται μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι¹⁰⁰:

- ❖ Η διοίκηση μπορεί να μην είναι πρόθυμη να υποστηρίξει τέτοιου είδους προγράμματα και να δώσει εξουσία, δύναμη και ευθύνη στους εργαζομένους.
- ❖ Η διοίκηση μπορεί να μην είναι διατεθειμένη να παραχωρήσει χρόνο εργασίας για να πραγματοποιούν τις συναντήσεις τους οι συμμετέχοντες στους κύκλους.
- ❖ Από την πλευρά των υπολοίπων εργαζομένων, η λειτουργία ενός κύκλου ποιότητας μπορεί να φαντάζει ως ένα επιπλέον εργαλείο αύξησης της παραγωγικότητάς τους, αλλά και σαν μία προσπάθεια διάκρισης μεταξύ ευνοούμενων από τη διοίκηση του οργανισμού εργαζομένων και μη ευνοούμενων από τη διοίκηση του οργανισμού εργαζομένων.

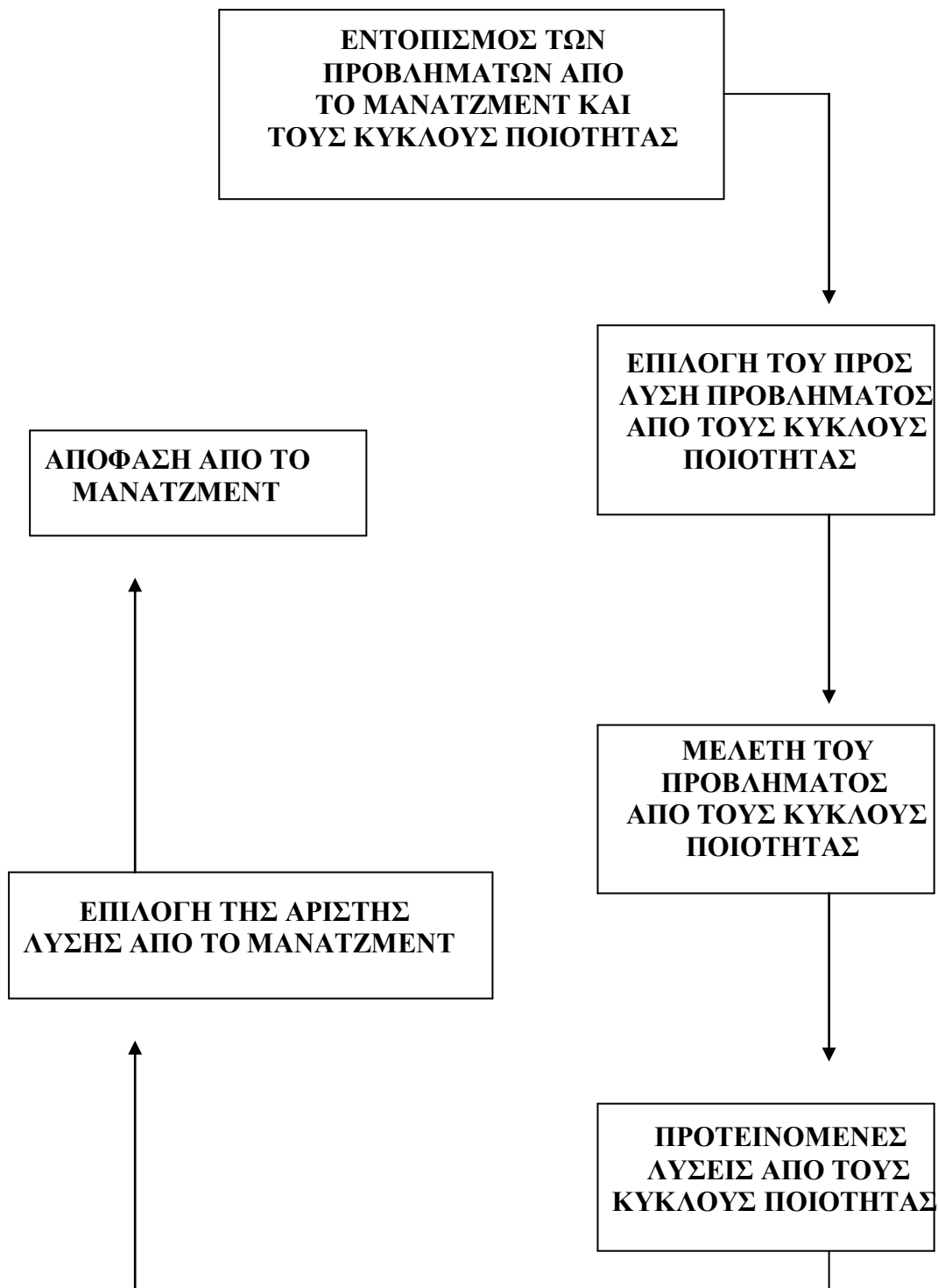
⁹⁷ Λιαρμακόπουλος Λ., (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, Εκδ. Λύχνος, Αθήνα – Πάτρα.

⁹⁸ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, σ. 51, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

⁹⁹ Wayve S. R., (October 1983), *Quality Control Circle and Company Wide Quality Control*, Quality Progress, pp. 14 – 17.

¹⁰⁰ Hakes C., (1991), *Total Quality Management: A Key to Business Improvement*, Chapman and Hall, London.

Κλείνοντας αυτήν την ενότητα, στο αμέσως παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ο τρόπος λειτουργίας ενός τυπικού κύκλου ποιότητας σε έναν οργανισμό¹⁰¹.



Διάγραμμα 1.2.: Τρόπος λειτουργίας ενός τυπικού κύκλου ποιότητας

¹⁰¹ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, σ. 52, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

Στο ανωτέρω διάγραμμα παρατηρείται ότι ο εντοπισμός των προβλημάτων σε έναν οργανισμό επαφίεται στην κοινή δράση μεταξύ των ανωτάτων διοικητικών στελεχών, δηλαδή του management, και του κύκλου ποιότητας ο οποίος δημιουργήθηκε στον οργανισμό.

Από την άλλη, η επιλογή του προβλήματος, του οποίου η επίλυση συνιστά στόχο υψηλής προτεραιότητας, ανήκει στον κύκλο ποιότητας.

Όσον αφορά την ενδελεχή και σε βάθος μελέτη του προβλήματος, αυτή γίνεται από τα μέλη του κύκλου ποιότητας, τα οποία λόγω του ότι έρχονται σε άμεση επαφή με τα οιαδήποτε προβλήματα που ανέκυψαν εντός του οργανισμού, έχουν τη δυνατότητα να διαπιστώσουν, αλλά και να διατυπώσουν τις προτεινόμενες λύσεις, άμεσα και δίχως καμία χρονική υστέρηση.

Τέλος, τα δύο τελευταία στάδια της παραπάνω διαδικασίας έχουν να κάνουν αποκλειστικά και μόνο με το management του οργανισμού. Πιο αναλυτικά, τα ανώτατα στελέχη της οικονομικής μονάδας αφού μελετήσουν τις προτεινόμενες λύσεις του κύκλου ποιότητας, επιλέγουν την, κατά την άποψή τους, αρτιότερη και συμφέρουσα για τον οργανισμό και, μετέπειτα, αποφασίζουν για την εφαρμογή της και την υλοποίησή της από τις κατώτερες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας του οργανισμού.

1.9. Κόστος ποιότητας

Η έλλειψη ποιοτικών προδιαγραφών στο σχεδιασμό, στην παραγωγή, στην προώθηση, καθώς επίσης και στη διανομή ενός προϊόντος μπορεί να προκαλέσει σοβαρότατα προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία μίας επιχείρησης, τα οποία αντανακλώνονται απευθείας στην εμφάνιση, αλλά και στη διάγνωση ενός μακροχρόνιου και δυσβάσταχτου κόστους. Παρά ταύτα, τα εν λόγω αρνητικά φαινόμενα δύνανται να αποφευχθούν. Αυτό, ωστόσο, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός βραχυχρόνιου κόστους, το οποίο αποτελεί αδήριτη ανάγκη για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης του καταναλωτικού κοινού, στο οποίο απευθύνονται τα προϊόντα της επιχείρησης, προς την ίδια την επιχείρηση.

Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε διορθωτικό και προληπτικό¹⁰².

Το διορθωτικό κόστος επιβαρύνει μια οικονομική μονάδα μετά την παραγωγή του προϊόντος, ενώ διακρίνεται περαιτέρω σε εσωτερικό κόστος και σε εξωτερικό κόστος.

Το εσωτερικό κόστος εμφανίζεται πριν το προϊόν φθάσει στον λεγόμενο τελικό καταναλωτή και οφείλεται τόσο σε ατέλειες στην εμφάνιση του προϊόντος όσο και σε ατέλειες στη χρήση του προϊόντος. Πρόκειται για τα επονομαζόμενα ελαττωματικά προϊόντα, τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν αρνητική εικόνα και εντύπωση για την επιχείρηση που τα παράγει στην αγορά, ενώ, παράλληλα, είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένα κλίμα αμφισβήτησης και δυσπιστίας προς την επιχείρηση, δηλαδή να πληγεί ανεπανόρθωτα η φήμη της εταιρίας.

Εντούτοις, η εταιρία, η οποία έχει επιβαρυνθεί με το κόστος παραγωγής των συγκεκριμένων προϊόντων, μπορεί να τα αξιοποιήσει, όπως για παράδειγμα με το να τα πουλήσει με πολύ χαμηλή τιμή στους εσωτερικούς της πελάτες, δηλαδή στους εργαζομένους της, με τη διάθεσή τους σε ειδικά καταστήματα τα οποία απευθύνονται σε χαμηλότερα εισοδηματικά κλιμάκια και πουλάνε εν γνώσει της εταιρίας και των αγοραστών χαμηλότερης ποιότητας, ελαττωματικά προϊόντα και, τέλος, με την εξαγωγή τους σε χώρες όπου είτε δεν υφίσταται υψηλή ή σχεδόν καθόλου

¹⁰² Campanella J. and Corcoran F. J., (1983), Principles of Quality Costs, Quality Progress.

κατανάλωση, είτε δεν υπάρχει ποιοτική συνείδηση. Μία επιπλέον λύση στο εν λόγω πρόβλημα θα μπορούσε, βέβαια, να αποτελέσει και η ανακύκλωση των ελαττωματικών προϊόντων, όμως αυτό δεν είναι σε όλες τις περιπτώσεις εφικτό να γίνει¹⁰³.

Αντιθέτως, το εξωτερικό κόστος παρουσιάζεται τη στιγμή κατά την οποία το προϊόν έχει ήδη φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Σε αυτήν την περίπτωση, η εταιρία θα χρειαστεί είτε να αποσύρει το ελαττωματικό προϊόν από την αγορά, είτε να αποζημιώσει τους εξωτερικούς της πελάτες. Ανεξάρτητα, όμως, από τις διορθωτικές κινήσεις στις οποίες θα προβεί η επιχείρηση, το κύρος και η αξιοπιστία της θα έχουν ήδη πληγεί πολύ σοβαρά¹⁰⁴.

Εν κατακλείδι, το προληπτικό κόστος είναι αυτό στο οποίο προβαίνει μία οικονομική μονάδα με σκοπό να διασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων της. Σε αυτό περιλαμβάνεται, μεταξύ άλλων, η αγορά σύγχρονων συστημάτων ελέγχου της ποιότητας, τα οποία ανά πάσα στιγμή είναι έτοιμα να εντοπίσουν τυχόν λάθη, ατέλειες ή ακόμη και παραλήψεις κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς επίσης και η υψηλότετων προδιαγραφών εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχειρηματικής μονάδας, γεγονός το οποίο, όπως θα διαφανεί και σε επόμενο κεφάλαιο του παρόντος πονήματος, είναι μείζονος σημασίας για την επίτευξη ποιότητας σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού¹⁰⁵.

Σε αδρές γραμμές, να επισημανθεί πως το προληπτικό κόστος ποιότητας αποτελεί το μόνο είδος κόστος το οποίο επιζητούν με έμφαση και πολλές φορές μανιωδώς τα στελέχη ενός οργανισμού. Και αυτό διότι, το προληπτικό κόστος συνιστά πανάκεια όσον αφορά τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχειρηματικής μονάδας ή και ενός οποιουδήποτε οργανισμού, μέσω της επίτευξης ποιοτικών προδιαγραφών στο παραγόμενο προϊόν ή την υπηρεσία η οποία παρέχεται από αυτόν.

¹⁰³ Broh R. A., (1982), *Managing Quality for Higher Profits*, McGraw – Hill, New York.

¹⁰⁴ Κέφης Β., (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*, σ. 41, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

¹⁰⁵ Grove A. S., (1996), *Μάνατζμεντ Υψηλής Απόδοσης*, μετ. Ε. Κουκουλά, επιμ. Μ. Ανδρέου, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

2.1. Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Μολονότι ο τομέας των υπηρεσιών συνεισφέρει κατά 80% περίπου στην παγκόσμια οικονομία, ο ορισμός της έννοιας «υπηρεσία» αποτελούσε ανέκαθεν πεδίο έρευνας και αντιπαραθέσεων πολλών ερευνητών. Είναι αξιοσημείωτο, μάλιστα, πως δεν έχει δοθεί μέχρι στιγμής ένας ακριβής και, ταυτόχρονα, αποδεκτός ορισμός του όρου «υπηρεσία», γεγονός το οποίο σχετίζεται με τη φύση των υπηρεσιών.

Από πολλούς μελετητές, οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται ως άυλα αγαθά, μη απτές δραστηριότητες και διαδικασίες που στερούνται φυσικών ιδιοτήτων, οι οποίες εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών. Εξάλλου, κατά τον Blois, η υπηρεσία αποτελεί μία προσφερόμενη προς πώληση δραστηριότητα, η οποία διενεργείται μεταξύ δύο αντισυμβαλλόμενων μερών και η οποία παράγει οφέλη και προσφέρει ικανοποίηση, δίχως να οδηγεί σε αλλαγή της φυσικής μορφής του προσφερόμενου προϊόντος¹⁰⁶. Είναι, βέβαια, κατανοητό ότι ένας τέτοιος ορισμός περιλαμβάνει, σαφέστατα, εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες θεωρούνται ως βασικές υπηρεσίες, όπως παραδείγματος χάρη είναι οι τραπεζικές, οι χρηματιστηριακές ή οι ασφαλιστικές εργασίες, οι μεταφορές ή οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, (λόγου χάρη οι δικηγορικές υπηρεσίες), καθώς επίσης και οι δημόσιες υπηρεσίες, αλλά αποκλείει άλλες δραστηριότητες, όπως, για παράδειγμα, την παροχή υπηρεσιών εστίασης.

Κατά συνέπεια, ο διαχωρισμός μίας έννοιας απόλυτα σαν υπηρεσία ή προϊόν είναι εξαιρετικά δύσκολος, καθώς ο όρος προϊόν υπονοεί ότι ο πελάτης αποκτά οφέλη αποκλειστικά και μόνο από την κατοχή ή και τη χρήση του αγαθού, χωρίς να προστίθεται καμία επιπλέον αξία από τις υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται κατά τη διαδικασία της πώλησης. Έτσι, στην προσπάθεια εξεύρεσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού της υπηρεσίας, η Shostack, αφού στηρίχθηκε στη λεγόμενη «απτότητα» των αγαθών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στην πραγματικότητα μόνο ένας ελάχιστος αριθμός αγαθών δύναται να χαρακτηριστεί αμιγώς με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο, διότι η πλειονότητα αυτών αποτελεί ένα κράμα προϊόντος και υπηρεσίας, γεγονός το οποίο δημιουργεί μία ενιαία οντότητα - υπόσταση αγαθών, με χαρακτηριστικά τόσο προϊόντος, όσο και υπηρεσίας¹⁰⁷.

Τέτοιου είδους κράμα αποτελούν, όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, τα αγαθά του κλάδου της εστίασης. Αντίθετα, ως αμιγώς υπηρεσία, με τελείως άυλη υπόσταση, μπορεί να θεωρηθεί, μεταξύ άλλων, η εκπαίδευση ή και η υγεία, ενώ ως αμιγώς προϊόν, με τελείως υλική υπόσταση, μπορεί να θεωρηθεί ένα σπίτι. Στα κατεξοχήν υλικά προϊόντα μπορούν να καταταγούν, μεταξύ άλλων, και τα τρόφιμα προς πώληση που βρίσκονται στο ράφι ενός καταστήματος.

Η πλούσια βιβλιογραφία, η οποία υπάρχει σε σχέση με τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα, στον οποίο

¹⁰⁶ Blois K. J., (1974), *The Marketing of Services: An Approach*, European Journal of Marketing, Vol. 8, No 2, pp. 137 – 145.

¹⁰⁷ Shostack G. L., (1982), *How to Design a Service*, European Journal of Marketing, Vol. 16, No 1, pp. 49 – 63.

παρατίθενται συμπυκνωμένα τα βασικά χαρακτηριστικά των δύο αυτών κατηγοριών^{108 109 110 111}.

Εξέχον χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι ότι αυτές αποτελούν διαδικασίες (activities) οι οποίες εμπεριέχουν μία σειρά δραστηριοτήτων, πολύ συχνά με την ταυτόχρονη διάδραση πελάτη και επιχείρησης, προκειμένου να καλυφθούν οι πραγματικές ανάγκες των πελατών. Άλλωστε, όπως έχει υποστηρίξει και ο Gummesson, ο πελάτης σταδιακά εξισώθηκε με συνεργάτη της επιχείρησης, αφού μεταμορφώθηκε από απλό καταναλωτή σε ενεργό μέλος του συνόλου της παραγωγικής διαδικασίας¹¹².

Εξάλλου, όπως είναι γνωστό, οι δραστηριότητες οι οποίες επιτελούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας σε μία επιχείρηση είναι αυτές που θα οδηγήσουν, εν τέλει, στην ολική ικανοποίηση του πελάτη – καταναλωτή, γεγονός το οποίο αποτελεί, αναμφισβήτητα, αρκετά σημαντικό παράγοντα υπεροχής της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
1.Απτά αγαθά.	1.Άυλα αγαθά.
2.Διακρίνονται από ομοιογένεια.	2.Διακρίνονται από ετερογένεια.
3.Παραγωγή και διάθεση ανεξάρτητες από κατανάλωση.	3.Ταυτόχρονη παραγωγή, διάθεση και κατανάλωση.
4.Πράγμα (thing).	4.Διαδικασία (activity / process).
5.Αξία που δημιουργείται κατά τη διάρκεια της παραγωγής.	5.Αξία που δημιουργείται από τη διάδραση παρόχου – πελάτη.
6.Ο πελάτης συνήθως δεν μετέχει στην παραγωγική διαδικασία.	6.Ο πελάτης συνήθως μετέχει στην παραγωγική διαδικασία.
7.Μπορεί να διατηρηθεί σε απόθεμα..	7.Δεν μπορεί να διατηρηθεί σε απόθεμα.
8.Κυριότητα μεταβιβάσιμη.	8.Κυριότητα αμεταβίβαστη.

Πίνακας 2.1.: Διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών

Να επισημανθεί, ακόμη, ότι στην Ελλάδα ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί περίπου το 64% του Ακαθάριστου Εγχωρίου Προϊόντος και απασχολεί περίπου το 60% του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας¹¹³. Καλύπτει δε ζωτικούς χώρους της Ελληνικής οικονομίας, όπως είναι, για παράδειγμα, ο τουρισμός, το χρηματοπιστωτικό σύστημα, οι μεταφορές και οι επικοινωνίες, αλλά και η υγεία και η

¹⁰⁸ Powel T. C., (1995), *Total Quality Management as Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 15 – 37.

¹⁰⁹ Mehta S., Lalwani A. and Han S. L., (2000), *Service Quality in Retailing: Relative Efficiency of Alternative Measurement Scales for Different Product Service Environments*, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 28, No 2, pp. 62 – 72.

¹¹⁰ Mohanty R. P. and Behera A. K., (1996), *TQM in Service Sector*, Work Study, Vol. 45, No 3, pp. 13 – 17.

¹¹¹ Gronroos C., (2001), *The Perceived Service Quality Concept. A Mistake?*, Managing Service Quality Journal, Vol. 11, No 3, pp. 150 – 202.

¹¹² Gummesson E., (1994), *Service Management: An Evaluation and the Future*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No 1, pp. 77 – 96.

¹¹³ <http://www.statistics.gr>.

εκπαίδευση. Άρα, καθίσταται πλέον εμφανής η στρατηγική σημασία της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Συνοψίζοντας την παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται δέκα ιδιότητες, τις οποίες ο πελάτης θεωρεί σημαντικές στην αξιολόγηση των υπηρεσιών¹¹⁴. Οι συγκεκριμένες ιδιότητες είναι πολύ καθοριστικές για το πώς ένας πελάτης αντιλαμβάνεται τις υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται από έναν οργανισμό και είναι οι κάτωθι:

1. *Να καλείται πίσω όταν υπάρχει υπόσχεση.*
2. *Να λαμβάνει επεξήγηση του πως συνέβη το πρόβλημα.*
3. *Να υπάρχει παροχή πληροφοριών για το ποια νούμερα θα κληθούν σε περίπτωση ανάγκης.*
4. *Άμεση επικοινωνία κάθε φορά που ένα πρόβλημα αναδύεται.*
5. *Να επιτρέπεται να υπάρχει επικοινωνία με κάποιον υπεύθυνο.*
6. *Να παρέχεται ενημέρωση για το πόσος χρόνος χρειάζεται για να επιλυθεί το πρόβλημα.*
7. *Να υπάρχει δυνατότητα παροχής εναλλακτικών λύσεων στην περίπτωση κατά την οποία το πρόβλημα δεν επιλυθεί.*
8. *Να υπάρχει αντιμετώπιση σαν να είναι άνθρωπος και όχι απλώς σαν να είναι ένας αριθμός λογαριασμού.*
9. *Να παρέχονται τρόποι για πιθανή αποφυγή μελλοντικού προβλήματος.*
10. *Να υπάρχει ενημέρωση για πιθανή πρόοδο σε περίπτωση όπου ένα πρόβλημα δεν επιλυθεί άμεσα.*

Να τονιστεί σε αυτό το σημείο πως η αξιολόγηση των υπηρεσιών εξαρτάται από τις εν λόγω ιδιότητες, ενώ, παράλληλα, οι τελευταίες καθορίζουν το κατά πόσο ικανοποιητική είναι η ποιότητα των υπηρεσιών τις οποίες λαμβάνει ο πελάτης, εάν πρόκειται για ιδιωτική επιχείρηση, ή αλλιώς ο πολίτης, εάν πρόκειται για δημόσιο οργανισμό.

2.2. Βασικές προσεγγίσεις της ποιότητας των υπηρεσιών

Οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών είναι οι κατωτέρω¹¹⁵:

- I. Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της τελικής απόδοσης της υπηρεσίας, τα οποία μπορούν να μετρηθούν με αντικειμενικά κριτήρια από τον πελάτη (π.χ. η ταχύτητα εξυπηρέτησης του πελάτη).
- II. Η ποιότητα λειτουργίας του παρόχου της υπηρεσίας, δηλαδή η διάδραση πελάτη και οργανισμού (π.χ. η ευγένεια των εργαζομένων προς τους πελάτες, η παροχή σαφών και επαρκών πληροφοριών, σε σχέση με τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει ο οργανισμός, από τους εργαζομένους στους πελάτες, οι εγκαταστάσεις του οργανισμού).

¹¹⁴Tax S. S., Brown S. W. and Chandrashekar M., (1998), *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 62, No 2, pp. 60 – 76.

¹¹⁵Mohanty R. P. and Behera A. K., (1996), *TQM in Service Sector*, Work Study, Vol. 45, No 3, pp. 13 – 17.

III. Η εταιρική εικόνα, δηλαδή οι αντιλήψεις των πελατών για τον οργανισμό, οι οποίες επηρεάζονται πάρα πολύ τόσο από τη λειτουργική, όσο και από την τεχνική ποιότητα του εκάστοτε οργανισμού, από την τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών, από τη φήμη την οποία έχει αναπτύξει ο οργανισμός προς την αγορά, καθώς επίσης και από τη συμπεριφορά των εργαζομένων του οργανισμού προς τους πελάτες.

Επιπρόσθετα, η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να αποτελείται και από τις παρακάτω τρεις διαστάσεις, οι οποίες είναι¹¹⁶:

1. Η ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή η κατάσταση των κτηριακών υποδομών, αλλά και η επάρκεια του τεχνολογικού εξοπλισμού.
2. Η εταιρική ποιότητα, η οποία έχει σχέση με την εταιρική φήμη.
3. Η ποιότητα η οποία εξάγεται από τη διάδραση των ατόμων και αφορά τόσο την επαφή την οποία έχουν πελάτες και επιχείρηση, όσο και τις επαφές μεταξύ πελατών.

Τέλος, υπάρχει και η θεωρία ότι κάθε πελάτης διαμορφώνει τη δική του αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών τις οποίες προσλαμβάνει από μία επιχείρηση, βασιζόμενος σε πέντε κυρίως διαστάσεις¹¹⁷:

1. Την αξιοπιστία της επιχείρησης, δηλαδή την ικανότητα της επιχείρησης να παράσχει την υποσχόμενη υπηρεσία εντός των καθορισμένων χρονικών ορίων, με τρόπο αξιόπιστο και ακριβή.
2. Την ανταπόκριση της επιχείρησης, δηλαδή την προθυμία της επιχείρησης να προσφέρει υπηρεσίες στον πελάτη και την ικανότητά της να διαχειριστεί τυχόν παράπονα.
3. Την αίσθηση ασφάλειας την οποία εμπνέει η επιχείρηση στον πελάτη, στην οποία συμπεριλαμβάνεται μεταξύ άλλων η διασφάλιση των οικονομικών συναλλαγών, οι γνώσεις του προσωπικού, η συμπεριφορά του προσωπικού, αλλά και το απόρρητο των συναλλαγών.
4. Τη συναισθηματική εμπλοκή ή εμπάθεια, η οποία μεταφράζεται ως η ικανότητα της επιχείρησης να παράσχει στοχευμένες υπηρεσίες, δηλαδή, με απλά λόγια, υπηρεσίες οι οποίες έχουν ως βάση τις εξατομικευμένες ανάγκες και απαιτήσεις κάθε πελάτη.
5. Το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει κυρίως εμπράγματα στοιχεία, όπως, για παράδειγμα, τις εγκαταστάσεις και τον τεχνολογικό εξοπλισμό τον οποίο διαθέτει κάθε επιχείρηση.

¹¹⁶Tax S. S., Brown S. W. and Chandrashekar M., (1998), *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 62, No 2, pp. 60 – 76.

¹¹⁷ Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41 – 50.

Γενικά, η ποιότητα για έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών μεταφράζεται ως ο βαθμός στον οποίο η υπηρεσία η οποία προσφέρθηκε ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες – ανάγκες του πελάτη ή, αλλιώς, ικανοποίησε τις προσδοκίες – ανάγκες του πελάτη. Επομένως, η γνώση των αναγκών, καθώς και των επιθυμιών του πελάτη, αλλά και η κάλυψη αυτών θα οδηγήσει αναμφισβήτητα και στην ικανοποίησή του.

Να επισημανθεί πως σαν προσδοκίες μπορούν να χαρακτηριστούν οι επιθυμίες των καταναλωτών, δηλαδή αυτό το οποίο νομίζουν ότι θα έπρεπε να προσφέρει η παρεχόμενη υπηρεσία.

Οι επιθυμίες αυτές των καταναλωτών διαμορφώνονται βάσει α) των προγενέστερων εμπειριών τις οποίες είχαν με κάποια ανάλογη επιχείρηση και β) του τρόπου με τον οποίο επικοινωνεί ο οργανισμός με την κοινωνία, στον οποίο, βέβαια, εμπεριέχονται τόσο τα υλικά στοιχεία της επιχείρησης, αλλά και οι διαδικασίες τις οποίες ακολουθεί η επιχείρηση, όσο και ο ανθρώπινος παράγοντας του οργανισμού, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρηματικής μονάδας¹¹⁸.

Πιο συγκεκριμένα, ως υλικά στοιχεία νοούνται το φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως επίσης και όσα απτά στοιχεία περιβάλλουν την παρεχόμενη υπηρεσία. Από την άλλη, οι επιχειρηματικές διαδικασίες αναφέρονται στα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούνται για την παροχή των υπηρεσιών, ενώ, τέλος, ο ανθρώπινος παράγοντας, όπως ήδη αναφέρθηκε, εμπερικλείει εκείνο το προσωπικό, (στελέχη γραμμής, αλλά και υπαλλήλους οι οποίοι δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη), το οποίο διαδραματίζει πολύ καθοριστικό ρόλο στην «κατασκευή» της υπηρεσίας.

Συνοψίζοντας, επειδή, όπως είναι γνωστό, στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών ο πελάτης είναι σχεδόν πάντα παρών κατά τη διαδικασία παράδοσης της υπηρεσίας, η ποιότητα μετριέται όχι μόνο βάσει του τελικού αποτελέσματος, αλλά και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, αποτελεί, δηλαδή, αξιολόγηση της συνολικής εμπειρίας την οποία βίωσε ο πελάτης με την επιχείρηση.

Συνεπώς, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα αποτελεί συνάρτηση α) των προσδοκιών τις οποίες είχε ο πελάτης αναφορικά με την ποιότητα της υπηρεσίας πριν την αγορά της, β) του βαθμού ικανοποίησής του από τη διαδικασία και, τέλος, γ) του βαθμού ικανοποίησής του από την υπηρεσία η οποία παρήχθη και του παρέχεται – προσφέρεται.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται, συνοπτικά, η συνάρτηση της ποιότητας των υπηρεσιών:

$$\boxed{\text{ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ}} = \mathbf{f} \boxed{\text{ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ}}$$

Σχήμα 2.1.: Η συνάρτηση της ποιότητας των υπηρεσιών

¹¹⁸ Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., *ό.π.*

Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως η αντιληπτή ποιότητα σε μία υπηρεσία αποτελεί μία συνάρτηση της διαφοράς μεταξύ των προσδοκιών των καταναλωτών για μία υπηρεσία και των αντιλήψεών τους για την πραγματική παρεχόμενη υπηρεσία από τον οργανισμό. Η εν λόγω διαφορά επηρεάζεται από πολλές άλλες διαφορές, χάσματα ή κενά και ελλείψεις οι οποίες είναι δυνατόν να συμβούν εκτός οργανισμού και οι οποίες πιθανώς να είναι, μεταξύ άλλων, οι παρακάτω¹¹⁹:

- Οι αντιλήψεις της διοίκησης τόσο για τις εσωτερικές όσο και για τις εξωτερικές προσδοκίες του πελάτη διαφέρουν από τις πραγματικές επιθυμίες των πελατών. Για παράδειγμα, τα ανώτατα στελέχη δεν γνωρίζουν απαραίτητα τι ακριβώς θέλουν οι πελάτες και τι ακριβώς περιμένουν από τον οργανισμό.
- Οι πραγματικές προδιαγραφές της ποιότητας των υπηρεσιών διαφέρουν από τις αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη. Για παράδειγμα, ακόμα και εάν οι ανάγκες του καταναλωτή είναι γνωστές, οι απαραίτητες προδιαγραφές της υπηρεσίας μπορεί να μην έχουν οριστεί με επάρκεια, πιθανόν εξαιτίας της έλλειψης πόρων, εξαιτίας της ύπαρξης ορισμένων περιορισμών ή ακόμη και εξαιτίας μίας ενδεχόμενης απουσίας δέσμευσης των εργαζομένων και των στελεχών σε μία κουλτούρα συνεχούς προσήλωσης στην εξασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών τις οποίες προσφέρει ο οργανισμός.
- Η υπηρεσία η οποία παρέχεται είναι διαφορετική από τις προδιαγραφές της διοίκησης για τις υπηρεσίες. Και αυτό διότι, για παράδειγμα, οι κατευθυντήριες γραμμές μπορούν να τεθούν, αλλά η υψηλή ποιότητα μπορεί να μην είναι και τόσο σίγουρη και εξασφαλισμένη εξαιτίας, λόγου χάρη, διακυμάνσεων στις επιδόσεις του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να μην είναι σε θέση ή να μην επιθυμούν, για διάφορους λόγους, να εκτελέσουν τις εντολές των προϊσταμένων τους σε ένα επιθυμητό και αποδεκτό επίπεδο, ανάλογα με τους στόχους τους οποίους έχει θέσει ο οργανισμός.
- Τέλος, οτιδήποτε έχει ειπωθεί για την υπηρεσία στις εξωτερικές επικοινωνίες είναι διαφορετικό από την υπηρεσία η οποία παρέχεται. Εξωτερικές δράσεις, όπως είναι, για παράδειγμα, η διαφήμιση και η προώθηση της υπηρεσίας, μπορούν να επηρεάσουν τις προσδοκίες, καθώς επίσης και τις αντιλήψεις των καταναλωτών στους οποίους παρέχεται η υπηρεσία και έτσι, κατά άμεση συνέπεια, είναι πάρα πολύ σημαντικό να μην υπάρξει υπόσχεση για παροχή περισσότερων υπηρεσιών από αυτές τις οποίες πραγματικά μπορούν να παράσχουν.

2.3. Μοντέλα ποιότητας των υπηρεσιών

Υπάρχουν δύο βασικά μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών: το Σκανδιναβικό Μοντέλο και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο. Και τα δύο είναι απόρροια της θεωρίας των προϊόντων, η οποία αναφέρθηκε στην αμέσως προηγούμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου και η οποία ορίζει την ποιότητα μίας παρεχόμενης υπηρεσίας σαν αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ παρεχόμενης και προσδοκώμενης ποιότητας.

¹¹⁹ Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., *ό.π.*

Το Σκανδιναβικό Μοντέλο αντιμετωπίζει τις υπηρεσίες ως αγαθά τα οποία απαιτούν σε μεγάλο βαθμό την εμπλοκή του πελάτη κατά τη διαδικασία παραγωγής και κατανάλωσης. Η ποιότητα διαχωρίζεται σε λειτουργική και σε τεχνική η οποία φιλτράρεται μέσω της εταιρικής εικόνας, ενός μηχανισμού ο οποίος εμπεριέχει τόσο την εκροή (τεχνική διάσταση της ποιότητας), όσο και τη διαδικασία (λειτουργική διάσταση της ποιότητας).

Πιο αναλυτικά, η αντίληψη για την ποιότητα μίας παρεχόμενης υπηρεσίας την οποία θα έχει ο πελάτης είναι συσχετισμός δύο βασικών παραγόντων: α) των προσδοκιών του, οι οποίες δημιουργούνται από εξωτερικούς, κυρίως, παράγοντες, όπως, για παράδειγμα, είναι η φήμη της επιχείρησης στην αγορά και οι γνώμες άλλων ανθρώπων από την εμπειρία τους και την επαφή τους με την επιχείρηση, και β) της προσωπικής του εμπειρίας από την ίδια την υπηρεσία.

Από την άλλη, η εγκαθίδρυση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου μέτρησης της ποιότητας, γνωστό και ως *GAP Model*, στηρίχθηκε, κυρίως, στις παραδοχές των συγγραφέων Parasuraman, Berry και Zeithaml, ότι, δηλαδή, η ποιότητα μίας παρεχόμενης υπηρεσίας αντικατοπτρίζεται ως η διαφορά ή αλλιώς το «χάσμα» (GAP) μεταξύ από τη μία μεριά των προσδοκιών για την υπηρεσία και από την άλλη μεριά την πραγματική απόδοσή της (the disconfirmation paradigm)¹²⁰. Συνεπώς, το *GAP Model* υπονοεί πως η ποιότητα των υπηρεσιών κρίνεται ικανοποιητική όταν οι καταναλωτικές αντιλήψεις για την απόδοση των υπηρεσιών είναι ίσες ή μεγαλύτερες από το αναμενόμενο επίπεδο υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες κάθε οργανισμού έχουν ορισμένες προσδοκίες σε σχέση με αυτόν, οι οποίες προκύπτουν, κυρίως, από τις προσωπικές τους ανάγκες, καθώς επίσης και από την πρότερη εμπειρία τους, αλλά και από την επικοινωνία τους με άλλους πελάτες και με τον ίδιο τον οργανισμό, όπως και από τις πληροφορίες οι οποίες παρέχονται σε αυτούς τόσο από άλλους πελάτες, όσο και από τον ίδιο τον οργανισμό παροχής των υπηρεσιών. Επομένως, η ποιότητα των υπηρεσιών, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, καθορίζεται από τη διαφορά του τι αυτός προσδοκά και της υπηρεσίας η οποία προσφέρεται, τελικά, στον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα η οποία παρέχεται, εν τέλει, αποτελεί μία έννοια σχετική και όχι απόλυτη, αφού είναι δυνατόν διαφορετικοί πελάτες να εκτιμήσουν διαφορετικά το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο μέτρησης της ποιότητας υπάρχουν τέσσερα, ουσιαστικά, χάσματα, καθώς το πέμπτο χάσμα, αποτελεί συνάρτηση των τεσσάρων χασμάτων, τα οποία αφορούν τον οργανισμό. Η ερμηνεία των χασμάτων αυτών, καθώς, βέβαια, και τα αίτια της δημιουργίας τους, παρουσιάζονται, συνοπτικά, στον κατωτέρω πίνακα ο οποίος ακολουθεί¹²¹.

¹²⁰Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., *ό.π.*

¹²¹Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., *ό.π.*

ΧΑΣΜΑΤΑ	ΑΙΤΙΕΣ ΧΑΣΜΑΤΩΝ
1 ^ο :ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανεπαρκής έρευνα αγοράς ▪ Ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ της εταιρίας και των πελατών ▪ Ύπαρξη πολλών ιεραρχικών επιπέδων στη διοίκηση της εταιρίας
2 ^ο :ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης της εταιρίας σε θέματα τα οποία αφορούν την ποιότητα ▪ Ανεπαρκής τυποποίηση των καθηκόντων των εργαζομένων ▪ Απουσία στοχοθεσίας ▪ Αντίληψη ότι η διοίκηση της εταιρίας αδυνατεί να καλύψει επαρκώς τις ανάγκες των πελατών
3 ^ο :ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΤΕΘΕΙ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ασαφείς οι διάφοροι ρόλοι των εργαζομένων ▪ Συγκρουόμενοι οι διάφοροι ρόλοι των εργαζομένων ▪ Έλλειψη πλήρους εναρμόνισης του εργαζομένου και της θέσης εργασίας ▪ Έλλειψη πλήρους εναρμόνισης του εργαζομένου και του τεχνολογικού εξοπλισμού ο οποίος παρέχεται στη θέση εργασίας ▪ Ανεπάρκεια των συστημάτων εποπτείας των εργαζομένων ▪ Έλλειψη ομαδικότητας μεταξύ των εργαζομένων
4 ^ο :ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝΤΩΝ ΥΠΟΣΧΕΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υπάρχει ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία στην εταιρία ▪ Υπάρχει προσφορά μη εφικτών υποσχέσεων η οποία οδηγεί αναπόφευκτα στη δημιουργία εξαιρετικών προσδοκιών
5 ^ο :ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΧΑΣΜΑΤΩΝ 1, 2, 3 ΚΑΙ 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αιτίες χάσματος 1 ▪ Αιτίες χάσματος 2 ▪ Αιτίες χάσματος 3 ▪ Αιτίες χάσματος 4

Πίνακας 2.2.: Περιγραφή και ερμηνεία των χασμάτων ποιότητας των υπηρεσιών

2.4. Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών

Η ανάγκη των σύγχρονων οργανισμών να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, οι οποίες εναρμονίζονται πλήρως με τις ανάγκες των πελατών τους, καθώς και ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, οδήγησαν πολλές από αυτές στο να αναζητούν τρόπους μέτρησης και διασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν, ούτως ώστε να συμμορφώνονται, όσο το δυνατόν περισσότερο, με τις απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς.

Ωστόσο, επειδή, όπως είναι γνωστό, αυτό το οποίο, τελικά, αναγνωρίζεται σαν ποιότητα είναι αυτό που ο πελάτης προσλαμβάνει ως τέτοια, η αναγνώριση των αντιλήψεων του πελάτη έχει αποτελέσει πεδίο έρευνας, αλλά και διαμάχης μεταξύ μελετητών τις τελευταίες δεκαετίες. Επομένως, εάν ο πελάτης «βαθμολογήσει» μία προσφερόμενη υπηρεσία ως ποιοτική, πολύ δύσκολα συμβιβάζεται με οτιδήποτε δεν ανταποκρίνεται των προσδοκιών του.

Αρα, γίνεται αντιληπτό ότι τα στελέχη του οργανισμού θα πρέπει να σέβονται και να ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους, διότι σε διαφορετική περίπτωση θα δημιουργηθεί ένα συναίσθημα αδιαφορίας ή ακόμα και δυσαρέσκειας, το οποίο θα έχει αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό. Εξάλλου, σύμφωνα με τις έρευνες του Technical Assistance Research Project (TARP), κοστίζει τέσσερις φορές περισσότερο το να προσελκύσεις νέους πελάτες από το να διατηρήσεις τους υπάρχοντες¹²², ενώ παράλληλα έχει παρατηρηθεί ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης μοιράζεται την αρνητική εμπειρία του, κατά μέσο όρο, με περισσότερα από τρία άτομα.

Όσον αφορά τις συναλλαγές στον τομέα των υπηρεσιών, να επισημανθεί, ακόμη, πως η ποιότητα δεν αξιολογείται από την άμεση υπηρεσία. Αντίθετα, δεδομένου ότι αυτό το οποίο προσφέρεται στον πελάτη αποτελεί μία ολοκληρωμένη οντότητα αγαθού και διαδικασιών, η ποιότητα αξιολογείται συσσωρευτικά.

Συγκεκριμένα, κατά το έτος 1985, ο Parasuraman και οι συνεργάτες του επινόησαν την κλίμακα *SERVQUAL*, ένα ζεύγος ερωτηματολογίων, ουσιαστικά, το οποίο χρησιμοποιεί είκοσι δύο ίδιες μεταβλητές. Οι πελάτες καλούνται να απαντήσουν σε δύο τύπους ερωτήσεων α) αποτυπώνοντας τις προσδοκίες τους για το επίπεδο της υπηρεσίας και β) αξιολογώντας την αντιληπτή απόδοση του φορέα παροχής της υπηρεσίας. Στην περίπτωση κατά την οποία οι προσδοκίες του ερωτώμενου για μία υπηρεσία είναι μεγαλύτερες από την πραγματική απόδοσή της, τότε δυσαρεστείται από την υπηρεσία η οποία του παρέχεται από τον οργανισμό. Από την άλλη, όταν η απόδοση καλύπτει ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη, τότε αυτό σημαίνει πως ο πελάτης είναι ικανοποιημένος.

Σε γενικές γραμμές, όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης, δηλαδή όσο μεγαλύτερο είναι το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης, τόσο μεγαλύτερη είναι και η δυσαρέσκεια του πελάτη. Αντίθετα, όσο μικρότερη είναι η διαφορά μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης, δηλαδή όσο μικρότερο είναι το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης, τόσο μικρότερη είναι και η δυσαρέσκεια του πελάτη.

Τέλος, υπολογίζοντας τη διαφορά μεταξύ είκοσι δύο μεταβλητών σε πέντε διαστάσεις, διαμορφώνεται το τελικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι πέντε αυτές διαστάσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν σε μία πληθώρα φορέων παροχής υπηρεσιών, είτε αυτοί είναι ιδιωτικοί είτε αυτοί είναι δημόσιοι, και οι οποίες προτείνονται από τους μελετητές, είναι οι εξής παρακάτω:

¹²² Mohanty R. P. and Behera A. K., (1996), *TQM in Service Sector*, Work Study, Vol. 45, No 3, pp. 13 – 17.

- ✚ Η αξιοπιστία του φορέα παροχής υπηρεσιών,
- ✚ Η ανταπόκριση του φορέα παροχής υπηρεσιών,
- ✚ Τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας την οποία προσφέρει ο οργανισμός,
- ✚ Η αίσθηση ασφαλείας την οποία παρέχει το ανθρώπινο δυναμικό του φορέα παροχής υπηρεσιών στους πελάτες του οργανισμού και
- ✚ Η κατανόηση των αναγκών του κάθε μεμονωμένου πελάτη του οργανισμού από τα στελέχη του φορέα παροχής υπηρεσιών, δηλαδή η εμπάθεια.

Από την αρχή της δημιουργίας του, το SERVQUAL αποτέλεσε κυρίαρχο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας στην έρευνα διαφορετικών κλάδων παροχής υπηρεσιών, όπως, για παράδειγμα, στις δημόσιες υπηρεσίες, στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, στο χώρο της φιλοξενίας, δηλαδή στα ξενοδοχεία, καθώς επίσης και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, αλλά και στους χώρους παροχής υπηρεσιών υγείας¹²³.

Ωστόσο, οι Cronin και Taylor υποστηρίζουν πως υφίστανται εγγενή προβλήματα στη μέτρηση της ποιότητας μίας παρεχόμενης υπηρεσίας με το συγκεκριμένο πρότυπο, διότι εάν θεωρηθεί η έννοια της ποιότητας ταυτόσημη με τη στάση και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, όπως προτείνει άλλωστε και ο Parasuraman, τότε η λειτουργικότητά της θα ήταν δυνατόν να μετρηθεί πιο αποτελεσματικά με ένα μοντέλο διερεύνησης στάσεων και συμπεριφορών και, πάντως, όχι προσδοκιών των καταναλωτών¹²⁴.

Για τον ανωτέρω λόγο, οι δύο ερευνητές σχεδίασαν ένα εναλλακτικό μοντέλο, το οποίο στηρίζεται αποκλειστικά και μόνο στην απόδοση του οργανισμού, το *SERVPERF*, το οποίο θεώρησαν πιο αποτελεσματικό εργαλείο μέτρησης της ποιότητας από το προγενέστερό του *SERVQUAL*. Πιο αναλυτικά, το εν λόγω μοντέλο χρησιμοποιεί δείκτες ποιότητας, οι οποίοι βασίζονται μόνο στις αντιλήψεις των χρηστών – πελατών - καταναλωτών για την απόδοση ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών και όχι στις διαφορές οι οποίες προκύπτουν μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών για την απόδοση μίας υπηρεσίας¹²⁵.

Συνοψίζοντας, έπειτα από τη δημοσίευση των συμπερασμάτων των Cronin και Taylor, διάφοροι ερευνητές κατέληξαν και αυτοί σε παρεμφερή συμπεράσματα, όσον αφορά την ανωτερότητα των κριτηρίων απόδοσης.

Για παράδειγμα, ο Teas επικρίνει την ικανότητα των πελατών να ερμηνεύσουν σωστά και ορθολογικά τις ερωτήσεις, ενώ, ταυτόχρονα, παρατηρεί πως η έννοια της «προσδοκίας» δύναται να γίνει αντιληπτή με πάρα πολλούς και, συνάμα, διαφορετικούς τρόπους¹²⁶.

Αξίζει να αναφερθεί, σε τελική ανάλυση, πως αναγνωρίζοντας τις κριτικές τις οποίες δέχθηκε, ο Parasuraman συνέκρινε την απόδοση τεσσάρων εναλλακτικών προτύπων μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το *SERVQUAL* μπορεί μεν να είναι μονοδιάστατο, εφόσον όλες οι ερωτήσεις του

¹²³ Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41 – 50.

¹²⁴ Bearden W. O. and Teel J. E., (1983), *Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports*, Journal of Marketing Research, Vol. 20, No 1, pp. 21 – 28.

¹²⁵ Ghobadian A., Speller S. and Jones M., (1994), *Service Quality. Concepts and Models.*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 11, No 9, pp. 43 – 66.

¹²⁶ Teas R. K., (1994), *Expectations as A Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of A Reassessment*, Journal of Marketing, Vol. 58, No 1, pp. 132 – 139.

αφορούν τον ίδιο παράγοντα, θα πρέπει δε, όμως, να συνεχίσει να χρησιμοποιείται, καθώς υπερέχει έναντι όλων σε ότι αφορά τη διάγνωση των αιτιών οι οποίες οδηγούν σε υπηρεσίες μη αποδεκτής ποιότητας¹²⁷.

2.5. Ικανοποίηση πελατών

Μια μεγάλη ποικιλία ερευνητών υποστηρίζει πως υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη του οργανισμού οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα customer loyalty (πιστότητας των πελατών).

Αυξάνοντας το customer loyalty, είναι παραδεκτό ότι η πολυπόθητη ικανοποίηση του πελάτη βοηθάει στην εξασφάλιση μελλοντικών εσόδων από πλευράς επιχείρησης, στη μείωση του κόστους των μελλοντικών συναλλαγών της, αλλά και στη μείωση της πιθανότητας ότι οι πελάτες της θα εκλείψουν σε περίπτωση που η ποιότητα είναι «ασταθής».

Επιπροσθέτως, βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών ή των αγαθών μίας επιχείρησης, καθώς και την ικανοποίηση των πελατών της, μειώνονται εντυπωσιακά τα κόστη τα οποία συνδέονται με τις ελαττωματικές υπηρεσίες και τα ελαττωματικά αγαθά, όπως, για παράδειγμα, είναι τα κόστη εγγύησης, η αντικατάσταση και η επαναλειτουργία των ελαττωματικών υπηρεσιών ή αγαθών και, τελικά, η διαχείριση ή αλλιώς η διευθέτηση των παραπόνων των καταναλωτών.

Επιπλέον, η από στόμα σε στόμα διάδοση της ικανοποίησης των πελατών μειώνει δραματικά το κόστος της προσέλκυσης νέων πελατών, ενώ την ίδια στιγμή εμπλουτίζει τη φήμη της όλης οικονομικής μονάδας στην αγορά δραστηριοποίησής της. Από την άλλη πλευρά, οι ανικανοποίητοι πελάτες οδηγούν με απόλυτη ακρίβεια στο ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα.

Εν κατακλείδι, υποστηρίζεται ότι οι φορείς εκείνοι οι οποίοι προσφέρουν ανώτερη ποιότητα αγαθών ή υπηρεσιών απολαμβάνουν και υψηλότερων οικονομικών εσόδων και, άρα, μεγαλύτερη ευημερία και ανάπτυξη.

2.6. Παράπονα πελατών και αποκατάσταση υπηρεσιών

Η συμπεριφορά έκφρασης παραπόνων από τη μεριά του καταναλωτή, δηλαδή το Consumer Complaining Behavior ή, εν συντομία, το CCB, όπως είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία, θεωρείται, γενικότερα, σαν το σύνολο πολλαπλών αποκρίσεων, οι οποίες προκύπτουν από τη δυσαρέσκεια της αγοράς. Πάρα πολλές διαφορετικές αποκρίσεις, οι οποίες κυμαίνονται από το να μη γίνεται τίποτα, δηλαδή την απραξία, έως και την ανάληψη νομικής δράσης, μπορούν να προκύψουν από ένα δυσάρεστο επεισόδιο. Ο τρόπος έκφρασης παραπόνων έχει ταξινομηθεί με διαφορετικούς και ποικίλους τρόπους.

Αναλυτικότερα, ο Singh πρότεινε ότι τα παράπονα των πελατών περιλαμβάνουν την ιδιωτική πρωτοβουλία, τη φωνή, αλλά και τις δράσεις τρίτων προσώπων. Πιο ειδικά, οι εναλλακτικές κατηγορίες συμπεριφοράς έκφρασης παραπόνων από τη μεριά του καταναλωτή είναι, συνοπτικά, οι κάτωθι:

¹²⁷ Evans J. R. and Lindsay W. M., (2005), *The Management and Control of Quality*, p. 26, Thomson South – Western.

1. *Απραξία, δηλαδή εσωτερικεύοντας ή αγνοώντας τη δυσαρέσκεια.*
2. *Αλλαγή μελλοντικής συμπεριφοράς, μη αγοράζοντας το αντικείμενο / το αγαθό ή την υπηρεσία ή μη υποστηρίζοντας τον πωλητή / το φορέα παροχής υπηρεσιών μελλοντικά.*
3. *Προσωπική διαμαρτυρία, προειδοποιώντας την οικογένεια και τους φίλους για το προϊόν, για την υπηρεσία ή για τον πωλητή / το φορέα παροχής υπηρεσιών.*
4. *Καταγγελία φωνής, η οποία απευθύνεται στον κατασκευαστή ή στον πωλητή ή στο φορέα παροχής υπηρεσιών.*
5. *Δράσεις τρίτων, για παράδειγμα λαμβάνοντας νομική δράση.*

Εξάλλου, πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο της έρευνάς μας πως οι περισσότεροι μελετητές πιστεύουν ότι οι τάσεις έκφρασης παραπόνων επηρεάζονται από τη στάση του ατόμου στην πράξη υποβολής αυτών. Έτσι, η οικοδόμηση μίας τέτοιας συμπεριφοράς θεωρείται σαν μία συνολική επίπτωση και επηρεάζεται, κυρίως, από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τις αξίες του κάθε ατόμου, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το οικονομικό πλαίσιο, καθώς επίσης και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, όπως, για παράδειγμα, η συγκέντρωση της βιομηχανίας.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα του κεφαλαίου, η αποκατάσταση εξυπηρέτησης είναι μία διαδικασία όπου ένας πελάτης έχει δοκιμάσει μία αποτυχία στην προσφορά του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η αποκατάσταση υπηρεσιών στοχεύει στο να επαναφέρει τον πελάτη σε μία κατάσταση ικανοποίησης. Οι τεχνικές αποκατάστασης είναι δυνατόν να εμπεριέχουν την παροχή δικαιολογιών στους πελάτες, τις εξηγήσεις, την απολογία, την εξουσιοδότηση του προσωπικού για την άμεση επίλυση προβλημάτων, την υποβολή προσφορών αποζημίωσης, καθώς και την ευγένεια κατά τη διάρκεια της διαδικασίας¹²⁸.

Εντούτοις, πολλές από αυτές τις προαναφερθείσες δραστηριότητες, εμπίπτουν στη δραστηριότητα του φορέα παροχής υπηρεσιών που βρίσκεται στην πρώτη γραμμή και, επομένως, οι πελάτες τείνουν να στηρίζουν τις αξιολογήσεις τους για την εξυπηρέτηση στη συμπεριφορά του φορέα. Πράγματι, οι Berry, Zeithaml και Parasuraman εστιάζουν στη σημασία των δραστηριοτήτων των φορέων παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου, μάλιστα, και του τρόπου μέσω του οποίου το προσωπικό του οργανισμού συμπεριφέρεται στους πελάτες της επιχείρησης, τι λένε και τι δεν λένε δηλαδή στους πελάτες, αλλά και, εν γένει, πως επικοινωνούν με τον πελάτη¹²⁹.

Κατά συνέπεια, γίνεται σαφές πως η στρατηγική αποκατάστασης των υπηρεσιών απαιτεί ενδεδεχόμενη έρευνα για να κερδίσει μία περιεκτική κατανόηση της διαδικασίας και της απόκρισης των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, είναι εντελώς απαραίτητο να εκτιμηθεί η πολυπλοκότητα και η αλληλεπίδραση με άλλους παράγοντες, οι οποίοι είναι πιθανόν να επηρεάζουν τις αντιλήψεις των πελατών όσον αφορά τη διαδικασία αποκατάστασης.

Σχετικά πρόσφατα ευρήματα έχουν θεωρήσει τη στάση απέναντι στη διατύπωση παραπόνων, (ATC – Attitude Toward Complaining), σαν σημαντική μεταβλητή για την καλύτερη δυνατή κατανόηση των οδηγιών, σε περίπτωση κατά την οποία υπάρχει πρόθεση καταγγελίας. Η ATC ορίζεται ως η συνολική επιρροή της «καλοσύνης» ή της «κακίας» της διατύπωσης παραπόνων στους πωλητές – υπαλλήλους και δεν είναι

¹²⁸Bearden W. O. and Teel J. E., (1983), *Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports*, Journal of Marketing Research, Vol. 20, No 1, pp. 21 – 28.

¹²⁹Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41 – 50.

συγκεκριμένη για ένα δεδομένο επεισόδιο δυσαρέσκειας¹³⁰. Συνεπώς, η ATC δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις δυσαρέσκειας, αλλά, αντιθέτως, αποτελεί τη γενική προδιάθεση του ατόμου προς την επιδίωξη της επανόρθωσης από τους φορείς παροχής υπηρεσιών, όταν, βέβαια, γίνει βίωμα το αίσθημα της δυσαρέσκειας για ένα προϊόν ή για μία υπηρεσία.

Από την άλλη μεριά, οι Tax S. S., Brown S. W. και Chandrashekar M. έδωσαν, θα μπορούσε άνετα να ειπωθεί, περισσότερη έμφαση στη σημασία του πως η διαδικασία αποκατάστασης επιτυγχάνεται και χρησιμοποίησαν την προσέγγιση της δικαιοσύνης σαν θεωρητικό πλαίσιο. Με απλά λόγια, επικεντρώθηκαν στο πως οι πελάτες αξιολογούν την προσπάθεια του οργανισμού για την επίλυση των υφιστάμενων προβλημάτων του. Σε αδρές γραμμές, λοιπόν, να επισημανθεί ότι οι τρεις πτυχές της δικαιοσύνης, όπως αυτές εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία, δηλαδή η procedural, η inter - actional, καθώς επίσης και η distributive δικαιοσύνη, είναι πάρα πολύ σημαντικές για το επίπεδο ικανοποίησης το οποίο αντιλαμβάνεται ο πελάτης¹³¹.

¹³⁰ Ghobadian A., Speller S. and Jones M., (1994), *Service Quality. Concepts and Models.*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 11, No 9, pp. 43 – 66.

¹³¹ Tax S. S., Brown S. W. and Chandrashekar M., (1998), *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 62, No 2, pp. 60 – 76.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1. Εισαγωγή

Ο όρος *σύστημα ποιότητας* αναφέρεται σε εκείνες τις προσεγγίσεις βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού, οι οποίες επικεντρώνονται στην ποιότητα της διοίκησης, των διαδικασιών, των προϊόντων, καθώς επίσης και των υπηρεσιών του οργανισμού. Χρησιμοποιείται, μάλιστα, σε ευρεία κλίμακα στη Μεγάλη Βρετανία, σαν ένας γενικός όρος, ο οποίος καλύπτει όλους τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί, είτε ιδιωτικού είτε δημοσίου χαρακτήρα, εφαρμόζουν τη λεγόμενη διαχείριση ποιότητας, μέσω καθιερωμένων συστημάτων ή μέσω άλλων εσωτερικών μηχανισμών εντός του οργανισμού, με κύριο σκοπό την ενίσχυση της βελτίωσης της ποιότητάς του, προκειμένου να συναντήσει τις ανάγκες και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων μερών και φορέων με τον εν λόγω οργανισμό.

Τα συστήματα ποιότητας έχουν οριστεί με διάφορους τρόπους. Συγκεκριμένα, *ένα σύστημα ποιότητας μπορεί να οριστεί ως η οργανωτική δομή, οι αρμοδιότητες, οι διαδικασίες, οι διεργασίες, αλλά και οι πόροι που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για την εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας*¹³². Επιπροσθέτως, ορίζεται και σαν *το σύστημα των εργασιών, μεθόδων και μέσων που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για το «πάντρεμα» των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, με τις προσδοκίες ενός εσωτερικού ή και εξωτερικού πελάτη του οργανισμού*¹³³.

Έχει διατυπωθεί, επιπλέον, ο ορισμός του ως *ο συνδυασμός διαχείρισης και ελέγχου, η παρακολούθηση και η βελτίωση δράσεων, οι οποίες αφορούν πτυχές ή και χαρακτηριστικά της ποιότητας, καθώς και η οργάνωση αυτών των δράσεων*. Οι πιο σημαντικές δράσεις διαχείρισης, οι οποίες, βέβαια, δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση να εκτελεστούν από τα στελέχη του οργανισμού, περιλαμβάνουν, κυρίως, *τη διαμόρφωση πολιτικής ποιότητας της εταιρίας, τη διατύπωση στόχων και σκοπών για τα πιο σημαντικά και ουσιώδη χαρακτηριστικά της ποιότητας, καθώς επίσης και την επιλογή και την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου και παρακολούθησης των διαδικασιών, αλλά και των δράσεων βελτίωσης της ποιότητας*. Άλλωστε, να επισημανθεί ότι ο έλεγχος, η παρακολούθηση, όπως ακόμα και η βελτίωση, εξασφαλίζουν ότι οι δράσεις, κατά τη διάρκεια της πρωτογενούς διαδικασίας, πραγματοποιούνται σύμφωνα με το σκοπό τους¹³⁴.

Τα πρότυπα τυποποιημένα συστήματα ποιότητας σχεδιάστηκαν ως μηχανισμός ρύθμισης μεταξύ προμηθευτή, πελάτη και πελατειακών σχέσεων, αλλά και ως το μέρος μίας εξωτερικής ιδέας διαχείρισης ποιότητας. Ειδικότερα, ο βασικός σκοπός της εφαρμογής ενός συστήματος ποιότητας αποτελεί η απόδειξη προς τον πελάτη της ικανότητας της επιχείρησης να ελέγχει ορθά εκείνους τους παράγοντες της ποιότητας, η οποία εξασφαλίζει, μεταξύ άλλων, τη συμμόρφωση ορισμένων μέτρων ποιότητας σε καθορισμένες απαιτήσεις των πελατών και σε καθορισμένες προδιαγραφές.

¹³² ISO 8402, (1986), Quality Vocabulary, International Standard Organization, Geneva.

¹³³ <http://www.iso.ch>.

¹³⁴ Gitlow S. Howard, (2001), Quality Management Systems. A Practical Guide.

Επομένως, ουσιαστικά, θα ήταν δυνατόν να ειπωθεί πως, η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας επιτρέπει, αναμφισβήτητα, την ανάπτυξη καλής φήμης, καθώς και κύρους από την εταιρία στην αγορά δραστηριοποίησής της, γεγονός το οποίο συνεπάγεται την ευκολότερη προώθηση των προϊόντων της σε νέους πελάτες, τη μείωση του κόστους παραγωγής από τη βελτίωση της λειτουργίας της, την αύξηση της οικονομικής σταθερότητας της οικονομικής μονάδας, την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου της, την αύξηση του δικτύου διανομής των αγαθών της, αλλά και την αύξηση του αριθμού των πελατών της με την είσοδό της σε νέες αγορές δραστηριοποίησής της¹³⁵.

Τέλος, η προσαρμογή και η εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας, δηλαδή των μοντέλων τυποποίησης και πιστοποίησης (για παράδειγμα, ISO 9000), καθώς και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), στις επιχειρήσεις και σε άλλους διάφορους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, θεωρούνται σαν τα σημαντικότερα πρόσφατα φαινόμενα στην ανάπτυξη της ποιότητας, της σύγχρονης διαχείρισης και διοίκησης των επιχειρήσεων και, γενικά, της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και των αγορών.

Συμπερασματικά, πρέπει να τονιστεί πως τόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), όσο και η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας, έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή επιρροή στη βελτίωση της ποιότητας της λειτουργίας, αλλά και των αγαθών των σύγχρονων οικονομικών μονάδων¹³⁶.

Στις αμέσως επόμενες ενότητες, του παρόντος κεφαλαίου, ορίζουμε, ακραιφνώς και με μεστό τρόπο, τις έννοιες «Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας» και «Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας», αν και, τα τελευταία έτη, φαίνεται ότι δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφοροποιήσεις στους εν λόγω όρους.

3.2. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας

Σαν Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας σε έναν οργανισμό, δημόσιο ή ιδιωτικό, μπορεί να οριστεί το σύνολο όλων των σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών, οι οποίες είναι απαραίτητες για να προσδώσουν ένα σχετικά υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το αγαθό ή η υπηρεσία ικανοποιούν προσδιορισμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές. Η καθιέρωση ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί αδήριτη ανάγκη για κάθε οργανισμό, ανεξαρτήτως μεγέθους, αγοράς, αλλά και κλάδου δραστηριοποίησης, καθώς οδηγεί, αναμφισβήτητα, στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι ως άνω ενέργειες καθορίζονται βάσει των διεθνών προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000¹³⁷.

Πρωτοπόροι στην υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων ήταν ο στρατός και ο διαστημικός τομέας. Το έτος 1987, ο Διεθνής οργανισμός Τυποποίησης (I.S.O. – International Standardization Organization), με έδρα τις Βρυξέλλες, που αριθμεί 162 (πλέον 180) μέλη εθνικών οργανισμών τυποποίησης από χώρες μεγάλες και μικρές, βιομηχανικές, σε ανάπτυξη και σε μεταβατικό στάδιο, σε όλες τις περιοχές του

¹³⁵ Ravichandran T. and Rai A., (September 2000), *Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective*, MIS Quarterly, Vol. 24, No 3, pp. 381 – 415.

¹³⁶ Βούζας Φώτιος, (2010), Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Σημειώσεις Μαθήματος Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

¹³⁷ Κέφης Β., (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

πλανήτη, εξέδωσε τα πρότυπα, τα οποία σχετίζονται με τη Διασφάλιση της Ποιότητας και τα οποία, κατά καιρούς, συμπληρώνει ή αναθεωρεί με νέες σειρές προτύπων.

Ο ISO αποτελεί τον μεγαλύτερο αναπτυσσόμενο οργανισμό σε πρότυπα τυποποίησης στον κόσμο μέχρι σήμερα. Το Χαρτοφυλάκιό του, να αναφερθεί ενδεικτικά, περιλαμβάνει από το 1947 έως και τις μέρες μας, περισσότερα από 18.500 πρότυπα πιστοποίησης, προωθώντας με αυτόν τον τρόπο στις επιχειρήσεις, στις κυβερνήσεις και στην κοινωνία ορισμένα πρακτικά εργαλεία για όλες τις τρεις διαστάσεις της αειφόρου ανάπτυξης: οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική.

Από τη μία πλευρά, στον ιδιωτικό τομέα, από την εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, προκύπτουν εμφανείς ωφέλειες, οι οποίες έχουν, σαφώς, σχέση τόσο με την απόκτηση πιστοποίησης, όσο και με τη βελτίωση της λειτουργίας, καθώς και των δομών του οργανισμού. Η πιστοποίηση, εντούτοις, χρησιμοποιείται ευρέως από το τμήμα ή τη διεύθυνση marketing ενός οργανισμού, στοχεύοντας, φυσικά, στην προβολή και στην προώθηση των προϊόντων ή και των υπηρεσιών της επιχείρησης, αλλά και στην ενίσχυση του brand name της εταιρίας, με επακόλουθο αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεών της, ενώ, παράλληλα, όπως ήδη αναφέρθηκε, η βελτίωση λειτουργίας του οργανισμού συνεισφέρει, μεταξύ άλλων, και στη μείωση του κόστους παραγωγής των αγαθών.

Από την άλλη πλευρά, τέλος, η εισαγωγή της ποιότητας στην περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία τείνει να γίνει δεδομένη, όπως επίσης και η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, οδηγούν, με απόλυτη ακρίβεια, αποκλειστικά και μόνο στη βελτίωση της λειτουργίας του δημοσίου οργανισμού, με σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πολίτη. Αντιθέτως, η πιστοποίηση, στη συγκεκριμένη περίπτωση, δεν αποτελεί κομμάτι του marketing, όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα, αλλά απόδειξη πως το κρατικό σύστημα λειτουργεί με ορθό τρόπο, αποδοτικά και αποτελεσματικά.

3.3. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Η σχεδόν πρόσφατη εξέλιξη των παραπάνω προτύπων διασφάλισης της ποιότητας σε έναν οργανισμό, είτε αυτός είναι δημόσιος είτε αυτός είναι ιδιωτικός, οριοθετεί τελείως νέα δεδομένα στο πεδίο το οποίο ονομάζεται ολική ποιότητα.

Πιο αναλυτικά, θα μπορούσε, με αρκετή ασφάλεια, να υποστηριχθεί ένθερμα ότι ανοίγει, πλέον, ο δρόμος για τη μετατροπή των προαναφερθέντων Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας ενός οργανισμού, σε αυτά τα οποία ονομάζονται, τόσο στη σχετική ξένη, όσο και στη σχετική ελληνική βιβλιογραφία, σαν *Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας* σε έναν οποιονδήποτε οργανισμό.

Συνάγεται, έτσι, το συμπέρασμα πως με την ένταξη των εν λόγω Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας στους σύγχρονους οργανισμούς, οι τελευταίοι αποκτούν, ουσιαστικά, νέα εργαλεία, αλλά και νέες τεχνικές και νέες μεθόδους διοίκησης, διαχείρισης, ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας, κατά τη διάρκεια όλων των σταδίων της λεγόμενης επιχειρηματικής και οργανωτικής διαδικασίας¹³⁸.

¹³⁸ Κέφης Β., ό.π..

3.4. Τεκμηρίωση συστήματος διοίκησης ποιότητας

Η τεκμηρίωση (documentation) του Συστήματος Διοίκησης – Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί, αναμφισβήτητα, μείζονα εργασία και μία από τις πιο σημαντικές απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Πιο συγκεκριμένα, δεν νοείται Σύστημα Διοίκησης ή, αλλιώς, Διαχείρισης Ποιότητας σε έναν οργανισμό, δίχως σχετική τεκμηρίωση.

Ειδικότερα, το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, χρειάζεται να είναι τεκμηριωμένο με τα εξής, παρακάτω, στοιχεία¹³⁹:

- ❖ *Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα.*
- ❖ *Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας.*
- ❖ *Τεκμηριωμένες Διαδικασίες.*
- ❖ *Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.*
- ❖ *Αρχεία τα οποία τηρούνται και, ταυτόχρονα, αποδεικνύουν τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, καθώς επίσης και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.*

Επιπροσθέτως, πέραν της ανωτέρω τυπικής απαίτησης του προτύπου, είναι εμφανές ότι υφίσταται μία ουσιαστική και επιτακτική ανάγκη τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Και αυτό διότι, το εν λόγω Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας αποτελεί ένα σύνολο τυποποιημένων διεργασιών, αλλά και πόρων, (οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομές και εξοπλισμός), που χρησιμοποιούνται με σκοπό τη Διοίκηση Ποιότητας ή, ορθότερα, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Κατά άμεση συνέπεια, είναι πρόδηλο το γεγονός ότι για να μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η λεγόμενη Διοίκηση Ποιότητας στο περιβάλλον ενός οργανισμού, ο οποίος διαθέτει διάφορα τμήματα ή / και διευθύνσεις και, επιπλέον, ο οποίος απασχολεί μία μικρή ή μεγάλη ομάδα εργαζομένων, είναι, εντελώς, απαραίτητη και αναγκαία η καταγραφή όλων των υφιστάμενων μηχανισμών ποιότητας. Η συγκεκριμένη καταγραφή, βέβαια, γίνεται πάντα στα πλαίσια της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

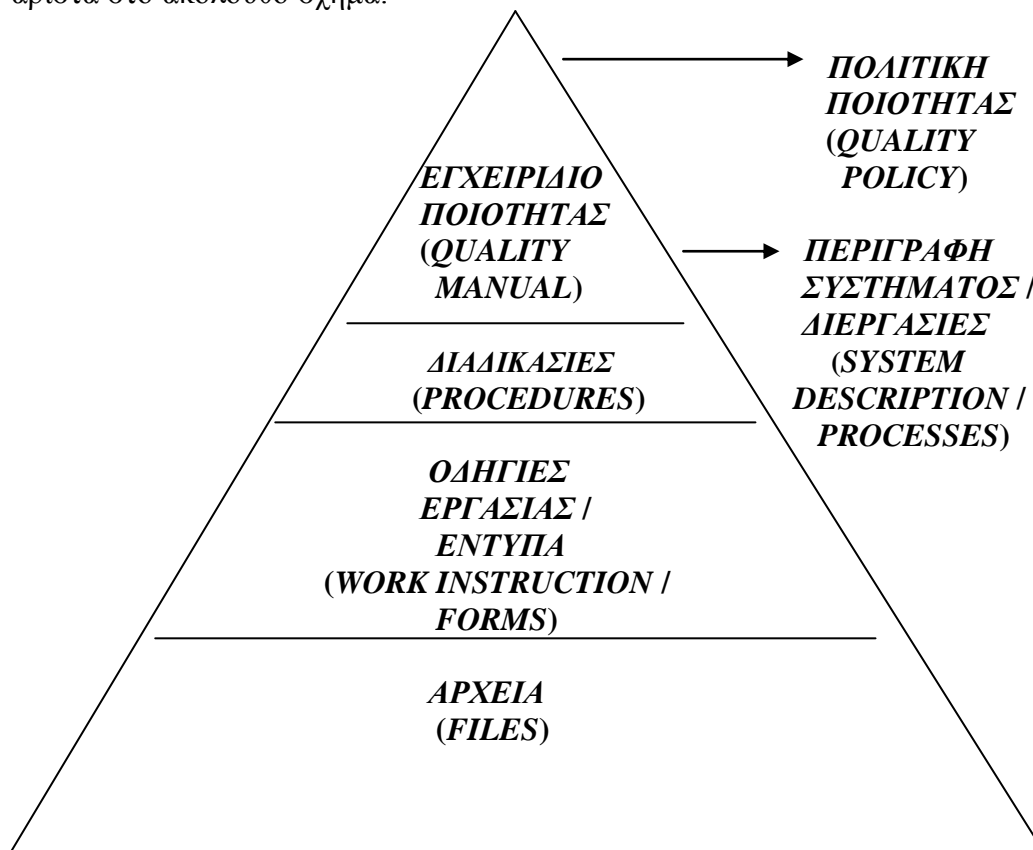
Η τεκμηρίωση αυτή εξασφαλίζει τα εξής, ιδιαίτερος σημαντικά για τη Διοίκηση Ποιότητας, στοιχεία¹⁴⁰:

- *Καταγραφή των Στόχων Ποιότητας,*
- *Τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών,*
- *Δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες,*
- *Καταγραφή αντικειμενικών στοιχείων, καθαρά για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς επίσης και για σκοπούς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων συνεχούς βελτίωσης και, τέλος,*
- *Δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων τα οποία αποδεικνύουν ότι το σύστημα εφαρμόζεται.*

¹³⁹ <http://www.iso.ch> .

¹⁴⁰ <http://www.qualitynet.gr> .

Εξάλλου, η τεκμηρίωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας συνιστά ένα τελείως ιεραρχικό σύστημα εγγραφών και αρχείων, το οποίο, μάλιστα, αναπαρίσταται άριστα στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 3.1.: Η ιεραρχική δομή της τεκμηρίωσης ενός Συστήματος Διοίκησης (Ολικής) Ποιότητας¹⁴¹

Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει, σύμφωνα με το ανωτέρω σχήμα, τα εξής στοιχεία¹⁴²:

- ✚ Το Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual), το οποίο αποτελεί, μεταξύ άλλων, το ανώτερο έγγραφο του συγκεκριμένου Συστήματος και το οποίο περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy), την περιγραφή του Συστήματος και την αποτύπωση των Διεργασιών.
- ✚ Τις Διαδικασίες (Procedures), δηλαδή ορισμένες γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο.
- ✚ Τις οδηγίες Εργασίας (Work Instructions), δηλαδή κάποιες οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες.
- ✚ Τα τυποποιημένα Έντυπα Επικοινωνίας ή Έντυπα Συστήματος (Forms).

¹⁴¹ <http://www.iqnet-certification.com> .

¹⁴² <http://www.qualitymag.com> .

- ✚ Τα Αρχεία (Files).
- ✚ Τα Εξωτερικά Έντυπα.
- ✚ Η Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy), η οποία είναι η γενική συνολική κατεύθυνση, καθώς και οι προθέσεις του οργανισμού σε σχέση με την ποιότητα, όπως έχουν επισήμως εκφρασθεί από την ανώτατη διοίκηση της οικονομικής μονάδας. Από την Πολιτική Ποιότητας, άλλωστε, απορρέει όλο το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας της επιχείρησης. Με απλά λόγια, η Πολιτική Ποιότητας σε μία εταιρία συνιστά το ανώτατο και το πλέον επίσημο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Εξάλλου, η Πολιτική Ποιότητας έχει τη μορφή ενός σύντομου κειμένου περίπου μίας σελίδας, το οποίο υπογράφεται πρωτότυπα από το διευθυντή ποιότητας του οργανισμού, αλλά και από το διευθύνοντα σύμβουλο του οργανισμού. Τέλος, το εν λόγω κείμενο αναρτάται στις εγκαταστάσεις της εταιρίας σε ιδιαίτερα εμφανές σημείο, έτσι ώστε να μπορούν να το διαβάσουν όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να κατανοηθεί η Πολιτική Ποιότητας από όλο το προσωπικό, ενώ, παράλληλα, καθίσταται εξίσου απαραίτητο και αναγκαίο να τονιστεί η σημασία την οποία αποδίδει η εταιρία στην ποιότητα. Να επισημανθεί, ακόμη, πως η Πολιτική Ποιότητας συμπεριλαμβάνεται και στο Εγχειρίδιο Ποιότητας, όπως έγινε αντιληπτό και από το ως άνω σχήμα.

3.5. Το εγχειρίδιο ποιότητας

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας αποτελεί το ανώτατο έγγραφο του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, το οποίο, μάλιστα, περιγράφει και καθορίζει το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού. Για αυτό το λόγο, η παρούσα ενότητα εξετάζει και αναλύει χωριστά και περισσότερο περιγραφικά και σε βάθος το Εγχειρίδιο Ποιότητας. Άλλωστε, η Πολιτική Ποιότητας του οργανισμού περιλαμβάνεται σαν ειδικό κεφάλαιο στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

Πιο αναλυτικά, το Εγχειρίδιο Ποιότητας δίνει τη συνολική περιγραφή του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Ωστόσο, δεν υφίσταται κάποια προτεινόμενη τυποποιημένη δομή του εγχειριδίου, η οποία να είναι κατάλληλη για όλες τις περιπτώσεις. Επιπλέον, το εγχειρίδιο έχει έκταση η οποία εξαρτάται κάθε φορά από τη συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή, μεταξύ άλλων, από την οργάνωση, τις δραστηριότητες, το μέγεθος και την πολιτική ποιότητας της επιχείρησης¹⁴³.

Να αναφερθεί στο σημείο αυτό πως το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει σαφέστερες περιγραφές περί του τρόπου με τον οποίο το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Δηλαδή, είναι αναγκαίο να αναφέρονται ρητά τα μέτρα τα οποία λαμβάνονται, καθώς επίσης και οι σχετικοί μηχανισμοί του συστήματος, προκειμένου να καλυφθούν πλήρως όλες οι απαιτήσεις του προτύπου.

Οι απαιτήσεις αυτές του προτύπου ISO 9001:2000 είναι ομαδοποιημένες στις εξής κατηγορίες¹⁴⁴:

- Υπαρξη Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

¹⁴³ <http://www.qualitydigest.com> .

¹⁴⁴ <http://www.iso.ch> .

- *Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας*
- *Ευθύνη της Διοίκησης*
- *Διαχείριση Πόρων*
- *Υλοποίηση του Προϊόντος ή της Υπηρεσίας*
- *Μέτρηση, Ανάλυση και βελτίωση*

Για κάθε μία από τις ανωτέρω κατηγορίες, το πρότυπο ISO 9001:2000 περιγράφει αναλυτικά και εξειδικεύει τις επιμέρους απαιτήσεις. Εντούτοις, δεν είναι της παρούσης στιγμής, διότι δεν άπτεται του θέματος του συγκεκριμένου πονήματος, να αναλυθούν ενδελεχώς αυτές οι επιμέρους απαιτήσεις.

Να επισημανθεί, όμως, το γεγονός ότι για όλες τις παραπάνω απαιτήσεις που μόλις προαναφέρθηκαν, το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει να παρέχει απαντήσεις σχετικά με τον τρόπο βάσει του οποίου οι εν λόγω απαιτήσεις θα καλυφθούν επαρκώς. Ωστόσο, ιδιαιτέρως σημαντικό και εξέχον τμήμα του Εγχειριδίου Ποιότητας αποτελεί η γενική περιγραφή του συστήματος των Διεργασιών και Διαδικασιών. Σε αυτό, είναι απαραίτητο να αναφέρονται οι Διεργασίες, αλλά και οι τίτλοι των Διαδικασιών, οι οποίοι ενεργοποιούνται με σκοπό την κάλυψη κάθε απαίτησης του προτύπου ISO 9001:2000. Εντούτοις, η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας, αλλά σε ένα άλλο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας και πιο συγκεκριμένα στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας συνιστά, επίσης, ένα ελεγχόμενο έγγραφο. Υπογράφεται σε όλες τις σελίδες του πρωτότυπα, από το Διευθυντή Ποιότητας, ο οποίος εγκρίνει το περιεχόμενό του. Το πρωτότυπο υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται. Στην περίπτωση, βέβαια, κατά την οποία υπάρχει ανάγκη διανομής του στο προσωπικό της εταιρίας, τότε διανέμονται φωτοαντίγραφα του πρωτοτύπου ή, ακόμα, διανέμεται και σε ηλεκτρονική μορφή¹⁴⁵.

Συνοψίζοντας, το Εγχειρίδιο Ποιότητας δεν αλλάζει αυθαίρετα, πράγμα το οποίο ισχύει απόλυτα για όλα τα τμήματα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Έτσι, για να γίνει κάποια αλλαγή του Εγχειριδίου Ποιότητας, θα πρέπει να υλοποιηθούν όλες οι προβλεπόμενες Διαδικασίες, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται όλες οι απαραίτητες αναθεωρήσεις του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Να αναφερθεί, ενδεικτικά, πως σε όλες τις σελίδες του Εγχειριδίου Ποιότητας αναγράφεται ο αριθμός, καθώς επίσης και η ημερομηνία έναρξης ισχύος της παρούσης έκδοσης, ο αριθμός αναθεώρησης, αλλά και ο αριθμός της προηγούμενης έκδοσης, η οποία και αντικατέστη από την παρούσα έκδοση του εγχειριδίου.

3.6. Συμπεράσματα

Γενικά, όπως είναι γνωστό, ο όρος «Διαχείριση Ποιότητας» μπορεί να οριστεί ως: «Όλες οι σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες που είναι απαραίτητες, για να δώσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιήσουν προσδιοριζόμενες απαιτήσεις». Κάθε οργανισμός προκειμένου να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πρέπει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει συγκεκριμένες διαδικασίες, έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες και τα παραγόμενα προϊόντα συμμορφώνονται με τα ισχύοντα πρότυπα και τις προδιαγραφές.

¹⁴⁵ <http://www.insidequality.com> .

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε κάποιον οργανισμό, συνεπάγεται την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη διάγνωση των αστοχιών, καθώς, επίσης, και την κατακόρυφη μείωση του κόστους.

Η απόκτηση, εξάλλου, ενός Πιστοποιητικού Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Άλλωστε, καθώς δείχνουν οι εξελίξεις στον χώρο των κατασκευών, σε λίγο καιρό, όποια εταιρεία δεν είναι πιστοποιημένη, δεν θα μπορεί να συμμετάσχει στους διαγωνισμούς ανάληψης έργων ούτε και στην εκτέλεση έργων υπό μορφή εργολαβίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

4.1. Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνη η λειτουργία της διοίκησης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η οποία εξειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα¹⁴⁶:

- *Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό.*
- *Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό οφείλουν να είναι προσαρμοσμένες στην, αλλά και εφαρμοσμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική του συγκεκριμένου οργανισμού.*
- *Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται να βοηθούν την ανώτατη διοίκηση να καλύπτει τους στόχους, οι οποίοι αφορούν τόσο την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, όσο και την επίτευξη κοινωνικής δικαιοσύνης εντός και εκτός του εν λόγω οργανισμού.*

4.2. Ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης είναι ίσως η πιο αποτελεσματική μέθοδος επίτευξης ποιότητας, διότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι το κέντρο μίας οικονομικής μονάδας και αυτός που θα μετουσιώσει τα σχέδια αυτής σε πράξη.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσα από *εκπαιδευτικά προγράμματα*. Στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί η μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, μέσω της βελτίωσης του γνωστικού τους επιπέδου, των ικανοτήτων τους, της στάσης τους, καθώς και των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων (επικοινωνία, επικέντρωση στον πελάτη, ομαδική εργασία, ηγεσία, οργάνωση, προγραμματισμός, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, τεχνικές γνώσεις, κτλ.). Ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι πολλά για έναν οργανισμό. Αυτά μπορεί να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η καλύτερη εκτέλεση του έργου, η μείωση του χρόνου επίβλεψης των εργαζομένων, η ανύψωση του ηθικού των

¹⁴⁶ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδ. Γ. Μπένου.

εργαζομένων, η αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης σαν εργοδότης, αλλά και η αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας, η επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και η διαμόρφωση στάσεων, όπως η αφοσίωση των εργαζομένων, ο προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, η καλύτερη συνεργασία και η υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης. Υπάρχουν, επίσης, οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όπως η αύξηση του θεμιτού ανταγωνισμού μεταξύ τους, το αίσθημα ασφάλειας και η απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης.

Εν κατακλείδι, οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες:

- ✚ *Εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training)*: Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση (coaching), η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring), το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (apprenticeship program), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction), η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση (internships), η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects), η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και, τέλος, οι εργασιακές περιηγήσεις οι οποίες στοχεύουν στην προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων.
- ✚ *Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training)*: Σε αυτή την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας (workshops), επιχειρηματικά παίγνια (business games), μελέτες περιπτώσεων (case studies), προσομοίωση (stimulation), υπόδυση ρόλων (role playing), διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups), δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises), εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training) και, τέλος, μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning) το οποίο περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας, καθώς επίσης και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

Σε γενικές γραμμές, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς επίσης και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, σαν μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων από τους εργαζομένους και τα στελέχη. Επίσης, αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης οι οποίες παρέχονται στους εργαζομένους με βάση την επίδοσή τους. Η δε ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως σαν άμεσο αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχική πυραμίδα του οργανισμού.

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού σε έναν οργανισμό αφορά μία σχεδιασμένη προσπάθεια της επιχειρηματικής μονάδας, η οποία έχει ως βασικό στόχο να αποκτήσουν οι υπάλληλοι τις γνώσεις, τις ικανότητες και εκείνες τις συμπεριφορές τις οποίες απαιτεί η εργασία τους. Κύριο έργο, άλλωστε, της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού αποτελεί, μεταξύ άλλων, ο προσδιορισμός της ευχέρειας των

υπαλλήλων για κατάρτιση, καθώς επίσης και η δημιουργία θετικού κλίματος μάθησης¹⁴⁷.

Η τρέχουσα οικονομική κρίση πιθανόν να οδηγήσει πολλές εταιρίες και οργανισμούς σε δραματικές περικοπές στις δαπάνες οι οποίες προορίζονται για την εκπαίδευση, αλλά και για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού τους. Εντούτοις, έχει αποδειχθεί πως περισσότερο έξυπνη πολιτική συνιστά να πράττουν οι επιχειρήσεις ακριβώς το αντίθετο, δηλαδή να αυξάνουν τις δαπάνες για την εκπαίδευση και για την ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Πιο συγκεκριμένα, η επένδυση στην εκπαίδευση, καθώς και στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού των οργανισμών αναδεικνύεται όλο και περισσότερο σε ένα πολύτιμο εργαλείο, το οποίο οδηγεί στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, στη δέσμευση των εργαζομένων όσον αφορά την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, στον εντοπισμό των ταλαντούχων εργαζομένων από πλευράς της οικονομικής μονάδας και, σε τελική ανάλυση, στην αέναη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Επομένως, η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού έχει σαν στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων τους οποίους απασχολεί και, ταυτόχρονα, βοηθώντας τους να αποδώσουν καλύτερα, κάνοντας μία περισσότερο αποτελεσματική χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων και δυνατοτήτων¹⁴⁸.

Πιο αναλυτικά, συνοψίζοντας, οι βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού μίας επιχειρηματικής μονάδας είναι, επιγραμματικά, οι κατωτέρω:

- Η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης, έτσι ώστε να βελτιωθεί, σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, η επίδοση και η απόδοση στα καθήκοντά τους.
- Η ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους του οργανισμού, ούτως ώστε να μπορούν, οι τελευταίοι, να αναλάβουν νέα καθήκοντα, αλλά και να ικανοποιηθούν, επίσης, οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, όσο το δυνατόν σε καλύτερο επίπεδο και με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο, από τους υπάρχοντες εργαζομένους της εν λόγω επιχειρηματικής μονάδας.
- Η μείωση του χρόνου μάθησης, καθώς και του χρόνου προσαρμογής, των εργαζομένων της οικονομικής μονάδας, κατά την ανάληψη μίας νέας θέσης εργασίας εντός του οργανισμού, μίας πιθανής μετάθεσης ή, ακόμα, και μίας ενδεχόμενης προαγωγής, ίσως σε κάποια ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα της στελεχιακής οργάνωσης και της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης.

4.3. Ο ρόλος της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό

Να αναφερθεί στο σημείο αυτό πως απαραίτητη και, παράλληλα, πολύ σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε μία επιχείρηση, αποτελεί η επιλογή του καταλληλότερου τρόπου, σύμφωνα με τον οποίο η συγκεκριμένη

¹⁴⁷ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., ό.π..

¹⁴⁸ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., ό.π..

επιχείρηση θα προσδιορίσει την αξία των υπαλλήλων της, καθώς επίσης και θα προσδιορίσει, με την καλύτερη δυνατή και, συνάμα, την πιο αποτελεσματική μέθοδο, τις δυνατότητες και τις ικανότητες αυτών.

Ειδικότερα, η εργασία της αξιολόγησης των εργαζομένων ενός οργανισμού συνιστά, ουσιαστικά, μία εκτίμηση του κατά πόσο καλά, αποτελεσματικά, αλλά και με πόση επάρκεια αποδίδουν οι εργαζόμενοι στα καθήκοντα, τα οποία έχουν αυτοί αναλάβει να φέρουν εις πέρας, με τελικό και απώτερο στόχο, βέβαια, τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών, των δομών, αλλά και των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού, καθώς επίσης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την αύξηση του μεριδίου αγοράς στον τομέα δραστηριοποίησής του.

Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση ενός εργαζομένου είναι η διαδικασία με την οποία αξιολογείται, ορίζεται και εκτιμάται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά και αποτελεσματικά, ενώ, εν τέλει, αποσκοπεί στη βελτίωση της όλης λειτουργίας και, κατά συνέπεια, της ποιότητας, καθώς επίσης και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού.

Εναλλακτικά, να επισημανθεί, σε αυτό το σημείο, ότι χρησιμοποιούνται και οι όροι εκτίμηση εργαζομένου, αξιολόγηση απόδοσης, εκτίμηση απόδοσης, αλλά και ετήσια ανασκόπηση ή και ανασκόπηση απόδοσης, για την απόδοση της παραπάνω έννοιας, δηλαδή της αξιολόγησης του εργαζομένου.

Εξάλλου, η διαδικασία της αξιολόγησης οφείλει να συνοδεύεται, απαραίτητα, από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, όσον αφορά τα αποτελέσματα της απόδοσης και της επίδοσής τους, έτσι ώστε να καθίσταται γνωστό το κατά πόσο καλά και αποδοτικά εργάστηκαν κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, συγκριτικά πάντα με τα πρότυπα τα οποία έχει θέσει ο οργανισμός στον οποίο αυτοί απασχολούνται και εργάζονται ή, ακόμη, και σε σύγκριση με τις επιδόσεις τους στο παρελθόν. Άλλωστε, η επαναπληροφόρηση των εργαζομένων συμβάλλει, μεταξύ άλλων, και στην αποτροπή ανεπιθύμητων ενεργειών, αλλά και συμπεριφορών εντός του οργανισμού¹⁴⁹.

Είναι, εξίσου, σημαντικό να τονιστεί ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων μίας επιχείρησης συμβάλλει με καθοριστικό τρόπο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και, συνεπώς, στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχειρηματικής μονάδας.

Επιπρόσθετα, ο εκάστοτε εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων, οι οποίοι έχουν καθοριστεί, βέβαια, από κοινού με τον προϊστάμενό του. Έπειτα, είναι απαραίτητο να παρακολουθείται η απόδοση του συγκεκριμένου εργαζομένου και, άρα, έτσι, καθίσταται σαφές και εμπεδώνεται η λογική πως με αυτόν τον τρόπο πρέπει να διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης, κατά τη διάρκεια της οποίας ο προϊστάμενος δίνει συμβουλές στον εργαζόμενο, σχετικά με τα βήματα τα οποία ο τελευταίος χρειάζεται να ακολουθήσει, προκειμένου να επιτύχει, τελικά, τους στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί. Παράλληλα, βάσει των δεξιοτήτων, αλλά και των ικανοτήτων του εργαζομένου, ο προϊστάμενος παρέχει συμβουλές στον εν λόγω εργαζόμενο, με σκοπό να επιτύχει τις επαγγελματικές του προσδοκίες, σύμφωνα, πάντα, με τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας, οι οποίες του προσφέρονται από τον οργανισμό.

Επιπλέον, η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, από τη στιγμή κατά την οποία, μάλιστα, πέραν των δυνατοτήτων του εντοπίζονται, επίσης, και οι αδυναμίες του.

Κατόπιν τούτων, είναι αδήριτη ανάγκη να προστεθεί το γεγονός ότι η αξιολόγηση του εργαζομένου καθίσταται βασικότατο εργαλείο για την εξυπηρέτηση του σκοπού

¹⁴⁹ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., ό.π..

της σύνδεσης του συστήματος αμοιβών του προσωπικού με την αντίστοιχη απόδοσή του. Με απλά λόγια, ο εργαζόμενος ο οποίος αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται και περισσότερο από κάποιον ο οποίος δεν εργάζεται με τον ίδιο ζήλο. Με αυτόν τον τρόπο, επομένως, ο εκάστοτε οργανισμός, πέραν του ότι ενθαρρύνει τη σημαντική αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου μέσω της παροχής των προαναφερθέντων οικονομικών κινήτρων, ενισχύει, επιπλέον, στους εργαζομένους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και, κατά άμεση συνέπεια, την υποκίνησή τους με σκοπό την πλήρη αφοσίωσή τους στον οργανισμό.

Βασική προϋπόθεση, ωστόσο, για την ομαλή σχετικά λειτουργία του συστήματος αμοιβών συνιστά το γεγονός ότι αυτό βασίζεται, κυρίως, στη δίκαιη αξιολόγηση, βάσει, δηλαδή, αντικειμενικών κριτηρίων και αδιάβλητων διαδικασιών, έτσι ώστε να μην αμφισβητείται, σε καμία περίπτωση, η ακεραιότητα του συστήματος.

Συνοψίζοντας, να επισημανθεί πως στη διαδικασία της αξιολόγησης ή της συνέντευξης της αξιολόγησης του εργαζομένου, όπου επαναπροσδιορίζονται οι ανάγκες της εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες της προαγωγής του, αλλά και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση των αμοιβών του με την παραγωγικότητά του, ο αξιολογούμενος έχει είτε παθητική, είτε ενεργή στάση, ανάλογα, βέβαια, με το εάν τηρείται η λεγόμενη παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης, κατά την οποία αυτός που αξιολογεί έχει επικριτικό χαρακτήρα και η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται με την επιβολή ποινών ή, ακόμη, και την αλλαγή του προσωπικού, ή εάν τηρείται η επονομαζόμενη και ως σύγχρονη αντίληψη αξιολόγησης, όπου αυτός που αξιολογεί συμβουλεύει και βοηθάει τον αξιολογούμενο να ενδυναμώσει τις πτυχές εκείνες στις οποίες αυτός υστερεί.

Τελικά, καταλήγουμε, με επαγωγικό τρόπο, στο συμπέρασμα πως για να είναι αποτελεσματικό και, συνάμα, αποδοτικό το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, θα είναι απαραίτητο να έχει τα παρακάτω έξι χαρακτηριστικά¹⁵⁰:

- ❖ Να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- ❖ Να ταιριάζει, απολύτως, με τις ιδιαιτερότητες της κάθε εταιρίας, με άλλα λόγια, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ανάλογο, μεταξύ άλλων, του μεγέθους της, της φύσης των δραστηριοτήτων της, της σύνθεσης των εργαζομένων και των στελεχών της, καθώς επίσης και της τεχνολογικής δομής της.
- ❖ Να έχει κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζομένους, αλλά και να είναι αποδεκτό από αυτούς.
- ❖ Να είναι αξιόπιστο και να στηρίζεται στη χρήση αντικειμενικότητας κριτηρίων.
- ❖ Να εστιάζει στην πηγή του προβλήματος και να εντοπίζει τις περιοχές όπου απαιτείται βελτίωση.
- ❖ Να είναι αποδοτικό και, την ίδια στιγμή, αποτελεσματικό, με την έννοια ότι η σχέση μεταξύ της διαχείρισής του (ανθρωποώρες, χρήση αρχείων κ.α.) με τα οφέλη του θα είναι επιθυμητή.

¹⁵⁰ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., ό.π..

4.4. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως συνιστώσα επίτευξης ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό

Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού αποτελεί βασική παράμετρο και προϋπόθεση επίτευξης ποιότητας σε αυτόν, καθώς συνιστά, κατά κάποιον τρόπο, ένα είδος ανταπόδοσης για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια, μεταξύ της επιχείρησης και των απασχολουμένων σε αυτή, για την επιδίωξη των στρατηγικών, αλλά και των επιμέρους σκοπών και στόχων αυτής.

Εξάλλου, η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχειρηματικής μονάδας μπορεί να οδηγήσει, με βεβαιότητα, στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού της, στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων της, καθώς επίσης και στη δέσμευσή τους για την πλήρη αφοσίωσή τους στην επιχείρηση, με αναντίρρητο αποτέλεσμα την υλοποίηση των εταιρικών στόχων, όπως, για παράδειγμα, είναι η αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της εταιρίας, η επίτευξη ποιότητας στον οργανισμό από την παραγωγή μέχρι και τη διάθεση του προϊόντος του στην αγορά δραστηριοποίησής του, η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του, αλλά και η είσοδος ή, διαφορετικά, η διεύρυνση της εταιρίας σε νέες αγορές δραστηριοποίησής της, καθώς, επίσης, και με πρόδηλο αποτέλεσμα τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.

Τα κύρια μέσα ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία οικονομική μονάδα αποτελούν τα παρακάτω:

➤ Η αμοιβή των εργαζομένων

Η αμοιβή - ανταμοιβή αφορά την επιβράβευση, τους επαίνους, την αναγνώριση, τις προαγωγές (άυλες μορφές της αμοιβής), καθώς και τις χρηματικές παροχές (υλικές μορφές της αμοιβής) του προσωπικού. Εδώ, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά κυρίως στην υλική αμοιβή των εργαζομένων, αφού αυτή είναι που ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες διαβίωσης.

Σε αυτήν την περίπτωση, βέβαια, η προσπάθεια έγκειται στην υιοθέτηση μίας δομής αμοιβών με δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια, ούτως ώστε να δημιουργείται στους εργαζομένους και στα στελέχη του οργανισμού ένα αίσθημα αφοσίωσης προς την επιχείρηση.

Πιο αναλυτικά, να τονιστεί πως η αμοιβή της εργασίας συνιστά, από τη μία μεριά, για τον εργαζόμενο τη βασική πηγή του εισοδήματός του, ενώ, από την άλλη μεριά, για την επιχείρηση αποτελεί αφενός μεν δαπάνη, αφετέρου δε καθοριστικότερο παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, διότι ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει πολύ συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως η αμοιβή της εργασίας πρέπει να είναι δίκαιη, έτσι ώστε να εξασφαλίζει, στον εργαζόμενο ή, ακόμη, και στο στέλεχος της επιχειρηματικής μονάδας, την κάλυψη των οικογενειακών, καθώς, επίσης, και των βιοτικών του αναγκών, αλλά και να αφήνει και ένα ορισμένο περιθώριο για αποταμίευση, για επένδυση και, εν γένει, για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Άλλωστε, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου είναι πολύ πιθανόν να βοηθήσει σε σημαντικότατο βαθμό, μεταξύ άλλων, και στη βελτίωση της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς οι οργανισμοί οι οποίοι παρέχουν αρκετά ελκυστικά πακέτα παροχών αποτελούν πόλους έλξης μεγάλης μερίδας του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού της επικράτειας μίας

χώρας. Με το συγκεκριμένο τρόπο, λοιπόν, οι επιχειρήσεις δύνανται να επιλέξουν εκείνους τους εργαζομένους οι οποίοι κατέχουν τα καλύτερα και τα υψηλότερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και, έτσι, να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας.

Ωστόσο, η διαμόρφωση των αμοιβών θα πρέπει να διέπεται από ορισμένες αρχές. Ειδικότερα, οι αμοιβές οφείλουν να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της οικονομικής μονάδας, καθώς και με την αύξηση του λεγόμενου κόστους ζωής, εφόσον η αμοιβή συνιστά το πιο ισχυρό κίνητρο, το οποίο έχει σαν κύριο στόχο, όπως ήδη αναφέρθηκε προηγουμένως, την περαιτέρω αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και των στελεχών της εταιρίας, αλλά και την αφοσίωση, άλλως τη δέσμευσή τους στην εταιρία, με άμεσο και επακόλουθο αποτέλεσμα, κατά συνέπεια, να οδεύουμε ολοταχώς προς την πλήρη υλοποίηση των εταιρικών στόχων και, σε τελική ανάλυση, προς τη διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης και ενιαίας εταιρικής κουλτούρας.

Κλείνοντας, τέλος, τα πακέτα παροχών περιλαμβάνουν, κυρίως, την απόδοση των προμηθειών, των λεγομένων, επίσης, bonus, του επιδόματος αξίας, δηλαδή την αύξηση του μισθού με βάση την απόδοση του εργαζομένου, το δικαίωμα στη διανομή των κερδών, τη διάθεση των μετοχών, τα ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση ή και για επιπλέον ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, την αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο, δηλαδή την παροχή επιπλέον άδειας για προσωπικούς λόγους, την άδεια πένθους, τις ιατρικές άδειες ή, ακόμη, και την άδεια για την άσκηση των πολιτικών τους δικαιωμάτων. Παράλληλα, τα εν λόγω πακέτα παροχών δίνουν τη δυνατότητα για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων, όπως, για παράδειγμα, παροχή οιαδήποτε είδους συμβουλευτικής υποστήριξης, δυνατότητες φυσικής άσκησης, κάλυψη διδάκτρων για εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τη δουλειά, ή, ακόμα, και εξασφάλιση παιδικού σταθμού για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων μητέρων.

Συμπερασματικά, οι αμοιβές μίας εταιρίας προς τους εργαζομένους της και, γενικά, το σύνολο των μέσων που χρησιμοποιεί για την ικανοποίηση του προσωπικού της, θα πρέπει να καλύπτουν, αν είναι δυνατόν, όλες ή τις περισσότερες από τις ανθρώπινες ανάγκες, σύμφωνα με την πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow¹⁵¹.

Έτσι, περισσότερο συγκεκριμένα, πρέπει, καταρχήν, να καλύπτονται από τις επιχειρήσεις οι ανάγκες του κατώτερου επιπέδου της πυραμίδας ή, αλλιώς, οι βασικές ανάγκες και, δευτερευόντως, οι ανάγκες του ανώτερου επιπέδου της πυραμίδας. Οι πρώτες αναφέρονται στις φυσιολογικές ή στις βιοτικές ανάγκες του ανθρώπου (τροφή, στέγαση, ένδυση, υπόδηση), καθώς και στις ανάγκες ασφάλειάς του, ενώ οι δεύτερες αναφέρονται στις κοινωνικές ανάγκες, στην ανάγκη εκτίμησης και στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης του ανθρώπου. Δεν είναι, όμως, στόχος της παρούσας ενότητας η ανάλυση της εν λόγω πυραμίδας.

Να επισημανθεί, βέβαια, στο παρόν σημείο ότι οι επιπλέον παροχές τις οποίες προσφέρει ο εργοδότης στους εργαζομένους έχουν σαφέστατα ένα αρκετά σημαντικό κόστος και αυξάνουν κατά πολύ τα διοικητικά έξοδα του οργανισμού. Εντούτοις, όσον αφορά τις επιχειρήσεις οι οποίες προθυμοποιούνται να επωμιστούν το τεραστίων διαστάσεων κόστος των εν λόγω παροχών, τα οφέλη τα οποία λαμβάνουν είναι κατά πολύ περισσότερα, καθώς με αυτόν τον τρόπο οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων τους.

¹⁵¹ Στην πυραμίδα αναγκών του Maslow ανήκουν οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου (φυσιολογικές και ασφάλειας) και οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου (κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης).

➤ *Η προστασία των εργαζομένων, η υγιεινή και η ασφάλεια της εργασίας*

Βασική μέριμνα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι και η εξασφάλιση ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου σχεδόν ελαχιστοποιούνται στο έπακρο οι κίνδυνοι οι οποίοι απειλούν πολύ σοβαρά τόσο τη σωματική, όσο και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Η τήρηση, μάλιστα, του συγκεκριμένου «εργασιακού και ψυχολογικού συμβολαίου» το οποίο συνυπογράφεται με κάθε εργαζόμενο αποτελεί μία διαδικασία η οποία αφορά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σύμφωνα δε με το πρώτο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Υγεία και την Ασφάλεια, το οποίο οργανώθηκε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) το Νοέμβριο του έτους 2010 στην Αθήνα με θέμα «Η πρόληψη συμφέρει όλους», οι επενδύσεις των επιχειρήσεων για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου, όχι μόνο είναι ανταποδοτικές, αλλά και σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή την οποία διανύουμε, «στέλνουν το καλύτερο μήνυμα στους εργαζομένους τους». Να αναφερθεί, επίσης, ότι οι ομιλητές στο εν λόγω συνέδριο επεσήμαναν εντόνως πως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και κρίσης, επιβάλλεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας, όπως, βέβαια, και των άλλων εμπλεκόμενων φορέων, όχι μόνο να μην επηρεάζουν ούτε στο ελάχιστο τις συνθήκες εργασίας, αλλά, αντιθέτως, επιβάλλεται ιδιαίτερα να αυξηθεί στο μέγιστο η φροντίδα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων¹⁵².

Εν τέλει, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης του προσωπικού ενός οργανισμού, ο οποίος σχετίζεται με την υγιεινή και την ασφάλεια του χώρου εργασίας του, αποτελεί, μεταξύ άλλων, και η ύπαρξη των κατάλληλων κτηριακών υποδομών στο χώρο εργασίας των εργαζομένων και των στελεχών της οργανωτικής μονάδας.

Πιο αναλυτικά, θα πρέπει το κτήριο, το οποίο στεγάζει τους χώρους εργασίας των εργαζομένων της επιχείρησης, να τηρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές υγιεινής και ασφαλείας (π.χ. σωστός σχεδιασμός του κτηρίου, επαρκές σύστημα εξαερισμού των κτηριακών εγκαταστάσεων, καλός φωτισμός του κτηρίου, πλήρης καθαριότητα των κτηριακών υποδομών του οργανισμού), έτσι ώστε να μην «καταβληθεί» από το επονομαζόμενο και ως «Σύνδρομο του Αρρωστημένου Κτηρίου – Sick Building Syndrome, SBS».

Ο ανωτέρω όρος εκφράζει την κακή κατάσταση της υγείας των ανθρώπων οι οποίοι ζουν ή εργάζονται μέσα σε ένα κτήριο και υποφέρουν από συμπτώματα ασθενειών ή αδιαθεσίας, άνευ κάποιου φανερού αιτίου. Τα συμπτώματα, μάλιστα, τείνουν να αυξηθούν σε δραματικό ποσοστό και καθίστανται περισσότερο έντονα, ανάλογα, πάντα, με το χρόνο παραμονής στον εσωτερικό χώρο του κτηρίου, ενώ, ταυτόχρονα, παρουσιάζουν βελτίωση ή, ακόμη, και πλήρη εξάλειψη με την απομάκρυνση των ενοίκων μέσα από αυτό.

Πρόκειται, άλλωστε, για ένα φαινόμενο το οποίο είναι σε σημαντικό βαθμό διαδεδομένο παγκοσμίως και το οποίο δύναται να ανιχνευτεί στα περισσότερα είδη κτηρίων, όπως, για παράδειγμα, γραφεία σε πολυώροφα κτήρια, διαμερίσματα, παιδικούς σταθμούς, αλλά και σχολεία.

Συμπερασματικά, ένα κτήριο πιθανότατα «πάσχει» από το μόλις προαναφερθέν σύνδρομο, οσάκις ένας αξιόλογος αριθμός ατόμων ο οποίος δραστηριοποιείται εντός αυτού, αντιληφθεί, συχνότερα του αναμενομένου, μία σειρά από συμπτώματα γενικής

¹⁵² Δαμουλιάνου Χ., (09/01/2011), *Για ένα νέο εργασιακό και επιχειρηματικό πολιτισμό*, Καθημερινή.

αδιαθεσίας, όπως, για παράδειγμα, πονοκεφάλους, ασυνήθιστη κούραση, ερεθισμούς οφθαλμών, μύτης και λαιμού, καθώς και αδυναμία εύκολης αναπνοής.

➤ *Οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία εντός του οργανισμού*

Οι εργασιακές σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται εντός του οργανισμού αφορούν, κυρίως, τις σχέσεις, είτε αυτές είναι επίσημες είτε αυτές είναι ανεπίσημες, οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ της επιχείρησης και των υπαλλήλων της.

Όπως είναι γνωστό, οι μέχρι πρόσφατα προσπάθειες ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού μίας επιχείρησης στόχευαν:

- ✚ Στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Human Capital School).
- ✚ Στην εισαγωγή καινοτόμων μορφών υποκίνησης (Behaviorists).
- ✚ Στον επανασχεδιασμό της εργασίας (Job Redesign).
- ✚ Στη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής (Quality of Work Life).
- ✚ Στη βελτίωση των σχέσεων με τα εργατικά σωματεία (Industrial Relation School).

Ωστόσο, μία περισσότερο σύγχρονη προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού αποτελεί και η ενθάρρυνση σχηματισμού ενδοεταιρικών ομάδων εργασίας.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, ολόκληρη η εργασία της κινητοποίησης εντός του οργανισμού περνάει από τα χέρια πολλών μικρών ομάδων, κάθε μία από τις οποίες οφείλει να επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κάθε μία από τις εν λόγω ομάδες, βέβαια, έχει τη δική της δυναμική και χρειάζεται μία προσεκτική διαχείριση. Επομένως, χωρίς αμφιβολία, καθίσταται επιτακτική ανάγκη να υπάρχει ένα άτομο το οποίο θα απασχολείται με όλες αυτές τις ομάδες και, έτσι, θα διασφαλίζει τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων, καθώς επίσης και την πρόοδο της κάθε ομάδας στην όλη προσπάθεια της αλλαγής.

Επιπροσθέτως, να επισημανθεί ότι ο σχηματισμός κάθε ομάδας, χρειάζεται να είναι προσεκτικός, καθώς και αντιπροσωπευτικός του οργανισμού. Κατά συνέπεια, τα άτομα πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχειρηματικής μονάδας. Μόνο σε αυτήν την περίπτωση η γνώση, η οποία θα έχει κάθε ομάδα, θα μπορεί να οδηγήσει σε απτά και ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ, ταυτόχρονα, κάθε είδους απόφασή τους θα στηρίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα, τα οποία γνωρίζουν τα ίδια τα άτομα, λόγω της προσωπικής επαφής τους με το αντικείμενο¹⁵³.

Τέλος, η επικοινωνία, μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών, εντός του οργανισμού αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της επιχείρησης, καθώς ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών της, ενώ, παράλληλα, διευκολύνει την ομαλή και την αδιάκοπη λειτουργία της. Η επικοινωνία μπορεί να γίνεται από τα ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα στελέχη της οικονομικής μονάδας, δηλαδή από πάνω προς τα κάτω (up – down), αλλά και, αντίθετα, μπορεί να

¹⁵³ Δαμουλιάνου Χ., ό.π.

γίνεται από τα κατώτερα στελέχη προς τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή από κάτω προς τα πάνω (bottom – up). Γενικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει το ρόλο ενός ενδιάμεσου, μεταξύ των ανώτερων και των κατώτερων στελεχών μίας οργανωτικής μονάδας.

4.5 Ο ρόλος του προγραμματισμού και της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην πρακτική την οποία ακολουθεί ένας οργανισμός, με στόχο την έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπλέον, να προστεθεί η πληροφορία, σε αυτό το σημείο, πως στη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού ανήκει και η ενέργεια της καταγραφής των γνώσεων και των ειδικοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς επίσης, βέβαια, και ο βέλτιστος τρόπος χρησιμοποίησής τους από την επιχείρηση, σε συνδυασμό, πάντα, με τις απαιτούμενες ειδικότητες και, φυσικά, τις απαιτούμενες γνώσεις αυτού.

Εξάλλου, η στρατολόγηση και η επιλογή του προσωπικού από μία οικονομική μονάδα, αφορά την προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να εξασφαλίζει ο οργανισμός τη δυνατότητα επιλογής των πιο ικανών εργαζομένων.

Ειδικότερα, η προσέλκυση εργαζομένων αποτελεί τη διαδικασία εκείνη με την οποία οι επιχειρήσεις εντοπίζουν, αλλά και προσελκύουν διάφορα άτομα, με σκοπό να καλύψουν τυχόν κενές θέσεις εργασίας. Βασικός στόχος, άλλωστε, της εν λόγω προσέλκυσης συνιστά η εξασφάλιση, για κάθε κενή θέση προς πλήρωση, του κατάλληλου, τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο, αριθμού υποψηφίων, έτσι ώστε να επιλεγεί, τελικά, ο περισσότερο κατάλληλος υποψήφιος υπάλληλος για την κάλυψη της κενής θέσης.

4.6 Συμπεράσματα

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο του πονήματος, μπορεί να συναχθεί με ασφάλεια το συμπέρασμα πως η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί βασικό πυλώνα και συνιστώσα της νέας ποιοτικής διοίκησης σε οιονδήποτε οργανισμό, καθώς επίσης αποτελεί και κύριο πυλώνα αναπτυξιακής διαδικασίας μίας οιασδήποτε σύγχρονης οργανωτικής μονάδας.

Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρίες, σε διεθνές επίπεδο, μόλις πρόσφατα άρχισαν να βλέπουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σαν ένα πολύτιμο εργαλείο και μέσο, το οποίο θα συμβάλλει στην κερδοφορία, στην ποιότητα, αλλά και στους υπόλοιπους επιχειρηματικούς στόχους, μέσω, βέβαια, της βελτίωσης, καθώς και της υποστήριξης της οργανωτικής τους λειτουργίας.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογίας, αλλά και της εντονότατης και πρωτοφανούς, σε μέγεθος και σε χρονική διάρκεια, διεθνούς οικονομικής κρίσης, η οποία συνοδεύεται από τον πολύ σημαντικό περιορισμό των υφιστάμενων οικονομικών πόρων, τόσο των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα όσο και αυτών του δημοσίου τομέα, αποκαλύπτεται η αδήριτη ανάγκη και, συνάμα, η μοναδική στα χρονικά ευκαιρία να αναγνωρισθεί η σημασία του τρόπου διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Άλλωστε, η μακροπρόθεσμη αξία μίας επιχειρηματικής μονάδας, καθώς και η επιβίωσή της στο μέλλον, εξαρτάται, κυρίως, από το έμφυχο δυναμικό της, δηλαδή τους ανθρώπους της. Ως αξία, βέβαια, δεν ορίζονται μόνο τα κέρδη ενός οργανισμού, αλλά, αντιθέτως, ορίζεται και η εξέλιξη και η ικανοποίηση των υπαλλήλων και του εργατικού δυναμικού του, όπως και η βελτίωση της ποιότητας της ζωής του ανθρωπίνου δυναμικού του.

Εξάλλου, όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε έναν οργανισμό, είναι δυνατόν να συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας, υπό την οικονομική και τη λογιστική έννοια του όρου, σε αυτόν, αλλά και στην απόκτηση, από αυτόν, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συγκριτικά, πάντα, με τις ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποίησής του.

Σε κάθε περίπτωση, για να αντιμετωπισθούν οι μακροοικονομικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της οικονομικής μονάδας, καθώς και οι μικροοικονομικές αναταράξεις και ανισορροπίες στο βίο των οργανωτικών μονάδων, ο παράγοντας – κλειδί είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι αποτελούν το πιο χρήσιμο κεφάλαιο για τη βιωσιμότητα και για την περεταίρω εξέλιξή τους.

Από όσα προαναφέρθηκαν, καθίσταται σαφές το γεγονός ότι ο δρόμος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περνάει μέσα από την επίτευξη της ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρηματικής μονάδας. Εντούτοις, για να συμβεί αυτό χρειάζονται η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και οργανωτικής μονάδας, η ομαδική εργασία των στελεχών και των εργαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων, κυρίως για θέματα ήσσονος σημασίας, η εκπαίδευση, αλλά και η κατάρτιση των υπαλλήλων, καθώς και, τέλος, η παροχή κινήτρων από πλευράς ηγεσίας του οργανισμού προς το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού αυτού.

Σε τελική ανάλυση, οι εργαζόμενοι της οικονομικής μονάδας οφείλουν να γίνουν κοινωνοί των θεμάτων τα οποία σχετίζονται με το επανομαζόμενο από πολλούς ερευνητές και ως «ποιοτικό ζήτημα», προκειμένου, βέβαια, να αποφευχθούν φαινόμενα ελλιπούς καθοδήγησης, σύγχυσης, απώλειας ενδιαφέροντος και, τελικά, απώλειας ποιότητας. Οι άνθρωποι έχουν απόλυτη ανάγκη την ενθάρρυνση, ούτως ώστε να ελέγχουν και να βελτιώνουν τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται και οι οποίες έχουν σχέση με τη σφαίρα των ευθυνών τους. Δεν είναι, πλέον, ο ανθρώπινος παράγοντας σε έναν οργανισμό πηγή κόστους ή και μία ακόμη εισροή, ή αλλιώς, ένας ακόμα συντελεστής παραγωγής. Αντίθετα, συνιστούν, όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, ένα ιδιαίτερα υψηλής αξίας στοιχείο, το οποίο, μάλιστα, επηρεάζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και για αυτό πρέπει να προσεχθεί με ιδιαίτερη έμφαση. Με άλλα λόγια, είναι βασική υποχρέωση των ανωτάτων διοικητικών στελεχών ενός οργανισμού, να διαμορφώσουν ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα παρέχει εύκολα τη δυνατότητα και, ταυτόχρονα, θα δίνει την ευκαιρία στο σύνολο των εργαζομένων σε αυτόν να δώσουν το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων τους¹⁵⁴.

¹⁵⁴ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, σ. 86, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

5.1. Δημόσια Διοίκηση και νέο δημόσιο management

- *Η Δημόσια Διοίκηση*

Η Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται στη μελέτη ανάπτυξης δημόσιας πολιτικής από κυβερνήσεις, δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, αλλά και στις διαδικασίες υλοποίησης των μονομερών αποφάσεών τους. Δημόσιος φορέας ή δημόσιος οργανισμός είναι αυτός ο οποίος συγκροτήθηκε και στηρίζεται από το Σύνταγμα ή από κυρίαρχες κυβερνήσεις ενός ή περισσότερων κρατών¹⁵⁵.

Η Δημόσια Διοίκηση, επιπλέον, είναι δυνατόν να γίνει αντιληπτή και υπό το πρίσμα ενός κλάδου της, λεγόμενης, πολιτικής ανάλυσης, μολονότι που κάθε γνωστική περιοχή της αγγίζει και άλλα επιστημονικά πεδία, όπως είναι στην προκειμένη περίπτωση, για παράδειγμα, η οικονομική επιστήμη και η οικονομική θεωρία, αλλά και η διοικητική επιστήμη ή, διαφορετικά, το management.

Πιο αναλυτικά, η Δημόσια Διοίκηση εστιάζει την προσοχή και το ενδιαφέρον της περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικοί, οι οποίοι βρίσκονται στην κυβέρνηση, καθώς επίσης και οι διορισμένοι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα διαμορφώνουν τις δημόσιες πολιτικές, εξασφαλίζουν την, όσο το δυνατόν, πιο απρόσκοπτη λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού και, τέλος, διασφαλίζουν την υλοποίησή τους.

Είναι αξιοσημείωτο, επιπροσθέτως, ότι η Δημόσια Διοίκηση ασκείται, συνήθως, σε μία μεγάλη κλίμακα, ενώ, παράλληλα, αφορά και ένα πλήθος μεγάλων διασυνδεδεμένων οργανισμών, η λειτουργία των οποίων απαιτεί ιδιαιτέρως τεράστιους οικονομικούς πόρους, αλλά, επιπλέον, και ένα πολυάριθμο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να διεκπεραιώσουν το έργο της διασφάλισης του βασικού και κύριου πλαισίου, το οποίο έχει σαν σκοπό, βέβαια, τη διατήρηση ενός αρκετά ικανοποιητικού επιπέδου διαβίωσης για μεγάλους όγκους πληθυσμών και πολιτών.

- *Το Δημόσιο Management*

Από την άλλη, το *Δημόσιο Management* εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1970, εκφράζοντας, εκείνη τη χρονική περίοδο, περισσότερο μία θεσμική εξέλιξη και λιγότερο μία θεωρητική ανάπτυξη. Από την εποχή αυτή, παρατηρείται μία έντονη και, συνάμα, ραγδαία μετάβαση από τη Δημόσια Διοίκηση στο Δημόσιο Management. Παρόλο που η συγκεκριμένη διάκριση δεν είναι ακόμη ευδιάκριτη και σε πρακτικό επίπεδο, εντούτοις, οι εν λόγω δύο όροι πολύ συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, ενώ να επισημανθεί ότι για ένα μεγάλο πλήθος ακαδημαϊκών και πολιτικών, η χρήση των εννοιών αυτών υποκρύπτει μία, κατά κάποιο τρόπο, σημαντικότερη ιδεολογική προσέγγιση, όσον αφορά τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και το κατά πόσον υφίσταται και ισχύει ο δημόσιος χαρακτήρας τους.

Η νέα αυτή αντίληψη και προσέγγιση του Δημοσίου Management αναπτύχθηκε, αρχικά, στις ΗΠΑ κατά τη διάρκεια της προεδρίας του R. Reagan και διαμορφώθηκε,

¹⁵⁵ Corrigan P. – P., (1997), *Reconstructing public management. A new responsibility for public and a case study of local government*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 10.

περισσότερο συστηματικά, στη Μ. Βρετανία κατά τη χρονική περίοδο των κυβερνήσεων Thatcher κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980.

Πιο συγκεκριμένα, πάρα πολύ βασικό χαρακτηριστικό της καινούργιας αυτής αντίληψης είναι το γεγονός ότι, ο κύριος ρόλος, τον οποίο διαδραματίζει πλέον η Δημόσια Διοίκηση, συνίσταται στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών και, αντίθετα, σε καμία περίπτωση στην άσκηση εξουσίας μέσω αυταρχικών μεθόδων, αλλά και στην άσκηση καταπιεστικών ελέγχων, καθώς και το γεγονός ότι η εν λόγω αποστολή επιτυγχάνεται μέσω μίας διαφορετικής προσέγγισης των σκοπών της.

Εξάλλου, σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, ο ρόλος τον οποίο διαδραματίζει η Δημόσια Διοίκηση, όπως, επίσης, και το αποτέλεσμα των ενεργειών της Δημόσιας Διοίκησης αξιολογούνται αποκλειστικά και μόνο βάσει ποιοτικών όρων, αλλά και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού, δηλαδή των πολιτών.

Ειδικότερα, στα πλαίσια τα οποία μόλις αναφέρθηκαν, οι βασικοί προσανατολισμοί του Δημοσίου Management εστιάζονται, κυρίως, στην όσο το δυνατόν καλύτερη και αποτελεσματική εφαρμογή των γενικώς παραδεδεγμένων αρχών και κανόνων του επιστημονικού management ή, άλλως, της επιστημονικής διοίκησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εξειδίκευση του προσωπικού, στον καταμερισμό των έργων, στην ιεραρχική δομή της εξουσίας, στην πλήρη αξιοποίηση των οικονομικών και των ανθρωπίνων πόρων, στη μεγαλύτερη εφαρμογή των σύγχρονων αντιλήψεων περί της ηγεσίας, της υποκίνησης και της παρακίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού, της μέτρησης της αποδοτικότητας, δηλαδή των αποδόσεων των εργαζομένων, καθώς επίσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και, τέλος, στα σύγχρονα συστήματα άσκησης της διοίκησης ή, διαφορετικά ειπωμένη, του management.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται, συνοπτικά, οι βασικές διαφορές μεταξύ της Δημόσιας Γραφειοκρατίας και του Δημοσίου Management που εφαρμόζει τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Μάνατζμεντ
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Πίνακας 5.1.: Διαφορές μεταξύ Δημόσιας Γραφειοκρατίας και Δημοσίου Management

- *Το Νέο Δημόσιο Management*

Το Νέο Δημόσιο Management αποτελεί μία σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση, η οποία αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα ως συνέπεια ευρύτερων, πολυεπίπεδων και σε παγκόσμια κλίμακα σημαντικών αλλαγών. Αναφέρεται, επίσης, στην τάση υιοθέτησης τόσο των αρχών όσο και των αξιών του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβάνοντας, φυσικά, την ιδιωτικοποίηση των δημοσίων οργανισμών, την ανάθεση, μέσω συμβάσεων και συμβολαίων, παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε

ιδιωτικούς οργανισμούς, αλλά και τις πολύ γνωστές, πλέον, Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Εκφράζει, επομένως, την τάση προσανατολισμού του δημοσίου τομέα προς μία περισσότερο «επιχειρηματικού» τύπου διαχείριση του κόστους, στη βάση πάντα ενός πιο αποτελεσματικού, πιο οικονομικού και πιο αποδοτικού συστήματος παροχής των δημοσίων υπηρεσιών.

Το Νέο Δημόσιο Management είχε ως βασική αφετηρία τη Μ. Βρετανία, ενώ επεκτάθηκε, αρχικά, στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία, για να φθάσει, εν συνεχεία, στη Σκανδιναβία, καθώς και στην υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη.

Ωστόσο, το Νέο Δημόσιο Management αποτελεί μέρος μίας ευρύτερης, σε διεθνές επίπεδο, διοικητικής επανάστασης η οποία, αν και σε διαφορετικό βαθμό, επηρεάζει σημαντικότερα όλες τις χώρες. Να αναφερθεί, εδώ, πως αυτό δεν αντικαθιστά παλαιότερα συστήματα διοίκησης, αλλά, αντιθέτως, εισάγει μία νέα προσέγγιση διοίκησης του δημοσίου τομέα, η θετική συνεισφορά της οποίας οφείλει να αξιοποιηθεί, όμως, παράλληλα με μία όσο το δυνατόν σαφέστερη οριοθέτησή της.

Το Νέο Δημόσιο Management στηρίζεται σε δύο, κυρίως, δόγματα: σε αυτό του περιορισμού και της άμβλυνσης των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και σε δημόσιο τομέα, καθώς και σε αυτό της αλλαγής του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών, από την προσήλωσή τους, δηλαδή, στους κανόνες, προς τον προσανατολισμό τους, κυρίως, στα αποτελέσματα¹⁵⁶.

Το Νέο Δημόσιο Management είναι δυνατόν, επιπροσθέτως, να οριστεί από τα παρακάτω πέντε χαρακτηριστικά: α) «ιδιωτικό καλό, δημόσιο κακό», β) ανταγωνισμός, γ) συγκέντρωση, δ) αποκέντρωση, ε) κατακερματισμός.

α) Πρώτον, το Νέο Δημόσιο Management αντανακλά μία ιδεολογική δέσμευση, η οποία βεβαιώνει την ανωτερότητα της αγοράς πάνω στο κράτος, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εισαγωγή των δυνάμεων της αγοράς, καθώς, επίσης, και των αρχών του ιδιωτικού management στο ζωτικής σημασίας για την οικονομία χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

β) Δεύτερον, το Νέο Δημόσιο Management υποστηρίζει, ένθερμα, την άποψη ότι η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των δύο τομέων της εθνικής οικονομίας, δηλαδή μεταξύ του δημοσίου τομέα και του ιδιωτικού τομέα, αλλά, επιπλέον, και η αύξηση του ανταγωνισμού εντός των πλαισίων λειτουργίας του δημοσίου τομέα, προάγουν την αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα της οικονομίας, ενώ, ταυτόχρονα, καθιστούν τις δημόσιες υπηρεσίες περισσότερο «ανταποκρίσιμες» στον πολίτη.

γ) Τρίτον, το Νέο Δημόσιο Management συγκεντρώνει τη διαμόρφωση της πολιτικής στρατηγικής, κυρίως μάλιστα των πολιτικών στόχων και του προϋπολογισμού, στα χέρια πολύ λίγων ανώτατων αξιωματούχων, οι οποίοι βρίσκονται στον πυρήνα της κυβέρνησης, διαμορφώνοντας, με αυτόν τον τρόπο, ένα στενό, αλλά, συνάμα, ισχυρότατο δίκτυο υπηρεσιακών και πολιτικών αξιωματούχων.

δ) Τέταρτον, το Νέο Δημόσιο Management αποκεντρώνει τον εκτελεστικό τομέα της δημόσιας πολιτικής σε μία πληθώρα δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, συμπεριλαμβάνοντας, βέβαια, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ή, ακόμα, και ιδιώτες εργολάβους, οι οποίοι ασκούν λειτουργική διοικητική εξουσία, στα πλαίσια πάντα της κεντρικής πολιτικής στρατηγικής, η οποία έχει τεθεί, φυσικά, από την πολιτική εξουσία.

ε) Πέμπτον, το Νέο Δημόσιο Management «κατακερματίζει», κατά κάποιο τρόπο, τη Δημόσια Διοίκηση, ενθαρρύνοντας, κατά συνέπεια, τον περαιτέρω διαχωρισμό σε

¹⁵⁶ Corrigan P. – P., *ό.π.*.

πελάτες/εργολάβους, από τη μία πλευρά, και προμηθευτές/αγοραστές, από την άλλη πλευρά.

Συνεπώς, το Νέο Δημόσιο Management επηρεάστηκε, σε μεγάλο βαθμό, από θεωρητικούς της διοίκησης, όπως, για παράδειγμα, είναι ο Mintzberg, ο Kantor, καθώς και οι Peters και Waterman, οι οποίοι υποστηρίζουν, μεταξύ άλλων, πως ο οργανωσιακός έλεγχος μέσω μίας με αυστηρό τρόπο ρυθμισμένης ιεραρχικής οργάνωσης της εργασίας, τον οποίο πρότεινε η κλασική θεωρία του management, δεν καθίσταται δυνατόν να εξασφαλίσει μία περισσότερο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σε ένα ιδιαίτερα διαφοροποιημένο και, παραλλήλως, μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Έτσι, η ευελιξία και η ενδυνάμωση των στελεχών, στα πλαίσια, όμως, ενός ευρύτατα αποδεκτού οράματος, αλλά, βέβαια, και στα πλαίσια της στρατηγικής της οργάνωσης, σηματοδότησαν το συγκεκριμένο νέο στυλ management.

Να τονιστεί, στο σημείο αυτό, το γεγονός ότι στην εποχή μας είναι ιδιαίτερα έντονο και έκδηλο το ενδιαφέρον των κυβερνήσεων της συντριπτικής πλειονότητας των αναπτυγμένων χωρών για θέματα τα οποία άπτονται της αποδοτικότητας, της οικονομικότητας, όπως και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών.

Πιο αναλυτικά, ήδη από τις αρχές του 19^{ου} αιώνας, Βρετανοί ωφελιμιστές, όπως, για παράδειγμα, ο Jeremy Bentham, υποστήριζαν την ιδέα ότι μία δημοκρατική κοινωνία απαιτεί μία πιο αποτελεσματική διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών της, η οποία θα γίνεται από εξαιρετικά και άριστα εκπαιδευμένα στελέχη της διοίκησης.

Είναι αξιοσημείωτο, άλλωστε, πως πριν από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ορισμένοι πολύ σημαντικοί θεωρητικοί της διοίκησης και του management στη Μ. Βρετανία, όπως, για παράδειγμα, ο Sheldon και ο Urwick, συνέβαλαν ιδιαίτερος στη σκληρή, στην απαιτητική και στην επίπονη προσπάθεια διαμόρφωσης των οργανωτικών διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης, με κύριο σκοπό την αποτελεσματικότερη παροχή των δημοσίων υπηρεσιών.

Εξάλλου, οι δεκαετίες, οι οποίες ακολούθησαν αμέσως μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, έδειξαν μία αρκετά μεγάλη τάση διεύρυνσης του ελέγχου του δημόσιου τομέα της οικονομίας. Η εν λόγω τάση, μάλιστα, στην πλειονότητα των Ευρωπαϊκών χωρών, ευνοούσε την επέκταση της δημόσιας ιδιοκτησίας, καθώς και του δημοσίου ελέγχου, αλλά και την απόρριψη της γνώμης ότι οι περισσότερες υπηρεσίες θα ήταν δυνατόν να παρασχεθούν αποτελεσματικότερα από ιδιωτικούς παρά από δημοσίους οργανισμούς.

Να σημειωθεί, εδώ, πως σε ορισμένους τομείς δραστηριοτήτων, η εμφανής αναποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα ήταν τόσο μεγάλη που πολλές κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να προβούν σε μαζικές και εκτεταμένες εθνικοποιήσεις και κρατικοποιήσεις νευραλγικών οργανισμών, κυρίως δε αυτούς οι οποίοι αφορούν την ενέργεια, την ιατρική περίθαλψη, τις τράπεζες, τις ασφαλιστικές υπηρεσίες, αλλά και τους σιδηρόδρομους, προς όφελος πάντα της εθνικής οικονομίας.

Μολονότι που με τις ιδιωτικοποιήσεις έχουν σημειωθεί σημαντικότερες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, εντούτοις, αυτή η κίνηση δεν συνεπάγεται απαραίτητα και μικρότερο βαθμό εμπλοκής και συμμετοχής των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης στη διαδικασία ρύθμισης και παροχής τους. Ούτως ή αλλέως, πάρα πολλά στοιχεία της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης δεν σημαίνουν πληρέστατη εγκατάλειψη της αποστολής της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά, αντίθετα, διαμόρφωση συστημάτων στα οποία, βέβαια, οι οργανισμοί δημοσίου και ιδιωτικού τομέα της οικονομίας συνεργάζονται, με σκοπό την παροχή δημοσίων υπηρεσιών.

Η λειτουργία, τέλος, της Δημόσιας Διοίκησης ή, αλλιώς, του Δημοσίου Management, δεν είναι απαραίτητο να θεωρείται πως λαμβάνει χώρα στα στενά όρια ενός κράτους, αλλά, όμως, είναι δυνατόν να επεκτείνεται και πέραν αυτού, δηλαδή μέσω υπερεθνικών οργανισμών, όπως συνιστά, λόγω χάρη, η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Παγκόσμια Τράπεζα. Ο εμφανέστατος, εξάλλου, περιορισμός του εθνικού και κρατικού – δημοσίου ελέγχου στο πεδίο ορισμένων δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί άμεση συνέπεια της όλο και περισσότερο διογκούμενης μεταφοράς δραστηριοτήτων σε ευρύτερο υπερεθνικό επίπεδο, όπως, παραδείγματος χάρη, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

Κλείνοντας, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η παροχή δημοσίων υπηρεσιών παραμένει μία εξαιρετικά πολιτική διαδικασία, η οποία, όμως, απαιτεί τόσο την επίτευξη όσο και τη διατήρηση ισορροπίας, ανάμεσα αφενός στη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σε εκείνους οι οποίοι δεν καθίσταται δυνατόν, σε καμία περίπτωση, να πληρώσουν, με την ταυτόχρονη διασφάλιση κέρδους όσον αφορά το φορέα παροχής των υπηρεσιών αυτών, και αφετέρου στις ανάγκες της ευρύτερης οικονομίας και της κοινωνικής ευημερίας του πληθυσμού μίας συγκεκριμένης χώρας. Ανεξάρτητα, πάντως, από το εάν οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται από οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, συνεχίζουν να συνιστούν αντικείμενα δημοσίου ελέγχου, με υποχρέωση, δηλαδή, λογοδοσίας, απώτατος σκοπός της οποίας αποτελεί η εξασφάλιση της απρόσκοπτης παροχής των εν λόγω υπηρεσιών, με κύριο γνώμονα, βέβαια, το όσο το δυνατόν πιο ευρύ κοινωνικό συμφέρον.

- *Σύγχρονες τάσεις και Νέο Δημόσιο Management*

Στη συντριπτική πλειονότητα των αναπτυγμένων χωρών του πλανήτη παρατηρείται η τάση μείωσης του μεγέθους της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω κυρίως της ίδρυσης ανεξάρτητων υπηρεσιών και οργανισμών που λειτουργούν επί τη βάση των αρχών και των κανόνων της ελεύθερης αγοράς.

Πιο συγκεκριμένα, ένας «πυρήνας» κεντρικών δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίες συμβάλουν τα μέγιστα στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση των πολιτικών αποφάσεων, λειτουργεί παράλληλα με έναν σημαντικό αριθμό ανεξάρτητων υπηρεσιών και οργανισμών που διαχειρίζονται με αρκετά αποτελεσματικό τρόπο την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Εξάλλου, να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως η λεγόμενη παγκοσμιοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη περισσότερο με τη δυνατότητα ταχύτατης διάδοσης των νέων ιδεών ανά τον κόσμο, με επακόλουθο και άμεσο αποτέλεσμα την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επιτάχυνση της διαδικασίας μάθησης, καθώς επίσης και της μίμησης, και όχι, αντίθετα, τόσο με την επιβολή ενός ενιαίου πλαισίου, αλλά και με τη δημιουργία μίας πλήρους ομοιογενούς πολιτείας, σε μία κοινωνία, μάλιστα, η οποία αναγνωρίζει, όλο και περισσότερο πλέον, την ιδιαίτερη σημασία και τον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζουν τόσο η κοινότητα όσο και η διαφορετικότητα.

Επομένως, στο συγκεκριμένο πλαίσιο, που μόλις παραπάνω αναφέρθηκε, δεν υφίσταται, απαραίτητα, μία και, συνάμα, μοναδική άριστη μέθοδος για τη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, από τη στιγμή που το σύγχρονο, πλήρως παγκοσμιοποιημένο σε όλα τα επίπεδα και με αλληλοεξαρτώμενα μέρη, περιβάλλον συμπεριλαμβάνει, μεταξύ άλλων, και αναρίθμητες διαφορετικές, αλλά και, ταυτόχρονα, ανομοιογενείς πολιτισμικές ομάδες, καθώς επίσης και συμφέροντα, είναι, απολύτως, αναμενόμενο ότι θα συμπεριλαμβάνει και κράτη ή κρατικές οντότητες με διαφορετικά και, παράλληλα, με ανομοιογενή χαρακτηριστικά διοικητικά συστήματα.

Κατά συνέπεια, μολονότι που μία από τις βασικότερες αρχές του Νέου Δημόσιου Management υποστηρίζει, ένθερμα θα μπορούσε πλέον άνετα να ειπωθεί, ότι αυτό είναι σε διεθνές πια επίπεδο εφαρμόσιμο, εντούτοις, σχετικές μελέτες αποδεικνύουν ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις των δημοσίων υπηρεσιών σχετίζονται, κατά ένα πολύ σημαντικό και κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό, με διάφορους πολιτισμικούς παράγοντες, οι οποίοι και είναι πλήρως ενσωματωμένοι στους μηχανισμούς των δημοσίων διοικήσεων των διαφόρων κρατών και χωρών.

Ωστόσο, να επισημανθεί πως παρά την έντονη σημασία της μεγάλης κλίμακας των αλλαγών, στα πλαίσια πάντα του νέου, σύγχρονου και διεθνοποιημένου οικονομικού συστήματος, όπως αυτές είναι, για παράδειγμα, η επονομαζόμενη και ως εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού (outsourcing), ο ανασχεδιασμός των οργανωτικών διαδικασιών, οι ιδιωτικοποιήσεις ή, διαφορετικά, οι αποκρατικοποιήσεις δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών, καθώς επίσης και οι συμπράξεις του δημοσίου τομέα και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, πάρα πολλοί κρίσιμοι θεσμοί της Δημόσιας Διοίκησης φαίνεται να παραμένουν σχετικά απρόσβλητοι.

Πιο αναλυτικά, η, σε αρκετά σημαντικό βαθμό, μεταστροφή των παγιωμένων συμφερόντων και των παγιωμένων αντιλήψεων, που συνιστούν τη βάση των εξουσιών της Δημόσιας Διοίκησης ή και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε ένα κράτος, είναι κατά πολύ πιο δύσκολη από ότι είναι η μεταστροφή των διαχειριστικών διαδικασιών μέσω των οποίων τα ανωτέρω παγιωμένα συμφέροντα και οι ανωτέρω παγιωμένες αντιλήψεις επιδιώκουν την, όσο τη δυνατόν μεγαλύτερη, εξυπηρέτηση του σκοπού τους.

Συνεπώς, μπορεί με ασφάλεια τώρα να λεχθεί πως σχεδόν κάθε οργάνωση αναζητεί τρόπους και μέσα πιο αποτελεσματικής και, ταυτόχρονα, πιο αποδοτικής παροχής των δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες ενός κράτους. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο, ενώ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα σημαντικής και ισχυρής διαφοροποίησης του τρόπου κατανομής των ωφελειών οι οποίες προκύπτουν από τη βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών δημοσίου συμφέροντος, εντούτοις, τα παγιωμένα και διαπλεκόμενα συμφέροντα δεν θα παραιτηθούν και τόσο εύκολα από τη δυνατότητα να επηρεάσουν, να αποτρέψουν, ή, ακόμα, και να εξουδετερώσουν την επερχόμενη αλλαγή.

Ειδικότερα, οι Osborne και Gaebler εξετάζουν το Νέο Δημόσιο Management υπό το πρίσμα ενός μέρους αυτού που όρισαν σαν «επιχειρηματική διακυβέρνηση» (entrepreneurial government), θεωρώντας το ως ένα καινούργιο διεθνές υπόδειγμα στη σύγχρονη, νέα Δημόσια Διοίκηση.

Ο Aucsoin, άλλωστε, επισημαίνει τη «διεθνοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης», ενώ, παράλληλα, είναι ένθερμος υποστηρικτής της άποψης ότι σχεδόν σε κάθε κυβέρνηση με, ιδιαιτέρως, ανεπτυγμένα πολιτικά συστήματα, αλλά και σε μεγάλο βαθμό θεσμοθετημένες δημόσιες διοικήσεις, παρατηρείται έντονα μία νέα έμφαση στον οργανωτικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό για τη Δημόσια Διοίκηση.

Ο ΟΟΣΑ, επιπλέον, υποστηρίζει την ύπαρξη μίας τάσης για παγκόσμια σύγκλιση σε ένα «κοινό πρόγραμμα αναμόρφωσης», ενώ, την ίδια στιγμή, προωθεί την υιοθέτηση των βασικών αρχών και των βασικών κανόνων του Νέου Δημοσίου Management σε όλα τα κράτη – μέλη του¹⁵⁷.

Εν αντιθέσει με τους ισχυρισμούς και τις εμπεριστατωμένες απόψεις των ανωτέρω συγγραφέων και αναλυτών ότι υπάρχει, δηλαδή, ένα μοναδικό υπόδειγμα – μοντέλο Νέου Δημοσίου Management εφαρμόσιμο σε διεθνές επίπεδο, ο Hood υποστηρίζει

¹⁵⁷ Corrigan P. – P., *ό.π.*.

πως υφίσταται ένα αρκετά μεγάλο εύρος εναλλακτικών υποδειγμάτων – μοντέλων, τα οποία είναι δυνατόν να προσαρμοστούν, με αρκετά αποτελεσματικό τρόπο, στους οργανισμούς των δημοσίων τομέων των κρατών.

Ένα μεγάλο πλήθος μελετητών και ερευνητών υποστηρίζουν, επιπροσθέτως, ότι το κίνημα του Νέου Δημοσίου Management εμφανίζει ένα αρκετά υψηλό βαθμό μεταβλητότητας παγκοσμίως, με πολλές και διαφορετικές, σε κάθε επιμέρους περίπτωση, παραλλαγές, οι οποίες, μάλιστα, θεμελιώνονται επί τη βάσει της εκάστοτε τοπικής ιστορίας, καθώς, επίσης, και τόσο της κοινωνικής, όσο και της πολιτικής κουλτούρας κάθε χώρας.

Επομένως, ορισμένοι αναλυτές, θέτοντας υπό μερική ή, ακόμα, και υπό πλήρη αμφισβήτηση τη γνώμη ότι το Νέο Δημόσιο Management αποτελεί ένα «νέο παγκόσμιο υπόδειγμα», υποστηρίζουν ότι το τελευταίο αντικατοπτρίζει μόνο μία βραχύβια «διοικητική μονάδα», αλλά και ότι εκείνοι οι οποίοι ορίζουν αυτό ως μία «νέα μόδα», όπως είναι, παραδείγματος χάρη, κάποια εξειδικευμένα media, καθώς και ορισμένοι σύμβουλοι διοίκησης, συνιστούν και τους περισσότερο φανατικούς υποστηρικτές της.

Εξάλλου, κατά τη θεωρία των Sozen και Shaw, ένα ευρύτατο φάσμα ευρημάτων από παγκοσμίως κλίμακας συγκριτικές αναλύσεις, δείχνουν σημαντικότερες διαφορές τόσο στο ρυθμό, όσο και στη φύση, αλλά και στην έκταση των μεταρρυθμίσεων, στα πλαίσια, πάντα, των γενικών αρχών και κανόνων του Νέου Δημοσίου Management.

Αρκετοί, επίσης, υποστηρίζουν πως δεν υφίσταται μία απόλυτη σύγκλιση σε ένα υπόδειγμα – μοντέλο Νέου Δημοσίου Management, αλλά πιθανότατα μία σειρά περισσότερων επιλογών είναι διαθέσιμη.

Ο Ridley, ακόμη, πιστεύει ότι η φιλοσοφία του Νέου Δημοσίου Management εκλαμβάνεται διαφορετικά στα περισσότερα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εξαιτίας των ιδιαίτερων πολιτικών και πολιτισμικών παραγόντων της εκάστοτε χώρας. Άλλωστε, ο ίδιος συγγραφέας, αναγνωρίζει το γεγονός ότι μία καθοδηγούμενη από διάφορους δημοσιονομικούς περιορισμούς χρηματοδότηση, σε συνδυασμό, βέβαια, με το στόχο και την επιδίωξη της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίου χαρακτήρα οργανισμών, οδηγεί, αναπόφευκτα και αναντίρρητα, τα ευρωπαϊκά κράτη στο ίδιο «μονοπάτι», αν και κανένα, φυσικά, δεν φαίνεται ιδιαίτερος ανήσυχος για τη λεγόμενη και ως «επανίδρυση του Κράτους».

Τέλος, οι συγγραφείς Pollitt και Summa παρατηρούν ορισμένες πολύ σημαντικές διαφορές στην πορεία της διοικητικής μεταρρύθμισης σε τέσσερις χώρες, τις οποίες και μελέτησαν εις βάθος. Οι χώρες αυτές είναι η Φινλανδία, η Ν. Ζηλανδία, η Σουηδία και, βεβαίως, η Μ. Βρετανία. Οι εν λόγω μελετητές αναγνωρίζουν πως οι περισσότερο κρίσιμοι παράγοντες, οι οποίοι οδηγούν σε αυτές τις θεμελιώδεις διαφορές, δεν βρίσκονται μήτε στις οικονομικές αποδόσεις μήτε στο κομματικό δόγμα, αλλά μάλλον στα χαρακτηριστικά εκείνα των πολιτικών και των διοικητικών συστημάτων, τα οποία ήδη υπάρχουν.

Συμπερασματικά, είναι δυνατόν να υποστηριχθεί η άποψη ότι τα τελικά σχήματα των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, στα πλαίσια πάντα της παρατηρούμενης τάσης του Νέου Δημοσίου Management, εξαρτώνται σχεδόν πάντα από το σχεδιασμό των εκάστοτε θεσμικών πλαισίων τα οποία επικρατούν εντός μίας χώρας. Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό να τονιστεί με ιδιαίτερη έμφαση το γεγονός ότι οι πολιτικοί και διοικητικοί θεσμοί κάθε κράτους θέτουν εκείνα τα όρια εντός των οποίων οι «στρατηγικοί δρώντες» κάνουν τις επιλογές τους.

▪ *Ο πολίτης – πελάτης*

Με την εμφάνιση του κινήματος του Νέου Δημοσίου Management και τα σχετικά με αυτό μεταρρυθμιστικά προγράμματα, ξεκινάει να πραγματοποιείται η αναγκαιότητα της Δημόσιας Διοίκησης για εξωστρεφή προσανατολισμό. Ένα διοικητικό σύστημα γραφειοκρατικά σχεδιασμένο, ενδιαφέρεται πιο πολύ για τις διαδικασίες, ενώ, παράλληλα, λειτουργεί, κυρίως, προς όφελος του λεγόμενου «εσωτερικού πελάτη», ο οποίος στην περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης, την οποία εξετάζουμε σε αυτήν την ενότητα του παρόντος πονήματος, είναι ο ίδιος ο δημόσιος υπάλληλος, παρά προς όφελος του επονομαζόμενου «εξωτερικού πελάτη», δηλαδή, με άλλα λόγια, του απλού φορολογούμενου πολίτη.

Η «νομιμοποίηση» του Νέου Δημοσίου Management επιτυγχάνεται, κυρίως, μέσω των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, μέρος των οποίων αποτελεί, μεταξύ άλλων, και η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, η οποία τοποθετείται στον πυρήνα, ακριβώς, της στοχοθεσίας της διοικητικής δράσης και η οποία αλλάζει τον τρόπο οριοθέτησης των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο πολίτης, επομένως, θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών και, έτσι, εμπιστεύεται ή δυσπιστεί, ανάλογα με την περίπτωση, προς τους διοικητικούς θεσμούς. Οι επιθυμίες, οι ανάγκες, καθώς επίσης και τα αιτήματα του πολίτη αποτελούν τα κύρια κριτήρια της λήψης των διοικητικών αποφάσεων από τα ηγετικά στελέχη ενός δημοσίου οργανισμού ή μίας δημόσιας υπηρεσίας.

Στρατηγική επιδίωξη, εξάλλου, της πλειονότητας των διαφόρων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης, τα οποία εκπονήθηκαν τα τελευταία έτη, συνιστά και η αποκαλούμενη, από μία πληθώρα μελετητών διεθνώς, και ως «επανίδρυση» των δημοσίων υπηρεσιών, η οποία θα επιτευχθεί μέσω, κυρίως, του λεγόμενου επανασχεδιασμού του συνόλου της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θα είναι άρδην προσανατολισμένη και επικεντρωμένη στα αποτελέσματα των ενεργειών και των δράσεών της, αλλά και η οποία θα στοχεύει στην, όσο το δυνατόν, πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των φορολογούμενων πολιτών.

Συνοπτικά, μπορεί με ασφάλεια να ειπωθεί πως, το Νέο Δημόσιο Management εκφράζει, κατά κάποιο τρόπο, ένα πολιτο – κεντρικό πρότυπο διοίκησης, αντίστοιχο με το πελατο – κεντρικό πρότυπο διοίκησης του ιδιωτικού management, το οποίο είναι, σαφέστατα, εξωστρεφώς προσανατολισμένο, βασισμένο και εδραιωμένο σε μία φιλοσοφία, αρχή της οποίας αποτελεί η επονομαζόμενη και ως «ανοιχτή» διοίκηση, η οποία, μάλιστα, οριοθετεί το περιεχόμενο του αναδύμενου διοικητικού προτύπου, μοντέλου και υποδείγματος, το οποίο είναι ευρύτερα γνωστό και σαν μεταγραφειοκρατία¹⁵⁸.

Κλείνοντας, πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι στη σύγχρονη εποχή, η ευρεία χρήση της έννοιας του πελάτη, ολόένα και ενισχύεται εις βάρος πάντα του όρου του πολίτη. Επισημαίνεται, επίσης, μία εμφανέστατη τάση περεταίρω διεύρυνσης της χρήσης της έννοιας του πελάτη, η οποία αντλείται από την ορολογία του ιδιωτικού management και η οποία, αφού συμπεριλαμβάνει ορισμένα στοιχεία της έννοιας του πολίτη, αναφέρεται σε έναν υπεύθυνο καταναλωτή, με μεγάλη κοινωνική ευαισθησία, ο οποίος μερικές φορές είναι δυνατόν να θυσιάζει την προσωπική του ευχαρίστηση προς όφελος της κοινότητας ή, αλλιώς, του κοινού καλού¹⁵⁹.

Να αναφερθεί, ενδεικτικά, ότι από τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, ο λεγόμενος στη διεθνή βιβλιογραφία και ως «εξατομικευμένος» καταναλωτής ή

¹⁵⁸ Corrigan P. – P., *ό.π.*

¹⁵⁹ Gaster L., (1995), *Quality in Public Services*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia.

πελάτης, άρχισε να μετατρέπεται στο κυρίαρχο στοιχείο της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι, δημόσιοι οργανισμοί, κυρίως, του από το διοικητικό δίκαιο γνωστού και ως ευρύτερου δημόσιου τομέα, αλλά και δημόσιες υπηρεσίες της αποκαλούμενης Κεντρικής Διοίκησης, ξεκίνησαν να αντιμετωπίζουν τους πολίτες (constituencies) σαν πελάτες, με απώτατο σκοπό, ενδεχομένως, να αποφύγουν τις περεταίρω ιδιωτικοποιήσεις ή, διαφορετικά ειπωμένο και ιδωμένο, τις περεταίρω αποκρατικοποιήσεις, στις οποίες συνήθιζαν, ενίοτε με μαζικό τρόπο, να προχωρούν οι κυβερνήσεις τη χρονική εκείνη περίοδο.

5.2. Ποιότητα και Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Ανάγκη για διοίκηση ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Η ταχύτατη εξέλιξη των νέων τεχνολογιών ανέτρεψε εκ βάθρων τα γνωστά παραδοσιακά μοντέλα και υποδείγματα επικοινωνίας, ενώ οδήγησε σε ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες εκ μέρους των πολιτών, από τους διοικούντες, κυρίως για περισσότερο ποιοτικές, αλλά και φθηνότερες υπηρεσίες.

Πιο αναλυτικά, τα ανωτέρω εξηγούνται εύκολα, καθώς η χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, άλλαξε εντελώς τους κανόνες του παιχνιδιού στην οργάνωση και τη διοίκηση των οργανισμών του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα της οικονομίας, διευκολύνοντας, με αυτόν τον τρόπο, την εισαγωγή και τη διαχείριση των αλλαγών αυτών στη Δημόσια Διοίκηση, αίροντας την απομόνωσή της, χάρη στις νέες υποδομές, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής μέσω του σημαντικού περιορισμού της γραφειοκρατίας και ενισχύοντας την «Κοινωνία των Πολιτών», μέσω της διαφάνειας και της δυνατότητας ενεργητικής συμμετοχής τους στα κέντρα λήψης των αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού.

Εξάλλου, η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση οφείλει να ανταποκριθεί στο νέο περιβάλλον, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών. Έτσι, σε αυτό το πλαίσιο, διενεργούνται τα τελευταία έτη σημαντικότερες, μεγάλου εύρους και άνευ προηγουμένου τόσο θεσμικές όσο και οργανωτικές αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό και τα Κοινοτικά Προγράμματα Στήριξης (ΚΠΣ), όπως είναι, για παράδειγμα, το *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία»*, το οποίο λειτουργεί σαν δράση συντονισμού και υποστήριξης για τα επιμέρους Επιχειρησιακά Προγράμματα του Γ' ΚΠΣ, με πρωταρχικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη, καθώς επίσης και το *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΕΠ ΚτΠ)*, το οποίο αποτελεί ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς τόσο της οικονομικής όσο και της κοινωνικής ζωής, ούτως ώστε να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι νέες τεχνολογίες, αλλά και για να επιταχυνθεί σε σημαντικό βαθμό η ανάπτυξη της ΚτΠ στην Ελλάδα.

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι τέτοιου είδους δράσεις, οι οποίες έχουν σχέση με την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα, με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών με βασικό σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς και, εν γένει, με την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, είναι απαραίτητο να συμπληρώνονται από τη λειτουργία ενός συνολικού Συστήματος Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Η ύπαρξή του αφενός μεν θα βοηθήσει στη ριζική αντιμετώπιση των υπάρχουσών δυσλειτουργιών των δημοσίων οργανισμών και των δημοσίων υπηρεσιών, για

παράδειγμα, κατά την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, αφετέρου δε θα ορίσει με πλήρη σαφήνεια τους στόχους, τη στρατηγική ανάπτυξης κάθε δημοσίου φορέα ή δημοσίου οργανισμού, αλλά και τα αναμενόμενα, από τη λειτουργία του, αποτελέσματα.

Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως με τον προαναφερθέντα τρόπο, καθίσταται δυνατόν να αξιοποιηθούν στο μέγιστο βαθμό οι διαθέσιμοι πόροι, όπως είναι, λόγου χάρη, το ανθρώπινο δυναμικό, οι υποδομές, οι κάθε είδους δαπάνες και, σαφώς, οι επενδύσεις, να γίνει η οριοθέτηση συγκεκριμένων διαδικασιών, οι οποίες στοχεύουν, κυρίως, στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας σε όλους τους επιμέρους τομείς των δημοσίων φορέων και των δημοσίων οργανισμών, αλλά και, σε τελική ανάλυση, να τεθούν συγκεκριμένοι, κοστολογημένοι και ποσοτικοποιημένοι στόχοι προς επίτευξη από τη διοίκηση του δημοσίου φορέα ή του δημοσίου οργανισμού.

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό το γεγονός ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ειδικά στη Δημόσια Διοίκηση, αποτελεί ένα πολύ καθοριστικό σημείο εκσυγχρονισμού της. Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, οι οποίες αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα της οικονομίας, σε συνδυασμό, βέβαια, με τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές, αποδίδουν κάποιο αποτέλεσμα μόνο στην περίπτωση που αυτές οδηγούν σε βελτίωση των δεικτών ποιότητας. Είναι αναγκαίο, επομένως, ένα Σύστημα Ποιότητας το οποίο, εκτός από το σχεδιασμό και την καθιέρωση των διαδικασιών, θα τις αξιολογεί, ενώ, παράλληλα, θα διευκολύνει τον προσδιορισμό των νέων στόχων και θα οδηγεί, επακόλουθα, στην ουσιαστική αξιοποίηση και στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των πρώτων.

Η κύρια μεθοδολογία ανάπτυξης και καθιέρωσης του Συστήματος Ποιότητας μίας διοικητικής οντότητας του δημόσιου τομέα, για παράδειγμα, ενός δημοσίου φορέα ή δημοσίου οργανισμού, συνοψίζεται στα κατωτέρω βήματα¹⁶⁰:

1. Καθορισμός του αντικειμένου της δραστηριοποίησης και της πολιτικής της.
2. Καθορισμός του κατάλληλου οργανωτικού σχήματος, με σκοπό τη λειτουργία και την εφαρμογή πολιτικής.
3. Προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων, όπως είναι, παραδείγματος χάρη, το ανθρώπινο δυναμικό και οι υποδομές.
4. Προσδιορισμός των στόχων, οι οποίοι θα επιτυγχάνονται μέσω διαδικασιών και μεμονωμένων έργων (projects).
5. Καθορισμός των διαδικασιών, των χρησιμοποιούμενων πόρων, καθώς και της τεκμηρίωσης με φυσικά και ηλεκτρονικά αρχεία, προκειμένου άπαντες οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις τους.
6. Υιοθέτηση μηχανισμού με σκοπό τη συστηματική παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων, μέσω της καταγραφής των αποτελεσμάτων, καθώς, επίσης, και της συστηματικής παρακολούθησης πολύ συγκεκριμένων δεικτών αποτελεσματικότητας.
7. Υιοθέτηση μηχανισμού με σκοπό τη συστηματική παρακολούθηση των αλλαγών στο περιβάλλον δραστηριοποίησης του φορέα ή του οργανισμού, έτσι ώστε να αποτιμώνται καλύτερα οι όποιες συνέπειες στη δομή, στις διαδικασίες, αλλά και στα έργα του.

¹⁶⁰ Ravichandran T. and Rai A., (September 2000), *Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective*, MIS Quarterly, Vol. 24, No 3, pp. 381 – 415.

Τα ανωτέρω βασικά βήματα χρειάζεται να χαρακτηρίζουν οιοδήποτε Σύστημα Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ωστόσο, ανάλογα με το είδος και το επίπεδο διοίκησης, το οποίο εφαρμόζει κάθε φορέας ή οργανισμός, απαιτείται, μεταξύ άλλων, και ο προσδιορισμός των «αντικειμένων δραστηριοποίησης», των στρατηγικών, της πολιτικής, αλλά και των επιμέρους στόχων των εν λόγω φορέων ή οργανισμών.

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση είναι δυνατόν να συμβάλλει στη συνολική αντιμετώπιση των αναγκών διαχείρισης της Δημόσιας Διοίκησης, διότι η δομή των σύγχρονων Συστημάτων Ποιότητας καλύπτει όλες τις ανάγκες ενός φορέα ή οργανισμού, όπως την οικονομική διαχείριση, τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, την περιβαλλοντική διαχείριση και την ασφάλεια των πληροφοριών, ενώ, ταυτόχρονα, θα προσφέρει ένα σαφές σημείο αναφοράς, με κύριο σκοπό τη διενέργεια ελέγχων, τόσο «εσωτερικών», για την επαλήθευση της εφαρμογής των συμφωνηθέντων, αλλά και για τον εντοπισμό των περιθωρίων βελτίωσης, όσο και από «τρίτους», δηλαδή «εξωτερικών» ελέγχων, σε συστηματική ή και έκτακτη βάση, πάνω σε οποιοδήποτε αντικείμενο ελέγχου.

Οι ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες καθιστούν απαιτητή την εφαρμογή των σύγχρονων αρχών του Νέου Δημοσίου Management, καθώς και των σύγχρονων αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι οι εξής κάτωθι:

- ❖ Αντιμετωπίζει πολύπλοκα θέματα.
- ❖ Έχει μεγαλύτερη δυσκολία εφαρμογής των αποφάσεων.
- ❖ Είναι εργοδότης περισσότερων ανθρώπων, με, εντελώς, διαφορετικούς προσανατολισμούς, σε όλους τους τομείς, ο καθένας από αυτούς.
- ❖ Ανταποκρίνεται σε ζητήματα ισονομίας.
- ❖ Οφείλει να λειτουργεί ή, τουλάχιστον, να φαίνεται ότι λειτουργεί χάρη του δημοσίου συμφέροντος.
- ❖ Χρειάζεται ελάχιστη υποστήριξη.
- ❖ Πολλές από τις δραστηριότητές του είναι μεγάλης συμβολικής αξίας και σημασίας.

Οι στόχοι της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και στους δημοσίους οργανισμούς είναι οι παρακάτω:

- Ο πολίτης να λαμβάνει αυτό το οποίο χρειάζεται, έχει ανάγκη ή απαιτείται από το ίδιο το κράτος σε λιγότερο χρόνο, με μικρότερο κόστος και κόπο.
- Ο πολίτης να έχει όσο το δυνατόν περισσότερο άμεση προσβασιμότητα σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων, βέβαια, μεταξύ άλλων, και των υπηρεσιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Να μειωθεί αισθητά η γραφειοκρατία, στο ελάχιστο δυνατόν απαιτητό σημείο.
- Η ευγένεια αυτών που εξυπηρετούν το διοικούμενο πολίτη, δηλαδή, με λίγα λόγια, των δημοσίων υπαλλήλων.

- Να ελεγχθεί και να μειωθεί σε σημαντικό βαθμό το κόστος των υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρονται και παρέχονται στο φορολογούμενο πολίτη.

Τα βασικά κριτήρια για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Ποιότητας, ειδικότερα στις δημόσιες υπηρεσίες, είναι τα κατωτέρω:

- Στη σημερινή εποχή οι ουσιαστικές μας ανάγκες ως πολίτες ανάγονται στην ποιότητα.
- Η μεγάλη στροφή της Δημόσιας Διοίκησης στην ποιότητα.
- Η επιβολή από την Ευρωπαϊκή Ένωση της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες.
- Η επιτακτική ανάγκη για την ικανοποίηση του κοινωνικού ή, αλλιώς, του δημοσίου συμφέροντος από τους δημόσιους φορείς και τους δημόσιους οργανισμούς.
- Η ανάγκη εξοικονόμησης πόρων, οι οποίοι αφορούν τη μελλοντική ύπαρξη και βιωσιμότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Εξάλλου, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί βασικό και κυρίαρχο πλαίσιο των αρχών και των κανόνων του Νέου Δημοσίου Management. Για να οδηγηθεί, όμως, το κράτος στην ποιότητα σε όλους τους οργανισμούς και σε όλες τις υπηρεσίες του, συμπεριλαμβανομένων, φυσικά, και των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, είναι απαραίτητη η πιστή εφαρμογή των αρχών και των τεχνικών του δημοσίου management, δηλαδή είναι αναγκαία η εφαρμογή μίας αποτελεσματικής και, συνάμα, ορθολογικής Διοίκησης Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

Οι αιτίες, οι οποίες απαιτούν αυτήν την εφαρμογή των αρχών και των μεθόδων μίας αποτελεσματικής νέας Δημόσιας Διοίκησης, συνοπτικά, είναι οι εξής:

- Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων, ιδιαίτερα υπό συνθήκες εντονότατης χρηματοοικονομικής στενότητας.
- Η μεγάλη πληροφοριακή έκρηξη.
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.
- Οι ολοένα και περισσότερο αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες.
- Η αναζήτηση από τους νοήμονες εργαζομένους όλων εκείνων των εργασιών και των δραστηριοτήτων εντός του δημοσίου φορέα ή του δημοσίου οργανισμού, οι οποίες προσφέρουν και παρέχουν σε αυτούς δυνατότητες ανάπτυξης και όχι απλά και μόνο αμοιβής.

Οι λόγοι, άλλωστε, της ραγδαίας ανάπτυξης του σύγχρονου δημοσίου management και, συνακόλουθα, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας, πηγάζει, μεταξύ πολλών άλλων, και από την απαιτούμενη ικανοποίηση των παρακάτω κοινωνικών αναγκών:

- ✚ Τρίπτυχο νέες τεχνολογίες, οικονομία, ανθρωποκεντρική διοίκηση.
- ✚ Ευρωπαϊκή Ένωση και παγκοσμιοποίηση.
- ✚ Αυξημένοι τομείς κρατικής παρέμβασης.
- ✚ Έντονη επίδραση της Κοινωνίας των Πολιτών, καθώς, επίσης, και η αρχή της επικουρικότητας.

Οι αρχές, τέλος, οι οποίες διέπουν το σύγχρονο ή, διαφορετικά, το νέο δημόσιο management, καθώς και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη νέα Δημόσια Διοίκηση, λαμβανομένων υπόψη των βασικών παραμέτρων μέσω των οποίων ασκείται ή, τουλάχιστον, θα έπρεπε να ασκείται η δημόσια λειτουργία, είναι οι κάτωθι:

- Η ύπαρξη μίας νέα οργανωτική κουλτούρα στις δημόσιες υπηρεσίες.
- Η ύπαρξη μίας νέας αντίληψης περί του τι ακριβώς είναι διοίκηση και του πως αυτή ασκείται από τα στελέχη των σύγχρονων δημοσίων φορέων και των σύγχρονων δημοσίων οργανισμών.
- Η εμφανής ύπαρξη ενός νέου κράτους, το οποίο, μάλιστα, προγραμματίζει και εργάζεται κάτω από συνθήκες ποιότητας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και για όλους τους αντισυμβαλλόμενους με αυτό.

✚ Ποιότητα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η έννοια της ποιότητας, μεθοδολογικά τουλάχιστον, στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει σαν αφετηρία της το σημείο εκείνο το οποίο πρεσβεύει ότι όλες οι λειτουργίες στους δημόσιους φορείς και στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει πλέον να μετρώνται. Και αυτό για τους εξής λόγους:

1. Γιατί οτιδήποτε μετριέται βελτιώνεται.
2. Γιατί πρέπει να εργαστεί η Δημόσια Διοίκηση στη βάση του κόστους και του οφέλους.
3. Για να γίνει γνωστό το τελικό κόστος.
4. Για να βελτιστοποιηθεί η οικονομία στη βάση του ίδιου έργου και του ίδιου αποτελέσματος.
5. Για να επιτύχει ο δημόσιος τομέας της εθνικής οικονομίας ταχύτερα, ευκολότερα, αλλά και αποτελεσματικότερα.
6. Διότι οι ιδέες είναι μεν καλές, μόνο όταν, όμως, αυτές συνδυάζονται με έργο και με την απαραίτητη αποδοτικότητα όλων των διαθέσιμων πόρων, σε σχέση, βέβαια, πάντα με το παραγόμενο έργο.
7. Για να βρεθούν πιθανές οικονομικότερες εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα τα οποία προκύπτουν στο δημόσιο φορέα ή στο δημόσιο οργανισμό.

Όσον αφορά, τώρα, την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών στους δημοσίους φορείς και στους δημοσίους οργανισμούς, αυτή μετριέται με ένα πλήθος από διάφορους δείκτες.

Πιο συγκεκριμένα, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει εφαρμόσει έναν ευρύ, σχετικά, κατάλογο, ο οποίος αποτελείται από ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής του δημοσίου τομέα, ως εξής¹⁶¹:

Κατηγοριοποίηση δεικτών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

ΤΟΜΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ:


1. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού
2. Οικονομία
3. Απασχόληση
4. Κοινωνική Πολιτική / Πρόνοια
5. Περιβάλλον
6. Μεταφορές
7. Δημόσια Ασφάλεια
8. Δημόσια Υγεία
9. Δικαιοσύνη
10. Σωφρονιστικό Σύστημα
11. Προστασία Καταναλωτή
12. Δημόσια Διοίκηση
13. Περιφερειακή Πολιτική
14. Εκπαίδευση
15. Έρευνα, Τεχνολογία, Καινοτομία
16. Ισότητα των δύο φύλων

 *Ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες άλλων χωρών*

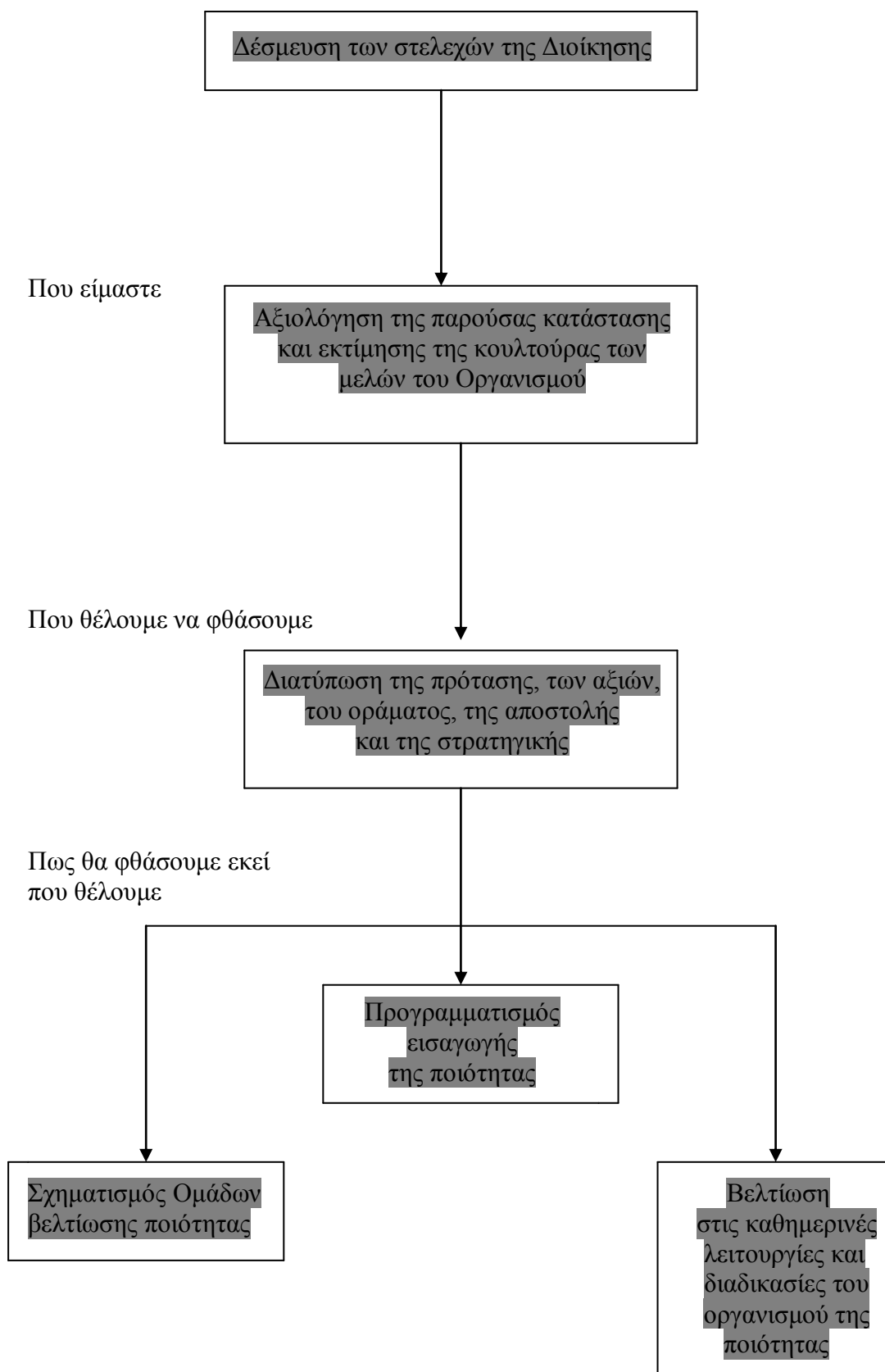
Αποτελεί, πλέον, αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι δημόσιες διοικήσεις άλλων ευρωπαϊκών κρατών έχουν από καιρού ενσωματώσει αρχές ολικής ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση των λειτουργιών τους, όπως είναι, για παράδειγμα, η Γερμανία, η Γαλλία, η Μ. Βρετανία, η Ολλανδία και η Δανία, καθώς η παραδοσιακή δομή τους στη Δημόσια Διοίκηση και στην αποτελεσματικότητά της είναι ισχυρή μέσω της εφαρμογής αρχών και κανόνων Διεθνών Προτύπων Ποιότητας, όπως είναι, λόγω χάρη, το ISO της σειράς 9000 ή και άλλων εσωτερικών τους προτύπων ποιότητας.

Τέλος, τεραστίων διαστάσεων προσπάθεια καταβάλλεται από τις νέες χώρες, οι οποίες εισήχθησαν προσφάτως στην οικογένεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για να υιοθετήσουν παρόμοιες αρχές, εκκινώντας από την πιστή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αυτοαξιολόγησης (σύστημα ΚΠΑ ή, αλλιώς, CAF). Πρόκειται για χώρες όπως είναι, για παράδειγμα, η Κύπρος, η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Λετονία, η Εσθονία και η Λιθουανία.

¹⁶¹ άρθρο 5, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

 *Βήματα υλοποίησης αρχών ποιότητας στο δημόσιο τομέα*

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα του πέμπτου κεφαλαίου του εν λόγω πονήματος, παρουσιάζονται, συνοπτικά και επιγραμματικά, στο παρακάτω σχήμα, τα βασικά βήματα υλοποίησης των αρχών και των κανόνων της ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας:



Διάγραμμα 5.1.: Βήματα υλοποίησης αρχών ποιότητας στο δημόσιο τομέα

Συνοψίζοντας, τα παραπάνω βήματα υλοποίησης των αρχών και των κανόνων της ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας, προϋποθέτουν την ύπαρξη ορισμένων παραμέτρων, οι οποίες διέπουν την ποιότητα στις υπηρεσίες. Αυτές, σε αδρές γραμμές, είναι οι εξής:

- ❖ Τα υλικά στοιχεία στο φυσικό περιβάλλον που ασκείται η υπηρεσία (κτήριο, εξοπλισμός, προσωπικό και εμφάνισή του κλπ.).
- ❖ Η αξιοπιστία, την οποία συνθέτει η ακρίβεια, η συνέπεια, καθώς, επίσης, και η ορθότητα της παροχής της υπηρεσίας.
- ❖ Η ανταπόκριση και η προθυμία να εξυπηρετηθεί ο πελάτης ή ο πολίτης, στην περίπτωση του δημόσιου τομέα της οικονομίας.
- ❖ Η ικανότητα, δηλαδή, με άλλα λόγια, οι δεξιότητες και οι γνώσεις τις οποίες πρέπει να κατέχει το άτομο το οποίο παρέχει και προσφέρει την υπηρεσία.
- ❖ Η ευγένεια η οποία διακρίνει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων που συναλλάσσονται με το κοινό (ευγενικό ύφος, σοβαρότητα και προσήνεια).
- ❖ Η ειλικρίνεια.
- ❖ Η ασφάλεια, δηλαδή, ο πελάτης ή ο πολίτης να μην αισθάνεται κανενός είδους κίνδυνο ή αμφιβολία σχετικά με την υπηρεσία.
- ❖ Η εύκολη πρόσβαση του κοινού στον οργανισμό, αλλά και η εύκολη επαφή του κοινού με τους υπαλλήλους του οργανισμού.
- ❖ Η καλή επικοινωνία των υπαλλήλων με τους πελάτες ή τους πολίτες, με απλά λόγια, δηλαδή, η ικανότητα των υπαλλήλων να επικοινωνούν με κατανοητό τρόπο με τους πελάτες ή τους πολίτες.
- ❖ Η κατανόηση, τέλος, η οποία προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, κυρίως, μεγάλο ενδιαφέρον από πλευράς των υπαλλήλων του οργανισμού για τις ανάγκες του πελάτη ή του πολίτη.

Σε τελική ανάλυση, η υλοποίηση των αρχών και των κανόνων της ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας, προϋποθέτει και μία ολοκληρωμένη διαδικασία προγραμματισμού της ποιότητας από τη διοίκηση του δημοσίου φορέα ή του δημοσίου οργανισμού.

Πιο αναλυτικά, προγραμματισμός, εξ ορισμού, σημαίνει την προπαρασκευή για αλλαγή. Έχει έναν καθαρά μελλοντοστρεφή χαρακτήρα, ενώ, παράλληλα, προσφέρει κατεύθυνση σε όλο τον οργανισμό και, επομένως, η σημασία του είναι απολύτως καθοριστική. Χωρίς έναν σωστό προγραμματισμό, το αποτέλεσμα θα είναι σπατάλη πόρων, κόπου, αλλά, επιπλέον, και φήμης, στην επιδίωξη άγονων εγχειρημάτων καταδικασμένων στην αποτυχία.

Προγραμματισμός ποιότητας, από την άλλη μεριά, είναι η διαδικασία της θέσπισης στόχων ποιότητας μεγάλης εμβέλειας, καθώς, επίσης, και ο καθορισμός της προσέγγισης για επίτευξη αυτών των στόχων. Έχει κεφαλαιώδη σημασία για μια αποτελεσματική και, σχετικά, διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Στην εποχή της ποιότητας, ωστόσο, ένα καλό στρατηγικό πρόγραμμα δεν αρκεί για να επιβιώσει ένας οργανισμός. Αυτό που έχει μεγάλη σημασία, κατά συνέπεια, είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, να εργάζονται από κοινού, όσο το δυνατόν περισσότερο, για να εξασφαλίσουν, έτσι, τη βελτίωση του οργανισμού σε όλα τα

επίπεδα και τους τομείς των δραστηριοτήτων του, χρησιμοποιώντας, βέβαια, ως βασικό γνώμονα, τον προγραμματισμό της ποιότητας.

Ένα πρόγραμμα ποιότητας θα πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνει όλα όσα επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός, αλλά και το πώς και το πότε πρόκειται να τα επιτύχει. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα πρόγραμμα υποστήριξης των προθέσεων της διοίκησης του οργανισμού.

Το πλαίσιο, εν τέλει, στο οποίο υπάγεται η γενική διαδικασία του προγραμματισμού της ποιότητας, καθορίζει την ανάπτυξη των παρακάτω στοιχείων ενός οργανισμού :

1. Ανάλυση του περιβάλλοντος.
2. Αποστολή της ποιότητας.
3. Χάραξη της πολιτικής ποιότητας.
4. Θέσπιση των στρατηγικών στόχων της ποιότητας.
5. Εκπόνηση των προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα.
6. Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας.
7. Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα.

Η *ανάλυση περιβάλλοντος* επιβάλλεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι ο πελάτης παίρνει αυτό που θέλει. Για το λόγο αυτό χρειάζεται διαρκής και συστηματική ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού – εσωτερικοί παράγοντες – καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που ο οργανισμός δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Βαρύνουσας σημασίας ζήτημα είναι και η εκπόνηση της *αποστολής της ποιότητας*. Αυτή παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό και πληροφορεί όλες τις οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης σχετικά με τα ζητήματα στα οποία δίνει βαρύτητα η διοίκηση και θα πρέπει να είναι σύντομη, σαφής και περιεκτική. Η αποστολή ποιότητας μεταφράζεται ως ο θεμελιώδης λόγος λειτουργίας του οργανισμού και παρέχει τα πλαίσια μέσα στο οποίο συσχετίζονται όλες οι δραστηριότητές του. Κατά συνέπεια διαδραματίζει το στρατηγικό ρόλο της καθοδήγησης του οργανισμού μέσω της πολιτικής ποιότητας.

Η *χάραξη μιας πολιτικής ποιότητας* είναι μια από τις ευθύνες της διοίκησης του οργανισμού και πρέπει να συνδέεται με τη δέσμευση στις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας. Η πολιτική ποιότητας αποτελεί το πρώτο ορατό τεκμήριο ότι η διοίκηση του οργανισμού έχει πάρει στα σοβαρά το ζήτημα της ενασχόλησής της με την ποιότητα. Η πολιτική ποιότητας δίνει κατευθύνσεις για το τι πρέπει να γίνει και όχι για το πώς θα γίνει στην πράξη. Εφαρμόζεται σε όλο τον οργανισμό και σε όλες τις κατηγορίες συστημάτων εργασίας. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η πολιτική πρέπει να ελκύσει την προσοχή τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να τηρήσει τις υποσχέσεις του, αλλιώς κινδυνεύει η επιβίωσή του. Στόχος της διοίκησης είναι να αναπτύξει μια πολιτική ποιότητας που να είναι αποδεκτή από ολόκληρο τον οργανισμό και να έχει ως σημείο αναφοράς τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του.

Η *θέσπιση στρατηγικών στόχων για την ποιότητα* συνδέεται άμεσα με την ανάγκη για διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Χρησιμοποιούνται για ανατροπή ή τον έλεγχο μια κατάστασης και από τη στιγμή που θα τεθούν πρέπει να υλοποιηθούν στους τομείς που η διοίκηση εντοπίζει ή διαισθάνεται ότι υπάρχει πρόβλημα.

Τα προγράμματα δράσης για την ποιότητα είναι απαραίτητα για να εξασφαλίζεται η συνέχεια του προγράμματος ποιότητας. Συνδέονται άμεσα με ζητήματα υλοποίησης και με τα αποτελέσματα και επεξηγούν τη λεπτομερή αντιμετώπιση παρόμοιων ζητημάτων. Χωρίς προγράμματα δράσης, τα προγράμματα ποιότητας χάνουν την ικανότητά τους να προσφέρουν μια συνεκτική δύναμη προγραμματισμού στον οργανισμό.

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού ποιότητας είναι το στάδιο της υλοποίησης που περιλαμβάνει :

- Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων που ασχολούνται με τα θέματα της ποιότητας,
- Συμμετοχή στην υλοποίηση του προγράμματος ποιότητας αυτών που έχουν δραστηριοποιηθεί στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση προγραμμάτων σχετικών με την ποιότητα,
- Ανάπτυξη διαδικασιών προκειμένου να υλοποιηθεί το πρόγραμμα ποιότητας.

Κλείνοντας, η ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιδόσεων στην ποιότητα είναι απαίτηση προκειμένου να διαπιστώνεται διαρκώς η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ποιότητας. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας. Είναι μια διαδικασία αντίστροφη από αυτή της υλοποίησης που πραγματοποιείται από κάτω προς τα πάνω προκειμένου να παράγει δεδομένα σε καθημερινή βάση. Αυτά τα δεδομένα απόδοσης, με χρήση εργαλείων ποιότητας, παρέχουν στατιστικά και πραγματικά στοιχεία των επιδόσεων στην ποιότητα.

Η παρακολούθηση πρέπει να χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των προγραμμάτων ποιότητας. Αυτά ελέγχουν την βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του καθορισμένου προγράμματος ποιότητας με βάση τα αποτελέσματα της υλοποίησης. Η ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού εξασφαλίζει το συντονισμό, την επάρκεια και τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας.

Στη φάση αυτή πρέπει να πραγματοποιηθεί ένας έλεγχος ποιότητας. Αυτός ο έλεγχος ποιότητας σημαίνει μια ανεξάρτητη και επίσημη εξέταση των επιδόσεων του προγράμματος ποιότητας. Εκτιμητές πρέπει να είναι πάντοτε άτομα που δεν έχουν άμεση ευθύνη για τα αποτελέσματα του προγράμματος ποιότητας, αλλά που έχουν την εξουσία να ζητούν τις πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να κάνουν ουσιαστική αξιολόγηση. Το αποτέλεσμα του ελέγχου ποιότητας θα υπόκειται και το ίδιο σε συνεχή βελτίωση. Θα αξιολογείται τόσο το περιεχόμενο του προγράμματος ποιότητας όσο και η διαδικασία της αξιολόγησης.

Συμπερασματικά, πάντως, και με βάση αυτά που αναφέρθηκαν ανωτέρω, μπορεί να λεχθεί εύκολα ότι η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση οδηγεί, με μεγάλη ακρίβεια, στη φάση της μετάβασης από τον πολίτη διοικούμενο, στον πολίτη ευνοούμενο από την πολιτεία. Έτσι, καθίσταται, πλέον, απαραίτητο να δημιουργηθούν Διευθύνσεις Ποιότητας σε κάθε Υπουργείο ή υπηρεσία του δημοσίου τομέα της οικονομίας, ούτως ώστε αυτές να επιλαμβάνονται και να επιλύουν θέματα τα οποία ανάγονται στην ποιότητα, στην αποδοτικότητα, καθώς, επίσης, και στην αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της δημόσιας οργάνωσης και διοίκησης, με απώτατο, βέβαια, σκοπό την περαιτέρω εξοικονόμηση πόρων και μέσων για τη λειτουργία, αλλά και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημοσίου, προς όφελος, πάντα, των φορολογούμενων πολιτών.

5.3. Μέσα επίτευξης της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες

5.3.1. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Με τον όρο *ηλεκτρονική διακυβέρνηση* ορίζεται η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση, σε συνδυασμό, βέβαια, με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Αποβλέπει, κυρίως, στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, στην ενδυνάμωση και στην ενίσχυση της δημοκρατίας και, τέλος, στην υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών.

Πρωταρχικός παράγοντας για την επιτυχημένη μετάβαση στη λεγόμενη *Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση* αποτελεί το ορθά καταρτισμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο οφείλει να επιμορφώνεται συνεχώς πάνω στις νέες τεχνολογίες. Να αναφερθεί, ενδεικτικά, στο σημείο αυτό, ότι στην Ελλάδα λειτουργούν το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), καθώς, επίσης, και δώδεκα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.). Τα ανωτέρω συνιστούν φορείς κατάρτισης και διαρκούς επιμόρφωσης των υπαλλήλων και των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η βελτίωση, εξάλλου, των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται και μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων κατάρτισης.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, άλλωστε, είναι σε θέση, μεταξύ άλλων, και να μειώσει καθοριστικά τα έξοδα, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τις κυβερνήσεις, αλλά και να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των διοικήσεων και των διοικουμένων. Επιπροσθέτως, συμβάλλει σημαντικά στο να καταστεί ο δημόσιος τομέας της οικονομίας περισσότερο ανοιχτός και διαφανής, καθώς και στο να γίνουν οι κυβερνήσεις περισσότερο κατανοητές και υπεύθυνες απέναντι στους πολίτες τους.

Αξίζει να σημειωθεί πως στη διάρκεια των τελευταίων ετών οι έννοιες της διακυβέρνησης και της διοίκησης έχουν μεταβληθεί και συνεχίζουν να μεταβάλλονται σε πολύ σημαντικό βαθμό. Και αυτό όχι αποκλειστικά και μόνο εξαιτίας των πολύ έντονων πιέσεων, καθώς, επίσης, και εξαιτίας της πολύ μεγάλης προσδοκίας ότι ο τρόπος διακυβέρνησης χρειάζεται πλέον να αντανakλά και να αντικατοπτρίζει τις νέες μεθόδους εργασίας, αλλά και λόγω της πολύ μεγάλης, ολοένα και αυξανόμενης απαίτησης για περισσότερο «ανοιχτές» κυβερνήσεις απέναντι στον επιχειρηματικό κόσμο.

Η προαναφερθείσα τάση για αλλαγή συνθηκών έρχεται και πάλι στο προσκήνιο, λόγω της ταχύτατης εξέλιξης και της συνεχούς εμφάνισης νέων ψηφιακών τεχνολογιών. Επιπλέον, πάρα πολλοί υποστηρίζουν την άποψη πως η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-Government) επιτρέπει την οικονομικότερη προσέγγιση των δημοκρατικών διαδικασιών.

Παρόλα αυτά, οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) είναι δυνατόν να επιτύχουν πολύ περισσότερα από αυτό, όπως για παράδειγμα:

- Επαναπροσδιορίζουν το τοπίο της Δημόσιας Διοίκησης, κυρίως με το να μεταβάλλουν συνεχώς τις σχέσεις μεταξύ των προσφερόμενων υπηρεσιών και του κοινού, μεταξύ του δημοσίου τομέα της οικονομίας και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, αλλά και μεταξύ της κυβέρνησης και του πολίτη.
- Εμφανίζονται νέες μορφές διακυβέρνησης, αντανakλώντας τις ολοένα και περισσότερο μεταβαλλόμενες οργανωτικές και οικονομικές δομές, με

σημαντικότερες επιδράσεις στον τρόπο με βάση τον οποίο υφίσταται πλέον η έννοια του πολίτη.

Όσον αφορά τους στόχους τους οποίους έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης με τη βοήθεια των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, αυτοί είναι συνοπτικά οι παρακάτω:

- *Η ενίσχυση της διαφάνειας των συναλλαγών και των διαδικασιών του δημόσιου τομέα, ούτως ώστε η κεντρική κυβέρνηση και η τοπική αυτοδιοίκηση να βρίσκονται διαρκώς υπό τον έλεγχο και την κριτική όλων των πολιτών. Με άλλα λόγια, είναι επιτακτική ανάγκη να ενισχυθεί ο ρόλος του πολίτη στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.*
- *Η Δημόσια Διοίκηση η οποία έχει στο επίκεντρό της τον πολίτη, δίχως πολιτικούς, οικονομικούς, πολιτιστικούς και γεωγραφικούς αποκλεισμούς και περιττή γραφειοκρατία.*
- *Η δημιουργία μίας Δημόσιας Διοίκησης παραγωγικής και αποδοτικής, η οποία θα σέβεται απολύτως το χρόνο και το χρήμα των φορολογούμενων πολιτών.*

Καθίσταται, επομένως, σαφές ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν αφορά αποκλειστικά και μόνο την παροχή on-line υπηρεσιών και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, αλλά συνιστά, επιπλέον, ένα νέο σύνολο τεχνολογικά υποβοηθούμενων διαδικασιών, οι οποίες προάγουν, μεταξύ άλλων, την αλληλεπίδραση μεταξύ των πολιτών και της κυβέρνησης.

Το έτος 2000, μάλιστα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε την πρωτοβουλία *e-Europe*, με βασικούς στόχους τους εξής¹⁶²:

- Κάθε πολίτης, σχολείο, επιχείρηση και διοικητικός φορέας να έχουν πρόσβαση στο Internet.
- Να «μορφωθεί ηλεκτρονικά» όλη η Ευρώπη και να δημιουργηθεί η κατάλληλη επιχειρηματική κουλτούρα.
- Να διασφαλιστεί ότι η όλη διαδικασία δεν θα οδηγήσει σε κοινωνικό αποκλεισμό συγκεκριμένων ομάδων, καθώς και ότι θα ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών μέσα από την κοινωνική συνοχή.

Ωστόσο, προκειμένου να επιτευχθούν οι ως άνω στόχοι, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε δέκα κύριους τομείς δράσης, σαν μέρος του Σχεδίου Δράσης *e-Europe 2002*, ένα αρκετά φιλόδοξο πλάνο, στο οποίο θα συμμετείχαν από κοινού τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι επιχειρήσεις, αλλά, όμως, και οι ίδιοι οι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ένας από τους εν λόγω τομείς δράσης ήταν, λοιπόν, να έχουν οι κυβερνήσεις on-line παρουσία, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι πολίτες θα έχουν εύκολη πρόσβαση στη χρήσιμη πληροφορία, στις υπηρεσίες, όπως, επίσης, και στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.

Ενδεικτικά, να επισημανθεί πως όταν ξεκίνησε το Σχέδιο Δράσης *e-Europe 2002*, είχε ιδωθεί σαν μία ενέργεια για ένα ταχύτατο πέρασμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο διαδίκτυο. Γενικότερα, αυτό στέφθηκε με επιτυχία, ενώ, ταυτόχρονα, συνέβαλε στο να είναι στις μέρες μας on-line πολύ περισσότεροι άνθρωποι και πολύ περισσότερες

¹⁶² <http://www.europa.eu.int>.

επιχειρήσεις από ότι ήταν στο σχετικά κοντινό παρελθόν, στο χώρο, τουλάχιστον, της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ακόμη, έπειτα από το ανωτέρω Σχέδιο Δράσης, να τονιστεί ιδιαίτερα το, μείζονος και βαρύνουσας σημασίας, γεγονός ότι, τον Ιούνιο του 2002 υιοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Σεβίλλης και ένα άλλο Σχέδιο Δράσης, προς την ίδια κατεύθυνση που είχε και το προηγούμενο, το επονομαζόμενο Σχέδιο Δράσης e-Europe 2005. Ο βασικός στόχος του καινούργιου αυτού σχεδίου ήταν να τεθούν δύο ομάδες δράσεων, οι οποίες θα ενισχύουν η μία την άλλη. Οι δύο αυτές ομάδες δράσεων, οι οποίες προβλέπονταν μέσα στο συγκεκριμένο νέο Σχέδιο Δράσης, ήταν οι εξής κάτωθι:

1. *Δράσεις οι οποίες θα προωθούν την ανάπτυξη υπηρεσιών, εφαρμογών και περιεχομένου, καλύπτοντας τόσο τις on-line δημόσιες υπηρεσίες όσο και το e-επιχειρείν, καθώς, επίσης, και*
2. *Δράσεις οι οποίες θα προωθούν την ανάπτυξη υποδομών για ταχύτερες συνδέσεις και ασφαλέστερη πρόσβαση στο διαδίκτυο.*

Στο εν λόγω Σχέδιο Δράσης επισημαίνεται, επιπροσθέτως, ότι μέχρι το 2005 η Ευρώπη θα έπρεπε να διαθέτει, μεταξύ άλλων, και:

- ο *Σύγχρονες, τελευταίας τεχνολογίας, on-line δημόσιες υπηρεσίες (Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Τηλεκπαίδευσης και Τηλεϊατρικής).*
- ο *Ένα ολοένα και πιο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.*
- ο *Μία ολοένα και πιο διευρυμένη διαθεσιμότητα εξαιρετικά γρήγορων συνδέσεων στο διαδίκτυο, σε τιμές ανταγωνιστικές, αλλά και σε υποδομές απόλυτης ασφάλειας συναλλαγών.*

Η μέχρι σήμερα εμπειρία και πρακτική αποδεικνύει πως έχει συντελεστεί και επέλθει μία αρκετά σημαντική πρόοδος στον τομέα των νέων τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση. Και αυτό διότι, το Σχέδιο Δράσης του 2002 στόχευε, πρωτίστως, στο να εισάγει στο διαδίκτυο τις κυβερνήσεις, τους πολίτες, καθώς και τις επιχειρήσεις.

Ο δεύτερος στόχος τέθηκε, όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, από το e-Europe 2005, ήταν συμπληρωματικός του πρώτου και προέβλεπε να διασφαλιστεί, όσο το δυνατόν περισσότερο και σε συντομότερο χρονικό διάστημα, το γεγονός ότι οι δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται και προσφέρονται στο κοινό on-line πράγματι χρησιμοποιούνται.

Ο δεύτερος αυτός στόχος προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, και την όσο το δυνατόν καλύτερη γνωριμία του κοινού με τις, λεγόμενες, on-line δημόσιες υπηρεσίες, ενώ, παράλληλα, προϋποθέτει και την οικοδόμηση κλίματος μεγαλύτερης ή και πλήρους εμπιστοσύνης ανάμεσα στους διοικούμενους και τη Δημόσια Διοίκηση. Αυτή είναι, άλλωστε, και η πιο μεγάλη και, συνάμα, η πιο δύσκολη πρόκληση της Ευρωπαϊκής Ένωσης σήμερα, όσον αφορά τη μεγαλύτερη δυνατή επίτευξη μίας πραγματικής, ολοκληρωμένης, αλλά και σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Τέλος, να προστεθεί στο σημείο αυτό πως με το επιχειρησιακό πρόγραμμα *i2010*, η κοινωνία της πληροφορίας και τα μέσα ενημέρωσης τίθενται στην υπηρεσία της οικονομικής ανάπτυξης και της απασχόλησης.

Το *i2010* αποτελεί εκείνο το στρατηγικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το οποίο καθορίζει, μεταξύ άλλων, και τις γενικές πολιτικές κατευθύνσεις για την κοινωνία της πληροφορίας, όπως και για τα μέσα ενημέρωσης. Η συγκεκριμένη ενοποιημένη πολιτική αποσκοπεί, κυρίως, στο να ενθαρρύνει τη γνώση και την καινοτομία, ούτως ώστε να ενισχυθεί η ανάπτυξη της οικονομίας, καθώς, επίσης, και η δημιουργία περισσότερων και καλύτερης ποιότητας θέσεων απασχόλησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το εν λόγω εγχείρημα εντάσσεται στο πλαίσιο της αναθεωρημένης στρατηγικής της Λισσαβόνας.

Συνοψίζοντας, όσον αφορά την Ελλάδα, σχεδόν όλα τα Υπουργεία, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, οι Περιφέρειες, οι Περιφερειακές Ενότητες και οι Δήμοι έχουν διαδικτυακούς τόπους. Αυτοί οι τόποι έχουν αναπτυχθεί αυτόνομα από τους δημόσιους αυτούς φορείς, χωρίς να ακολουθούν κοινό τρόπο σχεδίασης ή και οργάνωσης, καθώς, επίσης, και δίχως να λαμβάνεται πρόβλεψη για μεταξύ τους συνεργασία. Για αυτό και αποτελεί αδήριτη ανάγκη η διαμόρφωση ενός προτύπου «δημόσιου τόπου», αλλά και να θεσμοθετηθούν κοινά πρότυπα σχεδιασμού, αρχιτεκτονικής, λειτουργίας και διασύνδεσής τους με τους άλλους τόπους, όπως και με την κεντρική πύλη του δημοσίου τομέα.

Προς την κατεύθυνση αυτή και την κατεύθυνση της ανοιχτής διακυβέρνησης (open governance), πάντως, δημιουργήθηκαν αρκετά πρόσφατα οι διαδικτυακοί τόποι «ΔΙΑΥΓΕΙΑ» και «ΕΡΜΗΣ», στους οποίους αναρτώνται όλες οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται στο δημόσιο τομέα, με κύριο σκοπό την ενημέρωση όλων των πολιτών για θέματα που άπτονται της Δημόσιας Διοίκησης και την ενίσχυση της διαφάνειας στο δημόσιο βίο της χώρας.

Επιπλέον, βάσει του υποπρογράμματος 3, μέτρο 3.1., «*Ανάπτυξη διαδικτυακών τόπων και διαδικτυακών πυλών*», του επιχειρησιακού προγράμματος «*Πολιτεία – Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης*»,¹⁶³ το παλιό Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το επονομαζόμενο από πολλούς, εν συντομία, και ως ΥΠΕΣΔΔΑ, είχε ως κύριο σκοπό να αναπτύξει και ανέπτυξε την Κεντρική Διαδικτυακή Πύλη του δημοσίου τομέα, η οποία και θα λειτουργούσε και λειτουργεί σαν Υπηρεσία μίας στάσης για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσα από το επιχειρησιακό πρόγραμμα *Κοινωνία της Πληροφορίας*. Σε αυτήν την Κεντρική Πύλη, τελικά, συνδέθηκαν οι δικτυακοί τόποι και οι δικτυακές πύλες των δημοσίων φορέων, εφόσον, βέβαια, πληρούσαν ορισμένες απαραίτητες και βασικές τυπικές και ουσιαστικές προδιαγραφές. Οι εν λόγω δημόσιοι φορείς και δημόσιοι οργανισμοί, οι οποίοι συνδέθηκαν με τη συγκεκριμένη προαναφερθείσα Κεντρική Πύλη, ονομάστηκαν «πιστοποιημένοι εταίροι».

Και επειδή με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω, στο δημόσιο τομέα τέθηκε η επιτακτική ανάγκη διασφάλισης των πληροφοριών με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, το παλιό Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το λεγόμενο από πολλούς, εν συντομία, και ως ΥΠΕΣΔΔΑ, προγραμματίισε τη δημιουργία ενός γενικού συστήματος αυθεντικοποίησης, μέσα, πάντα, από το επιχειρησιακό πρόγραμμα *Κοινωνία της Πληροφορίας*.

¹⁶³ Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Πολιτεία» αποτελεί βασικό εργαλείο δημόσιας πολιτικής, στοχεύει στην επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να καταστεί θεσμός εγγύησης της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής.

Εξάλλου, η διοικητική μεταρρύθμιση «Κλεισθένης», η οποία έλαβε χώρα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, συνέβαλε και αυτή τα μέγιστα στον εκσυγχρονισμό της τελευταίας, μέσω της περαιτέρω ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Εν τέλει, ενδεικτικά να επισημανθεί πως τα τελευταία περίπου δώδεκα έτη, εφαρμόστηκε, ενδελεχώς, στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση το μοντέλο ή, διαφορετικά, το πρότυπο διοικητικής οργάνωσης με τη δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), το οποίο βασίζεται, μεταξύ πολλών άλλων στοιχείων, και στο στοιχείο της χρήσης των νέων – σύγχρονων τεχνολογιών, καθώς, επίσης, και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με βασικό και κύριο σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη – πολίτη. Τα ΚΕΠ, με απλά λόγια, αποτελούν υποκαταστήματα του Κράτους, τα οποία οργανώνει το εκάστοτε Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, όπως αυτό ονομάζεται κάθε φορά, σε όλους τους Δήμους, τις περιφέρειες και τις Περιφερειακές Ενότητες της χώρας και στα οποία ο πολίτης είναι δυνατόν να κάνει όλες σχεδόν τις συναλλαγές του με το δημόσιο.

Σήμερα, επομένως, η παρουσία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης εμφανίζεται, πλέον, και στο διαδικτυακό τόπο www.kep.gov.gr, όπου ο χρήστης δύναται, μεταξύ άλλων, να βρει πληροφορίες οι οποίες είναι χωρισμένες σε γεγονότα ζωής, αλλά και ενημέρωση για κάθε είδους συναλλαγής του με το δημόσιο. Όλες οι συναλλαγές, άλλωστε, χωρίζονται σε κατηγορίες, ανάλογα, δηλαδή, με τη φύση τους ή και την αρμόδια δημόσια υπηρεσία από την οποία αυτές διεκπεραιώνονται.

Κλείνοντας την ενότητα του παρόντος κεφαλαίου του συγκεκριμένου πονήματος, είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί, κάπως εκτενέστερα, σε αυτό το σημείο της ανάλυσης, το γεγονός ότι η Ιρλανδία αποτελεί μία χώρα η οποία συνιστά χαρακτηριστικό, αλλά και ενδεικτικό παράδειγμα και πρότυπο εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών της, μέσω της ευρείας χρήσης των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών / τηλεπικοινωνιών στο δημόσιο τομέα.

Ειδικότερα, η Ιρλανδία έχει αναπτύξει προγράμματα στρατηγικής, τα οποία αφορούν τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης της εν λόγω χώρας, όπως, λόγου χάρη, είναι: *η πρωτοβουλία για ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, η όσο το δυνατόν καλύτερη διατήρηση του ελέγχου των δημοσίων υπηρεσιών με κανόνες και περιορισμούς, η ευθύτητα και η ειλικρίνεια, συμπεριλαμβανομένης και της εισαγωγής του προγράμματος Ελευθερία στην Πληροφόρηση της Νομοθεσίας, όπως, επίσης, και η ίδρυση διάφορων οργανισμών. Για παράδειγμα, αναφέρεται το Commission for Standards in Public Services¹⁶⁴.*

Επιπροσθέτως, βάσει και έρευνας, η οποία διεξήχθη για τις δημόσιες υπηρεσίες στην Ιρλανδία το έτος 2002, από το Department Taoiseach από την Ipsos MORI και σε όρους του προγράμματος για την *Αλλαγή και Μοντερνοποίηση των Δημοσίων Υπηρεσιών*, διαφαίνεται ότι:

- ✚ στα επίπεδα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης,
- ✚ στην αποτελεσματικότητα,
- ✚ στην οικειότητα, αλλά και τη στάση την οποία τηρούν οι υπηρεσίες απέναντι στους πολίτες και, τέλος,
- ✚ στην ικανοποίηση από τις δημόσιες υπηρεσίες

¹⁶⁴ <http://www.europa.eu.int> .

σημειώνεται αξιολογότερη αύξηση, γεγονός το οποίο μαρτυρά την αισθητή βελτίωση όσον αφορά την ποιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη – πολίτη. Να σημειωθεί, ακόμη, ότι η ανωτέρω έρευνα έδειξε πως:

- ❖ ένας στους οχτώ πελάτες – πολίτες των δημοσίων υπηρεσιών στην Ιρλανδία χρησιμοποίησε το διαδίκτυο με αποκλειστικό σκοπό να επικοινωνήσει μαζί τους και
- ❖ ένας στους πέντε πελάτες – πολίτες χρησιμοποίησε το e-mail.

5.3.2. Διοίκηση μέσω Στόχων

Η νέα Δημόσια Διοίκηση, επιθυμώντας να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πολιτών, μετατοπίζει το ενδιαφέρον της από τη στόχευση στις διαδικασίες, την οποία επιτάσσει η νομοθεσία rule oriented, στη στόχευση στα αποτελέσματα, δηλαδή είναι, πλέον, result oriented. Επιπροσθέτως, βασική και πρωταρχική μέριμνα της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη και ουσιαστικότερη απλούστευση των διαδικασιών της.

Προς την κατεύθυνση αυτή κινείται ο νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/11.02.2004), ο οποίος θεσμοθετεί και καθιερώνει το σύστημα της Διοίκησης Βάσει Στόχων στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, αλλά, επιπλέον, και διάφορους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες.

Όσον αφορά τη Διοίκηση Μέσω Στόχων / Management By Objectives, αυτή συνιστά, όπως προαναφέρθηκε, μία καινούργια, σχετικά, προσέγγιση του δημόσιου τομέα της οικονομίας, έτσι ώστε αυτός να είναι προσανατολισμένος περισσότερο στα αποτελέσματα result oriented και λιγότερο στον αυστηρό σεβασμό των κανόνων rule oriented, ο οποίος, μάλιστα, αρκετές φορές οδηγεί, με απόλυτη ακρίβεια, στη διατάραξη της ισορροπίας του δικαίου εις βάρος των πολιτών.

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων αφορά:

- Υπηρεσίες του Δημοσίου,
- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και
- Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' και Β' βαθμού,

ενώ, παράλληλα, εφαρμόζεται από το έτος 2006.

Σε γενικές γραμμές, σαν Διοίκηση Μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφέστατων σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορά των δημοσίων φορέων και των δημοσίων οργανισμών, καθώς και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό τη μορφή, βέβαια, εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικά επίπεδο της διοίκησης των εν λόγω δημοσίων φορέων και των δημοσίων οργανισμών^{165 166}.

¹⁶⁵ Γεωργόπουλος Ν. Β., (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, σ. 78, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

¹⁶⁶ Bowman C. and Asch D., (1987), Strategic Management, p. 36, McMillan Education.

Πιο αναλυτικά, το Νέο Δημόσιο Management (ΝΔΜ) εισάγει μια διαφορετική αντίληψη για το ρόλο του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία, χρησιμοποιώντας, μάλιστα, πολλά εργαλεία του ιδιωτικού τομέα. Η στοχοθεσία συνδέεται με ένα εξ' αυτών, τη, λεγόμενη, *Διοίκηση Μέσω Στόχων ή, εν συντομία, τη ΔμΣ (Management By Objectives – MBO)*. Η στοχοθεσία κατέχει, λοιπόν, εξέχουσα και, συνάμα, εξαιρετικά κυρίαρχη θέση στο οικοδόμημα των δράσεων του ΝΔΜ, το οποίο υποστηρίζει τόσο τον προγραμματισμό, όσο και την παρακολούθηση της διοικητικής δράσης, στη βάση, πάντα, στόχων και αποτελεσμάτων. Προχωράει δε ένα βήμα παρακάτω, προτείνοντας την κατάρτιση προϋπολογισμού, αλλά, επίσης, και συστημάτων μισθοδοσίας, με βάση, βέβαια, τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα.

Η ΔμΣ αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού, το οποίο, μάλιστα, περιλαμβάνει πολύ κρίσιμες λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός και η στοχοθεσία (*planning*), η κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της οργάνωσης (*organizing*), η ευρύτερη δυνατή αξιοποίηση, προαγωγή και ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού (*staffing*), η επικοινωνία, υποκίνηση και διεύθυνση του προσωπικού (*directing*) και, τέλος, ο έλεγχος της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και η ανάληψη διορθωτικών μέτρων (*controlling*).

Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στον συμμετοχικό τρόπο προσδιορισμού των στόχων της οργάνωσης που εδράζεται στη θεληματική συνεργασία και την αυτοδέσμευση στη θέσπιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των στόχων και αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται κάθε φορά. Η υιοθέτηση των σκοπών και στόχων της εκάστοτε οργάνωσης γίνεται κατόπιν αμοιβαίας συμφωνίας των υφισταμένων με τη διοίκηση της οργάνωσης, γεγονός που αποτυπώνει με ενάργεια τη σπουδαιότητα αυτής της μεθόδου διοίκησης και την αντιδιαστέλλει προς τα πενταετή προγράμματα δράσης, τα οποία εφαρμόζονταν στην πρώην Σοβιετική Ένωση. Τα προγράμματα αυτά ήταν κατευθυνόμενα από την ανώτατη ηγεσία (*top-bottom approach*), συγκεντρωτικά και καθόλου συμμετοχικά, καθώς δεν επέτρεπαν το παραμικρό περιθώριο πρωτοβουλίας στους υφισταμένους.

Με θεμελιωτή τον Peter Drucker¹⁶⁷, κατά τη δεκαετία του '50, ή τον Chester Barnard¹⁶⁸, κατά άλλους διανοητές, η ΔμΣ αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα παρακίνησης και υποκίνησης των εργαζομένων, μια διοικητική φιλοσοφία που σέβεται τους ανθρώπους της, οι οποίοι με τη σειρά τους, νιώθοντας ελεύθεροι, εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της οργάνωσης. Και αυτό διότι, αισθάνονται έτοιμοι να αναπτύξουν τις δεξιότητές¹⁶⁹ τους, εκεί όπου τα συναισθήματα αποκτούν μεγαλύτερη σημαντικότητα από τα γεγονότα. Σε αυτό το εύρυθμο περιβάλλον, τα μέλη της οργάνωσης ορίζουν τους σκοπούς της και οι ατομικοί στόχοι διαπλέκονται στενά με τους οργανωτικούς.

Στα πλαίσια της θεωρίας αυτής, η οργάνωση μπορεί να ιδωθεί ως ένα σύστημα εύκαμπτο, όπου ο σεβασμός της αξίας του ανθρώπου αποτελεί την ύψιστη αξία του σε στενή συσχέτιση με το ιαπωνικό μάνατζμεντ. Σε αντίθεση με το αμερικανικό, το ιαπωνικό μάνατζμεντ κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται σημαντικός και

¹⁶⁷ Ο Peter Drucker ήταν σύμβουλος της General Motors.

¹⁶⁸ Κατά άλλους διανοητές, η *Διοίκηση Μέσω Στόχων* είχε ως εμπνευστή της τον Douglas Mac Gregor πολύ πριν την έλευση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και για άλλους τον Alfred Sloan. Ο Douglas Mac Gregor πρότεινε, ότι κάθε στέλεχος πρέπει να θεωρείται υπεύθυνο για ορισμένους βραχυπρόθεσμους στόχους που τίθενται σε συμφωνία με τους προϊσταμένους του και σε αναφορά με τους οποίους θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοσή του για ορισμένη χρονική περίοδο.

¹⁶⁹ Όπου ως δεξιότητες ορίζονται οι ανεπτυγμένες ικανότητες. Κατά τον Katz, διακρίνονται σε τεχνικές, συμπεριφορικές, καθώς και διανοητικές-συνθετικές.

κατ'επέκταση να ταυτίζεται με την οργάνωση, στην οποία εργάζεται και να προσπαθεί για την ορθότερη λειτουργία της.

Τα *οφέλη* που προκύπτουν από την εφαρμογή του ολοκληρωμένου αυτού συστήματος διοίκησης είναι πολλαπλά και περιλαμβάνουν :

- Την *αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης*, καθώς εργάζονται όλοι μαζί αρμονικά για την επίτευξη κοινών σκοπών σε ένα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας, όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις δομούνται στη βάση της υπευθυνότητας, της συλλογικότητας, της λήψης πρωτοβουλιών και της αφοσίωσης στο «*κυνήγι των στόχων*» της οργάνωσης.
- Δημιουργείται μια *ορθολογιστική βάση για την προσαρμογή σε περιβαλλοντικές συνθήκες και τη σταδιακή απορρόφηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας*¹⁷⁰.
- Παράγονται *καλύτερες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος*, αφού το MBO προσφέρει μια κατάλληλη τεχνική τοποθέτησης του προϋπολογισμού και των πηγών.
- Μειώνονται τα *περιθώρια διαφθοράς και εξαργύρωσης* κάθε είδους οφέλους, καθώς ο εργαζόμενος διακατέχεται από έντονη αίσθηση υπευθυνότητας και ταυτίζει την προσωπική του ταυτότητα με εκείνη της οργάνωσης. Εφόσον τον σέβεται η οργάνωση, σέβεται κι εκείνος με τη σειρά του την οργάνωση.
- Αναγνωρίζεται, το *πεπερασμένο των δεξιοτήτων*, όπως και αδυναμιών της οργάνωσης και, κατά συνέπεια, το γεγονός ότι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών δεν είναι πάντα εφικτή.

Αναλυτικότερα, η ΔμΣ διέρχεται τα ακόλουθα στάδια:

α) *προσδιορισμός των οργανωτικών σκοπών και στρατηγικών επιδιώξεων της οργάνωσης από τα ανώτερα στελέχη* που περιλαμβάνει τη διασαφήνιση του χαρακτήρα της,

β) *συγκεκριμενοποίηση επιδιώξεων σε πρακτικούς-επιχειρησιακούς στόχους για κάθε οργανωτική υπομονάδα και διατύπωσή τους σε πρόγραμμα δράσης*. Ειδικότερα, γίνεται κατανομή – επιμερισμός του οργανωτικού έργου, εξειδικεύεται το προσωπικό σε αντίστοιχα καθήκοντα, προσδιορίζονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης, περιγράφονται οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων και καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι, προσδιορίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής και τα τελικά κριτήρια μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των τελικών αποτελεσμάτων,

γ) *εξειδικεύονται και διαφοροποιούνται οι στόχοι*. Στο στάδιο αυτό, καταγράφονται οι κρίσιμες δραστηριότητες¹⁷¹ και καθορίζονται οι δείκτες αποτελεσματικότητας, κατόπιν αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ο εργαζόμενος διαδραματίζει ενεργό ρόλο και κατά την παρακολούθηση του χρονικού προγραμματισμού αλλά και την υλοποίηση και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων. Για κάθε κρίσιμη δραστηριότητα προσδιορίζονται ορισμένοι δείκτες αποτελεσματικότητας, οι οποίοι λειτουργούν ως κριτήρια εκτίμησης του βαθμού προσέγγισης ή επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος,

¹⁷⁰Κι αυτό γιατί αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, με άμεση επενέργεια την ορθότερη υλοποίηση και αξιολόγηση-ανατροφοδότηση της διοικητικής δράσης.

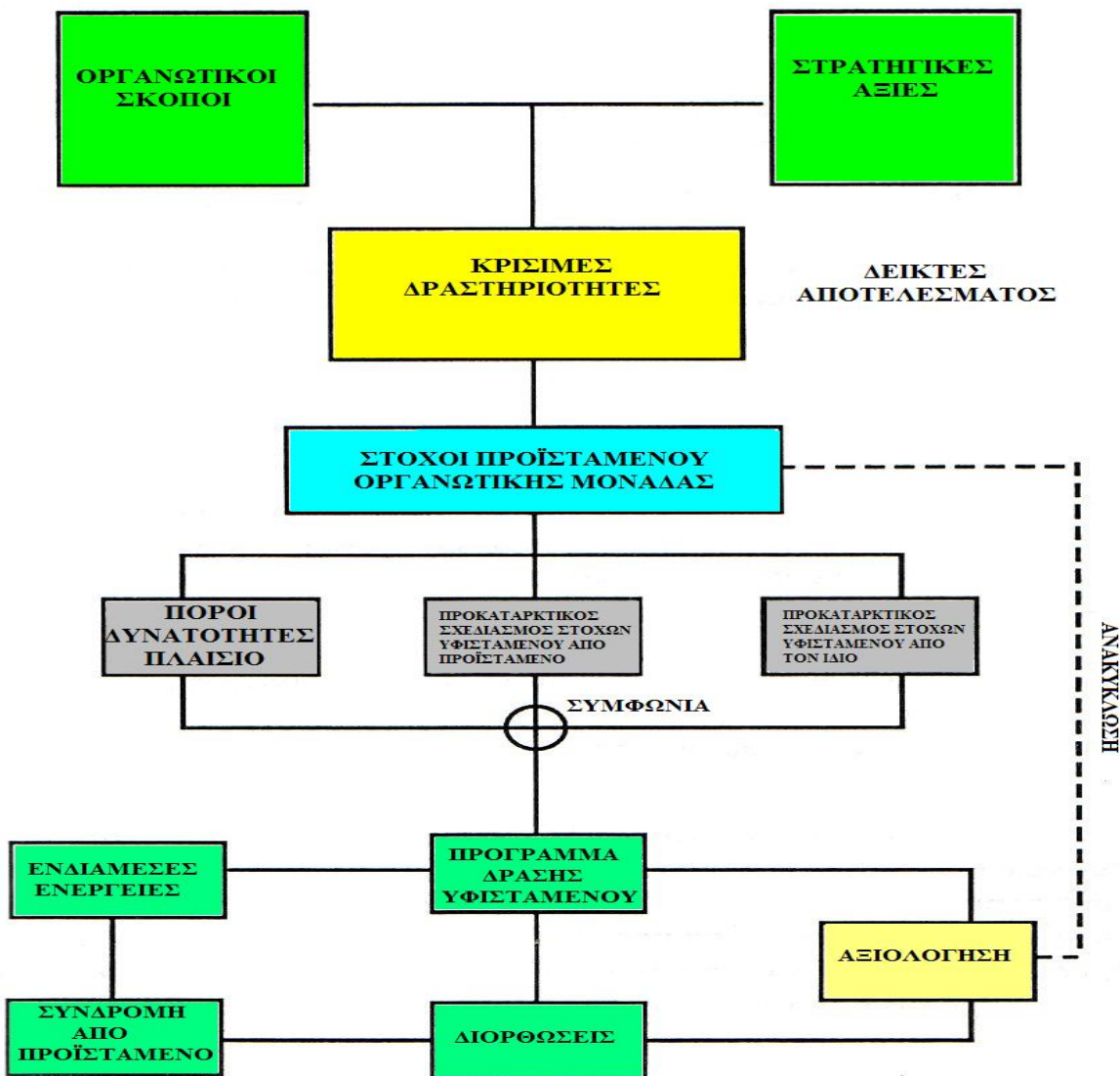
¹⁷¹Ως κρίσιμες δραστηριότητες ή περιοχές αποτελεσμάτων (*key result areas*) θεωρούνται εκείνες, οι οποίες είναι καιρίαιες και η επίτευξή τους αποτελεί προϋπόθεση της οργανωτικής επιβίωσης.

δ) ο προϊστάμενος μετά τη συμφωνία παρακολουθεί και συνεπικουρεί τη προσπάθεια υλοποίησης των στόχων του υφισταμένου,

ε) ο τελευταίος λειτουργεί με καθεστώς σχετικής αυτονομίας με ευρεία αποσυγκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Ειδικότερα, αναλαμβάνει την υλοποίηση προγραμμάτων δράσης, προβαίνει στις τυχόν διορθώσεις και σε μια καταρχήν αξιολόγηση του έργου εν όψει των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν και

στ) διεξάγονται περιοδικοί έλεγχοι της απόδοσης από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τον υφιστάμενο, οι οποίοι αφορούν στην επισήμανση των αποκλίσεων μεταξύ πραγματικών και επιθυμητών αποτελεσμάτων, τη διόρθωσή τους και την περαιτέρω ανάπτυξη των στόχων και δυνατοτήτων των υφισταμένων.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει, συνοπτικά, τη διαδικασία η οποία ακολουθείται στη Διοίκηση με Στόχους, η οποία αναλύθηκε εκτενέστερα και λεπτομερώς αμέσως παραπάνω¹⁷².

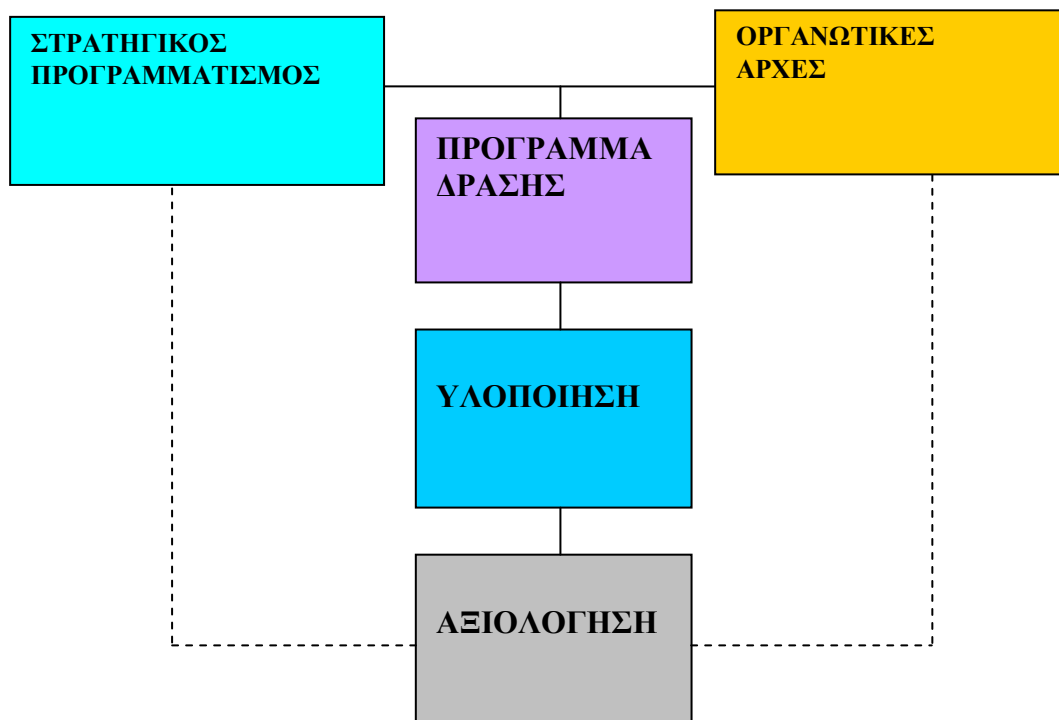


Σχήμα 5.2.: Διαδικασία της Διοίκησης με Στόχους

¹⁷² Δεκλερής Μ., (εισ. - επιμ.), (1989), Διοίκηση Συστημάτων, σ. 293, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή.

Ειδικότερα, η ΔμΣ προσδιορίζεται ως εξής¹⁷³:

- οι οργανωτικές αρχές και ο στρατηγικός προγραμματισμός ανήκουν στην αρμοδιότητα των ανώτερων στελεχών που καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς
- οι αντικειμενικοί σκοποί μεταφράζονται σε προγράμματα δράσης που καθορίζουν τους ατομικούς στόχους του κάθε υπαλλήλου
- προσδιορίζονται οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των στόχων
- υλοποιούνται οι στόχοι και
- αξιολογούνται τα αποτελέσματα



Σχήμα 5.3.: Στάδια της Διοίκησης με Στόχους

Όπως κάθε επιστημονική προσέγγιση, η ΔμΣ αποτελεί και αυτή με τη σειρά της, όπως θα έλεγε και ο Καθηγητής Α. Μακρυδημήτρης, ένα παράθυρο θέασης, αλλά, την ίδια στιγμή, και ένα παράθυρο μη θέασης. Πολλές, μάλιστα, επιχειρήσεις, χρησιμοποίησαν προγράμματα μανάτζμεντ κατευθυνόμενα από τη μέθοδο του ΜΒΟ, γεγονός το οποίο κατέδειξε τα θετικά, καθώς, επίσης, και τα αρνητικά σημεία της εν

¹⁷³ Δεκλερής Μ., (εισ. - επιμ.), ό.π., σ. 280.

λόγω μεθόδου¹⁷⁴. Οι βασικές επικρίσεις του μοντέλου αυτού διοίκησης αφορούν την αδυναμία διατύπωσης αντικειμενικών στόχων, την έλλειψη ευελιξίας, τη μη αναγνώριση της σπουδαιότητας εφαρμογής του τόσο από τα μέλη της οργάνωσης όσο και από την διοίκησή της που αδυνατεί να την υποστηρίξει και την «αποτυχία» του προγράμματός να παρουσιάσει ικανοποιητικά αποτελέσματα στην κατεύθυνση της ανάπτυξης υγιών σχέσεων μεταξύ της ομάδας και συνακόλουθα σε εκείνη της παρακίνησης των εργαζομένων.

Η ΔμΣ συνδέεται, τέλος, πάρα πολύ στενά με τη διοίκηση των αποτελεσμάτων¹⁷⁵, η οποία αποτελεί κυρίαρχη τάση, εδώ και δεκαετίες, σε πολλές άλλες χώρες¹⁷⁶. Επομένως, καθώς η επίτευξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια καθολική ανάγκη, η αξιοποίηση των παραπάνω μεθόδων αναδεικνύεται σε ζήτημα αιχμής και υψίστης σημασίας. Η χώρα μας, έχοντας διαγνώσει τις βαθύτερες αλλαγές οι οποίες συντελούνται και σε διεθνές επίπεδο, αναπτύσσει τις πολιτικές εκείνες που θα οδηγήσουν σε μια διοίκηση υψηλής απόδοσης, άλλοτε δειλά και αμήχανα και άλλοτε, βέβαια, αρκετά τολμηρά.

Ο νόμος 3230/2004, με τον οποίο εισάγεται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση η ΔμΣ, στα πλαίσια, πάντα, των επιταγών του Νέου Δημόσιου Management, αποτυπώνει την ανάγκη για μια εξωστρεφή, ανταγωνιστική διοίκηση η οποία δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων», εκ των δεικτών απόδοσης και εκ των στόχων τους οποίους η ίδια προκαθορίζει. Επιχειρείται, δηλαδή, με απλά λόγια, η ανάπτυξη ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης, μίας διοίκησης, σε αδρές γραμμές, η οποία ευθυγραμμίζεται

¹⁷⁴ Κριτική ασκήθηκε και για το ΝΔΜ ως προς τη συρρίκνωση των ανθρώπινων δικαιωμάτων, όσον αφορά την υπαγωγή της διοίκησης στην οικονομική εκδοχή του οφέλους και του αποτελέσματος, αλλά και την απογύμνωση της από το ανθρώπινο της περιεχόμενο.

¹⁷⁵ Αν και ο Ν. Μιχαλόπουλος, επισημαίνει, ότι «η διοικητική τεχνική της Διοίκησης μέσω Στόχων αναφέρεται κυρίως στον έλεγχο της διαδικασίας στοχοθεσίας, ενώ η διοίκηση αποτελεσμάτων αποδίδει ειδικό βάρος στη μέτρηση της επιτυχίας, της εκτίμησης του βαθμού υλοποίησης των προγραμματισθέντων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και από την άποψη αυτή είναι ένα βήμα εξέλιξης της λογικής της Διοίκησης μέσω Στόχων», στο Ν. Μιχαλόπουλος, (2003), Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, σ. 206, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.

¹⁷⁶ Χώρες πρωταγωνιστές στο πεδίο της μέτρησης αποτελεσμάτων στη Δημόσια Διοίκηση αποτελούν οι ΗΠΑ, (το 1971 ο Nixon υιοθέτησε τη Διοίκηση μέσω Στόχων ως μεθοδολογία προγραμματισμού και στοχοθεσίας), η Μεγάλη Βρετανία, οι Σκανδιναβικές χώρες, η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία, όπου τη δεκαετία του 1990 γεννήθηκε η πολιτική για την καθιέρωση δεικτών μέτρησης, καθώς και η Γερμανία, όπου υιοθετήθηκε η μέτρηση των αποτελεσμάτων μέσω των πρωτοβουλιών οι οποίες εγγράφονται στο πρόγραμμα «Neue Steuerung», με κύριο στόχο τη διαχείριση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και των εν γένει οικονομικών δυσκολιών. Αξίζει να σημειωθεί, επιπλέον, ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή των δεικτών επίδοσης και απόδοσης, αποτελεί το κυριότερο και βασικότερο εργαλείο μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Σουηδία, στην Αυστραλία, όπως και στις ΗΠΑ, ενώ, ταυτόχρονα, στην Πορτογαλία, η οποία έχει παρόμοια δομή με τη δική μας στη Δημόσια Διοίκηση, έχουν καθιερωθεί Βραβεία Ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας της, Βραβεία των καλύτερων πρακτικών οι οποίες ακολουθούνται στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας, αλλά, επιπλέον, έχει θεσμοθετηθεί και υπάρχει, και το διάταγμα 1259/1997 για τη θέσπιση Χαρτών Δικαιωμάτων των Πολιτών, το οποίο, μάλιστα, λειτούργησε, καθοριστικά, προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης σύγχρονων μέτρων και σύγχρονων πολιτικών στο πεδίο της Δημόσιας Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, να επισημανθεί, επιπροσθέτως, ότι για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), το Ηνωμένο Βασίλειο και η Νέα Ζηλανδία, δημοσιεύουν συγκεντρωτικά στοιχεία και ενθαρρύνουν τις βέλτιστες πρακτικές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο δε, να προστεθεί, εξάλλου, πως, η ανάπτυξη, η συλλογή, καθώς, επίσης, και η δημοσίευση των δεικτών, αναλαμβάνεται, ολοκληρωτικά, από την Audit Commission, μία μη κυβερνητική, θα μπορούσε άνετα να χαρακτηριστεί, δημόσια υπηρεσία, η οποία, μαζί με τους δημοσίους φορείς και τους δημοσίους οργανισμούς, των οποίων αποτιμούσε την απόδοση και την επίδοση, δημοσίευσε διακόσιους (200) δείκτες αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, αλλά, ακόμη, και οικονομικότητας, για κάθε τομέα δράσης τους.

με το περιβάλλον λειτουργίας της, επιτυγχάνει τη συστηματική επικοινωνία μεταξύ των εξωτερικών και των ενδοδιοικητικών μετόχων της στη βάση ενός οράματος δράσης, καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες της δημόσιας οργάνωσης και, παράλληλα, διασφαλίζει τη συνεκτική λειτουργία μεταξύ όλων των διοικητικών ρόλων και των διαφοροποιημένων δράσεων¹⁷⁷. *Η στρατηγική διοίκηση, περιλαμβάνει την ανάλυση περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την εφαρμογή στρατηγικής και, τέλος, την αξιολόγηση*¹⁷⁸.

Η εφαρμογή της στρατηγικής, παρακολουθείται μέσω της τεχνικής της *balanced scorecard*¹⁷⁹ ή «εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης», όπως αυτή αποδίδεται στα ελληνικά. Η μέθοδος αυτή διατηρεί κλασικά οικονομικά μέτρα και κριτήρια, εισάγοντας, ωστόσο, πέρα από τους αμιγώς οικονομικούς και ποιοτικούς παράγοντες στη δράση του οργανισμού. Η δημόσια οργάνωση καλείται να προσαρμόσει τα Επιχειρησιακά Προγράμματα, ούτως ώστε να κινείται εντός ορίων προϋπολογισμού, χωρίς όμως να κάνει εκπτώσεις σε όρους στόχων, καινοτόμων δράσεων και ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. *Αποτελεί, επίσης, μία μέθοδο για την επιλογή των δεικτών αποδοτικότητας οι οποίοι και θα προωθήσουν την ενιαία στρατηγική του οργανισμού.* Τα μέτρα και οι στόχοι που προσδιορίζει και παρακολουθεί η μέθοδος της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης πηγάζουν από τη θεώρηση της δράσης της οργάνωσης μέσα από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες ή διαστάσεις: α) των οικονομικών πόρων¹⁸⁰, β) των πολιτών-πελατών¹⁸¹, γ) των εσωτερικών διαδικασιών¹⁸² και δ) της μάθησης και της συνεχούς βελτίωσης¹⁸³. Η μέθοδος αυτή αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

¹⁷⁷ <http://www.dee.gr>.

¹⁷⁸ Ως αξιολόγηση ορίζεται η επιλεκτική, συστηματική και αντικειμενική εκτίμηση ενός έργου, ενός προγράμματος ή μίας δημόσιας πολιτικής, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων τους. Αντικειμενικός σκοπός της αξιολόγησης είναι να εκτιμηθεί η επίτευξη των στόχων, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα και η συνεχής και ουσιαστική λειτουργία του οργανισμού. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων, την οποία και τροφοδοτεί με αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες, ενισχύοντας την ικανότητα του συστήματος να βελτιώνεται, αλλά και την πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερομένων, στο διαδικτυακό τόπο <http://www.dee.gr>.

¹⁷⁹ Με εμπνευστές τους R.Kaplan και D. Norton, η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε αρχικά στο πλαίσιο της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων, αποκαλείται διαφορετικά «σύστημα σταθμισμένων δεικτών» ή «σύστημα ισορροπημένων δεικτών», η ανάγκη του προέκυψε από τη διαπίστωση ότι οι κλασικοί οικονομικοί δείκτες δεν αρκούν, από μόνοι τους, να αποτυπώσουν την πλήρη εικόνα ενός οργανισμού και να τον οδηγήσουν στο μέλλον. Χώρες που την έχουν εφαρμόσει με επιτυχία είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Σκανδιναβικές χώρες, η Ιταλία.

¹⁸⁰ Ο άξονας της οικονομικής διαχείρισης αφορά την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, τον προσδιορισμό του ύψους των εσόδων και την αξιοποίησή τους. Ως κατάλληλος δείκτης για την παρακολούθηση αυτή, θεωρείται το ποσοστό απόκλισης των δαπανών από τις προϋπολογιζόμενες κάθε φορά δαπάνες.

¹⁸¹ Ο άξονας των πολιτών-πελατών αφορά το εξυπηρετούμενο κοινό, το κοινό, στο οποίο ο κάθε φορέας παρέχει τις υπηρεσίες του. Ένας δείκτης απόδοσης θα μπορούσε να σχετίζεται με τον μέσο όρο της ικανοποίησης των πολιτών.

¹⁸² Ο άξονας των εσωτερικών διαδικασιών αφορά το μηχανισμό, δια μέσω του οποίου ο κάθε φορέας ολοκληρώνει το έργο του(π.χ. χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασιών). Μπορεί λοιπόν να οριστεί ένας δείκτης που καθορίζει το πλήθος των εντύπων που μπορούν να συμπληρώνονται ηλεκτρονικά (έντυπα που μπορούν να συμπληρωθούν με μορφή ηλεκτρονικής φόρμας από τους ίδιους τους υπαλλήλους ή τους συναλλασσόμενους) καθώς και το πλήθος αυτών που μπορούν να διακινηθούν εσωτερικά ή εξωτερικά με ηλεκτρονική μορφή και ηλεκτρονική υπογραφή.

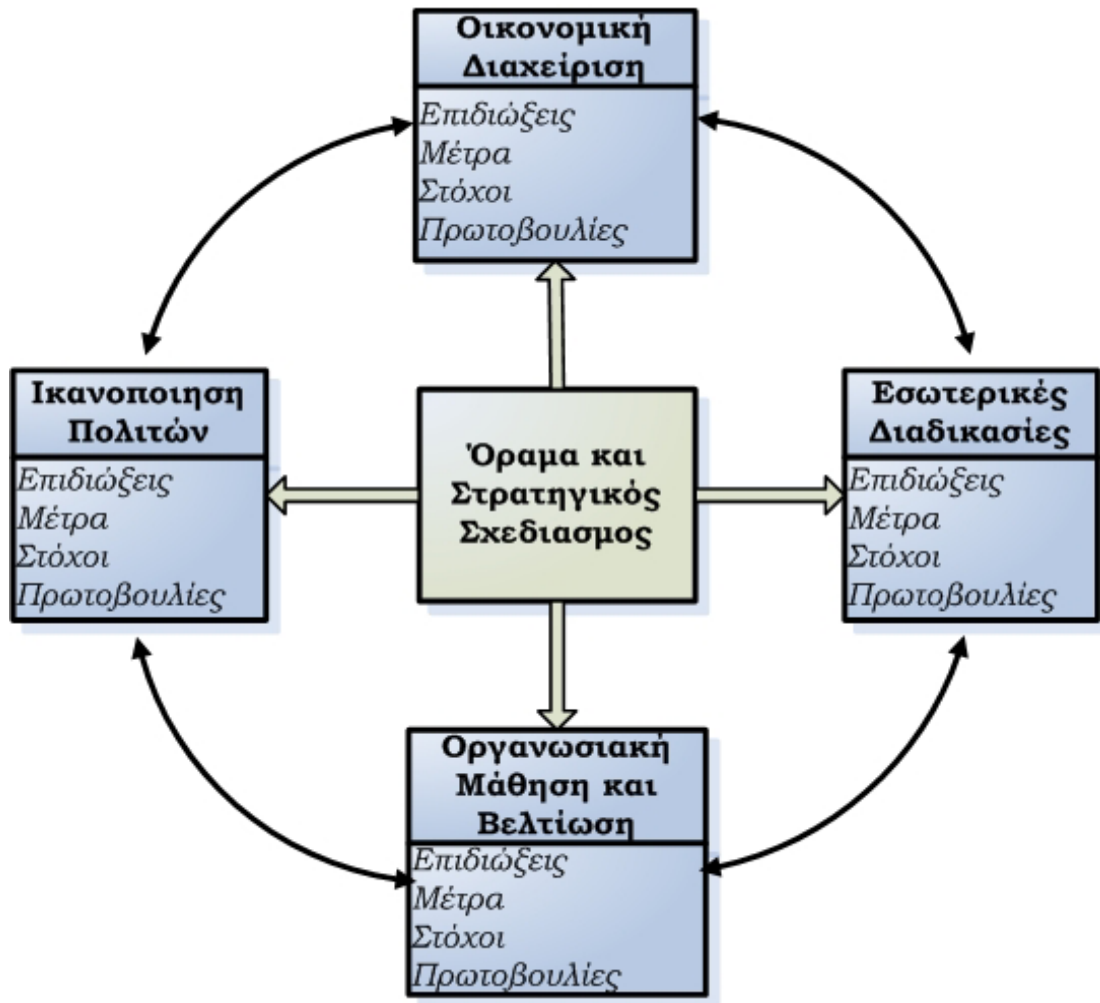
¹⁸³ Ο άξονας της μάθησης-βελτίωσης αφορά την οργανωσιακή μάθηση και τη βελτίωση που επιτυγχάνεται μέσω αυτής. Ένας δείκτης που θα μπορούσε να τεθεί, επί παραδείγματι, θα ήταν αυτός που παρακολουθεί τον αριθμό των ιδεών που υποβλήθηκαν από τους εργαζόμενους και τον αριθμό εκείνων (των ιδεών) που εφαρμόστηκαν.

- διατύπωση *δήλωσης προορισμού της οργάνωσης* ως μια λεπτομερή περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων της και της επιθυμητής της εξέλιξης σε έναν ορίζοντα τριών έως πέντε ετών,
- προσδιορίζονται *οι στρατηγικοί στόχοι ανά οπτική γωνία* και, ακολούθως,
- *καταρτίζεται ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων*, όπου και αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης ανά οπτική γωνία, ώστε η κάθε επίδοση της καθεμίας να οδηγεί στην βελτίωση των υπολοίπων¹⁸⁴,
- *καθορίζονται δείκτες για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των τιθεμένων στόχων*,
- *αναπτύσσονται πρωτοβουλίες*, δηλαδή, εφαρμόζονται προγράμματα που προσδιορίζουν τις απαραίτητες δράσεις για την εκπλήρωση των στόχων και, τέλος,
- η οργάνωση προβαίνει σε *κριτική επισκόπηση των ενεργειών της μέσω εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων*.

Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται, αρκετά συνοπτικά, η διαδικασία Balanced Scorecard¹⁸⁵:

¹⁸⁴Επί παραδείγματι, μια βελτίωση στα οικονομικά αποτελέσματα και ταυτόχρονα μια καλή επίδοση στους στόχους της μάθησης και ανάπτυξης οδηγούν σε βελτίωση των στόχων των εσωτερικών δραστηριοτήτων που με τη σειρά τους βελτιώνουν την εικόνα που έχει ο πολίτης-πελάτης για τον οργανισμό.

¹⁸⁵ <http://www.dee.gr> .



Σχήμα 5.4.: Η Διαδικασία *Balanced Scorecard*

Η διαδικασία της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης βασίζεται σε μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (*top-down*), με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται πρωταρχικά από την ανώτερη ηγεσία της οργάνωσης, με την ακόλουθη διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων¹⁸⁶. Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία καθορισμού των στόχων:

- κάθε οργάνωση, κάθε δημόσια υπηρεσία και κάθε Ν.Π.Δ.Δ., όπως, επίσης, και οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, σε ετήσια βάση, καθορίζουν τους στόχους¹⁸⁷ κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο και, μάλιστα, το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Δίνεται, ακόμη, βαρύτητα

¹⁸⁶ άρθρο 1, παρ. 1, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

¹⁸⁷ Η στοχοθεσία περιβάλλεται τον τύπο απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης, βλ. σχετικά άρθρο 3, παρ. 3, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

στον στρατηγικό σχεδιασμό, αφού οι ΟΤΑ έχουν υποχρέωση για την εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων,

- *οι στόχοι επιμερίζονται από πάνω προς τα κάτω με την πολιτική ηγεσία να θέτει τους στρατηγικούς στόχους,*
- *οι Διευθυντές/Τμηματάρχες, εν συνεχεία, προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους, με τους οποίους προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της υπηρεσίας και θα προωθήσουν τους στόχους τους,*
- *σε ένα επόμενο στάδιο, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα,*
- *οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου¹⁸⁸,*
- *η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες¹⁸⁹, ο σχεδιασμός των οποίων ανήκει στις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας¹⁹⁰ και όπου αυτές δεν υφίστανται στις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού. Οι δείκτες μπορούν να είναι είτε γενικοί, οι οποίοι αφορούν το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή των τεχνολογιών, καθώς και το κόστος διαχείρισης, είτε ειδικοί, οι οποίοι αφορούν τους εξειδικευμένους δείκτες που κάθε*

¹⁸⁸ άρθρα 1 και 3, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

¹⁸⁹ Στην εκάστοτε Υπουργική Απόφαση περί στοχοθεσίας καθορίζονται και οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, ενώ με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα, σύμφωνα με τα άρθρα 3, παρ. 3 και 5, παρ. 4, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

¹⁹⁰ Οι Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμημάτων και περιλαμβάνουν τα Τμήματα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας και Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών, σύμφωνα με το άρθρο 7, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

υπηρεσία θα εφαρμόσει και που αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών¹⁹¹.

Να προστεθεί, σε τελική ανάλυση, ότι καθώς οι οργανώσεις είναι ανοικτά συστήματα, μεταβάλλονται και προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες ανάγκες που διαμορφώνει το περιβάλλον τους. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η διαδικασία παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στόχων, αλλά και ο επανακαθορισμός τους, όπου αυτό, βέβαια, κρίνεται αναγκαίο¹⁹². Η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας του εξεταζόμενου φορέα υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης της πορείας της στοχοθεσίας¹⁹³. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας παρακολούθησης εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας γίνεται με την υποβολή έκθεσης από τον Υπουργό Εσωτερικών και την βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους¹⁹⁴.

Κλείνοντας αυτήν την ενότητα, να τονιστεί, ιδιαίτερα, το γεγονός ότι τόσο η Διοίκηση μέσω Στόχων, όσο και οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στους εξής, παρακάτω, τομείς δημοσίων πολιτικών της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης ή, εν γένει, του ελληνικού δημοσίου τομέα της οικονομίας, όπως, εξάλλου, προβλέπει και ο ίδιος ο νόμος 3230/2004:

1. Στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' και Β' βαθμού.
2. Στην Οικονομία.
3. Στην Απασχόληση.
4. Στην Κοινωνική Πολιτική και στην Κοινωνική Πρόνοια.
5. Στο Περιβάλλον.
6. Στις Μεταφορές.
7. Στη Δημόσια Ασφάλεια.
8. Στη Δημόσια Υγεία.
9. Στη Δικαιοσύνη.
10. Στο Σωφρονιστικό Σύστημα.
11. Στην Προστασία του Καταναλωτή.
12. Στη Δημόσια Διοίκηση.
13. Στην Περιφερειακή Πολιτική.

¹⁹¹άρθρο 5, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

¹⁹²Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων από τους Προϊσταμένους των οργανικών μονάδων δεν μπορεί να υπερβαίνει το τρίμηνο, σύμφωνα με το άρθρο 4, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

¹⁹³Η έκθεση αυτή υποβάλλεται τόσο στον οικείο Υπουργό όσο και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠΕΣ, σύμφωνα με το άρθρο 4, παρ. 5, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004.

¹⁹⁴άρθρο 9, παρ. 2 και 3, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/2004. Αξίζει να σημειωθεί, σε αυτό το σημείο, ότι στα πλαίσια του CAF (Common Assessment Framework), του εθελοντικού αυτού συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για πρώτη φορά το 2007 στην Ελλάδα απονεμήθηκαν βραβεία στις τρεις καλύτερες υπηρεσίες: α) ΕΟΦ, β) Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο και γ) Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ.

14. Στην Εκπαίδευση.
15. Στην Έρευνα, στην Τεχνολογία και στην Καινοτομία.
16. Στην Ισότητα των δύο Φύλων.

5.3.3. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Στα τέλη του 1990, η Ποιότητα προστίθεται στην ατζέντα της Ευρωπαϊκής Δημόσιας Διοίκησης και συγκροτείται η Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών. Βασικός σκοπός της εν λόγω ομάδας αποτελεί τόσο η προώθηση ανταλλαγών όσο και η οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης¹⁹⁵.

Έπειτα από μία σειρά συζητήσεων, οι οποίες κράτησαν σχεδόν μία δεκαετία, η Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών εκπόνησε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) / Common Assessment Framework (C.A.F.), το οποίο παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο 1^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, το οποίο έλαβε χώρα στη Λισαβόνα το Μάιο του έτους 2000. Αναθεωρήθηκε, ωστόσο, το έτος 2002 στην Κοπεγχάγη, ενώ το έτος 2006 στο Τάμπερε της Φινλανδίας παρουσιάστηκε η τρίτη έκδοση του Κ.Π.Α., όπως, δηλαδή, αυτό ισχύει και μέχρι σήμερα.

Το Κ.Π.Α. βασίζεται, κυρίως, στο μοντέλο EFQM, ενώ, παράλληλα, συνιστά ένα αρκετά απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης, το οποίο, μάλιστα, μετρά τις επιδόσεις των οργανώσεων του δημοσίου τομέα της οικονομίας και συμβάλλει με αποφασιστικό τρόπο στην εισαγωγή των διαφορών τεχνικών διοίκησης ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση¹⁹⁶. Ταυτόχρονα, το Κ.Π.Α. αποτελεί και ένα πρώτο εγχείρημα λήψης μεταρρυθμιστικών μέτρων στα πλαίσια της χώρας για την εκπλήρωση πολλών κριτηρίων «διοικητικής σύγκλισης», τα οποία, βέβαια, θα ισχύσουν για όλα τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Να επισημανθεί το γεγονός ότι στα δέκα έτη τα οποία ακολούθησαν, αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης υιοθέτησαν το συγκεκριμένο εργαλείο, ενώ, την ίδια στιγμή, πάνω από 2000 εφαρμογές πραγματοποιήθηκαν σε διάφορους τομείς του δημοσίου τομέα της οικονομίας¹⁹⁷.

Όσον αφορά τη δομή του Κ.Π.Α., αυτό αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία αναφέρονται πρωτίστως, μεταξύ άλλων, σε πρωταρχικές και βασικές αρχές, αλλά και πτυχές μίας οργάνωσης και τα οποία υποδιαιρούνται, με τη σειρά τους, σε δέσμες υποκριτηρίων. Η δομή του Κ.Π.Α. στηρίζεται, επιπλέον, στην ευρύτερη λογική ότι τα Αποτελέσματα του οργανισμού ως προς τις Επιδόσεις του, τους Πελάτες / Πολίτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω των Προϋποθέσεων της Ηγεσίας, της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, της Στρατηγικής και του Προγραμματισμού, των Εξωτερικών Συνεργασιών και Πόρων, καθώς, επίσης, και της Διοίκησης Διαδικασιών και Αλλαγών.

Με άλλα λόγια, δηλαδή, ορισμένα κριτήρια, όπως, για παράδειγμα, είναι η Ηγεσία, αποτελούν βασικότερες προϋποθέσεις για να επιτευχθούν άλλα κριτήρια, τα

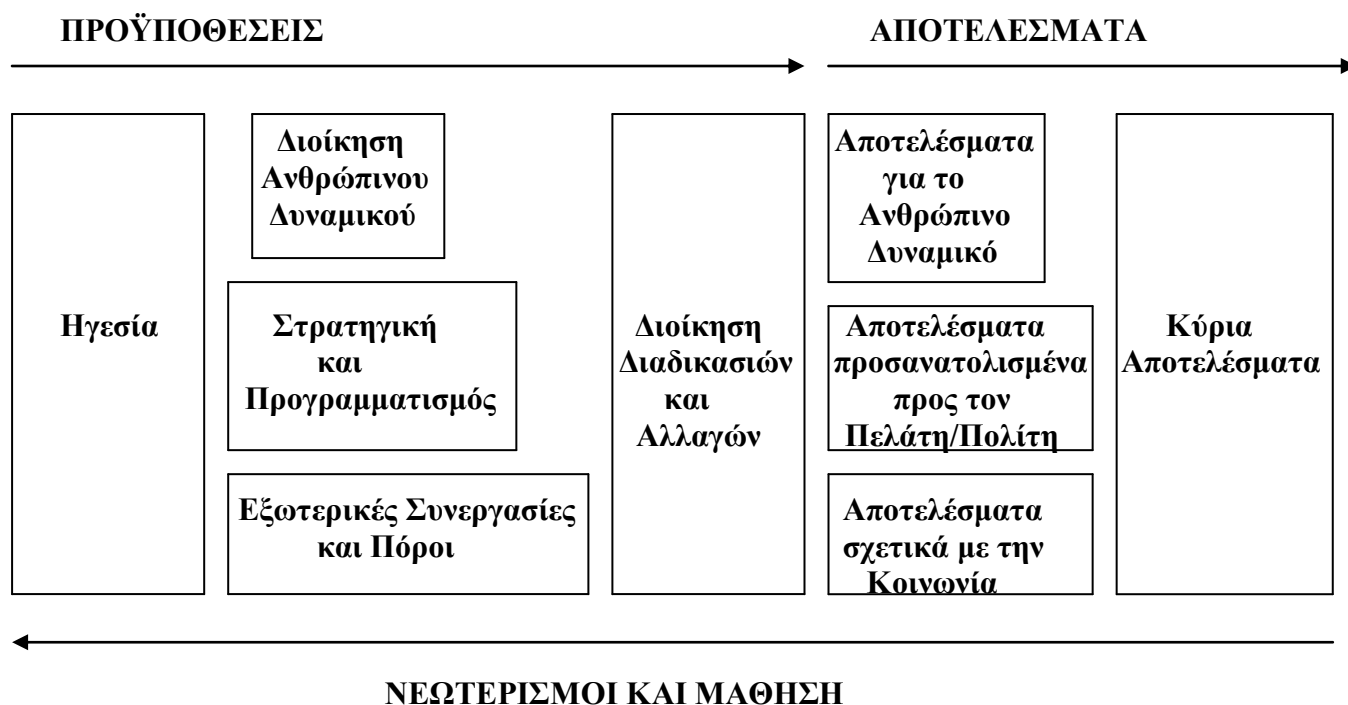
¹⁹⁵ <http://www.gspa.gr> .

¹⁹⁶ <http://www.gspa.gr> .

¹⁹⁷ <http://www.gspa.gr> .

οποία συνιστούν τα αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, πως οι προϋποθέσεις αφορούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του οργανισμού ως προς τη δομή, αλλά και την οργάνωσή του. Από την άλλη μεριά, τα αποτελέσματα αφορούν τόσο την αποτελεσματικότητα, όσο και την αποδοτικότητα της δράσης του οργανισμού.

Η δομή του Κ.Π.Α. παρατίθεται, με συνοπτικό τρόπο, στην κατωτέρω σχηματική απεικόνιση^{198 199 200}:



Σχήμα 5.5.: Η Δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Κάνοντας μία περιληπτική περιγραφή των εννέα κριτηρίων, τα οποία διακρίνονται στο παραπάνω σχήμα, είναι δυνατόν να λεχθούν τα εξής:

- ✚ Η *Ηγεσία* αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές διαμορφώνουν την αποστολή ενός δημοσίου οργανισμού, διευκολύνουν την επίτευξή της και, τέλος, συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος του δημοσίου αυτού οργανισμού.
- ✚ Η *Στρατηγική και ο Προγραμματισμός* αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή του, μέσω μίας συγκεκριμένης στρατηγικής, προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων, καθώς και με την υποστήριξη δημόσιων πολιτικών, προγραμμάτων, αλλά και διαδικασιών.

¹⁹⁸ <http://www.eipa.eu/caf> .

¹⁹⁹ <http://www.ekdd.gr> .

²⁰⁰ <http://www.gspa.gr> .

- ✚ *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο ένας δημόσιος οργανισμός διαχειρίζεται και, συνάμα, αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού του.
- ✚ *Οι Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι* αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται αφ' ενός μεν τις εξωτερικές συνεργασίες με διαφορετικούς κάθε φορά εταίρους και αφ' ετέρου δε τους εσωτερικούς πόρους του προκειμένου να υποστηρίξει τόσο τη στρατηγική του όσο και την αποτελεσματική λειτουργία του.
- ✚ *Η Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών* αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος οργανισμός διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες, με σκοπό να υποστηρίξει τη στρατηγική του, καθώς, επίσης, και να ικανοποιήσει τους πελάτες / πολίτες του.
- ✚ *Τα Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη / Πολίτη* συνιστούν τα αποτελέσματα τα οποία πετυχαίνει ο δημόσιος οργανισμός σε σχέση με την ικανοποίηση τόσο των εξωτερικών, όσο και των εσωτερικών πελατών / πολιτών του.
- ✚ *Τα Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό* είναι τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του.
- ✚ *Τα Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία* αφορούν το τι ακριβώς επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας, για ζητήματα και θέματα, όπως, για παράδειγμα, είναι, η ποιότητα ζωής και η διατήρηση των παγκοσμίων πόρων.
- ✚ *Τα Κύρια Αποτελέσματα* αφορούν το τι ακριβώς επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός σχετικά με τη θεσμοθετημένη εντολή του, αλλά και τους προκαθορισμένους στόχους του, καθώς και σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον ή και συμμετέχουν στο δημόσιο οργανισμό.

Να σημειωθεί, σε αυτό το σημείο, ότι η επαλήθευση των διασυνδέσεων προϋποθέσεων – αποτελέσματος είναι θεμελιώδους σημασίας στην αυτοαξιολόγηση, όπου ο αξιολογητής οφείλει πάντα να ελέγχει τη συνέπεια μεταξύ ενός δεδομένου αποτελέσματος ή μίας σειράς ομοιογενών αποτελεσμάτων, καθώς και των «αποδείξεων» οι οποίες έχουν συλλεχθεί στα σχετικά κριτήρια και υποκριτήρια από την πλευρά των προϋποθέσεων.

Μία τέτοια συνέπεια είναι μερικές φορές αρκετά δύσκολο να επαληθευτεί από τη στιγμή που, εξαιτίας του ολιστικού χαρακτήρα της οργάνωσης, οι διαφορετικές αιτίες, δηλαδή προϋποθέσεις, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους όταν παράγουν αποτελέσματα. Σε οιαδήποτε περίπτωση, πάντως, η ύπαρξη κατάλληλης ανάδρασης, από τα αποτελέσματα τα οποία εμφανίζονται στο δεξιό τμήμα στο αντίστοιχο κριτήριο του αριστερού τμήματος, θα πρέπει να ελεγχθεί κατά την αξιολόγηση.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, άλλωστε, αποτελεί ένα μοντέλο ολιστικής διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, το Κ.Π.Α. παρέχει και προσφέρει στους οργανισμούς ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης, το οποίο είναι παρόμοιο με τα πιο σημαντικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκριτικά, ωστόσο, με τα υπόλοιπα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το Κ.Π.Α. δεν επιθυμεί απλώς και μόνο να φέρει τον οργανισμό ο οποίος εφαρμόζει το εν λόγω εργαλείο πιο κοντά στις αξίες

της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά, αντίθετα, έχει σαν στόχο να γίνουν αυτές μέρος της κουλτούρας του οργανισμού²⁰¹.

Βασικός σκοπός, επομένως, του Κ.Π.Α. είναι να εισάγει στη Δημόσια Διοίκηση τις αρχές και τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και, προοδευτικά, να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτοαξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός – Εκτέλεση» σε έναν περισσότερο ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και, τέλος, την Ανάδραση.

Εξάλλου, το Κ.Π.Α. προσφέρει σε έναν οργανισμό τη δυνατότητα της διενέργειας μίας ενδεδειγμένης καταγραφής τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού του περιβάλλοντος, ενώ, ταυτόχρονα, συμβάλλει ουσιαστικά στη συνεχώς αυξανόμενη κατανόηση των προβλημάτων του οργανισμού, αλλά και στο σχεδιασμό στοχευμένων δράσεων βελτίωσής του.

Το Κ.Π.Α. αποτελεί, επιπροσθέτως, ένα είδος «γέφυρας» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων τα οποία χρησιμοποιούνται στη Διοίκηση Ποιότητας, διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα της οικονομίας και, παράλληλα, παρέχει στον οργανισμό ένα σχέδιο ενός «οργανισμού ο οποίος ακολουθεί όλες τις αρχές, καθώς, επίσης, και τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»²⁰². Το Κ.Π.Α. θεωρείται ως ένα από τα πιο ολοκληρωμένα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται μία συγκριτική παρουσίαση των πιο σημαντικών εργαλείων ποιότητας. Από τα στοιχεία του εν λόγω πίνακα φαίνεται, λοιπόν, ότι το Κ.Π.Α. δίνει ιδιαίτερη έμφαση τόσο στις εισροές και στις διαδικασίες, όσο και στις εκροές και τα άμεσα αποτελέσματα, εν αντιθέσει με το ISO και το Balance Scorecard²⁰³.

Μοντέλο	Εισροές	Διαδικασίες	Εκροές	Άμεσα Αποτελέσματα
ISO	X	X		
Balanced Scorecard	X	X	X	
EFQM	X	X	X	X
C.A.F. ή ΚΠΑ	X	X	X	X

Πίνακας 5.2.: Έμφαση των βασικών μοντέλων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Συνοψίζοντας, να επισημανθεί ότι όσον αφορά το μέλλον του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, με το πέρας των ετών, οι χρήστες του άρχισαν να προβληματίζονται ιδιαίτερα σχετικά με τα αποτελέσματα τα οποία είχαν οι εφαρμογές του στους οργανισμούς τους. Έτσι, τέθηκαν τα ερωτήματα αν ήταν οι εν λόγω εφαρμογές επιτυχημένες, αλλά και αν κατάφεραν οι δημόσιοι οργανισμοί να κάνουν το πρώτο βήμα προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στα πλαίσια αυτής της αναζήτησης, δημιουργήθηκε το «C.A.F. External Feedback Procedure». Η διαδικασία της ανατροφοδότησης βασίζεται σε τρεις πυλώνες: στη

²⁰¹ <http://www.eipa.eu/caf>.

²⁰² <http://www.gspa.gr>.

²⁰³ <http://www.eipa.eu/caf>.

διαδικασία εφαρμογής του Κ.Π.Α., στο σχεδιασμό των μέτρων βελτίωσης και, εν τέλει, στην έναρξη του ταξιδιού διαμέσου των οχτώ (8) αρχών αριστείας.

Ειδικότερα, ο τρίτος πυλώνας του «C.A.F. External Feedback Procedure» μετρά τη λεγόμενη ωριμότητα ενός δημοσίου οργανισμού σχετικά με τις αρχές και τους κανόνες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με τη συνεχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, τόσο οι κανόνες όσο και οι αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γίνονται μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας ενός δημοσίου οργανισμού. Εντούτοις, μέχρι και σήμερα, δεν αναπτύχθηκε ένα αποτελεσματικό και αξιόλογο εργαλείο με το οποίο θα ήταν δυνατόν να μετρηθεί ο βαθμός στον οποίο οι κανόνες, καθώς, επίσης, και οι αρχές του Κ.Π.Α. γίνονται μέρος της καθημερινής λειτουργίας ενός δημοσίου οργανισμού. Το συγκεκριμένο κενό, βέβαια, ήρθε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο το οποίο σχεδιάστηκε για αυτό το λόγο²⁰⁴.

Εξάλλου, η διαδικασία για την ανατροφοδότηση του συστήματος στηρίχθηκε, κατά πολύ, στα αποτελέσματα αρκετών ερευνών, στις οποίες και ζητήθηκε, βέβαια, από τους χρήστες να εκφράσουν τις εμπειρίες τους από το νέο αυτό εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Κλείνοντας, σε τελική ανάλυση, οι γενικές αρχές της συγκεκριμένης διαδικασίας εγκρίθηκαν κατά τη διάρκεια της Σλοβενικής Προεδρίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Μάιο του έτους 2008, στη συνάντηση του δικτύου EUPAN Network, από τους Γενικούς Διευθυντές. Εν συνεχεία, το εν λόγω θέμα συζητήθηκε και από το IPSG, κατά τη διάρκεια της Γαλλικής, της Τσέχικης, αλλά και της Σουηδικής Προεδρίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα τελικά σχέδια εγκρίθηκαν το Δεκέμβριο του έτους 2009.

5.3.4. Ανασχεδιασμός Οργανωτικών Διαδικασιών

Ένας τυπικός, σύντομος και περιεκτικός ορισμός του Ανασχεδιασμού Οργανωτικών Διαδικασιών είναι ο ακόλουθος: *«Ανασχεδιασμός Οργανωτικών Διαδικασιών είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των οργανωτικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων, σε απόλυτο συνδυασμό με τα κρίσιμα κριτήρια απόδοσης, όπως είναι το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι παροχές υπηρεσιών, καθώς και η ταχύτητα των προσφερόμενων και των παρεχόμενων υπηρεσιών ή των παραγόμενων προϊόντων»*²⁰⁵.

Οι στόχοι του ανασχεδιασμού συνδέονται άμεσα με την επίτευξη των βασικών στόχων του οργανισμού. Οι πιο συχνοί στόχοι του ανασχεδιασμού των διαδικασιών είναι οι εξής:

- *Ορθολογικές διαδικασίες:* Ο περισσότερο κοινός στόχος των προγραμμάτων ανασχεδιασμού μπορεί να ειπωθεί πως είναι αυτός να κάνει τις διαδικασίες του οργανισμού, όσο το δυνατόν, περισσότερο αποτελεσματικές. Αυτό σημαίνει βελτίωση της ροής εργασίας και μικρότερος χρόνος αναμονής για την εκτέλεση των εργασιών. Όλες οι περιττές ενέργειες, δηλαδή, με απλά

²⁰⁴ <http://www.eipa.eu/caf>.

²⁰⁵ Hammer M. and Champy J., (1993), Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης.

λόγια, καταργούνται και δεν υπάρχουν πάρα πολλά περιθώρια για να γίνουν λάθη.

- *Βελτίωση της ποιότητας:* Η ποιότητα αφορά τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά και την ελαχιστοποίηση ή και τον εκμηδενισμό των λαθών κατά την παραγωγική διαδικασία. Η βελτίωση της ποιότητας, σε όλες τις διαδικασίες, θα επιφέρει αύξηση της αξίας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ, ταυτόχρονα, θα μειώσει, σε σημαντικό βαθμό, το κόστος, εξαλείφοντας οτιδήποτε είναι περιττό.
- *Μείωση κόστους:* Η δραματική μείωση του κόστους αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους που οδηγούν στην απόφαση του οργανισμού για ριζικό ανασχεδιασμό. Να επισημανθεί ότι σε μία τελείως ανταγωνιστική αγορά, με δεδομένο ότι τα περιθώρια κέρδους συμπιέζονται συνεχώς και σε μεγάλο βαθμό, η μείωση των εξόδων του οργανισμού επιβάλλεται, ακόμη και στην περίπτωση της εφαρμογής σε έναν δημόσιο οργανισμό των αρχών και των κανόνων του Νέου Δημοσίου Management, ούτως ώστε να βελτιωθεί ή τουλάχιστον να διατηρηθεί η θέση του οργανισμού στην αγορά ή στον τομέα δραστηριοποίησής του. Εξάλλου, από καθαρά χρηματοοικονομική άποψη, η υψηλή αποδοτικότητα προϋποθέτει αρκετά χαμηλό κόστος, καθώς, επίσης, και αρκετά υψηλά κέρδη.
- *Αύξηση των εσόδων:* Σε έναν μακροχρόνιο ορίζοντα, η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών του οργανισμού επηρεάζει σημαντικότερα τα έσοδά του, καθώς αυτή συνεισφέρει στην αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αλλά και στη θέση την οποία αυτά και αυτές κατέχουν στην αγορά ή στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού. Επιπλέον, καθώς οι διαδικασίες είναι περισσότερο απλές και, συνάμα, μειώνεται αρκετά ο χρόνος παραγωγής του προϊόντος ή παροχής της υπηρεσίας, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα για περισσότερες πωλήσεις σε μία χρονική περίοδο και, κατά συνέπεια, τη δυνατότητα για περισσότερα έσοδα.
- *Προσανατολισμός στον πελάτη ή στον πολίτη:* Από τους σημαντικότερους, ίσως, στόχους του ανασχεδιασμού είναι τόσο η εδραίωση όσο και η βελτίωση της λεγόμενης πελατοκεντρικής ή πολιτοκεντρικής φιλοσοφίας στον οργανισμό. Πιο αναλυτικά, δεδομένου ότι η αξιολόγηση ενός οργανισμού και των διαδικασιών του, αλλά και των προϊόντων του ή των υπηρεσιών του βασίζεται και στηρίζεται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, κυρίως, στην εξυπηρέτηση των πελατών του ή των πολιτών, οι βελτιώσεις στον υπό εξέταση τομέα συνιστούν μία μεγάλη ευκαιρία για αύξηση των εσόδων του.
- *Διαχείριση λειτουργιών μετά από συγχώνευση:* Μία ιδιαίτερη περίπτωση εφαρμογής ανασχεδιασμού είναι, μετά από συγχώνευση οργανισμών ή και έπειτα από εξαγορά. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις, πάρα πολλές λειτουργίες θα πρέπει να συνδυαστούν και αρκετές από αυτές θα είναι εντελώς περιττές, οπότε και οφείλουν να καταργηθούν. Ο Ανασχεδιασμός των Οργανωτικών Διαδικασιών καθίσταται, έτσι, η μοναδική μεθοδολογία η οποία δύναται να επιτύχει ένα τόσο απαιτητικό και, πολλές φορές, επίπονο εγχείρημα.

Για την επιτυχημένη, άλλωστε, έκβαση των προγραμμάτων ανασχεδιασμού, καθίσταται απαραίτητη η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξασφάλιση ορισμένων προϋποθέσεων, οι οποίες είτε θα διευκολύνουν τις διαδικασίες, είτε θα εμποδίσουν να δημιουργηθούν προβλήματα. Παρακάτω παρατίθενται, συνοπτικά, οι πιο σημαντικές από αυτές τις προϋποθέσεις επιτυχίας του ανασχεδιασμού σε έναν οργανισμό:

- Δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού για ηθική και υλικοτεχνική υποστήριξη.
- Κατανόηση όλων των διαδικασιών του οργανισμού και της σχέσης μεταξύ τους.
- Κατανόηση της αποστολής και της στρατηγικής του οργανισμού.
- Κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού.
- Κατανόηση της φύσης των αλλαγών οι οποίες πραγματοποιούνται στον οργανισμό.
- Η χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας εντός του οργανισμού.

Επιπροσθέτως, να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι εφόσον υπάρξει σωστός σχεδιασμός, χειρισμός και το απαραίτητο ενδιαφέρον από τα στελέχη ενός οργανισμού, δεν χρειάζεται να έχει αρνητικά αποτελέσματα ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών. Εντούτοις, να επισημανθεί ότι ορισμένα λάθη και κάποιες παραλήψεις κατά τον ανασχεδιασμό είναι δυνατόν να συμβαίνουν πολύ συχνά και, επομένως, πρέπει να εντοπίζονται και να αποφεύγονται το συντομότερο δυνατόν. Ενδεικτικά, να αναφερθεί πως ορισμένα από αυτά τα συνηθισμένα λάθη, κατά την εφαρμογή του ανασχεδιασμού σε μία οργανωτική μονάδα, μπορεί να είναι τα κατωτέρω:

- *Αρκετά προγράμματα ανασχεδιασμού απέτυχαν διότι επιχείρησαν να δημιουργήσουν με την πρώτη προσπάθεια την τέλεια λειτουργία. Το συγκεκριμένο εγχείρημα, όμως, πραγματοποιείται αποκλειστικά και μόνο με σταδιακή και συνεχή προσπάθεια.*
- *Συχνά, ο ανασχεδιασμός αντιμετωπίζεται απλά σαν μία αναθεώρηση των λειτουργιών του οργανισμού και όχι σαν μία μέθοδος ριζικής αλλαγής, με άμεσο αποτέλεσμα να χάνει τη δυναμική την οποία αυτός έχει.*
- *Ο ανασχεδιασμός γίνεται σε περιορισμένη έκταση στον οργανισμό, ενώ, παράλληλα, αφορά μόνο ορισμένες διαδικασίες. Ωστόσο, η πλειονότητα των διαδικασιών του οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους και, συνεπώς, είναι απαραίτητο, κάθε φορά που ανασχεδιάζεται μία διαδικασία, να δίνεται τεράστια προσοχή και πάρα πολύ μεγάλη έμφαση στις μεταβολές, οι οποίες προκαλούνται, γενικότερα, στη λειτουργία του οργανισμού.*
- *Πολλές φορές, αντί να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες, ανασχεδιάζεται η ίδια η δομή του οργανισμού, γεγονός το οποίο είναι δυνατόν να βελτιώνει τη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του, δεν έχει, όμως, τα πολύ θετικά αποτελέσματα του ανασχεδιασμού.*
- *Πολύ συχνά, οι διοικήσεις των οργανισμών δεν αντιλαμβάνονται το μέγεθος και την αλυσιδωτή μορφή των αλλαγών τις οποίες πρόκειται να επιφέρει ο ανασχεδιασμός.*
- *Δεν λαμβάνεται υπόψη η κουλτούρα η οποία διαπνέει τον οργανισμό. Πιο ειδικά, ένα πρόγραμμα αλλαγής και, μάλιστα, τόσο πολύ ριζικό, οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις παραμέτρους εκείνες οι οποίες πρόκειται να επηρεάσουν σημαντικά την εν λόγω αλλαγή στον οργανισμό.*
- *Ένα αρκετά μεγάλο πλήθος οργανισμών, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα της οικονομίας, ξεκινούν τον ανασχεδιασμό και, έπειτα, διαπιστώνουν πως δεν μπορούν να διαθέσουν σε αυτόν συγκεκριμένο μέγεθος απαραίτητων πόρων. Σε αυτή την περίπτωση, είναι καλύτερα για τον οργανισμό, να μην αρχίσει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών του.*

- Ένα αρκετά συχνό λάθος αποτελεί, επίσης, το γεγονός ότι δεν έχουν σχεδιαστεί στον οργανισμό εναλλακτικές διαδικασίες. Η εν λόγω παράβλεψη καθυστερεί σε σημαντικότατο βαθμό τον ανασχεδιασμό, ενώ, την ίδια στιγμή, δημιουργεί προβλήματα στον οργανισμό, ο οποίος θα πρέπει να λειτουργεί με προβληματικές διαδικασίες για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Πολύ συχνά, οι καινούργιες διαδικασίες στηρίζονται, σε υπερβολικό βαθμό, στις τεχνολογικές εφαρμογές, δίχως να λαμβάνονται υπόψη οι όποιοι περιορισμοί της τεχνολογίας, όπως και το κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας των εφαρμογών αυτών. Ως εκ τούτου, το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα το αναμενόμενο.
- Οι οικονομικοί δείκτες, τέλος, καθώς και οι δείκτες της παραγωγικότητας του οργανισμού, αναμένεται να υποδείξουν τις αλλαγές οι οποίες πρέπει να γίνουν στον οργανισμό. Εξάλλου, πολλά προβλήματα δημιουργούνται και από την έλλειψη τέτοιων πληροφοριών σε μία οργανωτική μονάδα, κατά την εφαρμογή του ανασχεδιασμού, αλλά και μετά από αυτόν.

Συνοψίζοντας, να σημειωθεί ότι αλλαγές τόσο μεγάλες, όσο αυτές οι οποίες προκαλούνται από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών σε έναν οργανισμό, δεν συμβαίνουν σε καθημερινή βάση και δεν μπορούν να διαρκούν για σχετικά μεγάλη χρονική περίοδο. Κατά συνέπεια, για το λόγο αυτό, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών σε έναν οργανισμό θεωρείται, από τους περισσότερους μελετητές, ως ένα είδος έργου και, έτσι, διαχειρίζεται αναλόγως. Η διοίκησή του, άλλωστε, απαιτεί ιδιαίτερος την ορθολογική και οικονομική διαχείριση του χρόνου, των υλικών, του ανθρώπινου δυναμικού και, σε τελική ανάλυση, του κόστους, το οποίο είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου.

5.4. Διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η εφαρμογή των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας διέπεται από κάποιες διαφορές σε σχέση με την αντίστοιχη εφαρμογή τους στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, εξαιτίας, κυρίως, των διαφορών οι οποίες υφίστανται μεταξύ των δημοσίων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η εν γένει οργάνωση του δημοσίου τομέα διέρχεται μία μεταβατική περίοδο. Οι ολοένα και περισσότερο, δηλαδή, αυξανόμενες πιέσεις από την λεγόμενη παγκοσμιοποίηση, θέτουν τα παραδοσιακά πρότυπα των δημοσίων οργανώσεων υπό πολύ αυστηρή και μεγάλη αμφισβήτηση, ενώ, παράλληλα, καθιστούν ανεπίκαιρη την μέχρι πρότινος κατεστημένη κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της Δημόσιας Διοίκησης.

Επομένως, καθώς στη σύγχρονη οικονομία ο ρόλος του κράτους, συνεχώς, επαναπροσδιορίζεται, η αποσαφήνιση των ορίων μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα γίνεται ολοένα και περισσότερο δυσχερής. Η εισαγωγή του management στο δημόσιο τομέα δημιούργησε προβληματισμό, αλλά και τεράστιο ερευνητικό ενδιαφέρον σε σχέση πάντα με τη διάκριση ανάμεσα στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

Εξάλλου, η υφιστάμενη τάση εξομίωσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, δημιουργεί την αδήριτη ανάγκη της ανάλυσης της μεταξύ τους

διάκρισης, η οποία, μάλιστα, έπαψε οριστικά και αμετάκλητα να χαρακτηρίζεται ως απόλυτη.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα του κεφαλαίου, να επισημανθεί πως οι βασικές διαφορές μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων εστιάζονται στα εξής κάτωθι^{206 207}:

- ✚ Στο Θεσμικό και Κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο περιορίζει αυστηρά τόσο την αυτονομία όσο και την ευελιξία των δημοσίων φορέων και των δημοσίων οργανισμών, τη στιγμή, μάλιστα, όπου οι ιδιωτικές επιχειρήσεις απλά οφείλουν να μην παρανομούν.
- ✚ Στην πολιτική την οποία ακολουθούν πιστά οι δημόσιοι φορείς και οι δημόσιοι οργανισμοί και η οποία επηρεάζεται από τις πολιτικές διαδικασίες της εκάστοτε κυβέρνησης για τις δημόσιες υπηρεσίες.
- ✚ Στα εκάστοτε οικονομικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα, αφού οι ιδιωτικές επιχειρήσεις δέχονται μεγάλες και σαφείς επιρροές από την αγορά, ενώ, αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι δημόσιοι φορείς εξαρτώνται, σχεδόν, ολοκληρωτικά και αποκλειστικά από διάφορες πολιτικές αποφάσεις και δη από τον εκάστοτε κρατικό προϋπολογισμό.

²⁰⁶ <http://www.ekdd.gr> .

²⁰⁷ <http://www.dee.gr> .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

6.1. Παρουσίαση του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού²⁰⁸

Με το Νομοθετικό Διάταγμα (Ν.Δ.) 2961/54 συστάθηκε ο Οργανισμός Απασχολήσεως και Ασφαλίσεως Ανεργίας (ΟΑΑΑ), ο οποίος μετονομάστηκε σε Οργανισμό Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) με το Νομοθετικό Διάταγμα (Ν.Δ.) 212/69. Με το ίδιο Ν.Δ. (Νομοθετικό Διάταγμα) ρυθμίστηκαν, επίσης, θέματα οργάνωσης και διοίκησης του ΟΑΕΔ. Ακολούθησαν, το Β.Δ. (Βασιλικό Διάταγμα) 405/71 με το οποίο καθορίστηκε η οργάνωση, συγκρότηση και λειτουργία των Υπηρεσιών του, το Π.Δ. (Προεδρικό Διάταγμα) 416/90 με το οποίο συστάθηκαν οι δύο Γενικές Διευθύνσεις του και το Π.Δ. (Προεδρικό Διάταγμα) 396/98 με το οποίο συστάθηκε η τρίτη Γενική Διεύθυνσή του.

Ο ΟΑΕΔ αποτελεί το βασικό όργανο εφαρμογής της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής για την απασχόληση, ούτως ώστε να εξασφαλιστούν οι απαραίτητες και οι αναγκαίες προϋποθέσεις ταχείας προσαρμογής της προσφοράς εργασίας προς τις αντίστοιχες απαιτήσεις της ζήτησης εργασίας, σε αρμονία, βέβαια, πάντα με το εκάστοτε Πρόγραμμα Οικονομικής Ανάπτυξης της Χώρας, αλλά και τις συναφείς κατευθύνσεις και οδηγίες του εκάστοτε Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

Η λειτουργία του ΟΑΕΔ διέπεται από το καθεστώς του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου, ενώ βρίσκεται υπό την εποπτεία του εκάστοτε Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας, δηλαδή του νυν Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. Επομένως, να τονιστεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι του οργανισμού είναι δημόσιοι υπάλληλοι. Πρόκειται για έναν διοικητικά αυτόνομο δημόσιο οργανισμό, ο οποίος διοικείται από το Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η συγκρότηση του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ), το οποίο στηρίζεται στην αρχή της τριμερούς εκπροσώπησης, δημιουργεί ευνοϊκότερους όρους διαλόγου μεταξύ της Πολιτείας και των Κοινωνικών Εταίρων.

Με βάση αυτή την ανωτέρω αρχή, στο Διοικητικό Συμβούλιο συμμετέχουν:

- ✚ Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, που είναι ταυτόχρονα και Διοικητής του ΟΑΕΔ,
- ✚ 1 Κυβερνητικός Επίτροπος,
- ✚ 5 Εκπρόσωποι της Κυβέρνησης,
- ✚ 4 Εκπρόσωποι των μισθωτών (ΓΣΕΕ), από τους οποίους ο ένας καταλαμβάνει τη μία θέση Αντιπροέδρου,
- ✚ 5 Εκπρόσωποι των εργοδοτών (ΣΕΒ, ΕΣΕΕ, ΓΣΕΒΕΕ), από τους οποίους ο ένας καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση Αντιπροέδρου,
- ✚ 2 Εκπρόσωποι των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ.

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό των μέσων εφαρμογής της εκάστοτε Κυβερνητικής Πολιτικής, αποφασίζει για τα ζητήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων του ΟΑΕΔ και εγκρίνει τις αποφάσεις της Επιτροπής

²⁰⁸ <http://www.oaed.gr> .

Διαχείριση του ΛΑΕΚ (Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση).

Οι Υπηρεσίες του Οργανισμού διακρίνονται στην κεντρική Υπηρεσία (Διοίκηση) και στις Περιφερειακές Υπηρεσίες (7 Περιφερειακές Διευθύνσεις με τις κατά τόπους Υπηρεσίες που υπάγονται στην αρμοδιότητά τους).

Η Διοίκηση συγκροτείται από τις Α', Β' και Γ' Γενικές Διευθύνσεις που κατευθύνουν και συντονίζουν το έργο της αρμοδιότητάς τους.

Η αρμοδιότητα των Διευθύνσεων και Υπηρεσιών που υπάγονται στην Α' Γενική Διεύθυνση (Εργατικού Δυναμικού) ανάγεται σε θέματα που έχουν σχέση με την εφαρμογή της Κυβερνητικής Πολιτικής για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού της χώρας.

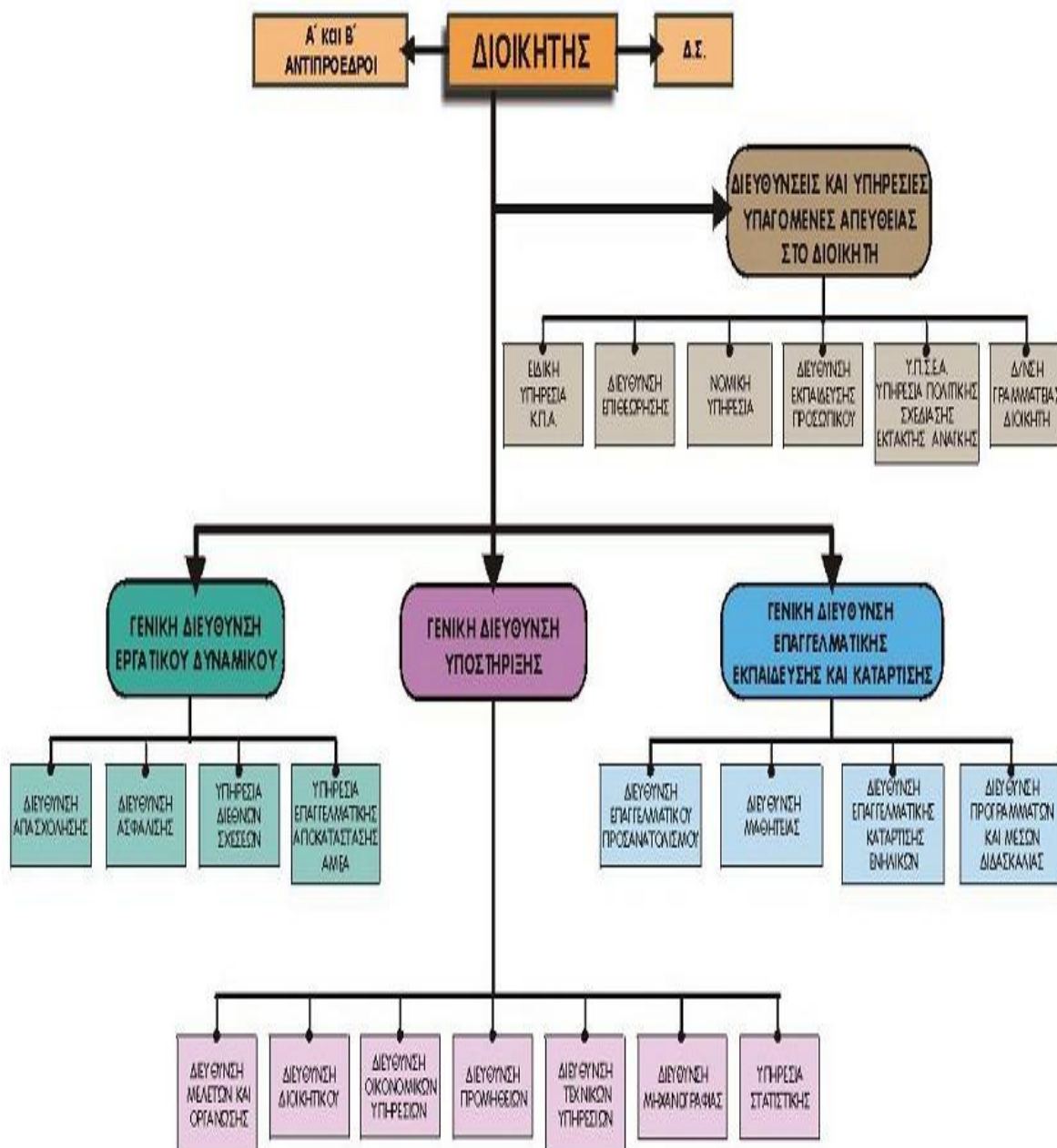
Η αρμοδιότητα των Διευθύνσεων και Υπηρεσιών που υπάγονται στη Β' Γενική Διεύθυνση (Υποστήριξης) ανάγεται σε θέματα που έχουν σχέση με την υποστήριξη του έργου των μονάδων του Οργανισμού (θέματα προσωπικού, οικονομικών κ.λπ.).

Η αρμοδιότητα των Διευθύνσεων που υπάγονται στην Γ' Γενική Διεύθυνση (Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης) ανάγεται σε θέματα που έχουν σχέση με την εφαρμογή της Κυβερνητικής Πολιτικής για τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό και την Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση του εργατικού δυναμικού της χώρας.

Εκτελεστικά όργανα των αποφάσεων που λαμβάνονται από τη Διοίκηση του Οργανισμού είναι οι Περιφερειακές Υπηρεσίες. Αυτές αποτελούνται από τις επτά (7) Περιφερειακές Διευθύνσεις στην αρμοδιότητα των οποίων υπάγονται οι υπηρεσίες Ασφάλισης, Απασχόλησης και οι Εκπαιδευτικές Μονάδες.

Συνοπτικά, το γενικό οργανόγραμμα των υπηρεσιών της διοίκησης του ΟΑΕΔ, το οποίο δείχνει τις λειτουργίες της κάθε υπηρεσίας του οργανισμού, είναι το εξής:

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

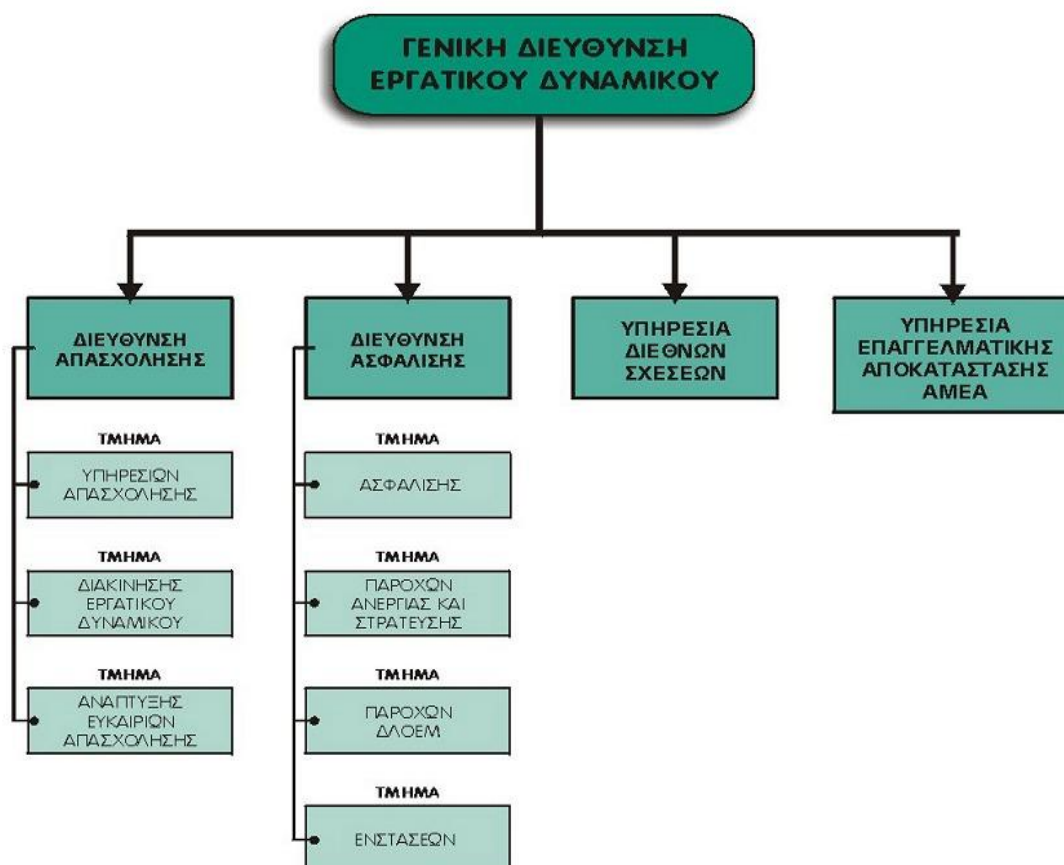


* Εφόσον ο Διοικητής αναθέσει στους Αναπροέδρους του Δ.Σ. να ασκούν αρμόδια με αυτόν αρμοσίες από τις αρμοδιότητες του Παρ.3 άρθρ.4 του Ν.2850/2001)

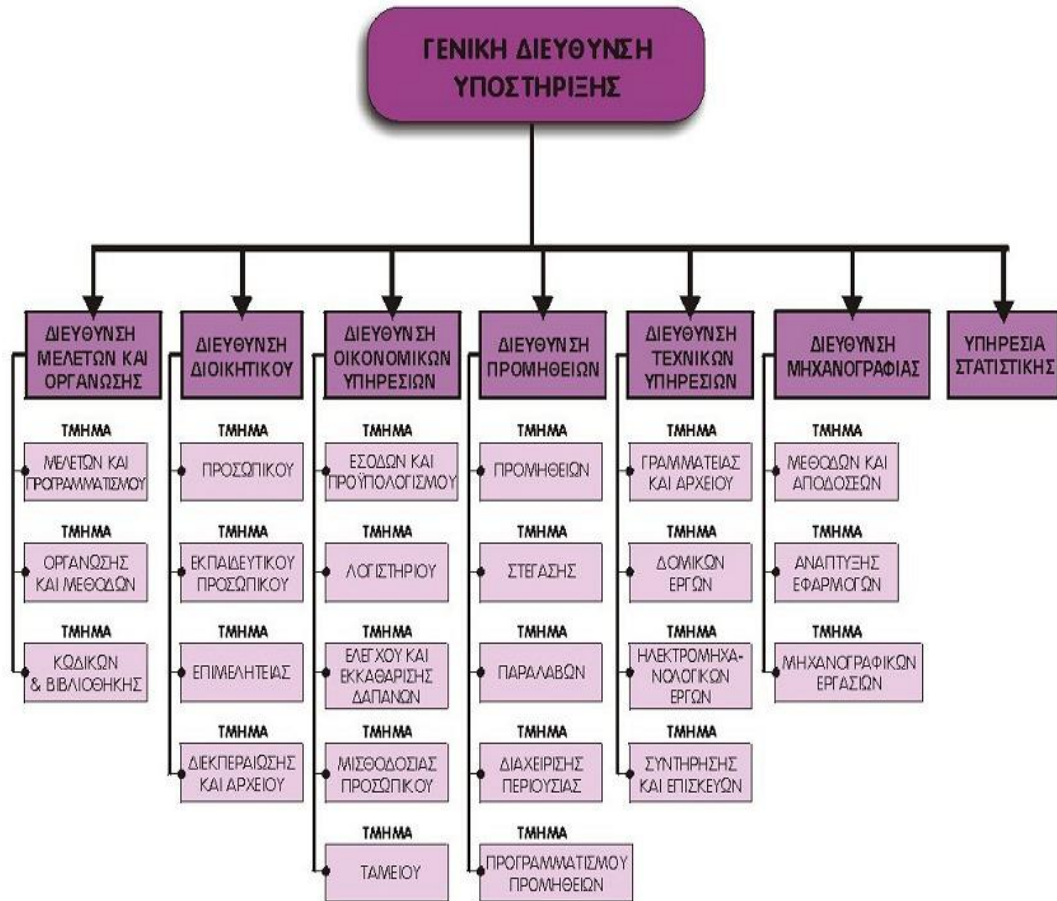
Σχεδιάστηκε από το γήρα Εικόσεων Ο.Α.Ε.Δ.

Σχήμα 6.1.: Το γενικό οργανόγραμμα των υπηρεσιών της διοίκησης του Ο.Α.Ε.Δ.

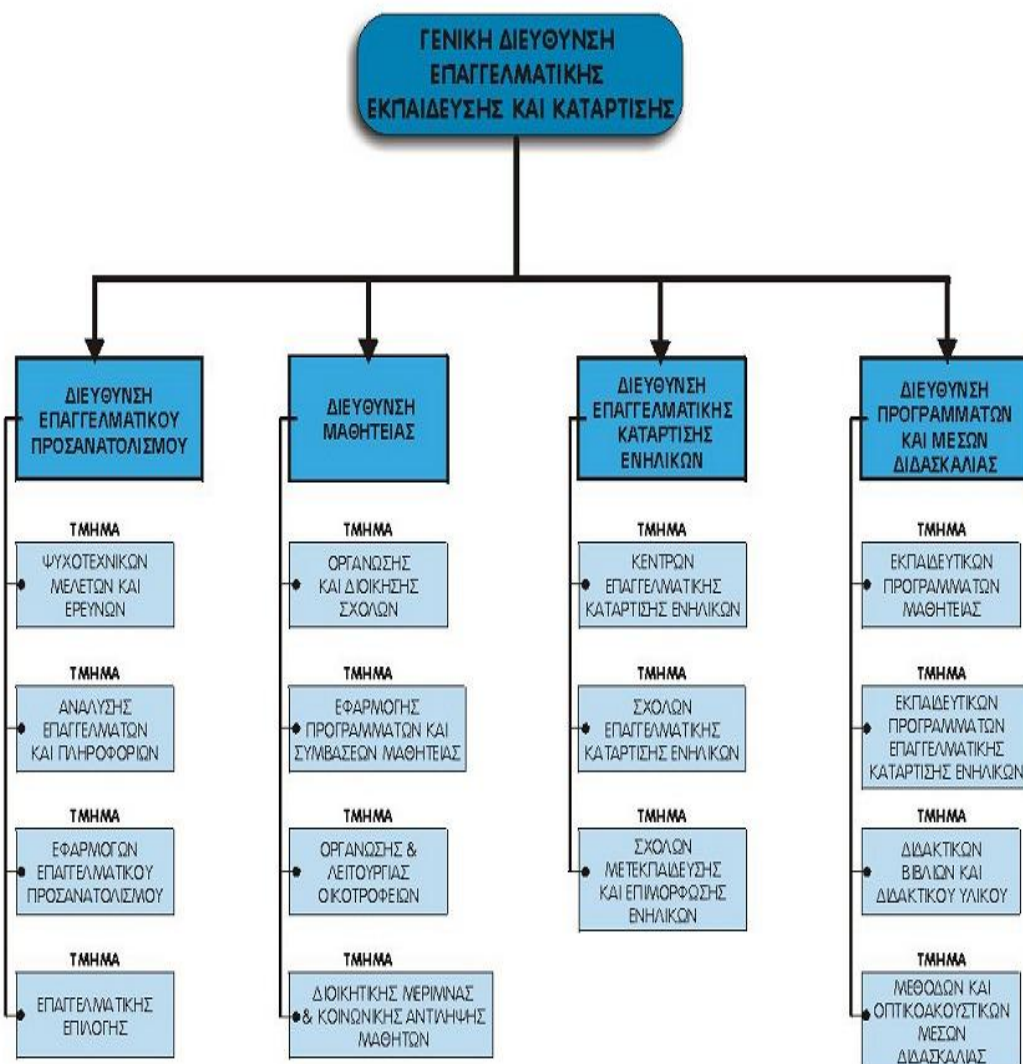
Επίσης, αμέσως παρακάτω, παρατίθενται τα επιμέρους οργανογράμματα του εν λόγω οργανισμού, δηλαδή, το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Εργατικού Δυναμικού, το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Υποστήριξης, το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, καθώς και το οργανόγραμμα των Διευθύνσεων και των Υπηρεσιών υπαγομένων απευθείας στο Διοικητή.



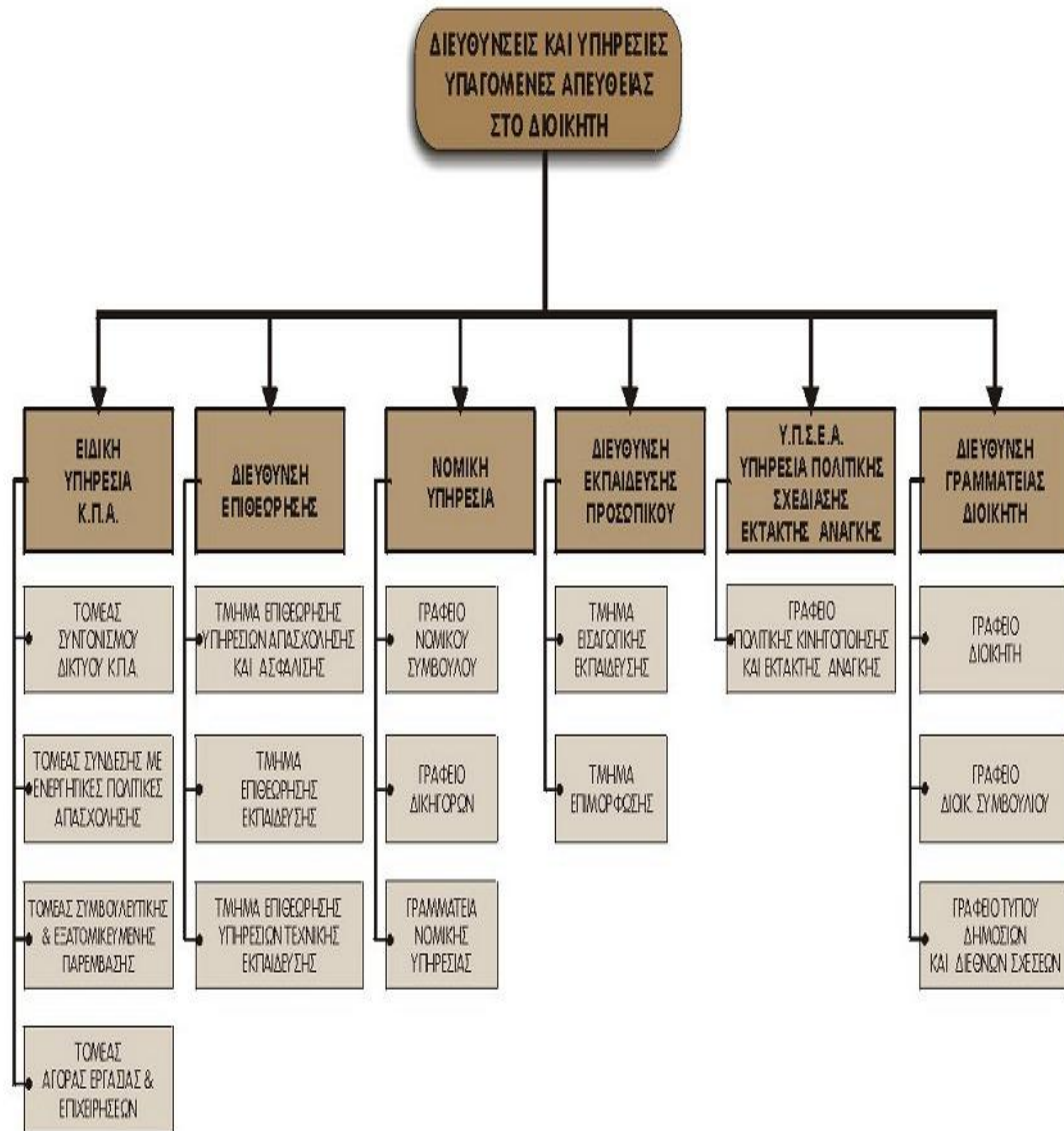
Σχήμα 6.2.: Το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Εργατικού Δυναμικού



Σχήμα 6.3.: Το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Υποστήριξης



Σχήμα 6.4.: Το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης



Σχήμα 6.5.: Το οργανόγραμμα των Διευθύνσεων και των Υπηρεσιών υπαγομένων απευθείας στο Διοικητή

Ο ΟΑΕΔ, τέλος, δραστηριοποιείται, κυρίως, στους παρακάτω τομείς:

1) *Απασχόληση*

Η εξεύρεση μίας κατάλληλης θέσης εργασίας, με εύλογο μισθό και αρμόζουσα εξέλιξη για κάθε άνεργο, συνιστά πάντα μία από τις πιο σημαντικές επιδιώξεις του συγκεκριμένου οργανισμού. Το εν λόγω έργο αποτελεί αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Απασχόλησης. Το εύρος, μέσα στο οποίο ασκεί αυτήν, έτσι ώστε να συντελέσει στη δημιουργία ή στην προστασία θέσεων εργασίας, καθορίζεται από το Βασιλικό Διάταγμα (Β.Δ.) 405/18-6-71 «Περί οργανώσεως, συγκροτήσεως και λειτουργίας των Υπηρεσιών του Ο.Α.Ε.Δ.», (ΦΕΚ 123/Α' 21-6-71, άρθρο 28). Κύριοι στόχοι της είναι η πληροφόρηση των ανέργων για τις ευκαιρίες κατάρτισης και απασχόλησης, οι οποίες προσφέρονται στην αγορά εργασίας, καθώς, επίσης, και η εφαρμογή ενεργητικών μέτρων, με βασικό σκοπό τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης.

Η επίτευξη των ως άνω στόχων επιδιώκεται με τις ακόλουθες ενέργειες:

- α. Την καταγραφή του άνεργου εργατικού δυναμικού της χώρας.
- β. Την παροχή πληροφοριών για:
 - I. Το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό,
 - II. Τις κενές θέσεις εργασίας στην Ελλάδα,
 - III. Τα προγράμματα Κατάρτισης – Εκπαίδευσης – Απασχόλησης,
 - IV. Τα Ευρωπαϊκά δεδομένα των κενών θέσεων εργασίας, καθώς και των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας διαμέσου του Δικτύου EURES,
 - V. Τη σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας και, τέλος,
 - VI. Την εφαρμογή και την υλοποίηση των επιδοτούμενων προγραμμάτων απασχόλησης.
- γ. Τη σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας.
- δ. Την εφαρμογή και υλοποίηση επιδοτούμενων προγραμμάτων απασχόλησης, όπως:
 - το πρόγραμμα επιχορήγησης για την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας και απασχόλησης νέων ανέργων και μακροχρόνια ανέργων σε επιχειρήσεις, που περιλαμβάνει το πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων για τη δημιουργία Νέων Θέσεων Εργασίας (Ν.Θ.Ε. και Ν.Ε.Ε.), για τους ομαδικά απολυμένους και πιθανά για όσους έχουν ενταχθεί στα Τοπικά Σύμφωνα Απασχόλησης ορισμένων Δήμων και το εξειδικευμένο πρόγραμμα επιχορήγησης Ν.Θ.Ε. και Ν.Ε.Ε. ομάδων απολυμένων από μεγάλες επιχειρήσεις,
 - το πρόγραμμα επιχορήγησης Νέων Ελεύθερων Επαγγελματιών για νέους και μακροχρόνια άνεργους, που περιλαμβάνει το πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων για τη δημιουργία Νέων Θέσεων Εργασίας (Ν.Θ.Ε. και Ν.Ε.Ε.) για τους ομαδικά απολυμένους. Επίσης περιλαμβάνει το εξειδικευμένο πρόγραμμα επιχορήγησης Ν.Θ.Ε. και Ν.Ε.Ε. ομάδων απολυμένων από μεγάλες επιχειρήσεις,
 - το πρόγραμμα επιχορήγησης Βιομηχανικών - Βιοτεχνικών και άλλων επιχειρήσεων περιοχής Δ' και 9 Νομών περιοχής Γ' του Ν.1262/82,
 - το πρόγραμμα παροχής επιδόματος μετεγκατάστασης σε παλινοστούντες Έλληνες,
 - το πρόγραμμα παροχής κινήτρων για τη διευκόλυνση της γεωγραφικής κινητικότητας εργατικού δυναμικού,

- το πρόγραμμα επιχορήγησης ιδιωτικών επιχειρήσεων, για απασχόληση σπουδαστών ΤΕΙ - ΣΕΛΕΤΕ,
- το πρόγραμμα επιχορήγησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, για διατήρηση θέσεων εργασίας,
- επιχορήγηση επιχειρήσεων για 1.500 θέσεις εργασίας για ανέργους, που είναι πλησίον του σταδίου της συνταξιοδότησης.
- Την νομιμοποίηση της παραμονής και εργασίας αλλοδαπών που προέρχονται από Κράτη που δεν ανήκουν στην Ε.Ε. σαν προσπάθεια εξορθολογισμού της Αγοράς Εργασίας με την χορήγηση σε αυτούς της προσωρινής Κάρτας Εργασίας. Η Κάρτα αυτή παρέχει στους αλλοδαπούς που πληρούν τις προϋποθέσεις, τα ίδια εργασιακά δικαιώματα και υποχρεώσεις με τους Έλληνες από πλευράς αμοιβής, όρων και συνθηκών εργασίας, ασφαλιστικών δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, ώστε να ενταχθούν ισότιμα στην ελληνική οικονομία.

Τις δομές υλοποίησης των ανωτέρω στόχων του ΟΑΕΔ συνιστούν οι επτά (7) Περιφερειακές Διευθύνσεις, αλλά και οι εκατόν δεκατέσσερις (114) Τοπικές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Απασχόλησης, με κύριο έργο τους την τοποθέτηση ανέργων σε θέσεις εργασίας από τους τοποθετητές και βασικό στόχο την βέλτιστη δυνατή σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας σε όλη τη χώρα. Όπου, ωστόσο, ο εν λόγω οργανισμός δεν έχει Υπηρεσίες, ανταποκρίνεται στις σχετικές υποχρεώσεις του μέσω της ανάθεσης του προαναφερθέντος έργου του σε πολλούς ανταποκριτές, οι οποίοι λειτουργούν και δραστηριοποιούνται σε μικρούς Δήμους ανά την επικράτεια.

2) Ασφάλιση – Επιδόματα και Παροχές

Η παροχή ασφάλισης στους δικαιούχους υπήρξε, διαχρονικά, αποστολή πρωταρχική σημασίας και συνεχίζει να αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά πεδία δραστηριοτήτων του συγκεκριμένου οργανισμού. Το καθεστώς των παροχών ασφάλισης στοχεύει στην άσκηση μίας πιο δίκαιης κοινωνικής πολιτικής, με αποδέκτες τους ανέργους και τους εργαζομένους οι οποίοι χρήζουν ανάγκης, καθώς συνιστά έναν αναδιανεμητικό μηχανισμό. Η λειτουργία αυτού του μηχανισμού αποσκοπεί στο να υποχρεώσει αμφοτέρους εργοδότη και εργαζόμενο στην καταβολή των προβλεπόμενων εισφορών.

Στο καθεστώς ασφάλισης κατά του κινδύνου της ανεργίας περιλαμβάνονται τα πρόσωπα, τα οποία ανεξάρτητα από την υπηκοότητά τους, παρέχουν εξαρτημένη εργασία ορισμένου ή αορίστου χρόνου με αμοιβή και ασφαρίζονται κατά της ασθενείας στο Ι.Κ.Α. ή σε οιονδήποτε άλλον φορέα κοινωνικής ασφάλισης. Περιλαμβάνονται, επιπλέον, πρόσωπα τα οποία απασχολούνται σε κλάδους, οι οποίοι έχουν ενταχθεί στην ασφάλιση του Ο.Α.Ε.Δ., καθώς και νέοι, οι οποίοι έχουν συμπληρώσει το 15^ο έτος της ηλικίας τους. Έτσι, εφόσον λυθεί ή λήξει η σχέση εργασίας του εργαζομένου με τον εργοδότη, ο πρώτος δικαιούται επίδομα ανεργίας.

Τα επιδόματα διακρίνονται σε Τακτική Επιδότηση Ανεργίας και σε Ειδικά Βοηθήματα. Με τη Τακτική Επιδότηση Ανεργίας συνδέεται και η Παροχή των Δώρων Πάσχα και Χριστουγέννων.

Ο Ο.Α.Ε.Δ. προσφέρει στους ασφαλισμένους του τη μεγάλη δυνατότητα για τη μεταφορά του δικαιώματος του επιδόματος ανεργίας σε άλλο κράτος – μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από τη στιγμή εκείνη, βέβαια, που πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Γενικά, να τονιστεί ότι καταβάλλονται, επιπροσθέτως, στους δικαιούχους το Επίδομα Παιδιών, αλλά και το Ειδικό Εποχιακό Επίδομα προς

ορισμένες κατηγορίες εποχιακά απασχολούμενων. Κατηγορίες ασφαλισμένων αποτελούν, επίσης, και άλλες ομάδες του πληθυσμού, για τις οποίες προβλέπεται ειδικό επίδομα, το οποίο καταβάλλεται στους αποφυλακισμένους (Ν. 1836/89), όπως, ακόμη, και στους παλιννοστούντες (Υ.Α. 30337/25.2.86, Υ.Α. 333752/5.6.95, Υ.Α. 33155/30.12.89).

Είναι απολύτως εμφανές το γεγονός ότι καταβάλλεται συνεχής και αδιάκοπη προσπάθεια ασφαλιστικής κάλυψης, όσο το δυνατόν περισσότερων κοινωνικών ομάδων. Αξίζει να σημειωθεί πως, σε κάθε περίπτωση, το ύψος των επιδομάτων υφίσταται τακτικές αναπροσαρμογές, ιδίως σε χρονικές περιόδους οικονομικής ύφεσης και κρίσης, όπως αυτή που διανύει σήμερα η χώρα.

Τα ανωτέρω επιδόματα και οι ανωτέρω παροχές χορηγούνται από ορισμένες αρμόδιες Υπηρεσίες. Αυτές είναι τα Γραφεία Ασφάλισης των Τοπικών Υπηρεσιών του Ο.Α.Ε.Δ., αλλά και οι Υπηρεσίες (ανταποκριτές και Ι.Κ.Α.) οι οποίες συνεργάζονται στενά με τον Ο.Α.Ε.Δ. σε ολόκληρη τη χώρα. Οι ίδιες Υπηρεσίες, άλλωστε, είναι επιφορτισμένες με το έργο της παροχής πληροφοριών, σχετικά με τις προϋποθέσεις χορήγησης των παροχών και των επιδομάτων.

Αναλυτικότερα, τα είδη των επιδομάτων τα οποία καταβάλλονται είναι τα κάτωθι:

- ο *Επίδομα Ανεργίας*
- ο *Παροχές Εξαιτίας Αφερεγγυότητας του Εργοδότη*
- ο *Ειδικά Βοηθήματα*
- ο *Οικογενειακό Επίδομα (Παιδιών)*
- ο *Επίδομα Συμπληρωματικών Παροχών Μητρότητας*
- ο *Επίδομα Στράτευσης*
- ο *Επίδομα σε Νέους και Νέες από 20 έως και 29 Ετών μέσω του Ε.Σ.Π.Α. (Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς)*

3) Μέτρα για Ειδικές Κοινωνικές Ομάδες

Τόσο η πρόληψη όσο και η καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού αποτελούν βασικούς άξονες παρέμβασης του ΟΑΕΔ, οι οποίοι αποσκοπούν στην ένταξη εντός της αγοράς εργασίας εκείνων των πληθυσμιακών ομάδων οι οποίες απειλούνται από αυτόν.

Ο κοινωνικός αποκλεισμός αποτυπώνει το φαινόμενο του αποκλεισμού ενός ολόεντα και αυξανόμενου αριθμού πληθυσμιακών ομάδων, τόσο από τη λεγόμενη αγορά εργασίας, όσο και ευρύτερα από τη συμμετοχή τους στο αποκαλούμενο «κοινωνικό γίγνεσθαι».

Ο ΟΑΕΔ, στα πλαίσια των καθοριστικών παρεμβάσεων τις οποίες ασκεί στους τομείς του Επαγγελματικού Προσανατολισμού, της Κατάρτισης – Εκπαίδευσης και της Απασχόλησης του Εργατικού Δυναμικού της χώρας, παρεμβαίνει δυναμικά με το σχεδιασμό και με την εφαρμογή ενός εθνικού σχεδίου ενίσχυσης και ενσωμάτωσης των πληθυσμιακών ομάδων, οι οποίες πλήττονται ιδιαίτερα ή κινδυνεύουν άμεσα ή έμμεσα από κοινωνικό αποκλεισμό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της θεσμοθέτησης μίας δέσμης μέτρων στήριξης, τα οποία θα διασφαλίζουν την είσοδο και την παραμονή τους σε αυτή.

Ο σχεδιασμός, η κατάρτιση, ο συντονισμός των προγραμμάτων και των μέτρων στήριξης, καθώς και η παρακολούθησή τους είναι αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Ειδικών Κοινωνικών Ομάδων, η οποία λειτουργεί σε επίπεδο Διοίκησης και ενεργεί μέσα στα πλαίσια, που ορίζονται από τον Ν. 2643/98 (που αντικατέστησε τον Ν.

1648/86 μόνο για ΑΜΕΑ), τον Ν. 1262/82, το Π.Δ. 246/86, τον Ν.1836/89, τον Ν.1892/90 παρ.32κ, 51, τον Ν. 2081/92 παρ. 27, τον Ν.2431/96 παρ. 6. και την 33485/17.6.1998 Απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Οι ομάδες – στόχοι των προγραμμάτων του Ο.Α.Ε.Δ. είναι οι κατωτέρω:

- ❖ Τα άτομα με ειδικές ανάγκες,
- ❖ Τα εξαρτημένα από διάφορες ουσίες άτομα,
- ❖ Τα άτομα τα οποία βρίσκονται σε διαδικασία απεξάρτησης ή έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία απεξάρτησης,
- ❖ Οι αποφυλακισμένοι και οι ανήλικοι παραβάτες,
- ❖ Τα άτομα με γλωσσικές, πολιτισμικές ή άλλες ιδιαιτερότητες, όπως, για παράδειγμα, είναι οι ROM (Τσιγγάνοι) και οι Πομάκοι,
- ❖ Οι παλιννοστούντες,
- ❖ Οι πρόσφυγες,
- ❖ Οι μετανάστες,
- ❖ Οι μονογονεϊκές οικογένειες, κυρίως οι γυναίκες και, τέλος,
- ❖ Οι ομάδες οι οποίες χρήζουν ιδιαίτερης ανάγκης, για υποστήριξη και ένταξη ή ακόμη και επανένταξη στην αγορά εργασίας και στη διατήρησή τους σε θέσεις απασχόλησης, με πρωταρχικό σκοπό την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη διάσπαση του φαύλου κύκλου «Φτώχεια – Ανεργία – Κοινωνική Διαφοροποίηση».



Εικόνα 6.1.: Πρόγραμμα ένταξης ειδικών κοινωνικών ομάδων του ΟΑΕΔ

Κλείνοντας, να επισημανθεί ότι ο ΟΑΕΔ είναι ένας από τους μεγαλύτερους δημοσίους οργανισμούς της Ελλάδας, καθώς σχετίζεται με τον κρίσιμο και ταυτόχρονα, τον ευαίσθητο, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, τομέα της αγοράς εργασίας. Θα ήταν, όμως, έξω από τους σκοπούς της παρούσας εργασίας να γίνει περαιτέρω μνεία σε αυτόν.

Στην αμέσως επόμενη ενότητα του συγκεκριμένου κεφαλαίου του πονήματος, αναφέρονται, ενδεικτικά, ορισμένες πρακτικές επίτευξης ποιοτικών υπηρεσιών και διαδικασιών, οι οποίες εντοπίζονται στον υπό εξέταση οργανισμό.

6.2. Πρακτικές επίτευξης ποιοτικών υπηρεσιών και διαδικασιών από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Οι πρακτικές επίτευξης ποιοτικών υπηρεσιών και διαδικασιών από τον ΟΑΕΔ είναι σχεδόν κοινές με αυτές των υπόλοιπων δημοσίων υπηρεσιών της χώρας, καθώς και με αυτές των δημοσίων υπηρεσιών των υπόλοιπων κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Εξάλλου, οι περισσότερες από αυτές τις πρακτικές είναι αποτέλεσμα προγραμμάτων, τα οποία χρηματοδοτούνται από την Ε.Ε. με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και με στόχο την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των φορολογούμενων πολιτών.

Σε γενικές γραμμές, οι βασικές πρακτικές οι οποίες ακολουθήθηκαν στον ΟΑΕΔ για την επίτευξη και την αναβάθμιση της ποιότητας είναι οι κάτωθι:

- *Εκπόνηση τριετών στρατηγικών επιχειρησιακών σχεδίων, όπως επιτάσσει το Ελληνικό Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης «Πολιτεία».*
- *Αποτελεσματικότερη, ευκολότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.*
- *Θέσπιση και εφαρμογή στόχων αποτελεσματικότητας και δεικτών απόδοσης, οι οποίοι διασφαλίζουν το μετασχηματισμό του εν λόγω δημοσίου οργανισμού σε μία υγιή παραγωγική δύναμη, η οποία καθίσταται ικανή να στηρίζει την απασχόληση, την εργασία κα, εν γένει, την κοινωνική ευημερία.*
- *Ενοποίηση και απλοποίηση του θεσμικού πλαισίου το οποίο αφορά το συγκεκριμένο οργανισμό, με την αντιστροφή της εικόνας της πολυπλοκότητας, μέσω θέσπισης και εφαρμογής κριτηρίων «λιτής» νομοθέτησης, τα οποία να εγγυώνται τη βελτίωση της ποιότητας των ρυθμίσεων με την κατάλληλη κωδικοποίησή τους.*
- *Ενίσχυση διαλόγου και δικαιωμάτων των εργαζομένων του οργανισμού, με την ενδυνάμωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων, αλλά και με την καθιέρωση ενός ειλικρινούς και συνεχούς διαλόγου ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους με απώτερο σκοπό την ενθάρρυνση της αποδοτικότητας και του επαγγελματισμού των υπαλλήλων.*
- *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government), με σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίηση της σύγχρονης ηλεκτρονικής τεχνολογίας, όπως επιτάσσουν τα σχετικά προγράμματα «ΑΡΙΑΔΗ» (για την Τοπική Αυτοδιοίκηση) και «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» (για την κεντρική διοίκηση), τα οποία προβλέπουν σύνδεση του συνόλου του δημοσίου τομέα διαδικτυακά (intranet). Πιο συγκεκριμένα, τα καταστήματα του ΟΑΕΔ κάνουν ευρεία χρήση των νέων τεχνολογιών, για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς αυτά διαθέτουν ένα αρκετά εύχρηστο σύστημα Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ) με οθόνες αφής (touch*

screens), όπως, επίσης, διαθέτουν και άλλα νέα τεχνολογικά μέσα, αλλά και αξιοποιούν, επιπλέον, τις νέες μεθόδους και δυνατότητες που τους δίνει και τους παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία. Είναι αξιοσημείωτο, εξάλλου, πως όλες οι αποφάσεις οι οποίες αφορούν τον εν λόγω οργανισμό κοινοποιούνται και δημοσιεύονται στον ηλεκτρονικό, διαδικτυακό τόπο «ΔΙΑΥΓΕΙΑ», ο οποίος αποτελεί έναν κεντρικό διαδικτυακό τόπο του δημοσίου τομέα, στον οποίο δημοσιεύονται όλες οι αποφάσεις οι οποίες αφορούν, εν γένει, τις δημόσιες υπηρεσίες και τη Δημόσια Διοίκηση και ο οποίος, βέβαια, αποσκοπεί στην ενίσχυση της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, καθώς και στην καταπολέμηση της διαφθοράς στο δημόσιο βίο της χώρας. Τέλος, ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) έχει δημιουργήσει μία άρτια οργανωμένη ηλεκτρονική, διαδικτυακή ιστοσελίδα και πύλη, στην οποία μπορούν όλοι οι ενδιαφερόμενοι, οι οποίοι έχουν, φυσικά, πρόσβαση στο διαδίκτυο, να ενημερώνονται και να πληροφορούνται, σε καθημερινή βάση, για τις δράσεις και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Ειδικότερα, ο διαδικτυακός τόπος του ΟΑΕΔ, με την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.oaed.gr>, προσφέρει κάποιες on-line υπηρεσίες στους πολίτες, οι οποίες σχετίζονται, μεταξύ άλλων, κυρίως, με την αναζήτηση των εγγεγραμμένων ανέργων, την αναζήτηση των προσφερόμενων θέσεων εργασίας στην Ελλάδα, την αναζήτηση των παρεχόμενων θέσεων εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και, γενικά, στον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο και, εν τέλει, με το σύστημα ηλεκτρονικών αιτήσεων για διάφορα προγράμματα του οργανισμού, όπως είναι, για παράδειγμα, τα προγράμματα επιχορήγησης Νέων Θέσεων Εργασίας (Ν.Θ.Ε.) και Νέων Ελεύθερων Επαγγελματιών (Ν.Ε.Ε.)²⁰⁹. Άλλωστε, οι καταγεγραμμένοι άνεργοι, καθώς και οι κενές θέσεις εργασίας οι οποίες υπάρχουν στην αγορά, καταχωρούνται σε σύγχρονες βάσεις δεδομένων από τον ίδιο τον οργανισμό, στοχεύοντας στην όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική λειτουργία του τελευταίου.

- Μετάβαση σε μία διοίκηση πιο αποτελεσματική και λιγότερο δαπανηρή, με την αντικατάσταση των παραδοσιακών κριτηρίων των προοδευτικά αυξητικών ή σταθερών δαπανών, από ουσιαστικές αναλύσεις κόστους και οφέλους. Η σταδιακή και συνεχής μείωση του αριθμού των υπαλλήλων, αναμένεται να αποδεσμεύσει πόρους για την επιβράβευση των αποτελεσμάτων και τη βελτίωση του συστήματος αμοιβών.
- Ανανέωση και αναδιοργάνωση του οργανισμού, με στόχο τη δημιουργία όσο το δυνατόν πιο ευέλικτων οργανωτικών σχημάτων, τα οποία θα διέπονται από τις αρχές της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης, με ιδιαίτερη έμφαση στην εξάλειψη των γραφειοκρατικών δομών διοίκησης και στην αναβάθμιση της ποιότητας των διαδικασιών, των υπηρεσιών και του ανθρώπινου δυναμικού του εν λόγω οργανισμού.
- Εξωστρεφής προσανατολισμός στις διαδικασίες επιλογής των διευθυντικών στελεχών του οργανισμού.
- Κατάρτιση ενός νέου προσοντολογίου των υπαλλήλων του οργανισμού.
- Ανακατανομή των θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού.
- Εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων του οργανισμού σε θέματα νέων τεχνολογιών και σύγχρονου management.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή νέου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων του οργανισμού με βάση το επιτευχθέν αποτέλεσμα.

²⁰⁹ <http://www.oaed.gr> .

- *Νέος κώδικας δεοντολογίας των υπαλλήλων του οργανισμού.*
- *Νέος εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας του οργανισμού.*
- *Αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση του οργανισμού στην αποκεντρωμένη διοίκηση των τοπικών καταστημάτων του οργανισμού, με κύριο γνώμονα την καλύτερη δυνατή διεκπεραίωση των διοικητικών υποθέσεων σε ένα επίπεδο το οποίο βρίσκεται εγγύτερα στον απλό φορολογούμενο πολίτη.*
- *Μεταφορά δραστηριοτήτων «υποστήριξης» στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας (outsourcing), σε ιδιωτικές εταιρίες δηλαδή, σαν μία προσπάθεια εξεύρεσης προσφορότερων τρόπων εκτέλεσής τους, με βασικά κριτήρια την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την οικονομικότητα και την ποιότητα, είτε μέσω της άμεσης εκχώρησής τους στον ιδιωτικό τομέα, είτε μέσω της μίσθωσής τους, είτε, τέλος, μέσω της δημιουργίας μεικτών σχημάτων, με απλά λόγια δηλαδή, μέσω των φημισμένων Συμπράξεων μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα της οικονομίας (ΣΔΙΤ).*
- *Διασφάλιση της διαφάνειας και της χρηστής διακυβέρνησης και εφαρμογή της αρχής του ελέγχου, στη βάση της χρήσης σύγχρονης τεχνολογίας, καθώς και της απλοποίησης των διαδικασιών και της νομοθεσίας που αφορούν τον οργανισμό. Να τονιστεί, επιπρόσθετα, ότι ο έλεγχος δεν συνιστά ποινικοποίηση, αλλά, αντίθετα, αποτελεί βασικότατη αρχή της διοικητικής επιστήμης. Προς την κατεύθυνση αυτή κινούνται, πάντως, όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί και, έτσι, προωθούνται, γενικά, στο χώρο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, μεταξύ άλλων, η δημιουργία Συντονιστικού Οργάνου Ελέγχου, η ενίσχυση του Σώματος Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης, η λειτουργία Ανώτατου Πειθαρχικού Συμβουλίου, η δυνατότητα πρόσβασης των φορολογούμενων πολιτών στα δημόσια έγγραφα, η λειτουργία του «Συνηγόρου του Πολίτη», αλλά και η διεύρυνση του «πόθεν έσχες» των δημοσίων υπαλλήλων.*
- *Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, με τη βελτιστοποίηση της αναλογίας πτυχιούχων/μη πτυχιούχων, την περιγραφή των υφιστάμενων θέσεων εργασίας και τον καθορισμό εκείνων των θέσεων οι οποίες απαιτούν ιδιαίτερος αυξημένα προσόντα, την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και τον προσδιορισμό των κινήτρων απόδοσής του, την εκπαίδευση και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς, επίσης, και τη διαρκή επιμόρφωση του προσωπικού, κυρίως για τα έργα του οργανισμού τα οποία είναι ενταγμένα στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ)».*
- *Αναβάθμιση των υλικών και των άυλων υποδομών του οργανισμού, μέσω της αναβάθμισης των κτηριακών υποδομών, αλλά και του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού του οργανισμού, της ανάπτυξης άυλων υποδομών και της προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες, της δημιουργίας δικτύων, της άμεσης χρήσης εφαρμογών πληροφορικής, των συστημάτων διαχείρισης, γνώσης και λήψης αποφάσεων, των επονομαζόμενων, δηλαδή, και ως γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών, όπως και του εκσυγχρονισμού των επίπλων του οργανισμού.*
- *Η εισαγωγή νέων και καινοτόμων μεθόδων στη διοίκηση του οργανισμού για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και τη δημιουργία περισσότερο ευέλικτων και σύγχρονων οργανωτικών και εργασιακών σχημάτων. Τα ανωτέρω θα επιτευχθούν με τη βελτίωση των διαδικασιών διοίκησης, τη διοίκηση με στόχους, την αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών, τη λειτουργία ομάδων άμεσης παρέμβασης και ομάδων διαχείρισης κρίσεων, όπως, επίσης, και την*

αναδιοργάνωση όλων των δομών και των διαδικασιών του οργανισμού μέσω της ηλεκτρονικής δικτύωσης των καταστημάτων του.

- *Η εξυπηρέτηση του πολίτη και των ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων μέσω της ανάπτυξης συστημάτων εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου του οργανισμού, της εισαγωγής μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ανάπτυξης συστήματος διασφάλισής της, αλλά και της περαιτέρω βελτιστοποίησης των υπηρεσιών εξυπηρέτησης των πολιτών.*
- *Εκπόνηση διάφορων οργανωτικών μελετών, πιθανόν και από εξωτερικούς συνεργάτες του οργανισμού.*
- *Ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου για την παροχή υπηρεσιών οικονομοτεχνικής υποστήριξης και βοήθειας.*
- *Ανάπτυξη νέων μεθόδων μεταφοράς τεχνογνωσίας.*
- *Τεχνική βοήθεια για δράσεις του οργανισμού οι οποίες είναι ενταγμένες στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας».*
- *Πιστή εφαρμογή των επιχειρησιακών προγραμμάτων «Κλεισθένης», «Πολιτεία», «Κοινωνία της Πληροφορίας», της Νέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης, καθώς, επίσης, και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, αλλά και απορρόφηση όλων των κονδυλίων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ), με βασική επιδίωξη την εκπλήρωση του βασικού στόχου της επίτευξης και της βελτίωσης της ποιότητας των δομών, των διαδικασιών και των υπηρεσιών του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ).*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

7.1. Μεθοδολογία της έρευνας

Σκοποί και στόχοι της έρευνας

Η παρούσα καταγραφή και παρουσίαση της ερευνητικής διαδικασίας, σε σχέση με την ανωτέρω θεματική, αποτελεί ένα μέρος μίας ολοκληρωμένης ερευνητικής προσέγγισης, η οποία πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του 2012.

Σκοποί και στόχοι της εν λόγω έρευνας είναι να διερευνηθούν:

- οι συντελεστές επίτευξης της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας στον ΟΑΕΔ και η βαρύτητα του καθενός σε αυτήν,
- τα αποτελέσματα των παραπάνω συντελεστών στους πελάτες του οργανισμού, στους υπαλλήλους, καθώς και στην κοινωνία και, τέλος,
- τα αποτελέσματα – κλειδιά του οργανισμού βάσει των ανωτέρω συντελεστών.

Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα τα οποία προκύπτουν είναι τα εξής:

1. Ποια είναι η αποτελεσματικότητα των πέντε συντελεστών επίτευξης της ποιότητας, σύμφωνα με τις απαντήσεις και την αξιολόγηση των ανώτατων στελεχών του οργανισμού;
2. Πως αξιολογούνται από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού τα αποτελέσματα των πέντε συντελεστών επίτευξης της ποιότητας στους πελάτες του οργανισμού, στους υπαλλήλους, καθώς, επίσης, και στην κοινωνία;
3. Ποια είναι τα αποτελέσματα – κλειδιά του οργανισμού βάσει των ως άνω πέντε συντελεστών σύμφωνα με τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού;

Μέσα συλλογής δεδομένων

❖ Εισαγωγή

Στη συγκεκριμένη έρευνα, σαν μέσο συλλογής δεδομένων επιλέχτηκε το ερωτηματολόγιο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management ή EFQM), διότι αποτελεί ένα ασφαλές και, ταυτόχρονα, δημοφιλές, απλό, εύχρηστο και ευέλικτο από πρακτικής άποψης εργαλείο αξιολόγησης της ποιότητας σε έναν οργανισμό.

Επιπρόσθετα, το εν λόγω ερωτηματολόγιο απευθύνεται, κυρίως, σε ανώτατα στελέχη οργανισμών και, επομένως, δίνει μία πλήρη εικόνα της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας που επικρατεί στις οργανωτικές μονάδες, σύμφωνα, πάντα, με τα εννέα κριτήρια του προαναφερθέντος ερωτηματολογίου (πέντε συντελεστές και τέσσερα αποτελέσματα των συντελεστών αυτών).

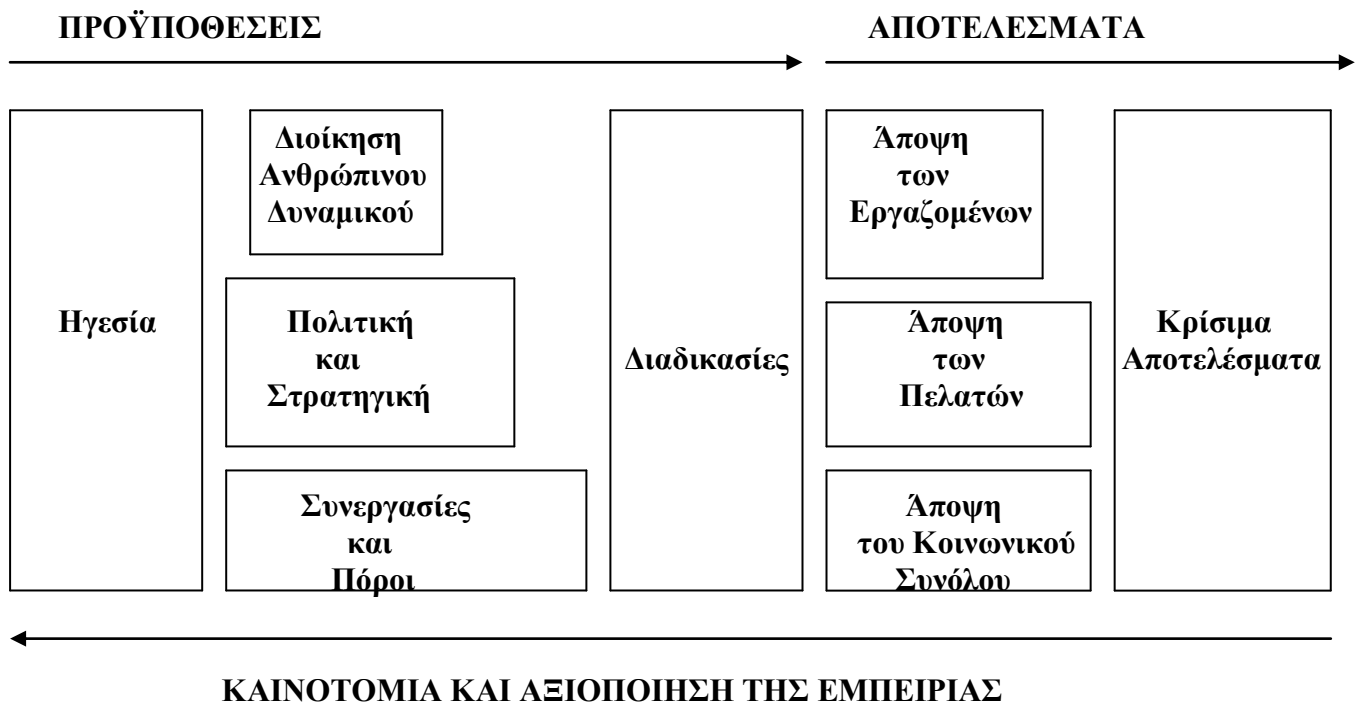
Στην ουσία, βέβαια, πρόκειται για ένα είδος αυτοαξιολόγησης των υπό έρευνα οργανισμών, καθώς τις απαντήσεις στα ερωτήματα τα οποία τίθενται δίνουν τα ίδια τα στελέχη των οργανωτικών αυτών μονάδων.

Με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, επιπλέον, επιτυγχάνεται η συλλογή ενός χρήσιμου πλήθους δεδομένων από το εσωτερικό του οργανισμού και σε αρκετά σύντομο χρονικό διάστημα.

Τέλος, σε σχέση πάντα με άλλα μέσα συλλογής δεδομένων, ενδείκνυται για την οικονομία της ερευνητικής προσέγγισης.

❖ *Το ερωτηματολόγιο του EFQM²¹⁰*

Η αξιολόγηση της ποιότητας ενός οργανισμού βάσει του ερωτηματολογίου EFQM στηρίζεται σε εννέα κριτήρια τα οποία οριοθετούν και εξασφαλίζουν την επιβίωση και την ευημερία μίας οργανωτικής μονάδας. Τα κριτήρια αυτά εμφανίζονται και αναλύονται στο παρακάτω σχήμα²¹¹:



Διάγραμμα 7.1.: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM

²¹⁰ <http://www.efqm.org> .

²¹¹ <http://www.eede.gr> .

Πιο αναλυτικά:

1. *Ηγεσία*: Ερευνώνται εις βάθος οι προσπάθειες των ανώτατων διοικητικών στελεχών για την επίτευξη της Οργανωτικής Αριστείας. Να τονιστεί, σε αυτό το σημείο, ότι τα εν λόγω στελέχη έχουν δεσμευτεί, σε ηθικό τουλάχιστον επίπεδο, για την πιστή εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό.
2. *Πολιτική και Στρατηγική*: Καθορίζονται το όραμα (η σκιαγράφιση του οργανισμού μελλοντικά), η αποστολή (η στοχοθεσία και η έκφραση του βασικού σκοπού του οργανισμού), καθώς και η φιλοσοφία (οι οργανωτικές αξίες και το στιλ διοίκησης του οργανισμού) του οργανισμού, ενώ, παράλληλα, ενσωματώνονται οι βασικές αρχές της Οργανωτικής Αριστείας τόσο στην Πολιτική όσο και στη Στρατηγική της οργανωτικής μονάδας²¹².
3. *Ανθρώπινοι Πόροι*: Σχεδιάζονται και εκπονούνται προγράμματα ανάπτυξης και διερεύνησης των γνώσεων των εργαζομένων του οργανισμού, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, ούτως ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν με αποτελεσματικό τρόπο την Πολιτική και τη Στρατηγική της οργανωτικής μονάδας. Εξάλλου, η γνώση, υπό την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εμπλεκομένων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης, αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αποφυγή των λαθών, των παραλείψεων και των παρατυπιών σε έναν οργανισμό²¹³.
4. *Πόροι και Συνεργασίες*: Το συγκεκριμένο κριτήριο εξετάζει την όσο το δυνατόν πιο ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού, καθώς, επίσης, και την ανάπτυξη διαφόρων μορφών συνεργασίας, κυρίως, με τους προμηθευτές του.
5. *Διαδικασίες*: Γίνεται σχετικά πιο ορθολογικός ο τρόπος με βάση τον οποίο μελετώνται οι διαδικασίες λειτουργίας και ανάπτυξης των δραστηριοτήτων του οργανισμού, ενώ, την ίδια στιγμή, μελετώνται ενδελεχώς τόσο οι παρούσες όσο και οι μελλοντικές τάσεις της αγοράς, δηλαδή οι ανάγκες των πελατών και των καταναλωτών, και αρχίζει, έπειτα, η διαδικασία ανάπτυξης καινοτόμων αγαθών ή υπηρεσιών.
6. *Ικανοποίηση των Πελατών*²¹⁴: Αναλύεται ο τρόπος αντίληψης και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και των καταναλωτών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού. Ειδικότερα, η αντιληπτική ικανότητα των πελατών διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στη λήψη των αποφάσεων. Στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες, μάλιστα, λαμβάνονται ιδιαίτερα σοβαρά υπόψη οι *τρεις μορφές της επιλεκτικής*

²¹² Παπαδάκης Β. Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

²¹³ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, σ. 46, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

²¹⁴ Κέφης Β., ό.π., σσ. 61 – 62.

αντίληψης. Η *αντιληπτική επαγρύπνηση (perpetual vigilance)*, η οποία ξεκαθαρίζει τις μη απαραίτητες πληροφορίες για τον καταναλωτή με αποτέλεσμα να στρέφεται αυτός σε νέα και άγνωστα ερεθίσματα, η *αντιληπτική άμυνα (perceptual defense)*, ένας μηχανισμός ο οποίος προστατεύει το άτομο από αντιφατικά ή απειλητικά ερεθίσματα, και, τέλος, η *αντιληπτική οργάνωση (perceptual organization)*, η οποία βάζει σε μία σειρά διαφορετικές, συγκρουόμενες και, συνάμα, τελείως αντιφατικές πληροφορίες οι οποίες έχουν σαν πρωταρχικό σκοπό την πρόκληση ενδιαφέροντος εκ μέρους του καταναλωτή.

7. *Κατανοήση των Εργαζομένων*: Διερευνώνται οι απόψεις και οι γνώμες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, ενώ, παράλληλα, μετράται και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τις εκάστοτε αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει κάθε φορά η διοίκηση.
8. *Επιδράσεις στο Κοινωνικό Σύνολο*: Εξετάζονται με λεπτομέρεια οι επιδράσεις των δραστηριοτήτων του οργανισμού στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.
9. *Αποδοτικότητα των Κύριων – Βασικών Λειτουργιών (Αποτελέσματα – Κλειδιά)*: Αξιολογούνται ενδελεχώς τα αποτελέσματα της δράσης και η επίτευξη των στόχων, ενώ, ταυτόχρονα, γίνεται και η σύγκριση με τους στόχους οι οποίοι είχαν τεθεί κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού.

Το ερωτηματολόγιο του μοντέλου EFQM – Excellence Model βασίζεται στη λογική του ακρωνυμίου RADAR, το οποίο απεικονίζει με παραστατικό τρόπο εκείνες τις προϋποθέσεις οι οποίες απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του συγκεκριμένου Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Πιο αναλυτικά, τα αρχικά RADAR σημαίνουν:

- *Results (Αποτελέσματα)*
- *Approach (Προσέγγιση)*
- *Deployment (Ανάπτυξη)*
- *Assessment (Αξιολόγηση)*
- *Review (Αναθεώρηση)*

Η εν λόγω λογική υποδηλώνει ότι ένας οργανισμός οφείλει:

- Να καθορίσει τους στόχους και τα αποτελέσματα μέσω της πολιτικής και της στρατηγικής του. Τα αποτελέσματα καλύπτουν την απόδοση του οργανισμού οικονομικά και λειτουργικά, καθώς, επίσης, και τις αντιλήψεις των μετόχων, αλλά και όσων έχουν να ωφεληθούν από την αύξηση της κερδοφορίας του, δηλαδή όλων των λεγόμενων stakeholders).
- Να προγραμματίσει και να αναπτύξει ένα ενσωματωμένο σύνολο προσεγγίσεων με βασικό και κύριο σκοπό να αποδώσει τα απαραίτητα αποτελέσματα στο παρόν και στο μέλλον.
- Να αναπτύξει τις παραπάνω προσεγγίσεις με τρόπο συστηματικό για να εξασφαλιστεί η πληρέστατη εφαρμογή τους.

- Να αξιολογήσει και να αναθεωρήσει, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο, τις προαναφερθείσες προσεγγίσεις. Τούτο σημαίνει πως απαιτείται συνεχής και διαρκής προσπάθεια εντοπισμού των βελτιώσεων και, φυσικά, εφαρμογής τους, όπου και όποτε αυτές χρειάζονται.

Η αποκωδικοποίηση των γραμμάτων του ακρωνυμίου RADAR συντελεί στην καλύτερη δυνατή κατανόησή του²¹⁵. Πιο συγκεκριμένα:

- *Αποτελέσματα (Results)*

Καλύπτουν όλα εκείνα τα επιτεύγματα ενός οργανισμού. Μετρούν, δηλαδή, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, αλλά και την προστιθέμενη αξία η οποία έχει επιτευχθεί για λογαριασμό των ενδιαφερομένων μίας οργανωτικής μονάδας. Σε μία άριστα οργανωμένη επιχείρηση, άλλωστε, τα αποτελέσματα παρουσιάζουν θετικές τάσεις και όλοι οι στόχοι υλοποιούνται και επιτυγχάνονται.

Υπάρχουν τέσσερις λέξεις – κλειδιά, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αυτές είναι *οι κατευθύνσεις (trends), οι στόχοι (targets), οι συγκρίσεις (comparisons) και οι προκλήσεις (causes)*.

Οι κατευθύνσεις αναφέρονται στη συλλογή στοιχείων τα οποία σχετίζονται με διάφορες παραμέτρους οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ένα τέτοιο στοιχείο, για παράδειγμα, αποτελεί η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση σχεδόν όλων των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Οι στόχοι αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και οφείλουν να είναι άρτια διατυπωμένοι και πλήρως εξειδικευμένοι.

Οι δε συγκρίσεις γίνονται με τους ανταγωνιστές του κλάδου και βοηθούν στην κατανόηση των ελλείψεων, στη μεγαλύτερη δυνατή ελαχιστοποίηση των λαθών, στη μείωση των προβλημάτων, καθώς και στην ένταξη της οργανωτικής μονάδας στις λεγόμενες «άριστες» (best in class) επιχειρήσεις.

Οι προκλήσεις, τέλος, δείχνουν τον αντίκτυπο τον οποίο έχουν τα αποτελέσματα, σαν συνέπεια της εφαρμογής μίας συγκεκριμένης διαδικασίας.

- *Προσέγγιση (Approach)*

Περιγράφει λεπτομερώς όλα αυτά τα οποία ένας οργανισμός προγραμματίζει να πράξει, τους αντικειμενικούς σκοπούς με απλά λόγια, αλλά και τους λόγους για τους οποίους το κάνει, όπως και τις κατευθύνσεις τις οποίες δίνει για την επίτευξή τους. Εξάλλου, στις ορθολογικά διοικούμενες οικονομικές μονάδες, η προσέγγιση έχει μία λογική βάση, συγκεκριμένες και, συνάμα, πλήρως δομημένες διαδικασίες, καθώς και μία σαφέστατη εστίαση στις επιμέρους ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών με τον οργανισμό. Κατά συνέπεια, δύο όροι περιγράφουν με αρκετά εμπειριστατωμένο τρόπο την προσέγγιση: *Η λογική – ορθότητα (sound) και η ολοκλήρωση – ενσωμάτωση (integrate)*.

Η λογική εστιάζει περισσότερο στους αντικειμενικούς στόχους, αλλά και στον τρόπο επίτευξής τους, στις ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών με τον οργανισμό και, τέλος, στα αποτελέσματα των ακολουθούμενων διαδικασιών.

²¹⁵ European Foundation for Quality Management, (1999), Assessor Scorebook.

Η δε ολοκλήρωση περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους οι διάφορες διαδικασίες και προσεγγίσεις υποστηρίζουν την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης ή του οργανισμού.

- *Ανάπτυξη (Deployment)*

Συνιστά την πρακτική εφαρμογή με συστηματικό τρόπο όσων διατυπώθηκαν σε όλα τα επίπεδα μίας οργανωτικής μονάδας. Οι έννοιες οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη είναι *συστηματικός (systemic)*, όπου παρουσιάζει τον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης των διαδικασιών και *εφαρμοσμένος (implemented)*, όπου περιγράφει την εφαρμογή των προγραμμάτων τα οποία εκπονήθηκαν τόσο από τα επιμέρους τμήματα όσο και από τις επιμέρους διευθύνσεις του οργανισμού.

- *Αξιολόγηση και Αναθεώρηση (Assessment and Review)*

Καλύπτει ολοκληρωτικά την αξιολόγηση και την αναθεώρηση των πεπραγμένων μίας οργανωτικής μονάδας, με βασικό σκοπό τη βελτίωση των ενεργειών και, συνακόλουθα, των αποτελεσμάτων αυτής. Να σημειωθεί ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις υπόκεινται σε τακτικές μετρήσεις (measurement) των αποτελεσμάτων, καθώς και σε δραστηριότητες εκμάθησης (learning) με την έννοια, βέβαια, της υποβοήθησης, έτσι ώστε να αναγνωρίζονται πολύ πιο εύκολα οι καλύτερες πρακτικές (benchmarking), αλλά και οι ευκαιρίες οι οποίες παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται, κυρίως, ως οδηγός για τον προγραμματισμό και, ταυτόχρονα, την εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών βελτίωσης (improvement) σε όλους τους τομείς δράσης του οργανισμού.

Σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα με τον εκπρόσωπο στην Ελλάδα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας που είναι η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)²¹⁶, το ερωτηματολόγιο του EFQM αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο, τόσο για τους ιδιωτικούς όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς, με το οποίο καθιερώνεται ένα μοντέλο και μία κουλτούρα διαρκούς επιχειρηματικής τελειότητας ή, με άλλα λόγια, ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το

²¹⁶ Να τονιστεί ότι στις 15 Σεπτεμβρίου 1988, οι πρόεδροι 14 μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba – Geigy, Bosch, Sulzer, VW, KLM και BT), με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Commission), έχοντας αναγνωρίσει την αξία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ίδρυσαν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM) τα μέλη του οποίου (εθνικές και πολυεθνικές εταιρίες, διάφορα ερευνητικά ινστιτούτα, διακεκριμένα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια) ξεπερνούν τα 900, τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από το δημόσιο τομέα της οικονομίας, σε περισσότερες από 30 χώρες. Σε καθεμία από αυτές υπάρχει ένας εθνικός εκπρόσωπος (National Partner Organization – NPO). Για την Ελλάδα, παραδείγματος χάρι, εκπρόσωπος είναι η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Βασικός σκοπός του Ιδρύματος αποτελεί η ώθηση και η παροχή βοήθειας προς τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, έτσι ώστε να συμμετάσχουν σε δράσεις και διαδικασίες οι οποίες θα τις οδηγήσουν στην επιχειρηματική τελειότητα. Αποστολή του, τέλος, είναι η υποστήριξη των ανώτατων στελεχών των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, με κύριο σκοπό να εντείνουν τη διαδικασία καθέρωσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σαν αποφασιστικού παράγοντα για την επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με απλά λόγια, το EFQM – Excellence Model συνιστά την ευρωπαϊκή απάντηση στο αμερικανικό Malcolm Baldrige.

οποίο οι οργανωτικές μονάδες χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία.

Επίσης, με αυτό το μέσο οι οργανισμοί επιδιώκουν τη βελτίωση των διαδικασιών τους, μέσω της συνεχούς συμμετοχής όλων των ενδιαφερομένων, δηλαδή των πελατών και των εργαζομένων, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή και των προσφερόμενων υπηρεσιών, με όπλα, πάντα, τη μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία, την προσαρμογή στις μεταβολές της αγοράς, αλλά και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Η ευρεία χρήση του ερωτηματολογίου του EFQM στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα της οικονομίας, δίνει τη μεγάλη δυνατότητα στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες²¹⁷:

- Να συγκρίνουν αποτελεσματικά την εξέλιξή τους σε σχέση με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό πρότυπο τελειότητας.
- Να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τις οποίες έχουν για συνεχή βελτίωση.
- Να αναθεωρήσουν και να προσαρμόσουν το στρατηγικό τους πρόγραμμα με βάση τις εξελίξεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντός τους.
- Να ενεργοποιήσουν άτομα και ομάδες εντός του οργανισμού.
- Να επιτύχουν όσο το δυνατόν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, γεγονός και σημείο ιδιαίτερα σημαντικό στην εποχή της μεγάλης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις.
- Να εφαρμόσουν τις υφιστάμενες μεθόδους συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking), ούτως ώστε να είναι στην πλεονεκτική θέση να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με αυτά άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων του ιδιωτικού ή και του δημοσίου τομέα της οικονομίας.

Το ερωτηματολόγιο του EFQM, ακόμη, εξετάζει το επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας του προσωπικού και των στελεχών των διαφόρων οργανισμών, την πίστη τους στις αρχές της Ολικής Ποιότητας ως αποφασιστικό παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την εφαρμογή από τους οργανισμούς σύγχρονων και ανθρωποκεντρικών συστημάτων διοίκησης, την υιοθέτηση από τους οργανισμούς και τα στελέχη τους καινοτόμων ιδεών, την έμφαση στην ποιότητα, στην αποτελεσματικότητα, στην αποδοτικότητα και στην οικονομικότητα, την έμφαση στην κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων και των οργανισμών και, εν τέλει, στην προστασία του περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας, να επισημανθεί ότι το ερωτηματολόγιο του EFQM – Excellence Model, απαρτίζεται, ουσιαστικά, από *τρία επίπεδα*, τα οποία είναι τα εξής κατωτέρω²¹⁸:

1. *Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)*: Το συγκεκριμένο επίπεδο αναφέρεται σε νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις του δημοσίου ή, ακόμη βέβαια, και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, οι οποίες προσπαθούν να περιγράψουν την τρέχουσα κατάστασή τους, αλλά και να θέσουν τους στόχους για περαιτέρω βελτίωσή της. Σε

²¹⁷ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, σ. 58, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

²¹⁸ Κέφης Β., ό.π., σσ. 59 - 60.

- πρώτη φάση ακολουθούν, πιστά, μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης με βάση τις αρχές του EFQM – Excellence Model, ενώ σε δεύτερη φάση αποδεικνύουν εάν υλοποιήθηκαν οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί.
2. *Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)*: Το εν λόγω επίπεδο έχει σχεδιαστεί για εκείνες τις επιχειρήσεις και εκείνους τους οργανισμούς που έχουν αρκετή εμπειρία σε θέματα και ζητήματα αυτοαξιολόγησης, καθώς, επίσης, και που έχουν εφαρμόσει επιτυχώς τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όσες ιδιωτικές ή δημόσιες επιχειρήσεις και όσοι ιδιωτικοί ή δημόσιοι οργανισμοί υποβάλλουν υποψηφιότητα για αυτό το βραβείο, δηλαδή το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA), εκπονούν, αρχικά, μία έκθεση αξιολόγησης, η οποία και εξετάζεται επιτόπια από επίσκεψη εξειδικευμένων αξιολογητών. Έπειτα, στην περίπτωση όπου αυτές συγκεντρώσουν περισσότερες από 400 μονάδες, με άριστα το 1.000, τότε πιστοποιούνται.
 3. *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award – EQA)*: Ένα βραβείο το οποίο είναι απολύτως σχεδιασμένο για επιχειρήσεις και οργανισμούς, τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, με πολύ υψηλά standards. Οι εν λόγω επιχειρήσεις και οργανισμοί θεωρούνται υποδείγματα (role models) δράσης και συνεχούς, τουλάχιστον πενταετούς, βελτίωσης. Ωστόσο, για να λάβει μία οργανωτική μονάδα το συγκεκριμένο βραβείο απαιτούνται προσπάθειες αρκετών ετών.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί το γεγονός ότι το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM) απονέμει, επιπροσθέτως, κάθε χρόνο μία ανώτατη διάκριση για τον Ευρωπαϊό Manager Ποιότητας (Quality Leader of the Year). Ο διαγωνισμός αυτός διοργανώνεται σε ετήσια βάση από τις χώρες της Ευρώπης, ενώ οι εκάστοτε υποψήφιοι κρίνονται με βάση μία σειρά κριτηρίων, τα οποία αφορούν κατά 40% το βιογραφικό τους και κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 60% τα αποτελέσματα της επαγγελματικής τους δραστηριότητας σαν managers. Δικαίωμα συμμετοχής έχουν ανώτερα και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων, αλλά και οργανισμών, τόσο του δημοσίου, όσο και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας.

Σε τελική ανάλυση, σύμφωνα και με τον Καθηγητή κύριο Κέφη, το EFQM – Excellence Model εφαρμόστηκε, για πρώτη φορά με μεγάλη αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα, στην περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) της Μεγάλης Βρετανίας (χώρα η οποία αποτελεί πρότυπο διοικητικής αποκέντρωσης για τα μέχρι σήμερα δεδομένα της Ευρωπαϊκής Ένωσης), γεγονός το οποίο έδειξε πόσο χρήσιμο εργαλείο είναι για την ανασυγκρότηση της Δημόσιας Διοίκησης, στην οποία συμπεριλαμβάνονται, φυσικά, τόσο η εκάστοτε κεντρική διοίκηση, όσο και η εκάστοτε αποκεντρωμένη διοίκηση.

❖ *Ανάλυση των ερωτήσεων και μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας*

Το ερωτηματολόγιο του EFQM χωρίζεται σε δύο ενότητες: α) τους συντελεστές και β) τα αποτελέσματα. Οι εν λόγω ενότητες έχουν σύνολο εννέα κριτήρια αξιολόγησης.

Οι συντελεστές έχουν πέντε κριτήρια αξιολόγησης και αποτελούνται από: 1. την ηγεσία (*leadership*) με 15 ερωτήσεις, 2. την πολιτική και τη στρατηγική (*policy and strategy*) με 12 ερωτήσεις, 3. τους εργαζομένους (*people*) με 15 ερωτήσεις, 4. τους συνεργάτες και τους πόρους (*partnership and resources*) με 15 ερωτήσεις και, τέλος, 5. τις διαδικασίες (*processes*) με 15 ερωτήσεις. Το σύνολο, επομένως, των ερωτήσεων της ενότητας των συντελεστών είναι 72 ερωτήσεις.

Από την άλλη μεριά, τα αποτελέσματα έχουν τέσσερα κριτήρια αξιολόγησης και αποτελούνται από: 1. τα αποτελέσματα για πελάτες (*customer results*) με 9 ερωτήσεις, 2. τα αποτελέσματα για υπαλλήλους (*people results*) με 6 ερωτήσεις, 3. τα αποτελέσματα για την κοινωνία (*society results*) με 3 ερωτήσεις και, τέλος, 4. τα αποτελέσματα – κλειδιά (*key performance results*) με 7 ερωτήσεις. Το σύνολο, δηλαδή, των ερωτήσεων της ενότητας των αποτελεσμάτων είναι 25 ερωτήσεις.

Από τα ανωτέρω συνάγεται το συμπέρασμα ότι το σύνολο των ερωτήσεων του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι 97 ερωτήσεις κλειστού τύπου, απευθύνεται σε ανώτερα και ανώτατα στελέχη δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών λόγω του εξειδικευμένου χαρακτήρα των ερωτήσεών του, ενώ, παράλληλα, απαιτείται περίπου μία και μισή (1,5) ώρες για την απάντησή του.

Επίσης, ο ερευνητής πρέπει να είναι παρών κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο, ούτως ώστε ο πρώτος να έχει ίδια αντίληψη για το εάν αυτό συμπληρώθηκε με απόλυτη ειλικρίνεια, αφού πρόκειται, όπως ήδη ειπώθηκε, για ένα είδος αυτοαξιολόγησης του οργανισμού και πιθανόν, κατά συνέπεια, να επικρατεί ο φόβος και η διστακτικότητα στις απαντήσεις του στελέχους που κάθε φορά ερωτάται, που σχετίζονται με την αντίδραση και την πιθανή αρνητική αξιολόγηση του προϊσταμένου εξαιτίας των απαντήσεων ή, ακόμη, και με την απόλυση του στελέχους, εάν αυτό, βέβαια, είναι εφικτό. Ωστόσο, να σημειωθεί ότι, σε κάθε περίπτωση, κρατείται η ανωνυμία του ερωτώμενου και τα στοιχεία του βρίσκονται στη διάθεση μόνο του μελετητή²¹⁹.

Κάθε ερώτηση συνίσταται από μία εξαβάθμια κλίμακα απαντήσεων, η οποία είναι ζυγός και όχι μονός αριθμός, γεγονός το οποίο σχετίζεται, καθαρά, με τη λήψη της μέσης τιμής, κάτι το οποίο δεν είναι, όμως, της παρούσης στιγμής να αναλυθεί:

- ΚΑΘΟΛΟΥ = ΜΗΔΕΝ (0)
- ΕΛΑΧΙΣΤΑ = ΕΙΚΟΣΙ (20)
- ΛΙΓΟ = ΣΑΡΑΝΤΑ (40)
- ΑΠΟΔΕΚΤΑ = ΕΞΗΝΤΑ (60)
- ΠΟΛΥ = ΟΓΔΟΝΤΑ (80)
- ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ = ΕΚΑΤΟ (100)

Το ανώτατο όριο μονάδων και το ειδικό βάρος το οποίο λαμβάνουν οι απαντήσεις κάθε κριτηρίου είναι:

²¹⁹ Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

1. ΗΓΕΣΙΑ = 100 μονάδες, με ειδικό βάρος 1
2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ = 80 μονάδες, με ειδικό βάρος 0,8
3. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ = 90 μονάδες, με ειδικό βάρος 0,9
4. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ = 90 μονάδες, με ειδικό βάρος 0,9
5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ = 140 μονάδες, με ειδικό βάρος 1,4

ΣΥΝΟΛΟ: 500 μονάδες.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ = 200 μονάδες, με ειδικό βάρος 2
2. ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ = 90 μονάδες, με ειδικό βάρος 0,9
3. ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ = 60 μονάδες, με ειδικό βάρος 0,6
4. ΚΛΕΙΔΙΑ = 150 μονάδες, με ειδικό βάρος 1,5

ΣΥΝΟΛΟ: 500 μονάδες.

Συνεπώς, το σύνολο το μονάδων που μπορούν να λάβουν οι ερωτήσεις στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι 1.000 μονάδες, σημείο το οποίο είναι το άριστο για έναν οποιοδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση. Γενικά, θεωρείται καλός βαθμός για μία οργανωτική μονάδα οι 400 μονάδες και πάνω.

Τα αποτελέσματα για πελάτες έχουν τον υψηλότερο συντελεστή βαρύτητας (2), καθώς μία ποιοτική επιχείρηση ή ένας ποιοτικός οργανισμός εστιάζει και επικεντρώνει την προσοχή του στην ικανοποίηση των πελατών, γεγονός το οποίο απαιτεί για να επιτευχθεί μία ολιστική προσέγγιση της ποιότητας, δηλαδή να αντιμετωπίζεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός, αλλά και οι ενέργειες αυτών, σαν μία μονάδα με ομοιογενή συμπεριφορά²²⁰.

Τα αποτελέσματα (B Ενότητα ερωτηματολογίου) αποτελούν συνάρτηση των συντελεστών (A Ενότητα ερωτηματολογίου) και λαμβάνουν, όπως διαπιστώνεται από τα παραπάνω, το ανώτερο από 500 μονάδες η κάθε ενότητα.

Κάθε κριτήριο έχει από ένα ειδικό βάρος, όπως, ήδη, προαναφέρθηκε. Εντούτοις, όλες οι ερωτήσεις είναι εσωτερικά ισοδύναμες. Το ειδικό βάρος των συντελεστών είναι 5, όπως και το ειδικό βάρος των αποτελεσμάτων.

Οι ερωτήσεις είναι με τέτοιο τρόπο διαμορφωμένες, έτσι ώστε να ισχύουν τόσο για ιδιωτικούς όσο και για δημοσίους (μη κερδοσκοπικούς κυρίως) οργανισμούς. Απαντώνται, μάλιστα, είτε από ένα μεμονωμένο άτομο είτε από μία ομάδα ατόμων. Στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία οι ερωτώμενοι είναι άνω του ενός, το αποτέλεσμα των απαντήσεων εξάγεται ως ο μέσος όρος των απαντήσεων του κάθε μεμονωμένου ατόμου ξεχωριστά. Το πώς ακριβώς εξάγονται και υπολογίζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων του κάθε ερωτώμενου θα αναλυθεί αμέσως παρακάτω.

²²⁰ Οι ολιστικές θεωρίες έρχονται σε αντίθεση με τις συμπεριφορικές, οι οποίες αντιμετωπίζουν τις ενέργειες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σαν ένα ρεύμα αλληλένδετων δραστηριοτήτων.

Να τονιστεί, στο σημείο αυτό, ιδιαίτερα το γεγονός ότι εάν κάποια ερώτηση δεν συμπληρωθεί από το ερωτώμενο στέλεχος, τότε αυτή βαθμολογείται από τον ερευνητή με μηδέν (0).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, οι απαντήσεις και, γενικά, τα κριτήρια, οι οποίες και τα οποία συγκεντρώνουν βαθμό κάτω από 20, χαρακτηρίζονται σαν προβληματικές και σαν προβληματικά, αντίστοιχα, καθώς, τότε, θεωρείται ότι ο οργανισμός έχει μία πάρα πολύ κακή απόδοση στο συγκεκριμένο τομέα, τον οποίο αφορά η ερώτηση. Αντίθετα, αποδεκτός βαθμός θα πρέπει να είναι από 20 και πάνω, καθώς αυτό συνεπάγεται, συγκριτικά, βέβαια, με την αμέσως προηγούμενη περίπτωση, μία σχετικά καλύτερη απόδοση για τον οργανισμό.

Επίσης, καθίσταται, απολύτως, απαραίτητο να επισημανθεί, ακόμη, προς αποφυγή παρεξηγήσεων, ότι οι ερωτήσεις δεν μπορούν να διασπαστούν ή και δεν είναι δυνατόν, επιπλέον, να αφαιρεθεί ένα μέρος τους από τον κύριο κορμό τους, διότι τότε χάνεται η λογική του RADAR, η οποία αναλύθηκε λεπτομερώς προηγουμένως. Θα ήταν, όμως, περισσότερο ορθό και σώφρον να αφαιρεθεί ολόκληρη η ερώτηση, σε μία τέτοια περίπτωση.

Ανακεφαλαιώνοντας, όσον αφορά την ασφαλή, αλλά και την έγκαιρη εξαγωγή του αποτελέσματος των απαντήσεων, για κάθε ένα κριτήριο, βέβαια, του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου ξεχωριστά, αυτή γίνεται μέσω του παρακάτω απλού μαθηματικού τύπου:

Έχουμε: $[\{\sum_{i:i} \alpha_i\} / i]$ * ειδικό βάρος κάθε κριτηρίου,

όπου, $\sum_{i:i} \alpha_i$ = το άθροισμα των μονάδων, το οποίο συγκεντρώνει κάθε ένα κριτήριο, με συγκεκριμένο πλήθος ερωτήσεων

και i = ο αριθμός των ερωτήσεων κάθε επιμέρους κριτηρίου.

Το αποτέλεσμα των απαντήσεων σε καθένα από τα κριτήρια, το οποίο, όπως, ήδη, προαναφέρθηκε νωρίτερα, συνάγεται από τον ανωτέρω τύπο, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να υπερβαίνει το ανώτατο όριο μονάδων, το οποίο και έχει καθιερωθεί και έχει θεσπιστεί από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM), για κάθε ένα από τα ως άνω εννέα κριτήρια του εν λόγω ερωτηματολογίου, ένα όριο το οποίο είναι σημείο αναφοράς για κάθε κριτήριο και το οποίο επιτρέπει τη σύγκριση του αποτελέσματος του κάθε κριτηρίου με αυτό το όριο και, σε τελική ανάλυση, διευκολύνει την καλύτερη δυνατή αξιολόγηση του υπό εξέταση οργανισμού, σε συγκεκριμένους κάθε φορά ποιοτικούς τομείς, τους οποίους αντικατοπτρίζουν αυτά τα κριτήρια.

Επιπροσθέτως, να τονιστεί, σε αυτό το σημείο, το πολύ σημαντικό γεγονός ότι το τελικό αποτέλεσμα, συνάγεται μέσω της πρόσθεσης των επιμέρους αποτελεσμάτων

του κάθε κριτηρίου, ενώ, παράλληλα, απαιτείται αυτό να μην υπερβαίνει τις 1.000 μονάδες (500 μονάδες για την Α Ενότητα του ερωτηματολογίου και 500 μονάδες για τη Β Ενότητα του ερωτηματολογίου), οι οποίες αποτελούν ένα σημείο αναφοράς κάθε κριτηρίου, το οποίο, με τη σειρά του, αποτελεί το άριστο σημείο μονάδων, οι οποίες μπορούν να συγκεντρωθούν από έναν οιονδήποτε υπό εξέταση οργανισμό, και το οποίο συγκρίνεται με τα επιμέρους, κάθε φορά, αποτελέσματα των εννέα κριτηρίων του ερωτηματολογίου, με απώτατο σκοπό, φυσικά, την καλύτερη δυνατή αξιολόγηση της οργανωτικής μονάδας, ως ποιοτικής ή μη ποιοτικής, στο σύνολό της.

Εξάλλου, η βάση για την απόκτηση του βραβείου ποιότητας του EFQM από έναν οργανισμό ή, ακόμη, και μία επιχείρηση του ιδιωτικού ή και του δημόσιου τομέα της οικονομίας, είναι οι 400/1.000 μονάδες και πάνω.

Εν τέλει, να σημειωθεί ότι η γραφική ή, αλλιώς, η διαγραμματική παρουσίαση του τελικού αποτελέσματος και, βέβαια, των επιμέρους αποτελεσμάτων των εννέα κριτηρίων του ερωτηματολογίου, συνηθίζεται να γίνεται, σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM), με ένα *διάγραμμα αράχνης*, όπως, άλλωστε, θα φανεί και παρακάτω, στα αποτελέσματα, δηλαδή, της παρούσης έρευνας για την ποιότητα στον υπό εξέταση Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ).

Το ανωτέρω, ωστόσο, δεν συνεπάγεται ότι υπάρχει κάποιος αυστηρός περιορισμός στη χρήση αυτού, αποκλειστικά και μόνο, του τύπου διαγραμματικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Υπάρχει, έτσι, κατά άμεση συνέπεια, η μεγάλη δυνατότητα της χρήσης οποιουδήποτε άλλου, επιπλέον, υφιστάμενου διαγράμματος, κυρίως, όμως, σαν συμπλήρωμα του βασικού, το οποίο και είναι το αραχνοειδές. Και αυτό διότι, με το διάγραμμα της αράχνης, αποτυπώνεται αρκετά καλύτερα η λογική RADAR, η οποία παρουσιάστηκε μόλις λίγο παραπάνω, ενώ, παράλληλα, δίνεται μία σφαιρική εικόνα του οργανισμού, σε θέματα τα οποία αφορούν την ποιότητα.

Το δείγμα της έρευνας

❖ Δειγματοληπτική διαδικασία

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε την Παρασκευή, 6 Ιουλίου 2012. Έλαβε χώρα στο κεντρικό κτήριο του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και πιο συγκεκριμένα στο κτήριο της κεντρικής διοίκησης του εν λόγω οργανισμού, το οποίο βρίσκεται στην οδό Εθνικής Αντιστάσεως 8, στην περιοχή του άνω Καλαμακίου - Αλίμου.

Όλοι οι ερωτώμενοι, πέντε στο σύνολο, είναι ανώτερα και ανώτατα στελέχη του υπό εξέταση οργανισμού, όπως περιγράφεται πιο αναλυτικά και παρακάτω και όπως επιτάσσει, εξάλλου, η ίδια η φύση του ερωτηματολογίου του EFQM, το οποίο απαιτεί για τη συμπλήρωσή του από τους ερωτώμενους, αυτοί να έχουν εξαιρετικές γνώσεις στα θέματα τόσο της οργάνωσης όσο και της διοίκησης των οργανισμών.

Η ηλικία, επιπροσθέτως, όλων των στελεχών κυμαίνεται από 40 έως και 65 ετών, δηλαδή, πρόκειται για στελέχη με ιδιαίτερα μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, η οποία πηγάζει και από τη θέση την οποία έχουν στο συγκεκριμένο οργανισμό.

Συμπερασματικά, είναι δυνατόν να ειπωθεί, με πλήρη ασφάλεια, ότι με βάση τα ανωτέρω χαρακτηριστικά του δείγματος, τα οποία μόλις αναλύθηκαν σε αδρές γραμμές και θα αναλυθούν περισσότερο αμέσως παρακάτω, η εξαγωγή των αποτελεσμάτων και των τελικών συμπερασμάτων της παρούσης έρευνας μπορεί να θεωρηθεί ότι ανιχνεύει, αλλά και ότι περιγράφει τις τάσεις διασφάλισης της

ποιότητας, οι οποίες επικρατούν στον υπό διερεύνηση οργανισμό, καθώς, επίσης, και την πορεία την οποία διανύει ή την οποία οφείλει να διανύσει ο οργανισμός για την επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών και, εν τέλει, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους ενδιαφερόμενους για αυτές φορολογούμενους πολίτες.

❖ *Περιγραφή του δείγματος*

Το δείγμα της εν λόγω έρευνας περιγράφεται με μεστό και, ταυτόχρονα, αρκετά αναλυτικό και κατανοητό τρόπο στον κατωτέρω πίνακα:


ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΙ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
Γενικός Διευθυντής Υποστήριξης ΟΑΕΔ	Άνδρας	40 – 65 ετών	Διδακτορικό
Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών ΟΑΕΔ	Άνδρας	40 – 65 ετών	Μεταπτυχιακό
Διευθυντής Προμηθειών ΟΑΕΔ	Άνδρας	40 – 65 ετών	Μεταπτυχιακό
Διευθυντής Επαγγελματικού Προσανατολισμού ΟΑΕΔ	Γυναίκα	40 – 65 ετών	Μεταπτυχιακό
Διευθυντής Διοικητικού ΟΑΕΔ	Γυναίκα	40 -65 ετών	Μεταπτυχιακό

Πίνακας 7.1.: Περιγραφή του δείγματος της έρευνας

Από τον ανωτέρω πίνακα, συνάγονται τα εξής κάτωθι, όσον αφορά το δείγμα των ερωτωμένων της παρούσης έρευνας:

- Το 1/5 των ερωτωμένων είναι ανώτατο στέλεχος του ΟΑΕΔ και τα 4/5 είναι ανώτερα στελέχη του ΟΑΕΔ. Επομένως, καλύπτεται, απολύτως, η απαίτηση του ερωτηματολογίου του EFQM, για συμπλήρωσή του από εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό του υπό έρευνα οργανισμού, γεγονός το οποίο οδηγεί στην καλύτερη δυνατή αυτοαξιολόγηση του τελευταίου.
- Τα 3/5 των ερωτωμένων είναι άνδρες, ενώ τα 2/5 είναι γυναίκες, γεγονός το οποίο αποδεικνύει πως οι σύγχρονοι οργανισμοί και δη ο υπό εξέταση οργανισμός, τοποθετούν, πλέον, ολοένα και περισσότερο γυναίκες managers σε κρίσιμες θέσεις της ιεραρχικής, διοικητικής πυραμίδας της οργανωτικής μονάδας.

- Όλοι οι ερωτώμενοι, δηλαδή τα 5/5 των ερωτωμένων, είναι ηλικίας από 45 έως και 65 ετών, γεγονός το οποίο δείχνει πως τα συγκεκριμένα στελέχη, διαθέτουν την κατάλληλη εμπειρία, καθώς και την απαραίτητη γνώση, για την ασφαλή, αλλά και για την ορθή αξιολόγηση του εν λόγω οργανισμού.
- Τέλος, το 1/5 των ερωτωμένων, δηλαδή, το ανώτατο στέλεχος του ΟΑΕΔ, είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών, ενώ τα 4/5 των ερωτωμένων, δηλαδή, τα ανώτερα στελέχη του ΟΑΕΔ, είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι, τα ουσιαστικά προσόντα των ερωτωμένων στελεχών του ΟΑΕΔ και η θέση την οποία έχουν αναλάβει εντός του οργανισμού, συνάδουν και έρχονται σε πλήρη αντιστοίχιση και αρμονία με τα τυπικά τους προσόντα, τα οποία, όπως ήταν αναμενόμενο, είναι πολύ αυξημένα. Εξάλλου, να τονιστεί ιδιαίτερα, στο σημείο αυτό, ότι το γεγονός των, αδιαμφισβήτητα και αναμφίβολα, αυξημένων τυπικών προσόντων των ερωτωμένων στελεχών, όπως είναι, άλλωστε, φυσικό, οδηγεί, με ακρίβεια, στο συμπέρασμα ότι αυτά ανταποκρίθηκαν με, σχετική πάντα, ευκολία στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, εάν ληφθεί, μάλιστα, υπόψη και ότι το αντικείμενο των σπουδών τους ανταποκρίνεται, πλήρως, στις θέσεις τις οποίες έχουν αναλάβει, δηλαδή, σχετίζονται, εν ευρεία έννοια, με τους τομείς της οικονομίας και της διοίκησης.

 *Η διαδικασία επίδοσης των ερωτηματολογίων της έρευνας*

Τα ερωτηματολόγια επιδόθηκαν προσωπικά από τον ερευνητή, στα στελέχη του υπό εξέταση οργανισμού (για την ακρίβεια, στο κάθε στέλεχος ατομικά – ο άλλος τρόπος ήταν να επιδοθούν ομαδικά), μετά, βέβαια, από μία προγραμματισμένη προσωπική συνάντηση με τα προαναφερθέντα, παραπάνω, στελέχη, στο χώρο του κτηρίου διοίκησης του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), στην οδό Εθνικής Αντιστάσεως 8, στην περιοχή του άνω Καλαμακίου – Αλίμου, αφού, πρώτα, προηγήθηκε επίσκεψη και ξενάγηση (8:00 η ώρα με 9:00 η ώρα το πρωί της αναφερόμενης, κατωτέρω, ημερομηνίας) σε όλους τους χώρους του κτηρίου, πλήρης ενημέρωση και απόδοση υλικού για θέματα τα οποία αφορούν την εν λόγω οργανωτική μονάδα, γενικά, και τα οποία άπτονται της ειδικότητας των ερωτωμένων στελεχών, ειδικά.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε από νωρίς το πρωί μέχρι και αργά το απόγευμα, της 6^{ης} Ιουλίου του έτους 2012, ημέρα Παρασκευή, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των υπηρεσιών της διοίκησης του οργανισμού και χωρίς, φυσικά, να παρακωλυθεί το έργο των υπαλλήλων του, ενώ η διάρκεια των απαντήσεων του κάθε στελέχους ήταν, περίπου, μιάμιση ώρα. Με απλά λόγια, η συνολική διάρκεια απάντησης όλων των ερωτηματολογίων, από όλα τα ερωτώμενα στελέχη του συγκεκριμένου οργανισμού, ήταν, κατά προσέγγιση, επτά και μισή ώρες, ήτοι, από τις 9:00 η ώρα το πρωί έως και τις 16:30 η ώρα το απόγευμα, της προαναφερθείσας, μόλις παραπάνω, ημερομηνίας. Προηγήθηκαν, ωστόσο, να σημειωθεί, κάποιες διευκρινήσεις από τον ερευνητή, πριν και κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, από τα πέντε προαναφερθέντα, ανωτέρω, στελέχη του οργανισμού. Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί, ακόμα, ότι κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης των ερωτήσεων, ο ερευνητής βρισκόταν πάντα στο σημείο, διαθέσιμος ανά πάσα στιγμή, με σκοπό, κυρίως, την εξασφάλιση της ειλικρίνειας των απαντήσεων των στελεχών του οργανισμού, αλλά και τη μείωση ή, ακόμη, και την εξάλειψη του ενδεχόμενου κινδύνου τα αποτελέσματα της έρευνας να αλλοιωθούν,

εξαιτίας τυχόν ψευδών απαντήσεων, υπό το φόβο των στελεχών να έλθουν αντιμέτωποι με κυρώσεις από τους άμεσα προϊσταμένους τους.

Αξίζει τον κόπο, τέλος, να επισημανθεί η θετική ανταπόκριση των ερωτωμένων, στο αίτημα του ερευνητή, αλλά, επίσης, και η μεγάλη ευγένεια όλων των στελεχών, στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, παρά το εξαιρετικά βαρύ και αρκετά δύσκολο πρόγραμμά τους.

Σε κάθε περίπτωση, η όλη διαδικασία της έρευνας, αποσκοπούσε στη διασφάλιση της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ομοιογένειας όλων των συνθηκών της διεξαγωγής της.

Οι περιορισμοί και οι δυσκολίες της έρευνας

Οι περιορισμοί και οι δυσκολίες της συγκεκριμένης έρευνας είναι οι εξής κάτωθι:

- Η πιθανή έλλειψη ειλικρίνειας και αληθείας, (βασικότες αρχές, οι οποίες πρέπει να τηρούνται κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου του EFQM, το οποίο δίνει μία συνολική εικόνα για έναν συγκεκριμένο οργανισμό), στις απαντήσεις των ερωτωμένων στελεχών, υπό το φόβο της αντίδρασης των άμεσα προϊσταμένων τους, καθώς και υπό το φόβο της διαρροής προς το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού των αδύνατων ή και των δυνατών σημείων του, αλλά και των προσωπικών στοιχείων του ερωτωμένου.
- Η πιθανή βεβιασμένη απάντηση των ερωτηματολογίων, εξαιτίας της έλλειψης χρόνου και ενδιαφέροντος ή, ακόμη, και της κακής διάθεσης των ερωτωμένων στελεχών κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσής τους.
- Η διαδικασία της αξιολόγησης και δη της αυτοαξιολόγησης είναι αρκετά δύσκολη, επίπονη και επώδυνη πολλές φορές, ακόμη και για τα πιο έμπειρα στελέχη των οργανισμών, όπως, για παράδειγμα, είναι τα προαναφερθέντα στη συγκεκριμένη περίπτωση έρευνας, κάτι το οποίο γίνεται, φυσικά, πλήρως αντιληπτό και στην προσωπική ζωή του καθενός ατόμου. Ως εκ τούτου, υπάρχει η αρκετά αυξημένη πιθανότητα, το ερωτώμενο κάθε φορά στέλεχος, να απαντήσει ψευδώς (δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση σε ένα ερωτηματολόγιο επιστημονικής έρευνας), χωρίς, βέβαια, σε καμία περίπτωση, αυτό να το γνωρίζει, υπερεκτιμώντας ή και υποεκτιμώντας τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Εξάλλου, να επισημανθεί πως με τον όρο αυτοαξιολόγηση, νοείται το πώς, ακριβώς, αξιολογούν τα ίδια τα στελέχη τον οργανισμό της εργασίας τους, παρατηρώντας τον σαν κάποιο είδος εξωτερικού αναλυτή, γεγονός το οποίο απαιτεί το θάρρος της διατύπωσης και της έκφρασης της αλήθειας του εκάστοτε ερωτωμένου στελέχους.
- Πολλές φορές δεν υπάρχει η πραγματική βούληση και η διάθεση από τα στελέχη ενός οργανισμού για αυτοαξιολόγηση, κυρίως στον ελληνικό δημόσιο τομέα της οικονομίας, καθώς αυτές συνεπάγονται ένα στελεχειακό πνεύμα εξωστρεφές, ανοιχτό, αλλά και πρόθυμο στις ριζικές αλλαγές, στην ομαδικότητα και στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι θα αντιλαμβάνονται τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του οργανισμού σε θέματα ποιότητας.

- Τέλος, στους οργανισμούς του ελληνικού δημοσίου τομέα, κυρίως, δεν υπάρχει μία ιδιαίτερα αυξημένη και αναπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, με άμεσο αποτέλεσμα και αντίκτυπο, πολλές έννοιες πάνω σε ζητήματα και θέματα ποιότητας, τις οποίες εμπεριέχει το ερωτηματολόγιο του EFQM, όπως, παραδείγματος χάρη, είναι η ποιοτική ηγεσία, να είναι μεν γνωστές σε θεωρητικό, τουλάχιστον, επίπεδο στα στελέχη τα οποία καλούνται να απαντήσουν, να είναι δε άγνωστες σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή, στο επίπεδο του οργανισμού απασχόλησής τους.

Οι ανωτέρω περιορισμοί και οι δυσκολίες της διεξαχθείσας έρευνας, πιθανόν να επηρεάσουν ή και να αλλοιώσουν τις απαντήσεις των ερωτωμένων στελεχών, παρά τη μεγάλη εμπειρία τους και της τεραστίου μεγέθους, αλλά και τις ιδιαίτερες εξειδικευμένες γνώσεις τους. Στην παρούσα έρευνα, εντούτοις, ο ερευνητής θεωρεί ότι τα στελέχη απάντησαν με γνώμονα την αλήθεια και την ειλικρίνεια, διατηρώντας την επιφύλαξη για την πλήρη εγκυρότητα των εξαγόμενων αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων.

Συνοψίζοντας, το υλικό το οποίο συγκεντρώθηκε και αξιολογήθηκε, βρίσκεται στα χέρια του ερευνητή και παρέλκει να αναφερθεί ότι αυτό είναι, ανά πάσα χρονική στιγμή, στη διάθεση του κάθε ενδιαφερόμενου.

7.2. Αποτελέσματα της έρευνας

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται, σχετικά αναλυτικά, τα αποτελέσματα της διεξαχθείσας έρευνας, τα οποία βασίζονται στις απαντήσεις των ερωτωμένων στελεχών του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) στο ερωτηματολόγιο του EFQM, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα του εν λόγω πονήματος, καθώς, επίσης, και στη μεθοδολογία η οποία ακολουθήθηκε για την εξαγωγή αυτών των αποτελεσμάτων, βάσει πάντα των απαντήσεων των στελεχών, όπως αυτή αναφέρθηκε λίγο παραπάνω.

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί, ουσιαστικά, την αυτοαξιολόγηση του οργανισμού πάνω σε θέματα και σε ζητήματα ποιότητας, ενώ, παράλληλα, αποδεικνύει την πραγματική, αλλά και τη συνολική εικόνα του εν λόγω οργανισμού, εφόσον, βέβαια, η συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου βασίζεται τόσο στην αρχή της αλήθειας, όσο και στην αρχή της ειλικρίνειας εκ μέρους των ερωτωμένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, για κάθε ένα κριτήριο από τα εννέα ξεχωριστά και, φυσικά, για τον οργανισμό στο σύνολό του, παρουσιάζονται για κάθε ένα ερωτώμενο ξεχωριστά, με αναλυτικούς πίνακες και διαγράμματα, και, στη συνέχεια, γίνεται μία συνολική παρουσίαση των μεσοσταθμικών αποτελεσμάτων, καθενός από τα εννέα κριτήρια ξεχωριστά, βάσει των απαντήσεων όλων των ερωτωμένων στελεχών, (με άλλα λόγια, παρουσιάζεται ο μέσος όρος των πέντε διαφορετικών απαντήσεων που δόθηκαν για κάθε ένα κριτήριο από τα εννέα ξεχωριστά, ο οποίος υπολογίζεται ως το ημίτιο του αθροίσματος των πέντε διαφορετικών απαντήσεων, για κάθε ένα κριτήριο από τα εννέα ξεχωριστά, και του πλήθους/του αριθμού των ερωτωμένων στελεχών ή, αλλιώς, των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων), καθώς, επιπλέον, και η εξαγωγή του τελικού, αλλά και του συνολικού μεσοσταθμικού αποτελέσματος, για το σύνολο του υπό έρευνα οργανισμού, βάσει της διαδικασίας για τον υπολογισμό του μέσου όρου των πέντε διαφορετικών απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτωμένους,

όπως αυτή αναλύθηκε και παρουσιάστηκε περιληπτικά ανωτέρω, δηλαδή, η εξαγωγή των τελικών και των συνολικών μονάδων τις οποίες λαμβάνει ο υπό εξέταση οργανισμός, στο σύνολό του, με άριστα πάντα, βέβαια, τις 1.000 μονάδες, όπως, εξάλλου, προαναφέρθηκε και ανωτέρω.

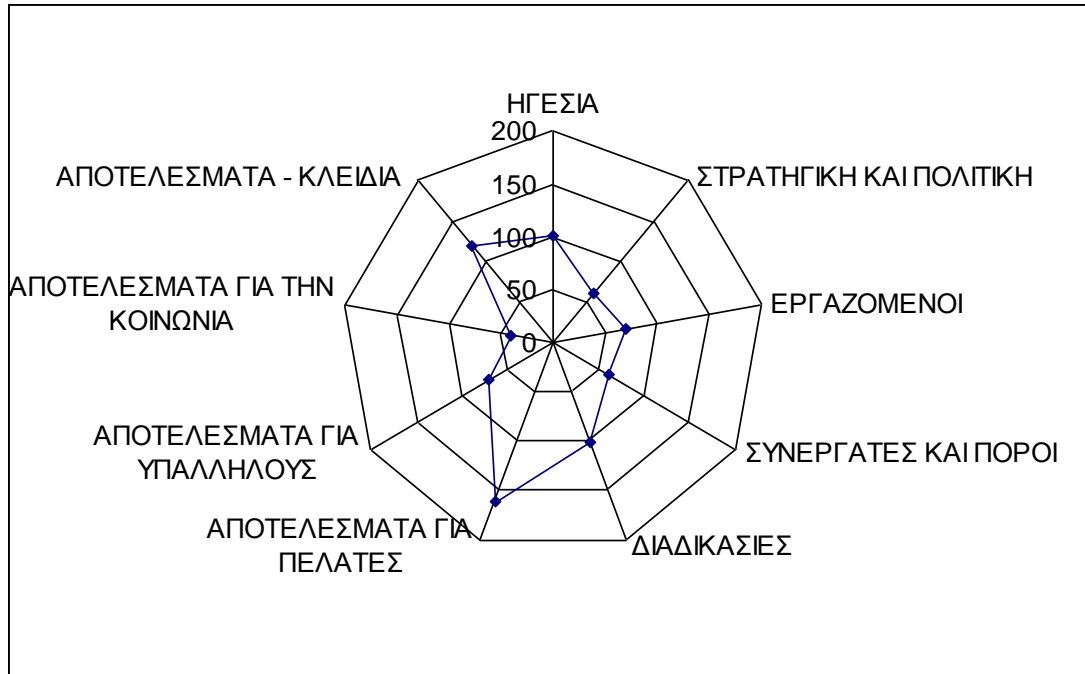
Πιο συγκεκριμένα, από την διεξαχθείσα έρευνα, εξάγονται τα παρακάτω, σχετικά αναλυτικά, αποτελέσματα, τα οποία παρουσιάζονται με τη σειρά με την οποία απάντησαν τα ερωτώμενα στελέχη του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ):

ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΣ 1: ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΟΑΕΔ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ		
ΗΓΕΣΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	100
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	70
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	100
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	160

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	$[\{\Sigma_{i:i} \alpha_i\}/i] * \text{ειδικό βάρος}$ = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	70
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	$[\{\Sigma_{i:i} \alpha_i\}/i] * \text{ειδικό βάρος}$ = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	40
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ	$[\{\Sigma_{i:i} \alpha_i\}/i] * \text{ειδικό βάρος}$ = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	120
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	780

Πίνακας 7.2.: Αποτελέσματα απαντήσεων ερωτώμενου 1



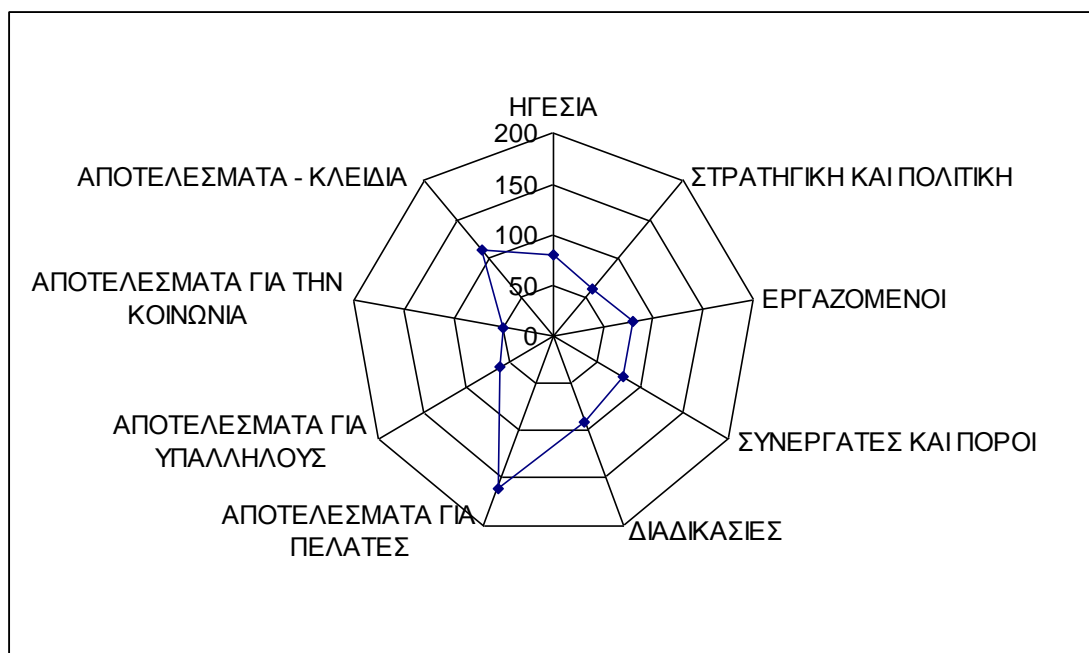
Διάγραμμα 7.2.: Διαγραμματική ανάλυση απαντήσεων του ερωτώμενου 1

ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΣ 2: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΑΕΔ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ		
ΗΓΕΣΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	80
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	80
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	80
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	90
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	160
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	50

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n a_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	110
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	770

Πίνακας 7.3.: Αποτελέσματα απαντήσεων ερωτώμενου 2



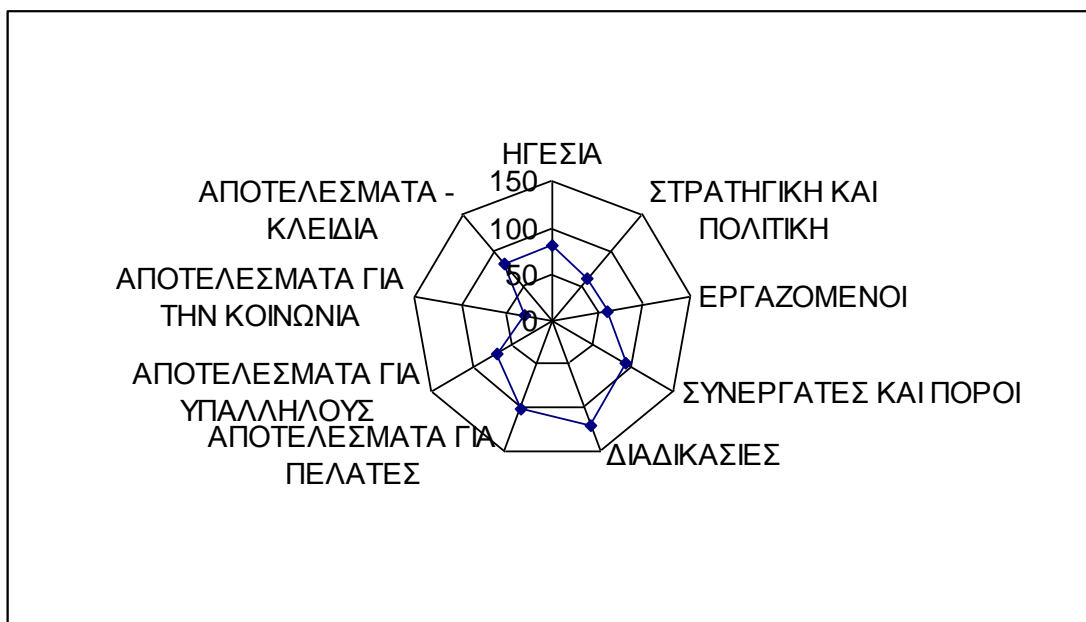
Διάγραμμα 7.3.: Διαγραμματική ανάλυση απαντήσεων του ερωτώμενου 2

ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΣ 3: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΟΑΕΔ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ		
ΗΓΕΣΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	80
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	90
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	120
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	100
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	70
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	30

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n a_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	80
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	690

Πίνακας 7.4.: Αποτελέσματα απαντήσεων ερωτημένου 3



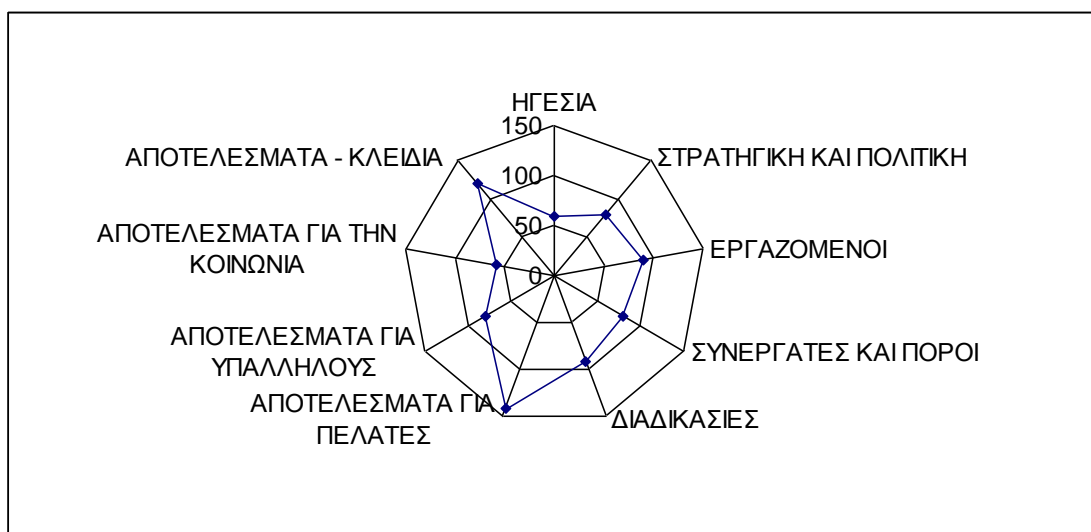
Διάγραμμα 7.4.: Διαγραμματική ανάλυση απαντήσεων του ερωτημένου 3

**ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΣ 4: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΟΑΕΔ**

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ		
ΗΓΕΣΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	80
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	90
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	80
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	90
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	140
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	80
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n a_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	120
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	800

Πίνακας 7.5.: Αποτελέσματα απαντήσεων ερωτώμενου 4



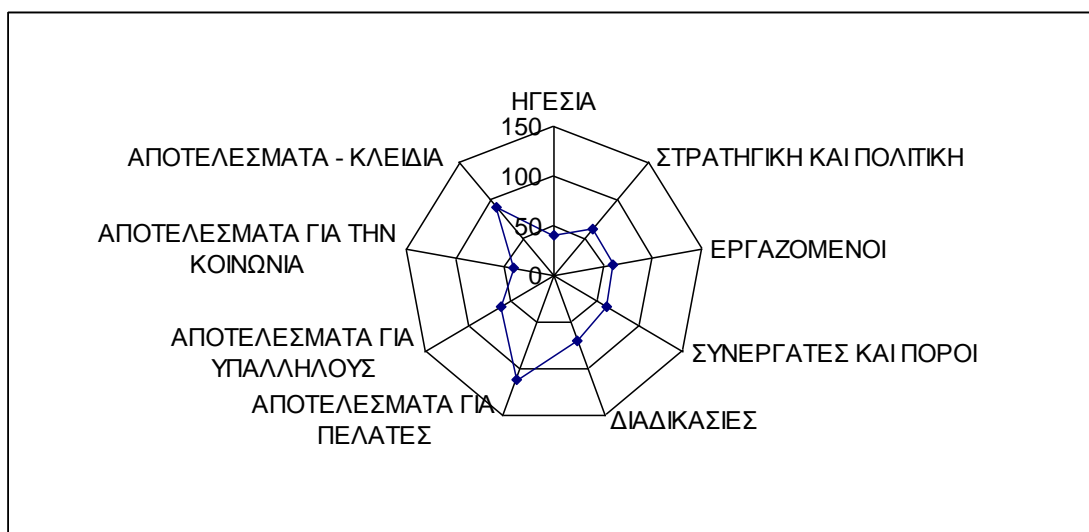
Διάγραμμα 7.5.: Διαγραμματική ανάλυση απαντήσεων του ερωτώμενου 4

ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΣ 5: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΟΑΕΔ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ		
ΗΓΕΣΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	40
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	70
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	110
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	60
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n \alpha_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	40

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ	$[\{\Sigma_{i=1}^n a_i\}/i]$ * ειδικό βάρος = άθροισμα μονάδων κάθε κριτηρίου/αριθμός ερωτήσεων κριτηρίου * ειδικό βάρος κριτηρίου	90
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	590

Πίνακας 7.6.: Αποτελέσματα απαντήσεων ερωτώμενου 5



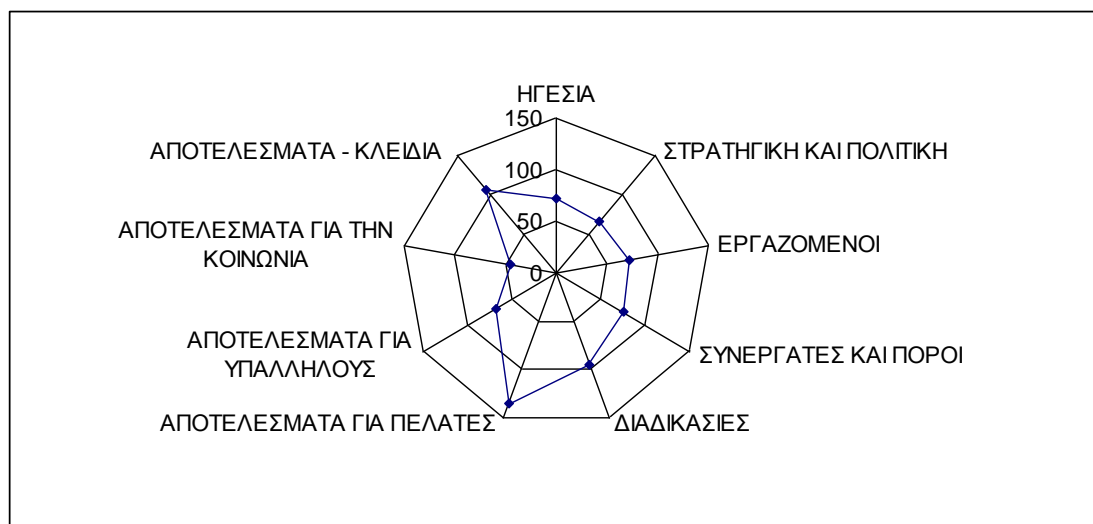
Διάγραμμα 7.6.: Διαγραμματική ανάλυση απαντήσεων του ερωτώμενου 5

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΥΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ		
ΗΓΕΣΙΑ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	72
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	64
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	72
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	74
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	94

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	134
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	68
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	44
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ	Άθροισμα των μονάδων των πέντε διαφορετικών απαντήσεων / Πλήθος ή αριθμός των ερωτωμένων στελεχών ή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	104
ΣΥΝΟΛΟ	ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΚΑΘΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ	726

Πίνακας 7.7.: Μέσος όρος απαντήσεων των πέντε ερωτωμένων



Διάγραμμα 7.7.: Διαγραμματική ανάλυση του μέσου όρου των απαντήσεων των πέντε ερωτωμένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1. Συμπεράσματα της έρευνας

Με τη συγκεκριμένη έρευνα γίνεται μία ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη προσπάθεια αξιολόγησης της ποιότητας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) μέσα από την οπτική γωνία των ίδιων των στελεχών του.

Παρά τις εγγενείς δυσκολίες διεξαγωγής του εν λόγω ερευνητικού εγχειρήματος, εξαιτίας κυρίως των περιορισμών της έρευνας, οι οποίοι αναφέρθηκαν λεπτομερώς νωρίτερα στο κεφάλαιο στο οποίο αναλύεται διεξοδικά η μεθοδολογία της έρευνας, είναι δυνατόν να υποστηριχθεί, με αρκετά μεγάλη ασφάλεια, ότι η εξαγωγή των βασικών συμπερασμάτων της έρευνας, από την ανάλυση των ευρημάτων τα οποία προέκυψαν και τα οποία παρουσιάστηκαν με μεγάλη λεπτομέρεια στο αμέσως προηγούμενο κεφάλαιο του παρόντος πονήματος, θα μπορούσε να αποτελέσει την αφετηρία για περαιτέρω έρευνες.

Εξάλλου, από τα προαναφερθέντα ευρήματα της παρούσης ερευνητικής διαδικασίας, συνάγεται το γεγονός ότι ο σκοπός, καθώς βέβαια, επίσης, και οι βασικότερες επιμέρους υποθέσεις, οι οποίες διατυπώθηκαν κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού της έρευνας, επαληθεύθηκαν πλήρως.

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα, τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας για την ποιότητα στον ΟΑΕΔ, είναι τα εξής:

- Η ποιότητα στον ΟΑΕΔ αξιολογείται θετικά, από τους ίδιους τους εργαζομένους σε αυτόν, αφού οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο του *EFQM*, ως ο μέσος όρος των επιμέρους απαντήσεων των πέντε ερωτωμένων, λαμβάνουν, συνολικά αλλά και αθροιστικά, μονάδες πολύ πάνω από την καθορισμένη βάση, δηλαδή πολύ πάνω από τις 500 μονάδες, σε σύνολο, όπως είναι πλέον γνωστό, 1.000 μονάδων. Ειδικότερα, οι συνολικές μονάδες των απαντήσεων του εν λόγω ερωτηματολογίου, ως ο μέσος όρος των επιμέρους απαντήσεων των πέντε ερωτωμένων, κυμαίνονται στις 726/1.000.
- Η σειρά των μεσοσταθμικών αποτελεσμάτων, από τα περισσότερο θετικά στα λιγότερο θετικά, είναι η παρακάτω:

ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

1. Διαδικασίες
2. Συνεργάτες και Πόροι
3. Ηγεσία και Εργαζόμενοι
4. Πολιτική και Στρατηγική

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Αποτελέσματα για Πελάτες
2. Αποτελέσματα – Κλειδιά
3. Αποτελέσματα για Υπαλλήλους

4. Αποτελέσματα για την Κοινωνία

- Τα αποτελέσματα των απαντήσεων του ερωτηματολογίου δεν έχουν λάβει ακραίες τιμές, με εξαίρεση, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα παραπάνω, τα αποτελέσματα – κλειδιά, τα αποτελέσματα για πελάτες και τα αποτελέσματα για την κοινωνία.
- Ιδιαίτερα θετικά είναι τα αποτελέσματα των απαντήσεων του εν λόγω ερωτηματολογίου τα οποία αφορούν κυρίως τις διαδικασίες στον οργανισμό, τους συνεργάτες και τους πόρους του υπό εξέταση οργανισμού, τα αποτελέσματα για πελάτες, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα – κλειδιά, χωρίς το γεγονός αυτό να σημαίνει, βέβαια, ότι αυτά δεν επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης. Αντίθετα, λιγότερο θετικά είναι τα αποτελέσματα τα οποία αφορούν την ηγεσία, τους εργαζομένους, την πολιτική και τη στρατηγική του οργανισμού, τα αποτελέσματα για τους υπαλλήλους, αλλά και τα αποτελέσματα για την κοινωνία, τομείς στους οποίους ο οργανισμός είναι αδήριτη ανάγκη να εστιάσει τις προσπάθειες βελτίωσής τους, με απώτατο σκοπό, βέβαια, τη μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση της ποιότητας σε αυτόν και πιο συγκεκριμένα στις διοικητικές δομές του και στις υπηρεσίες τις οποίες αυτός παρέχει στους ενδιαφερόμενους πολίτες και, εν γένει, στο κοινωνικό σύνολο.
- Οι τυχόν αποκλίσεις στις απαντήσεις των πέντε ερωτωμένων στελεχών του υπό έρευνα δημοσίου οργανισμού, οφείλονται κυρίως στη διαφορετική οπτική γωνία θεώρησης των πραγμάτων στην οποία βρίσκεται κάθε ερωτώμενο στέλεχος του οργανισμού, αλλά και στην υποκειμενική άποψη και γνώμη την οποία αναπτύσσει κάθε ερωτώμενο στέλεχος του συγκεκριμένου οργανισμού, καθώς επίσης και στο είδος ή, αλλιώς, στη φύση της θέσης την οποία αυτό κατέχει στην εν λόγω οργανωτική μονάδα, όπως και των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων του, τα οποία απορρέουν, φυσικά, από την ανωτέρω θέση. Πάντως, σε κάθε περίπτωση, οι απαντήσεις των πέντε ερωτωμένων στελεχών του οργανισμού θεωρείται ότι βασίζονται στην αρχή της ειλικρίνειας και της αληθείας και ότι δεν έχουν επηρεαστεί άμεσα από το φόβο των στελεχών να απαντήσουν αληθώς στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, εξαιτίας κυρίως της σχέσης την οποία έχουν αναπτύξει με τον άμεσα προϊστάμενό τους και της επιθυμίας τους για τη διατήρηση και τη μη διατάραξη της ηρεμίας η οποία επικρατεί σε αυτήν, αλλά και εξαιτίας του υφισταμένου εσωτερικού ανταγωνισμού για επαγγελματική εξέλιξη και ανέλιξη, ο οποίος έχει έντονα και εύλογα αναπτυχθεί μεταξύ των πέντε ερωτωμένων στελεχών του οργανισμού. Επομένως, είναι δυνατόν, από τις ανωτέρω, πάντα, διατυπωθείσες υποθέσεις, να συναχθεί με πλήρη βεβαιότητα και ακρίβεια το συμπέρασμα, ότι τα προαναφερθέντα εξαχθέντα αποτελέσματα και ευρήματα της παρούσης έρευνας και μελέτης, είναι απολύτως ασφαλή. Το συμπέρασμα αυτό, εξάλλου, ενισχύεται και από το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι απάντησαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με εξαιρετικά καλή διάθεση και δεν επικαλέστηκαν ποτέ την έλλειψη ελεύθερου χρόνου, παρά το ιδιαίτερος βαρύ πρόγραμμά τους.
- Το μοντέλο αριστείας του EFQM αποσκοπεί στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη νέων οργανωτικών προτύπων εξωστρεφούς προσανατολισμού και δράσης που θα καθιστούν τη διοίκηση του οργανισμού περισσότερο ευέλικτη, αποδοτική, αποτελεσματική και ευπροσάρμοστη στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του εξωγενούς κοινωνικού, τεχνολογικού, καθώς επίσης και οικονομικού περιβάλλοντος.

- Το μοντέλο αριστείας του EFQM επιχειρεί τη μεταφορά των αρχών και των μεθόδων του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στον υπό εξέταση οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, έννοιες όπως, για παράδειγμα, επιχειρηματικότητα, αποτελεσματικότητα (effectiveness), δείκτες απόδοσης (performance indicators), αποδοτικότητα (efficiency), οικονομικότητα/ανάλυση κόστους οφέλους (cost/benefit analysis), ποιότητα υπηρεσιών (service quality), ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη (customer satisfaction), ανταγωνιστικότητα (competitiveness), ιδιωτικοποίηση (privatization), συμβασιακή εκχώρηση δραστηριοτήτων (outsourcing), συγκριτική προτυποποίηση με παρεμφερείς δημοσίου ή ιδιωτικούς οργανισμούς του εσωτερικού ή του εξωτερικού (benchmarking), αποκέντρωση (decentralization), καθώς και διαφάνεια (openness) αποτελούν τις λέξεις – κλειδιά οι οποίες σηματοδοτούν τη νέα τάση διοικητικών αλλαγών και διοικητικού εκσυγχρονισμού εντός του οργανισμού, υπό τον τίτλο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management).
- Με βάση το μοντέλο αριστείας του EFQM δύναται να υποστηριχθεί πως οι «δυνάμεις επίτευξης» (enablers) μίας συνεχούς και, ταυτόχρονα, επιτυχούς διοικητικής αλλαγής στον ΟΑΕΔ αντιστοιχούν στην υλοποίηση της αναβάθμισης του ανθρωπίνου δυναμικού του εν λόγω οργανισμού, μέσω της εφαρμογής των αρχών και των μεθόδων μίας εξαιρετικά επιτυχημένης διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, στην υλοποίηση της αναβάθμισης τόσο των υλικών όσο και των άυλων υποδομών του συγκεκριμένου οργανισμού, στην εισαγωγή, αλλά και στην πιστή εφαρμογή νέων μεθόδων στη διοίκηση της υπό μελέτη οργανωτικής μονάδας, καθώς και, τέλος, στη βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού, οι οποίες στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του φορολογούμενου πολίτη, αλλά και στην περαιτέρω τεχνική υποστήριξη του υπό έρευνα οργανισμού.
- Στα πλαίσια της «λογικής» του μοντέλου οργανωτικής αριστείας του EFQM διατυπώνεται η υπόθεση ότι τα αποτελέσματα των όποιων διοικητικών αλλαγών στον ΟΑΕΔ θα αξιολογηθούν από το επίπεδο ικανοποίησης των τεσσάρων κρίσιμων συμμετεχόντων του συστήματος της Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή του εργαζομένου, του πολίτη/πελάτη, της κοινωνίας και του οργανισμού.
- Το μοντέλο οργανωτικής αριστείας του EFQM δεν δίνει, σε καμία περίπτωση, συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με το τι ακριβώς θα πράξει ο υπό εξέταση οργανισμός, αλλά, αντιθέτως, προδιαγράφει το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί, ορίζοντας, μάλιστα, εκείνες τις μεταβλητές έναντι των οποίων οφείλει να αυτοαξιολογηθεί, με απώτερο σκοπό να οδηγηθεί σε άριστα αποτελέσματα.
- Εξάλλου, η δύναμη της αυτοαξιολόγησης ως εργαλείου βελτίωσης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του εν λόγω οργανισμού, αλλά και ενός οιοδήποτε οργανισμού, μέσω πάντα της πιστής εφαρμογής του μοντέλου οργανωτικής αριστείας του EFQM, έγκειται στο γεγονός ότι θεωρείται μία πολύ σημαντική συστηματική και συνολικά δομημένη διαδικασία, η οποία παρέχει στο συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά και σε κάθε άλλο οργανισμό, τη δυνατότητα να μάθει:
 - τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και τις περιοχές οι οποίες χρήζουν βελτίωσης,

- *το τι σημαίνει επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων για τη δική του οργάνωση,*
 - *για την πρόοδο την οποία σημείωσε στην πορεία του προς την οργανωτική αριστεία και, εν τέλει,*
 - *πόσο απέχει και τι ακόμη χρειάζεται να γίνει για την επίτευξη της οργανωτικής αριστείας.*
- *Τέλος, να αναφερθεί, επιπλέον, ότι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων (business plans), τα οποία πιθανότατα απαιτούνται από τον ΟΑΕΔ, αλλά και από κάθε άλλο δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό (κεντρικής ή αποκεντρωμένης διοίκησης, εάν πρόκειται για δημόσιο φορέα), θα πρέπει να ενσωματώνει τη «λογική» RADAR του μοντέλου EFQM, για κάθε ένα επιμέρους τομέα δράσης του οργανισμού. Κατά άμεση συνέπεια, ο εν λόγω οργανισμός, αλλά και κάθε δημόσιος οργανισμός, χρειάζεται να βρίσκεται σε μία συνεχή και αδιάκοπη διαδικασία «δράσης – αξιολόγησης – ανάδρασης – νέας δράσης», η οποία, βέβαια, αναμένεται να οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας της οργανωτικής μονάδας, καθώς, επίσης, και στην επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων, σε κάθε επίπεδο δραστηριότητας του οργανισμού. Να σημειωθεί, επιπροσθέτως, σε αυτό το σημείο πως παρά τις διαφοροποιήσεις σε επίπεδο οργανισμών, αλλά και σε επίπεδο χωρών, η καθιέρωση ενός Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) (Common Assessment Framework – CAF), μέσω των κριτηρίων αξιολόγησης του EFQM, έχει ήδη επιτευχθεί σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.*

Ανακεφαλαιώνοντας, να επισημανθεί έντονα ότι η ιδιαιτέρως θετική εικόνα την οποία παρουσιάζει ο ΟΑΕΔ, όσον αφορά τα αποτελέσματα για πελάτες, σύμφωνα πάντα με τα ευρήματα της παρούσης έρευνας, αποδεικνύει πως ο εν λόγω δημόσιος οργανισμός, θεωρεί ως ακρογωνιαίο λίθο της επίτευξης ποιότητας σε αυτόν, η οποία, βέβαια, αναλύεται περαιτέρω στην επίτευξη ποιοτικών δομών και διαδικασιών εντός του οργανισμού και, εν τέλει, στην επίτευξη ποιοτικών προσφερόμενων και παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους ενδιαφερόμενους πολίτες/πελάτες του οργανισμού, την πλήρη ή έστω τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη.

Η προαναφερθείσα ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη στον ΟΑΕΔ διαμορφώνεται, κυρίως, μέσω της παροχής σε αυτόν υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, καθώς και μέσω της υλοποίησης του τιθέμενου στόχου από τη διοίκηση για αναμόρφωση και για αναδιάρθρωση του ανθρωπίνου δυναμικού του συγκεκριμένου οργανισμού, η οποία περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη σωστή επιλογή του προσωπικού μέσω, κυρίως, των αδιάβλητων διαδικασιών του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), την ορθή εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την με πλήρως αντικειμενικά και με πλήρως αξιοκρατικά κριτήρια αξιολόγηση και εξέλιξη – ανέλιξη αυτού.

Η παροχή, κατά άμεση συνέπεια, ποιοτικών υπηρεσιών στους ενδιαφερόμενους πολίτες/πελάτες του υπό εξέταση δημόσιου οργανισμού, συνδέεται άμεσα με την αναμόρφωση και με την αναδιάρθρωση των δομών και των διαδικασιών του υπό έρευνα οργανισμού, τη μείωση της γραφειοκρατίας σε αυτόν, τη δημιουργία και την καθιέρωση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων (management by objectives) και άλλων συστημάτων σύγχρονου management, όπως είναι, για παράδειγμα, η διοίκηση αλλαγών (change management) και η διαχείριση κρίσεων (crisis management), τη

συστηματική μέτρηση και την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων του οργανισμού, την εκχώρηση ορισμένων δραστηριοτήτων του οργανισμού σε ιδιώτες με βασικό σκοπό τη μείωση του λειτουργικού του κόστους (outsourcing), την επίτευξη οικονομικότητας, δηλαδή την ανάλυση κόστους οφέλους, όπως, επίσης, και τη διεξαγωγή εσωτερικών ελέγχων εντός του οργανισμού, τόσο από εσωτερικούς ελεγκτές (π.χ. από τους προϊσταμένους των επιμέρους τμημάτων του εν λόγω οργανισμού) όσο και από εξωτερικούς ελεγκτές (π.χ. από το Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης), οι οποίοι θα στοχεύουν, κυρίως, στην ενίσχυση της διαφάνειας, αλλά και στην εξάλειψη τυχόν περιπτώσεων διαφθοράς ή, ακόμα, και κακοδιοίκησης στον υπό μελέτη οργανισμό.

Σε τελική ανάλυση, η διασφάλιση της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από τον ΟΑΕΔ προς τους πολίτες/πελάτες, περιλαμβάνει τον εκσυγχρονισμό των κτηριακών εγκαταστάσεων και των υποδομών, καθώς και του υλικοτεχνικού εξοπλισμού του δημοσίου αυτού οργανισμού, ο οποίος έλαβε χώρα, κυρίως, τα δέκα τελευταία χρόνια. Ως εκ τούτου, δημιουργήθηκαν άνετοι χώροι, με πάρα πολύ υψηλό βαθμό αρχιτεκτονικής αισθητικής, γεγονός το οποίο συνέβαλε και συνεχίζει ακόμη να συμβάλλει, μάλιστα σε αρκετά σημαντικό βαθμό μπορεί να ειπωθεί, στην αυστηρή τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων διεκπεραίωσης ορισμένων έργων και υποθέσεων από τα στελέχη του εν λόγω οργανισμού, με άλλα λόγια, οι υπηρεσίες παρέχονται στους πολίτες/πελάτες εντός του χρόνου ο οποίος έχει δεσμευθεί, με μεγάλη ταχύτητα και ιδιαιτέρως αυξημένη αποτελεσματικότητα, με τρόπο που μειώνεται, πέραν του χρόνου αναμονής των πολιτών/πελατών, και το λειτουργικό κόστος του οργανισμού, το οποίο, φυσικά, επιβαρύνει τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό και, επομένως, όλη την κοινωνία.

Εξάλλου, το ωράριο του προσωπικού έχει αυξηθεί, στα πλαίσια της αύξησης των ωρών εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων, ούτως ώστε οι πολίτες/πελάτες να εξυπηρετούνται πιο άνετα από τον υπό έρευνα οργανισμό.

Επιπροσθέτως, να τονιστεί πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), σύμφωνα με έρευνα η οποία διενεργήθηκε από τον ίδιο το δημόσιο αυτό οργανισμό και η οποία, βέβαια, απευθυνόταν προς τους ενδιαφερόμενους πολίτες/πελάτες του συγκεκριμένου αυτού δημοσίου οργανισμού, εμπνέουν εξαιρετικά υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης προς τους πολίτες/πελάτες, οι οποίοι εξυπηρετούνται από τον οργανισμό, γεγονός σπάνιο για ελληνική δημόσια υπηρεσία, για αυτό και οι τελευταίοι είναι σε πολύ σημαντικό βαθμό ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν οι εργαζόμενοι στον εν λόγω οργανισμό, γεγονός το οποίο αντανακλάται απόλυτα και εκφράζεται με αρκετά μεγάλη σαφήνεια στα αποτελέσματα της αμέσως παραπάνω αναφερθείσης εσωτερικής έρευνας, την οποία διεξήγαγε ο ίδιος ο ΟΑΕΔ και η οποία δεν δημοσιεύθηκε ποτέ, αλλά, αντίθετα, χρησιμοποιήθηκε από τον οργανισμό αποκλειστικά για εσωτερική, ίδια χρήση.

Συνοψίζοντας, στα βασικά συμπεράσματα της μόλις προαναφερθείσης έρευνας του ΟΑΕΔ προστίθενται, η κατανόηση από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού των αναγκών των πολιτών/πελατών, η συνέπεια των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ στα καθήκοντα και στις αρμοδιότητές τους, η γρήγορη και, συνάμα, η ορθή ενημέρωση και εξυπηρέτηση την οποία αυτοί πάντα προσφέρουν προς τους πολίτες/πελάτες του οργανισμού, η μεγάλη διαφάνεια κατά την εκτέλεση του έργου των υπαλλήλων του οργανισμού, το γνήσιο και το πραγματικό ενδιαφέρον το οποίο επιδεικνύουν τα στελέχη του υπό εξέταση οργανισμού για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πολιτών/πελατών του, η ευγένεια, το ήθος, καθώς και, τέλος, η καλή ενδυματολογική εμφάνιση των εργαζομένων του συγκεκριμένου δημοσίου οργανισμού.

8.2. Προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και των διαδικασιών του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Για την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των διαδικασιών του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), αλλά και κάθε άλλου δημοσίου οργανισμού, προτείνονται τα κατωτέρω:

- Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού στην υλοποίηση των αρχών της ποιότητας.
- Η καλύτερη κατανομή των αρμοδιοτήτων του κάθε υπαλλήλου εντός του οργανισμού. Αυτό φυσικά προϋποθέτει την ύπαρξη ενός σαφώς διαμορφωμένου και διατυπωμένου καθηκοντολογίου στον οργανισμό.
- Η αποτύπωση της παρούσας κατάστασης και των υφιστάμενων δεδομένων στον οργανισμό.
- Η εμπέδωση στους εργαζομένους του οργανισμού, από τη διοίκηση, ενός κλίματος συνεχούς αλλαγής, η οποία θα έχει θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και κατ' επέκταση για τα στελέχη του. Αυτό προϋποθέτει πως η διοίκηση θα πρέπει να καθησυχάσει τους υπαλλήλους ότι η αλλαγή δεν συνεπάγεται απαραίτητα τη χειροτέρευση της εργασιακής θέσης τους εντός του οργανισμού, με ότι το συγκεκριμένο γεγονός θα σήμαινε για το επαγγελματικό τους μέλλον.
- Η εμπέδωση στους εργαζομένους του οργανισμού, από τη διοίκηση, ενός ομαδικού πνεύματος. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας ομάδων εργασίας εντός του οργανισμού, οι οποίες θα προτείνουν λύσεις στη διοίκηση για διάφορα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει η οργανωτική μονάδα, ή, ακόμη, και μέσω της δημιουργίας διαφόρων επιτροπών αξιολόγησης των επιμέρους δομών και των επιμέρους διαδικασιών του συγκεκριμένου δημοσίου οργανισμού.
- Η εξάλειψη των τυχόν διακρίσεων και της πιθανής ευνοϊκής συμπεριφοράς σε μία μερίδα υπαλλήλων, από τους προϊσταμένους των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού, για διάφορους λόγους, καθώς και η εμπέδωση της αρχής της ίσης μεταχείρισης και του σεβασμού όλων των εργαζομένων του οργανισμού, γεγονός το οποίο θα οδηγήσει στη μεγαλύτερη δυνατή συνοχή του στελεχιακού δυναμικού της οργανωτικής μονάδας και, επομένως, στην περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων της.
- Η οργάνωση επισκέψεων σε οργανισμούς οι οποίοι έχουν ήδη εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είτε αυτοί είναι δημόσιοι είτε αυτοί είναι ιδιωτικοί.
- Η επιμόρφωση των στελεχών του οργανισμού σε θέματα τα οποία άπτονται της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Η δημιουργία αυτοτελούς τμήματος ή και διεύθυνσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό.
- Η σαφής διατύπωση της πρότασης αποστολής του οργανισμού (ποιος είναι, τι κάνει, γιατί το κάνει, πως το κάνει).
- Η μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών/πελατών του οργανισμού.
- Η καλύτερη και σε βάθος ανάλυση και η μεγαλύτερη και σε βάθος μελέτη κάθε επιμέρους διαδικασίας του οργανισμού.
- Η κατάρτιση ενός ετησίου προϋπολογισμού για τις διαδικασίες υλοποίησης της ποιότητας εντός του οργανισμού.

- Η εκτίμηση των μέγιστων δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού της εν λόγω οργανωτικής μονάδας (ή, διαφορετικά, η αξιολόγηση του προσωπικού, όπως παρατίθεται παρακάτω).
- Η μέγιστη δυνατή ανάπτυξη όλων των ανταγωνιστικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, αλλά και των μεσαίων, καθώς, επίσης, και των κατώτερων στελεχών του οργανισμού (ή, διαφορετικά, η εκπαίδευση του προσωπικού, όπως παρατίθεται παρακάτω).
- Η εκτίμηση της υφιστάμενης κουλτούρας εντός του υπό έρευνα οργανισμού και, έπειτα, η σταδιακή δημιουργία κουλτούρας ποιότητας στον εν λόγω οργανισμό και στα στελέχη του, δηλαδή, το να γίνει θεσμός, αλλά και παντού αποδεκτή η διαδικασία της εισαγωγής ολικής ποιότητας στον οργανισμό, με απώτατο σκοπό, βέβαια, την υλοποίηση της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες/πελάτες. Σε αυτήν τη νέα κουλτούρα, εξάλλου, να τονιστεί πως περιλαμβάνεται, μεταξύ άλλων, και η σαφής εμπέδωση της κουλτούρας, της νοοτροπίας, καθώς και του πνεύματος, ότι όλοι οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται και, άρα, η ανάπτυξη αυτού πρέπει να είναι κύριο μέλημα όλων των υπαλλήλων, από τη στιγμή, μάλιστα, κατά την οποία αυτή συνεπάγεται και την ιεραρχική εξέλιξη και την επαγγελματική ανέλιξη των ίδιων.
- Η εισαγωγή και, έπειτα, ο προσδιορισμός των κριτηρίων, καθώς και των δεικτών ποιότητας εντός του οργανισμού.
- Η με αντικειμενικά και με εντελώς διαφανή κριτήρια προσέλκυση και στελέχωση του εν λόγω οργανισμού, σύμφωνα, πάντα, με αυτά τα οποία ορίζει το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού του, ακόμα και με τη μέθοδο του λεγόμενου *e-learning*, δηλαδή, της ηλεκτρονικής και της εξ αποστάσεως μάθησης, με σκοπό την εξοικονόμηση από τον οργανισμό χρόνου και χρήματος, η αξιοκρατική εξέλιξη και ανέλιξη του στελεχιακού δυναμικού του, η συνεχής παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, μέσω της ανάπτυξης ενός μηχανισμού κινήτρων στον υπό έρευνα οργανισμό, ο οποίος θα κεντρίσει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων και ο οποίος, παράλληλα, θα αυξήσει την απόδοσή τους, είτε αυτά τα κίνητρα είναι υλικά (π.χ. μία μεγάλη χρηματική επιβράβευση – *bonus* ή και ένα ταξίδι με πληρωμένα από την υπηρεσία όλα τα έξοδα), είτε αυτά τα κίνητρα είναι άυλα (π.χ. η παροχή μίας πολυήμερης άδειας στον πιο αποδοτικό υπάλληλο ή, αλλιώς, η επιδοκιμασία και η ενθάρρυνση από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο ή, ακόμα, και η καθιέρωση ενός βραβείου ή, διαφορετικά ειπωμένο, μίας ειδικής τελετής βράβευσης για τον υπάλληλο της χρονιάς ή και του μήνα), καθώς και, τέλος, η διαρκής, συστηματική και μόνιμη αξιολόγηση του προσωπικού του υπό μελέτη οργανισμού. Να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ιδιαίτερος το γεγονός, πως οι δράσεις, οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη προγραμμάτων ενδυνάμωσης, κατάρτισης και εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού, αναμένεται να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό τις γνώσεις, τις ικανότητες, αλλά και τις δεξιότητες αυτού, ενώ, παράλληλα, θα του επιτρέψουν να εργαστεί περισσότερο αποδοτικά στο νέο διαμορφούμενο, και σε πολλές περιπτώσεις σημαντικά διαφορετικό από το υπάρχον, οργανωτικό, καθώς, επίσης, και λειτουργικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται η νέα Δημόσια Διοίκηση (*new Public Administration*). Για όλα τα παραπάνω, είναι αδήριτη ανάγκη η άμεση δημιουργία και η άμεση λειτουργία αυτοτελούς τμήματος ή και, καλύτερα, αυτοτελούς διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού εντός του υπό εξέταση οργανισμού, εφόσον δεν υπάρχει ήδη. Να επισημανθεί, απλώς,

σε αυτό το σημείο, ότι στον ΟΑΕΔ υπάρχει και λειτουργεί μόνο η Διεύθυνση Εκπαίδευσης Προσωπικού, η οποία, από όλες τις αρμοδιότητες τις οποίες θα είχε μία ολοκληρωμένη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στην εκπαίδευση και στην επιμόρφωση του στελεχιακού δυναμικού του οργανισμού, αγνοώντας παντελώς άλλες σημαντικές λειτουργίες τις οποίες θα μπορούσε να επιτελέσει και οι οποίες αναφέρθηκαν αμέσως παραπάνω. Τέλος, να τονιστεί ιδιαίτερος το γεγονός ότι, όπως φαίνεται και στο οργανόγραμμα του ΟΑΕΔ, το οποίο παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο του παρόντος πονήματος, η προαναφερθείσα Διεύθυνση Εκπαίδευσης Προσωπικού υπάγεται απευθείας στον διοικητή της συγκεκριμένης οργανωτικής μονάδας.

- Ο ακριβής, καθώς και ο σαφέστατος προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων πολιτών/πελατών του οργανισμού, όπως και των προμηθευτών του, αλλά και των απαιτήσεων τις οποίες εγείρουν αυτοί προς την υπό μελέτη οργανωτική μονάδα.
- Ο προγραμματισμός της ποιότητας σε κάθε επιμέρους τμήμα του οργανισμού, μέσω του προσδιορισμού των βασικών υπηρεσιών και των πολιτών/πελατών του, της ανάπτυξης πρότασης αποστολής κάθε τμήματος, της ανάλυσης σε διάγραμμα ροής των κύριων δραστηριοτήτων του, της συνέντευξης των πολιτών/πελατών με σκοπό τη διαπίστωση των απαιτήσεών τους, του προσδιορισμού ομάδων εργασίας για τη βελτίωση ή, ακόμα, και για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών με στόχο την τυποποίηση αυτών, αλλά και του προσδιορισμού των υφιστάμενων διαφορών ανάμεσα στον τρόπο που παρέχεται μία υπηρεσία και σε αυτόν με τον οποίο θα έπρεπε αυτή, σε τελική ανάλυση, να παρέχεται.
- Η αξιολόγηση από το τμήμα ή τη διεύθυνση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του οργανισμού, (αφού δεν έχει τότε πρέπει να αποκτήσει), των αποτελεσμάτων από την εισαγωγή των αρχών της ολικής ποιότητας στην οργανωτική μονάδα, ούτως ώστε να αναθεωρηθεί το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα ολικής ποιότητας εάν αυτό χρειαστεί και απαιτηθεί. Να επισημανθεί ότι η αξιολόγηση των διαδικασιών εξασφάλισης και επίτευξης της ολικής ποιότητας στον οργανισμό, είναι δυνατόν να διεξαχθεί και από τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους εργαζομένους, της οργανωτικής μονάδας, ή, ακόμα, και από τους εξωτερικούς της πελάτες, δηλαδή, στη συγκεκριμένη περίπτωση, από τους ενδιαφερόμενους πολίτες.
- Η εισαγωγή και η ευρεία χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-governance) κατά τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και η περαιτέρω ψηφιοποίηση ορισμένων διαδικασιών της οργανωτικής μονάδας σημαντικού και ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, όπως, εξάλλου, επιτάσσει και το Action Plan 173 της 25/4/2006 της Στρατηγικής της Λισσαβόνας της 23/3/2000, για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-governance) στις Δημόσιες Διοικήσεις των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), το οποίο, μεταξύ άλλων, στοχεύει και στο να αποκτήσει η Ευρώπη μία πιο ανταγωνιστική και, ταυτόχρονα, δυναμική οικονομία στον κόσμο, ικανή, σε κάθε περίπτωση, για βιώσιμη ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας, γεγονός το οποίο αναμένεται να επιτευχθεί μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας στις δημόσιες υπηρεσίες και στους δημοσίους οργανισμούς των κρατών - μελών της Ε.Ε., καθώς, επιπροσθέτως, και με την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής κοινωνικής συνοχής εντός των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance), τέλος, εξασφαλίζει, με απόλυτη σιγουριά και βεβαιότητα, στον οργανισμό, ποιοτικότερη πληροφόρηση, μείωση

του λειτουργικού του κόστους, μείωση του χρόνου επεξεργασίας των δεδομένων, ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη/πελάτη, αυξημένη αποδοτικότητα των στελεχών, καθώς, επίσης, και αυξημένη ικανοποίηση των πολιτών/πελατών.

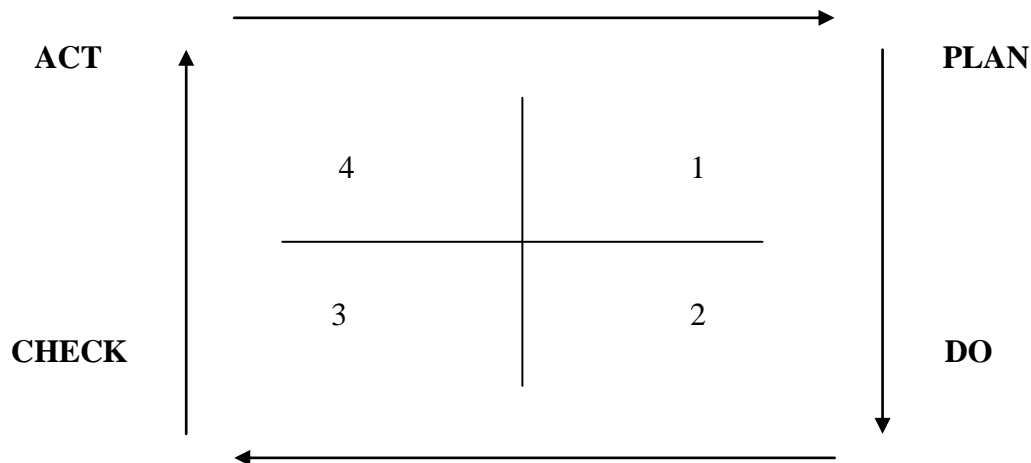
- Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, με τη συχνή εκπόνηση επιχειρησιακών σχεδίων (*business plans*). Με αυτά, η διοίκηση του οργανισμού μπορεί να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να θέτει στόχους, αλλά και να υλοποιεί στόχους, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, με βασικό σκοπό να προσανατολίζει τη λειτουργία της οργανωτικής μονάδας στα αποτελέσματα, δίνοντας, μάλιστα, ειδικό βάρος στην προστιθέμενη διοικητική αξία. Επιπλέον, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός, δημιουργούν διοικητική καινοτομία, με επίκεντρο την ποιότητα των υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας οικονομίες κλίμακας, μετρησιμότητα σχεδιασμού, δράσης και αποτελέσματος. Επιπροσθέτως, με τις εν λόγω τεχνικές, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις σχεδιασμένες δραστηριότητες, ενώ, ταυτόχρονα, παρέχεται η δυνατότητα της επιλογής των μεθόδων υλοποίησης των στόχων, χρησιμοποιώντας και τη λεγόμενη δικτυακή πολυμερή επικοινωνία, καθώς και την ευελιξία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (*e-governance*). Εξάλλου, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός στον οργανισμό, απορρέει από την ανάγκη για αναρύθμιση των λειτουργιών αυτού, η οποία προκαλείται από τον γενικότερο προσανατολισμό της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης. Και τούτο διότι, η οργανωτική μονάδα, οφείλει να συμβαδίζει με την κοινωνία, να προβλέπει και να ενεργεί με στόχο την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού της κόστους, τη δημιουργία μίας υπεύθυνης γραφειοκρατίας, την εξασφάλιση της λεγόμενης προσπελασιμότητας, δηλαδή, με απλά λόγια, την ευκολία της πρόσβασης των πολιτών/πελατών στις υπηρεσίες του οργανισμού, αλλά, επίσης, και την ευκολία της άμεσης επαφής των πολιτών/πελατών με τους υπαλλήλους του συγκεκριμένου οργανισμού, την κατανόηση του γεγονότος ότι ο συγκερασμός της καταλληλότητας χρόνου και διαθεσιμότητας είναι το παν για τον ενδιαφερόμενο πολίτη/πελάτη, καθώς και την κατανόηση του τριπτύχου χρόνος – χρήμα – προσπάθεια, λειτουργώντας κατάλληλα, ούτως ώστε να εντοπίζεται η ευθύνη, να επιλέγεται η διαδικασία και η μέθοδος η οποία διευκολύνει την ταχύτερη λήψη των αποφάσεων και η οποία εξασφαλίζει διαφάνεια, αποδοτικότητα και λογοδοσία. Τα απαραίτητα περιεχόμενα του προγραμματισμού είναι:

- ✚ Ο καθορισμός της επιθυμητής κατάστασης και η εξασφάλιση της συμφωνίας όλων των εμπλεκόμενων μερών αναφορικά με αυτήν.
- ✚ Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων τα οποία θα προκαλέσουν την επιθυμητή κατάσταση.
- ✚ Ο καθορισμός των εκροών οι οποίες θα συγκροτήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- ✚ Ο καθορισμός των διαδικασιών και των ενεργειών οι οποίες θα οδηγήσουν στις επιθυμητές εκροές.
- ✚ Ο καθορισμός των μέσων και των πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών) που θα επιτρέψουν την ανάπτυξη των διαδικασιών και των ενεργειών.
- ✚ Ο καθορισμός των δομών και της οργάνωσης που θα συνδυάσει τα μέσα και τους πόρους κατά τον επιθυμητό τρόπο.

Με απλά λόγια, ο βασικός ρόλος και ο κύριος σκοπός της λειτουργίας του προγραμματισμού σε μία οργανωτική μονάδα, είτε του μακροχρόνιου - μακροπρόθεσμου – στρατηγικού (για πάνω από πέντε έτη), είτε του μεσοπρόθεσμου (από δύο έως και πέντε έτη), είτε του βραχυχρόνιου – βραχυπρόθεσμου (έως και ένα έτος το πολύ), είναι ο καθορισμός των στόχων αυτής, δηλαδή, είναι ο προκαθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων, καθώς και των ενεργειών και των πόρων που διασφαλίζουν αυτά. Κύρια και βασική προϋπόθεση της λειτουργίας του προγραμματισμού σε έναν οργανισμό, αποτελεί η σαφέστατη διατύπωση της αποστολής, αλλά και του οράματος αυτού του οργανισμού. Υπάρχουν δύο επίπεδα προγραμματισμού και σχεδιασμού: πρώτον, υπάρχει ο λεγόμενος στρατηγικός προγραμματισμός και σχεδιασμός, στον οποίο καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού και ο οποίος καθορίζει τις γενικές πολιτικές τις οποίες θα ακολουθήσει και θα εφαρμόσει η οργανωτική μονάδα και δεύτερον, υπάρχει και ο επονομαζόμενος και ως λειτουργικός προγραμματισμός και σχεδιασμός, στον οποίο καθορίζονται οι μεσοπρόθεσμοι και οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού και ο οποίος καθορίζει τις επιμέρους πολιτικές τις οποίες πρόκειται να ακολουθήσει και να εφαρμόσει η οργανωτική μονάδα και δη τα επιμέρους τμήματα αυτής, τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες οργανωτικές λειτουργίες. Τέλος, μέρος της λειτουργίας του προγραμματισμού σε έναν οργανισμό, είναι και ο προγραμματισμός του τρόπου της υλοποίησης και της εφαρμογής των τιθέμενων στόχων. Πρέπει να σημειωθεί, επίσης, σε αυτό το σημείο, πως όσον αφορά τη λειτουργία του σχεδιασμού, αυτή, πλέον, στους σύγχρονους δημόσιους οργανισμούς, συνδέεται, άμεσα, με τη Διοίκηση μέσω Στόχων (*Management by Objectives*), αφού η νέα Δημόσια Διοίκηση και, κατ' επέκταση, το νέο Κράτος, σχεδιάζει με στόχους ή, αλλιώς, διοικείται βάσει στόχων. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση του σύγχρονου δημοσίου οργανισμού, κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού, οφείλει να:

- ❖ Θέτει συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι θα συνοδεύονται από ορισμένα κριτήρια επιτυχίας.
- ❖ Θέτει μετρήσιμους δείκτες τελικών και ενδιάμεσων αποτελεσμάτων.
- ❖ Θέτει κρίσιμες παραμέτρους επιτυχίας.
- ❖ Θέτει χρονοδιάγραμμα επίτευξης των τελικών, καθώς και των ενδιάμεσων στόχων.
- ❖ Αναλύει/προσδιορίζει τις επιμέρους διαδικασίες, τις επιμέρους ενέργειες, αλλά και τα επιμέρους βήματα υλοποίησης ενός έργου εντός της οργανωτικής μονάδας, με τρόπο μέσω του οποίου να διαμορφώνεται μία ελάχιστη τυποποίηση του τρόπου και των μέσων δράσης του οργανισμού, καθώς, επίσης, και να διατηρούνται όλες οι αναγκαίες και οι απαραίτητες ευελιξίες, σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής μονάδας.

Παρακάτω, παρατίθεται, σχηματικά, το τετράπτυχο, στο οποίο συνοψίζεται ο κύκλος ή, διαφορετικά, συνοψίζονται τα βήματα της διαδικασίας - λειτουργίας του σχεδιασμού, σε έναν οργανισμό. Να επισημανθεί, επιπροσθέτως, ότι τα εν λόγω βήματα της διαδικασίας του σχεδιασμού σε έναν οργανισμό, έχουν, σαφώς, μία ιεραρχική και, συνάμα, μία αλληλεξαρτώμενη, αλλά, επιπλέον, και μία ανατροφοδοτούμενη σχέση μεταξύ τους. Πιο αναλυτικά:



Σχήμα 8.1.: Ο κύκλος σχεδιασμού

Τα βήματα υλοποίησης της διαδικασίας – λειτουργίας του σχεδιασμού σε έναν οργανισμό είναι τα εξής:

1. Σχεδιάσε. Τι αλλαγές είναι επιθυμητές; Τι δεδομένα είναι διαθέσιμα; Χρειάζονται νέες παρατηρήσεις;
2. Εκτέλεσε τις αλλαγές. Κατά προτίμηση, βέβαια, σε μικρή κλίμακα.
3. Παρατήρησε και αξιολόγησε τα αποτελέσματα των αλλαγών.
4. Μελέτησε τα αποτελέσματα. Τι ακριβώς μαθαίνουμε; Τι μπορούμε να προβλέψουμε;

Από τα ανωτέρω βήματα του κύκλου σχεδιασμού, συνάγεται το συμπέρασμα ότι βασική προϋπόθεση της επιτυχίας του σχεδιασμού σε μία οργανωτική μονάδα, αποτελεί η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης αλλαγών, το οποίο θα στοχεύει, μπορεί να ειπωθεί κυρίως, στην ομαλή μετάβαση, (με οτιδήποτε αυτό συνεπάγεται), από μία συγκεκριμένη κατάσταση μέσα στον οργανισμό, σε μία άλλη κατάσταση, η οποία θα είναι, βέβαια, προς το συμφέρον του οργανισμού και, κατ' επέκταση, προς το συμφέρον των ίδιων των εργαζομένων σε αυτόν, αλλά και των στελεχών του. Τέλος, να σημειωθεί πως, σημαντικό στοιχείο του κύκλου της διαδικασίας του σχεδιασμού, συνιστά και η διαχείριση κρίσεων, κυρίως σε ότι αφορά το δεύτερο βήμα του κύκλου, δηλαδή, την εκτέλεση των αλλαγών. Ειδικότερα, ο οργανισμός οφείλει, σε κάθε χρονική στιγμή, να εντοπίζει τις τυχόν ανωμαλίες ή και τα εμπόδια που έχουν προκύψει κατά την εκτέλεση του σχεδιασμού, καθώς και να τις ή να τα εξαλείφει ταχύτατα, με σκοπό την απρόσκοπτη λειτουργία του. Ως εκ τούτου, συνίσταται η άμεση δημιουργία και η λειτουργία αυτοτελών τμήματος ή, ακόμη, και διεύθυνσης διαχείρισης κρίσεων, αλλά και η ταχύτατη δημιουργία και η λειτουργία ομάδων άμεσης παρέμβασης, εντός του οργανισμού, που θα στελεχώνονται τόσο από ικανά όσο και από έμπειρα στελέχη στο να επιλύουν διάφορα αναδυόμενα προβλήματα, μικρότερης ή και μεγαλύτερης έντασης και έκτασης κάθε φορά. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι, στον εν λόγω οργανισμό υπάρχει και λειτουργεί, ήδη, η Υπηρεσία Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτου

Ανάγκης (Υ.Π.Σ.Ε.Α.), η οποία, όπως φαίνεται και στο οργανόγραμμα του ΟΑΕΔ, υπάγεται απευθείας στο διοικητή του υπό εξέταση οργανισμού και η οποία είναι υπεύθυνη για την αντιμετώπιση των διαφόρων εκτάκτων συνθηκών οι οποίες έχουν προκύψει.

- *Η δημιουργία και η ευρεία χρήση χρονοδιαγραμμάτων εκτέλεσης ενεργειών και βημάτων. Οι πλέον διαδεδομένες μέθοδοι χρονοπρογραμματισμού είναι η Gantt και η Pert. Η εκτεταμένη χρήση των χρονοδιαγραμμάτων σε έναν οργανισμό, ως εργαλείο προγραμματισμού, απαιτεί, φυσικά, όλες εκείνες τις αναγκαίες, αλλά και τις απαραίτητες εξουσιοδοτήσεις προς ενέργεια, σε συλλογικά ή και σε ατομικά όργανα του οργανισμού. Επιπλέον, χρειάζεται η σαφέστατη διάκριση των ρόλων των δρώντων υποκειμένων, τα οποία και εμπλέκονται, άμεσα ή έμμεσα, στην εφαρμογή, αλλά και στην υλοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων αυτών, καθώς, επίσης, και ο ορισμός όλων εκείνων των ατομικών υποστόχων ενός εκάστου από αυτά τα δρώντα υποκείμενα, των οποίων ατομικών υποστόχων, βέβαια, το άθροισμα θα πρέπει, οπωσδήποτε, να συνθέτει, με μεγάλη ακρίβεια, τους γενικότερους τιθέμενους στόχους της οργανωτικής μονάδας. Σε τελική ανάλυση, να προστεθεί, σε αυτό το σημείο, πως, αδήριτη ανάγκη αποτελεί η σαφής γνώση όλων των πιθανών αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ρόλων των προαναφερθέντων δρώντων υποκειμένων, όπως, επίσης, και η σαφής επίγνωση των κριτηρίων, αλλά και των χρονικών σημείων ελέγχου και αξιολόγησης των εν λόγω χρονοδιαγραμμάτων.*
- *Η αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού με δείκτες απόδοσης. Γενικά, σαν δείκτες απόδοσης ορίζονται οι πάσης φύσεως ποσοτικές αποτιμήσεις μεταβλητών, δια μέσου των οποίων καταγράφονται: ο βαθμός επίτευξης των αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό, η δαπάνη των χρησιμοποιούμενων πόρων και μέσων της οργανωτικής μονάδας, ο ρυθμός υλοποίησης των διαδικασιών εντός της οργανωτικής μονάδας και, εν τέλει, οι μεταξύ των προαναφερθέντων στοιχείων σχέσεις. Επιπροσθέτως, να επισημανθεί, ιδιαίτερος, το γεγονός ότι, οι δείκτες απόδοσης αποτελούν πάρα πολύ σημαντικά εργαλεία σχεδιασμού, ελέγχου, αξιολόγησης, αλλά, επίσης, και αναπροσανατολισμού της δράσης των κάθε είδους οργανώσεων, ανεξαρτήτως του παραγωγικού τους αντικειμένου. Εξάλλου, είναι αναντίρρητο γεγονός πως, οτιδήποτε μπορεί να μετρηθεί με κάποιον τρόπο, μπορεί και να επιτευχθεί ή, ακόμα, και να βελτιωθεί. Σε τελική ανάλυση, βέβαια, η ύπαρξη των δεικτών απόδοσης σε έναν οργανισμό, αποτελεί βασική και κύρια προϋπόθεση, τόσο για τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων, όσο και για τη διακρίβωση της επίτευξής τους.*
- *Η αντικατάσταση των γραφειοκρατικών οργανωτικών δομών από ευέλικτα και σύγχρονα εργασιακά σχήματα, με βασικό σκοπό και στόχο την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της οργανωτικής μονάδας, καθώς και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών της.*
- *Ενίσχυση της διαφάνειας και των αξιών της χρηστής διακυβέρνησης, αλλά και μείωση της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης, μέσω, κυρίως, της ανάπτυξης στον οργανισμό σύγχρονων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.*
- *Η βελτίωση της ποιότητας μέσω της ανάπτυξης συστημάτων διασφάλισής της.*
- *Η μαζική και η εντατική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών ποιότητας στην οργανωτική μονάδα, η ευρεία χρήση καινοτομιών, κυρίως τεχνολογικών, στη διοίκηση του οργανισμού, η σταδιακή βελτίωση των διαδικασιών διοίκησης του οργανισμού, όπως, επίσης, και η εισαγωγή νέων και σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών εργαλείων στη διοίκησή του, τα οποία μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μία ανάλυση SWOT, δηλαδή, μία στρατηγική ανάλυση των*

βασικότερων και κυριότερων δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών του οργανισμού, ή, ακόμη, και μία ανάλυση PEST, δηλαδή, μία βαθιά στρατηγική ανάλυση του ευρύτερου εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος ή, αλλιώς ειπωμένο, του πολιτικού/νομικού, οικονομικού, κοινωνικού, πολιτιστικού, δημογραφικού, τεχνολογικού και διεθνούς περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, καθώς και μία στρατηγική ανάλυση της αλυσίδας αξίας και μία στρατηγική ταξινόμηση των πόρων και των θεμελιωδών ικανοτήτων του οργανισμού που απορρέουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, αλλά και, τέλος, μία στρατηγική ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, δηλαδή, μία εκτεταμένη στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού ανταγωνιστικού μικροπεριβάλλοντος του οργανισμού, στο βαθμό τον οποίο αυτό υφίσταται στα πλαίσια του δημοσίου τομέα της οικονομίας, ή, διαφορετικά, μία στρατηγική ανάλυση της απειλής εισόδου νέων, έστω και ιδιωτικών, οργανισμών στον κλάδο/τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού (π.χ. ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, όσον αφορά την υπό μελέτη στην παρούσα εργασία περίπτωση), της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, της τυχόν υφιστάμενης απειλής από υποκατάστατες υπηρεσίες ή και υποκατάστατα προϊόντα άλλων οργανισμών και του πιθανού άκρατου ανταγωνισμού ανάμεσα στους υπάρχοντες οργανισμούς του κλάδου/τομέα δραστηριοποίησης της υπό έρευνα οργανωτικής μονάδας και του υπό εξέταση οργανισμού (υπάρχει και μία έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση του κλάδου/τομέα δραστηριοποίησης του υπό μελέτη οργανισμού, η οποία και αναφέρεται στις συμπληρωματικές υπηρεσίες ή στα συμπληρωματικά προϊόντα). Να επισημανθεί, στο σημείο αυτό, πως όλων των ως άνω αναφερθέντων, βέβαια, έπεται ο τελικός προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης της οργανωτικής μονάδας, μέσω, με άλλα, πιο απλά, λόγια, της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων, (*strategic groups analysis*), του κλάδου/τομέα δραστηριοποίησης της υπό έρευνα οργανωτικής μονάδας. Αν και, όπως είναι, ήδη, γνωστό, στο δημόσιο τομέα της οικονομίας δεν υφίστανται, πλην ελάχιστων εξαιρέσεων στις δημόσιες επιχειρήσεις του ευρύτερου δημοσίου τομέα της οικονομίας, οι έννοιες του ανταγωνισμού και της ανταγωνιστικής αγοράς, εντούτοις, μπορεί να υπάρξει ανταγωνισμός από ομοειδείς υπηρεσίες ή ομοειδή προϊόντα τις οποίες και τα οποία προσφέρουν ιδιωτικοί φορείς.

- Αξιολόγηση, αναδιοργάνωση, αλλά και αναδιάρθρωση οργανωτικών δομών και διαδικασιών (*Business Process Reengineering – BPR*). Σε όλα τα παραπάνω, συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων βέβαια, και η συγχώνευση ή και η κατάργηση επιμέρους διευθύνσεων, τμημάτων ή άλλων διοικητικών υπηρεσιών του οργανισμού, με σχεδόν παρεμφερή μεταξύ τους αντικείμενα ή, ακόμη, και με εντελώς άχρηστο αντικείμενο ή, πιθανόν, με επουσιώδεις αρμοδιότητες. Στο BPR μπορεί να περιληφθεί και η διαδικασία της αναδιάρθρωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της οργανωτικής μονάδας, η οποία και προκύπτει από τις προαναφερθείσες διοικητικές αναδιρθρώσεις. Όλα τα ανωτέρω, θα συμβάλλουν σημαντικά και αποφασιστικά στη μείωση του διοικητικού κόστους, αλλά και της περιττής γραφειοκρατίας στον οργανισμό. Έτσι, οι φορολογούμενοι πολίτες/πελάτες του οργανισμού κερδίζουν χρήμα και χρόνο, αφού αυξάνεται η ταχύτητα, ο βαθμός και το επίπεδο της εξυπηρέτησής τους, με μειωμένο, βέβαια, το ανά εξυπηρετούμενο πολίτη/πελάτη διοικητικό κόστος του εν λόγω οργανισμού. Η μελέτη για την εφαρμογή ενός απολύτως επιτυχημένου και αποτελεσματικού προγράμματος BPR μπορεί να αναληφθεί από τη Διεύθυνση

Μελετών και Οργάνωσης του ΟΑΕΔ, η οποία υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Υποστήριξης του συγκεκριμένου οργανισμού, όπως, εξάλλου, φαίνεται και στο οργανόγραμμά του.

- Εκχώρηση ορισμένων, κυρίως δευτερευουσών, δραστηριοτήτων του υπό μελέτη οργανισμού, το λεγόμενο αγγλιστί και ως *outsourcing*, σε άλλους, περισσότερο εξειδικευμένους και έμπειρους πάνω σε αυτές, φορείς, είτε ιδιωτικούς, είτε δημοσίους, με βασικό, πρωταρχικό και κύριο, πάντα, σκοπό τη μείωση, όσο το δυνατόν περισσότερο, του λειτουργικού κόστους της εν λόγω οργανωτικής μονάδας, καθώς και των περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών.
- Συγκριτική προτυποποίηση και αξιολόγηση (*Benchmarking*) του υπό εξέταση οργανισμού, είτε με αντίστοιχους ιδιωτικούς φορείς, είτε με άλλους δημοσίους φορείς, είτε με παρεμφερείς οργανισμούς άλλων χωρών, του αναπτυγμένου, φυσικά, δυτικού κόσμου, οι οποίοι και είναι, σαφώς, ηγέτες στον κλάδο/τομέα, ή, αλλιώς ειπωμένο, στην αγορά δραστηριοποίησής τους. Η συγκεκριμένη, μόλις προαναφερθείσα, σύγχρονη τεχνική μέθοδος, επιτρέπει στον οργανισμό, να λάβει όλα εκείνα τα θετικά στοιχεία και τα πλεονεκτήματα, αλλά και τις καλύτερες πρακτικές (*best practices*), του φορέα με τον οποίο συγκρίνεται και, έπειτα, να τα και να τις εισάγει σε αυτόν, προσαρμοσμένα και προσαρμοσμένες, βέβαια, στις δικές του ανάγκες και στη δική του διοικητική κουλτούρα, καθώς, επίσης, και στις δικές του οργανωτικές πρακτικές, γεγονός το οποίο μπορεί να του προσδώσει ένα εμφανές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο/τομέα της δραστηριοποίησής του, εφόσον πρόκειται για κλάδο/τομέα μίας πλήρους ανταγωνιστικής αγοράς, όπως και μπορεί, σε κάθε περίπτωση, τουλάχιστον, να βελτιώσει, σε αρκετά σημαντικό βαθμό δύναται να ειπωθεί, τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά και δεδομένα. Πάντως, αξίζει να σημειωθεί, σε αυτό το σημείο, ότι κάθε οργανισμός, προσπαθεί μανιωδώς, με ελάχιστες ίσως εξαιρέσεις και, πάντως, όχι για τις βασικές δραστηριότητες και διαδικασίες, να αποκρύψει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα, τουλάχιστον στους άμεσα ανταγωνιστές του, για ευνόητους, προφανέστατα, λόγους. Ωστόσο, να προστεθεί, εδώ, πως το *benchmarking*, δεν θεωρείται και δεν είναι μία απλή διαδικασία κατασκοπίας και αντιγραφής των καλύτερων πρακτικών των επιτυχημένων ή, ακόμα, και των βραβευμένων οργανισμών του δημοσίου ή και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας. Αντιθέτως, σε αυτήν την περίπτωση, δεν θα είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τον οργανισμό που το εφαρμόζει. Επομένως, να τονιστεί ότι, πάντα οι καλύτερες πρακτικές πρέπει να προσαρμόζονται, όπως, εξάλλου, ήδη αναφέρθηκε ανωτέρω, πλήρως στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού, ο οποίος και εφαρμόζει, κάθε φορά, τη διαδικασία της συγκριτικής προτυποποίησης και αξιολόγησης. Για αυτό και οι *managers* του οργανισμού που την εφαρμόζουν, πρέπει να είναι αρκετά έμπειροι στον τομέα αυτόν.
- Η επικοινωνία από τα κατώτερα στελέχη του οργανισμού στα ανώτερα, δηλαδή, η επικοινωνία του τύπου *bottom – up*, όπως αυτή είναι ευρύτερα γνωστή στη διεθνή και δη στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία, ούτως ώστε η ηγεσία του οργανισμού να «αφουγκράζεται» καλύτερα τις ιδιαίτερες δυσκολίες και ανάγκες, αλλά, επιπλέον, και τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η βάση της διοικητικής – ιεραρχικής πυραμίδας του οργανισμού και να τα επιλύει γρηγορότερα και, βέβαια, αρκετά αποτελεσματικότερα. Εξάλλου, αυτή τη μορφή επικοινωνίας επιτάσσει και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και διοίκησης, το οποίο επιλέγουν οι περισσότεροι σύγχρονοι *managers* των οργανωτικών μονάδων. Το είδος της επικοινωνίας αυτής σχετίζεται, άμεσα, και με το συμμετοχικό στυλ διοίκησης, δηλαδή, και οι απλοί υπάλληλοι της οργανωτικής

μονάδας συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, για θέματα και ζητήματα, τουλάχιστον, τα οποία τους αφορούν άμεσα, έστω και αυτά τα οποία έχουν μικρή εμβέλεια.

- Η εισαγωγή και η χρήση νέων χρηματοοικονομικών τεχνικών στη διοίκηση του οργανισμού, οι οποίες χρησιμοποιούνται, όπως είναι γνωστό, ευρέως στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, όπως είναι, για παράδειγμα, ο ετήσιος ισολογισμός του φορέα και τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, με πρωταρχικό σκοπό τη λελογισμένη διαχείριση του δημοσίου χρήματος, αφού ο ΟΑΕΔ χρηματοδοτείται, κυρίως, από τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό. Για τον παραπάνω λόγο, συνίσταται, ανεπιφύλακτα, η δημιουργία μίας αυτοτελούς διεύθυνσης ή, έστω, ενός αυτοτελούς τμήματος χρηματοοικονομικής διοίκησης εντός του οπουδήποτε δημοσίου οργανισμού, το οποίο θα στελεχώνεται, φυσικά, τόσο από ειδικά, όσο και από έμπειρα στελέχη σε αυτόν τον τομέα. Όσον αφορά τον υπό έρευνα οργανισμό, δηλαδή, τον ΟΑΕΔ, από τη στιγμή που έχει, ήδη, ξεχωριστή διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών, αυτή χρειάζεται, πολύ απλά, να ενισχυθεί και να αναδιαρθρωθεί, σε επίπεδο δομών, διαδικασιών, υπηρεσιών και προσωπικού, με βασικό σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα επίτευξη του προαναφερθέντος επιθυμητού αποτελέσματος.
- Ο οργανισμός να επικοινωνεί συχνά με τους πολίτες/πελάτες, να συμβαδίζει, δηλαδή, με τις επιταγές της κοινωνίας, (η επικοινωνία του οργανισμού με τους πολίτες/πελάτες καλό είναι, όμως, να γίνεται αμφίδρομα), καθώς και να δέχεται συμβουλές από τις οργανώσεις της λεγόμενης κοινωνίας των πολιτών.
- Ο οργανισμός να διατηρεί καθημερινές επαφές και να ανταλλάσει συνεχώς εποικοδομητικές απόψεις για διάφορα θέματα με ευρωπαϊκούς και διεθνείς θεσμούς.
- Ο συντονισμός σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, με αυξημένη, ασφαλώς, αποτελεσματικότητα και ταχύτητα, με απώτατο, βέβαια, σκοπό τη μείωση του γραφειοκρατικού κόστους της οργανωτικής μονάδας, τη σημαντική μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πολιτών/πελατών και, κατ' επέκταση, την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Ο οργανισμός να κατανοεί το τρίπτυχο χρόνος – χρήμα – προσπάθεια, λειτουργώντας κατάλληλα, έτσι ώστε να εντοπίζεται η ευθύνη, να επιλέγεται η διαδικασία και η μέθοδος η οποία διευκολύνει τη λήψη των στρατηγικών και των επιμέρους αποφάσεων στον εν λόγω οργανισμό, αλλά και, σε τελική ανάλυση, να διασφαλίζεται, επαρκώς, η διαφάνεια, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα, όπως, επίσης, και η λογοδοσία εντός της υπό έρευνα οργανωτικής μονάδας.
- Η επιλογή των πιο οικονομικών εναλλακτικών λύσεων σε διάφορα ζητήματα, τα οποία αφορούν και απασχολούν τον εν λόγω οργανισμό. Αυτό, βέβαια, απαιτεί τη μεγαλύτερη δυνατή ευχέρεια επιλογής, από πλευράς οργανισμού, μεταξύ των επιμέρους, πολλών εναλλακτικών λύσεων, κάθε φορά, πράγμα στο οποίο βοηθάνε σημαντικά και ορισμένοι δείκτες ποιότητας.
- Ο περαιτέρω εκσυγχρονισμός των κτηριακών εγκαταστάσεων του οργανισμού, των υλικοτεχνικών υποδομών του, καθώς και του τεχνολογικού εξοπλισμού του. Επιπροσθέτως, είναι ανάγκη βελτίωσης της καθαριότητας των χώρων του οργανισμού, αλλά και διατήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφαλείας σε αυτούς. Χρειάζεται, τέλος, επαρκής φωτισμός στα κτήρια του εν λόγω οργανισμού, όπως, επίσης, και η εξασφάλιση, από τον υπό μελέτη οργανισμό, μίας ευκολότερης, καλύτερης και μεγαλύτερης πρόσβασης των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων, όπως είναι, για παράδειγμα, τα Άτομα με Ειδικές Ανάγκες

(ΑΜΕΑ) και οι ηλικιωμένοι, στους χώρους της οργανωτικής μονάδας, με βασικό σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή και, ταυτόχρονα, ταχύτερη εξυπηρέτησή τους. Η τελευταία μπορεί να περιλαμβάνει, λόγω χάρη, την κατασκευή ειδικών ραμπών για τα άτομα με κινητικές δυσκολίες, τα οποία δεν μπορούν να ανεβαίνουν σκάλες, τον εκσυγχρονισμό των ανελκυστήρων, αλλά, επιπλέον, και τη δημιουργία ειδικών διαδρόμων για τους τυφλούς. Σε γενικές γραμμές να αναφερθεί, πάντως, ότι ο οργανισμός οφείλει να επανεξετάσει και να κάνει σφοδρή κριτική όσον αφορά τα θέματα της προσβασιμότητας, δηλαδή, την ευκολία επαφής του κοινού με τους υπαλλήλους του, καθώς και της διαθεσιμότητας και του βαθμού αποδοχής των υπηρεσιών του. Η επανεξέταση θα πρέπει να γίνει, κυρίως, από την πλευρά των μειονεκτικών ομάδων του πληθυσμού ή, αλλιώς, των ομάδων του πληθυσμού οι οποίες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τις υπόλοιπες και οι οποίες, συνήθως, αποτελούν τη μειοψηφία του συνόλου του πληθυσμού, με άλλα λόγια, από την πλευρά της εξυπηρέτησης εκείνων των ειδικών ομάδων πολιτών/πελατών, όπως είναι αυτοί με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο ή τα προαναφερθέντα ΑΜΕΑ και οι ηλικιωμένοι, αλλά, πλέον, και ομάδες πληθυσμού – πολιτών/πελατών οι οποίες αντιμετωπίζουν σοβαρότατα προβλήματα χειρισμού της ελληνικής γλώσσας, όπως είναι, για παράδειγμα, οι ευρωπαϊοί πολίτες, οι οικονομικοί μετανάστες, οι πρόσφυγες, οι αθίγγανοι και οι παλιννοστούντες. Επομένως, υπάρχει, αναμφίβολα, η μεγάλη και η αδήριτη ανάγκη δημιουργίας μίας ειδικής υπηρεσίας, αλλά και ενός ξεχωριστού κέντρου υποδοχής τέτοιων ομάδων, σε όλα τα υποκαταστήματα του υπό εξέταση οργανισμού, καθώς και η ανάγκη δημιουργίας ενός πολύγλωσσου ιστοχώρου – ιστοτόπου στον οργανισμό, με πρωταρχικό σκοπό, φυσικά, την άμεση και την χωρίς εμπόδια εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων πληθυσμιακών ομάδων. Κατά άμεση συνέπεια των παραπάνω, το μέτρο της εξυπηρέτησης των διαφόρων ειδικών ομάδων πολιτών/πελατών, θα πρέπει να εστιάζεται, πρωτίστως, σε ζητήματα και θέματα τα οποία αφορούν την καλύτερη εξυπηρέτησή τους από τις υπηρεσίες του ΟΑΕΔ, αλλά και τις ίσες ευκαιρίες πρόσβασής τους στην πληροφόρηση και στην ενημέρωση, ούτως ώστε να ενισχυθεί η λειτουργία του οργανισμού με όρους δημοκρατίας, ισότητας και ίσων ευκαιριών για το σύνολο του ενδιαφερόμενου για τις υπηρεσίες του πληθυσμού.

- Οι υπάλληλοι του οργανισμού να εκπαιδευτούν έτσι ώστε η συμπεριφορά τους να χαρακτηρίζεται από ευγένεια και προσήνεια προς τους πολίτες/πελάτες, αξιοπιστία, συνέπεια, ακρίβεια, ειλικρίνεια, ανταπόκριση και προθυμία για άμεση και ταχεία εξυπηρέτηση, σοβαρότητα, κατανόηση και ενδιαφέρον για τις ιδιαίτερες ανάγκες των εξυπηρετούμενων πολιτών/πελατών, αλλά, κυρίως, από αμέριστο σεβασμό προς τον πολίτη/πελάτη, για παράδειγμα, με το να δικαιολογούν πάντα τον πιθανό εκνευρισμό του, με την τήρηση της σειράς προτεραιότητας και αναμονής (στόχος, βέβαια, είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής των πολιτών/πελατών) και, γενικά, με την παραδοχή, από πλευράς υπαλλήλων, του δόγματος ότι «ο πολίτης/πελάτης έχει πάντα δίκιο». Τέλος, ένδειξη σεβασμού προς τους πολίτες/πελάτες αποτελεί και η ευπρεπής ενδυματολογική εμφάνιση των υπαλλήλων του οργανισμού στο χώρο της εργασίας τους. Γενικά, να επισημανθεί ότι από τη στιγμή που ο υπάλληλος του οργανισμού παραμένει και πολίτης του κράτους, οφείλει να συμπεριφέρεται απέναντι στους εξυπηρετούμενους πολίτες/πελάτες του οργανισμού, με τον ίδιο τρόπο που θα απαιτούσε να συμπεριφέρονται και οι άλλοι στον ίδιο και στους οικείους του, δηλαδή, με ευπρέπεια, σεβασμό, ανιδιοτέλεια και ακεραιότητα.

- Η δημιουργία ενός αισθήματος ασφαλείας, υπό την έννοια, βέβαια, ότι ο εξυπηρετούμενος πολίτης/πελάτης δεν αισθάνεται κανενός είδους κίνδυνο ή αμφιβολία σχετικά με την υπηρεσία η οποία του παρέχεται/προσφέρεται.
- Η επικοινωνία των υπαλλήλων με κατανοητό τρόπο με τους ενδιαφερόμενους πολίτες/πελάτες. Με απλά λόγια, ο οργανισμός οφείλει να ακούει τη «φωνή των πολιτών/πελατών», χτίζοντας έναν εποικοδομητικό και άμεσο διάλογο με τους ανθρώπους οι οποίοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του. Αυτό, εξάλλου, συμφωνεί και με το συμπέρασμα της έρευνας του TNS System Three για το Scottish Consumer Council, 2005, όπου χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, η πραγματική αλλαγή στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να γίνει όταν οι υπηρεσίες αρχίσουν να ακούν σε αυτά που θέλουν οι πολίτες και αυτό το συγκρίνουν με τις υπηρεσίες που πράγματι παρέχουν²²¹.
- Ο οργανισμός να ενθαρρύνει το προσωπικό του, κυρίως δε αυτό το οποίο βρίσκεται στην πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης του κοινού, να δει τους πολίτες/πελάτες σαν ενεργούς και δραστήριους «συνεργάτες» της οργανωτικής μονάδας, οι οποίοι, μάλιστα, μεταφέρουν και στην υπηρεσία τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους, παρά να τους βλέπει, απλώς, σαν παθητικούς αποδέκτες των υπηρεσιών της οργάνωσης. Εξάλλου, είναι ευρέως γνωστό πως, ο εξυπηρετούμενος πολίτης/πελάτης από έναν οργανισμό, συνιστά μέρος του εξωτερικού του περιβάλλοντος και, ως εκ τούτου, δέχεται επιδράσεις και επιρροές από αυτό και, αντιθέτως, δεν επηρεάζει μονομερώς αυτό. Υπάρχει, δηλαδή, μία εντελώς αμφίδρομη και, συνάμα, μία τελείως ανατροφοδοτούμενη σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης της οργάνωσης με το εξωτερικό της περιβάλλον, αναπόσπαστο και πολύτιμο μέρος του οποίου αποτελούν, φυσικά, όπως προαναφέρθηκε, οι πολίτες/πελάτες του οργανισμού.
- Να διαθέτει κάθε υποκατάστημα του οργανισμού, μία πλήρως στελεχωμένη υπηρεσία υποδοχής του κοινού, ούτως ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία πρόσβασης του κοινού στον οργανισμό, αλλά και μεγαλύτερη ευκολία επαφής του κοινού με τους υπαλλήλους, καθώς και μία υπηρεσία ή ένα γραφείο παραπόνων των πολιτών/πελατών, η οποία ή το οποίο και θα αποτελεί, βέβαια, μία σημαντικότερη και έγκυρη πηγή πληροφοριών για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η εν λόγω οργανωτική μονάδα. Ήδη, πάντως, έχει δημιουργηθεί στον ΟΑΕΔ μία ηλεκτρονική διεύθυνση αποστολής τυχόν παραπόνων από τους ενδιαφερόμενους πολίτες/πελάτες της συγκεκριμένης οργανωτικής μονάδας (parapona.politi@oaed.gr).
- Η άρση των διοικητικών εμποδίων (Cut Red Tape), με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού. Από τη στιγμή εκείνη που οι πραγματικές ανάγκες των πολιτών μεταβάλλονται σε καθημερινή βάση, είναι, απολύτως, απαραίτητη η ανάγκη επανεξέτασης, σε τακτά χρονικά διαστήματα, της αναγκαιότητας ορισμένων υφιστάμενων κανόνων εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού, αλλά και διαφόρων άλλων πρακτικών και υπηρεσιών του, λαμβάνοντας, πάντα, υπόψη τα σύγχρονα δεδομένα, καθώς, επίσης, και τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Εξάλλου, πολλοί από τους υφιστάμενους νόμους και ρυθμίσεις, όχι μόνο δεν ανταποκρίνονται επαρκώς, πλέον, στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας, αλλά, αντιθέτως, δυσχεραίνουν και τις σχέσεις του οργανισμού με τον πολίτη/πελάτη, καθώς και τις σχέσεις του οργανισμού με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες συνεργάζονται με αυτόν, όσον αφορά τη ζήτηση εργασίας. Να επισημανθεί,

²²¹ <http://www.capital.gr>

επιπλέον, ότι στην, μόλις προαναφερθείσα, άρση των όποιων διοικητικών εμποδίων εντός του οργανισμού, μπορεί να συμβάλλει, μεταξύ άλλων, και η καλύτερη εσωτερική επικοινωνία των στελεχών της εν λόγω οργανωτικής μονάδας με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Το γεγονός αυτό, είναι δυνατόν κάλλιστα να επιτευχθεί, για παράδειγμα, και μέσω της ανάπτυξης στον οργανισμό ενός είδους ενδοδικτύου (intranet) ή, ακόμη, και ενός ασύρματου ενδοδικτύου (extranet) εξωτερικής πρόσβασης.

- Η συνεργασία του ΟΑΕΔ με άλλες υπηρεσίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό να αναπτυχθούν υπηρεσίες μίας στάσης και ολοκληρωμένων συναλλαγών. Με τις ολοκληρωμένες αυτές συναλλαγές, ο πολίτης/πελάτης, αλλά και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που συνεργάζονται, άμεσα ή έμμεσα, με τον υπό μελέτη οργανισμό, θα μπορούν να εξυπηρετούνται πλήρως από τον εν λόγω οργανισμό, ο οποίος, σε αυτήν την περίπτωση, θα έχει την αρμοδιότητα για την έκδοση της τελικής διοικητικής πράξης – υπηρεσίας, δίχως να απαιτείται, φυσικά, σε καμία περίπτωση, η μαζική προσέλευση των πολιτών/πελατών, καθώς, επιπροσθέτως, και των ενδιαφερόμενων ιδιωτικών επιχειρήσεων σε άλλες εμπλεκόμενες δημόσιες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ήδη εφαρμόζεται, σε ορισμένες περιπτώσεις, η αυτεπάγγελτη αναζήτηση διαφόρων πιστοποιητικών, χωρίς, δηλαδή, τη μεσολάβηση του πολίτη/πελάτη ή της ενδιαφερόμενης ιδιωτικής επιχείρησης. Επομένως, η καλύτερη και μεγαλύτερη δυνατή συνεργασία μεταξύ του υπό έρευνα οργανισμού και των υπολοίπων δημοσίων υπηρεσιών της χώρας, αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται από την εν λόγω οργανωτική μονάδα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι, για την εφαρμογή του παραπάνω μοντέλου συνεργασίας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, ως βασικής παραμέτρου διασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, προτείνεται η συνεχής ανταλλαγή τεχνογνωσίας και απόψεων, όπως συμβαίνει και με άλλα θέματα, με τις δημόσιες υπηρεσίες άλλων χωρών, οι οποίες το εφάρμοσαν στο παρελθόν ή επιθυμούν να το εφαρμόσουν μελλοντικά. Διότι εάν επιθυμεί ο οργανισμός να γίνει πρότυπο άριστης διοίκησης και διασφάλισης της ποιότητας για άλλους οργανισμούς κάποια στιγμή, τότε πρέπει να εφαρμόσει τις βέλτιστες πρακτικές άλλων οργανισμών, του εσωτερικού ή, ακόμη, και του εξωτερικού της χώρας δραστηριοποίησής του, προσαρμοσμένες, βέβαια, στα δικά του υφιστάμενα οργανωτικά δεδομένα.
- Η δημιουργία και η ανάπτυξη κλασικών μεθόδων πρόσβασης, τόσο των πολιτών/πελατών όσο και των ιδιωτικών επιχειρήσεων, στις υπηρεσίες του εν λόγω οργανισμού, όπως είναι, για παράδειγμα, η δημιουργία και η ανάπτυξη υπηρεσιών τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, αλλά, επιπροσθέτως, και υπηρεσιών εξυπηρέτησης μέσω τηλεομοιοτυπίας (fax), διότι, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι, δεν έχουν όλοι οι πολίτες/πελάτες ή, πολλές φορές, και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, αυτές σπανιότερα βέβαια, τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις υπηρεσίες του διαδικτύου (internet), για ποικίλους λόγους. Όσον αφορά τώρα την τηλεφωνική εξυπηρέτηση, αυτή μπορεί να ανατεθεί σε ιδιωτική τηλεφωνική εταιρεία, με διαγωνισμό και όχι με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης, ο οποίος θα έχει ως στόχο να επιλεγεί η εταιρεία με το χαμηλότερο κόστος τηλεφωνικών κλήσεων, για λόγους τους οποίους επιβάλλει το δημόσιο συμφέρον. Τέλος, οι υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης μέσω τηλεομοιοτυπίας (fax), μειώνουν το λειτουργικό κόστος του οργανισμού, μειώνουν τις πολυδαίδαλες γραφειοκρατικές δομές της

οργανωτικής μονάδας, καθώς, επίσης, και μειώνουν, αρκετά εντυπωσιακά, το χρόνο εξυπηρέτησης του ενδιαφερόμενου κοινού.

- *Η σταδιακή διεύρυνση του καταλόγου με τα ονόματα των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες ζητάνε εργασία και με τις οποίες συνεργάζεται ο ΟΑΕΔ, με σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα των δράσεων του εν λόγω οργανισμού, καθώς και την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του κύριου σκοπού της λειτουργίας του, ο οποίος είναι η εύρεση εργασίας, όσο το δυνατόν σε συντομότερο χρονικό διάστημα, στα εγγεγραμμένα άνεργα μέλη του.*
- *Ο οργανισμός να βρεθεί πιο κοντά στον πολίτη/πελάτη, μέσω της αποκέντρωσης και του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων των μεγάλων κεντρικών υπηρεσιών του, με τη δημιουργία μικρότερων, πιο ευέλικτων και, ταυτόχρονα, πιο προσιτών περιφερειακών μονάδων, αλλά, επιπλέον, και με τη συγχώνευση διαφόρων γραφείων του ΟΑΕΔ ανά την ελληνική επικράτεια, στα πλαίσια, πάντα, του προτύπου της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη» (Νόμος 3852/2010 - ΦΕΚ 87Α' / 7 Ιουνίου 2010), που έλαβε χώρα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΤΑ). Τα ανωτέρω αναμένεται να εξασφαλίσουν, μεταξύ άλλων, εξοικονόμηση πόρων για τον υπό μελέτη οργανισμό, μείωση του λειτουργικού του κόστους, καθώς και σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας σε αυτόν.*
- *Η δημιουργία διαφόρων ομάδων εργασίας εντός του οργανισμού, οι οποίες θα προτείνουν λύσεις στη διοίκηση για διάφορα προβλήματα, τα οποία και αντιμετωπίζει ή πρόκειται να αντιμετωπίσει, στο εγγύς μέλλον, η οργανωτική μονάδα, ή, ακόμη, και η δημιουργία διαφόρων επιτροπών αξιολόγησης των επιμέρους δομών και των επιμέρους διαδικασιών του συγκεκριμένου δημοσίου οργανισμού.*

Επίσης, προτείνονται, επιγραμματικά, τα εξής:

- *Ο υπό έρευνα οργανισμός πρέπει να τοποθετηθεί ανοιχτά προς την κοινωνία και να ξεκαθαρίσει το ποιες ακριβώς υπηρεσίες προσφέρει και ποιες όχι, να δηλώσει και να διατυπώσει, δηλαδή, όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, καθαρά την αποστολή του, καθώς, βέβαια, και το όραμά του, όσον αφορά τη μελλοντική ανάπτυξη της εν λόγω οργανωτικής μονάδας.*
- *Ο ΟΑΕΔ οφείλει να μετράει και να αναφέρει συνεχώς την ικανοποίηση των εξυπηρετούμενων από αυτόν πολιτών/πελατών, αλλά, επιπροσθέτως, και την ικανοποίηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων που συνεργάζονται με αυτόν, για τις υπηρεσίες που αυτός προσφέρει, μέσω ενός συνεπούς και, παράλληλα, συστηματικού τρόπου, διεξάγοντας, μάλιστα, δημοσκοπήσεις, οι οποίες θα ερευνούν και θα αναζητούν τις ολοένα και πιο εξελισσόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των πολιτών/πελατών, αλλά και των ιδιωτικών επιχειρήσεων που συνεργάζονται με αυτόν.*
- *Ο υπό εξέταση οργανισμός οφείλει να εκτιμήσει την ποιότητα των διοικητικών διαδικασιών και δομών του, εισάγοντας τη διαδικασία πιστοποίησης σε κάθε επίπεδο της διοικητικής του δράσης, βάσει έγκυρων, αξιόπιστων, καθώς, επίσης, και διεθνώς αποδεκτών προτύπων και προδιαγραφών, αλλά και καθιερώνοντας ορισμένους μηχανισμούς επιθεώρησης και συστηματικού ελέγχου των πιστοποιημένων αυτών διαδικασιών. Εξάλλου, να αναφερθεί ότι ο πρωταρχικός στόχος της συστηματικής εισαγωγής των προτύπων ISO στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι η βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών διαδικασιών, ο διαρκής και ο συστηματικός έλεγχος της συμμόρφωσης στα προδιαγεγραμμένα πρότυπα, όπως, επιπλέον, και η αξιολόγηση της*

λειτουργικότητας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας των διαδικασιών διοίκησης βάσει των τιθέμενων προδιαγραφών.

- Η πλήρης καταγραφή όλων των διαθέσιμων υλικών και άυλων πόρων, των δομών και των διαδικασιών του οργανισμού, ως βασικής προϋπόθεσης για οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες αλλαγές σε αυτόν. Της μόλις ανωτέρω αναφερθείσας καταγραφής έπονται η ορθολογική τεκμηρίωση των αναγκών για περαιτέρω επενδύσεις στο συγκεκριμένο οργανισμό, καθώς, επίσης, βέβαια, και η καλύτερη δυνατή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων της οργανωτικής μονάδας, η οποία θα αυξήσει το κλίμα εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ του οργανισμού και των πολιτών/πελατών, αλλά και των συνεργατών.
- Η σταδιακή επέκταση και η σταδιακή αύξηση της κρατικής χρηματοδότησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης των ανέργων, οι οποίοι, φυσικά, και είναι, με ηλεκτρονικά μέσα, εγγεγραμμένα μέλη του εν λόγω οργανισμού.
- Η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος ή ξεχωριστής διεύθυνσης εντός του υπό εξέταση οργανισμού, που θα στελεχώνεται με εσωτερικούς νομικούς και οικονομικούς συμβούλους, καθώς, επίσης, και η συνεργασία του οργανισμού με εξωτερικούς συμβούλους ή με εξωτερικές εταιρείες συμβούλων διοίκησης.
- Σε κάθε περίπτωση, ο ΟΑΕΔ ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), χρειάζεται να έχει ένα αυτοτελές τμήμα ή μία αυτοτελή διεύθυνση, που θα στελεχώνεται από εσωτερικούς ελεγκτές ποιότητας των υπηρεσιών, των δομών και των διαδικασιών του, όπως, πιθανόν, ήδη έχει αναφερθεί και ανωτέρω.
- Η προώθηση και η υιοθέτηση, από το συγκεκριμένο οργανισμό, μίας πολιτικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με σκοπό την ενίσχυση του θετικού προσώπου του οργανισμού στην κοινωνία. Η πολιτική αυτή, βέβαια, είναι πολύ σημαντική, ιδιαίτερα σε μία χρονική περίοδο μεγάλης οικονομικής κρίσης, στην οποία η ανεργία εκτινάσσεται σε πολύ μεγάλα ποσοστά, αλλά και στην οποία το υψηλό κόστος και οι υψηλές δαπάνες του ΟΑΕΔ, για την παροχή διαφόρων επιδομάτων στους εγγεγραμμένους σε αυτόν άνεργους, επιβαρύνει δραματικά τον κρατικό προϋπολογισμό, δηλαδή, την ίδια την κοινωνία. Σαν αντιστάθμισμα του κόστους αυτού και των δαπανών αυτών, ο εν λόγω οργανισμός μπορεί να αναλάβει ανταποδοτικές προς την κοινωνία δράσεις και πρωτοβουλίες, οι οποίες θα ωφελήσουν το κοινωνικό σύνολο και οι οποίες θα αναγνωριστούν και θα επιβραβευτούν από αυτό. Τέτοιες αξιόλογες δράσεις και πρωτοβουλίες, εκ μέρους του υπό έρευνα οργανισμού, πιθανόν να είναι, για παράδειγμα, η προώθηση της ανακύκλωσης, μέσω της τοποθέτησης σε όλα τα υποκαταστήματα του οργανισμού κάδων για την ανακύκλωση διαφόρων αστικών απορριμμάτων, ή η συμμετοχή, του υπό εξέταση οργανισμού, σε διάφορα προγράμματα εθελοντικής αιμοδοσίας, αλλά και η συμμετοχή του σε διάφορα προγράμματα δωρεάς οργάνων. Τέλος, μία άλλη τέτοιου είδους δράση και πρωτοβουλία, μπορεί να είναι, λόγου χάρη, και η ταχτική διοργάνωση, από τον υπό μελέτη οργανισμό, διαφόρων πολιτιστικών και λοιπών εκδηλώσεων, για καθαρά κοινωφελείς σκοπούς φυσικά.
- Η μεγαλύτερη δυνατή απορρόφηση των κονδυλίων και των πόρων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ), με σκοπό την ταχύτερη και την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση και υλοποίηση των τιθέμενων, από τον εν λόγω οργανισμό, στόχων.
- Η αύξηση της αναγνωρισιμότητας, τόσο από τους πολίτες/πελάτες όσο και από τους συνεργάτες του υπό μελέτη οργανισμού, της ποιότητας των υπηρεσιών τις οποίες αυτός προσφέρει.

- Η ποσοτικοποίηση της επιδιωκόμενης βελτίωσης της ποιότητας στον οργανισμό, μέσω της μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εν λόγω οργανωτικής μονάδας και των υπηρεσιών που αυτή παρέχει, αλλά, επιπροσθέτως, και η μέτρηση του βαθμού επίτευξης των υπολοίπων τιθέμενων στόχων του ΟΑΕΔ, στο πλαίσιο, σε κάθε περίπτωση, της εκάστοτε γενικότερης εφαρμοζόμενης στρατηγικής του συγκεκριμένου οργανισμού.
- Η αποσαφήνιση των σχέσεων όλων των εμπλεκόμενων μερών στον οργανισμό και, έπειτα, η ανεύρεση του κατάλληλου τρόπου για την επίτευξη μίας αποτελεσματικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των μερών αυτών.
- Η σημαντική βελτίωση των συνθηκών εργασίας του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού, καθώς, επιπλέον, και η έμφαση στην υγεία και στην ασφάλεια των εργαζομένων, αλλά και στην ορθή περιβαλλοντική διαχείριση, με την κατασκευή, για παράδειγμα, κτηριακών εγκαταστάσεων φιλικών προς το περιβάλλον και, ταυτόχρονα, με υψηλή ενεργειακή απόδοση.
- Η τήρηση ηλεκτρονικών αρχείων σε όλα τα επίπεδα δράσης του οργανισμού.
- Η εύρεση κατάλληλων τρόπων και μεθόδων για την προβολή των θετικών στοιχείων του οργανισμού, αλλά και των συστηματικών προσπαθειών για την ταχύτερη και άμεση αντιμετώπιση των αδυνάτων σημείων του εν λόγω φορέα.
- Η διαμόρφωση κατάλληλου συστήματος αναφορών διοίκησης (management reporting), έτσι ώστε να αποφεύγεται η ανάπτυξη επιμέρους εργαλείων επεξεργασίας στοιχείων, η οποία εγκυμονεί σοβαρότατους κινδύνους για την ορθότητα των υπολογισμών, αλλά και για την αξιοπιστία της μεταφοράς των διαφόρων, κάθε φορά, δεδομένων.
- Η κατάλληλη τεκμηρίωση των διαδικασιών, με απώτατο στόχο και σκοπό το σημαντικό περιορισμό των φυσικών αρχείων στο ελάχιστο, ενέργεια η οποία θα οδηγήσει, ανατίρηρητα, σε αρκετά μεγάλη μείωση του κόστους διατήρησης (αποθηκευτικοί χώροι) και διαχείρισης (ανθρωποχρόνος).
- Τα στοιχεία αναφοράς για την επιτυχημένη υλοποίηση μίας πολιτικής ποιότητας στον εν λόγω δημόσιο οργανισμό θα πρέπει να είναι, η εφαρμογή του νόμου 3230/2004, (ΦΕΚ 44 Α/11.02.2004), περί της καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, η πιστή και η επιτυχής εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) σε όλα τα επίπεδα της συγκεκριμένης οργανωτικής μονάδας, για την οποία προβλέπεται, μεταξύ άλλων, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9, του προαναφερθέντος νόμου 3230/2004, κατόπιν της Κοινής Απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών 9381/08.05.2006 «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών» (ΦΕΚ 1020/Β/28-07-2006), και η καθιέρωση απονομής ειδικού βραβείου για την αποδοτικότητα και για την ποιότητα των παρεχομένων προς τους πολίτες/πελάτες υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), αλλά και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού, η άμεση και η πλήρης καθιέρωση Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και της Αποτελεσματικότητας, σύμφωνα, πάλι, με το νόμο 3230/2004, καθώς, επιπροσθέτως, και η σύνταξη, αλλά και η υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων των επιμέρους Αξιολογήσεων/Μετρήσεων, όπως, εξάλλου, ορίζει αυστηρά και επιβάλλει η σχετική με αυτό το ζήτημα Ελληνική νομοθεσία, αλλά και οι σχετικές με αυτό το θέμα οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Να σημειωθεί, τέλος, πως σύμφωνα με το νόμο 3230/2004, άρθρο 6, παράγραφος 3, οι μονάδες ποιότητας των Υπουργείων και

των Περιφερειών οφείλουν να αναπτύξουν συστήματα στρατηγικής διοίκησης. Ο υπό εξέταση Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), ωστόσο, αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), όπως, ήδη, έχει αναφερθεί και ανωτέρω, και δεν διαθέτει μονάδες ποιότητας. Σε αυτήν την περίπτωση, όπως και στις περιπτώσεις των υπολοίπων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), των Ανεξαρτήτων Αρχών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού, αρμόδιοι δια τον στρατηγικό προγραμματισμό είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού. Ειδικά στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού, στους περισσότερους από τους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις περί των δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, υπεύθυνη για τον στρατηγικό προγραμματισμό είναι η υπηρεσιακή μονάδα την οποία επιλέγει ο εκάστοτε Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ).

- Ο οργανισμός επιβάλλεται να επενδύει, συνεχώς, στη σωστή ενημέρωση και πληροφόρηση των ενδιαφερομένων πολιτών/πελατών και των λοιπών φορέων, αλλά και να ακολουθεί μία μακροπρόθεσμη πολιτική, με ιδιαίτερη έμφαση στις ανάγκες και στις προτιμήσεις των πολιτών/πελατών, μέσω, βέβαια, πάντα, της ευρύτερης χρήσης νέων και αποτελεσματικών οργανωτικών σχημάτων, καθώς και πρακτικών *management* και *marketing*²²².
- Ο έλεγχος της ποιότητας και της λειτουργίας του οργανισμού να διακρίνεται στον εσωτερικό (δηλαδή, στον ιεραρχικό έλεγχο και στον έλεγχο από τους κάθε φορά θεσμοθετημένους εσωτερικούς ελεγκτές του οργανισμού), στον εξωτερικό (δηλαδή, στον εντατικό έλεγχο από διάφορους θεσμοθετημένους εξωτερικούς ελεγκτές/ελεγκτικούς μηχανισμούς και στον έλεγχο από διάφορα θεσμοθετημένα εξωτερικά ελεγκτικά όργανα, όπως είναι, για παράδειγμα, ο εκάστοτε Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης), στον προληπτικό και στον κατασταλτικό, όπως, εξάλλου, ορίζει και το ελληνικό, δημόσιο, διοικητικό δίκαιο.
- Η επέκταση των ημερών και των ωρών εξυπηρέτησης του κοινού από τον εν λόγω οργανισμό.
- Η ενίσχυση και η αναβάθμιση της ειδικής υπηρεσίας Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης του οργανισμού, με σκοπό την αύξηση της ποιότητας σε αυτόν και, σε τελική ανάλυση, την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών.
- Έμφαση στις μη υλικές ανταμοιβές της προσπάθειας των εργαζομένων, όπως είναι η χαρά από την επίτευξη του στόχου, η αίσθηση συλλογικής – ομαδικής προσπάθειας για την επίτευξη ενός σκοπού και συμμετοχής σε έναν κοινό αγώνα, αλλά και η δημιουργία ανθρωπίνων σχέσεων και ουσιαστικών δεσμών, πέρα από τις τυπικές εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους.
- Η εισαγωγή στην ιστοσελίδα του οργανισμού της εφαρμογής RSS (*Really Simple Syndication*), μίας τεχνολογίας η οποία επιτρέπει στους χρήστες της συγκεκριμένης ιστοσελίδας να λαμβάνουν άμεσα πληροφορίες από πολλές και από στοχευμένες πηγές για θέματα τα οποία άπτονται των αρμοδιοτήτων του εν λόγω οργανισμού και τα οποία τους ενδιαφέρουν άμεσα.
- Η αποτελεσματική διαχείριση του άγχους και της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, ούτως ώστε το τελευταίο να εργάζεται αποδοτικά, με πειθαρχία και με μεγάλη διάθεση και πρόθεση.
- Η συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων για τους υπαλλήλους του οργανισμού, σύμφωνα, πάντα, με το ερωτηματολόγιο του *EFQM*, καθώς, όπως είναι, ήδη,

²²² Blois K. J., (1974), *The Marketing of Services: An Approach*, European Journal of Marketing, Vol. 8, No 2, pp. 137 – 145.

γνωστό, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της διαρκούς ευημερίας και επιτυχίας μίας οργανωτικής μονάδας.

- Η ηγεσία του οργανισμού να λάβει σοβαρά υπόψη της, κατά την άσκηση του διοικητικού της έργου, πως ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), ως ένας οργανισμός ο οποίος δρα και λειτουργεί στο σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον, αποτελεί, σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο δέχεται από όλο το φάσμα των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών και πολιτιστικών σχέσεων εισροές, τις οποίες η αποτελεσματική και η ικανή ηγεσία οφείλει να προσπαθεί μέσω αποδοτικών διαδικασιών να τις μετατρέψει σε εκροές, οι οποίες με την ανατροφοδότηση του συστήματος θα αποτελέσουν νέες εισροές για το σύστημα²²³ το οποίο δημιούργησε τον εν λόγω οργανισμό και το οποίο αποτελούν οι εργαζόμενοι σε αυτόν, οι συνεργάτες της οργανωτικής μονάδας, τα ηγετικά στελέχη της, οι κτηριακές εγκαταστάσεις και ο τεχνικός και ο υλικός εξοπλισμός, οι πολίτες/πελάτες, άλλοι εμπλεκόμενοι με αυτόν δημόσιοι ή ιδιωτικοί φορείς και, εν γένει, ολόκληρη η κοινωνία.
- Ο διοικητής του οργανισμού να έχει ίδια αντίληψη και γνώση της υπάρχουσας κατάστασης σε όλο το φάσμα της οργανωτικής μονάδας, όπως, για παράδειγμα, των χώρων εργασίας, της υφιστάμενης νομοθεσίας η οποία αφορά άμεσα ή έμμεσα τον οργανισμό, των οργανωτικών διαδικασιών, των ανθρώπων της οργάνωσης (δηλαδή, των εργαζομένων σε αυτήν και του ίδιου του εαυτού του), καθώς, επίσης, και των θεμάτων τα οποία άπτονται της διοικητικής και της χρηματοοικονομικής κατάστασης του φορέα, αλλά και της ακολουθούμενης και της εφαρμοζόμενης πολιτικής marketing η οποία έχει επιλεγεί.

Συμπερασματικά, ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), θα πρέπει να προσεγγίσει τις απαιτήσεις των πολιτών – πελατών του, αλλά και των συνεργατών του, καθώς αυτές αλλάζουν με το πέρασμα των χρόνων, ενώ, παράλληλα, θα πρέπει να υιοθετήσει μία στάση «στροφής προς τον πολίτη – πελάτη». Η συγκεκριμένη στροφή πρόκειται για μία εντελώς νέα διοικητική φιλοσοφία, η οποία εστιάζεται στον πολίτη – πελάτη, προκειμένου να εξυπηρετηθεί το ενδιαφερόμενο κοινό, και η οποία ρυθμίζει, με αρκετά συστηματικό τρόπο, διάφορες πρακτικές διαδικασίες, οι οποίες θα κάνουν τις υπηρεσίες να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών – πελατών. Μόνο σε αυτήν την περίπτωση η κάθε είδους δημόσια υπηρεσία αναμένεται να γίνει περισσότερο αποδεκτή από τους εξυπηρετούμενους πολίτες – πελάτες.

²²³ Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

*Το ερωτηματολόγιο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού
Διοίκησης Ποιότητας*

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΜΗΜΑ: ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ: ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ: ΘΕΟΧΑΡΗΣ ΚΑΠΠΑΣ, τηλ. 210-5142569, 6977405908,
e-mail: kappasx@yahoo.gr**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ:

ΦΥΛΟ:

ΗΛΙΚΙΑ:

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

ΘΕΣΗ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

Α ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

1. ΗΓΕΣΙΑ - LEADERSHIP

	Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Είναι αφοσιωμένη η ηγεσία στους στόχους του οργανισμού;						
2	Η ηγεσία δέχεται ανατροφοδότηση για την προσωπική της απόδοση;						
3	Η συμπεριφορά της ηγεσίας αρμόζει στο ήθος του οργανισμού;						
4	Η ηγεσία αξιοποιεί πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις του οργανισμού;						
5	Οι ηγέτες ασκούν καλή διακυβέρνηση;						
6	Οι ηγέτες παρέχουν πόρους για περαιτέρω βελτιώσεις;						
7	Ποια είναι η σχέση της ηγεσίας με τους πελάτες;						
8	Ποια είναι η σχέση της ηγεσίας με τους προμηθευτές;						

9	Ποια είναι η σχέση της ηγεσίας με την κοινωνία;						
10	Η ηγεσία ενδυναμώνει τους υπαλλήλους;						
11	Η ηγεσία παρακινεί για αριστεία;						
12	Η ηγεσία είναι προσβάσιμη ;						
13	Η ηγεσία προωθεί την καινοτομία;						
14	Η ηγεσία εστιάζει στις ανάγκες των πελατών;						
15	Η ηγεσία υποστηρίζει τις προσπάθειες βελτίωσης των υπαλλήλων;						

A ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - POLICY AND STRATEGY

Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ο οργανισμός σας μεριμνά για τις ανάγκες των εμπλεκομένων (stakeholders) ;						
2	Ο οργανισμός σας αναλύει τη δυναμική των πελατών, των ανταγωνιστών και της αγοράς;						
3	Ο οργανισμός σας συγκεντρώνει και αναλύει δεδομένα και πληροφορίες για τις ανάγκες προμηθευτών και συνεργατών;						
4	Ο οργανισμός σας εξετάζει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και νομοθετικούς παράγοντες;						
5	Ο οργανισμός σας συνεκτιμά τα κριτήρια αναφοράς (benchmarking);						
6	Ο οργανισμός σας συγκεντρώνει και αναλύει ποσοτικά δεδομένα;						

7	Ο οργανισμός σας αναπτύσσει διαδικασίες για τον καθορισμό μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων;						
8	Ο οργανισμός σας εξετάζει τις αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα του;						
9	Ο οργανισμός σας συνυπολογίζει τις αρχές της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης;						
10	Ο οργανισμός σας φροντίζει να ολοκληρώνονται και να ευθυγραμμίζονται τα σχέδια των επιμέρους ομάδων με τους στρατηγικούς στόχους;						
11	Ο οργανισμός σας αναπτύσσει σχέδια δράσης που περιλαμβάνουν στόχους, μέτρα και διαδικασίες ελέγχου;						
12	Ο οργανισμός σας μεταφέρει τη στρατηγική του στους υπαλλήλους και τους βασικούς εμπλεκόμενους;						

A ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

3.ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ - PEOPLE

Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΛΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ευθυγραμμίζονται τα σχέδια και οι πολιτικές που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους με τη στρατηγική του οργανισμού;						
2	Προσφέρονται ευκαιρίες για εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και γίνεται προγραμματισμός για τη διαδοχή;						
3	Ευθυγραμμίζονται οι πολιτικές και οι στρατηγικές των προσλήψεων με τις γενικότερες στρατηγικές του οργανισμού;						
4	Αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;						
5	Αξιολογούνται οι δεξιότητες των εργαζομένων και οι ανάγκες βελτίωσης των ικανοτήτων τους;						
6	Υπάρχει εκπαίδευση επί τω έργω, άτυπη εκπαίδευση και επιμόρφωση;						
7	Δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να ξεδιπλώσουν όλο τους το δυναμικό;						

8	Σχεδιάζονται καινοτόμες δράσεις και ομάδες εργασίας με στόχο τη βελτίωση του οργανισμού;						
9	Επιδιώκεται ανατροφοδότηση από τους εργαζόμενους σχετικά με τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους;						
10	Μοιράζεται ο οργανισμός το όραμα και την αποστολή του με τους υπαλλήλους;						
11	Διατίθενται τα στοιχεία της επιχειρησιακής απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό;						
12	Προσδιορίζονται και κοινοποιούνται οι καλύτερες πρακτικές σε όλους τους εργαζόμενους;						
13	Αναγνωρίζονται, επιβραβεύονται και ανταμείβονται οι υπάλληλοι;						
14	Παρακολουθούνται και συντηρούνται οι χώροι εργασίας ως προς την υγιεινή και την ασφάλεια;						
15	Υπάρχουν διευκολύνσεις που να ικανοποιούν τις ανάγκες των υπαλλήλων;						

A ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

4. ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ - PARTNERSHIPS AND RESOURCES

Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ο οργανισμός σας διαχειρίζεται και αναπτύσσει τις σχέσεις του με τους προμηθευτές;						
2	Ο οργανισμός σας εντοπίζει και αναπτύσσει δυνατότητες συνεργασίας (με μη-προμηθευτές);						
3	Ο οργανισμός σας εντοπίζει και αξιοποιεί συνεργάτες;						
4	Ευθυγραμμίζονται οι οικονομικές στρατηγικές και πολιτικές του οργανισμού σας με τη γενικότερη στρατηγική του;						
5	Υπάρχει οικονομικής φύσης πληροφόρηση για υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων;						
6	Αξιολογούνται οι επενδυτικές αποφάσεις και οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι;						
7	Ο οργανισμός σας ελέγχει και διαχειρίζεται τις περιβαλλοντικές συνέπειες;						

8	Ο οργανισμός σας ελέγχει και διαχειρίζεται ζητήματα συμμόρφωσης με τη νομοθεσία;						
9	Ευθυγραμμίζονται οι στρατηγικές αγορών και προμηθειών με τις ανάγκες του οργανισμού;						
10	Είναι αξιόπιστα και φιλικά προς το χρήστη το hardware και το software;						
11	Εντοπίζονται νέες ή εναλλακτικές τεχνολογίες;						
12	Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στις νέες τεχνολογίες;						
13	Είναι σχετικά και χρήσιμα τα Πληροφοριακά Συστήματα;						
14	Υπάρχει μηχανισμός για την απόκτηση, χρήση και διανομή πληροφορίας (συμπεριλαμβανομένων του ηλεκτρονικού εμπορίου και ενδοδικτύου[intranet]);						
15	Είναι ακριβή, χρήσιμα, ασφαλή και διαθέσιμα τα δεδομένα για τους ανθρώπους που τα χρειάζονται;						

A ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ -PROCESSES

Αξιολογείστε την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας ως προς τα ακόλουθα:		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ο οργανισμός σας προσδιορίζει και καθορίζει λεπτομερώς τις βασικές διαδικασίες (key processes);						
2	Παρέχονται δεδομένα και πληροφορίες ώστε να μετράται η απόδοση των διαδικασιών;						
3	Γίνεται ανάθεση αρμοδιοτήτων για τη διαχείριση των διαδικασιών;						
4	Εφαρμόζονται διαδικασίες για να δίνεται προτεραιότητα σε προγράμματα (project) βελτίωσης;						
5	Υπάρχει συνεχής βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών;						
6	Γνωστοποιούνται οι αλλαγές στους εμπλεκόμενους (stakeholders) και εξετάζεται ο αντίκτυπος των αλλαγών;						
7	Προσδιορίζονται οι ανάγκες των πελατών;						

8	Σχεδιάζονται ή επανασχεδιάζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες;						
9	Μεταφράζονται οι απαιτήσεις των πελατών σε χαρακτηριστικά γνωρίσματα των προϊόντων ή των υπηρεσιών;						
10	Παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες;						
11	Υπάρχει μάρκετινγκ/επικοινωνία σχετικά με την αξία των προϊόντων και των υπηρεσιών;						
12	Παραδίδονται (delivery) και υποστηρίζονται (service) τα προϊόντα και οι υπηρεσίες;						
13	Αναπτύσσονται διαδικασίες για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης από τον πελάτη;						
14	Υπάρχει μηχανισμός λήψης ανατροφοδότησης από τον πελάτη;						
15	Υπάρχει μηχανισμός για την παρακολούθηση και την επίλυση των παραπόνων;						

ΒΕΒΗΤΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ – CUSTOMER RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΛΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Αξιολογεί ο οργανισμός σας τη διαχείριση των σχέσεων του με τους πελάτες μέσω εσωτερικών μετρήσεων που καταγράφουν την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη τους και τις αντίστοιχες τάσεις; Τέτοιες μετρήσεις είναι η αμεσότητα της ανταπόκρισης, η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, οι αυξομειώσεις των πελατών, οι έπαινοι και τα παράπονα, κ.ά.						
2	Διαγράφουν οι παραπάνω μετρήσεις ως προς τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (εσωτερικές μετρήσεις του οργανισμού σχετικά με την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών) μια θετική τάση ή απόδοση σε σταθερά υψηλό επίπεδο;						
3	Μπορείτε να αποδείξετε ότι τα παραπάνω αποτελέσματα (εσωτερικές μετρήσεις σχετικά με την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών) είναι συγκρίσιμα με ή καλύτερα από εκείνα ανταγωνιστικών ή άλλων παρεμφερών						

	οργανισμών;						
4	Διεξάγει ο οργανισμός σας τακτικές έρευνες με τους πελάτες για να προσδιορίσει την ικανοποίησή τους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες; Και εξασφαλίζει ότι οι παράμετροι που μετρά είναι συναφείς και επαρκείς για τη μέτρηση της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών;						
5	Ταξινομούνται τα αποτελέσματα των πελατών σας έτσι ώστε να δείχνουν τις απόψεις των διαφόρων ομάδων και τύπων πελατών (συμπεριλαμβανομένων όσων έχουν απομακρυνθεί ή πιθανών πελατών);						
6	Δείχνουν τα αποτελέσματα των πελατών σας σχετικά με τον οργανισμό τάσεις βελτίωσης ή διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης;						

7	Έχετε δεδομένα που να αποδεικνύουν ότι τα αποτελέσματα των πελατών σας είναι συγκρίσιμα με ή καλύτερα από εκείνα των ανταγωνιστικών ή άλλων παρεμφερών οργανισμών;						
8	Έχει ο οργανισμός σας μέθοδο για να θέτει τακτικά και συστηματικά στόχους για εγκυρότερες εσωτερικές μετρήσεις και σαφέστερη πραγματική εικόνα της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης των πελατών;						
9	Μπορεί να αποδείξει ο οργανισμός σας ότι τα αποτελέσματα των ερευνών χρησιμοποιούνται πάντοτε αποδοτικά για να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του;						

Β ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

7.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ – PEOPLE RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Ο οργανισμός σας κάνει συστηματική μέτρηση και εκτίμηση παραμέτρων που προσδιορίζουν τάσεις ή επηρεάζουν την ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων, όπως η συχνότητα απουσίας από την εργασία, οι μεταβολές στο προσωπικό, οι εθελούσιες αποχωρήσεις, τα επίπεδα κατάρτισης, οι προαγωγές, η συχνότητα ατυχημάτων, η αναγνώριση ή τα παράπονα; Επίσης, λαμβάνει μέτρα με βάση αυτές τις μετρήσεις;						
2	Γίνονται συγκρίσεις των παραπάνω εσωτερικών μετρήσεων του οργανισμού σας με εκείνες άλλων παρεμφερών οργανισμών;						

3	Υπάρχει τακτική ανατροφοδότηση (μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, ανταλλαγής απόψεων επιλεγμένων ομάδων κ.ά.) σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τις διάφορες πτυχές του οργανισμού σας όπως εργασιακό περιβάλλον, υγεία, ασφάλεια, επικοινωνία, προοπτικές καριέρας, αμοιβές, αναγνώριση, εκπαίδευση και συνολική ικανοποίηση; Και έχει διασφαλίσει ο οργανισμός σας την εγκυρότητα των παραπάνω μετρήσεων;						
4	Γίνονται συγκρίσεις των παραπάνω πραγματικών αντιλήψεων των εργαζομένων με εκείνες άλλων παρεμφερών οργανισμών;						
5	Γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων του οργανισμού στους ίδιους τους εργαζόμενους και αξιοποιούνται από τη διοίκηση;						

6	Δείχνουν τα αποτελέσματα γενικότερα (ειδικά αυτά της πραγματικής αντίληψης σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων) μια τάση βελτίωσης ή ένα σταθερά υψηλό επίπεδο και μπορεί να αποδειχτεί ότι είναι συγκρίσιμα με αυτά άλλων παρεμφερών οργανισμών ή άλλων σχετικών μετρήσεων αναφοράς (benchmarking);						
---	---	--	--	--	--	--	--

B ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ-SOCIETY RESULTS

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Έχει να παρουσιάσει ο οργανισμός σας επιτυχή αποτελέσματα στην αποτροπή ή μείωση των βλαβών ή ενοχλήσεων στο γειτονικό ή ευρύτερο περιβάλλον, στη διατήρηση και προστασία σημαντικών πόρων (όπως ενέργεια, ανακύκλωση, απόβλητα) και στη θετική συνεισφορά στην κοινωνία (δωρεές, εκπαίδευση, άθληση, και αναψυχή);					
2	Δείχνουν οι δραστηριότητες στους παραπάνω τομείς μια θετική τάση και είναι τα αποτελέσματα αυτά συγκρίσιμα με εκείνα άλλων οργανισμών στην τοπική κοινωνία ή συναφών οργανισμών γενικότερα;					
3	Μπορεί ο οργανισμός σας να δείξει μέσω αποτελεσμάτων, ερευνών ή με άλλο τρόπο, ότι η τοπική κοινωνία αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον έχουν θετική αντίληψη για αυτόν και ότι η φήμη του εξαπλώνεται;					

ΒΕΒΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

9. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΚΛΕΙΔΙΑ - KEY PERFORMANCE RESULTS

		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΛΙΓΟ	ΑΠΟΔΕΚΤΑ	ΠΟΛΥ	ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
1	Δείχνουν τα οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα – κλειδιά του οργανισμού σας (π.χ. έσοδα, κέρδη, επισκέπτες κ.ά.) τάσεις βελτίωσης;						
2	Είναι αυτά τα οικονομικά και μη οικονομικά αποτελέσματα – κλειδιά συγκρίσιμα με ή καλύτερα από εκείνα άλλων ομοειδών οργανισμών;						
3	Είναι αυτά τα αποτελέσματα ταξινομημένα ανά τομέα, προϊόντα και υπηρεσίες έτσι ώστε να καταγράφονται οι διαφορές στην απόδοση;						
4	Γίνεται αποτίμηση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν άμεσα στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας; Ανακοινώνονται τα αποτελέσματα;						

5	Τα αποτελέσματα αυτών των διαδικασιών εμφανίζουν τάσεις βελτίωσης;						
6	Γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων των παραπάνω διαδικασιών με αυτά άλλων οργανισμών και τα αποτελέσματα είναι συγκρίσιμα;						
7	Τα αποτελέσματα που αφορούν σε υποστήριξη και διοίκηση (π.χ. μηχανοργάνωση, νομική προστασία, ασφάλιση, λογιστήριο) δείχνουν τάσεις βελτίωσης και είναι συγκρίσιμα με εκείνα άλλων οργανισμών;						

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνική

1. Gower, (1997), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Έλλην, Αθήνα.
2. Grove A. S., (1996), Μάνατζμεντ Υψηλής Απόδοσης, μετ. Ε. Κουκουλά, επιμ. Μ. Ανδρέου, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
3. Hammer M. and Champy J., (1993), Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης.
4. Silbiger S., (1998), MBA 10 Ημερών, μετ. Α. Ίκκος, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
5. Weaver C. N., (1995), Management Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Anubis.
6. Βούζας Φώτιος, (2010), Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Σημειώσεις Μαθήματος Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
7. Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, (Ιούλιος 2012), *Ετήσια Έκθεση 2011*, Αθήνα.
8. Γεωργόπουλος Ν. Β., (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
9. Δαμουλιάνου Χ., (09/01/2011), *Για ένα νέο εργασιακό και επιχειρηματικό πολιτισμό*, Καθημερινή.
10. Δεκλερής Μ., (εισ. - επιμ.), (1989), Διοίκηση Συστημάτων, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
11. Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
12. Θεοφανίδης Σ., (1999), Ποιος είναι ηγέτης: Η ποιότητα της ηγεσίας, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
13. Θεοφανίδης Στ., (1989), Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
14. Θερίου Ν., (2002), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
15. Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες τάσεις και Πρακτικές, Εκδ. Κριτική.
16. Κέφης Β., (1995), *Η αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και η συμβολή του στην προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας*, Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
17. Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
18. Κέφης Β., (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
19. Κέφης Ν. Β. και Παπαζαχαρίου Π., (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
20. Κέφης, Β., (2011), Η Διοίκηση Ποιότητας στη Νέα Δημόσια Διαχείριση, Παραδόσεις μαθήματος στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιο Management, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
21. Κέφης, Β., (2011), Συγχωνεύσεις στο Δημόσιο Τομέα: Σκέψεις για αποτελεσματική εφαρμογή ενός φιλόδοξου εγχειρήματος, Πρακτικά του Συνεδρίου “Money Show”, *Project Management: Real Cases (Success and Failure Stories)*, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

22. Λιαρμακόπουλος Λ., (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, Εκδ. Λύχνος, Αθήνα – Πάτρα.
23. Λογοθέτης Ν., (2005), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, Εκδ. Interbooks, Αθήνα.
24. Μακρίδης Σ., (2007), *Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις*, Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
25. Μανιτάκης Α., (Ιούλιος 2012), Ομιλία του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Πρακτικά του Συνεδρίου “Economist”, *16η Συζήτηση Στρογγυλής Τραπέζης με την Ελληνική Κυβέρνηση, (Transforming uncertainty into stability, wisdom and growth)*, Αθήνα.
26. Μανιτάκης Α., (Ιούλιος 2012), Προγραμματικές δηλώσεις στη Βουλή του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Πρακτικά της ολομέλειας της Βουλής, *Συζήτηση επί των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησης*, Αθήνα.
27. Μαρούδας Σ. Θ., (2009), *Ανθρώπινος Παράγοντας και Ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
28. Μάτσας Ι., (2000 – 2001), *Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη διαχείριση της ποιότητας*, Plant Management: Μέθοδοι, Αθήνα, Ετήσια Έκδοση.
29. Μίντζμπεργκ Χ., Άλστραντ Μπ. και Λάμπελ Τζ., (2004), Το Σαφάρι της Στρατηγικής – Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα.
30. Μιχαλόπουλος Ν., (2003), Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
31. Μπουραντάς Δ., (1992), Μάνατζμεντ - Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδ. TEAM Ε.Π.Ε., Αθήνα.
32. Μπουραντάς Δ., (2002), Management. Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
33. Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδ. Κριτική, Αθήνα.
34. Ντένις Λ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Έλλην.
35. Παπαδάκης Β. Μ., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄, Θεωρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
36. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α΄ Έκδοση, Εκδ. Γ. Μπένου.
37. Παυλόπουλος Πρ., (1983), Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, Εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
38. Σουμπενιώτης Δ. και Ματάκος Σ., (2010), Η Στρατηγική Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, Σημειώσεις για το μάθημα Στρατηγική Δημοσίων Οργανισμών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
39. Τσιότρας Γ. Δ., (2002), Βελτίωση Ποιότητας, 2^η Έκδοση, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
40. Τσιότρας Γ., (1995), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
41. Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα.

42. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, (2005), *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)*, Εκδ. Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
43. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία (2005 – 2007), (2005), *Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης*, Εκδ. Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
44. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, (2008), *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)*, (Γ' Έκδοση), Εκδ. Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
45. Φαναριώτης Π., (1999), *Διοίκηση Δημοσίων Οργανισμών*, Εκδ. Σταμούλης Αθ., Αθήνα.
46. Χολέβας Κ. Γ., (1995), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*, Εκδ. Interbooks.

Β. Ξένη

1. Bearden W. O. and Teel J. E., (1983), *Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports*, Journal of Marketing Research, Vol. 20, No 1, pp. 21 – 28.
2. Black S., Briggs S. and Keogh W., (2001), *Service quality performance measurement in public/private sectors*, Managerial Auditing Journal, Vol.16, No 7, pp. 400 – 405.
3. Blois K. J., (1974), *The Marketing of Services: An Approach*, European Journal of Marketing, Vol. 8, No 2, pp. 137 – 145.
4. Boaden R. J., (1997), *What is Total Quality Management and Does it Matter?*, Total Quality Management, Vol. 8, No 4, pp. 153 – 171.
5. Bohoris G. A., (1995), *A Comparative Assessment of some Major Quality Awards*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7, pp.30 – 43.
6. Bowman C. and Asch D., (1987), *Strategic Management*, McMillan Education.
7. Broh R. A., (1982), *Managing Quality for Higher Profits*, McGraw – Hill, New York.
8. Campanella J. and Corcoran F. J., (1983), *Principles of Quality Costs*, Quality Progress.
9. Chakravanty B.S., *Measuring Strategic Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 437-458.
10. Cobb G. C., (2003), *From Quality to Business Excellence*, ASQ Quality Press, WI.
11. Corrigan P. – P., (1997), *Reconstructing public management. A new responsibility for public and a case study of local government*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 10.
12. Crosby P. B., (1979), *Quality is Free*, McGraw – Hill, New York.
13. Daft R. L., Kendrick M. and Vershinina N., (2008), *Management*, South – Western Cengage Learning.

14. Deming W. E., (1986), *Out of the crisis*, Institute of Technology. Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
15. Deming W. E., (1993), *The New Economics for Industry, Government and Education*, Cambridge MA: MIT Center of Advanced Engineering Study.
16. Edvarsson 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.
17. Ernst & Young, (1992), American Quality Foundation, International Quality Study, Ernst & Young and the American Quality Foundation, New York.
18. European Foundation for Quality Management, (1999), *Assessor Scorebook*.
19. Evans J. and Lindsay W., (2008), *The management and control of quality*, South Western: 7th edition Thomson.
20. Evans J. R. and Lindsay W. M., (2005), *The Management and Control of Quality*, Thomson South – Western.
21. Feigenbaum A. V., (1991), *Total Quality Control*, 3rd Edition, McGraw – Hill, New York.
22. Garvin D. A., (1984), *What does "Product Quality" Really Mean?*, Harvard University, Sloan School of Management.
23. Gaster L., (1995), *Quality in Public Services*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia.
24. Ghobadian A. and Speller S., (1994), *Gurus of Quality: Framework for Comparison*, Total Quality Management, Vol. 5, No 3.
25. Ghobadian A., Speller S. and Jones M., (1994), *Service Quality. Concepts and Models.*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 11, No 9, pp. 43 – 66.
26. Gitlow S. Howard, (1998), *W. Edward Deming*, The World Book Encyclopedia, World Book Inc. (Chicago 2).
27. Gitlow S. Howard, (2001), *Quality Management Systems. A Practical Guide*.
28. Gronroos C., (2001), *The Perceived Service Quality Concept. A Mistake?*, Managing Service Quality Journal, Vol. 11, No 3, pp. 150 – 202.
29. Gruening G., (2001), *Origin and theoretical basis of New Public Management*, International Public Management Journal, Vol. 4, pp. 1 – 25.
30. Gummesson E., (1994), *Service Management: An Evaluation and the Future*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No 1, pp. 77 – 96.
31. Hakes C., (1991), *Total Quality Management: A Key to Business Improvement*, Chapman and Hall, London.
32. Hakes C., (1994), *The Self Assessment Handbook of Measuring Corporate Excellence*, Bristol Quality Center.
33. Hill N., (1996), *Handbook of customer satisfaction measurement*, Gower Publishing, Hampshire.
34. Hipkin and DeCock, (2000), *TQM and BPR: lessons for maintenance management*, The International Journal of Management Science, Vol. 28.
35. Hoyle D., *ISO 9000: Quality Systems Handbook*, 4th Edition.
36. Ishikawa K., *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
37. ISO 8402, (1986), *Quality Vocabulary*, International Standard Organization, Geneva.

38. ISO, (1999), *Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary* (Revision of ISO 8402: 1994 and ISO 9000 - 1: 1994).
39. Jennet P. J., *The Malcolm Baldrige National Quality Award*, Public Law, pp. 100 – 107, Marlow Industries, Inc.
40. Juran J. M. and Gryna F. M., (1980), *Quality Planning and Analysis*, McGraw – Hill, New York.
41. Juran J. M. and Gryna F. M., (1988), *Quality Planning and Analysis*, Tata McGraw – Hill, New Delhi.
42. Juran J. M., (1974), *Quality Control Handbook*, McGraw – Hill, New York.
43. Klefsjo B., (2003), *Total Quality Management*, Encyclopedia of Information Systems, Vol. 4, Elsevier.
44. Lerner A. W. and Wanat J., (1992), *Public administration: a realistic reinterpretation of contemporary public management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
45. Lynn L. E., Jr., (1996), *Public management as art, science and profession*, Chatham, N.J., Chatham House Publishers.
46. McHugh Marie, (October 1996), *Managing strategic change in public sector organizations: a Swedish example*, Strategic Change, Vol. 5, pp. 247-261.
47. Mehta S., Lalwani A. and Han S. L., (2000), *Service Quality in Retailing: Relative Efficiency of Alternative Measurement Scales for Different Product Service Environments*, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 28, No 2, pp. 62 – 72.
48. Miller C., (February 1993), *TQM' s Value Critisized in New Report*, Marketing News.
49. Mohanty R. P. and Behera A. K., (1996), *TQM in Service Sector*, Work Study, Vol. 45, No 3, pp. 13 – 17.
50. Nakhai B. and Neves J. S., (April 1994), *The Deming, Baldrige and European Quality Awards*, Quality Progress.
51. Oakland J. S., (1995), *Total Quality Management*, 2nd Edition, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford.
52. Occupational EFQM - Determining Excellence, Taking the first steps – a questionnaire approach, EFQM, Brussels.
53. Organization for Economic Cooperation and Development, (1995), *Governance in transition: public management reforms in OECD countries*, OECD, Paris.
54. Organization for Economic Cooperation and Development, (August 2011), *OECD Economic Surveys: Greece 2011*, OECD Publishing, Paris, Vol. 2011/14.
55. Organization for Economic Cooperation and Development, (December 2011), *Greece: Review of the Central Administration*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, Vol. 2011/14.
56. Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41 – 50.
57. Pascale R., (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York.
58. Pitts R.A. and Lei D., (1996), *Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Advantage*, West Publishing Company.
59. Politt C. and Bouckaert G., (1995), *Quality Improvement in European Public Services*, SAGE Publications, London.

60. Powell C. Thomas, (1995), *Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*, Strategic Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 15 – 37.
61. Powpaka S., (1996), *The role of outcome quality as determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation*, Journal of Services Marketing, Vol. 10, No 2.
62. Ravichandran T. and Rai A., (September 2000), *Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective*, MIS Quarterly, Vol. 24, No 3, pp. 381 – 415.
63. Reeves C. and Bednar D., (1994), *Defining Quality: Alternatives and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, pp. 419 – 445.
64. Reimann C. W., (July 1989), *The Baldrige Award: Leading the Way in Quality Initiatives*, Quality Progress, pp. 9 – 35.
65. Robbins S. P. and DeCenzo D. A., (1995), *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications*, Prentice Hall, New Jersey.
66. Ross E., Joel and Perry S., (1999), *Total Quality Management: text, cases and readings*, 3rd Edition.
67. Saxena K. B. C., (1996), *Reengineering public administration in Developing Countries*, Long Range Planning, Vol. 29, No 5.
68. Saylor J. H., (1992), *TQM: Field Manual*, McGraw – Hill, New York.
69. Shostack G. L., (1982), *How to Design a Service*, European Journal of Marketing, Vol. 16, No 1, pp. 49 – 63.
70. Stankard F. M., (2002), *Management Systems and Organizational Performance*, Quorum Books, CT.
71. Staw B. M., (1990), *An evolutionary approach to creativity and innovation*, West M. A., Farr J. L., *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley and Sons, New York.
72. Straker D., (1995), *A Toolbook for Quality Improvement and Problem Solving*, Prentice Hall.
73. Tax S. S., Brown S. W. and Chandrashekar M., (1998), *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 62, No 2, pp. 60 – 76.
74. Teas R. K., (1994), *Expectations as A Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of A Reassessment*, Journal of Marketing, Vol. 58, No 1, pp. 132 – 139.
75. Thompson J., (1997), *Strategic Management*, McGraw-Hill.
76. Tobin L. M., (1990), *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14.
77. Walton M., *The Deming Management Method*, Pedigree, New York.
78. Wang C. L. and Ahmed P. K., *Learning trough quality and innovation*, Managerial Auditing Journal, Vol. 17, Issue 7.
79. Wayve S. R., (October 1983), *Quality Control Circle and Company Wide Quality Control*, Quality Progress, pp. 14 – 17.
80. Westcott T. R., (2006), *The Certified Manager of Quality / Organizational Excellence*, 3rd Edition, ASQ Quality Press, WI.
81. Wheelen T. L., (1997), *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill.
82. Younger A., (October 1990), *Q – Share – A Share of TQM*, TQM Magazine, pp. 275 – 278.

83. Zairi M., (1991), Total Quality Management for Engineers, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. <http://www.statistics.gr>
2. <http://economist.gr>
3. <http://www.iso.ch>
4. <http://www.eede.gr>
5. <http://www.qualitynet.gr>
6. <http://www.qualitymag.com>
7. <http://www.insidequality.com>
8. <http://www.qualitydigest.com>
9. <http://www.qualityscitland.com>
10. <http://www.iqnet-certification.com>
11. <http://www.europa.eu.int>
12. <http://www.dee.gr>
13. <http://www.gspa.gr>
14. <http://www.eipa.eu/caf>
15. <http://www.ekdd.gr>
16. <http://www.oaed.gr>
17. <http://www.efqm.org>
18. <http://www.in.gr>
19. <http://www.capital.gr>
20. <http://www.bankingnews.gr>
21. <http://www.iobe.gr>
22. <http://www.elot.gr>
23. <http://www.tee.gr>
24. <http://www.sed.gr>
25. <http://www.oee.gr>
26. <http://www.ypoian.gr>
27. <http://www.ydmed.gov.gr>
28. <http://www.espa.gr>
29. <http://diavgeia.gov.gr>
30. <http://www.gedd.gr>
31. <http://www.hellenicparliament.gr>
32. <http://www.apq.pt>
33. <http://www.iso14000.com>
34. <http://www.plant-management.com>
35. <http://www.esyd.gr>

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

1. ΔΠΠΑ/Φ4/οικ20216/13.09.2006, «Σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επιμέρους Αξιολογήσεων/Μετρήσεων».
2. ΔΠΠΑ/Φ4/οικ26397/27.12.2005, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων».
3. ΔΠΠΑ/Φ4/οικ7323/05.04.2006, «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση».
4. Κοινή Απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών 9381/08.05.2006, «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών», ΦΕΚ 1020/Β/28-07-2006.
5. Νόμος 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α/11.02.2004.



Εικόνες από εκπαιδευτικά προγράμματα του ΟΑΕΔ