

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

**Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ LEAN**  
**MANAGEMENT(ΛΙΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ). Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ**  
**ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΑΣΙΟΠΟΥΛΟΥ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

**Αθήνα, Απρίλιος 2022**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM**  
**IN ECONOMICS IN EDUCATION AND**  
**MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS**  
**THE DEVELOPMENT OF A CULTURE OF LEAN**  
**MANAGEMENT. THE CASE OF THE REGION OF**  
**ATTICA**

**By**  
**SOTIRIA TASIPOULOU**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units

**Athens, April 2022**

*Στον ανηψιό μου, Παναγιώτη*

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Κα Σαΐτη Άννα για τις γνώσεις και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος και της εκπόνησης της παρούσας Διπλωματικής εργασίας.

Οι ευχαριστίες μου εκτείνονται και σε όλους τους καθηγητές του κύκλου μεταπτυχιακών σπουδών στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, που διοργάνωσε το Πανεπιστήμιο Πειραιώς το ακαδημαϊκό έτος 2020-2021, για τις γνώσεις που μού μετέδωσαν.

Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής για το χρόνο και την υπομονή τους κατά τη μελέτη της παρούσας εργασίας.

Όλα θα ήταν πολύ πιο δύσκολα χωρίς την εμπύχωση που μού παρείχε η αδελφή μου Γεωργία στο διάστημα των μεταπτυχιακών μου σπουδών και την στωικότητα με την οποία αντιμετώπισε τις αντιδράσεις μου στις δυσκολίες που συνάντησα.

# Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ LEAN MANAGEMENT (ΛΙΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ). Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**Σημαντικοί όροι:** Λιτή Διοίκηση, κουλτούρα, αξία, δημόσιος τομέας, συνεχής βελτίωση

## Περίληψη

Η βελτίωση της παραγωγικότητας και, παράλληλα, η μείωση του λειτουργικού κόστους αποτελούν μία πρόκληση και σημαντικό σημείο ενδιαφέροντος για τον Δημόσιο Τομέα που, υπό τις πιέσεις της σύγχρονης εποχής καλείται να προσαρμόσει τη λειτουργία του σε νέες συνθήκες και δεδομένα και να εφαρμόσει στρατηγικές που ευνοούν την εξοικονόμηση πόρων, όπως συμβαίνει με τον Ιδιωτικό Τομέα.

Η Λιτή Διοίκηση έχει ως στόχο να δημιουργήσει αξία χωρίς την ύπαρξη αποβλήτων. Στα πλαίσια αυτής, λαμβάνει χώρα ο συντονισμός και η διεύρυνση των δραστηριοτήτων που έχουν αξία για τον πολίτη, καθώς και την εξάλειψη των μη απαραίτητων δραστηριοτήτων που δεν αποφέρουν προστιθέμενη αξία. Με αυτόν τον τρόπο, η λειτουργία του οργανισμού γίνεται πιο αποδοτική και αποτελεσματική σε ό,τι αφορά τις διαδικασίες της και, την ίδια στιγμή, θέτει στο επίκεντρο τον πολίτη. Η Λιτή Μεθοδολογία διαθέτει πλήθος εργαλείων που μπορούν να βοηθήσουν τις δημόσιες υπηρεσίες να είναι περισσότερο ευέλικτες και να έχουν τη δυνατότητα να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής.

Η συγκεκριμένη μελέτη είναι ξεχωριστή, καθώς δεν υπάρχουν επαρκείς μελέτες σε αυτό το πεδίο. Η παρούσα μελέτη στοχεύει κυρίως στη διεξαγωγή ποσοτικής «έρευνας λιτής κουλτούρας» μεταξύ των εργαζομένων διαφόρων τμημάτων της Περιφέρειας Αττικής για τη λήψη χρήσιμων πληροφοριών σχετικά με το βαθμό υιοθέτησης και εφαρμογής της κουλτούρας Λιτής Διοίκησης και συνεχούς βελτίωσης στην Περιφέρεια Αττικής καθώς και το βαθμό δέσμευσης που θα ήθελε να επιδείξει η Περιφέρεια Αττικής στο «ταξίδι» της Λιτής Διοίκησης. Τα πορίσματα της παρούσας μελέτης εκτιμάται ότι θα μπορούσαν να αποτελέσουν εφελκυστικό για περαιτέρω εμπειρική έρευνα τόσο στην Κεντρική όσο και στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση.

# **THE DEVELOPMENT OF A CULTURE OF LEAN MANAGEMENT. THE CASE OF THE REGION OF ATTICA**

**Keywords: Lean Management, culture, value, Public Sector, continuous improvement**

## **Abstract**

Improving productivity and, at the same time, reducing operating costs are a challenge and an important point of interest for the Public Sector, which, under the pressures of the modern era, is called upon to adapt its operation to new conditions and data and to implement strategies that favor saving resources, as is the case with the Private Sector.

Lean Management aims to create value without the existence of waste. In this context, the coordination and expansion of activities that have value for the citizen takes place, as well as the elimination of unnecessary activities that do not bring added value. In this way, the operation of the organization becomes more efficient and effective in terms of its processes and, at the same time, puts the citizen at the center. Simple Methodology has a number of tools that can help public services be more flexible and able to meet the challenges of today.

Lack of relevant research makes this study special. This study mainly aims at conducting a quantitative “simple culture research” among the employees of various departments of the Attica Region in order to obtain useful information about the degree of adoption and implementation of the culture of Lean Management and continuous improvement in the Attica Region as well as the degree of commitment that Attica Region would like to show in the «journey» of Lean Management. The findings of this study are estimated to be a springboard for further empirical research in both Central and Decentralized Administration.

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.2.1: Δημογραφικά στοιχεία.....	23
Πίνακας 4.2.2: Στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών ο πολίτης.....	26
Πίνακας 4.2.3: Συνεχής βελτίωση.....	27
Πίνακας 4.2.4: Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών.....	28
Πίνακας 4.2.5: Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα.....	29
Πίνακας 4.2.6: Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας.....	30
Πίνακας 4.2.7: Ηγεσία.....	31
Πίνακας 4.2.8: Ατομική ευθύνη.....	33
Πίνακας 4.2.9: Ανάλυση αξιοπιστίας.....	34
Πίνακας 4.2.10: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων.....	35.
Πίνακας 4.2.11: Έλεγχος independent samples t-test για παράγοντες ως προς το φύλο.....	36
Πίνακας 4.2.12: Έλεγχος ANOVA για τους παράγοντες ως προς το μορφωτικό επίπεδο.....	37
Πίνακας 4.2.13: Έλεγχος ANOVA για τους παράγοντες ως προς την προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής .....	37
Πίνακας 4.2.14: Συσχετίσεις Pearson για τους παράγοντες με την προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής.....	38
Πίνακας 4.2.15: Συσχετίσεις Pearson για τους παράγοντες της εφαρμογής κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής.....	39

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

Γράφημα 4.2.1: Φύλο.....	24
Γράφημα 4.2.2: Μορφωτικό επίπεδο.....	24
Γράφημα 4.2.3: Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής.....	25
Γράφημα 4.2.4: Στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών ο πολίτης .....	26
Γράφημα 4.2. 5: Συνεχής βελτίωση.....	27
Γράφημα 4.2. 6: Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών.....	29
Γράφημα 4.2.7: Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα.....	30
Γράφημα 4.2.8: Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας.....	31
Γράφημα 4.2.9: Ηγεσία.....	32
Γράφημα 4.2.10: Ατομική ευθύνη.....	33
Γράφημα 4.2.11: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων.....	35
Γράφημα 4.2.12: Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας ως προς την προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής .....	38



## **Περιεχόμενα**

Περίληψη.....	v
Abstract.....	vi
Κατάλογος Πινάκων.....	vii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	viii
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Lean Management (Λιτή Διοίκηση)-Βασικό Θεωρητικό Πλαίσιο</b>	
1.1 Έννοια του Lean Management.....	3
1.2 Αρχές του Lean Management.....	4
1.3 Εργαλεία και μεθοδολογίες σχετικές με τη Λιτή Διαχείριση.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανάπτυξη Κουλτούρας Λιτής Διοίκησης</b>	
2.1 Ο ρόλος του παράγοντα “άνθρωπος” στην ανάπτυξη κουλτούρας Lean.....	9
2.2 Θέματα οργανωσιακής κουλτούρας κατά την εφαρμογή Λιτής Διοίκησης.....	10
2.3 Παρακίνηση εργαζομένων στο πλαίσιο ανάπτυξης κουλτούρας Λιτής Διοίκησης-Ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Περιφερειακή διοίκηση ως κομμάτι της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα</b>	
3.1 Ο ρόλος των ΟΤΑ β’ βαθμού στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας...13	
3.2 Η δομή και η λειτουργία της Περιφέρειας Αττικής.....16	
3.3 Η εφαρμογή του Lean Management στο Δημόσιο τομέα .....20	

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Έρευνα στην Περιφέρεια Αττικής**

<b>4.1 Ερευνητική μεθοδολογία.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1.1 Σκοπός της έρευνας.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1.2 Δείγμα της έρευνας.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1.3 Ερευνητικό εργαλείο.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2 Περιγραφική Στατιστική .....</b>	<b>23</b>
➤ <b>Δημογραφικά στοιχεία .....</b>	<b>23</b>
➤ <b>Στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών ο πολίτης .....</b>	<b>25</b>
➤ <b>Συνεχής βελτίωση.....</b>	<b>26</b>
➤ <b>Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών.....</b>	<b>28</b>
➤ <b>Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα .....</b>	<b>29</b>
➤ <b>Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας .....</b>	<b>30</b>
➤ <b>Ηγεσία.....</b>	<b>31</b>
➤ <b>Ατομική ευθύνη .....</b>	<b>32</b>
<b>Επαγωγική Στατιστική .....</b>	<b>33</b>
➤ <b>Ανάλυση αξιοπιστίας.....</b>	<b>34</b>
➤ <b>1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα.....</b>	<b>34</b>
➤ <b>2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα .....</b>	<b>36</b>
➤ <b>3<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 Περιορισμοί .....</b>	<b>40</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα .....</b>	<b>40</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : Ερωτηματολόγιο έρευνας .....</b>	<b>43</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>54</b>

## Εισαγωγή

Τόσο η παγκόσμια όσο και η εγχώρια οικονομική ύφεση των τελευταίων ετών οδήγησε στη δημιουργία πολλών και σημαντικών προκλήσεων για τη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα της Ελλάδας, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ Α και Β βαθμού). Γενικά, οι πιέσεις που υφίσταται ο Δημόσιος Τομέας εστιάζουν στην ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του αλλά και μείωσης του λειτουργικού του κόστους. Οι επικρατούσες αυτές συνθήκες επιτάσσουν την εφαρμογή καινοτόμων συστημάτων διοίκησης που συνιστούν ολιστικές προσεγγίσεις και είναι δυνατό να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δημιουργώντας ιδανικότερες συνθήκες για την εύρυθμη λειτουργία του.

Πιο πρόσφατα, η Λιτή Διοίκηση έχει αναδειχθεί ως πολλά υποσχόμενη και κοινά αποδεκτή κινητήρια δύναμη της μεταρρύθμισης των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Στη σύγχρονη εποχή της λιτότητας, η Λιτή Διοίκηση υπόσχεται να διατηρήσει τις υπηρεσίες αποτελεσματικές, να βελτιώσει τη χρήση των πόρων διατηρώντας, παράλληλα, την υπάρχουσα ποιότητα. Με άλλα λόγια, μπορεί να βοηθήσει τους παρόχους υπηρεσιών να κάνουν περισσότερα με λιγότερους πόρους (Radnor and Osborne, 2013).

Τα οφέλη από την εφαρμογή της απλής διαχείρισης περιλαμβάνουν μειωμένους χρόνους αναμονής, μείωση στο κόστος των υπηρεσιών και τη χρήση πόρων, καθώς και περαιτέρω μη απτά αποτελέσματα όπως αυξημένο κίνητρο εργαζομένων και ικανοποίηση «πολίτη-πελάτη» από την εργασία τους (Radnor&Osborne, 2013).

Η Λιτή Διοίκηση εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1960 με την ανάπτυξη του Συστήματος Παραγωγής της Toyota και σύντομα αναδείχθηκε ως μία μέθοδος αποτελεσματικής παραγωγής αυτοκινήτων και συναφών μηχανικών εξαρτημάτων, εξαιτίας των αρχών της που συνέβαλαν σε βέλτιστη απόδοση, ποιότητα, ταχύτητα και μείωση κόστους. Η Λιτή Διοίκηση στοχεύει στην εξάλειψη της υπερφόρτωσης (Ιαπωνικά: Muri), της ασυνέχειας (Ιαπωνικά: Mura) και της κατάχρησης (Ιαπωνικά: Muda) στη διαδικασία παραγωγής. (Ohno, 1998) Η μείωση της υπερβολικής χρήσης πόρων σημαίνει ενίσχυση της αξίας και ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών που παίρνουν αυτό που θέλουν με όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο, χώρο, ενέργεια και κατανάλωση εξοπλισμού. (Zidel, 2006)

Η ιδέα της Λιτής Διοίκησης μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή ικανοποιητικών αποτελεσμάτων μόνο εφόσον υπάρχει μία κοινή κουλτούρα που συνίσταται στη δημιουργία αξίας (value) για κάθε ενδιαφερόμενο (stakeholder) σε οποιαδήποτε επιχείρηση (Womack and Jones 2003). Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή της ιδέας στην πράξη είναι δυνατό να οδηγήσει στα μέγιστα δυνατά οφέλη μόνο στην περίπτωση που η συνολική φιλοσοφία αναδειχθεί σε κυρίαρχη στον εκάστοτε οργανισμό και, με βάση αυτή, διαμορφωθεί ο τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς όλων των στελεχών του (Emiliani, M.L. and D. J. Stec, 2005).

Ουσιαστικά, η λογική ενός οργανισμού, είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού, που περιλαμβάνει τις αξίες, τις συμπεριφορές αλλά και όλο το φάσμα των οργανωσιακών πρακτικών του, έγκειται στην κουλτούρα του οργανισμού και τόν βοηθά να πετύχει τους στόχους του. Στόχος της κουλτούρας λιτής διαχείρισης είναι η ανάπτυξη και διερεύνηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Το μοντέλο διοίκησης που ακολουθεί αυτή τη φιλοσοφία είναι δυνατό να είναι αρκετά απλό σε ό,τι αφορά τα βασικά του σημεία, αν και παραμένει εξαιρετικά σημαντικό και με ουσιαστική συμβολή στην επίτευξη της αλλαγής. Απαραίτητο είναι το σύνολο των στελεχών του οργανισμού να δεσμεύονται για την ορθή του λειτουργία και, όταν αυτό χρειάζεται, να αναθεωρήσουν εκ θεμελίων τον τρόπο που σκέπτονται και λειτουργούν στα πλαίσια της εργασίας τους και όχι μόνο (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του εγχειρήματος είναι η κατάλληλη εφαρμογή των διαθέσιμων τεχνικών και εργαλείων. Πρόκειται για εργαλεία απλά, αλλά όχι πάντοτε εύκολα εφαρμόσιμα, καθώς, εάν αυτό συνέβαινε, κάθε οργανισμός θα μπορούσε να ακολουθήσει αυτή τη φιλοσοφία. Παράγοντες όπως είναι ο φόβος για την αλλαγή, η επιθυμία παραμονής σε γνώριμες συνθήκες και η έλλειψη ουσιαστικής κατανόησης μπορεί να καταστήσουν πιο απαιτητική τη συνολική διαδικασία μετατροπής του οργανισμού σε λιτό και συντήρησής του (Zidel TG., 2006).

Εξάλλου, για να εφαρμοστεί η λιτή σκέψη είναι απαραίτητο να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες και να αναπτυχθούν συνήθειες και δεξιότητες στα στελέχη του οργανισμού που συνιστούν, στην πραγματικότητα, μία συνολική, νέα αντίληψη. Η μετατροπή αυτή συνιστά, στην ουσία, έναν συνολικό μετασχηματισμό της κουλτούρας του οργανισμού και του τρόπου με τον οποίο αυτός λειτουργεί, ενώ, την ίδια στιγμή, προωθεί την ανάγκη για διαρκή βελτίωση (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Η ανάγκη και η έλλειψη σχετικών ερευνών πάνω στο πεδίο της διερεύνησης και ανάδειξης της εφαρμογής μιας ικανής προσέγγισης διοίκησης στο Δημόσιο Τομέα, και πιο συγκεκριμένα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' βαθμού (ΟΤΑ Β'), που έχει εφαρμοστεί επιτυχώς σε μεγάλου μεγέθους ιδιωτικές εταιρείες της Δύσης, αυτή της Λιτής Διοίκησης, καθιστά την συγκεκριμένη εργασία ξεχωριστή.

Επιδίωξη της παρούσας εργασίας συνιστά η εξέταση της δυνατότητας της Περιφέρειας Αττικής να μετασχηματιστεί ως οργανισμό εφαρμόζοντας τις αρχές της Λιτής Διοίκησης με στόχο να αναδιαμορφωθεί ως μία υπηρεσία που θα μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών που προσέρχονται σε αυτή και θα προσθέτει «αξία» στην καθημερινότητά τους.

Συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη στοχεύει κυρίως στη διεξαγωγή ποσοτικής «έρευνας λιτής κουλτούρας» μεταξύ των εργαζομένων διαφόρων τμημάτων της Περιφέρειας Αττικής για τη λήψη χρήσιμων πληροφοριών, έχοντας ως γνώμονα τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο βαθμός υιοθέτησης και εφαρμογής της κουλτούρας Λιτής Διοίκησης και συνεχούς βελτίωσης στην Περιφέρεια Αττικής;
- Ποιος είναι ο βαθμός δέσμευσης που θα ήθελε να επιδείξει η Περιφέρεια Αττικής στο «ταξίδι» της Λιτής Διοίκησης;

Τα πορίσματα της παρούσας μελέτης εκτιμάται ότι θα μπορούσαν να αποτελέσουν εφαλτήριο για περαιτέρω εμπειρική έρευνα τόσο στην Κεντρική όσο και στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση.

Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και χορηγήθηκε σε εργαζομένους διαφόρων τμημάτων της Περιφέρειας Αττικής. Συνολικά, το δείγμα της έρευνας συνίσταται από ογδόντα τρεις (83) εργαζομένους της υπηρεσίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Lean Management (Λιτή Διοίκηση) - Βασικό Θεωρητικό Πλαίσιο**

### **1.1 Έννοια του Lean Management**

Το σύστημα της Λιτής Διοίκησης έχει ως χαρακτηριστικά την ευελιξία και την αξιοποίηση λιγότερων πόρων σε σχέση με ό,τι συμβαίνει στα συμβατικά συστήματα. Στόχος της εφαρμογής του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους παραγωγής, η ελάττωση του χρόνου του κύκλου και η βελτίωση της ποιότητας.

Συνολικά, το σύστημα λειτουργεί με βάση συγκεκριμένες αρχές και μεθόδους που στοχεύουν στον διαχωρισμό της αξίας και της σπατάλης στα πλαίσια των επιχειρήσεων (Stone, 2012). Με την έννοια της σπατάλης χαρακτηρίζεται κάθε δραστηριότητα που ξοδεύει πόρους χωρίς να οδηγεί στη δημιουργία αξίας (Womack&Jones 1996).

Το συγκεκριμένο σύστημα αναπτύχθηκε με απαρχή την Toyota, μία αυτοκινητοβιομηχανία, ήδη από τα μέσα του 20ου αιώνα. έπειτα από το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, θεωρήθηκε απαραίτητη η αντιμετώπιση των περιορισμένων πόρων στην Ιαπωνία. Η μέθοδος αυτή αναδείχθηκε και έγινε ευρύτερα γνωστή κυρίως μέσα από το βιβλίο *The machine that changed the world* των Womack, Jones και Roos που επεδίωξαν να καταγράψουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε η συγκεκριμένη επιχείρηση και τα πλεονεκτήματά της (Womack, et al., 1990).

Όπως καθορίζεται από τις αρχές της Λιτής Διοίκησης, πρόκειται για ένα σύστημα που αποσκοπεί στη συνεχή και ταχεία ροή των ενεργειών προστιθέμενης αξίας που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και των αναγκών τους. Στο επίκεντρο βρίσκεται το ίδιο το προϊόν, η αξία και η ροή αξίας, ενώ, παράλληλα, αναγνωρίζονται τα στάδια κατά τα οποία προστίθεται αξία και επιδιώκεται η εξάλειψη της απώλειας (*muda*) σε κάθε πτυχή της λειτουργίας του (Womack&Jones, 1996, Womack, Jones&Roos, 1990, Χυτήρης Α. & Άννινος Α.,2015).

Μάλιστα, το σύστημα αυτό έχει εφαρμοστεί με θετικά αποτελέσματα σε πλήθος επιχειρήσεων σε όλη την υφήλιο, κυριότερα στον τομέα των κατασκευών και της παραγωγής (Arlbjorn & Freytag ,2013).

Όπως επισημαίνουν οι Bhasin and Burcher (2006), η εφαρμογή ενός συστήματος Λιτής Διαχείρισης μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων μόνο στην περίπτωση που εφαρμοστεί ως μία συνολική φιλοσοφία και όχι απλώς ως μία στρατηγική του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση, είναι απαραίτητο να συνοδεύεται από σημαντικές αλλαγές σε κάθε πτυχή της λειτουργίας του οργανισμού και σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Οι αλλαγές αυτές ξεκινούν από τις ανώτερες βαθμίδες, αλλά είναι σημαντικό να επεκταθούν σε όλο τον οργανισμό συνολικά (L. S. Lüscher, Lewis, και Scher, 2008).

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο. Ο στόχος της Λιτής Διοίκησης είναι να μεγιστοποιηθεί το κόστος, αλλά και η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των καταναλωτών σε βάθος χρόνου. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που όλοι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται, αλλά και είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και εφοδιασμένοι ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν αξία για τον πελάτη. Αντίθετα, οποιαδήποτε ενέργεια δεν οδηγεί σε αυτό το αποτέλεσμα, είναι σημαντικό να εξαλειφθεί. Έτσι, η Λιτή Διοίκηση μπορεί να οδηγήσει σε μία τακτοποίηση των πτυχών της λειτουργίας του οργανισμού, αν και δεν μπορεί να «βάλει το μαχαίρι στο κόκκαλο» (Bhatia and Drew, 2007).

## 1.2 Αρχές του Lean Management

Η Λιτή Διοίκηση βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές που σχετίζονται με την αξία και τις ενέργειες που οδηγούν σε αυτή, ενώ, παράλληλα, συνιστά έναν διαρκή τρόπο εφαρμογής των απαραίτητων ενεργειών, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικές και να οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα. αυτή είναι η βάση του λιτού τρόπου σκέψης (leanthinking).

Η εφαρμογή της διαχείρισης του συστήματος αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα και περιλαμβάνει 8 αρχές (MoyanoFuentes and Sacristan-Diaz, 2012).

Οι Womack και Jones (2003, σελ. 29-90), περιέγραψαν πέντε βασικές αρχές του συγκεκριμένου τρόπου σκέψης:

1. Πρέπει να προσδιορίζεται η αξία των αγαθών με βάση αυτά που επιθυμούν οι πελάτες, αφού οι απαιτήσεις τους είναι ο καθοριστικός παράγοντας.
2. Πρέπει να προσδιορίζεται επακριβώς η ροή αξίας για κάθε αγαθό, να αναγνωρίζεται και να δίνεται έμφαση στις ενέργειες που προσθέτουν αξία, ενώ, αντίθετα, να εξαλείφεται ό,τι συνιστά σπατάλη.
3. Πρέπει να εξασφαλίζεται η ροή των υλικών και των πληροφοριών, με βάση, και πάλι, την προσθήκη αξίας και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
4. Πρέπει η παραγωγή να είναι εναρμονισμένη με τη ζήτηση. Ο προγραμματισμός των αγαθών γίνεται με βάση τις ανάγκες των πελατών.
5. Πρέπει να επιδιώκεται η διαρκής βελτίωση που οδηγεί στην τελειότητα, την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας σε όλα τα επίπεδα.

Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αυτογνωσία των υπαλλήλων της επιχείρησης (Alsmadi et al., 2012). Σε αυτό περιλαμβάνεται η οργανωτική δομή και η κουλτούρα της. Η αυτογνωσία μπορεί να εκφραστεί ποικιλοτρόπως:

- Στυλ ηγεσίας, καθώς ο ρόλος των managers είναι καθοριστικός στην εκπαίδευση των υπαλλήλων με βάση τον τρόπο διαχείρισης και τους υφιστάμενους στρατηγικούς στόχους (Jolanyemi, 2008).

- Ατομική ευθύνη, αφού κάθε υπάλληλος έχει το δικό του μερίδιο ευθύνης για το σύνολο των διαχειριστικών ενεργειών του, εργάζεται ανεξάρτητα, αλλά και με βάση τις ανάγκες της ομάδας (Radnor and Johnston, 2013).

- Κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, καθώς είναι απαραίτητο κάθε υπάλληλος να έχει ως στόχο τη διαρκή και σταθερή βελτίωση της ροής της αξίας (Bhasin, 2012b).

### 1.3 Εργαλεία και μεθοδολογίες σχετικές με τη Λιτή Διαχείριση

Η φιλοσοφία και η μεθοδολογία της Λιτής Διαχείρισης χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων που έχουν ως απώτερο σκοπό τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτά εφαρμόζονται στα τμήματα παραγωγής, αν και δεν αποκλείεται η χρήση τους και σε τμήματα της διοίκησης. Μεταξύ αυτών, σημαντική θέση έχουν τα ακόλουθα:

#### ➤ Διαρκής Βελτίωση (Kaizen)

Η λέξη kaizen στα ιαπωνικά χρησιμοποιείται για να δηλώσει τη συνεχή προσπάθεια με στόχο τη βελτίωση. Συνίσταται σε μία προσέγγιση που οδηγεί στη διαρκή και συνεχή βελτίωση σε επίπεδο ατομικό ή οργανισμού. Έχει στη βάση της την πραγματοποίηση μικρών αλλαγών με στόχο τη βελτίωση και σταδιακών ενεργειών προόδου που από κοινού μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική βελτίωση στις διαδικασίες, τα προϊόντα, τις συμπεριφορές κ.ο.κ.

Η ύπαρξη του κατάλληλου σχεδιασμού είναι εξαιρετικής σημασίας για κάθε οργανισμό που λειτουργεί στα πλαίσια της Λιτής Διαχείρισης. Η εστίαση βρίσκεται στην εξάλειψη κάθε αποβλήτου και τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών. Η μεθοδολογία αυτή, όταν ενσωματωθεί στη λειτουργία του οργανισμού, μπορεί να οδηγήσει στη διατήρηση των αρχών της Λιτής Προσέγγισης (Imai 2012).

Πρόκειται για το βασικό χαρακτηριστικό της Λιτής Διαχείρισης, κυρίως καθώς δεν απαιτεί την ύπαρξη πολλών πόρων, ανθρώπινου δυναμικού κ.ο.κ. Η επίτευξή του είναι δυνατή χρησιμοποιώντας το εργαλείο 5S. Το ακρωνύμιο προέρχεται από πέντε λέξεις της ιαπωνικής γλώσσας και διαμορφώνεται ως εξής:

✓ **Seiri (Sort):** πρόκειται για τους πόρους και τα εργαλεία που δεν χρησιμοποιούνται διαρκώς. Αυτά είναι σημαντικό να διαχωριστούν και να απομακρυνθούν, αφού έτσι βελτιώνεται η ροή των πληροφοριών και των υλικών, ενώ διευκολύνει τη μετακίνηση στον χώρο εργασίας με μεγαλύτερη ταχύτητα, ασφάλεια και ευκολία.

✓ **Seiton (Set in order):** περιλαμβάνει την ανάγκη να υπάρχουν τα απαραίτητα εργαλεία και πόροι στο κατάλληλο μέρος. Προϋποθέτει τη σήμανση αυτών ανάλογα με το σημείο του χώρου εργασίας όπου πρέπει να βρίσκονται και την οργάνωσή τους, έτσι ώστε να μπορούν να εντοπιστούν άμεσα και να αξιοποιηθούν κατάλληλα χωρίς καθυστερήσεις.

✓ **Seiso (Shine):** σχετίζεται με την καθαριότητα του χώρου εργασίας και των διάφορων εργαλείων και μηχανημάτων, έτσι ώστε αυτά να είναι έτοιμα προς χρήση από τους επόμενους. Είναι απαραίτητο να είναι τα πάντα τακτοποιημένα και σε ετοιμότητα, έτσι ώστε να μην χάνεται πολύτιμος χρόνος και να μην γίνονται περιττές ενέργειες.

✓ **Seiketsu (Standardize):** αφορά στη σήμανση και την τακτοποίηση του χώρου εργασίας, την διαμόρφωση και τον διαχωρισμό των περιοχών ευθύνης των εργαζομένων και την τυποποίηση της εργασίας σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα που καθορίζουν τον τρόπο εκτέλεσης των διάφορων εργασιών.

✓ **Shitsuke (Sustain):** σχετίζεται με την ύπαρξη της κατάλληλης εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους που έχουν στην ευθύνη τους τη λειτουργία του χώρου εργασίας, έτσι ώστε να είναι εφικτή η διατήρηση των αλλαγών που θα γίνουν εξαιτίας των προηγούμενων τεσσάρων ενεργειών. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι απαραίτητο από την πλευρά της διοίκησης να υπάρξει επεξήγηση των αλλαγών και των προτύπων, επιβράβευση όσων τα ακολουθούν και ενίσχυση μέσω εκπαίδευσης σε όσους αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Παράλληλα, ενδείκνυται η συστηματική αξιολόγηση και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να τοποθετείται το κατάλληλο προσωπικό σε κάθε θέση εργασίας. Η βελτίωση των εργαζομένων και η δέσμευσή τους απέναντι στην κουλτούρα της επιχείρησης μπορεί να ευνοήσει την ορθή εφαρμογή του συστήματος και τη διατήρηση των θετικών αλλαγών.

Το αποτέλεσμα της εφαρμογής του παραπάνω συστήματος είναι ένας χώρος εργασίας που χαρακτηρίζεται από οργάνωση και ασφάλεια και που ευνοεί την επικοινωνία και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Παράλληλα, η ύπαρξη ενός τόσο οργανωμένου και καθαρού χώρου εργασίας οδηγεί σε μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας, ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων (Feld, 2000).

### ➤ **Οπτική Διαχείριση (Visual Management)**

Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του συστήματος, που δίνει στους εργαζομένους της δυνατότητα να μπορούν οπτικά να εντοπίσουν τις πληροφορίες που χρειάζονται ανά πάσα στιγμή και, με αυτόν τον τρόπο, να είναι σε θέση να ενημερωθούν για τα βήματα των διαδικασιών και τις καταστάσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν, τη μέτρηση της παραγωγικότητας και της επίτευξης των στόχων και άλλες πτυχές της εργασίας τους (Liker 2004). Τα συστήματα αυτά διαφέρουν μεταξύ τους με βάση το ιδιαίτερο αντικείμενο και τις υφιστάμενες ανάγκες των εταιρειών ή των τμημάτων και μπορεί να περιλαμβάνουν πίνακες, φωτεινές επιγραφές, οθόνες, πινακίδες κ.ο.κ.

Πρόκειται, συνολικά, για ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που συμβάλει ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει συνολικά τις διαδικασίες του τμήματός του και να αναζητά βοήθεια, ακόμη και σε καταστάσεις που αντιμετωπίζει δυσκολίες. Τα οφέλη είναι πολλά και σημαντικά, αφού το σύστημα αυτό οδηγεί σε βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, της επικοινωνίας και της διακίνησης των



πληροφοριών, ενώ, παράλληλα, ενισχύεται η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων (Dwane Lay 2013).

### ➤ **Χαρτογράφηση ροής αξίας (Value Stream Mapping)**

Πρόκειται για την ανάλυση και τη χαρτογράφηση των διάφορων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δηλαδή της αλυσίδας αξίας (Womack and Jones, 1994, Worley and Doolen, 2006). Σε αυτή την αλυσίδα περιλαμβάνεται κάθε δραστηριότητα που σχετίζεται με την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών και την διάθεσή του στο κοινό (Womack and Jones 2002). Η συγκεκριμένη μέθοδος συνίσταται στον οπτικό προδιορισμό και την καταμέτρηση των βημάτων που είναι απαραίτητα στο σύνολο των διαδικασιών και σχετίζονται με την αναποτελεσματικότητα ή και την αναξιοπιστία των πληροφοριών, την έλλειψη του χρόνου, των χρημάτων και άλλων παραγόντων (Pavnaskar, Gershenson, και Jambekar 2003). Το εργαλείο αυτό προσδιορίζει μέσω γραφικής αναπαράστασης το σύνολο των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στο ρεύμα αξίας ενός αγαθού. Χρησιμοποιείται με συνέχεια, αφού οι διαδικασίες βελτιώνονται με την πάροδο του χρόνου, αλλά ενδέχεται να παρουσιαστούν νέες πηγές σπατάλης και να απαιτείται επαναπροδιορισμός. Η χαρτογράφηση της ροής αξίας γίνεται με βάση τα ακόλουθα βήματα:

- Χαρτογράφηση των διαδικασιών (process mapping) και η μελέτη της ροής τους.
- Εντοπισμός των σπαταλών.
- Εξέταση του ενδεχομένου επανασχεδιασμού της διαδικασίας ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα.
- Εξέταση ενός βελτιωμένου προτύπου ροής με διαφορετική διάταξη ή εργασία.
- Εξέταση των ενεργειών κάθε σταδίου ώστε να γίνονται τα απαραίτητα και να εξαλείφονται οι ενδεχόμενες μη αναγκαίες ενέργειες.
- Προσδιορισμός της επιθυμητής κατάστασης για το μέλλον.

Συνολικά, η χαρτογράφηση του ρεύματος αξίας (VSM) μπορεί να είναι πιο αποδοτική εάν γίνει σε ομάδες, αφού είναι αναγκαία η ύπαρξη εργαζομένων από όλα τα τμήματα, για τη σωστή αποτύπωση του ρεύματος αξίας και την πρόβλεψη των επιπτώσεων που οι αλλαγές μπορεί να έχουν σε αυτό. Έτσι, η δημιουργία ομάδων με μέλη που θα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα στο σύστημα της Λιτής Διαχείρισης και Μεθοδολογίας είναι η βέλτιστη λύση.

### ➤ **Root cause analysis**

Ένας από τους βασικούς παράγοντες της Λιτής Μεθοδολογίας είναι η ανάλυση των γενεσιουργών αιτιών (root cause analysis). Ο στόχος της είναι να οδηγήσει στην επίλυση των ενδεχόμενων προβλημάτων με τρόπο όχι επιφανειακό, αλλά ουσιαστικό και δραστικό, έτσι ώστε αυτά να εξαλειφθούν πλήρως. Η πρακτική αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι η επίλυση των προβλημάτων είναι καλύτερο να γίνεται μέσω της αντιμετώπισης, της διόρθωσης και της εξάλειψης των αιτιών που τα προκαλούν και όχι των συμπτωμάτων τους.

Η αναγνώριση των βασικών αιτίων είναι απαραίτητη, λοιπόν, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος και την αποτροπή της επανεμφάνισής του.

Πρόκειται για μία επαναληπτική διαδικασία και ένα εργαλείο διαρκούς βελτίωσης που εφαρμόζεται πιο συχνά με τη χρήση της μεθόδου '5 Whys'. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην συχνότητα της αναζήτησης του 'Γιατί συμβαίνουν όσα συμβαίνουν στον οργανισμό' και προέρχεται από την περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας της Toyota. Η εύρεση της αιτίας του προβλήματος είναι απαραίτητο να απαντά σε 'πέντε Γιατί', ενώ απαιτείται να γίνεται έρευνα για την κατάληξη στις απαντήσεις, χωρίς να γίνονται αποδεκτές οι προφανείς. Ασφαλώς, είναι πιθανό να υπάρχουν όχι μόνο πέντε, αλλά περισσότερα Γιατί έτσι ώστε να επιλυθεί ένα πρόβλημα, κυρίως εάν αυτό δεν είναι απλό (Feld W., 2000)

### ➤ **Lean Six Sigma**

Η μεθοδολογία Έξι Σίγμα προέρχεται από τον μηχανικό Bill Smith της Motorola και αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Αποσκοπεί στη βελτίωση του οργανισμού με βάση τον εντοπισμό και την εξάλειψη των αιτίων, των σφαλμάτων και των ελαττωμάτων που υφίστανται στις διαφορετικές του διαδικασίες. Η εστίαση βρίσκεται στις εκροές, που είναι σημαντικές για τον καθορισμό των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών. Οι πρακτικές αυτές είναι δυνατό να οδηγήσουν στην παραγωγή ποιοτικών αγαθών και διαδικασιών και στη μείωση των διακυμάνσεων και των μεταβολών που μπορεί να οδηγήσουν σε έκπτωση της ποιότητας.

Η συνολική φιλοσοφία βασίζεται στην παραδοχή ότι όταν μειώνονται οι διακυμάνσεις, είναι δυνατή η βελτίωση των διαδικασιών και η μείωση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σύνολο από στατιστικά εργαλεία ώστε να γίνουν κατανοητές αυτές οι διακυμάνσεις και να προβλεφθούν οι επιπτώσεις τους. Στην περίπτωση μη ικανοποιητικού αποτελέσματος, είναι πιθανή η εκ νέου χρήση των εργαλείων αυτών με απώτερο σκοπό την εξάλειψη των αιτίων που οδηγούν στη διακύμανση των διαδικασιών, χωρίς να επηρεάζεται η ίδια η διαδικασία. Έτσι, η μεθοδολογία είναι δυνατότητα να έχει τα ακόλουθα οφέλη:

- Τον καθορισμό των διαδικασιών και των «ιδιοκτητών» τους (owners), καθώς και των βασικών απαιτήσεων των πελατών.
- Τη μέτρηση της επίδοσης με βάση τις απαιτήσεις των πελατών και με βάση τη χρήση βασικών δεικτών της διαδικασίας.
- Την ανάλυση δεδομένων με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών και στην αποτελεσματική διαχείριση της διαδικασίας (process management).
- Τον έλεγχο της επίδοσης μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των εισροών, λειτουργιών και εκροών, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να ανταποκριθούν γρήγορα στα προβλήματα και στις διακυμάνσεις που εμφανίζονται στις διαδικασίες.
- Την επέκταση και ενσωμάτωση του συστήματος έξι σίγμα στις βασικές δραστηριότητες του οργανισμού (Polasek, 2003, σελ. 85-92)

Η μεθοδολογία αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε πέντε βήματα, γνωστά ως DMAIC (Define-Measure-Analyse-Improve-Control):

- Ορισμός (Define): Ορίζεται η διαδικασία ή το προϊόν/υπηρεσία που χρειάζεται βελτίωση.
- Μέτρηση (Measure): Ορίζονται οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία.
- Ανάλυση (Analyze): Γίνεται ανάλυση της διαδικασίας για το καθορισμό των αιτιών της διακύμανσης.
- Βελτίωση (Improve): Εφαρμογή της πλέον αποτελεσματικής λύσης.
- Έλεγχος (Control): Ελέγχεται η βελτιωμένη διαδικασία και διασφαλίζεται ότι η βελτίωση θα συνεχίζεται μελλοντικά. (Daniel Bloom 2013).

Η εφαρμογή της μεθοδολογίας αυτής στα πλαίσια της Λιτής Διαχείρισης μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση των διαδικασιών. Η Λιτή Διαχείριση μπορεί, εξάλλου, να οδηγήσει στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών εντός της επιχείρησης, ενώ η μεθοδολογία Έξι Σίγμα να μειώσει τη διακύμανση και τη μεταβολή και να επιφέρει βελτίωση της ποιότητας συνολικά. Η παράλληλη ανάπτυξη των δύο διαδικασιών επιτρέπει την παραγωγή ικανοποιητικών αποτελεσμάτων με βελτίωση της σχέσης της επιχείρησης με τους πελάτες και των αγαθών που παράγονται. Και οι δύο μέθοδοι συμβάλουν ώστε να αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες του οργανισμού για βελτίωση, να ενισχύεται η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Daniel Bloom 2013).

Κλείνοντας, ο lean six sigma παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να βελτιώσει συνολικά τον κύκλο των διαδικασιών από την άποψη του χρόνου, αλλά και την ποιότητά τους εξαλείφοντας τη σπατάλη. Αξιοποιεί τα υφιστάμενα δεδομένα και τις μεθόδους στατιστικής ανάλυσης, έτσι ώστε να εντοπίσει τα αίτια της μεταβλητότητας και της ανεπάρκειας των διαδικασιών. Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών και η εξοικονόμηση των πόρων εξαιτίας της ελάττωσης των αποβλήτων και των ελαττωμάτων. Αν και η μεθοδολογία Έξι Σίγμα έχει στο επίκεντρο την ελάττωση της μεταβλητότητας, η Λιτή Διαχείριση εστιάζει στη μείωση της σπατάλης εντός των διαδικασιών αφού εξαλείφονται τα βήματα που δεν προσθέτουν αξία. Με αυτόν τον τρόπο, ο συνδυασμός των μεθοδολογιών μπορεί να συμβάλει ώστε να βελτιωθεί η ικανοποίηση των πελατών από τη λειτουργία του οργανισμού και την ποιότητα των αγαθών (Antony, 2011).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανάπτυξη Κουλτούρας Λιτής Διοίκησης**

### **2.1 Ο ρόλος του παράγοντα “άνθρωπος” στην ανάπτυξη κουλτούρας Lean**

Το Lean ως σύστημα διοίκησης έχει σκοπό τη δημιουργία σκεπτόμενων και αφοσιωμένων στο στόχο ανθρώπων, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και ειδικότερα στην πρώτη γραμμή. Εάν κάποιος οργανισμός/εταιρεία υλοποιήσει όλες τις αρχές του Lean εκτός του σεβασμού στον άνθρωπο, θα αποκομίσει πολύ λιγότερα από τα οφέλη που θα μπορούσε να έχει. Εάν εφαρμόσει όμως αυτήν τη μία

και μοναδική αρχή, είναι βέβαιο ότι οι άνθρωποι του οργανισμού/ εταιρείας θα ανακαλύψουν και θα υλοποιήσουν τις υπόλοιπες.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό πλεονέκτημα του οργανισμού στο εγχείρημα της εφαρμογής της Λιτής Διαχείρισης. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν προσόντα που σχετίζονται με την επικοινωνία, την επίλυση προβλημάτων, την ομαδικότητα και την ηγεσία, που είναι στοιχεία απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την εφαρμογή του συστήματος. Ο βασικός σκοπός του συστήματος είναι να οδηγήσει στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης, που θα έχει στη βάση της τη δέσμευση από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού και την συμμετοχή όλων, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία που φτάνει στον πελάτη και την εξοικονόμηση πόρων, αφού ελαχιστοποιούνται οι σπατάλες.

Όπως συμβαίνει στις πιο πολλές περιπτώσεις, οι εργασίες που γίνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων βασίζονται στα καθήκοντα των εργαζομένων και όχι σε αυτά που μπορεί κάθε εργαζόμενος να προσφέρει. Εκτός αυτού, η ηγεσία και η ισχύς αποτελεί προνόμιο λόγων. Στα πλαίσια της φιλοσοφίας της Λιτής Διαχείρισης, κάθε εργαζόμενος είναι δυνατό να προσφέρει πολλά περισσότερα σε σχέση με αυτά που ορίζονται από τα καθήκοντά του, μπορεί να προσφέρει λύσεις σε σημαντικά προβλήματα και να συμβάλει στη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης σε βάθος χρόνου (Cheryl M. Jekiel, 2010).

Όπως ορίζεται από τις αρχές της Λιτής Διαχείρισης, είναι απαραίτητη η εξάλειψη της σπατάλης ανθρώπινου δυναμικού για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης των εργαζομένων και τη διεύρυνση της οπτικής τους σχετικά με την εργασία τους. με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατό να αναπτύξουν πελατοκεντρική αντίληψη και στόχευση, να μάθουν από τα σφάλματά τους και διαρκώς να βελτιώνονται και να εξελίσσονται, να παράγουν δικές τους ιδέες και να αντιλαμβάνονται τα προβλήματα που υφίστανται, να κατανοούν πλήρως το σύνολο των διαδικασιών και των διεργασιών, να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν δημιουργικά και επιδεικνύοντας κριτική ικανότητα, να εργάζονται έτσι ώστε να ξεπεράσουν τους στόχους τους και, τέλος, να αναπτύξουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν.

## **2.2 Θέματα οργανωσιακής κουλτούρας κατά την εφαρμογή Λιτής Διοίκησης**

Όπως επισημαίνουν οι Bhamu et al., (2014), υπάρχει μία ευαίσθητη σύνδεση ανάμεσα στην εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης και την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς υπάρχουν διαφορές κρίσιμες μεταξύ των συνθηκών των κρατών, των πελατών, της εργασιακής πολιτικής, των μισθών, των τιμών των προϊόντων κ.οκ. Οι διαφορές αυτές, παράλληλα, σχετίζονται και με την ενδεχόμενη αντίσταση ή δεκτικότητα στην αλλαγή (Delgado, C., Ferreira, M. and Branco, M.C., 2010). Στα πλαίσια της Λιτής Διοίκησης θεωρείται απαραίτητη η πειθαρχία, η διαρκής εκπαίδευση, ο έλεγχος, η ομαδική εργασία, η ενίσχυση της συμμετοχής, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, η ύπαρξη πολλαπλών δεξιοτήτων, η προσαρμοστικότητα, η ύπαρξη κοινών αξιών, συστημάτων κινήτρων και αμοιβών, εμπιστοσύνης, επικοινωνίας και δέσμευσης (Olivella, J., Cuatrecasas, L. and Gavilan, N., 2008).

Στη βάση όλων των διαδικασιών που απαιτούν συμμετοχή βρίσκεται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, που, επίσης, σχετίζεται με την επιτυχή και βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης (Liker, J.K.,

2004). Όπως συμβαίνει με κάθε αλλαγή, έτσι και σε αυτή την περίπτωση προϋποτίθεται η ύπαρξη εκπαίδευσης και ανάπτυξης των γνώσεων. Όπως επισημαίνουν οι Storch & Lim (1999), η επιτυχία της εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης έχει στη βάση της την επικοινωνία ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Σύμφωνα με τους Bortolotti et al., (2015), είναι εξαιρετικά σημαντικός ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και των “soft” πρακτικών της Λιτής Διοίκησης που σχετίζονται με τους ανθρώπους και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Εξίσου σημαντική είναι η ανάπτυξη ομάδων επίλυσης προβλημάτων, η ύπαρξη της απαραίτητης εκπαίδευσης, η ανάπτυξη συνεργασιών και σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές κοκ.

Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αυτές οι πρακτικές και το σύνολο των στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης συνιστούν στρατηγικούς παράγοντες που μπορούν να φέρουν θετικό αποτέλεσμα και να κάνουν τη διαφορά. Επιπρόσθετα, ο Bhasin (2013), επισημαίνει ότι είναι απαραίτητο για τους σύγχρονους οργανισμούς να προχωρούν σε προληπτική δράση με στόχο τη βελτίωση της εφαρμογής της Λιτής Διοίκησης, που σχετίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Τέτοιες δράσεις είναι:

- Η ικανοποιητική επικοινωνία και η ύπαρξη της ενεργητικής ακρόασης.
- Η διαμόρφωση της μοναδικής συνταγής επιτυχίας για κάθε οργανισμό, αφού κάθε περίπτωση είναι διαφορετική όσον αφορά το σημείο έναρξης και τους στόχους.
- Το Lean είναι μία ολιστική προσέγγιση που στοχεύει στην εξάλειψη των εμποδίων και τον προσανατολισμό στον πελάτη και τη διαμόρφωση του μέλλοντος για την επιχείρηση.
- Το Lean συνιστά μία μακροχρόνια δέσμευση και είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζεται ως φιλοσοφία.

## **2.3 Παρακίνηση εργαζομένων στο πλαίσιο ανάπτυξης κουλτούρας Λιτής Διοίκησης-Ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μία σημαντική παράμετρος για την επιτυχή λειτουργία των οργανισμών είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, κυρίως όταν εφαρμόζεται η κουλτούρα της Λιτής Διαχείρισης και επιδιώκεται η διαρκής βελτίωση. Η εισαγωγή αλλαγών στον οργανισμό, ακόμη και αν αυτές έχουν αναγνωρισμένα και σαφή οφέλη, είναι δυνατό συχνά να προκαλέσει αντιδράσεις από τους εργαζομένους. Η θετική τους στάση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αποτελεσματικής και ουσιαστικής επικοινωνίας, της ανάπτυξης επικοινωνιακών σχέσεων, της διαχείρισης των συγκρούσεων με τρόπο θετικό και αποτελεσματικό. Παράλληλα, στα πλαίσια της Λιτής Διαχείρισης, η παρακίνηση των εργαζομένων και η ενθάρρυνσή τους αποτελούν στοιχεία κρίσιμα και ουσιαστικά για την λειτουργία του οργανισμού και μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους (Cheryl M. Jekiel, 2010) :

1. *Δίνοντας νόημα στη δουλειά των εργαζομένων*, εξηγώντας τους με ποιον τρόπο η εργασία τους συνδέεται με τους πελάτες/ πολίτες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παροχής πληροφοριών σχετικά με το προαναφερθέν ζήτημα, τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, της πρόσκλησης αντιπροσώπων για την ενημέρωση των εργαζόμενων κ.ά.
2. *Δίνοντας το αίσθημα της ολοκλήρωσης στους εργαζομένους*, που μπορεί να συνδεθεί με την πρόοδο και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Η παρακίνηση, σε αυτόν τον τομέα, μπορεί να γίνει μέσω της υπόδειξης σημείων προς βελτίωση, της εκπαίδευσης σε ό,τι αφορά τη δημιουργία και τη διαχείριση βιώσιμων διαδικασιών, την αναγνώριση των επιτυχιών του ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυσή τους ώστε να αισθάνονται επιτυχημένοι και να κατανοούν τη βελτίωσή τους.
3. *Δίνοντας το αίσθημα της δέσμευσης στους εργαζομένους*, την ενθάρρυνσή τους ώστε να μοιράζονται τις ιδέες και τις σκέψεις τους με τους ανωτέρους τους και να συμμετέχουν. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται το αίσθημα της συνεισφοράς και της αξίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων να εκφράζουν τη γνώμη τους σε διαφορετικά θέματα, ακόμη και για τις αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης εφόσον τους αφορούν, την αναγνώριση της συνεισφοράς τους, την εκπαίδευση των προϊσταμένων ώστε να ενισχύουν το αίσθημα δέσμευσης των υφισταμένων τους και την προστασία των εργαζομένων από προσβλητικές ή τιμωρητικές συμπεριφορές που θα μπορούσαν να πλήξουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευσή τους απέναντι στον οργανισμό.
4. *Μέσω της εξάλειψης της σπατάλης*, που επιτυγχάνεται από τη διαχείριση των διαδικασιών και την αναγνώριση των κομματιών που δεν προσθέτουν αξία. Οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται μέσω της εκπαίδευσης ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν οι ίδιοι τη σπατάλη, να επωφελούνται από την απομάκρυνση των περιττών διαδικασιών, να μη συνδέουν τη Λιτή Διαχείριση με τη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και να επιβραβεύονται για τη συνεισφορά τους στον συγκεκριμένο τομέα.
5. *Μέσω της ικανοποίησης από την ομαδική δουλειά και την επίλυση προβλημάτων*, που ενισχύει τη δέσμευση και τους δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων. Αυτή η παράμετρος ενισχύεται μέσω της αναγνώρισης των ομαδικών προσπαθειών, της επισήμανσης των ωφελειών που προέρχονται από αυτές.
6. *Μέσω της αναγνώρισης των προσωπικών κατορθωμάτων*. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διαμόρφωση οπτικών συστημάτων μέτρησης επίδοσης που δίνουν στους εργαζομένους την ευκαιρία να παρακολουθήσουν την εξέλιξή τους και την επίτευξη των στόχων τους και να εμπυχωθούν από αυτή. Τα συστήματα αυτά είναι χρήσιμο να βρίσκονται σε εμφανές, ορατό από

όλους σημείο, ενώ είναι απαραίτητη και η εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να μπορούν να κατανοούν και να ερμηνεύουν τις απεικονίσεις.

7. *Μέσω της εμψυχωτικής ηγεσίας, που παρακινεί τους εργαζομένους και τους δίνει την ευκαιρία να επιδεικνύουν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επιβράβευσης των ηγετών που εμψυχώνουν και ενισχύουν τους συναδέλφους τους και την εκπαίδευση των εργαζομένων που βρίσκονται σε ηγετικό ρόλο ώστε να αποκτήσουν τις σχετικές ικανότητες και δεξιότητες.*

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η Περιφερειακή διοίκηση ως κομμάτι της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα**

### **3.1 Ο ρόλος των ΟΤΑ β' βαθμού στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας**

Η τοπική αυτοδιοίκηση συνιστά την αυτόνομη διοίκηση που λειτουργεί ανεξάρτητα από την κεντρική. Ο βασικός στόχος της είναι η διαχείριση των υποθέσεων που αναδεικνύονται σε τοπικό επίπεδο από ένα όργανο που αντιπροσωπεύει την τοπική κοινωνία. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) δεν αποτελούν πολιτειακά όργανα, αλλά το Σύνταγμα τους καθιστά ΝΠΔΔ, τους αναγνωρίζει δηλαδή ως υποκείμενα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων και προσδίδει σε αυτούς τη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Αυτό σημαίνει πως ενεργούν στο πλαίσιο νόμων ελεύθερα χωρίς να υπόκεινται στις διαταγές των οργάνων του κράτους ή οποιουδήποτε άλλου φορέα δημόσιας εξουσίας και οι δραστηριότητές τους προκύπτουν από τους ίδιους τους οργανισμούς και όχι από τα κεντρικά όργανα (Μπεσίλα -Βήκα, 2004). Είναι αυτοτελείς και αυτό αντικατοπτρίζεται στο οργανικό – διοικητικό πεδίο, καθώς έχουν το δικαίωμα να λαμβάνουν και να εκτελούν αποφάσεις με δικά τους όργανα, την προσωπική που περιλαμβάνει το δικαίωμα εκλογής των διοικούντων αρχών και διορισμού, προαγωγής και πάυσης των κυρίως υπαλλήλων και τη δημοσιονομική που είναι η οικονομική ανεξαρτησία του τοπικού οργανισμού (περιουσία, έσοδα, δαπάνες). Επιπλέον, η ανάθεση της διοίκησης των τοπικών υποθέσεων στους ΟΤΑ, δεν συνεπάγεται και την ανάθεση εξουσιών έκδοσης των σχετικών κανονιστικών διατάξεων ή επιβολής και είσπραξης φόρων και τελών (Χλέπας 2001). Οι παραπάνω πράξεις προϋποθέτουν την έκδοση ειδικής νομοθετικής εξουσιοδότησης, σύμφωνα με το άρθρο 43, παρ.1 του Συντάγματος. Επομένως το Σύνταγμα κατοχυρώνει την αυτοδιοίκηση των ΟΤΑ, αλλά όχι και την αυτονομία τους (Δαγτόγλου, 2004).

Η πολιτεία ασκεί διοικητική εποπτεία στους Ο.Τ.Α., ωστόσο είναι απαραίτητο να μην παρακωλύει την πρωτοβουλία και την δράση τους με τρόπο ανεξάρτητο και ελεύθερο. Μπορεί, δηλαδή, να ασκήσει έλεγχο νομιμότητας των πράξεων τοπικής αρμοδιότητας, αλλά όχι έλεγχο σκοπιμότητας.

Οι δήμοι και οι περιφέρειες συγκροτούν τον πρώτο και δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης και ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α'). (Νόμος Καλλικράτη, 3852/2010 ΦΕΚ 87 τεύχος Α).

Μεταξύ των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υφίστανται σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας, αλλά συνεργασίας και συναλληλίας, οι οποίες αναπτύσσονται βάσει του νόμου, κοινών συμφωνιών, καθώς και με το συντονισμό κοινών δράσεων. Οι περιφέρειες είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης.

Οι περιφέρειες σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές. (Νόμος Καλλικράτη, 3852/2010 ΦΕΚ 87 τεύχος Α).

Σύμφωνα με τον νόμο Καλλικράτη που ψηφίστηκε το 2010, στην Ελλάδα συνιστώνται οι εξής περιφέρειες:

- α. Η περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
- β. Η περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
- γ. Η περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας
- δ. Η περιφέρεια Ηπείρου
- ε. Η περιφέρεια Θεσσαλίας
- στ. Η περιφέρεια Ιονίων Νήσων
- ζ. Η περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας
- η. Η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας
- θ. Η περιφέρεια Αττικής
- ι. Η περιφέρεια Πελοποννήσου
- ια. Η περιφέρεια Βορείου Αιγαίου



ιβ. Η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

ιγ. Η περιφέρεια Κρήτης

Κάθε περιφέρεια αποτελείται από νομούς. Ο κάθε νομός αποτελεί και Περιφερειακή Ενότητα και κάθε πρωτεύουσα νομού είναι έδρα της αντίστοιχης περιφερειακής ενότητας.

Τα όργανα των περιφερειών ασκούν τις αρμοδιότητες τους σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Η άσκηση των αρμοδιοτήτων τους οριοθετείται από τις σχετικές διατάξεις των νόμων και των κανονιστικών διατάξεων της διοίκησης. Κατά την άσκησή τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (άρθρο 186, Νόμος Καλλικράτη, 3852/2010 ΦΕΚ 87/Α' ):

I. Οι εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες τους.

II. Η ανάγκη συνεργασίας και συντονισμού με άλλες τοπικές ή δημόσιες αρχές και οργανισμούς.

III. Οι διαθέσιμοι πόροι για την κάλυψη των αρμοδιοτήτων και η ανάγκη να διασφαλισθεί η επωφελής και αποτελεσματική χρήση τους, καθώς και η ισόρροπη κατανομή τους.

IV. Η ανάγκη οργάνωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, κατά τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια και η ποιότητα τους, η διαφάνεια και η ισονομία, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και

V. Η ανάγκη αειφόρου ανάπτυξης και προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Οι αρμοδιότητες των περιφερειών που ανατέθηκαν σε αυτές με το άρθρο 186 του ίδιου νόμου, αφορούν τους τομείς (άρθρο 186, Νόμος Καλλικράτη, 3852/2010 ΦΕΚ 87/Α' ):

- Προγραμματισμού και ανάπτυξης
- Γεωργίας-Κτηνοτροφίας-Αλιείας
- Φυσικών πόρων – ενέργειας – βιομηχανίας
- Απασχόλησης – εμπορία – τουρισμού
- Μεταφορών και επικοινωνιών
- Έργων – χωροταξίας –περιβάλλοντος
- Υγείας

- Παιδείας – πολιτισμού – αθλητισμού
- Πολιτικής προστασίας και διοικητικής μέριμνας

Τα έσοδα για την άσκηση όλων των παραπάνω αρμοδιοτήτων από τις περιφέρειες διατίθενται από τον Κ.Α.Π. των Περιφερειών.

Οι Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (Κ.Α.Π.) των Περιφερειών προέρχονται από τις παρακάτω πηγές εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού:

α) το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (Φ.Ε.Φ.Ν.Π.) σε ποσοστό 2,40% επί των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού.

β) το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) σε ποσοστό 4% επί των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού (άρθρο 260, Νόμος Καλλικράτη, 3852/2010 ΦΕΚ 87/Α' ).

Σύμφωνα με το άρθρο 187 του Ν.3852/2010, εκτός από τις παραπάνω αρμοδιότητες, μπορεί να γίνει μεταβίβαση άσκησης πρόσθετων αρμοδιοτήτων, με προεδρικό διάταγμα, από την Κεντρική Διοίκηση στις περιφέρειες. Οι αρμοδιότητες αυτές θα πρέπει να συνάπτονται με τις αρμοδιότητες που έχουν απονεμηθεί κατά τομείς και θα πρέπει να υπηρετούν αναπτυξιακό και λειτουργικό χαρακτήρα για τις περιφερειακές ανάγκες, χωρίς να αφορούν θέματα άσκησης ενιαίας κρατικής πολιτικής. Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα ρυθμίζεται και η απόδοση των αντίστοιχων οικονομικών πόρων για την άσκησή τους.

### **3.2 Η δομή και η λειτουργία της Περιφέρειας Αττικής**

Με το Πρόγραμμα Καλλικράτης, καθιερώνονται οι Περιφέρειες, ως αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, Β' βαθμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι Περιφέρειες σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές.

Η Περιφέρεια Αττικής περιλαμβάνει το Νομό Αττικής, έχει έδρα την Αθήνα και συνιστάται από τις παρακάτω Περιφερειακές Ενότητες: ([www.patt.gov.gr](http://www.patt.gov.gr))

- Περιφερειακή Ενότητα Κεντρικού Τομέα Αθηνών
- Περιφερειακή Ενότητα Νότιου Τομέα Αθηνών
- Περιφερειακή Ενότητα Βόρειου Τομέα Αθηνών

- Περιφερειακή Ενότητα Δυτικού Τομέα Αθηνών
- Περιφερειακή Ενότητα Πειραιώς
- Περιφερειακή Ενότητα Νήσων
- Περιφερειακή Ενότητα Δυτικής Αττικής
- Περιφερειακή Ενότητα Ανατολικής Αττικής

Σύμφωνα με τον Οργανισμό της Περιφέρειας Αττικής, προεδρικό διάταγμα υπ'αριθμ.145, η διάθρωση των υπηρεσιακών μονάδων κατανέμεται στις παρακάτω έξι γενικές διευθύνσεις ως εξής:

### **1. Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών**

Η Γενική Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού, Περιβάλλοντος και Υποδομών είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

Η οποία περιλαμβάνει τις εξής υποδιευθύνσεις:

- Διεύθυνση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού
- Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού
- Διεύθυνση Τεχνικών Έργων
- Διεύθυνση Τεχνικών Έργων Περιφερειακών Ενοτήτων

### **2. Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας**

Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Χωρίζεται στις παρακάτω διευθύνσεις:

- Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη
- Διεύθυνση Διοίκησης
- Διεύθυνση Οικονομικού

- Διευθύνσεις Διοικητικού-Οικονομικού Περιφερειακών Ενοτήτων

### **3. Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής**

Η Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σε αυτή και έχει την μέριμνα της εύρυθμης λειτουργίας τους. Οι διευθύνσεις από τις οποίες συγκροτείται η γενική διεύθυνση είναι:

- Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας
- Διεύθυνση Κτηνιατρικής
- Διεύθυνση Πολιτικής Γης
- Διευθύνσεις Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Περιφερειακών Ενοτήτων

### **4. Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης**

Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητας τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητας τους.

Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

- Διεύθυνση Βιομηχανίας, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
- Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού
- Διευθύνσεις Ανάπτυξης Περιφερειακών Ενοτήτων

### **5. Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών**

Οι Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών των Περιφερειακών Ενοτήτων Κεντρικού Τομέα Αθηνών, Νοτίου Τομέα Αθηνών, Βορείου Τομέα Αθηνών, Δυτικού Τομέα Αθηνών, Πειραιώς, Δυτικής Αττικής και Ανατολικής Αττικής ασκούν όλες τις αρμοδιότητες του τομέα Μεταφορών και Επικοινωνιών, οι οποίες έχουν ανατεθεί στις Περιφέρειες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Οι

αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Μεταφορών και Επικοινωνιών των Περιφερειακών Ενοτήτων κατανέμονται στα υπαγόμενα σε αυτές τμήματα.

Τις Διευθύνσεις Μεταφορών και Επικοινωνιών που συνιστώνται στις Περιφερειακές Ενότητες της Περιφέρειας Αττικής απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Αδειών Κυκλοφορίας
- Τεχνικό Τμήμα
- Τμήμα Χορήγησης Αδειών Οδήγησης
- Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης

## **6. Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας**

Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους.

Η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες:

- Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας, με έδρα την Αθήνα και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Αττικής
  - Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας, με έδρα την Αθήνα και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Αττικής
  - Διευθύνσεις Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Περιφερειακών Ενοτήτων
  - Διευθύνσεις Περιβαλλοντικής Υγιεινής και Υγειονομικού Ελέγχου Περιφερειακών Ενοτήτων

### 3.3 Η εφαρμογή του Lean Management στο Δημόσιο Τομέα

Η Λιτή Διοίκηση έχει αναδειχθεί στην πρόσφατη εποχή σε μία ιδιαίτερα δημοφιλή προσέγγιση για τη λειτουργία και του δημόσιου τομέα. Μάλιστα, υπό τις παρούσες συνθήκες της ύπαρξης περιορισμένων δημόσιων δαπανών, μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και της χρήσης των πόρων, αλλά και την αναβάθμιση της ποιότητάς τους, αφού δίνει την ευκαιρία στις υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα να έχουν περισσότερα αποτελέσματα με λιγότερους πόρους (Radnor et al., 2012).

Στην ελληνική πραγματικότητα η μετάβαση προς τη Λιτή Διοίκηση φαίνεται να υλοποιείται μέσα από το νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ Α 44/11.02.2004) και τον πρόσφατο νόμο 4369/2016(ΦΕΚ Α/27-02-2016).

Οι γενικότεροι στόχοι τίθενται μέσω του νόμου αυτού συνίστανται στην οργάνωση του κράτους, της οικονομίας και της κοινωνίας με βάση τις υφιστάμενες συνθήκες, την προσέγγιση των πολιτών/ χρηστών των υπηρεσιών, την ενίσχυση της εξωστρέφειας και της ανταγωνιστικότητας, την αποδοχή των επιρροών που προέρχονται από την κοινωνία των πολιτών και την αξιολόγηση με βάση τους δείκτες αποδοτικότητας (performance indicators) και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, προκαθορισμένα κριτήρια και συγκριτικές επιδόσεις (benchmarking)(Ραμματά, 2011).

Η εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης θέτει συγκεκριμένες προκλήσεις για τον Δημόσιο Τομέα. Αρχικά, οι υπηρεσίες δεν παράγουν προϊόντα, αλλά υπηρεσίες. Έπειτα, οι στόχοι τους είναι κατά κύριο λόγο εσωτερικοί και λιγότερο εξωτερικοί, ενώ, τέλος, οι δείκτες επιτυχίας είναι διαφορετικοί σε σχέση με τους αντίστοιχους του ιδιωτικού τομέα. Πρόκειται για εννοιολογικές αποκλίσεις (Radnoretal.,2012, σ. 365)που διαφοροποιούν την εφαρμογή της μεθοδολογίας στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Αυτό σημαίνει ότι, αντίθετα με ό,τι συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα, ο πελάτης που χρησιμοποιεί ή αιτείται την υπηρεσία δεν είναι πάντοτε ο ίδιος και, ως εκ τούτου, δημιουργείται δυσκολία στον καθορισμό της έννοιας της αξίας για τον πελάτη. Εκτός του παραπάνω, οι υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα είναι περισσότερο προσανατολισμένες προς την απόδοση. Ως εκ τούτου, δεν επηρεάζεται εκ προθέσεως η ζήτηση για τις υπηρεσίες τους (Radnor και Osborne, 2013, p. 268). Τέλος, ο Δημόσιος Τομέας είναι απαραίτητο να λαμβάνει εξίσου υπόψη τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την ισότητα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό που δεν έχει τέτοιου είδους περιορισμό (Radnor et al,2012,p.370).

Τέλος, η έλλειψη πλήρους αφοσίωσης σε ό,τι συνεπάγεται η έννοια της Λιτής Διοίκησης και την πρόθεση για συνεχή βελτίωση συνιστά μία σημαντική πρόκληση για τον Δημόσιο Τομέα. Η βελτίωση, ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης σε βάθος χρόνου, ενώ η αλλαγή σε ό,τι αφορά το σύστημα λειτουργίας δεν είναι επαρκής ώστε να επιτευχθεί αυτός ο στόχος. Αντίθετα, είναι απαραίτητη η συνολική αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να καταστεί σαφής σε κάθε ενδιαφερόμενο η αναγκαιότητα της αλλαγής, αλλά και τα πλεονεκτήματα που ο οργανισμός θα αποκτήσει μετά από την υλοποίησή της. Αυτά είναι σημαντικό να γίνουν γνωστά και στους δημόσιους λειτουργούς, αλλά και στο ευρύ κοινό που χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες.

Η πρόκληση που εξακολουθεί να υφίσταται, σε αυτό το πλαίσιο, είναι η πραγματοποίηση περισσότερων ενεργειών και διαρκούς βελτίωσης με λιγότερους πόρους. Η προσέγγιση της Λιτής Διοίκησης εστιάζει στην ύπαρξη χαμηλού κόστους και, παράλληλα, στην επίτευξη βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης του κοινού (Bhatia and Drew, 2007,p.5).

Με βάση τα χαρακτηριστικά των Οργανισμών Παροχής Δημόσιων Υπηρεσιών και τη φύση των διεργασιών που αφορούν την παροχή δημοσίων υπηρεσιών, διαμορφώνονται πέντε παραδοχές για την εφαρμογή της Λιτής Διοίκησης στον Δημόσιο Τομέα (Radnor & Osborne, 2013, p.p. 280-282):

- i. Είναι απαραίτητη, αν και όχι αναγκαία, η εστίαση στην εσωτερική αποδοτικότητα υπό την προϋπόθεση ότι οδηγεί στην προσθήκη «αξίας» στη ζωή των τελικών χρηστών της υπηρεσίας.
- ii. Βασικός παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι η ποιότητα της εσωτερικής διεργασίας που διαμορφώνει την ποιότητα της εξωτερικής υπηρεσίας. Οι διεργασίες αυτές είναι σημαντικό να αναδιαμορφωθούν αφού ενσωματωθούν στις διαδικασίες που αφορούν τη μεταρρύθμιση του φορέα.
- iii. Η αποστολή της Λιτής Διοίκησης μπορεί να επιτευχθεί στην περίπτωση που οι χρήστες των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα απολαμβάνουν οφέλη από αυτή τη μεταρρύθμιση. Εξαιρετικά σημαντική είναι η ουσιαστική ανάμειξη των χρηστών αυτών στη διαδικασία της μεταρρύθμισης.
- iv. Η μεταρρύθμιση που βασίζεται σε όσα ορίζονται από τη Λιτή Διοίκηση μπορεί να είναι επιτυχής στην περίπτωση που αντιμετωπιστεί ως μία προσέγγιση ολιστική και βασιστεί στην αλλαγή της κουλτούρας της υπηρεσίας του Δημόσιου Τομέα ώστε να εστιάζει στον τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών και τις ανάγκες του.
- v. Η κατανόηση είναι απαραίτητη σε ό,τι αφορά το γεγονός ότι η Λιτή Διοίκηση μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά όταν υπάρξει συνεργασία του φορέα με τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών, έτσι ώστε να διερευνηθεί η αξία για τον πελάτη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Έρευνα στην Περιφέρεια Αττικής**

### **4.1 Ερευνητική μεθοδολογία**

Στο κεφάλαιο αυτό της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε προκειμένου να εξαχθούν ορθά συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στο δείγμα που προσεγγίστηκε και τελικώς συλλέχθηκε, στο ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων, στην στατιστική ανάλυση που υπέστησαν τα δεδομένα καθώς και στους περιορισμούς που υφίσταται η συγκεκριμένη έρευνα.

### **4.1.1 Σκοπός της έρευνας**

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να διερευνήσει ποσοτικά το βαθμό υιοθέτησης και εφαρμογής της κουλτούρας Λιτής Διοίκησης και συνεχούς βελτίωσης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα σε διάφορες Διευθύνσεις της Περιφέρειας Αττικής καθώς και το βαθμό δέσμευσης που θα ήθελε να επιδείξει η Περιφέρεια Αττικής στο μέλλον.

### **4.1.2 Δείγμα της έρευνας**

Δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσαν οι Δημόσιοι Υπάλληλοι (μόνιμοι και συμβασιούχοι) διαφόρων τμημάτων των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής. Το συνολικό δείγμα αποτελείται από 83 συμμετέχοντες με διαφορετικό ακαδημαϊκό υπόβαθρο και διαφορετική ηλικία. Με άλλα λόγια το δείγμα είναι τυχαίο. Η συμμετοχή των υπαλλήλων ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν ήταν αυστηρά εμπιστευτικά. Για να επιτύχουμε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά αποτελέσματα έγινε προσπάθεια να παρθούν απαντήσεις από όσο το δυνατόν περισσότερους υπαλλήλους.

### **4.1.3 Ερευνητικό εργαλείο**

Το μεθοδολογικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο, που χορηγήθηκε σε υπαλλήλους (μόνιμους και συμβασιούχους) της Περιφέρειας Αττικής. Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε την περίοδο Αυγούστου 2021 – Οκτωβρίου 2021. Η διανομή και η παραλαβή των ερωτηματολογίων έγινε ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας τις υπηρεσιακές διευθύνσεις e-mail των συμμετεχόντων. Ο τρόπος αυτός θεωρήθηκε ότι μπορεί να είναι πιο γρήγορος και λιγότερο χρονοβόρος για τους συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα της έρευνας συλλέχθηκαν αυτόματα μετά το πέρας της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας και εξήχθησαν σε φύλλο εργασίας του excel.

Η ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε μέσω Google φόρμας ακολουθώντας το σύνδεσμο: <https://forms.gle/DHjzEdKKTx2dGXts8> στην ιστοσελίδα του Google drive.

Οι συμμετέχοντες έλαβαν έναν υπερσύνδεσμο (link) μαζί με ένα εισαγωγικό σημείωμα με πληροφορίες για την έρευνα και το ερωτηματολόγιο με τη βοήθεια της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Περιφέρειας Αττικής. Διασφαλίστηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων, καθώς οι διευθύνσεις e-mail τους δεν καταγράφηκαν. Οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου υποχρεωτικά, έτσι ώστε να μην υπάρχουν ελλιπώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (Ζαφειρόπουλος, 2015, σ. 82-83)

Υπήρχαν 24 προτάσεις στις οποίες οι υπάλληλοι κλήθηκαν να καταθέσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, χρησιμοποιώντας την πενταβαθμιαία κλίμακα του Likert όπου οι απαντήσεις



κυμαίνονται από το 1 για το “Διαφωνώ πάρα πολύ” έως το 5 για το “Συμφωνώ πάρα πολύ” . Οι υπάλληλοι είχαν την δυνατότητα να τοποθετηθούν σε ουδέτερο – μεσαίο σημείο επιλέγοντας «ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ».(Ζαφειρόπουλος, 2015, σ. 109-113)

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητό, εύκολο και σύντομο στην συμπλήρωσή του. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται αναλυτικά στο Παράρτημα 1 της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## 4.2 Περιγραφική Στατιστική

### ➤ Δημογραφικά στοιχεία

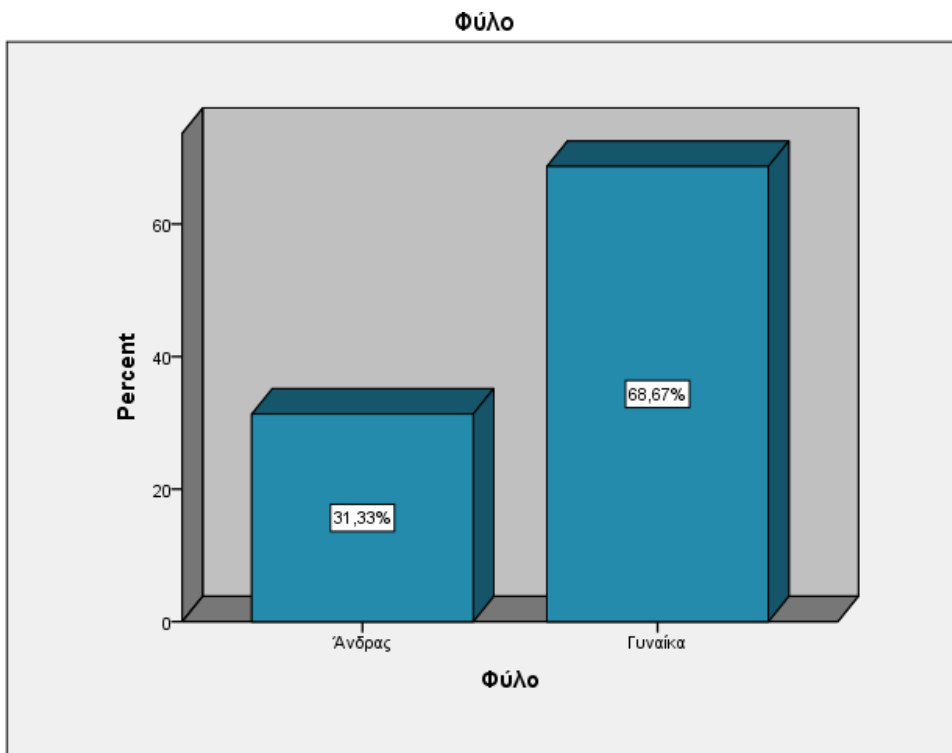
Στον Πίνακα 4.2.1 (και στα Γραφήματα 4.2.1-4.2.3) παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Το 68,67% (N=57) είναι γυναίκες και το 31,33% (N=26) άνδρες. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, το 50,60% (N=42) διαθέτει Μεταπτυχιακό, το 37,35% (N=31) είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 8,43% (N=7) έχει φοιτήσει σε Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 3,61% (N=3) έχει Διδακτορικό. Όσον αφορά την προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής, το 55,42% (N=46) έχει 5 χρόνια ή λιγότερα, το 24,10% (N=20) 6-15 χρόνια, το 14,46% (N=12) 16-25 χρόνια και το 6,02% (N=5) έχουν 26 χρόνια ή περισσότερα ανάλογη προϋπηρεσία.

**Πίνακας 4.2.1:** Δημογραφικά στοιχεία

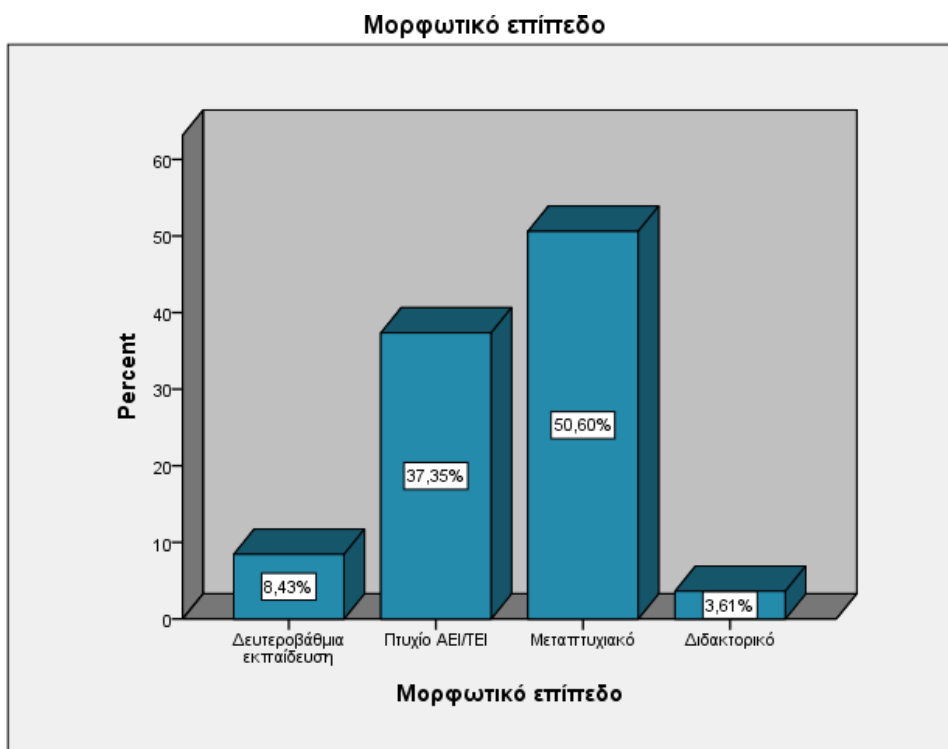
<b>Στοιχείο</b>	<b>Κατηγορία</b>	<b>N</b>	<b>f%</b>
Φύλο	Άνδρας	26	31,33
	Γυναίκα	57	68,67
Μορφωτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	7	8,43
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	31	37,35
	Μεταπτυχιακό	42	50,60
	Διδακτορικό	3	3,61
Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής	5 χρόνια ή λιγότερα	46	55,42
	6-15 χρόνια	20	24,10
	16-25 χρόνια	12	14,46
	26 χρόνια ή περισσότερα	5	6,02

N: Συχνότητα

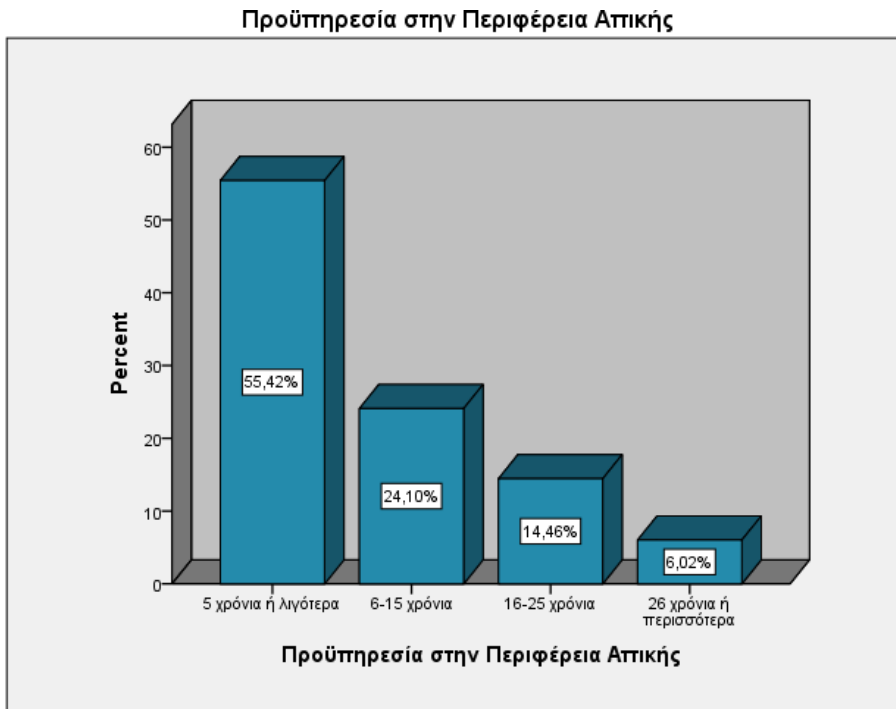
f %: Σχετική συχνότητα %



**Γράφημα 4.2.1: Φύλο**



**Γράφημα 4.2.2: Μορφωτικό επίπεδο**



**Γράφημα 4.2.3:** Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής

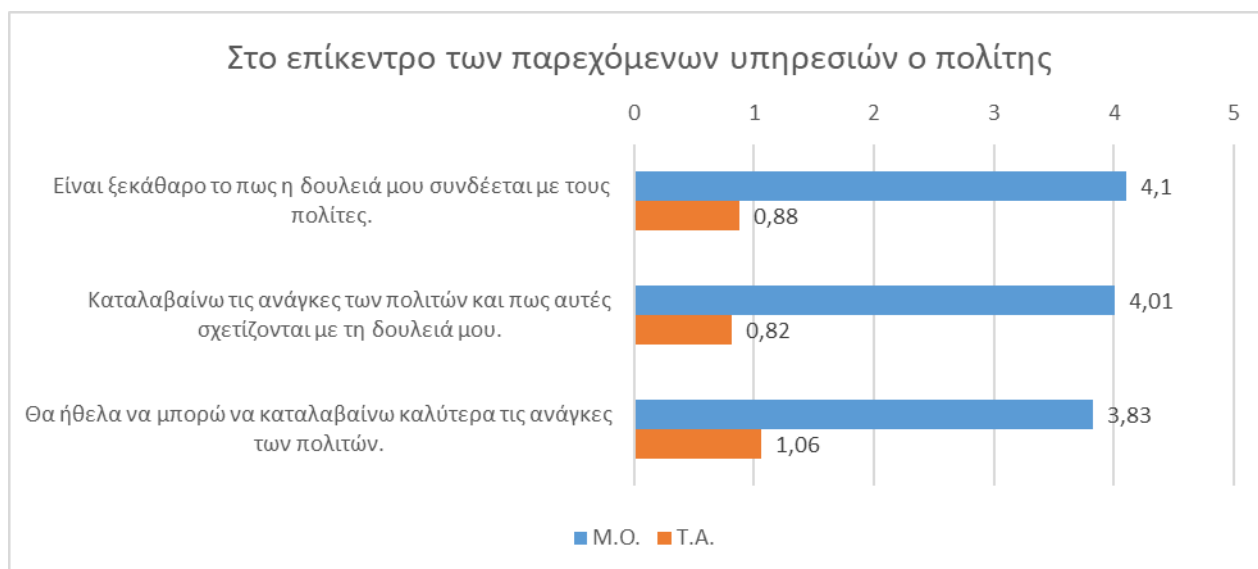
➤ **Στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών ο πολίτης**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με τον βαθμό στον οποίο ο πολίτης βρίσκεται στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους συμμετέχοντες. Οι απαντήσεις δίνονται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πάρα πολύ).

Από τον Πίνακα 4.2.2 (και Γράφημα 4.2.4) παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως είναι ξεκάθαρο το πως η δουλειά τους συνδέεται με τους πολίτες (M.O.= 4,10±0,88), καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πολιτών και πως αυτές σχετίζονται με τη δουλειά τους (M.O.= 4,01±0,82) και θα ήθελαν να μπορούν να καταλαβαίνουν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών (M.O.= 3,83±1,06).

**Πίνακας 4.2.2:** Στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών ο πολίτης

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο. ΤΑ</b>
Είναι ξεκάθαρο το πως η δουλειά μου συνδέεται με τους πολίτες.	4,100,88
Καταλαβαίνω τις ανάγκες των πολιτών και πως αυτές σχετίζονται με τη δουλειά μου.	4,01 0,82
Θα ήθελα να μπορώ να καταλαβαίνω καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών.	3,83 1,06



**Γράφημα 4.2.4:** Στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών ο πολίτης

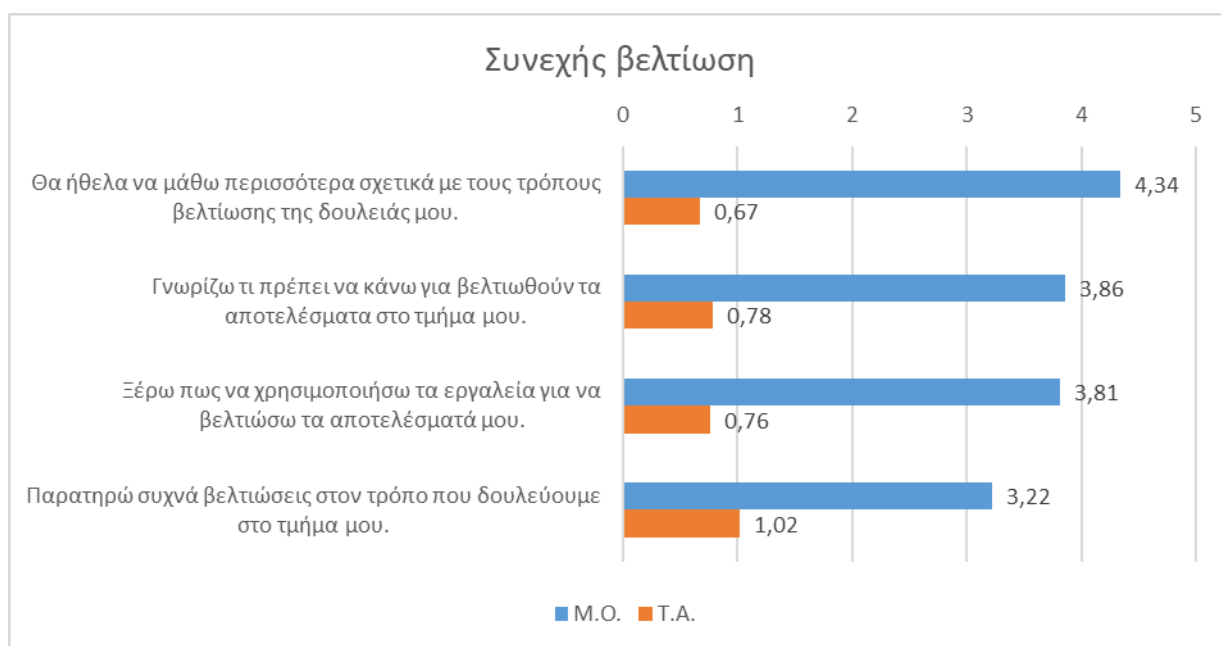
### ➤ Συνεχής βελτίωση

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με τη συνεχή βελτίωση των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις δίνονται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πάρα πολύ).

Από τον Πίνακα 4.2.3 (και Γράφημα 4.2.5) παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως θα ήθελαν να μάθουν περισσότερα σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της δουλειάς τους (Μ.Ο.= 4,34±0,67), γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν για βελτιωθούν τα αποτελέσματα στο τμήμα τους (Μ.Ο.= 3,86±0,78) και ξέρουν πως να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία για να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους (Μ.Ο.= 3,81±0,76). Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως παρατηρούν συχνά βελτιώσεις στον τρόπο που δουλεύουν στο τμήμα τους (Μ.Ο.= 3,22±1,02).

**Πίνακας 4.2.3:** Συνεχής βελτίωση

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α</b>
Θα ήθελα να μάθω περισσότερα σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της δουλειάς μου.	4,34	0,67
Γνωρίζω τι πρέπει να κάνω για βελτιωθούν τα αποτελέσματα στο τμήμα μου.	3,86	0,78
Ξέρω πως να χρησιμοποιήσω τα εργαλεία για να βελτιώσω τα αποτελέσματά μου.	3,81	0,76
Παρατηρώ συχνά βελτιώσεις στον τρόπο που δουλεύουμε στο τμήμα μου.	3,22	1,02



**Γράφημα 4.2.5:** Συνεχής βελτίωση

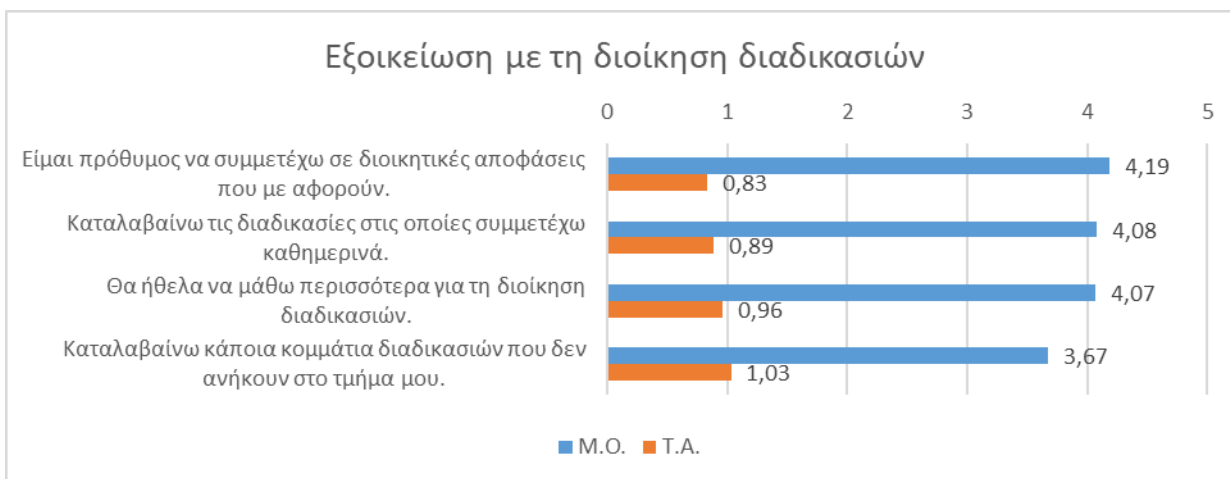
➤ **Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την εξοικείωση των συμμετεχόντων με τη διοίκηση διαδικασιών. Οι απαντήσεις δίνονται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πάρα πολύ).

Από τον Πίνακα 4.2.4 (και Γράφημα 4.2.6) παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν σε διοικητικές αποφάσεις που τους αφορούν (Μ.Ο.= 4,19±0,83), καταλαβαίνουν τις διαδικασίες στις οποίες συμμετέχουν καθημερινά (Μ.Ο.= 4,08±0,89), θα ήθελαν να μάθουν περισσότερα για τη διοίκηση διαδικασιών (Μ.Ο.= 4,07±0,96) και καταλαβαίνουν κάποια κομμάτια διαδικασιών που δεν ανήκουν στο τμήμα τους (Μ.Ο.= 3,67±1,03).

**Πίνακας 4.2.4:** Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Μ.Ο</b>	<b>Τ.Α</b>
Είμαι πρόθυμος να συμμετέχω σε διοικητικές αποφάσεις που με αφορούν.	4,19	0,83
Καταλαβαίνω τις διαδικασίες στις οποίες συμμετέχω καθημερινά.	4,08	0,89
Θα ήθελα να μάθω περισσότερα για τη διοίκηση διαδικασιών.	4,07	0,96
Καταλαβαίνω κάποια κομμάτια διαδικασιών που δεν ανήκουν στο τμήμα μου.	3,67	1,03



**Γράφημα 4.2.6:** Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών

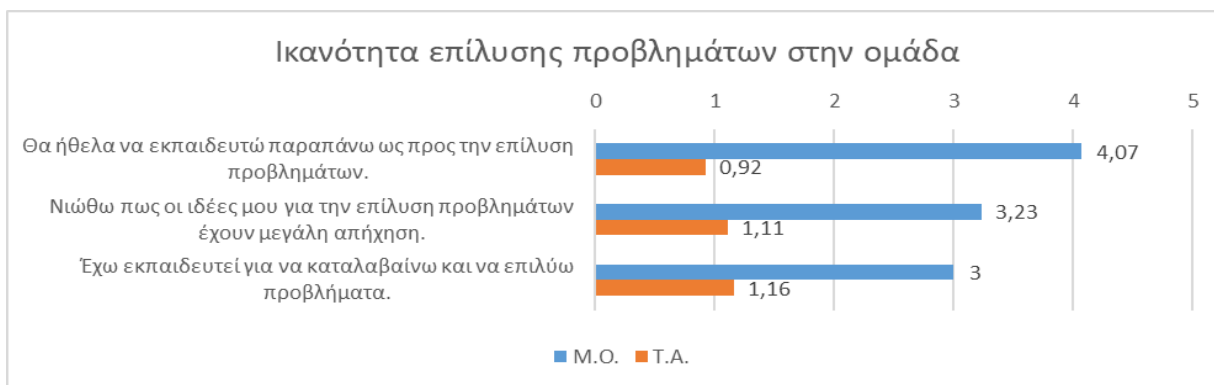
➤ **Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την ικανότητα των συμμετεχόντων στην επίλυση προβλημάτων στην ομάδα. Οι απαντήσεις δίνονται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πάρα πολύ).

Από τον Πίνακα 4.2.5 (και Γράφημα 4.2.7) παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι θα ήθελαν να εκπαιδευτούν παραπάνω ως προς την επίλυση προβλημάτων (M.O.= 4,07±0,92), ενώ ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν στο ότι νιώθουν πως οι ιδέες τους για την επίλυση προβλημάτων έχουν μεγάλη απήχηση (M.O.= 3,23±1,11), καθώς επίσης και ότι έχουν εκπαιδευτεί για να καταλαβαίνουν και να επιλύουν προβλήματα (M.O.= 3,00±1,16).

**Πίνακας 4.2.5:** Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>M.O</b>	<b>T.A</b>
Θα ήθελα να εκπαιδευτώ παραπάνω ως προς την επίλυση προβλημάτων.	4,07	0,92
Νιώθω πως οι ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων έχουν μεγάλη απήχηση.	3,23	1,11
Έχω εκπαιδευτεί για να καταλαβαίνω και να επιλύω προβλήματα.	3,00	1,16



**Γράφημα 4.2.7:** Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα

➤ **Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας**

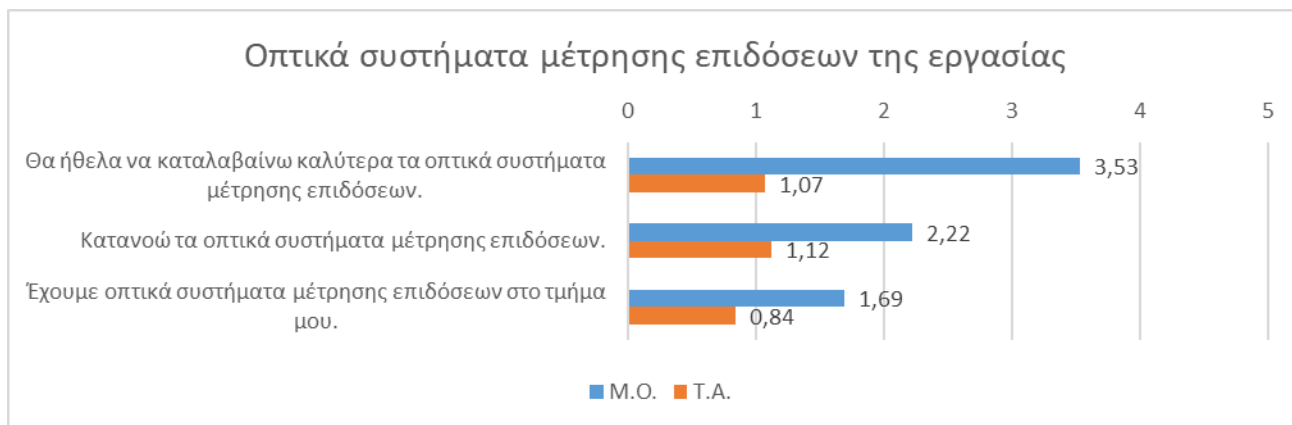
Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας. Οι απαντήσεις δίνονται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πάρα πολύ).

Από τον Πίνακα 4.2.6 (και Γράφημα 4.2.8) παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες τείνουν να συμφωνούν ότι θα ήθελαν να καταλαβαίνουν καλύτερα τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων (M.O.= 3,53±1,07). Ωστόσο, οι ίδιοι διαφωνούν πως κατανοούν τα οπτικά αυτά συστήματα (M.O.= 2,22±1,12) και πως τα έχουν στο τμήμα τους (M.O.= 1,69±0,84).

**Πίνακας 4.2.6:** Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>M.O</b>	<b>T.A.</b>
Θα ήθελα να καταλαβαίνω καλύτερα τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων.	3,53	1,07
Κατανοώ τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων.	2,22	1,12
Έχουμε οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων στο τμήμα μου.	1,69	0,84





**Γράφημα 4.2.8:** Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας

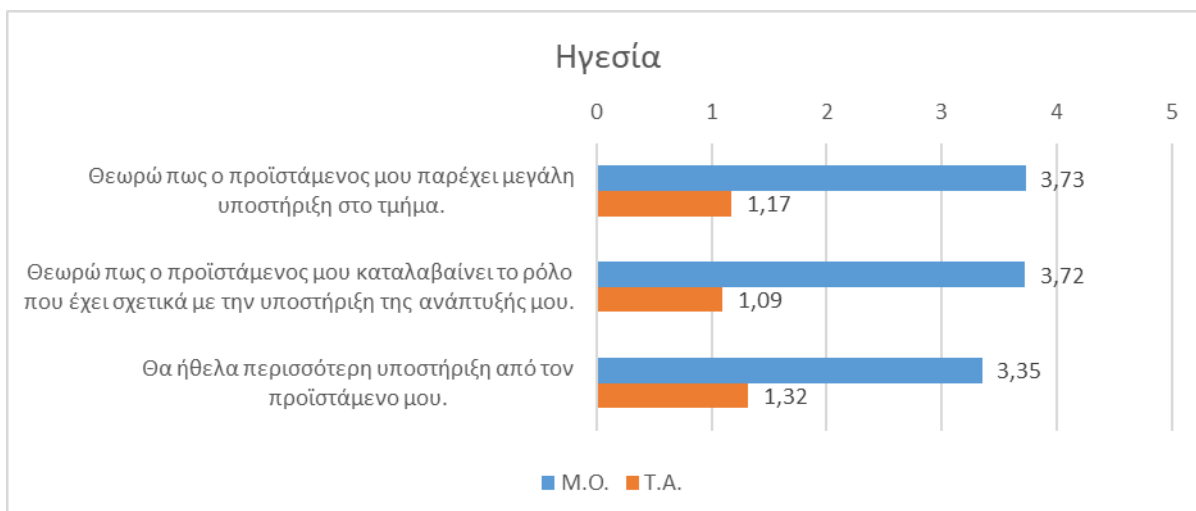
➤ **Ηγεσία**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την ηγεσία. Οι απαντήσεις δίνονται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πάρα πολύ).

Από τον Πίνακα 4.2.7 (και Γράφημα 4.2.9) παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως ο προϊστάμενος τους παρέχει μεγάλη υποστήριξη στο τμήμα (M.O.= 3,73±1,17), καθώς επίσης και πως ο ίδιος καταλαβαίνει το ρόλο που έχει σχετικά με την υποστήριξη της ανάπτυξής τους (M.O.= 3,72±1,09). Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν ότι θα ήθελαν περισσότερη υποστήριξη από τον προϊστάμενο τους (M.O.= 3,35±1,32).

**Πίνακας 4.2.7:** Ηγεσία

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>
Θεωρώ πως ο προϊστάμενος μου παρέχει μεγάλη υποστήριξη στο τμήμα.	3,73	1,17
Θεωρώ πως ο προϊστάμενος μου καταλαβαίνει το ρόλο που έχει σχετικά με την υποστήριξη της ανάπτυξής μου.	3,72	1,09
Θα ήθελα περισσότερη υποστήριξη από τον προϊστάμενο μου.	3,35	1,32



**Γράφημα 4.2.9: Ηγεσία**

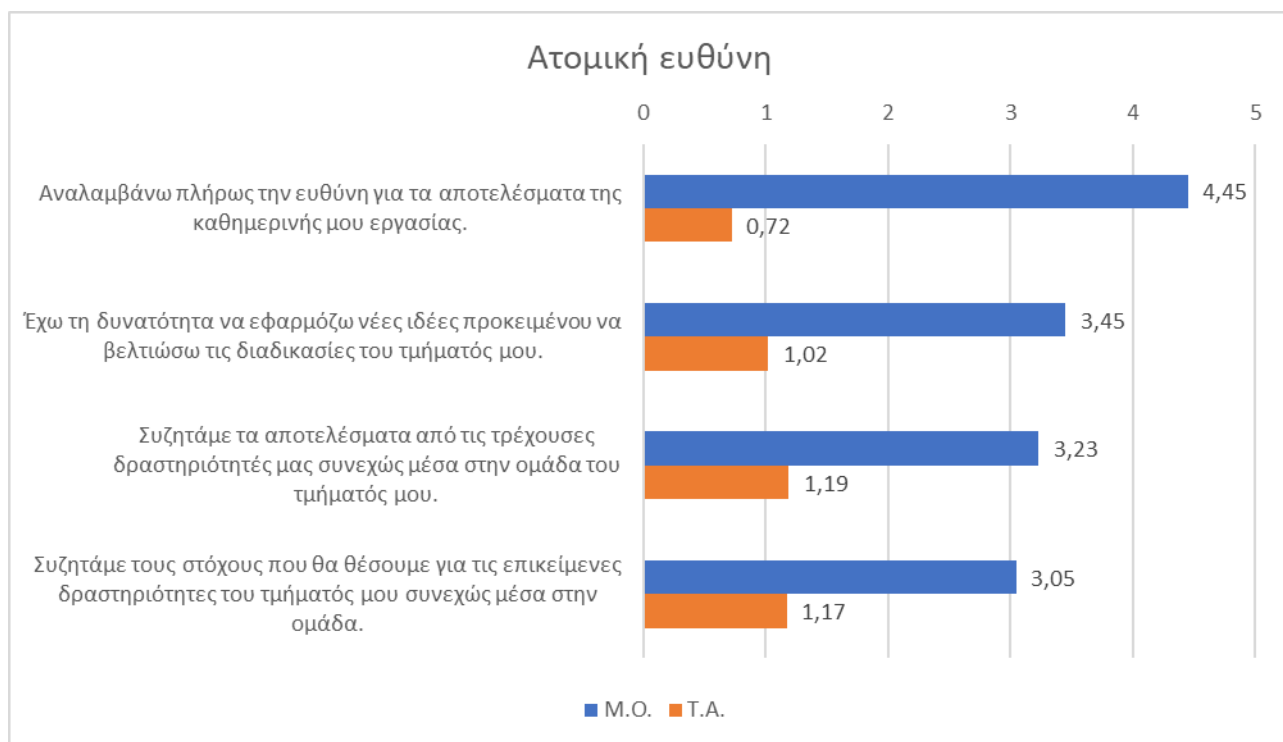
➤ **Ατομική ευθύνη**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι προτάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την ατομική ευθύνη των συμμετεχόντων. Οι απαντήσεις δίνονται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πάρα πολύ).

Από τον Πίνακα 4.2.8 (και Γράφημα 4.2.10) παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες συμφωνούν μάλλον πάρα πολύ πως αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη για τα αποτελέσματα της καθημερινής τους εργασίας (M.O.= 4,45±0,72), ενώ τείνουν να συμφωνούν πως έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζουν νέες ιδέες προκειμένου να βελτιώσουν τις διαδικασίες του τμήματός τους (M.O.= 3,45±1,02). Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν ότι συζητούν τα αποτελέσματα από τις τρέχουσες δραστηριότητές τους συνεχώς μέσα στην ομάδα του τμήματός τους (M.O.= 3,23±1,19), όπως επίσης και τους στόχους που θα θέσουν για τις επικείμενες δραστηριότητες του τμήματός τους (M.O.= 3,05±1,17).

**Πίνακας 4.2.8:** Ατομική ευθύνη

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A</b>
Αναλαμβάνω πλήρως την ευθύνη για τα αποτελέσματα της καθημερινής μου εργασίας.	4,45	0,72
Έχω τη δυνατότητα να εφαρμόζω νέες ιδέες προκειμένου να βελτιώσω τις διαδικασίες του τμήματός μου.	3,45	1,02
Συζητάμε τα αποτελέσματα από τις τρέχουσες δραστηριότητές μας συνεχώς μέσα στην ομάδα του τμήματός μου.	3,23	1,19
Συζητάμε τους στόχους που θα θέσουμε για τις επικείμενες δραστηριότητες του τμήματός μου συνεχώς μέσα στην ομάδα.	3,05	1,17



**Γράφημα 4.2.10:** Ατομική ευθύνη

### **Επαγωγική Στατιστική**

Στην ενότητα αυτή θα μελετηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής;
2. Ποια η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων στις απόψεις τους για την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των απόψεων των συμμετεχόντων για την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής;

### ➤ Ανάλυση αξιοπιστίας

Στον Πίνακα 4.2.9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τους παράγοντες. Προκύπτει ότι για τον παράγοντα «Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης» είναι  $\alpha=0,769$ , για τον παράγοντα «Συνεχής βελτίωση»  $\alpha=0,643$ , για την «Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών» είναι  $\alpha=0,632$ , για την «Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα» είναι  $\alpha=0,520$ , για τα «Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας» είναι  $\alpha=0,651$ , για την «Ηγεσία» είναι  $\alpha=0,789$  και για την «Ατομική ευθύνη» είναι  $\alpha=0,667$ .

Να σημειωθεί επιπλέον ότι στον παράγοντα «Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης» δεν συμπεριλήφθηκε η ερώτηση 6 της ενότητας του ερωτηματολογίου προς αύξηση του δείκτη αξιοπιστίας. Όμοια, στον παράγοντα «Συνεχής βελτίωση» εξαιρέθηκε η ερώτηση 7, στην «Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα» η ερώτηση 16 και στα «Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας» η ερώτηση 20. Οι ερωτήσεις αυτές αφαιρέθηκαν διότι η αξιοπιστία ήταν μικρότερη από 0,6. Τέλος, ο παράγοντας «Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα» εξαιρείται από την έρευνα λόγω χαμηλής αξιοπιστίας  $\alpha=0,520 < 0,6$ .

**Πίνακας 4.2.9:** Ανάλυση αξιοπιστίας

<b>Παράγοντες</b>	<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης	4,5	0,769
Συνεχής βελτίωση	8-10	0,643
Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών	11-14	0,632
Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα	15,17	<b>0,520</b>
Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας	18,19	0,651
Ηγεσία	21,22,23R	0,789
Ατομική ευθύνη	24-27	0,667

R: Reverse=Αντιστροφή ερώτησης

### ➤ 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

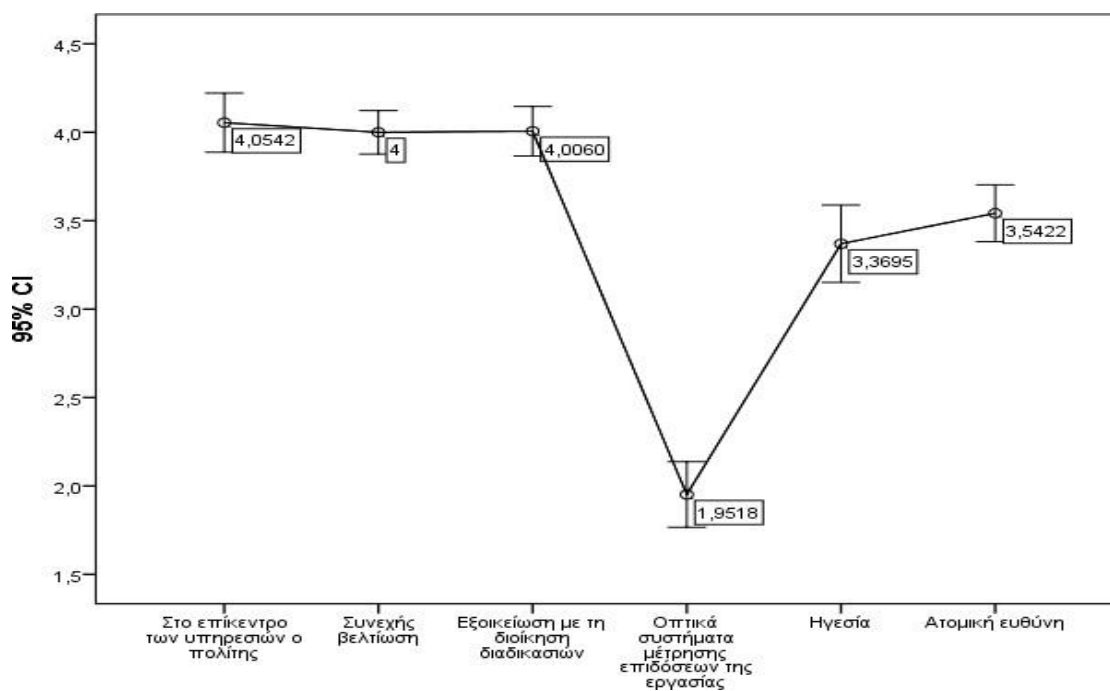
Ποιες οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής;

Ο Πίνακας 4.2.10 (Γράφημα 4.2.11) παρουσιάζει τα περιγραφικά στοιχεία των παραγόντων. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από το 1-5. Προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ο πολίτης (M.O.=4,05 ± 0,77). Επίσης, συμφωνούν ως προς την εξοικείωσή τους με τη διοίκηση διαδικασιών (M.O.=4,01 ± 0,64) και τη συνεχή τους βελτίωση (M.O.=4,00 ± 0,56), ενώ τείνουν να συμφωνούν με την ατομική τους ευθύνη (M.O.=3,54 ± 0,74).

Ωστόσο, οι ίδιοι ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν σχετικά με την ηγεσία (Μ.Ο.=3,37 ± 1,00) και διαφωνούν ξεκάθαρα ως προς τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας τους (Μ.Ο.=1,95 ± 0,85).

**Πίνακας 4.2.10:** Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων

<b>Παράγοντες</b>	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>
Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης	4,05	0,77
Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών	4,01	0,64
Συνεχής βελτίωση	4,00	0,56
Ατομική ευθύνη	3,54	0,74
Ηγεσία	3,37	1,00
Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας	1,95	0,85



**Γράφημα 4. 2.11:** Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων

➤ **2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα**

Ποια η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων στις απόψεις τους για την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής;

Φύλο

Ο Πίνακας 4.2.11 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test των παραγόντων ως προς το φύλο, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών σε καμία περίπτωση ( $p \geq 0,085 > 0,05$ )

**Πίνακας 4.2.11:** Έλεγχοι independent samples t-test για παράγοντες ως προς το φύλο

<b>Παράγοντες</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>p-value</b>
Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης	-0,434	81	0,666
Συνεχής βελτίωση	1,123	81	0,265
Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών	-1,742	81	0,085
Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας	0,208	81	0,836
Ηγεσία	-0,456	81	0,650
Ατομική ευθύνη	-0,270	81	0,788

### Μορφωτικό Επίπεδο

Ο Πίνακας 4.2.12 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων ANOVA των παραγόντων ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μέσω των τιμών σε καμία περίπτωση ( $p \geq 0,075 > 0,05$ ). Πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των δεδομένων σε 3 κατηγορίες: Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό.

**Πίνακας 4.2.12:** Έλεγχοι ANOVA για τους παράγοντες ως προς το μορφωτικό επίπεδο

<b>Παράγοντες</b>	<b>F(2,80)</b>	<b>p-value</b>
Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης	2,674	0,075
Συνεχής βελτίωση	1,161	0,318
Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών	1,622	0,204
Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας	0,939	0,395
Ηγεσία	1,607	0,207
Ατομική ευθύνη	1,345	0,266

### Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής

Ο Πίνακας 4.2.13 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων ANOVA των παραγόντων ως προς την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στην Περιφέρεια Αττικής, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μέσω των τιμών σε καμία περίπτωση ( $p \geq 0,100 > 0,05$ ).

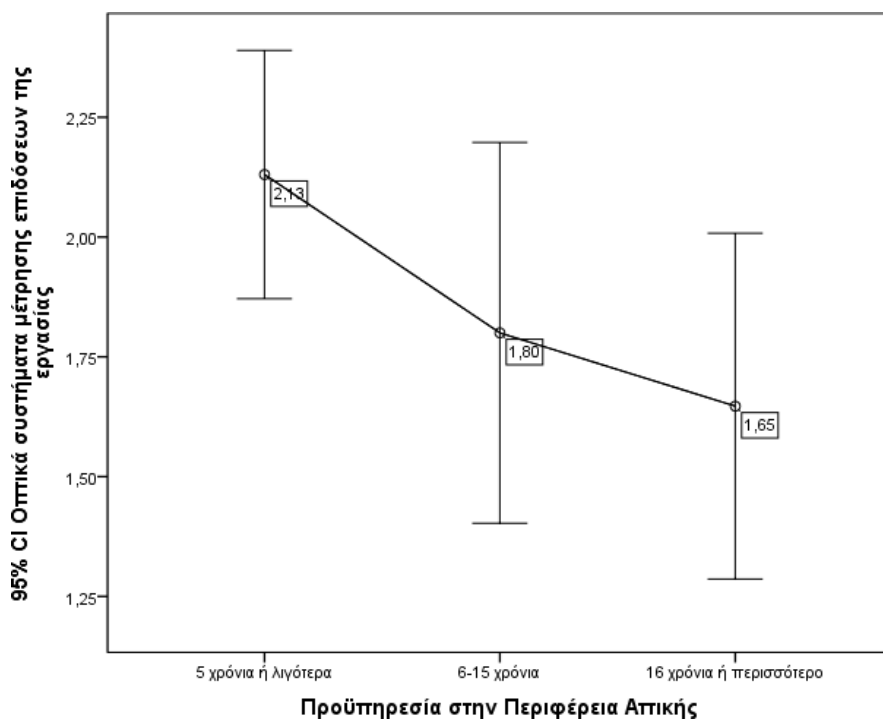
**Πίνακας 4.2.13:** Έλεγχοι ANOVA για τους παράγοντες ως προς την προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής

<b>Παράγοντες</b>	<b>F(3,79)</b>	<b>p-value</b>
Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης	0,423	0,737
Συνεχής βελτίωση	2,152	0,100
Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών	0,293	0,830
Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας	1,884	0,139
Ηγεσία	0,435	0,729
Ατομική ευθύνη	2,083	0,109

Ωστόσο εξετάζοντας την ύπαρξη γραμμικών συσχετίσεων με χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson προέκυψε αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα «Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας» ( $r_{ho} = -0,239$ ,  $p = 0,029$ ), όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.2.14. Η αρνητική σχέση αυτή απεικονίζεται στο Γράφημα 4.2.12.

**Πίνακας 4.2.14:** Συσχετίσεις Pearson για τους παράγοντες με την προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής

Παράγοντες	r (83)	p-value
Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης	-0,088	0,429
Συνεχής βελτίωση	-0,135	0,224
Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών	-0,103	0,356
Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας	-0,239	0,029
Ηγεσία	-0,095	0,392
Ατομική ευθύνη	-0,088	0,428



**Γράφημα 4.2.12:** Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας ως προς την προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής.



➤ **3<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα**

Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των απόψεων των συμμετεχόντων για την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής;

Ο Πίνακας 4.2.15 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Pearson για τους παράγοντες που αφορούν την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής. Προκύπτει ότι:

- Η «Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών» εμφανίζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «Συνεχής βελτίωση» ( $r=0,496$ ,  $p<0,01$ ).
- Τα «Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας» εμφανίζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με τον παράγοντα «Συνεχής βελτίωση» ( $r=0,289$ ,  $p<0,01$ ).
- Η «Ατομική ευθύνη» εμφανίζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με όλους τους παράγοντες. Συγκεκριμένα με:
  1. Τον παράγοντα «Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης» ( $r=0,258$ ,  $p<0,05$ ),
  2. Τον παράγοντα «Συνεχής βελτίωση» ( $r=0,341$ ,  $p<0,01$ ),
  3. Την «Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών» ( $r=0,222$ ,  $p<0,05$ ),
  4. Τα «Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας» ( $r=0,412$ ,  $p<0,01$ ) και
  5. Την «Ηγεσία» ( $r=0,334$ ,  $p<0,01$ ).

**Πίνακας 4.2.15:** Συσχετίσεις Pearson για τους παράγοντες της εφαρμογής κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής

	Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης	Συνεχής βελτίωση	Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών	Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας	Ηγεσία	Ατομική ευθύνη
Στο επίκεντρο των υπηρεσιών ο πολίτης	1					
Συνεχής βελτίωση	0,212	1				
Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών	0,111	,496**	1			
Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας	0,018	,289**	0,152	1		
Ηγεσία	0,164	-0,139	-0,068	0,107	1	
Ατομική ευθύνη	,258*	,341**	,222*	,412**	,334**	1

\*\*Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε στάθμη 1%

\*Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις σε στάθμη 5%

### 4.3 Περιορισμοί

Πρωταρχικής σημασίας περιορισμός είναι ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Για τον περιορισμό αυτό ευθύνεται η υγειονομική κατάσταση της χώρας λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού COVID-19 σε συνδυασμό με το καθεστώς της τηλεργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες, που υποχρεούνται να ακολουθήσουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, που δυσκόλεψε τη διαδικασία συγκέντρωσης μεγαλύτερου αριθμού ερωτηματολογίων σε σύντομο χρονικό διάστημα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα

Στην έρευνα συμμετείχαν 83 εργαζόμενοι σε διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής, στην πλειοψηφία τους γυναίκες. Σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, οι μισοί συμμετέχοντες είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού, ενώ περίπου 2 στα 5 άτομα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Τέλος, λίγο περισσότεροι από τους μισούς έχουν έως 5 έτη προϋπηρεσίας στην Περιφέρεια Αττικής και ένας στους τέσσερις διαθέτει από 6-15 έτη ανάλογη προϋπηρεσία.

**Στο 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα** μελετήθηκαν οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής.

Αρχικά, παρατηρήθηκε ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ο πολίτης. Για την ακρίβεια, φάνηκε ότι οι ίδιοι συμφωνούν πως είναι ξεκάθαρο το πως η δουλειά τους συνδέεται με τους πολίτες, καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πολιτών και πως αυτές σχετίζονται με τη δουλειά τους και θα ήθελαν να μπορούν να καταλαβαίνουν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών.

Έπειτα, οι συμμετέχοντες έδειξαν να συμφωνούν σε όμοιο επίπεδο σε ότι αφορά την εξοικειώσή τους με τη διοίκηση διαδικασιών. Συγκεκριμένα, οι ίδιοι συμφώνησαν πως είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν σε διοικητικές αποφάσεις που τους αφορούν, καταλαβαίνουν τις διαδικασίες στις οποίες συμμετέχουν καθημερινά, θα ήθελαν να μάθουν περισσότερα για τη διοίκηση διαδικασιών και καταλαβαίνουν κάποια κομμάτια διαδικασιών που δεν ανήκουν στο τμήμα τους.

Παρόμοια εικόνα διαμορφώθηκε μεταξύ των συμμετεχόντων αναφορικά με τις απόψεις τους για τη συνεχή τους βελτίωση. Ειδικότερα, οι ερωτηθέντες συμφώνησαν στο ότι θα ήθελαν να μάθουν περισσότερα σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της δουλειάς τους, πως γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα στο τμήμα τους και ξέρουν πως να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία για να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους.

Στην συνέχεια, οι ερωτηθέντες εκδήλωσαν τάση συμφωνίας σχετικά με την ατομική τους ευθύνη. Όπως παρατηρήθηκε, οι ίδιοι συμφώνησαν μάλλον πάρα πολύ πως αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη για τα αποτελέσματα της καθημερινής τους εργασίας, ενώ έτειναν απλά να συμφωνούν πως έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζουν νέες ιδέες προκειμένου να βελτιώσουν τις διαδικασίες του τμήματός του.

Σχετικά με τις απόψεις για την ηγεσία, παρατηρήθηκαν θετικές απόψεις, καθώς οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι ο προϊστάμενος τους, παρέχει μεγάλη υποστήριξη στο τμήμα και καταλαβαίνει το ρόλο που έχει σχετικά με την υποστήριξη της ανάπτυξής τους.

Ακόμη, αναφορικά με την ικανότητα των συμμετεχόντων στην επίλυση προβλημάτων στην ομάδα, οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι θα ήθελαν να εκπαιδευτούν παραπάνω ως προς την επίλυση προβλημάτων, βαθμολογώντας σε μέτριο βαθμό την προσωπική τους ικανότητα στον συγκεκριμένο τομέα.

Τέλος, οι συμμετέχοντες φάνηκε να διαφωνούν ξεκάθαρα ως προς την κατανόηση των οπτικών συστημάτων μέτρησης επιδόσεων της εργασίας τους, ανέφεραν ότι θα ήθελαν να καταλαβαίνουν καλύτερα και ότι δεν εφαρμόζονται συχνά στο τμήμα τους.

**Στο 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα** διερευνήθηκε η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων στις απόψεις τους για την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής. Από την διεξαγωγή της έρευνας δεν διαπιστώθηκε καμία επίδραση των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων στις απόψεις τους για τα εν λόγω ζητήματα πλην των ετών προϋπηρεσίας στην Περιφέρεια Αττικής. Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία εξέφρασαν περισσότερα προβλήματα ως προς την κατανόηση των οπτικών συστημάτων μέτρησης επιδόσεων της εργασίας

**Στο 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα** μελετήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των απόψεων των συμμετεχόντων για την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής. Παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμφωνούν περισσότερο με τη συνεχή βελτίωση στο τμήμα της εργασίας τους, εκδηλώνουν μεγαλύτερη εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών, τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας και μεγαλύτερη ατομική ευθύνη. Ακόμα, προέκυψε το συμπέρασμα ότι υψηλότερος βαθμός ατομικής ευθύνης των εργαζομένων, συνδέεται με την άποψη ότι στο επίκεντρο των υπηρεσιών είναι ο πολίτης, επιφέρει υψηλότερη εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών και με τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας και με καλύτερη-πιο θετική άποψη για την ηγεσία.

Σε κάθε περίπτωση, το Lean είναι φιλοσοφία και κουλτούρα. Δεν είναι «μασημένη τροφή» που ο καθένας μπορεί να μιμηθεί ή να αντιγράψει. Κάθε οργανισμός πρέπει μόνος του να ανακαλύψει πώς και πού μπορεί να εφαρμόσει όσα υποστηρίζει και πρεσβεύει το Lean. (S.Bell-M.Orzen, 2011)

Η λιτή σκέψη δεν μπορεί να συμβεί από μόνη της. Απαιτεί νέες συνήθειες, νέες δεξιότητες, και συχνά μια νέα αντίληψη σε ολόκληρο τον οργανισμό, από την ανώτατη διοίκηση έως το προσωπικό πρώτης γραμμής. Η λιτή διαχείριση αποτελεί έναν μετασχηματισμό κουλτούρας με τον οποίο αλλάζει ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού. Η δημιουργία κουλτούρας λιτής σκέψης συνάδει με την ακόρεστη επιθυμία για συνεχή βελτίωση (Cheryl M. Jekiel, 2010)

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 : Ερωτηματολόγιο έρευνας

Ερωτηματολόγιο σχετικά με την εφαρμογή κουλτούρας Λιτής Διοίκησης στα διάφορα τμήματα των Διευθύνσεων της Περιφέρειας Αττικής.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και προορίζεται για ερευνητική χρήση. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αξιοποιηθούν για ακαδημαϊκούς σκοπούς αποκλειστικά.

---

\* Απαιτείται

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Ανδρας

Γυναίκα

2. Μορφωτικό επίπεδο \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

Δευτεροβάθμια

εκπαίδευση

ΠτυχίοΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

3. Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Αττικής \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

5 χρόνια ή λιγότερα

6-15 χρόνια

16-25 χρόνια

26 χρόνια ή  
περισσότερα

Κουλτού  
ρα Λιτής  
Διοίκησης

Χρησιμοποιήστε την 5βαθμιαία κλίμακα όπου:

1 = Διαφωνώ πάρα πολύ, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5  
= Συμφωνώ πάρα πολύ , απαντώντας στο κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε αναφορικά με το  
βαθμό εφαρμογής στην υπηρεσία σας κάθε μίας από τις παρακάτω προτάσεις.

Στο επίκεντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών ο πολίτης

4. 1. Είναι ξεκάθαρο το πως η δουλειά μου συνδέεται με τους πολίτες. \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

5. 2. Καταλαβαίνω τις ανάγκες των πολιτών και πως αυτές σχετίζονται με τη δουλειά μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

---

6. 3. Θα ήθελα να μπορώ να καταλαβαίνω καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

---

Συνεχής βελτίωση

7. 4. Παρατηρώ συχνά βελτιώσεις στον τρόπο που δουλεύουμε στο τμήμα μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

---

8. 5. Ξέρω πως να χρησιμοποιήσω τα εργαλεία για να βελτιώσω τα αποτελέσματάμου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

---

9. 6. Γνωρίζω τι πρέπει να κάνω για βελτιωθούν τα αποτελέσματα στο τμήμα μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

---

10. 7. Θα ήθελα να μάθω περισσότερα σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης της δουλειάς μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

---



Εξοικείωση με τη διοίκηση διαδικασιών

11. 8. Καταλαβαίνω τις διαδικασίες στις οποίες συμμετέχω καθημερινά. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

12. 9. Καταλαβαίνω κάποια κομμάτια διαδικασιών που δεν ανήκουν στο τμήμα μου.

\*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

13. 10. Θα ήθελα να μάθω περισσότερα για τη διοίκηση διαδικασιών. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ      Συμφωνώ πάρα πολύ

14. 11. Είμαι πρόθυμος να συμμετέχω σε διοικητικές αποφάσεις που με αφορούν. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ                                    Συμφωνώ πάρα πολύ

---

Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στην ομάδα

15. 12. Νιώθω πως οι ιδέες μου για την επίλυση προβλημάτων έχουν μεγάλη απήχηση. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ                                    Συμφωνώ πάρα πολύ

---

16. 13. Θα ήθελα να εκπαιδευτώ παραπάνω ως προς την επίλυση προβλημάτων. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1      2      3      4      5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ                                    Συμφωνώ πάρα πολύ

---

17. 14. Έχω εκπαιδευτεί για να καταλαβαίνω και να επιλύω προβλήματα. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

Οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων της εργασίας

18. 15. Έχουμε οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων στο τμήμα μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

19. 16. Κατανοώ τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

20. 17. Θα ήθελα να καταλαβαίνω καλύτερα τα οπτικά συστήματα μέτρησης επιδόσεων. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

Ηγεσία

21. 18. Θεωρώ πως ο προϊστάμενος μου παρέχει μεγάλη υποστήριξη στο τμήμα. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

22. 19. Θεωρώ πως ο προϊστάμενος μου καταλαβαίνει το ρόλο που έχει σχετικά με την υποστήριξη της ανάπτυξής μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

23. 20. Θα ήθελα περισσότερη υποστήριξη από τον προϊστάμενο μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

Ατομική ευθύνη

24. 21. Αναλαμβάνω πλήρως την ευθύνη για τα αποτελέσματα της καθημερινής μου εργασίας. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

25. 22. Έχω τη δυνατότητα να εφαρμόζω νέες ιδέες προκειμένου να βελτιώσω τις διαδικασίες του τμήματός μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

26. 23. Συζητάμε τα αποτελέσματα από τις τρέχουσες δραστηριότητές μας συνεχώς μέσα στην ομάδα του τμήματός μου. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

27. 24. Συζητάμε τους στόχους που θα θέσουμε για τις επικείμενες δραστηριότητες του τμήματός μου συνεχώς μέσα στην ομάδα. \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1 2 3 4 5

---

Διαφωνώ πάρα πολύ

Συμφωνώ πάρα πολύ

---

Google

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξένη

Alsmadi, M., Almad, A., Rula, J., (2012), A comparative analysis of Lean practices and performance in the UK manufacturing and service sector firms, *Total Quality Management & Business Excellence*, p.p. 381-396

Antony J., “REFLECTIVE PRACTICE Six Sigma vs Lean Some perspectives from leading academics and practitioners”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 No. 2, 2011, pp. 185-190

Arlbjørn, J. S., & Freytag, P. V. (2013). Evidence of lean: A review of international peer-reviewed journal articles. *European Business Review*, 25(2), 174–205.

Bell Steven- Orzen Mike, *Lean IT-Enabling and Sustaining your Lean Transformation*”, 2010

Bhamu, J. and Singh Sangwan, K. (2014). Lean manufacturing: literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management* , 34 (7), σσ. 876-940

Bhasin, S., Burcher, P., (2006), ‘Lean viewed as a philosophy’, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.17, No1, pp 56-72

Bhasin S., (2012b), “Performance of lean in large organizations”, *Journal of Manufacturing Systems*, Vol. 31 No. 3, pp. 349-357

Bhasin, S. (2013). Impact of corporate culture on the lean adoption of the Lean principles. *International Journal of Lean Six Sigma* , 4 (2), σσ. 118-140

Bhatia. N., Drew, J., (2006) “Applying lean production to the public sector”, *The McKinsey Quarterly*



Bortolotti, T., Boscari, S. and Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, σσ. 182-201.

Cheryl M. Jekiel, 2010 “Lean Human Resources: Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement”, CRC Press

Daniel Bloom 2013. “Achieving HR Excellence through Six Sigma”, Productivity Press

Delgado, C., Ferreira, M. and Branco, M.C. (2010). The implementation of lean six sigma in financial services organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21 (4), σσ. 512-523

Dwane Lay 2013. “Lean HR: Introducing process excellence to your practice” CreateSpace Independent Publishing Platform

Emiliani, M.L. and D. J. Stec, 2005 “Leaders lost in transformation,” *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 26, no. 5, pp. 370–387

Feld, W., 2000. *Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them*. Washington: CRC press.

Imai M. 2012. “Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition” McGraw-Hill Education

Jolanyemi, J.K., (2008), Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey. *Total Quality Management*, 19(3), 295-320

Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way-14 Management Principles from the World Greatest Manufacturer*. New York, NY: McGraw-Hill.

Lüscher, L. S., Lewis, M. W., & Scher, L. S. L. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking : Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240

McLean, R., & Antony, J. (2014). Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 1–14.

Moyano Fuentes, J., Sacristan-Diaz, M., (2012). "Learning on lean: a review of thinking and research, International Journal of Operations & Production Management.

Ohno, T. (1998), "Toyota production system beyond large-scale production", Productivity press

Olivella, J., Cuatrecasas, L. and Gavilan, N. (2008). Work organization practices for lean production. Journal of Manufacturing Technology Management , 19 (7), σσ. 798- 811.

Pavnaskar, S.J., Gershenson, J.K. and Jambekar, A.B. 2003. "Classification scheme for lean manufacturing tools" International Journal of Production Research, Vol. 41 No. 13, pp. 3075-3090.

Polasec, R. 2003, "Lean, Six Sigma, and the Systems Approach: Management Initiatives for Process Improvement", Environmental Quality Management, Vol. 13(2), pp. 85-92.

Radnor, Z., Holweg, M., Waring, J., (2012) "Lean in the Healthcare: The Unfilled Promise?" Social Science and Medicine, Vol. 74, No.3, pp 367-371.

Radnor, Z., Osborne, S., (2013), "Lean: A failed theory for public services?", Public Management Review, Vol.15, No2, pp.265-287

Radnor, Z., Johnston, R., (2012). "Lean in UK Government: Internal efficiency or customer service, Production Planning & Control: The Management of Operations, 24:10-11, 903-915

Stone, K.B. (2012). Four decades of lean: a systematic literature review. International Journal of Lean Six Sigma, 3(2)

Storch, R.L. and Lim, S. (1999). Improving flow to achieve lean manufacturing in shipbuilding. Production Planning & Control , 10 (2), σσ. 127-137.

Womack J., Jones D., Ross D (1990), "The machine that changed the world: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million-Dollar 5-Year Study on the Future of the Automobile", Free Press, New York

Womack, J.P. and Jones, D.T. 1994, “From lean production to the lean enterprise”, Harvard Business Review, March - April, pp. 93 – 103

Womack J. and Jones D. (2013), “Lean thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation” Free Press (Πρώτη έκδοση 1996 - Touchstone, Δεύτερη έκδοση 2003 – Free Press)

Worley, J.M. and Doolen, T.L. (2006), “The role of communication and management support in alean manufacturing implementation”, Management Decision , Vol. 44 No. 2, pp. 228-45.

Zidel, TG., A Lean Toolbox -Using Lean Principles and Techniques in Healthcare.JHQ,(2006), 28(1): W1-7

## **Ελληνική**

Δαγτόγλου, Π. (2004). Γενικό Διοικητικό δίκαιο, Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλας (α 1977).

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015), Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; 2η έκδ., Αθήνα: Κριτική

Μπέσιλα - Βήκα Ευ. (2004). Τοπική Αυτοδιοίκηση (Θεσμικό Πλαίσιο - Ευρωπαϊκή Διάσταση), τόμος Ι, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.

Ραμματά, Μ., (2011). «Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ», εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ

Χλέπας Ν.Κ. (2001). Το νέο Σύνταγμα, πρακτικά συνεδρίου, Σάκκουλα.

Χυτήρης Λ. & Άννινος Λ. (2015), «Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών», ΣΕΑΒ, p.125- 127.

Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010) «Νέα αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης».

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ’ ΑΡΙΘΜ. 145/2010 (ΦΕΚ 238/Α/27-12-2010) «Οργανισμός της Περιφέρειας Αττικής».

## **Διαδικτυακοί Τόποι**

[www.patt.gov.gr](http://www.patt.gov.gr)