



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΒΑ-ΤQM

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟΝ
ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΡΧΩΝ Δ.Ο.Π
ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΚΑΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ»*



ΕΛΕΝΗ ΜΑΚΡΗ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2014

Πρόλογος

Έναυσμα αλλά και κινητήριοι μοχλός για την επιλογή του παρόντος θέματος της διπλωματικής μου εργασίας αποτέλεσε κατά κύριο λόγο η συνεχής και αδιάκοπη προσπάθεια της μητέρας μου η οποία μέσω της υψηλής θέσεως της σε μια από τις σημαντικότερες υπηρεσίες που διαθέτει αυτή τη στιγμή ο δημόσιος τομέας προσπαθεί να εξυγιάνει την λειτουργία αυτής της υπηρεσίας μέσω της εφαρμογής, πρωτίστως, των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τις οποίες χρησιμοποιεί ως βάση για να ανασχεδιάσει μια νέα υγιή υπηρεσία η οποία να έχει ως γνώμονα τον πολίτη και την ικανοποίησή του αξία που θα πρέπει να υιοθετηθεί από τις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα.

Ο παραπάνω λόγος καθώς και οι σπουδές μου στο MBA Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με παρότρυναν να θελήσω να επεκτείνω αλλά και να εμβαθύνω τις γνώσεις μου στο κατά πόσο εφαρμόζονται ή είναι εφικτό να εφαρμοστούν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τόσο στον Δημόσιο Τομέα γενικότερα, όσο και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση πιο συγκεκριμένα.

Περιεχόμενα

Σύνοψη	9
Κεφάλαιο 1^ο : Από τη Διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Από την Παραδοσιακή Διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	10
1.3 Γενικά για την Ποιότητα	13
1.3.1 Γενικός Ορισμός Ποιότητας	13
1.3.2 Άλλοι Ορισμοί της Ποιότητας	14
1.3.3 Βασικές Διαστάσεις Ποιότητας	15
1.4 Ολική Ποιότητα	16
1.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	17
1.6 Λόγοι για Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	18
1.7 Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	19
1.8 Αντικειμενικοί Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	22
1.9 Μέθοδοι, Εργαλεία και Τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	26
1.9.1 Τα Επτά Στατιστικά Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	27
1.9.2 Τα Επτά Διοικητικά Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	28
1.10 Πιστοποίηση	28
1.10.1 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO	29
1.10.2 Μοντέλο Αριστείας (EFQM)	31

1.11 Συμπεράσματα	32
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία	34
Δικτυακοί Τύποι	35

Κεφάλαιο 2^ο : Δημόσιος Τομέας, Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση

2.1 Εισαγωγή	36
2.2 Η Δημόσια Διοίκηση	36
2.3 Ορισμός Οργανισμού και Διοίκησης	37
2.4 Ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης	37
2.5 Ο Δημόσιος Τομέας	38
2.6 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση	40
2.7 Αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	44
2.8 Όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	46
2.9 Τα Οικονομικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	49
2.10 Συμπεράσματα	50
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία	52
Δικτυακοί Τύποι	53

Κεφάλαιο 3^ο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

3.1 Εισαγωγή	54
3.2 Διαφορά του Δημόσιου από τον Ιδιωτικό Τομέα	54
3.3 Ποιότητα Υπηρεσιών	55
3.4 Το Δημόσιο Management	57
3.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Δημόσιος Τομέας	58
3.6 Εισαγωγή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια	

Διοίκηση	62
3.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Τοπική Αυτοδιοίκηση	64
3.8 Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Δημόσια	
Διοίκηση	71
3.9 Συμπεράσματα	75
Βιβλιογραφία	76
 Κεφάλαιο 4^ο : Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Αθηναίων και Δήμου Θεσσαλονίκης	
4.1 Εισαγωγή	78
4.2 Σκοπός της Έρευνας	78
4.3 Στοιχεία της Έρευνας	78
4.4 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου	80
4.5 Επεξεργασία, Ανάλυση Δεδομένων, Αποτελέσματα	
και Προτάσεις	81
4.5.1 Έλεγχος Ερωτηματολογίου	83
4.5.2 Γενικά Χαρακτηριστικά Δείγματος	84
4.5.3 Ανάλυση Κατά Παράγοντες	92
4.5.4 Συμπεράσματα για την Ποιότητα Παρεχόμενων	
Υπηρεσιών	97
4.5.5 Η Σημασία των Διαστάσεων Ποιότητας	105
4.6 Συμπεράσματα	107
Γενικά Συμπεράσματα	108

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Ο κύκλος του Deming	25
Διάγραμμα 1.2: Ο κύκλος του Deming (ο τροχός μέσα στον τροχό)	26
Διάγραμμα 1.3: Οι βασικές απαιτήσεις ποιότητας & οι μεταξύ τους σχέσεις	30
Διάγραμμα 1.4: Οι αρχές του EFQM Model	31
Διάγραμμα 1.5: Επιχείρηση & Δ.Ο.Π.	33
Διάγραμμα 3.1: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	74
Διάγραμμα 3.2: Τα τέσσερα σημεία του ISO 9001: 2008	75
Διάγραμμα 4.1: Το φύλο των ερωτώμενων στην Αθήνα	85
Διάγραμμα 4.2: Το φύλο των ερωτώμενων στη Θεσσαλονίκη	85
Διάγραμμα 4.3: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος του Δήμου Αθηναίων	86
Διάγραμμα 4.4: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος του Δήμου Θεσσαλονίκης	87
Διάγραμμα 4.5: Συχνότητα χρήσης των υπηρεσιών του Δήμου	90
Διάγραμμα 4.6: Όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν ενδιαφέρον για να το λύσουν	98
Διάγραμμα 4.7: Ο δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη φορά.....	98
Διάγραμμα 4.8: Οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες	99
Διάγραμμα 4.9: Οι υπάλληλοι του δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους Πολίτες	99
Διάγραμμα 4.10: Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες	100
Διάγραμμα 4.11: Οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες	101
Διάγραμμα 4.12: Οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών	101
Διάγραμμα 4.13: Οι υπάλληλοι του δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή Εμφάνιση	103

Διάγραμμα 4.14: Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δήμου είναι άψογα σχεδιασμένα	103
Διάγραμμα 4.15: Ο δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό	104
Διάγραμμα 4.16: Όταν ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμα αυτό	105

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 2.1: Τοπική Αυτοδιοίκηση	42
Πίνακας 2.2: Πρίν και μετά το καθεστώς Καλλικράτη	43
Πίνακας 3.1: Διαφορές δημόσιας γραφειοκρατίας & δημοσίου management	58
Πίνακας 3.2: Εργαλεία Δ.Ο.Π	63
Πίνακας 4.1: Είστε Δημότης	84
Πίνακας 4.2: Ηλικία ερωτηθέντων του Δήμου Αθηναίων	88
Πίνακας 4.3: Ηλικία ερωτηθέντων του Δήμου Θεσσαλονίκης	89
Πίνακας 4.4: Ποιά υπηρεσία του Δήμου Αθηναίων χρησιμοποιείται πιο συχνά	91
Πίνακας 4.5: Ποιά υπηρεσία του Δήμου Θεσσαλονίκης χρησιμοποιείται πιο συχνά	91
Πίνακας 4.6: Inter-Item Correlation Matrix	92
Πίνακας 4.7: KMO and Bartlett's Test	93
Πίνακας 4.8: Ποσοστό μεταβλητότητας επεξήγησης του μοντέλου	94
Πίνακας 4.9: Μεταβλητές ανά παράγοντα	96

Σύνοψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές των σύγχρονων προσεγγίσεων της Διοίκησης Επιχειρήσεων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ειδικότερα επιλέγεται η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση, εν γένει και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, πιο συγκεκριμένα. Επιχειρείται κατ' αρχάς η ανάλυση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε συνδυασμό με την προσπάθεια εφαρμογής της στο Δημόσιο Τομέα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι φιλοσοφία διοίκησης η οποία θέτει ως προτεραιότητα την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των εξυπηρετούμενων, με τον πιο επαρκή και αποτελεσματικό τρόπο μέσα από συνεχή διαδικασία αλλαγής και βελτίωσης. Έχοντας ως βάση αυτό τον ορισμό θα επιχειρηθεί να μελετηθεί αν και κατά πόσο αυτή η φιλοσοφία διοίκησης εφαρμόζεται ή μπορεί να εφαρμοστεί στην Δημόσια Διοίκηση και στον τρόπο που αυτή παρέχει τις υπηρεσίες της με στόχο να επωφεληθούν, άμεσα και πρωτίστως, οι ενδιαφερόμενοι, δηλαδή οι πολίτες.

Αναλυτικότερα στο *πρώτο κεφάλαιο* θα αναλυθεί διεξοδικά ποια είναι η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας, ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους πρέπει να υιοθετείται, ποιες είναι οι γενικές αρχές της καθώς επίσης ποιες είναι οι μέθοδοι, τα εργαλεία αλλά και οι τεχνικές που αυτή χρησιμοποιεί.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* θα οριστεί ποιος είναι ο δημόσιος τομέας, ποια είναι η δημόσια διοίκηση και ποια η τοπική αυτοδιοίκηση. Εν συνεχεία θα αναλυθούν οι αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης, τα όργανά της καθώς και τα οικονομικά της.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* θα ειπωθεί ποια είναι η διαφορά δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τι εννοούμε όταν γίνεται αναφορά στην ποιότητα υπηρεσιών και ποια είναι η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τον Δημόσιο Τομέα, την Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Τέλος στο *τέταρτο κεφάλαιο* θα μελετηθεί κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δήμο Αθηναίων και στο δήμο Θεσσαλονίκης αλλά και σε ποιον δήμο υπάρχει μεγαλύτερη απήχηση της εφαρμογής τους.

Κεφάλαιο 1^ο : Από τη Διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το πρώτο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί να γίνει κατανοητή η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η χρησιμότητά της ύπαρξής της στον πυρήνα της κάθε επιχείρησης και του κάθε οργανισμού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια θα αναφερθούν οι βασικές αρχές που την διέπουν, ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της καθώς επίσης ποιες είναι οι μέθοδοι, τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιεί για να φέρει εις πέρας το λόγο ύπαρξής της. Τέλος θα γίνει αναφορά στους οργανισμούς που μπορούν να εισάγουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης ή του κάθε οργανισμού μέσω μοντέλων ή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

1.2 Από την παραδοσιακή Διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Είναι γνωστό ότι η Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων, ευρύτερα γνωστή με τον αγγλικό όρο management, είναι ένας από τους κλάδους της οικονομική επιστήμη. Ορίζεται ως η διαδικασία του προγραμματισμού, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

Το management ως επιστήμη ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Ο Αμερικάνος Frederick Taylor (1865-1915) υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Με τα συγγράμματα του “Shop Management” και “Principles of Science Management” αναδείχθηκε ως ο πατέρας της εν λόγω επιστήμης. Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Επιπροσθέτως, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν

να εστιάζουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Ο Γάλλος μηχανικός Henri Fayol θεωρείται ο μετά τον Taylor σπουδαιότερος θεμελιωτής της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Ως προς τις αρχές του Management, έδωσε πολύ έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι ποικίλες δραστηριότητες ή ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές τους, μπορούν να ενταχθούν σε κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρηματικές λειτουργίες. Αυτές είναι η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσέθεσε και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου των εργαζομένων. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του management.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Max Weber ασχολούμενος με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση έλεγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, γιατί είναι ένας τρόπος οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού-πυραμιδοειδούς τρόπου οργάνωσης.

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητήσεις εστιάζουν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειρίζονταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανών, απαιτώντας από αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριζαν ότι αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F.Roethlisberger. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε το

1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματα τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω κίνημα αποτέλεσε την απαρχή της μετάβασης από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης οι οποίες βασίζονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου. Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) που αποτελεί τη σύγχρονη μορφή της διοίκησης έχει τις ρίζες της στο κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων.

Η Δ.Ο.Π. σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το ίδιο επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ τριάντα περίπου χρόνια αργότερα για να ακολουθήσει στη συνέχεια και η Ευρώπη.

Θεωρητικοί της ποιότητας οι οποίοι όχι μόνο χάραξαν δρόμους αλλά και επηρέασαν την σκέψη της διοίκησης της ποιότητας είναι οι Grosby, Juran, Ishiwaka και Deming. Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο Philip Grosby έγινε ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη», δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν. Πατέρας των κύκλων ποιότητας, ο οποίος είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον ορό Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση είναι ο Ishiwaka. Κάνει πρόταση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας για την διασφάλιση της ποιότητας και θεωρεί πως ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος είναι μια επανάσταση στην διοικητική σκέψη. Στην Ιαπωνία η βιομηχανική και ποιοτική αναγέννησή της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον Deming, ο οποίος ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς. (*Wikipedia.org*)

Στις μέρες μας η διοίκηση των επιχειρήσεων, ακολουθεί τις αρχές τις Δ.Ο.Π. χωρίς όμως να αποκλείει τελείως τις παραδοσιακές θεωρίες για τη διοίκηση. Η Δ.Ο.Π. δύναται να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης της οποίας η επιτυχία στηρίζεται στον άριστο συνδυασμό όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Είναι μια σύγχρονη φιλοσοφία που εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. (*Λογοθέτης Ν., Αθήνα 1993*)

1.3 Γενικά για την Ποιότητα

Για να γίνει κατανοητή η έννοια, ο ρόλος και οι αρχές της Δ.Ο.Π. θα πρέπει πρώτα να αναλυθεί ξεχωριστά η έννοια της ποιότητας. Η ποιότητα είναι γενικά δύσκολο να οριστεί, παρά το γεγονός ότι όλοι έχουμε την εμπειρία της, είτε πρόκειται για ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας είτε για ποιότητα προϊόντων.

Πρόκειται για μια πολυσύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία περιλαμβάνει στη σύνθεσή της τόσο το σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές) όσο και τη συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων (δημόσιων και ιδιωτικών). (Μποχώρης Γ., "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", 2012)

Οι πιο αποδεχτοί και γνωστοί ορισμοί για την ποιότητα από διακεκριμένους ειδικούς, τους αποκαλούμενους "γκουρού" του είδους είναι:

Juran: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία) είναι η καταλληλότητα του για τον χρήστη.

Deming: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά.

Crosby: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία) είναι η συμμόρφωση του με τις απαιτήσεις/προδιαγραφές του. (Ζαβλανός, 2003, σελ.26-32)

1.3.1 Γενικός Ορισμός ποιότητας

Στον γενικό ορισμό της ποιότητας αναφέρεται ότι η υψηλή ποιότητα για ένα προϊόν ή για μια υπηρεσία υπάρχει όταν αυτό/αυτή καλύπτει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. Γενικά, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών στις οποίες πρέπει να εστιάζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες:

1. Στην κατανόηση της επιθυμίας του πελάτη και στην άμεση υλοποίησή της με στόχο το όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος.
2. Στην συνεχή παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλή ποιότητα και πιστότητα.

3. Στη συνεχή προσαρμογή στο ρυθμό των αλλαγών τόσο στο τεχνολογικό όσο και στο πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο.
4. Στην αναγκαιότητα να προβλέπεται η επιθυμία του πελάτη, να γίνονται δηλαδή πράγματα γι αυτόν πριν από αυτόν, να βρίσκονται πάντα ένα βήμα μπροστά. (Λογοθέτης Ν., 1992, σελ.15)

1.3.2 Άλλοι ορισμοί της ποιότητας

Σε αυτό το σημείο ενδεικτικά θα αναφερθούν και κάποιοι άλλοι ορισμοί για την ποιότητα που έχουν διατυπωθεί με την πάροδο του χρόνου από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα και είναι γενικά αποδεκτοί ανάλογα με την οπτική γωνία που το εξετάζει ο κάθε ένας.

Πιστεύετε λοιπόν ότι:

- Η ποιότητα είναι η τελειότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Quality is excellence)
- Η ποιότητα είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Quality is value)
- Η ποιότητα είναι συμμόρφωση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Quality is conformance to specifications)
- Η ποιότητα είναι συνάντηση και/ή ξεπέρασμα των απαιτήσεων των πελατών (Quality is meeting and/or exceeding customers' expectations)
- Η ποιότητα είναι το πόσο καλά λειτουργεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανάλογα με το λόγο που έχει σχεδιαστεί να χρησιμοποιηθεί (Quality is fitness for intended use). (Academy of Management Review, 1994, p. 419-445)

Γενικά μπορεί να ειπωθεί σύμφωνα και με το γενικό ορισμό που δόθηκε για την ποιότητα ότι οι παραπάνω ορισμοί είναι όλοι σωστοί και ότι σήμερα η πράξη δείχνει ότι οι προαναφερόμενοι ορισμοί ενωμένοι μπορούν να δώσουν στο ευρύ κοινό να κατανοήσει την έννοια της ποιότητας.

1.3.3 Βασικές διαστάσεις ποιότητας

Σύμφωνα με τον David Gavin, η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Με βάση λοιπόν τις εκάστοτε ανάγκες θα πρέπει οι υπεύθυνοι να προσδιορίζουν τη βαρύτητα που θα έχει η καθεμιά από τις οκτώ διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας, που είναι οι εξής: (Μποχώρης Γ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2012)

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος ή υπηρεσίας
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας
3. Αξιοπιστία προϊόντος ή υπηρεσίας
4. Ποιότητα παραγωγής
5. Αναμενόμενη διάρκεια παραγωγής προϊόντος ή υπηρεσίας
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας μετά την πώληση
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά
8. Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας
(Δερβιτσιώτης, 1993, σελ.43-44)

Με βάση αυτές τις οκτώ διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες αναφέρονται και στα προϊόντα αλλά και στις υπηρεσίες μπορούμε να κάνουμε ένα διαχωρισμό στις βασικές διαστάσεις της ποιότητας για τα προϊόντα και στις βασικές διαστάσεις της ποιότητας για τις υπηρεσίες. Είναι καλό αλλά και εν μέρει αναγκαίο να κάνουμε αυτό το διαχωρισμό διότι στη συνέχεια θα ασχοληθούμε μόνο με τις υπηρεσίες, και συγκεκριμένα με τις υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα, και όχι με τα προϊόντα.

Οι βασικές, λοιπόν διαστάσεις της ποιότητας στα προϊόντα είναι:

- ❖ Τα χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος, κύρια και δευτερεύοντα (features)
- ❖ Οι λειτουργίες και οι απόδοση (performance). Οι τιμές που αναδεικνύουν τις λειτουργίες των χαρακτηριστικών
- ❖ Η αξιοπιστία (reliability). Η προβολή της ποιότητας στο χρόνο
- ❖ Η συμμόρφωση (conformance). Ο βαθμός συμφωνίας χαρακτηριστικών με το Νομικό και το Κανονιστικό Πλαίσιο

- ❖ Η αντοχή (durability). Ο βαθμός σιγουριάς και ασφάλειας που απορρέει από το προϊόν
- ❖ Η ικανότητα επισκευής (serviceability)
- ❖ Τα αισθητικά χαρακτηριστικά (aesthetics). Υποκειμενικά χαρακτηριστικά εξωτερικής εμφάνισης που καθορίζουν το προϊόν (Μποχώρης Γ., 2012)

Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι:

- ❖ Η αξιοπιστία (reliability). Η ικανότητα να παρέχουμε ότι έχουμε υποσχεθεί τόσο για τα χαρακτηριστικά όσο και για τις λειτουργίες
- ❖ Η ασφάλεια (διασφάλιση) (assurance). Οι γνώσεις, η ευγένεια και η ικανότητα των εργαζομένων να εμπνέουν εμπιστοσύνη και η ικανότητα δημιουργίας του συναισθήματος αυτού
- ❖ Τα απτά στοιχεία (υλικά) (tangibles). Οι φυσικές εγκαταστάσεις και εμφάνιση του προσωπικού
- ❖ Η εν-συναίσθηση (empathy). Η εξατομικευμένη προσοχή και εξυπηρέτηση.
- ❖ Η προσβασιμότητα (accessibility). Η δυνατότητα να υπάρχει διαρκείς και ολοκληρωμένη πρόσβαση στον πελάτη.
- ❖ Η ανταποκρισιμότητα (responsiveness). Η διάθεση να βοηθήσουμε τους πελάτες και να προσφέρουμε καλές υπηρεσίες σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες. (Μποχώρης Γ., 2012)

1.4 Ολική Ποιότητα

Αφού αναλύθηκε η έννοια της ποιότητας τώρα μπορεί να γίνει αναφορά στο τι είναι η ολική ποιότητα για να ειπωθεί στη συνέχεια τι είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, που είναι και η έννοια η οποία εξετάζεται.

Ολική Ποιότητα λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης. (Β.Κέφης, 2003, Π.Π. σελ.11)

Για να υπάρξει Ολική Ποιότητα είναι απαραίτητη η αποδοχή ορισμένων συγκεκριμένων αρχών. Πριν αναφέρουμε όμως αυτές τις αρχές πρέπει να πούμε ότι ένας οργανισμός πρέπει να διαθέτει όραμα(vision), αποστολή(mission) και πολιτική(policy). Το όραμα είναι η περιγραφή των ιδανικών και των επιδιώξεων του οργανισμού. Η διατύπωση και η διάδοσή του προς τα στελέχη και τους εργαζόμενους ενός οργανισμού είναι καθήκον της γενικής διεύθυνσης. Οι ειδικότεροι στόχοι καθώς επίσης και ο τρόπος υλοποίησης των στόχων αυτών διατυπώνονται και συντονίζονται με βάση το όραμα. Αποστολή ονομάζεται ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού. Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού θέτουν γενικούς στόχους και είναι ο λόγος για τον οποίον χρειάζονται την ύπαρξη της πολιτικής, η οποία υποδεικνύει τον τρόπο επίτευξης των στόχων. (B.Κέφης, 2003, Π.Σ σελ.15-16)

Με τη συνύπαρξη λοιπόν του οράματος, της αποστολής και της πολιτικής, οι Αρχές της Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι:

1. Εστίαση στους πελάτες και στους stakeholders
2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους
3. Εστίαση στη διαδικασία και συνεχή βελτίωση

με την προϋπόθεση ότι είναι υποστηριζόμενα από ένα σύνολο διοικητικών πρακτικών και ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών. (Evans, Sixth Edition, p.18)

1.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, γνωστή επίσης και ως Total Quality Management, όπως προαναφέρθηκε, είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η παραπάνω τοποθέτηση ισχύει τόσο για τις επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα, όσο και για τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Ο βασικός προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Θα πρέπει να αναφέρουμε εδώ ότι η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ως “εξωτερικούς” πελάτες εννοούμε τους τελικούς καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και

υπηρεσιών και ως “εσωτερικούς” πελάτες εννοούμε τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και των υπηρεσιών και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.

Με βάση τα προαναφερόμενα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών. (Μποχώρης Γ., “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, 2012)

Ένας σημαντικός παράγοντας για την ολοκληρωμένη αντίληψη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η κατανόηση και η πιστή εφαρμογή των κατωτέρω βημάτων.

1. Κατανόηση των αρχών
2. Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή
3. Σχεδιασμός της αλλαγής
4. Αλλαγή της νοοτροπίας
5. Επιλογή της διαδικασίας και των εργαλείων
6. Συμμετοχή και αλληλοβοήθεια
7. Εγγύηση του αποτελέσματος

Όπου τα τέσσερα πρώτα αποτελούν το θεωρητικό μέρος και τα τρία επόμενα το εμπειρικό μέρος. (British Institute of Management)

1.6 Λόγοι για Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορεί να οδηγηθεί στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όταν υπάρχει ένας ή περισσότεροι από τους ακόλουθους λόγους:

1. Ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης ή του οργανισμού σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη εγχώρια ή διεθνή αγορά.

2. Αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας.
3. Αναποτελεσματικότητα “μηχανιστικών διαδικασιών” χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή για τη βελτίωσή της.

Εάν δεν υπάρχει η κατάλληλη εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης δεν μπορούμε να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εξαναγκάζονται να ακολουθούν μηχανικά προαποφασισμένες διαδικασίες. Πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τη διοίκηση έχει νόημα μόνο αν αυτή επιζητεί βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα με μακροπρόθεσμη προοπτική. Όταν δεν υπάρχει σωστό εργασιακό κλίμα και η ανάγκη για βελτιώσεις γίνεται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά μόνο οφέλη η προσπάθεια εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν θα έχει αποτέλεσμα. (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ.52-53)

1.7 Γενικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να υπάρχει η αποδοχή και η τήρηση ορισμένων αρχών της διοίκησης των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σε γενικές γραμμές οι αρχές αυτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ίδιες με τις βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας.

Αρχή 1^η: Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

Σύμφωνα με το συμβατικό management, η διοίκηση έχει ως πρώτη προτεραιότητά της το κόστος, δεύτερη την έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών και τρίτη την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η ιεράρχηση αυτή γίνεται για τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών. Δίνεται δηλαδή έμφαση στο κόστος και στην γρήγορη παράδοση με αποτέλεσμα η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας να έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Αυτό οδηγεί στην χαμηλή ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, τη μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς.

Με τη νέα προσέγγιση, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα πρέπει να είναι η πρώτη προτεραιότητα. Με την ιεράρχηση αυτή έρευνες έδειξαν ότι επιτυγχάνεται και η μείωση του κόστους και ο περιορισμός των προβλημάτων γεγονός που επιτρέπει και τη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών. Επομένως σύμφωνα με τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η ανάγκη εφαρμογής της πρώτης αρχής για την βελτίωση και των υπόλοιπων δεικτών αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Αρχή 2^η: Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων.

Παρατηρείτε ότι η σημαντικότερη αιτία για την κακή ποιότητα είναι η άγνοια ή η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Αυτό είναι αντιστρόφως ανάλογο αν σκεφτεί κανείς ότι ο πιο διαδεδομένος και κοινά αποδεκτός ορισμός της ποιότητας σήμερα είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Για να είναι όμως η επιχείρηση ή οργανισμός σε θέση να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί κάθε φορά τις απαιτήσεις του πελάτη, πρέπει να γνωρίζει:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες της
2. Ποιες είναι οι ανάγκες τους
3. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους.

Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών, να διεξάγεται έρευνα έτσι ώστε να δίνεται απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα.

Αποτελεί σύνθηθος φαινόμενο, κυρίως στην Ελλάδα, οι πελάτες να αντιμετωπίζονται ως αναγκαίο κακό, από όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αποκαλύπτεται συχνά μια στάση αδιαφορίας, περιφρόνησης, ακόμη και ενόχλησης, από την πλευρά των αρμόδιων κατά την εξυπηρέτηση των πελατών. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί μια ριζική μεταβολή τη νοοτροπίας όλων των στελεχών και των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό στην αντιμετώπιση των πελατών.

Αρχή 3^η: Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις

Η τρίτη αρχή μας δηλώνει ότι πρέπει να υπάρχει εξίσου τόσο η καλή σχεδίαση του προϊόντος όσο και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μην δημιουργούνται ελαττωματικά. Ο έλεγχος της ποιότητας δεν πρέπει να λαμβάνει

χώρα μετά την παραγωγή γιατί αυξάνεται το κόστος από τη συσσώρευση των ελαττωματικών αλλά και εμποδίζεται ο εντοπισμός των αιτιών, διότι περιορίζεται ή χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

Οι επιθυμητές βελτιώσεις από την επίλυση σύνθετων προβλημάτων γίνονται πιο εύκολα εφικτές, όταν αυτά αντιμετωπίζονται με μικτές διαλειτουργικές ομάδες. Η δημιουργία αυτών των μικτών ομάδων, στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ακόμα και οι προμηθευτές της, συμβάλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και στην ταυτόχρονη συνεχής βελτίωση του κάθε σταδίου με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους παραγωγής, του απαιτούμενου χρόνου αλλά και την σωστή απόδοση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη.

Αρχή 4^η: Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων

Κατά την παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα τη μετακίνηση της ευθύνης οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου της ποιότητας και, χρονικά, σε διαφορετική περίοδο από την περίοδο της παραγωγής. Αυτό λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτον διότι οι εργαζόμενοι εφησυχάζονται ότι οποιοδήποτε τυχόν πρόβλημα στην ποιότητα θα γίνει αντιληπτό από το αρμόδιο τμήμα. Δεύτερον η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι των εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα.

Με την μετακύληση της ευθύνης της ποιότητας και στους εργαζόμενους και το δικαίωμα να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία περιορίζονται σημαντικά τα δύο προαναφερόμενα προβλήματα. Έτσι το τμήμα ελέγχου της ποιότητας περιορίζεται στον έλεγχο της ποιότητας μόνο σε σημεία που δεν είναι εφικτό να γίνουν σε διάφορες θέσεις εργασίας και παίζει και συμβουλευτικό ρόλο στις μικτές ομάδες εργασίας.

Βασική προϋπόθεση για τον προσδιορισμό του προβλήματος, για την ορθή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα και για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όπου και όταν χρειάζεται, αποτελεί η συλλογή και η ανάλυση στοιχείων.

Η εφαρμογή της διοίκησης που στηρίζεται στην ανάλυση αντικειμενικών στοιχείων απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση, η οποία:

- Οφείλει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης
- Οφείλει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις
- Οφείλει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί της συνηθισμένης αντίδρασης προς τους “αγγελιοφόρους κακών μαντάτων”. (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ.53-58)

1.8 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αφού αναφέρθηκαν αλλά και αναλύθηκαν οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα διατυπώθει σε αυτό το σημείο ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της.

- i. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- ii. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της
- iii. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές
- iv. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών
- v. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

- vi. Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού, και λογισμικού, όταν αυτό ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους (*Δερβιτσιώτης, 2001, σελ.58-59*)

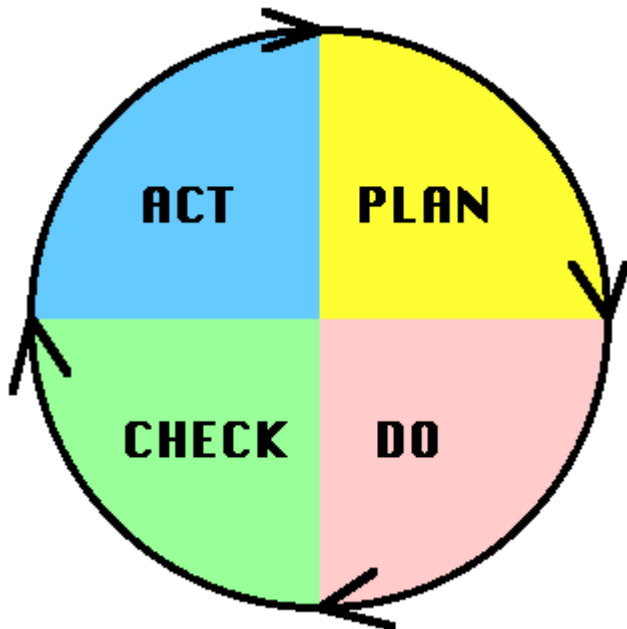
Σε αυτό το σημείο για την ορθότερη κατανόηση τόσο των αρχών όσο και των σκοπών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα ήταν κατάλληλο να αναφερθούν τα δεκατέσσερα σημεία της φιλοσοφίας του Deming για την αποτελεσματική διοίκηση τα οποία βοήθησαν σημαντικά στη θεμελίωση και ανάπτυξη της ΔΟΠ και είναι τα ακόλουθα: (*Μποχώρης Γ., 2012*)

1. Καθορισμός σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνια παραμονή στον κλάδο.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, ελαττώματα σε προϊόντα, καθυστερήσεις και λάθη.
3. Διακοπή της εξάρτισης από τη διασφάλιση ποιότητας με μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων.
4. Τερματισμός της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνεχή μείωση του κόστους
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζομένους.
7. Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων.
8. Απομάκρυνση του φόβου των εργαζομένων.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης
10. Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους'

11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, πρότυπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα.
12. Απομάκρυνση εμποδίων (κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τους εργαζομένους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους.
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας. (*Evans, Sixth Edition, p.100-105*)

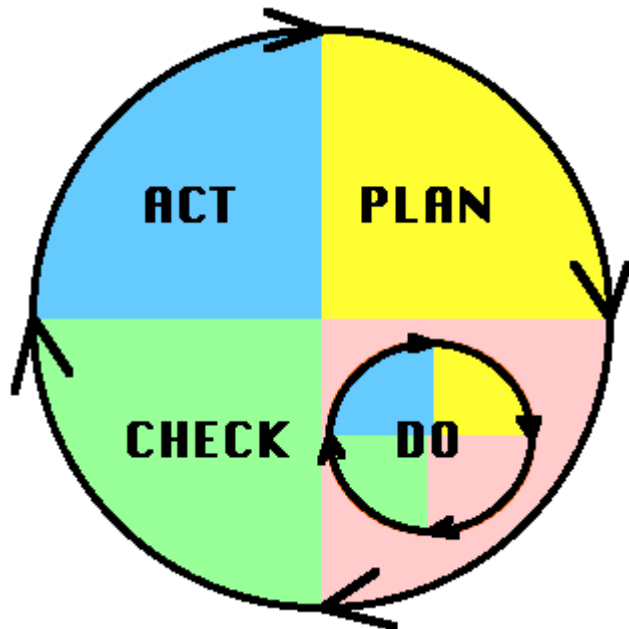
Μαζί με τα δεκατέσσερα σημεία ο Deming παρατήρησε επίσης ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να τοποθετούνται σε ένα συνεχή βρόχο ανάδρασης έτσι ώστε οι μάνατζερ να μπορούν να αναγνωρίσουν και να αλλάξουν τα μέρη της διαδικασίας που χρειάζονται βελτίωση. Δημιούργησε λοιπόν ένα διάγραμμα για να απεικονίσει αυτή τη συνεχόμενη διαδικασία γνωστή ως PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act). Το PDCA Cycle είναι μια συστηματική σειρά από βήματα για την απόκτηση πολύτιμης γνώσης για τη συνεχή βελτίωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Γνωστό επίσης ως ο Τροχός του Deming ή ο Κύκλος του Deming, η έννοια και η εφαρμογή του πρωτίστως συστήθηκε στον Dr. Deming από τον μέντορά του Walter Shewart από τα διάσημα εργαστήρια Bell της Νέας Υόρκης. Ο κύκλος ξεκινάει με το βήμα “σχεδιασμός”. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός στόχου ή σκοπού, την διατύπωση μιας θεωρίας, τον καθορισμό μέτρων επιτυχίας και την έναρξη ενός σχεδίου σε δράση. Αυτές οι δραστηριότητες ακολουθούνται από το βήμα “κάνω”, στο οποίο τα συστατικά του σχεδίου εφαρμόζονται, όπως η δημιουργία ενός προϊόντος. Το επόμενο βήμα είναι το “ελέγγω”, όπου τα αποτελέσματα παρακολουθούνται για να ελεγχθεί η εγκυρότητα του σχεδίου όσον αφορά τα σημάδια προόδου και επιτυχίας ή τα προβλήματα και οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Τον κύκλο κλείνει το βήμα “δρώ”, το οποίο ενσωματώνει την μάθηση που παράγεται από την όλη διαδικασία, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσαρμοστεί ο στόχος, να αλλάξουν οι μέθοδοι ή ακόμα και να αναδιατυπωθεί ολόκληρη η θεωρία. Αυτά τα τέσσερα βήματα επαναλαμβάνονται ξανά και ξανά ως μέρος ενός ατελείωτου κύκλου για συνεχή βελτίωση. (*The W. Edwards Deming Institute*).

Ο κύκλος του Deming μπορεί να απεικονιστεί ως εξής:



Διάγραμμα 1.1: Ο κύκλος του Deming
Πηγή: (Balanced Scorecard Institute, 2014)

Ο Deming έδωσε έμφαση στις βιομηχανικές διεργασίες παραγωγής και τα επίπεδα βελτίωσης που ζήτησε ήταν στο επίπεδο της παραγωγής. Στη σύγχρονη μεταβιομηχανική εταιρεία, αυτό το είδος των βελτιώσεων ακόμα χρειάζονται αλλά οι πραγματικοί “οδηγοί” απόδοσης συχνά συμβαίνουν στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η στρατηγική ανάπτυξης είναι μια άλλη διαδικασία αλλά έχει σχετικά μακροπρόθεσμες διακυμάνσεις επειδή οι μεγάλες δεν μπορούν να αλλάξουν το ίδιο γρήγορα με τις μικρές επιχειρηματικές μονάδες. Ωστόσο, οι στρατηγικές πρωτοβουλίες μπορούν και πρέπει να τοποθετηθούν σε ένα κύκλο ανατροφοδότησης, ολοκληρωμένο με μετρήσεις και σχεδίαση σε ένα PDCA Cycle. Για να απεικονίσουμε την σχέση των διαδικασιών της επιχειρηματικής μονάδας με τις στρατηγικές διαδικασίες μπορούμε να κατασκευάσουμε δυο ένθετους κύκλους.



Διάγραμμα 1.2: Ο κύκλος του Deming (ο τροχός μέσα στον τροχό)
 Πηγή: (Balanced Scorecard Institute, 2014)

Αυτός ο “τροχός” μέσα στον “τροχό” περιγράφει τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής διαχείρισης και της διαχείρισης της επιχειρηματικής μονάδας σε μια μεγάλη εταιρεία. Υπάρχουν στην πραγματικότητα αρκετές ξεχωριστές επιχειρηματικές μονάδες, φυσικά, η καθεμία με το δικό της σύνολο μετρήσεων, τους δικούς της σκοπούς, στόχους και πρωτοβουλίες. Αλλά αυτή η εικόνα απεικονίζει την ιδέα ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες αποτελούν το μέρος του “κάνω(do)” της συνολικής στρατηγικής προσπάθειας. Αυτό ισχύει τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Balanced Scorecard Institute).

Σημαντική, επίσης, ήταν και η συμβολή του Juran για την θεμελίωση της ΔΟΠ. Ο Juran θεωρεί ότι ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας (τριλογία του Juran), οι τρεις αυτές λειτουργίες αποτελούν τον σωστότερο μηχανισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη που είναι ο βασικότερος στόχος για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. (Evans, Sixth Edition, p.107)

1.9 Μέθοδοι, Εργαλεία και Τεχνικές στη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αφού αναλύθηκαν και οι αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήρθε η στιγμή να γίνει αναφορά σε κάποια στατιστικά εργαλεία και κάποιες νέες μεθόδους τα οποία μας βοηθούν για να την εφαρμόσουμε.

Ο κεντρικός στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι η συνεχή βελτίωση της ποιότητας για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Για την επίτευξη αυτού του αποτελέσματος υπάρχει ένα σύνολο από μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές που βοηθούν την διοίκηση αλλά και τους εργαζομένους στην επίτευξη αυτού του στόχου. (Μποχώρης Γ., 2012)

1.9.1 Τα επτά Στατιστικά Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν αποδειχτεί χρήσιμα επτά στατιστικά εργαλεία. Αυτά τα στατιστικά εργαλεία καθώς επίσης και τα στάδια που μπορούν να εφαρμοστούν για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος είναι τα εξής:

1. Διάγραμμα Ροής για διαδικασίες
2. Χάρτες έλεγχου

τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο πρώτο στάδιο, στο στάδιο κατανόησης του προβλήματος,

3. Φύλλα (Λίστες) Ελέγχου
4. Διάγραμμα Διασποράς

τα οποία χρησιμοποιούνται στο στάδιο της καταγραφής των γεγονότων και στην περιγραφή της συμπεριφοράς του συστήματος,

5. Ανάλυση Παρέτο
6. Ιστόγραμμα

τα οποία χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του προβλήματος

7. Διάγραμμα Αιτίων – Αποτελεσμάτων ή “ψαροκόκκαλο”

το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη ιδεών για σύνδεση αιτίων και αποτελεσμάτων

8. Τα επτά διοικητικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

τα οποία χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των προτάσεων. (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ.373)

1.9.2 Τα επτά Διοικητικά Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ωρίμανση αυτού του νέου τρόπου μανατζμεντ και η διάδοσή του σε ολόένα και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων διαφορετικού είδους δημιούργησε την ανάγκη για ανάπτυξη νέων τεχνικών για την αντιμετώπιση πιο σύνθετων προβλημάτων, οι οποίες σε συνδυασμό με τις ήδη υπάρχουσες, μπορούν να πετύχουν την βελτίωση της ποιότητας. Οι νέες, αυτές τεχνικές, οι οποίες έχουν γίνει γνωστές ως “τα επτά εργαλεία διοίκησης της ποιότητας” είναι:

- Το Διάγραμμα Συνάφειας
- Το Διάγραμμα Συσχέτισης
- Το Δενδροειδές Διάγραμμα Συστηματοποίησης
- Ο Πίνακας Διαμόρφωσης Προτεραιοτήτων
- Ο Πίνακας Διασύνδεσης Μεταβλητών
- Ο Χάρτης Ανάλυσης-Επιλογής Διαδικασιών
- Το Διάγραμμα Δικτύου Δραστηριοτήτων Έργου

Όλα τα παραπάνω εργαλεία βοηθούν στην εξεύρεση μακροχρόνιων λύσεων για την επίλυση των σύνθετων προβλημάτων σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό και αποτελούν σημαντικά εργαλεία για τη διοίκηση αλλά και τους εργαζομένους με τα οποία πετυχαίνουν την βελτίωση της ποιότητας και κατ’ επέκταση την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της επιχείρησης ή του οργανισμού. (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ.398)

1.10 Πιστοποίηση

Για την αξιολόγηση και την πορεία προς την αριστεία σε μια επιχείρηση δυο μέθοδοι υπήρξαν οι δημοφιλέστεροι α) η σειρά ISO 9000 συστημάτων διασφάλισης ποιότητας η οποία είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο το οποίο παρακολουθεί την

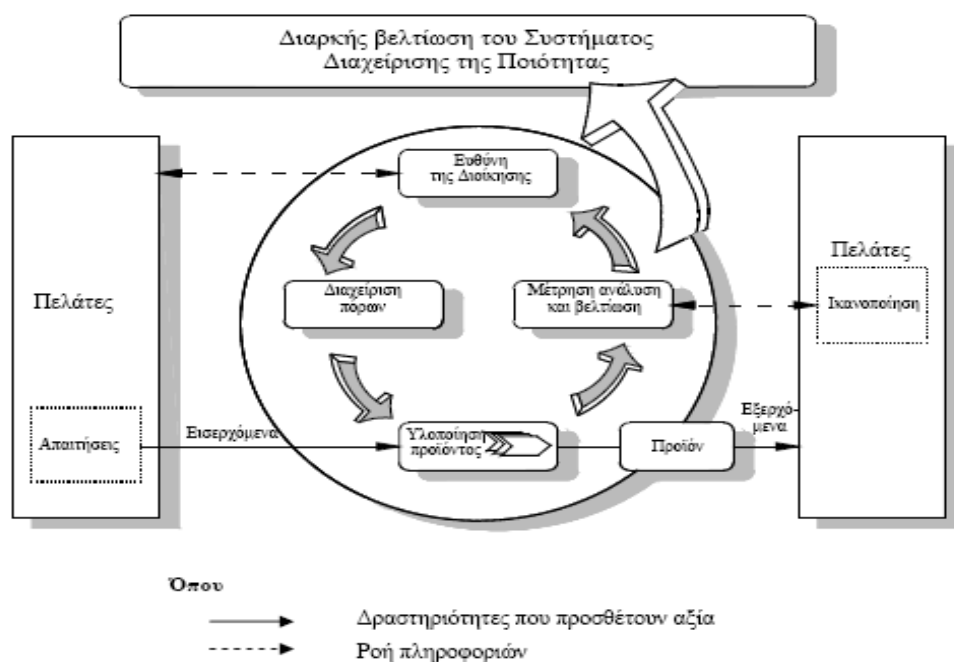
αποτελεσματικότητα της πολιτικής ποιότητας, την τυποποίηση των διαδικασιών, την αναγνώριση και μείωση των ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών, ενσωματώνει διαδικασίες βελτίωσης και πρόληψης και περιλαμβάνει ανασκόπηση διοίκησης του συστήματος και β) ένα μοντέλο αριστείας το οποίο βασίζεται στις αρχές της ΔΟΠ το οποίο επιδιώκει όπως και το πρότυπο ISO 9000 τη βελτίωση όλων των εργασιών και την ελαχιστοποίηση της σπατάλης, μεταθέτει όμως την εστίαση στον πελάτη με το να προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες του και τις μελλοντικές του προσδοκίες, εφαρμόζοντας γι' αυτό τις βέλτιστες πρακτικές (best practices) σε διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες.

1.10.1 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO

Ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι το ISO 9000. Σύμφωνα με εκτιμήσεις πάνω από ένα εκατομμύριο οργανισμοί σε 176 χώρες έχουν εφαρμόσει το ISO. Στην Ελλάδα 1720 ελληνικές εταιρείες ήταν πιστοποιημένες με ISO 9001:2000 μέχρι το 2008 σύμφωνα με τον ICAP (*Fotopoulos & Psomas, 2009*).

Το βασικότερο πρότυπο από τα συστήματα ποιότητας ISO είναι το ISO 9001, το οποίο προήλθε το 1959, από ένα Αμερικάνικο στρατιωτικό πρότυπο (MIL-Q-9858), το οποίο περιελάμβανε τις συμβατικές υποχρεώσεις για τους προμηθευτές πολεμικού υλικού και υπηρεσιών. Το 1970, το βρετανικό Υπουργείο Άμυνας υιοθέτησε το Αμερικάνικο στρατιωτικό πρότυπο και το 1979, το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης εξέδωσε το BS 5750 «Συστήματα Ποιότητας», το οποίο αποτέλεσε το πρώτο εμπορικό πρότυπο για συστήματα ποιότητας. Το 1987, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) στον οποίο συμμετείχαν 91 κράτη, αποδέχτηκε το BS 5750 ως σειρά προτύπων ISO 9000. Η σειρά περιλάμβανε τα πρότυπα ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 και ISO 9004. Τα πρότυπα αυτά βρήκαν διεθνή απήχηση από οργανισμούς ανά τον κόσμο, που τα εφάρμοζαν και τα πιστοποιούσαν. Την ίδια περίοδο, τα διεθνή πρότυπα της σειράς ISO 9000 εναρμονίστηκαν και υιοθετήθηκαν από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα ως σειρά EN 29000. Το 1994, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) αναθεώρησε τη σειρά προτύπων ISO 9000 της 1^{ης} έκδοσης του 1987 και κυκλοφόρησε τη 2^η έκδοσή τους, τα οποία ακολούθως υιοθετήθηκαν ως ευρωπαϊκά (EN ISO 9000) και ελληνικά (ΕΛΟΤ EN ISO 9000). Το 2000, η Τεχνική Επιτροπή 176 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) αναθεώρησε τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 της 2^{ης} έκδοσης του 1994, προκειμένου αυτά να

εξυπηρετούν καλύτερα τις σύγχρονες ανάγκες των οργανισμών. Μετά την αναθεώρηση, καταργήθηκαν τα πρότυπα ISO 9002 και ISO 9003 της 2^{ης} έκδοσης του 1994 και υπερκαλύφθηκαν από το ISO 9001 της νεώτερης (3^{ης} έκδοση). Κυρίως, η δομή του προτύπου ISO 9001 βασίζεται στην 4^η αρχή διαχείρισης ποιότητας (προσέγγιση ως διεργασία). Με βάση αυτή την προσέγγιση, ένας οργανισμός για να λειτουργεί αποτελεσματικά, θα πρέπει να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τις διεργασίες του και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, δεδομένου ότι το εξερχόμενο μιας διεργασίας αποτελεί το εισερχόμενο μιας άλλης. Από την άλλη, οι πελάτες παίζουν σημαντικό ρόλο παρέχοντας εισερχόμενα στον οργανισμό, ενώ σημαντική θεωρείται η παρακολούθηση της αντίληψής τους για το βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεών τους. Με βάση την 4^η αρχή «προσέγγιση ως διεργασία», οι βασικές απαιτήσεις ποιότητας, όπως καθορίζονται στα κεφάλαια 5 έως 8 του προτύπου ISO 9001 και οι μεταξύ τους σχέσεις, παρίσταται με το ακόλουθο Σχήμα (ISO 9001:2000, “Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ”).



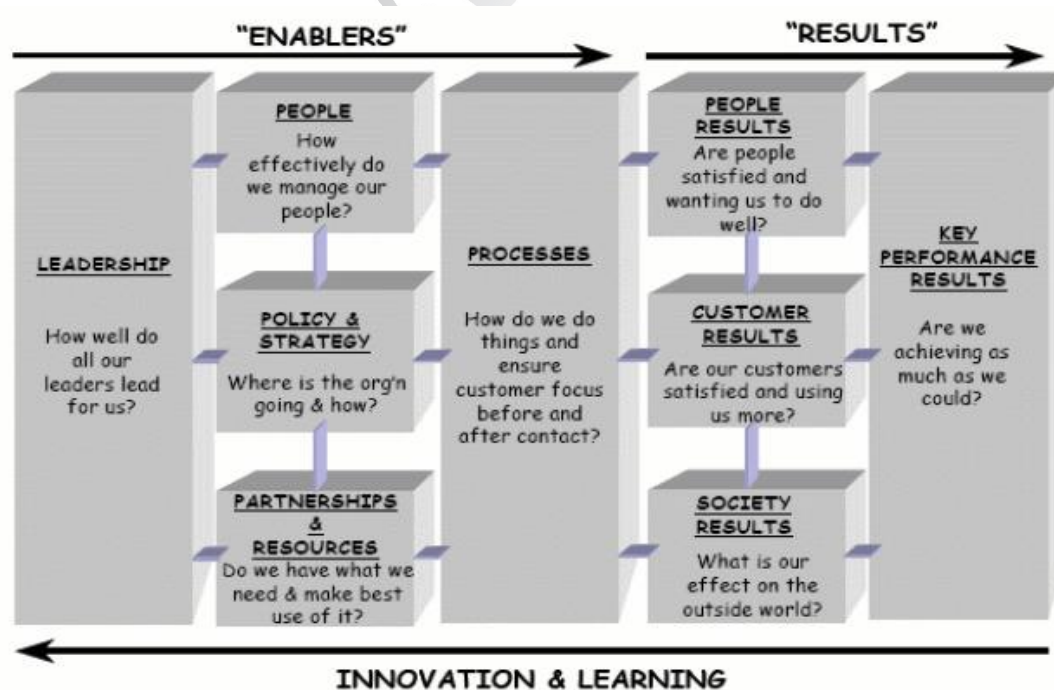
Διάγραμμα 1.3: Βασικές απαιτήσεις ποιότητας & οι μεταξύ τους σχέσεις
 Πηγή: “Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ”, 2000

Με άλλα λόγια τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 επινοήθηκαν για να βοηθήσουν οποιοδήποτε οργανισμό, ανεξάρτητα από τη δραστηριότητα και το μέγεθός του, να θέσει σε εφαρμογή αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

1.10.2 Μοντέλο Αριστείας (EFQM)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη διασφάλιση της ποιότητας τόσο στα παρεχόμενα προϊόντα όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό δημιούργησε έναν οργανισμό ο οποίος θα προωθούσε την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Ο EFQM (European Foundation for Quality Management), με έδρα τις Βρυξέλες, ιδρύθηκε στις 15 Σεπτεμβρίου 1988 από μια ομάδα 14^{ων} μεγάλων διακεκριμένων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba-Geigy, Bosch, Sulzer, VW, KLM, BT). Σήμερα αποτελείται από πάνω από 800 μέλη σε όλη την Ευρώπη. Ο EFQM είναι ο δημιουργός του European Quality Award, το οποίο αναγνωρίζει τις κορυφαίες εταιρείες κάθε χρόνο. (Bohoris G.A, 1995)

Από το 1990 ο EFQM εφάρμοσε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αξιολόγησης των Ευρωπαϊκών οργανισμών και επιχειρήσεων. Αυτό το μοντέλο συνδέει την εξυπηρέτηση του πελάτη με εννιά κριτήρια-προϋποθέσεις τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την επιτυχημένη οργάνωση της επιχείρησης, καθώς επίσης και για την επίτευξη των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Οι αρχές του προτύπου EFQM παρουσιάζονται διαγραμματικά ως εξής:



Διάγραμμα 1.4: Οι Αρχές του EFQM Model

Πηγή : *The EFQM Excellence Model, 1999-2003, EFQM (www.google.gr)*

Υπάρχουν τρία ξεχωριστά επίπεδα διεθνούς πιστοποίησης βάσει του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM:

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM Committed to Excellence)
 - Προσέγγιση 1: Αξιολόγηση τριών έργων βελτίωσης για την απόκτηση της Πιστοποίησης EFQM Committed to Excellence 1 Star
 - Προσέγγιση 2: Αξιολόγηση των βασικών συστημάτων της επιχείρησης για την απόκτηση της Πιστοποίησης EFQM Committed to Excellence 2 Star
- Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM Recognised for Excellence)
- Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Award) (*Bohoris G.A, 1995*) & (*Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, www.eede.gr*)

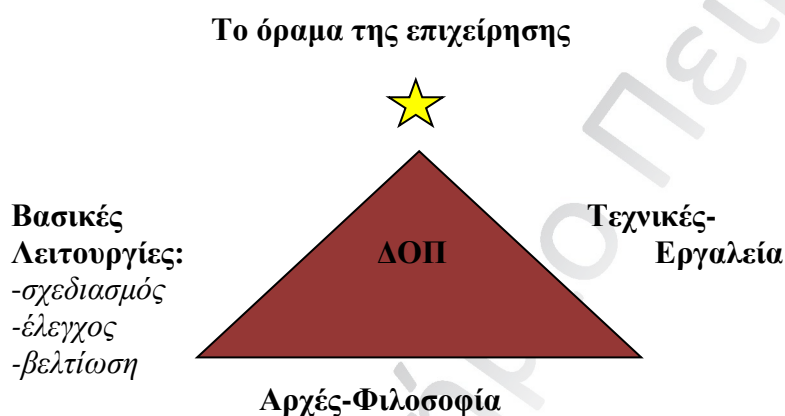
Η ελληνική εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, γνωστή και ως Ε.Ε.Δ.Ε, εκπροσωπεί τον οργανισμό EFQM στην Ελλάδα. Η Ε.Ε.Δ.Ε ως εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα έχει ως αποστολή της την ανάπτυξη και προώθηση των σύγχρονων αρχών, μεθόδων και τεχνικών του management και στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

1.11 Συμπεράσματα

Αφού αναλύθηκε στις παραπάνω ενότητες η κάθε έννοια ξεχωριστά οι οποίες συνθέτουν όλες μαζί την έννοια αλλά και τον ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αφού κατανοήθηκαν οι βασικές αρχές που τη διέπουν αλλά και τους σκοπούς για τους οποίους μια εταιρεία ή ένας οργανισμός χρειάζεται να ενσωματώσει στην τρόπο διοίκησης του την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκύπτει το συμπέρασμα ότι στους δύσκολους καιρούς που ζούμε για να μπορέσει μια επιχείρηση να είναι υγιής αλλά και να έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει στον εαυτό της να έχει ως γνώμονά της την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ολόκληρο το σκελετό της είτε αυτή ανήκει στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα, είτε παρέχει προϊόντα, είτε παρέχει υπηρεσίες.

Η μέχρι τώρα ανάλυσή περιλαμβάνει όλων των ειδών τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μιας και η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχει και μπορεί να εφαρμοστεί παντού με μικρές διαφοροποιήσεις ανάλογα τον τομέα στον οποίο αναφερόμαστε το οποίο θα το αναλυθεί στη συνέχεια αφού θα μελετηθεί η ύπαρξη των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ο ορισμός, οι γενικές αρχές αλλά και οι αντικειμενικοί σκοποί είναι κοινά για όλους τους τομείς.

Εν συντομία λοιπόν θα μπορούσαν να περιγραφούν τα όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, σχηματικά, ως εξής:



Διάγραμμα 1.5: Επιχείρηση & Δ.Ο.Π
Πηγή : (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ.9)

Τέλος διαπιστώθηκε ότι για να οδηγηθούν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί στην Ολική Ποιότητα χρειάζονται οργανισμούς για να τους δείξουν τον δρόμο προς αυτή την κατεύθυνση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των προτύπων διασφάλισης ποιότητας και μέσω των μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

1. Academy of Management Review, 1994
2. Bahn J., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας-Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές του», Εκδόσεις Γκιούρδας, 2000
3. Bohoris G.A., “A Comparative assessment of some major quality awards”, International Journal of Quality & Reliability Management, 1995, Volume 12
4. European Foundation for Quality Management, EFQM, “The European Quality Awards Application Handbook”, 1999, EFQM, Brussels
5. ISO 9001:2000, “Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ”
6. J. R. Evans, William M. Lindsay, «The Management and Control of Quality», Cincinnati, USA, 2002
7. James P., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2004
8. Fotopoulos C. & Psomas E, “The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results”, International Journal of Quality & Reliability Management, 2009
9. Δερβιτσιώτης Κ. Ν., «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδοτικός Οίκος “INTERBOOKS”, Αθήνα, 2001
10. Ζαβλανός Μ. Μ., «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., 2003
11. Κέφης Β. Ν., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική, 2005
12. Λογοθέτης Ν., «Managing for Total Quality», Prentice-Hall International Limited, 1992
13. Μποχώρης Γ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2012
14. Μποχώρης Γ., «Έλεγχος, Διασφάλιση & Βελτίωση Ποιότητας - Μεθοδολογία 6σ»
15. Σπανός Α., «Ολική Ποιότητα», Γαλαίος-Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 1993

Δικτυακοί Τύποι

1. Balance Scorecard Institute, www.balancedscorecard.org
2. British Institute of Management
3. www.eede.gr
4. www.efqm.org
5. www.iso.org
6. The W. Edwards Deming Institute, www.deming.org
7. www.wikipedia.org

Κεφάλαιο 2^ο : Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιος Τομέας & Τοπική Αυτοδιοίκηση

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί η έννοια της δημόσιας διοίκησης και η σχέση της με το δημόσιο τομέα. Επιπλέον θα αναλυθούν συγκεκριμένα όργανα της δημόσιας διοίκησης, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) έτσι ώστε στη συνέχεια, αφού έχει γίνει κατανοητό τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τι είναι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, να εξεταστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

2.2 Η Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση έχει ως στόχο και σκοπό της την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου ή με άλλα λόγια του δημοσίου συμφέροντος. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι το ατομικό συμφέρον είναι διάφορο του δημοσίου συμφέροντος.

Το ατομικό συμφέρον είναι το ιδιωτικό συμφέρον το οποίο μπορεί να ικανοποιηθεί από την προσωπική, ιδιωτική πρωτοβουλία του κάθε ατόμου σαν ξεχωριστή οντότητα. Κίνητρο του κάθε ατόμου σε αυτή την περίπτωση είναι το προσωπικό όφελος, υλικής ή ηθικής φύσεως. Υπάρχουν όμως και συμφέροντα σε όλα τα μέλη του κοινωνικού συνόλου που λόγω της φύσης τους ή της έκτασής τους δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από το κάθε άτομο σαν ξεχωριστή οντότητα. Η σφαίρα λοιπόν του δημοσίου συμφέροντος είναι και η περιοχή δράσεως της δημόσιας διοίκησης το κίνητρο της οποίας είναι αφιλοκερδές, είναι η επιδίωξη της κοινής ωφέλειας. Βέβαια το ακριβές περιεχόμενο του δημοσίου συμφέροντος ποικίλοι, ανάλογα με τις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες, ιστορικές συγκυρίες κ.α. Ο σκοπός της, ανεξάρτητά από τις συνθήκες που επικρατούν, αποβλέπει πάντα στην ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος.

2.3 Ορισμός Οργανισμού και Διοίκησης

Πριν γίνει αναφορά στον ορισμό της δημόσιας διοίκησης θα επιχειρηθεί να αποδοθεί η έννοια της διοίκησης αλλά και την έννοια του οργανισμού, μιας και είναι όρος ο οποίος περιλαμβάνεται στον ορισμό της διοίκησης.

Ως οργανισμό εννοείται ένα σύνολο ανθρώπων ή ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ορισμένων ατόμων, οι οποίοι λειτουργούν υπό τους ίδιους όρους και αρχές, έχοντας ένα δεδομένο σύνολο μέσων προς χρήση (υλικών, τεχνικών κ.α.) καθώς και μια σειρά ακολουθητέων διαδικασιών ώστε να υλοποιήσει ο καθένας αποτελεσματικά τους στόχους του οργανισμού.

Ως διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί η εφαρμοσμένη επιστήμη και τέχνη που αποβλέπει στην επιλογή του προσφορότερου τρόπου οργάνωσης του οργανισμού καθώς και στη βέλτιστη κατανομή και διαχείριση του προσωπικού του. Με τον όρο διοίκηση (management) γίνεται επίσης αναφορά στη διαδικασία εκείνη κατά την οποία ολοκληρώνεται το έργο ενός οργανισμού μέσω της συντονισμένης αποτελεσματικής εργασίας των καθ' ύλην αρμόδιων ανθρώπων και τη χρήση των απαιτούμενων μέσων για την υλοποίηση των στόχων αυτών. Ο H.Simon είχε πει ακριβώς για την διοίκηση ότι είναι «η τέχνη της επίτευξης των στόχων μέσω άλλων» (“the art of getting things done”).

Οι κυριότερες μορφές διοίκησης είναι η Ιδιωτική και η Δημόσια Διοίκηση.

2.4 Ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης

Η επιστήμη ως προς τον καθορισμό της έννοιας της Δημόσιας Διοίκησης συνάντησε αρκετές δυσκολίες. Η επιστήμη λοιπόν ακολούθησε δύο μεθόδους για τον καθορισμό αυτής της έννοιας, την αρνητική και αργότερα τη θετική έννοια αυτής. Σύμφωνα με την αρνητική έννοια η Δημόσια Διοίκησης είναι η δράση του Κράτους για την πραγματοποίηση των σκοπών του, η οποία δεν είναι άσκηση ούτε νομοθετικού, ούτε δικαστικού έργου. Ονομάστηκε λοιπόν αρνητική γιατί δήλωνε τι δεν είναι η Δημόσια Διοίκηση. Επειδή όμως είναι κύρια λειτουργία του κράτους δεν μπορούμε να την τοποθετήσουμε εννοιολογικά μόνο ως το “υπολειπόμενο” μέρος της αφαίρεσης του νομοθετικού και δικαστικού έργου από την κρατική δραστηριότητα. Πρέπει να δώσουμε και τη θετική της εικόνα, τι είναι δηλαδή η Δημόσια Διοίκηση, την θετική έννοιά της.

Λόγω της ιδιομορφίας της όμως, διότι η διοίκηση αλλάζει φύση και μορφή ανάλογα με τους τομείς δράσης της, τα δικαιπρακτικά μέσα που χρησιμοποιεί, την έκταση των καθηκόντων της κ.α, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ως προς τη θετική της έννοια.

Για να γίνει κατανοητή λοιπόν η θετική της εικόνα πρέπει να γίνει περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών της:

- i. Η Δημόσια Διοίκηση είναι δράση στραμμένη προς το έννομο οργανωμένο σύνολο. Έχει σαν σκοπό τη ρύθμιση της ζωής των πολιτών με πράξεις για θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο ή κατηγορίες αυτού.
- ii. Η Δημόσια Διοίκηση είναι δράση υπέρ των δημοσίων συμφερόντων. Πρώτα έρχεται το δημόσιο συμφέρον και μετά το ατομικό.
- iii. Η Δημόσια Διοίκηση είναι διαπλαστική εκτέλεση του νόμου. Αυτό που ορίζεται από νομοθέτη γενικά και αφηρημένα μεταπλάθεται κατά κανόνα σε ατομική διοικητική πράξη. (*Δ.Κόρσος, 1995, σελ.31*)

Εντούτοις, Δημόσια Διοίκηση, σύμφωνα με την οργανική θεωρία του Διοικητικού Δικαίου, θεωρείται το σύνολο των νομικών προσώπων από τα οποία αποτελούνται τα διοικητικά όργανα, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου, δηλαδή είναι η Διοίκηση των υπηρεσιών του κράτους, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (οργανισμών τοπικής και καθ' ύλην αυτοδιοίκησης) και των Οργανισμών Ιδιωτικού δικαίου του κράτους ή των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. (*Ε.Σπηλιοτόπουλος, 1998, σελ.19*)

Ως απλή αναφορά, η Ιδιωτική Διοίκηση είναι η Διοίκηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών των ιδιωτών ή των ομίλων ιδιωτών και όχι του κράτους ή των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

2.5 Ο Δημόσιος Τομέας

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο και επιτακτικό να διευκρινιστεί η έννοια του Δημόσιου Τομέα, η οποία δεν ταυτίζεται με την έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.

Ο δημόσιος τομέας είναι ένας ευρύτερος χώρος από αυτόν της δημόσιας διοίκησης. Δηλαδή η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου τομέα

αλλά όχι ολόκληρο. Ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του κράτους και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (αυτός είναι ο δημόσιος τομέας υπό την στενή έννοια). Αν προσθέσουμε και τα νομικά πρόσωπα που εξαρτώνται (άμεσα ή έμμεσα) ή επιχορηγούνται ή εποπτεύονται από το κράτος, ανεξάρτητα αν είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού ή μεικτού δικαίου, όλα μαζί απαρτίζουν το λεγόμενο ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Για πρώτη φορά ορίζεται, από νομοθετικής απόψεως, η έννοια του δημοσίου φορέα από το άρθρο 1 § 6 του ν. 1256/1982 περί πολυθεσίας και πολυαπασχολήσεως. Με βάση το νόμο αυτό περιλαμβάνονται οι εξής κρατικοί φορείς:

- i. Οι κρατικές ή δημόσιες υπηρεσίες όταν αυτές εκπροσωπούνται από το νομικό πρόσωπο του δημοσίου
- ii. Οι κρατικοί ή δημόσιοι οργανισμοί ως κρατικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου
- iii. Οι κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις όπως η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, ΕΡΤ κ.α
- iv. Τα κοινωφελή ιδρύματα του Αστικού κώδικα που ήρθαν στα χέρια του Δημοσίου και χρηματοδοτούνται από αυτό
- v. Οι τραπεζικές και άλλες ανώνυμες εταιρείες στις οποίες είτε τα νομικά πρόσωπα των παραπάνω περιπτώσεων διαθέτουν το σύνολο ή την πλειοψηφία των μετοχών του εταιρικού κεφαλαίου ή έχουν κρατικό προνόμιο ή κρατική επιχορήγηση όπως η Τράπεζα της Ελλάδος, η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα, η Κτηματική Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα, κ.α
- vi. Τα κρατικά νομικά πρόσωπα που από το νόμο ή τα δικαστήρια λογαριάζονται ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου τα οποία χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από οποιοδήποτε από τα παραπάνω νομικά πρόσωπα όπως ο Οργανισμός Συγκοινωνιών Ελλάδος, ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός κ.α.
- vii. Οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρείες των προαναφερόμενων νομικών προσώπων οι οποίες ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά

Το άρθρο 51 § 1 του ν. 1892/1990 περί εκσυγχρονισμού και επιπροσθέτως με το άρθρου 4 § 6 του ν. 1943/1991 περί εκσυγχρονισμού επαναπροσδιόρισε την έννοια του δημοσίου τομέα και πλέον ο ευρύτερος δημόσιος τομέας περιλαμβάνει:

- I. Τις κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου (του κράτους) και εκπροσωπούνται από αυτό.
- II. Τα κάθε είδους νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου είτε αυτά αποτελούν οργανισμούς κατά τόπον, είτε καθ' ύλην αυτοδιοικήσεως, με εξαίρεση αυτά των Χρηματιστηρίων Αξιών.
- III. Τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου (κράτους), είτε στο σύνολό τους, είτε κατά πλειοψηφία
- IV. Τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρίες των νομικών προσώπων που αναφέρονται στο ii. και στο iii., με εξαίρεση τις επιχειρήσεις των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η έννοια λοιπόν του ευρύτερου δημόσιου τομέα είναι ελαστική και μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε κυβέρνησης μέσω διατάξεων.

2.6 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση

Όπως έχει αναφερθεί ήδη, μέρος της δημόσιας διοίκησης αποτελούν οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η διοίκηση λοιπόν των τοπικών υποθέσεων του κράτους ανήκει στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), οι οποίοι έχουν διοικητική αυτοτέλεια και τα μέλη τους δεν ορίζονται από την κρατική αρχή αλλά επιλέγονται από τους πολίτες μέσω καθολικής και μυστικής ψηφοφορίας.

Οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), λοιπόν, ονομάζονται τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που το καθένα έχει συσταθεί σε συγκεκριμένη εδαφική περιφέρεια της Ελλάδας και έχει ως σκοπό τη διοίκηση των τοπικών ζητημάτων. Εμμέσως ο όρος εμπεριέχει και γεωγραφική και δημογραφική σημασία, υπό την έννοια ότι κάθε Ο.Τ.Α. έχει καθορισμένη έκταση, έδρα και συγκεκριμένο πληθυσμό. (*Wikipedia*)

Εδώ αξίζει να αναφερθούν οι προϋποθέσεις στις οποίες στηρίζεται το σύστημα της αυτοδιοίκησης οι οποίες είναι οι εξής:

- Διάκριση των αναγκών που αφορούν το σύνολο του λαού και των αναγκών που αφορούν τμήμα αυτού.
- Χορήγηση ξεχωριστής νομικής προσωπικότητας των οργανισμών αυτοδιοικήσεως από το νόμο.
- Τα όργανα που μεριμνούν για τις τοπικές και ειδικές υποθέσεις προέρχονται από οργανισμό της αυτοδιοικήσεως και έχουν διοικητικοί και οικονομική αυτοτέλεια απέναντι στο κράτος

Σύμφωνα με το σύνταγμα του 1975/86 διασφαλίζεται η αμφίπλευρη ενσωμάτωση των ΟΤΑ στην δημοκρατική πολιτεία. Εισάγονται δημοκρατικές διαδικασίες και κανόνες για την ύπαρξη λαϊκής κυριαρχίας σε τοπικό επίπεδο αλλά και ορίζεται απευθείας από το Σύνταγμα ένα μέρος της εκτελεστικής λειτουργίας να ανήκει στην ευθύνη των ΟΤΑ. Η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία συνάρτηση τοπικής πολιτικής και τοπικής διοίκησης. Με βάση, λοιπόν τον διαχωρισμό σε γενικές και τοπικές υποθέσεις, γεγονός το οποίο συνάδεται από τον ορισμό των ΟΤΑ, έγινε εφικτός ο περιορισμός της κρατικής διοικήσεως, άρα και της εκτελεστικής εξουσίας που αυτή διαθέτει και των πόρων και των δραστηριοτήτων που αυτή ελέγχει, γεγονός που είναι χρήσιμο για την σωστή και εύρυθμη λειτουργία του δημοκρατικού πολιτεύματος.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί τι είναι αυτοδιοίκηση και ποιοι είναι οι φορείς της αυτοδιοίκησης για να κατανοηθούν καλύτερα οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αυτοδιοίκηση λοιπόν καλείται η σύσταση οργανωτικών μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης, έξω από το νομικό πρόσωπο του κράτους, οι οποίες αποτελούν ιδιαίτερα νομικά πρόσωπα και έχουν δικά τους όργανα.

Η αυτοδιοίκηση χωρίζεται σε Τοπική και Ειδική ή Καθ' ύλην. Ο χωρισμός αυτός στηρίζεται στο γεγονός ότι τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου μπορεί να είναι είτε εδαφικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, είτε μη εδαφικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Δηλαδή φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι τα εδαφικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και φορείς της Καθ' ύλην αυτοδιοίκησης είναι τα μη

εδαφικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Με άλλα λόγια η Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι η αυτοτελής, με ίδια ευθύνη, άσκηση τοπικής δημόσιας διοίκησης από ένα εδαφικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με τη σύμπραξη των μελών του λαού και υπό την εποπτεία του κράτους. (Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, 2004, σελ. 217)

Με βάση έναν άλλο ορισμό ως «Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης μπορεί να θεωρηθεί ένας οργανισμός υπό τον άμεσο έλεγχο των εκλεγμένων αντιπροσώπων του με στόχο την παροχή υπηρεσιών που χρειάζεται το κοινωνικό σύνολο σε μια προκαθορισμένη γεωγραφική περιοχή». (Paul Corrigan, Paul Joyce σελ. 417-420)

Στην Ελλάδα υπάρχει ο χωρισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε Τοπική Αυτοδιοίκηση Πρώτου Βαθμού, την οποία αποτελούν οι δήμοι και οι κοινότητες και σε Δεύτερου Βαθμού, την οποία αποτελούν οι Νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις. (Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, 2004)

Πιο συγκεκριμένα, μετά το 2011 που τέθηκε σε εφαρμογή «η νέα διοικητική αρχιτεκτονική» της Ελλάδας, με το πρόγραμμα Καλλικράτης(Ν. 3852/2010) καταργήθηκαν όλες οι υπάρχουσες κοινότητες, οι οποίες εντάχτηκαν υποχρεωτικά σε κάποιο δήμο και καθιερώθηκε ο όρος τοπική κοινότητα για όλα τα δημοτικά διαμερίσματα των κατηρηγμένων δήμων. Οι κοινότητες άνω των 2.000 κατοίκων ή 1.000 για τα νησιά ονομάστηκαν δημοτικές κοινότητες, ενώ οι μικρότερες τοπικές κοινότητες. Επομένως στην ελληνική αυτοδιοικητική ορολογία από το 2011 και μετά, η κοινότητα δεν παραπέμπει σε α'βάθμιο ΟΤΑ, αλλά σε υποδιαίρεση της βασικής διαίρεσης του δήμου. (Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, 2004)

Πίνακας 2.1: Τοπική Αυτοδιοίκηση

Ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση		
Βαθμός	Ο.Τ.Α.	Υποδιαίρεσεις
α'	Δήμος	<ul style="list-style-type: none">• Δημοτική ενότητα• Κοινότητα
β'	Περιφέρεια	Περιφερειακή ενότητα

Πηγή: (Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, 2004)

Καθώς αναφέρθηκε προηγουμένως ο Ν. 3852/2010 ο οποίος είναι γνωστός ως πρόγραμμα Καλλικράτης καλό θα ήταν να δειχτεί η λειτουργία των δήμων πριν τον

Καλλικράτη και μετά, μέσω πίνακα, για να υπάρχει μια σφαιρική άποψη της λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 2.2: Πριν και μετά το καθεστώς Καλλικράτη

	Παλιό καθεστώς	Καθεστώς Καλλικράτη
Δήμοι	<p>Πρωτοβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστρια».</p> <p>Διαιρούνταν σε δημοτικά διαμερίσματα.</p>	<p>Πρωτοβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Περιορισμός σε 325 δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάλυση μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιών. Διαιρούνται σε <i>δημοτικές ενότητες</i>, οι οποίες ταυτίζονται ουσιαστικά με τους δήμους που συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε <i>κοινότητες</i>, οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα.</p>
Νομαρχίες	<p>Δευτεροβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συνολικά 57 νομαρχίες και 19 επαρχία.</p> <p>Ακολουθούσαν το χωρισμό της χώρας σε νομούς, εκτός απ' την Αττική.</p>	<p>Περιφερειακές ενότητες. Συνολικά 74. Μολονότι διοικητικά δεν αποτελούν αυτοδιοικούμενο θεσμό, ορίζεται ότι σε καθεμία από αυτές (ή ομάδα τους σε ορισμένες περιπτώσεις) θα αντιστοιχεί ένας άμεσα εκλεγμένος αντιπεριφερειάρχης, ο οποίος θα προέρχεται υποχρεωτικά από το συνδυασμό του περιφερειάρχη, θα έχει δηλωθεί ως τέτοιος στο ψηφοδέλτιο και θα έχει αυξημένες κατά τόπον αρμοδιότητες.</p>
Περιφέρειες	<p>Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο περιφερειάρχης διοριζόταν απ' την κυβέρνηση.</p>	<p>Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά πλέον αποτελούν δευτεροβάθμιους Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης με αιρετό περιφερειάρχη και συμβούλιο. Ανάλυση μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιών.</p>

Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	Δεν υπήρχαν	Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (γενικός γραμματέας) διορίζεται απ' την κυβέρνηση. Ανέλαβαν σε γενικές γραμμές τις αρμοδιότητες των παλαιών περιφερειών.
Δημοτικές επιχειρήσεις	Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις των Δήμων.	Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων.
Χρηματοδότηση ΟΤΑ	Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.)	Παραμένουν τα προηγούμενα. Προστίθεται μερίδιο από κρατικούς φόρους (ΦΠΑ, φορολογία εισοδήματος, φόρο ακίνητης περιουσίας)
Αυτοδιοικητικές εκλογές	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Εάν ο πρώτος συνδυασμός δεν συγκέντρωνε 42%, η διαδικασία επαναλαμβανόταν την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.	Κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο, μαζί με τις Ευρωεκλογές (εξαιρούνται οι εκλογές του 2010). Απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία για την ανακήρυξη συνδυασμού ως νικητή. Εάν δεν επιτευχθεί, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.

Πηγή: (Χρυσανθάκης Χ., "Καλλικράτης", 2010)

2.7 Αρμοδιότητες Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Το ισχύον Σύνταγμα του 1975/1986/2001 στο άρθρο 102 §1 κατοχυρώνει το θεσμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι «Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης». Ο προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων και η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων από τους Ο.Τ.Α. κατοχυρώνεται με σαφή τρόπο και από τη δημοτική και κοινοτική νομοθεσία. Συγκεκριμένα, το άρθρο 75 §1 του Νέου Δ.Κ.Κ. ορίζει ότι, «Οι δημοτικές και οι κοινοτικές αρχές διευθύνουν και ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, σύμφωνα με

τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας». [N. 3463/2006 (ΦΕΚ Α' 114)]

Εντούτοις δεν καθορίζεται με σαφήνεια ο ορισμός του τι είναι «τοπική υπόθεση» ούτε από το Σύνταγμα, ούτε από τον Δ.Κ.Κ. Το τι είναι τοπική υπόθεση αφήνεται να καθοριστεί από το νόμο, την επιστήμη και τα δικαστήρια. Δεν υπάρχει συνταγματική κατοχύρωση λόγω της φύσης και τις ανάγκες της αυτοδιοίκησης, η οποία μπορεί να μην διαθέτει τα μέσα που θα προέβλεπε το Σύνταγμα. Ούτως ή άλλως οι τοπικές υποθέσεις ποικίλουν και το περιεχόμενό τους είναι δύσκολο προσδιορίσιμο, μεταβάλλεται διαρκώς σε σχέση με τις τρέχουσες συνθήκες (οργανωτικές, οικονομικές και τεχνολογικές) και προσαρμόζεται στις ανάγκες της σύγχρονης τοπικής κοινωνίας. (Δ. Κατσούλης, 1993, σελ.57-58 & Ε.Σπηλιοτόπουλος, 1996, σελ.303-304).

Επιπροσθέτως το άρθρο 24 §1 του Π.Δ. 410/95 προέβλεπε ότι οι Δήμοι μπορούσαν να υλοποιήσουν οποιαδήποτε δραστηριότητα προάγει τα οικονομικά, πολιτιστικά, κοινωνικά συμφέροντα των κατοίκων τους και απαριθμούσε ενδεικτικά ορισμένες αρμοδιότητες, οι οποίες περιλαμβάνονταν στις συντρέχουσες αρμοδιότητες του αρθρ. 25 του Π.Δ. 323/83. Ο νέος Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας [N. 3463/2006 (ΦΕΚ Α' 114), άρθρο 75] εξακολουθεί να αναθέτει στους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. τις δραστηριότητες που αποβλέπουν στην «προστασία, ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας», αλλά προσδιορίζει και τους τομείς στους οποίους εντάσσονται οι κύριες αρμοδιότητες των τοπικών οργανισμών. (Γ.Σιούτη-Γεωργίου, 1982, σελ.32-33 & Π.Πούλης, 2003, σελ.170-171)

Οι τομείς αυτοί είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη
- Περιβάλλον
- Ποιότητα Ζωής και Εύρυθμη Λειτουργία των Πόλεων και των Οικισμών
- Απασχόληση
- Κοινωνική Προστασία και Αλληλεγγύη

Επιπλέον το άρθρο 37 του Δ.Κ.Κ παρέχει στα συλλογικά όργανα των Ο.Τ.Α. κανονιστική εξουσιοδότηση για την έκδοση διατάξεων σε θέματα δημοτικά ή κοινοτικά τοπικού ενδιαφέροντος. Τα θέματα αυτά περιλαμβάνουν τη ρύθμιση της λειτουργίας και χρήσης δημοτικών και λαϊκών αγορών, συστημάτων ύδρευσης, άρδευσης, αποχέτευσης, αλσών, κήπων, αθλητικών εγκαταστάσεων, πολιτιστικών κέντρων, τη ρύθμιση της κυκλοφορίας και στάθμευσης οχημάτων, καθαριότητα και προστασία από ηχορύπανση, τον καθορισμό και την τροποποίηση των όρων λειτουργίας δημοτικών θεάτρων, κινηματογράφων και συναφών δημοτικών επιχειρήσεων και τέλος, τον καθορισμό προστίμων, δικαιωμάτων και ανταποδοτικών τελών. Επίσης, οι δήμοι, μέσω κανονιστικών αποφάσεων, μπορούν ελεύθερα να ρυθμίζουν τους όρους και τις προϋποθέσεις για την ίδρυση και εγκατάσταση επιχειρήσεων που επηρεάζουν το φυσικό, ή αρχιτεκτονικό περιβάλλον, καθώς και την αισθητική του χώρου τους. Εκτός από κανονιστικές αρμοδιότητες οι δήμοι έχουν και εκτεταμένες γνωμοδοτικές, όπως ορίζει το άρθρο 38 Δ.Κ.Κ., πριν την έκδοση κανονιστικών πράξεων σε θέματα περιβάλλοντος ή χωροταξικών και ρυθμιστικών σχεδίων και πριν την έκδοση διοικητικών πράξεων που αφορούν εκποίηση, απαλλοτρίωση, διάθεση και διαχείριση δημοτικών κτημάτων και έργων ύδρευσης ή άρδευσης. (Ι.Κοϊμτζόγλου, 2001, σελ.127-128).

Τέλος στις αρμοδιότητες των Ο.Τ.Α. υπεισέρχεται οποιαδήποτε υπόθεση χαρακτηρίζεται ως τοπική. Η απαρίθμηση των προαναφερόμενων αρμοδιοτήτων έγινε ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, χωρίς να γίνεται διαχωρισμός σε αποκλειστικές και συντρέχουσες. (Χ.Κλειώσης, σελ39)

2.8 Όργανα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Όλα τα όργανα του Δήμου εκλέγονται από το λαό με καθολική, μυστική ψηφοφορία. Οι αρμοδιότητες τους είναι πολύ σημαντικές και είναι είτε μονομελή είτε συλλογικά όργανα. Στόχος αυτών των οργάνων είναι είναι η εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής συναίνεσης στη λήψη των αποφάσεων, στο πλαίσιο των διευρυσμένων συνενώσεων και της επιδίωξης διαφανούς και αποτελεσματικής άσκησης των ενισχυμένων αρμοδιοτήτων των Δήμων και των Περιφερειών. Αξίζει λοιπόν να γίνει μια

συνοπτική αναφορά στα όργανα αυτά και ειδικά στον Δήμο εφόσον θα αναλυθεί η διεξαγωγή έρευνας στο δήμο Αθηναίων και στο δήμο Θεσσαλονίκης.

Ο Δήμος αποτελείται από τα εξής όργανα:

- ❖ Δημοτικό Συμβούλιο: Είναι συλλογικό όργανο και οι αρμοδιότητες του είναι η ρύθμιση δημοτικών υποθέσεων εκτός από αυτές που εμπíπτουν στην δικαιοδοσία του δημάρχου ή της δημορχιακής επιτροπής.
- ❖ Δήμαρχος: Είναι μονομελές εκτελεστικό όργανο. Οι αρμοδιότητες του δημάρχου είναι να προασπίζει τα τοπικά συμφέροντα, κατευθύνει τις δράσεις του δήμου για την υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης, διασφαλίζει την ενότητα της τοπικής κοινωνίας, εκτελεί τις αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου και ορίζει αντιδημάρχους.
- ❖ Αντιδήμαρχοι: Είναι μονομελή όργανα και ορίζονται από το δήμαρχο. Οι αρμοδιότητες τους συμβουλευτικές. Επικουρούν το δήμαρχο και αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν τις αρμοδιότητες που τους αναθέτει. Ο αριθμός των αντιδημάρχων σε κάθε δήμο εξαρτάται από τον πληθυσμό και η θητεία τους δεν μπορεί να είναι μικρότερη των δύομιση χρόνων.
- ❖ Δημορχιακή Επιτροπή: Προπαρασκευάζει τις αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου και ασκεί αποφασιστικές και εκτελεστικές αρμοδιότητες σε θέματα δευτερεύουσας σημασίας για την διευκόλυνση της λειτουργίας του δήμου. Εκλέγεται από το δημοτικό συμβούλιο και αποτελείται από το δήμαρχο ή έναν αντιδήμαρχο ως πρόεδρο και από 2 ως 6 μέλη ανάλογα με το μέγεθος του δημοτικού συμβουλίου.
- ❖ Οικονομική Επιτροπή: Ασκεί αρμοδιότητες οικονομικού ελέγχου και τακτικής παρακολούθησης της υλοποίησης του προϋπολογισμού του δήμου και εισηγείται θέματα σχετικά με την επιβολή τελών, δικαιωμάτων και εισφορών προς το δημοτικό συμβούλιο. Συγκροτείται από το δήμαρχο και ορισμένο αριθμό δημοτικών συμβούλων, τους οποίους εκλέγει το δημοτικό συμβούλιο.
- ❖ Επιτροπή ποιότητας ζωής: Υφίσταται σε δήμους άνω των δέκα χιλιάδων κατοίκων. Αποτελείται από το δήμαρχο και συγκεκριμένο αριθμό δημοτικών συμβούλων που ορίζονται από το δημοτικό συμβούλιο. Ασκεί αρμοδιότητες σε τομείς πολεοδομίας, χωροταξίας, περιβάλλοντος, αδειοδοτήσεων

καταστημάτων και επιχειρήσεων, καθορισμού χώρων λαϊκών αγορών, υπαίθριου εμπορίου κ.ά.. Επίσης, λαμβάνει ειδική μέριμνα και δράσεις που αποβλέπουν στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων του δήμου.

Υπάρχουν και άλλα όργανα στους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού αλλά μικρότερης σημασίας. Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένα από αυτά που είναι οι Δημοτικές Κοινότητες, οι Τοπικές Κοινότητες και τα Συλλογικά όργανα εκπροσώπησης που είναι α) οι Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων και β) η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας.

Από την άλλη είναι τα όργανα της Περιφέρειας τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι αντίστοιχα με εκείνα των δήμων. Έτσι η Περιφέρεια αποτελείται από τα εξής όργανα:

- ❖ Περιφερειάρχης: Προσπίζει το δημόσιο συμφέρον, κατευθύνει την υλοποίηση του σχεδίου περιφερειακής ανάπτυξης και ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας.
- ❖ Αντιπεριφερειάρχες: Ασκούν επικουρικά καθήκοντα στον Περιφερειάρχη και χωρίζονται σε εκλεγμένους και σε ορισμένους από τον Περιφερειάρχη. Οι εκλεγμένοι δεν καταλαμβάνουν θέση περιφερειακού συμβούλου και εκλέγονται κατ' αντιστοιχία προς τον αριθμό των περιφερειακών ενοτήτων. Μπορούν να οριστούν, με απόφαση του Περιφερειάρχη, μέχρι τρεις αντιπεριφερειάρχες και ασκούν οποιαδήποτε καθήκοντα τους ανατεθούν εκτός από την έκδοση ενταλμάτων πληρωμής.
- ❖ Περιφερειακό Συμβούλιο: Είναι συλλογικό όργανο και έχει την αρμοδιότητα για όλες τις υποθέσεις της περιφέρειας εκτός από αυτές που έχουν ανατεθεί σε κάποιο άλλο όργανο με ρητή διάταξη νόμου.
- ❖ Εκτελεστική Επιτροπή: Είναι συλλογικό εκτελεστικό και συντονιστικό όργανο και παρακολουθεί την εφαρμογή της περιφερειακής πολιτικής σε όλους τους τομείς αρμοδιότητας της περιφέρειας, καθώς και την εφαρμογή του προγράμματος περιφερειακής ανάπτυξης. Αποτελείται από τον περιφερειάρχη, ως πρόεδρο και τους αντιπεριφερειάρχες.
- ❖ Οικονομική Επιτροπή: Είναι συλλογικό όργανο που ασκεί τον οικονομικό έλεγχο της περιφέρειας και παρακολουθεί την υλοποίηση του προϋπολογισμού. Αποτελείται από τον περιφερειάρχη ή τον

αντιπεριφερειάρχη, ο οποίος ορίζεται πού τον περιφερειάρχη, ως πρόεδρο και από τους περιφερειακούς συμβούλους που εκλέγονται από το περιφερειακό συμβούλιο.

Τέλος υπάρχουν και τα όργανα διοίκησης περιφερειών μητροπολιτικού χαρακτήρα και το Συλλογικό όργανο εκπροσώπησης που είναι η Ένωση Περιφερειών Ελλάδας.

2.9 Τα Οικονομικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Το Σύνταγμα διασφαλίζει την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τους αναγκαίους πόρους για την εκπλήρωση της αποστολής της, εντούτοις αρκετά συχνά βρίσκεται αντιμέτωπη με την έλλειψη των απαραίτητων πόρων για την κάλυψη των αναγκών της. Άξιο αναφοράς είναι η συνταγματική διάταξη που προβλέπει ότι η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων προς τους Ο.Τ.Α. συνδέεται με την μεταβίβαση των απαραίτητων πόρων. (Θ.Γεωργακόπουλος, Β.Πατσουράκης, 1995, σελ. 447-454)

Τα έσοδα, λοιπόν, των Δήμων και των Περιφερειών χωρίζονται σε τακτικά και έκτακτα. Τα τακτικά προέρχονται από:

- Θεσμοθετημένους υπέρ αυτών πόρους, ήτοι Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (ΚΑΠ)
- Τα εισοδήματα της κινητής και ακίνητης περιουσίας τους,
- Ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα,
- Φόρους, τέλη, δικαιώματα και εισφορές,
- Τοπικά δυνητικά τέλη, δικαιώματα και εισφορές.

Τα έκτακτα προέρχονται από:

- Δάνεια, δωρεές, κληροδοτήματα και κληρονομίες,
- Διάθεση, εκποίηση και εν γένει εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων,
- Συμμετοχή σε επιχειρηματική δραστηριότητα

- Τα κάθε είδους πρόστιμα ή άλλες διοικητικές κυρώσεις,
- Κάθε άλλη πηγή (*Ε.Μπέσιλα-Βήκα, σελ.336, Π.Πούλης, σελ.176, Γ.Παπαγατζής, σελ.539-541*)

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, όμως, εκτός από έσοδα έχει και δαπάνες. Αυτές χωρίζονται σε υποχρεωτικές και προαιρετικές. Οι υποχρεωτικές δαπάνες είναι:

- Πληρωμή των εξόδων διοίκησης, όπως π.χ. Μίσθωμα δημοτικού καταστήματος, αποδοχές προσωπικού και έξοδα παράστασης δημάρχου και δημοτικών συμβούλων, γραφική ύλη.
- Εξόφληση νομίμων οφειλών.
- Ετήσιες εισφορές στους συνδέσμους δήμων και κοινοτήτων.
- Ετήσιες επιχορηγήσεις στα δημοτικά ιδρύματα και άλλα νομικά πρόσωπα.

Όλες οι υπόλοιπες δαπάνες, οι οποίες δεν εντάσσονται σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες, αποτελούν τις προαιρετικές δαπάνες. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι δαπάνες υγείας, πρόνοιας, εκπαίδευσης, φυσικής αγωγής και κοινωνικής επιμόρφωσης. (*Ε.Μπέσιλα-Βήκα, σελ.336-337*)

2.10 Συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρακολουθήθηκε συνοπτικά η διάρθρωση του δημόσιου τομέα. Η ανάλυση ξεκίνησε από το τι είναι δημόσια διοίκηση, συνεχίστηκε με την περιγραφή του δημόσιου τομέα για να καταλήξει στην τοπική αυτοδιοίκηση, έννοια την οποία θα χρειαστεί στο επόμενο κεφάλαιο που θα γίνει αναφορά στην Διοίκηση ολικής Ποιότητας στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στη συνέχεια έγινε μια πιο λεπτομερή και ουσιαστική αναφορά στο πως είναι η Τοπική Αυτοδιοίκηση μετά το πρόγραμμα Καλλικράτης, αντιπαραθέτοντας συνοπτικά στοιχεία στο πως ήταν πριν και στο πως είναι τη δεδομένη χρονική στιγμή. Επιπροσθέτως για την κατανόηση της λειτουργίας της αναφέρθηκαν τα όργανα που την απαρτίζουν, οι αρμοδιότητες της καθώς επίσης και τα οικονομικά της για να μπορέσει να υπάρξει μια όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα γίνεται.

Όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο αυτό θεωρούνται απαραίτητα για την πλήρη κατανόηση του ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην κοινωνική και πολιτική ζωή αυτού του τόπου αλλά και για τη δυνατότητα κατανόησης της σημαντικότητας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση αλλά και στην Δημόσια Διοίκηση εν γένη.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

1. Corrigan P., Joyce P., Reconstructing public management - A new responsibility for the public and a case study of local government, International Journal of Public sector Management, Vol. 10, no. 6, 1997
2. Γεωργακόπουλος Θ., Πατσουράτης Β., Δημόσια Οικονομική, Εκδοτικές επιχειρήσεις «Το Οικονομικό», Κ&Π. Σμπίλιας, Αθήνα 1995
3. Δουατζής Γ., Τοπική Αυτοδιοίκηση, εκδόσεις Εξάντας, 1986
4. Κατσούλης Δ., Η ανεκπλήρωτη αυτοδιοίκηση, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1993
5. Κλειώσης Χ., Η συνταγματική κατοχύρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 1981
6. Κοϊμτζόγλου Ι., Στοιχεία Δημοσίου Δικαίου, Β' έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα Θεσσαλονίκη, 2001
7. Κομνηνός Χλέπας Ν., Η πολυβάθμια αυτοδιοίκηση, Θεωρητικές αναζητήσεις και θεσμικές μεταμορφώσεις, Διοίκηση και Πολιτεία, Μελέτες 7, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1994
8. Κόρσος Δ., Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1995
9. Μπέσιλα-Βήκα Ε., Τοπική Αυτοδιοίκηση, Τόμος Ι, Νέα Τροποποιημένη έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα- Θεσσαλονίκη, 2004
10. Παπαδημητρίου Γ., Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη σύγχρονη δημοκρατία, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1993
11. Παπαχατζής Γ., Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου, τόμοι Α και Β, 7^η έκδοση, Αθήνα 1991
12. Πούλης Π., Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο, 2^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 2003

13. Ράικος Αθ., Συνταγματικό Δίκαιο, τόμος Α', Εισαγωγή-Οργανωτικό μέρος, τεύχος Γ', εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1991
14. Σιούτη- Γεωργίου Γλ., Το νομικό καθεστώς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1982
15. Σπηλιωτόπουλος Επ., Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, 7^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1996
16. Τάτσος Ν., «Δημοσιονομική Αποκέντρωση», Αθήνα, 2004
17. Τάχος Αν., Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο, 5^η έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα Θεσσαλονίκη, 1996
18. Τσέκος Θ., «Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Δημόσια Δράση, Τοπικές Κοινωνίες και οι Νέοι Ρόλοι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Τετράδια Αυτοδιοίκησης, 2002
19. Δ.Κ.Κ., ΠΔ 76/1985, ΦΕΚ 27
20. Ν.1256/1982 “Περί πολυθεσίας και πολυαπασχολήσεως”
21. Ν.1892/1990 “Περί εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης”
22. Ν.1943/1991 “Περί εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης”
23. ΦΕΚ Α' 114 Ν.3463/2006

Δικτυακοί Τύποι

1. www.wikipedia.org
2. www.in.gr
3. www.ypeth.gr

Κεφάλαιο 3^ο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο

Τομέα

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετηθεί η διαφορά που υπάρχει μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η έννοια της ποιότητας στις υπηρεσίες αλλά και ποιες είναι οι αρχές που πρέπει να ακολουθηθούν στο δημόσιο τομέα έτσι ώστε να υπάρξει πραγματική ποιότητα στους οργανισμούς του και κατ επέκταση στις υπηρεσίες του. Τέλος θα διαπιστωθεί αν στις μέρες μας όντως έχουν γίνει βήματα προς αυτή την κατεύθυνση, αν δηλαδή εφαρμόζονται οι αρχές της ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα γενικά και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση πιο συγκεκριμένα αλλά και πια είναι τα εργαλεία που δίνουν χέρι βοήθειας στην Δημόσια Διοίκηση έτσι ώστε αν δεν έχει κατορθώσει να βαδίσει προς αυτή την κατεύθυνση τελικά να το κάνει.

3.2 Διαφορά του Δημόσιου από τον Ιδιωτικό Τομέα

Η πιο σημαντική και ουσιαστική διαφορά που υφίσταται μεταξύ Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα εντοπίζεται στους στόχους τους οποίους θέτει ο κάθε τομέας. Ο Ιδιωτικός τομέας στοχεύει στην μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης του πελάτη ενώ ο Δημόσιος τομέας από την πλευρά του στοχεύει στην ικανοποίηση των συμφερόντων του κοινωνικού συνόλου. Με άλλα λόγια ο κυριότερος στόχος του είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη με δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο, μέσω των περιορισμένων πόρων χρηματοδότησης που διαθέτει.

Δεύτερη, αλλά εξίσου σημαντική διαφορά είναι, είναι η διαφοροποίηση της έννοιας «πελάτη» στους δύο τομείς. Στον ιδιωτικό τομέα ο πελάτης για να μπορέσει να καταναλώσει μια συγκεκριμένη υπηρεσία θα πρέπει να καταβάλλει κάποιο αντίτιμο άμεσα. Στον δημόσιο τομέα ο πολίτης-πελάτης δεν καταβάλλει άμεσα κάποιο αντίτιμο αλλά έμμεσα μέσω της φορολογίας.

Συνεχίζοντας, σημαντική διαφορά είναι επίσης η γνώμη του πελάτη. Στον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος λειτουργεί κάτω από το καθεστώς του πλήρη ανταγωνισμού, η ανατροφοδότηση της γνώμης του πελάτη είναι ζωτικής σημασίας. Το τμήμα marketing είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση και έχει καθήκον να ανιχνεύει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του πελάτη και να μετατρέπει τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης σε μηχανισμούς ικανοποίησης των πελατών. Η μείωση της ζήτησης των υπηρεσιών μιας επιχείρησης σημαίνει μη ικανοποίηση του πελάτη η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση των κερδών αυτής της επιχείρησης. Εντούτοις στον δημόσιο τομέα μια μείωση της ζήτησης των υπηρεσιών από τον πελάτη όχι μόνο δεν επιφέρει μείωση κέρδους, διότι οι υπηρεσίες παρέχονται δωρεάν αλλά θεωρείται και ελάφρυνση φόρτου εργασίας.

Συνοψίζοντας, οι βασικές διαφορές μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων εντοπίζονται στους εξής τομείς:

- ◆ Στο Θεσμικό-κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο ασκεί περιορισμό στην αυτονομία και ευελιξία των δημοσίων επιχειρήσεων-οργανισμών. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αρκεί να μην παρανομούν
- ◆ Στην πολιτική που ακολουθούν, η οποία επηρεάζεται από πολιτικές διαδικασίες της κυβέρνησης για τους δημόσιους οργανισμούς
- ◆ Στα οικονομικά δεδομένα τους. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις επηρεάζονται από την κίνηση της αγοράς ενώ οι δημόσιες εξαρτώνται μόνο από πολιτικές αποφάσεις. (Μιχαλόπουλος Ν., 2004, σελ.65-77)

3.3 Ποιότητα Υπηρεσιών

Εκτός από την ανάγκη αναφοράς στη διαφορά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα πρέπει να γίνει και μια πιο αναλυτική αναφορά στις υπηρεσίες και πιο συγκεκριμένα στην ποιότητα των υπηρεσιών διότι όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ποιότητας στα προϊόντα και ποιότητας στις υπηρεσίες.

Έχει διαπιστωθεί ότι η Ολική Ποιότητα βοηθά τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ανάλογοι με τις προσδοκίες του πελάτη, ευέλικτοι, αποτελεσματικοί και λιγότερο γραφειοκρατικοί. Έχει διαπιστωθεί, άλλωστε, τι αν δεν

υπάρχει ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες δημιουργούνται παράπονα τόσο από την πλευρά των εργαζόμενων όσο και από την πλευρά των πελατών και κατ'επέκταση δημιουργούνται και οικονομικά προβλήματα. (M. Milakovich, 1995, σελ.6)

Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα όπου απαιτείται άμεσα οικονομικό αντίτιμο έχουν διαπιστωθεί κάποια σοβαρά προβλήματα στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Τα ίδια προβλήματα υφίστανται και στον δημόσιο τομέα απλώς δεν γίνονται με την ίδια ταχύτητα ευρέως γνωστά λόγω της μη άμεσης καταβολής κάποιου οικονομικού αντιτίμου άρα των μειωμένων απαιτήσεων των πελατών. Οι διαπιστώσεις αυτές είναι οι εξής:

- ✓ Ένας στους είκοσι-πέντε πελάτες που τους παρέχεται η υπηρεσία εκφράζει τα παράπονά του
- ✓ Ο οργανισμός, κατά κύριο λόγο, δεν μαθαίνει από τα λάθη του κατά ποσοστό 95% των δυσαρεστημένων πελατών του
- ✓ Για κάθε παράπονο που γνωστοποιείται υπάρχουν άλλα 26 που δεν γίνονται γνωστά εκ των οποίων τα 6 συγκαταλέγονται στα σοβαρά προβλήματα
- ✓ Από τους δυσαρεστημένους πελάτες, αν το πρόβλημά τους έχει αποτελεσματική επίλυση, τουλάχιστον οι μισοί θα ξανασυνεργαστούν. Αν η επίλυση είναι και γρήγορη μόνο το 5% δεν θα ξανασυνεργαστεί
- ✓ Ο πελάτης που αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα με την υπηρεσία θα το πεί σε τουλάχιστον 9 ή 10 άτομα ακόμα ενώ οι πελάτες που το πρόβλημά τους επιλύεται θα το πούν μόνο σε 5 άτομα. (J.Evans & W.Lindsay, 2002, σελ.172-173)

Για να υπάρξει επιτυχημένη ποιότητα στις υπηρεσίες πρέπει να κατανοηθεί η διαφορά που υπάρχει μεταξύ προϊόντος και υπηρεσίας. Η κυριότερη διαφορά είναι το γεγονός ότι ένα προϊόν, το οποίο είναι ελαττωματικό μπορεί να επιδιορθωθεί πριν καταναλωθεί κάτι το οποίο είναι αδύνατον να συμβεί με τις υπηρεσίες. Επιπλέον η υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα άρα δεν μπορεί να αποθηκευτεί και δεν μπορεί να υφίσταται και εσωτερικό έλεγχο. Επιπροσθέτως η απόδοση μιας υπηρεσία διαφέρει από υπάλληλο σε υπάλληλο, από πελάτη σε πελάτη και από μέρα σε μέρα. Δεν μπορούμε να έχουμε δηλαδή ομοιομορφία όπως σε ένα προϊόν. (Μποχώρης Γ., "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", 2012)

3.4 Το Δημόσιο Management

Το δημόσιο management έκανε την εμφάνισή του την δεκαετία του 1970. Ήταν κατά κύριο λόγο μια θεσμική εξέλιξη και λιγότερα μια αφηρημένη ή θεωρητική ανάπτυξη. Οι λόγοι που οδήγησαν στο δημόσιο management, σύμφωνα με τον καθηγητή F.Ridley, είναι κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτισμικοί. Σε μια αναλυτικότερη προσέγγιση από τον καθηγητή S.Borins οι λόγοι αυτής της εδραίωσης είναι:

- ❖ η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας
- ❖ η πληροφοριακή έκρηξη
- ❖ η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας
- ❖ οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών-πελατών των δημοσίων υπηρεσιών για ποιοτικές υπηρεσίες
- ❖ η αναζήτηση από τους νοήμονες εργαζομένους, εργασιών που παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης και όχι απλώς μια αμοιβή (*S.Borins, 1995, τομ.38, σελ.123*)

Από όλους τους προαναφερόμενους λόγους ο κυριότερος και αυτός που καθόρισε την εξέλιξη αυτή ήταν ο οικονομικός. Η οικονομική ύφεση και κρίση σε συνδυασμό με τον διεθνή ανταγωνισμό οδήγησε στον δρόμο αυτό. Το δημόσιο Management δεν μιμήθηκε απλά τις αρχές τις διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Πρόκειται για αλλαγές ευρείας φύσης που το διαφοροποιούν ουσιαστικά από τη δημόσια γραφειοκρατία.

Πίνακας 3.1: Διαφορές δημόσιας γραφειοκρατίας & δημοσίου management

Αναλυτικές διαφορές μεταξύ δημόσιας γραφειοκρατίας και δημοσίου management	
Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Management
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Πηγή: (N.Μιχαλόπουλος, 2003, σελ.63)

Τέλος η ποιοτική διαφορά που υπάρχει είναι ότι το δημόσιο management έχει εξωστρεφή προσανατολισμό ενώ η δημόσια γραφειοκρατία εσωστρεφή.

3.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Δημόσιος τομέας

Η οικονομική ύφεση, που αναφέρθηκε προηγουμένως, σε συνδυασμό με τις δημοσιονομικές πιέσεις που αντιμετώπισαν οι κυβερνήσεις με την επέκταση του «Κράτους Πρόνοιας» έκαναν επιτακτική την ανάγκη παροχής από τους δημόσιους

φορείς περισσότερων υπηρεσιών έχοντας στη διάθεση τους λιγότερους πόρους. Παράλληλα άρχισε να εντοπίζεται μια εντονότερη και συνεχόμενη δυσαρέσκεια των πολιτών έναντι των υπηρεσιών που λάμβαναν από το δημόσιο τομέα, η οποία οδήγησε σε μια γενικότερη δυσαρέσκεια ως προς τις κυβερνήσεις.

Για να μπορέσουν λοιπόν, να προσαρμοστούν οι κυβερνήσεις στις απαιτήσεις των σύγχρονων εποχών, οι δημόσιες υπηρεσίες έπρεπε να αναπτύξουν νέες ικανότητες και διαδικασίες, οι οποίες εκφράστηκαν με τον όρο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» και συμπεριλαμβάνουν την:

- Βελτίωση της ποιότητας του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης
- Προσαρμογή και υιοθέτηση των εργαλείων ποιότητας που αναπτύχθηκαν για χρήση στον ιδιωτικό τομέα, ώστε να γίνουν συμβατά στο δημόσιο
- Μέτρηση της ανάγκης βελτίωσης της ποιότητας, αλλά και των συνεπειών της

Παρόλα αυτά η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα διαφέρει από τον ιδιωτικό και εξηγεί τους λόγους για τους οποίους η εισαγωγή των εργαλείων της ποιότητας γίνεται σε πιο αργούς ρυθμούς και με ελαφρώς διαφοροποιημένες διαδικασίες.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως ένα βαθμό από το γεγονός ότι στον ιδιωτικό τομέα ο «πελάτης» είναι ο απόλυτος «βασιλιάς», ενώ στον δημόσιο τομέα, αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις θα πρέπει να είναι σίγουροι ότι διατηρείται η ισορροπία μεταξύ του γενικότερου συμφέροντος και των ειδικών αναγκών των συγκεκριμένων ομάδων πολιτών.

Επιπρόσθετα, οι κυβερνήσεις λαμβάνουν συνήθως αποφάσεις που οδηγούν στην ανάδειξη πολιτικά επιθυμητών στόχων και οι οποίοι έχουν συνήθως βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα (π.χ. επανεκλογή), παρά στόχων που στηρίζονται σε ένα γνήσιο ενδιαφέρον αναφορικά με την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα, μια τέτοια πρακτική θα μπορούσε να οδηγήσει μέχρι και την παύση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Η εφαρμογή ενός νέου οργανωτικού μοντέλου, όμως, της επιτελικής Δημόσιας Διοίκησης προϋποθέτει συγκεκριμένες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Με επίκεντρο:

- την καλύτερη αξιοποίηση και επιβράβευση των άξιων και ικανών υπαλλήλων, που μέχρι σήμερα δεν είχαν κίνητρο για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους πράγμα που θα οδηγήσει στην βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών

Ο δημόσιος τομέας πρέπει να γίνει παραγωγικός και να μπορεί να ασκεί το ρόλο του. Να σταματήσει πια η αναξιοκρατία στις επιλογές στελεχών (βλέπουμε άξιους Υπαλλήλους & Υπαλλήλους ΠΕ σε θέσεις Γραμματέων και ΥΕ σε θέσεις κλειδιά!..) , η ατιμωρησία, η μειωμένη παραγωγικότητα, η φαυλότητα και η διαφθορά, η γιγάντωση της γραφειοκρατίας.

- τη συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων που επιθυμούν ώστε οι παρεχόμενες Υπηρεσίες να είναι καλύτερες – ταχύτερες άρα και οικονομικότερες.

- Συνεχής αξιολόγηση των Υπαλλήλων , όχι τυπική αλλά ουσιαστική όχι μόνο από τους άμεσα Προϊσταμένους όπου πολλές φορές δεν είναι δίκαιη.

- Δημιουργία στόχων στις Δημόσιες Υπηρεσίες , θέτοντάς τους χρονικά όρια οργάνωσης, ζητώντας από ομάδες – τμήματα να συνεργαστούν και κάθε χρόνο να πετυχαίνουν και ένα επίπεδο μετάβασης προς τον κεντρικό στόχο γιατί η Βελτίωση της Ποιότητας επιτυγχάνεται από το σύνολο των εμπλεκομένων (από τον ανώτερο – ηγέτη μέχρι τον κατώτερο Υπάλληλο) και όταν το επιτύχουν να υπάρχει επιβράβευση- βραβεία Ποιότητας – Μοντέλο Αριστείας EFQM Δημοσίων Οργανισμών.

Σε αυτό το σημείο θα γίνει αναφορά σε μια κρατική υπηρεσία η οποία ανήκει αδιαμφισβήτητα στο δημόσιο τομέα για να δείχθει στην πράξη η προσπάθεια που γίνεται από το σύνολο του Δημοσίου Τομέα στην υιοθέτηση των αρχών και των εργαλείων ποιότητας αλλά και στην προσπάθεια εφαρμογής τους στην πράξη.

➤ **Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΟΑΕΔ & ΔΟΠ)**

Ο ΟΑΕΔ ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης (ΕΦΔ) του ΕΣΠΑ 2007-2013, εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας από το Δεκέμβριο 2011, σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2008.

Το Σύστημα Ποιότητας εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του ΟΑΕΔ ως ΕΦΔ και αφορά τη λειτουργία του για την διαχείριση πράξεων του ΕΣΠΑ, εξασφαλίζοντας την επίτευξη των στόχων ποιότητας που έχουν τεθεί και την ορθή εφαρμογή της πολιτικής του Οργανισμού από όλα τα στελέχη.

Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου, το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ΟΑΕΔ/ΕΦΔ περιλαμβάνει: Εγχειρίδιο Ποιότητας, τεκμηριωμένες Διαδικασίες, Οδηγίες Εργασίας, Έντυπα.

Η Διοίκηση του ΟΑΕΔ/ΕΦΔ συμμετέχει ενεργά στην ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση του Συστήματος Ποιότητας, έχοντας την μέριμνα και ευθύνη για:

- τον καθορισμό της πολιτικής και των στόχων ποιότητας
- την διάθεση των κατάλληλων πόρων για την επίτευξη των στόχων
- τη διάχυση της πολιτικής και των στόχων ποιότητας του ΟΑΕΔ/ΕΦΔ στο αρμόδιο προσωπικό.

Η τήρηση του Συστήματος Ποιότητας είναι υποχρεωτική για όλο το προσωπικό του ΟΑΕΔ που εμπλέκεται στη λειτουργία του ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης.

Αξίζει να αναφερθεί ότι το τμήμα Μηχανογράφησης και το τμήμα Προμηθειών της Γενική Διεύθυνσης του ΟΑΕΔ το Νοέμβριο του 2012 έλαβε από τον διεθνή οργανισμό EFQM την πιστοποίηση για το πρώτο επίπεδο επιχειρηματική αριστείας που είναι το “Committed to Excellence” και συνεχίζει ακάθεκτο την ανοδική του πορεία αλλά και την προσπάθεια εφαρμογής των αρχών ποιότητας και στα άλλα τμήματα του.

Τέλος από τον Νοέμβριο του 2012 ο Ο.Α.Ε.Δ. ακολουθεί ένα σχέδιο re-engineering εστιασμένο σε πέντε πυλώνες όπως την απλούστευση διαδικασιών, την σύζευξη εργοδοτών και αναζητούντων εργασία, την αναβάθμιση του portal(επίσημη διαδικτυακή πύλη του οργανισμού), την εστιασμένη εκπαίδευση των υπαλλήλων του

οργανισμού και την αναβάθμιση της μαθητείας. Αυτά αποτελούν αιρεσιμότητες και οφείλουν να έχουν ολοκληρωθεί μέχρι τον Ιανουάριο του 2016.

3.6 Εισαγωγή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Ταυτόχρονα με τις προσπάθειες που ξεκίνησαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση για την προώθηση της ΔΟΠ ξεκίνησε και η προσπάθεια εισαγωγής των αρχών της ΔΟΠ και στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση για να αντιμετωπιστεί η διοικητική δυσλειτουργία. (Α.Μακροδημήτρης, 1995).

Η προσπάθεια εισαγωγής ξεκίνησε δειλά το 1990. Συστάθηκε η Ειδική Μονάδα Αποδοτικότητας & Ποιότητας, η οποία υπαγόταν στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, έδωσε το έναυσμα για να ξεκινήσει το «ταξίδι» της Ποιότητας στη χώρα μας. Τα 2004 ψηφίστηκε ο νόμος Ν.3230 που εισάγει επίσημα την έννοια της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Ακολούθησε μεγάλος αριθμός εγκυκλίων για την εφαρμογή του και η αρμοδιότητα για την προώθησή του ανατέθηκε με το νόμο Ν.3230/04 στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας(ΔΠΑ).

Οι πρωτοβουλίες που ανέλαβε η Ειδική Μονάδα Ποιότητας αρχικά και η ΔΠΑ στη συνέχεια ήταν η θεσμοθέτηση της Διοίκησης Μέσω Στόχων και η προαιρετική υιοθέτηση του ΚΠΑ από τους οργανισμούς, ενώ πέντε παράλληλες δράσεις σχεδιάστηκαν από τη ΔΠΑ προκειμένου να στηρίξουν την όλη προσπάθεια των οργανισμών: η ενημέρωση των ενδιαφερομένων, η εκπαίδευση προσωπικού, η υποστήριξη των χρηστών ΚΠΑ, η αναγνώριση και η ανταμοιβή των βέλτιστων πρακτικών (EUPAN, 2008).

Ειδικότερα, καθιερώθηκε η Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ στη δημόσια διοίκηση

- A. Διοίκηση μέσω στόχων.
- B. Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.
- Γ. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).
- Δ. Πιστοποίηση ποιότητας βάσει ISO.

Εργαλεία για την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας (Μποχώρης Γ., 2012)

Πίνακας 3.2: Εργαλεία Δ.Ο.Π.

1 ^ο Εργαλείο	2 ^ο Εργαλείο	3 ^ο Εργαλείο	4 ^ο Εργαλείο
Στοχοθεσία	Δείκτες αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας	Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης	Πιστοποίηση βάσει ISO
Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας			

Πηγή: (Ν.Μιχαλόπουλος, 2003)

Ο Ν.3230/04 προέβλεπε επίσης τη σύσταση αντίστοιχων μονάδων Ποιότητας στα Υπουργεία και στις Περιφερειακές Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας.

Με το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» τα Αυτοτελή Τμήματα Ποιότητας & Αποδοτικότητας καταργήθηκαν ως διοικητικές μονάδες και αντικαταστάθηκαν από τα Τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου. Η έννοια της Ποιότητας η οποία συμπεριλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αρχών και αξιών, αντικαταστάθηκε το 2011 από τη στείρα έννοια του ελέγχου.

3.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Τα Συστήματα Διαχείρισης σχεδιάστηκαν και αναπτύχθηκαν στοχεύοντας κατ' αρχήν σε βιομηχανικές επιχειρήσεις όμως σήμερα έχουν κάνει ήδη τον κύκλο τους καλύπτοντας παντός είδους επιχειρήσεις (πρωτογενής παραγωγή, βιοτεχνία, βιομηχανία, εμπόριο, υπηρεσίες). Στις υπηρεσίες περιλαμβάνονται και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανεξαρτήτως βαθμού καθώς και όλοι εκείνοι οι Οργανισμοί που συνδέονται με την Τοπική Αυτοδιοίκηση όπως είναι π.χ. οι Αναπτυξιακές Εταιρείες ΟΤΑ, οι Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης κ.ο.κ..

Αυτονόητο είναι επίσης ότι στο χώρο των υπηρεσιών ανήκει και ο στενός δημόσιος τομέας (Υπουργεία) αλλά και ο ευρύτερος (ΔΕΚΟ, Ινστιτούτα)

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούν ενδεικτικά παραδείγματα ΟΤΑ που εφαρμόζουν ή προσπαθούν να εφαρμόσουν τις αρχές της ΔΟΠ και προσπαθούν να υιοθετήσουν τα εργαλεία της. Με αυτό τον τρόπο θα γίνει κατανοητή η εφαρμογή της ΔΟΠ στους ΟΤΑ.

➤ Δήμος Αμαρουσίου

Στο Δήμο Αμαρουσίου λειτουργεί γραφείο διαχείρισης ποιότητας το οποίο έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Συμμετέχει στο στρατηγικό σχεδιασμό για την πολιτική ποιότητας, περιβαλλοντικής πολιτικής και πολιτικής διαχείρισης έργων.
- Έχει την ευθύνη για το σχεδιασμό, την εφαρμογή, το συντονισμό και την επίβλεψη της σωστής εφαρμογής των συστημάτων Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων που εφαρμόζει ο Οργανισμός του Δήμου και οι εποπτευόμενοι από αυτόν φορείς.
- Επιλύει (συνεργαζόμενος κάθε φορά με το εμπλεκόμενο προσωπικό των υπηρεσιών) και διευθετεί τα παρουσιαζόμενα προβλήματα που σχετίζονται με θέματα και πολιτικές ποιότητας, καθώς και με τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Εισηγείται για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και παρακολουθεί τα αποτελέσματα της εφαρμογής.

- Μελετά, σχεδιάζει και εισάγει σε συνεργασία με τις δημοτικές υπηρεσίες, διεργασίες για τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου και των εποπτευόμενων από αυτόν φορέων.
- Έχει την ευθύνη διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης των πολιτών στους τομείς δραστηριότητας του Οργανισμού του Δήμου και των εποπτευόμενων από αυτόν φορέων.
- Επεξεργάζεται τα συλλεγόμενα από τις έρευνες ικανοποίησης στοιχεία, εξάγει συμπεράσματα ως προς τις πραγματικές ανάγκες των πολιτών και τα κοινοποιεί στη Διοίκηση.
- Συντάσσει την Ετήσια Έκθεση Ανασκόπησης των Συστημάτων που εφαρμόζει και την υποβάλλει στη Διοίκηση.
- Διενεργεί εσωτερικές επιθεωρήσεις στις διεργασίες του Συστήματος Ποιότητας που εφαρμόζει Δήμος.
- Διαχειρίζεται τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων του ανεξάρτητου φορέα πιστοποίησης και τα επικοινωνεί στους αρμοδίους των δημοτικών υπηρεσιών.
- Συμμετέχει στην ομάδα του Συντονιστικού Γραφείου του Ευρωπαϊκού Δικτύου Πόλεων Ποιότητας Q-Cities, που έχει έδρα στο Δήμο Αμαρουσίου και συνεργάζεται για αυτό με το Αυτοτελές Γραφείο Προγραμματισμού και Αξιοποίησης Πόρων και το Αυτοτελές Γραφείο Διεθνών Σχέσεων και Διμερών Συνεργασιών.
- Σχεδιάζει και εισηγείται συστήματα και μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για όλες τις υπηρεσίες του Δήμου και των εποπτευόμενων από αυτόν φορέων.
- Συγκεντρώνει στοιχεία και δεδομένα που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του Δήμου και των εποπτευόμενων από αυτόν φορέων και στην επίτευξη των σχετικών περιοδικών τους στόχων, επεξεργάζεται τα στοιχεία και εκδίδει ετήσιες απολογιστικές εκθέσεις.

- Συνεργάζεται με τις υπηρεσίες του Δήμου και των εποπτευόμενων από αυτόν φορέων, για τη διάχυση σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο της εμπειρίας του Δήμου σε θέματα ποιότητας.
- Διερευνά τρόπους εφαρμογής νέων συστημάτων διοικητικών νεωτερισμών στο Δήμο και στους εποπτευόμενους φορείς του.
- Συνεργάζεται με άλλους οργανισμούς για την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας και φροντίζει για την εισαγωγή καινοτομιών επί θεμάτων ποιότητας.
- Συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής για την υποβοήθησή της στην εφαρμογή των Νόμων για την πολιτική προστασία σε τοπικό επίπεδο όπως στη διεκπεραίωση των κατά τακτά χρονικά διαστήματα ασκήσεων ετοιμότητας που προβλέπονται από το Πρότυπο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.
- Παρέχει υπηρεσίες συμβουλευτικής υποστήριξης σε άλλους φορείς και οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των συστημάτων που ο ίδιος εφαρμόζει.
- Επικοινωνεί με τις υπηρεσίες του Δήμου Αμαρουσίου και των φορέων που είναι στην ευθύνη του, κοινοποιεί σε αυτούς πολιτικές για τη βελτίωση του επιπέδου της εξυπηρέτησης των πολιτών καθώς και τις άλλες πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του.
- Έχει την ευθύνη της προώθησης και της επικοινωνίας όλων των συστημάτων ποιότητας και αποδοτικότητας που εφαρμόζονται από τον Οργανισμό του Δήμου και των εποπτευόμενων από αυτόν φορέων.
- Μελετά την επέκταση της εφαρμογής του Συστήματος Ποιότητας στους εποπτευόμενους από το Δήμο φορείς, σε συνεργασία πάντα με αυτούς.
- Παρακολουθεί την εφαρμογή των μεταβολών της οργανωτικής δομής των υπηρεσιών.
- Γνωμοδοτεί για τη σκοπιμότητα σύστασης, τροποποίησης του αντικειμένου ή της κατάργησης των νομικών προσώπων του Δήμου.

- Συντονίζει τη λειτουργία της ομάδας ποιότητας του Δήμου και των οργανισμών του, ως επικουρικού σώματος στην εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας στο Δήμο και τους φορείς του.
- Συντάσσει εκθέσεις απολογισμού και αναφορές προόδου προς τον Δήμαρχο και το Γενικό Γραμματέα επί θεμάτων σχετικών με τις δράσεις του Γραφείου.
- Μεριμνά για τη δημοσίευση στον τύπο των αποφάσεων κανονιστικού περιεχομένου που αποτελούν αντικείμενο των καθ' ύλην αρμοδιοτήτων του.
- Μεριμνά για τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται (σύνταξη μελέτης κ.λπ.), από το ίδιο ή άλλο αρμόδιο τμήμα και τη διαβίβασή τους στο τμήμα Προμηθειών για την έγκαιρη υλοποίηση προμήθειας – εργασίας, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος.
- Οργανώνει την εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας και μεριμνά για την πιστοποίηση τους από αρμόδιους φορείς.
- Υποδέχεται και εποπτεύει μαθητές, σπουδαστές και φοιτητές στο πλαίσιο της υλοποίησης της πρακτικής τους άσκησης, ακολουθώντας τα προβλεπόμενα από το συμβατικό πλαίσιο των δύο μερών (εκπαιδευτικός φορέας, Δήμος Αμαρουσίου). Στο πλαίσιο αυτό, εκπαιδεύει σε σχέση με τη συγκεκριμένη ειδικότητα και αναδεικνύει τις καλές πρακτικές και τις καινοτομικές εφαρμογές που έχουν παραχθεί από τις δημοτικές υπηρεσίες.
- Διευκολύνει και μεταφέρει τεχνογνωσία και καλές πρακτικές που διαθέτει σε φιλοξενούμενα στελέχη και υπαλλήλους ΟΤΑ από την Ελλάδα και το εξωτερικό στο πλαίσιο υλοποίησης διμερών και πολυμερών συμφωνιών, μνημονίων συνεργασίας και κοινοτικών προγραμμάτων.
- Συγκεντρώνει και καταγράφει τις ανάγκες εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, κατάρτισης, ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του προσωπικού και τις κοινοποιεί στο Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Διεύθυνσης Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράλληλα προτείνει την ανάλογη αξιοποίηση της τεχνογνωσίας που αποκτάται από τις δράσεις αυτές.
- Συνεργάζεται με όλες τις υπηρεσίες του Δήμου προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με το λιγότερο δυνατόν κόστος.

- Ασκεί κάθε άλλη εργασία που δεν περιλαμβάνεται στον παρόντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας και έχει σχέση με τη λειτουργία του Γραφείου.

➤ Δήμος Ρόδου

Στο Δήμο Ρόδου λειτουργεί τμήμα Ποιότητας, Αποτελεσματικότητας και Οργάνωσης. Οι αρμοδιότητες του τμήματος είναι οι εξής:

1. Σχεδιάζει και εισηγείται συστήματα και μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων (διαδικασίες, δείκτες, κλπ.). Σχεδιάζει και εισηγείται τον Κανονισμό Μέτρησης και Αξιολόγησης της απόδοσης των δημοτικών υπηρεσιών κατά την ισχύουσα νομοθεσία.
2. Διαμορφώνει και εισηγείται περιοδικούς στόχους για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων.
3. Ελέγχει και συγκεντρώνει στοιχεία και δεδομένα που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και στην επίτευξη των σχετικών περιοδικών τους στόχων, παρακολουθεί την εξέλιξή τους, επεξεργάζεται τα στοιχεία και εκδίδει ανά εξάμηνο ενημερωτικές αναφορές για κάθε οργανική μονάδα προς τα αρμόδια Όργανα.
4. Διατυπώνει αναλυτικά ετησίως τις εκθέσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων.
5. Εντοπίζει τις καλύτερες πρακτικές αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας και προωθεί την εφαρμογή τους και σε άλλες υπηρεσίες.
6. Παρακολουθεί την εφαρμογή των καλών πρακτικών και αξιολογεί τα αποτελέσματά τους.
7. Εισηγείται, παρακολουθεί και αξιολογεί μέτρα για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των πολιτών.
8. Σχεδιάζει, εισηγείται και συντονίζει την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και διαδικασιών αυτοαξιολόγησης.

9. Εισηγείται και παρακολουθεί την υλοποίηση προγραμμάτων έργων και δράσεων για την βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του.
10. Συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για τη διαμόρφωση των καταλλήλων συστημάτων προϋπολογισμού και απολογιστικού ελέγχου των οικονομικών μεγεθών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, καθώς και των καταλλήλων συστημάτων παρακολούθησης του κόστους λειτουργίας των οργανικών μονάδων του Δήμου και του κόστους των παραγομένων και παρεχομένων υπηρεσιών του Δήμου προς τους πολίτες.
11. Παρακολουθεί και ενημερώνει με συγκεκριμένες αναφορές τα όργανα του Δήμου σχετικά με την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, καθώς και την εξέλιξη του κόστους λειτουργίας των οργανικών μονάδων και του κόστους των παραγομένων και παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες.
12. Μεριμνά για την εγκατάσταση και τήρηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των επί μέρους λειτουργιών του Δήμου.
13. Μεριμνά για την εγκατάσταση και τήρηση του συστήματος διασφάλισης της διαχειριστικής επάρκειας του Δήμου στον σχεδιασμό και παραγωγή έργων.
14. Μεριμνά για την εκτέλεση των εγκεκριμένων προγραμμάτων έργων και δράσεων για την βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων. Ειδικότερα μεριμνά για τον σχεδιασμό / ανασχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιωμένων οργανωτικών δομών, κατανομής αρμοδιοτήτων, κατανομής στελεχιακού δυναμικού, οργανωτικών συστημάτων, εσωτερικών διαδικασιών και εντύπων.
15. Μεριμνά για την εκπόνηση των κάθε είδους Εσωτερικών Κανονισμών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων (Εσωτερικός Κανονισμός Υπηρεσιών, Εσωτερικοί Κανονισμοί Λειτουργίας, Κανονισμοί Παροχής Υπηρεσιών στους Δημότες, κλπ.) σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες.
16. Παρακολουθεί την τήρηση και σχεδιάζει και εισηγείται τις τυχόν επικαιροποιήσεις της οργανωτικής δομής και γενικότερα των διατάξεων του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου.

17. Μεριμνά για τον προσδιορισμό των αναγκαίων θέσεων εργασίας και τον προσδιορισμό του αριθμού του προσωπικού ανά θέση εργασίας και οργανωτική μονάδα του Δήμου, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες και συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών για τον προγραμματισμό της κάλυψης των θέσεων (με νέα στελέχη ή ανακατανομή των υφισταμένων στελεχών).
18. Σχεδιάζει και εισηγείται συστήματα και διαδικασίες για την παρακολούθηση της καλής εφαρμογής των εγκεκριμένων από τα αρμόδια όργανα εσωτερικών οργανωτικών συστημάτων, διαδικασιών και κανονισμών.
19. Εφαρμόζει τα εγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες για την παρακολούθηση της καλής εφαρμογής των εσωτερικών οργανωτικών συστημάτων, διαδικασιών και κανονισμών και ενημερώνει τα αρμόδια όργανα του Δήμου στην περίπτωση που διαπιστώνονται αποκλίσεις.
20. Μελετά και εισηγείται για τη σκοπιμότητα σύστασης, τροποποίησης του αντικειμένου ή κατάργησης των Νομικών Προσώπων του Δήμου.

➤ **Δήμος Ηρακλείου**

Ο Δήμος Ηρακλείου ολοκλήρωσε με επιτυχία, όπως ανακοινώθηκε, τη διαδικασία της εξωτερικής επιθεώρησης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Προτύπου Ποιότητας ISO 9001:2008, που διενήργησε η εταιρεία EUROCERT (Ευρωπαϊκή Εταιρεία Ελέγχων και Πιστοποιήσεων), στο Δήμο Ηρακλείου.

Ο Δήμος Ηρακλείου πρωτοπορώντας για άλλη μια φορά, έχει πιστοποιηθεί με το παραπάνω Πρότυπο Ποιότητας, για το σύνολο των Διευθύνσεών του. Η ετήσια Επιθεώρηση Επιτήρησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, που έγινε από τα στελέχη της EUROCERT, έδειξε τη σημαντική βελτίωση στην τεκμηρίωση και την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, σε όλες τις Υπηρεσίες του Δήμου.

Προκειμένου ο Δήμος Ηρακλείου να επιτύχει τον εκσυγχρονισμό των Υπηρεσιών του και πιστεύοντας στην ανάγκη της συνεχούς βελτίωσής τους, αξιοποιεί κάθε εργαλείο προς την κατεύθυνση αυτή και γι' αυτό το λόγο προχώρησε στην εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κατά τα Πρότυπα του ISO 9001 : 2008 και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), για την επιτυχή εφαρμογή του οποίου, απενεμήθη στο Δήμο Ηρακλείου, Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών,

υποστηρίζοντας έτσι έμπρακτα τη νέα αντίληψη στη Δημόσια Διοίκηση και αναδεικνύοντας τον ηγετικό του ρόλο σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης του πολίτη.

Μέσα από αυτά τα παραδείγματα γίνεται φανερή η προσπάθεια της τοπικής αυτοδιοίκησης να ενσωματώσει στον πυρήνα της τις αρχές και τα εργαλεία της ΔΟΠ. Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ποιότητα στους ΟΤΑ η οποία είναι είτε στα πρώιμα στάδια της είτε βρίσκεται στην μετέπειτα εξελικτική της πορεία.

3.8 Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Για να εφαρμοστούν οι αρχές δημιουργήθηκαν ορισμένα εργαλεία τα οποία βοηθούν το Δημόσιο εν γένει να υλοποιήσει τις αρχές αυτές. Τα εργαλεία αυτά, όπως αναφέρθηκαν και προηγουμένως, είναι η στοχοθεσία, οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ) και η πιστοποίηση βάσει ISO. Αναλυτικότερα:

♦ Η στοχοθεσία και οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας

Με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 2 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'11.2.2004), καθιερώνεται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. Σκοπός είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών με γνώμονα το όφελος των πολιτών. Στον ίδιο νόμο με το άρθρο 6 προβλέπεται ότι με Π.Δ. συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας είναι αρμόδια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για την βελτίωση των υπηρεσιακών μονάδων. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.3230/2004, αποσαφηνίζονται οι έννοιες *αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα* και ορίζονται ως εξής: *Αποτελεσματικότητα* είναι η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και *Αποδοτικότητα* είναι η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 3 του ίδιου νόμου, καθιερώνεται η διοίκηση να γίνεται μέσω στόχων. Αναλυτικότερα:

α) Η πολιτική ηγεσία καθορίζει και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους για κάθε επόμενο έτος,

β) Η υπηρεσιακή ηγεσία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο καθορίζει τους επιμέρους στόχους για να ισχύσουν κατά το επόμενο έτος

γ) Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης.

Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες:

- i) Γενικοί δείκτες. Οι γενικοί δείκτες ορίζονται από το νομοθέτη ως: «- ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, - το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, - η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, - το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών».
- ii) Ειδικοί δείκτες. Αυτοί ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 4 του Ν.3230/2004, με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

◆ Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Πιο συγκεκριμένα τα άριστα αποτελέσματα σε σχέση με την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία

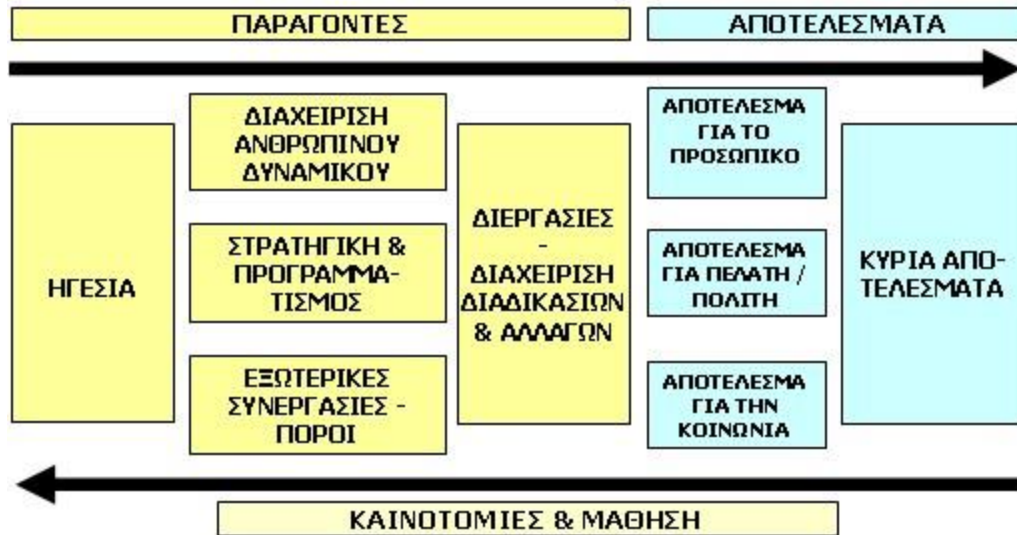
εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα. Το Μάιο 2000 δημιουργήθηκε η πρώτη πιλοτική έκδοση η οποία αναθεωρήθηκε το 2002. Από το 2000 μέχρι το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Όμως και εκτός Ευρώπης υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το ΚΠΑ π.χ. από την Κίνα, τη Μέση Ανατολή, τη Δομινικανή Δημοκρατία και τη Βραζιλία. Περισσότεροι από 300 χρήστες του ΚΠΑ συναντήθηκαν στο πρώτο και δεύτερο ευρωπαϊκό συνέδριο στη Ρώμη το 2003 και στο Λουξεμβούργο το 2005 αντίστοιχα. (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, Έκθεση Β', Αθήνα, 2007)

Το ΚΠΑ είναι ένα εργαλείο με εύκολη χρήση ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα.

Εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση αλλά έχει και ως τελικό στόχο της εφαρμογής τη συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα:

- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία,
- την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο,
- τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων,
- την άριστη παροχή υπηρεσιών,
- την εξοικονόμηση πόρων,
- την επίτευξη των στόχων και
- τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.

(Ν.Μιχόπουλος, ΚΠΑ, 2007)



Διάγραμμα 3.1: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

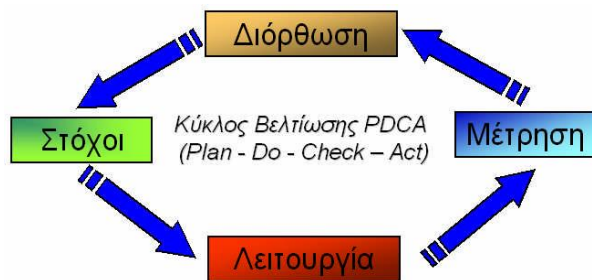
Πηγή: (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, Έκδοση Β', Αθήνα, 2007)

♦ Πιστοποίηση βάσει ISO

Το ISO δηλαδή ο International Organization for Standards (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης), όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης και στην Ελλάδα αντιπροσωπεύεται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Υπάρχουν περισσότερα από 14000 διεθνή πρότυπα ISO, μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων ISO 9000 η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν τη δημιουργία (ανάπτυξη) και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου.

Το πρότυπο ISO 9001:2008 είναι έντονα εστιασμένο στο στόχο της συνεχούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού έτσι ώστε να υπηρετούνται οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών με τον καλύτερο τρόπο. Το διεθνές πρότυπο ISO 9001 : 2008, βασίζεται στην συνεχή εφαρμογή ενός κύκλου βελτίωσης (κύκλος του Deming) που αποτελείται από τέσσερα διακριτά σημεία:



Διάγραμμα 3.2: Τα τέσσερα σημεία του ISO 9001:2008

Πηγή: («Συστήματα Ποιότητας κατά ISO 9001:2008», ΔΙ.Σ.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2009)

Σε αυτά λοιπόν τα στοιχεία πρέπει να βασιστούν και οι ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες για να πετύχουν το στόχο τους, μιας και λειτουργεί ως κατευθυντήρια δύναμη η οποία υποδεικνύει τον που πρέπει να ακολουθήσουν για να πετύχουν τους στόχους τους.

3.9 Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε η διαφορά που υπάρχει μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και ποια είναι η σημασία του όρου «ποιότητα» όταν γίνεται αναφορά στις υπηρεσίες, καθώς διαπιστώθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο μικρή διαφοροποίηση μεταξύ της ποιότητας προϊόντος και της ποιότητας υπηρεσίας. Στη συνέχεια μελετήθηκε η εξελικτική πορεία από την δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management αλλά και πια είναι η φιλοσοφία αλλά και οι αρχές που οφείλουν να έχουν ο Δημόσιος Τομέας γενικά, η Δημόσια Διοίκηση αλλά και η Τοπική Αυτοδιοίκηση πιο συγκεκριμένα για να καταφέρουν να τοποθετήσουν στον πυρήνα τους την ποιότητα.

Με την ανάλυση όλων των προαναφερόμενων διαπιστώθηκε ότι τελικά έχει αρχίσει να υπεισέρχεται η έννοια της ποιότητας στο Δημόσιο, εν γένει. Αυτό έγινε πιο εύκολα κατανοητό με την παράθεση ορισμένων παραδειγμάτων όπου δείχνουν με ακρίβεια τα βήματα της προόδου αυτής.

Ο μόνος ανασταλτικός παράγοντας που διαπιστώθηκε είναι, όχι ότι δεν υπάρχει ΔΟΠ αλλά ότι τα βήματα που γίνονται προς αυτή την κατεύθυνση είναι πολύ πιο αργά λόγω του γεγονότος ότι δεν υπάρχει η πίεση του κέρδους, για τους οργανισμούς, και η πίεση της απώλειας της εργασίας, για τους υπαλλήλους.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

1. Borins S., The new public management is here to stay, Canadian Public Administration, 1995, v.38
2. Engel Chr., Common Assessment Framework: The state of affairs, Eipascope 2002, Vol. 1
3. Evans J. & Lindsay W., The Management and Control of Quality, Fifth Edition, Southwestern-Thomson Learning, 2002
4. Gaste L., Quality services in local government: a bottom up approach, Journal of Management Development Vol. 15, No 2, 1996
5. Milakovich M., Improving Service Quality- Achieving High Performance in the Public and Private Sectors, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida, 1995
6. F.F.Ridley, The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives, Public Policy and Administration, 1996, v.11
7. Schelder K. & Felix J, Quality in Public Management: the consumer perspective, International Public Management Journal, Vol.3, 2000
8. Αργυριάδης, Για μια Δημόσια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 1 Christian 998
9. Γρηγορούδης Β., Γιάννης Σίσκος, , Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη- το σύστημα MUSA, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα, 2000
10. Καρκατσούλης Π., Το κράτος σε μετάβαση-Από τη «Διοικητική Μεταρρύθμιση» και το «Νέο Δημόσιο Management» στη «Διακυβέρνηση», Εκδόσεις Ι.Σιδέρη, 2004
11. Λυκογιάννη Β., Ανασχεδιασμός Οργανωσιακών Διαδικασιών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς 2003
12. Μακρυδημήτρη, Α., Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Σάκκουλα, 1995
13. Μιχαλόπουλος Ν., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Όψεις ενός σύνθετου φαινομένου, Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 14, 1999
14. Μιχαλόπουλος Ν., ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2003
15. Μιχαλόπουλος Ν., «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης», ΥΠΕΣΔΔΑ/ΓΓΔΔ & Η.Δ, Αθήνα, 2007

16. Μπέσιλα-Βήκα Ε., Σύγχρονες Μέθοδοι Οργάνωσης των Υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Σάκκουλας Εκδόσεις Α.Ε., Αθήνα, 2005
17. Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε., «Στρατηγικές Υψηλών Αποδόσεων και Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης», Τιμητικός Τόμος καθ. Κ.Δερβιτσιώτη, 2009
18. Μποχώρης Γ. & Βορριά Ε., «Κριτική Ανάλυση της Εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Από τον Έλεγχο και τη Διασφάλιση Ποιότητας στα Μοντέλα Αποτίμησης Επιχειρηματικής Αριστείας», Τιμητικός Τόμος καθ.Κ.Ρήγα, 2009
19. Μποχώρης Γ., «Έλεγχος, Διασφάλιση & Βελτίωση Ποιότητας-Μεθοδολογία 6σ», 2009
20. Μποχώρης Γ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2012
21. Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
22. Π.Δ. 259/2005 «Σύσταση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας και Τμήματος Διευκόλυνσης Ατόμων με Αναπηρίες (Α.ΜΕ.Α.) στην Κεντρική Υπηρεσία (Κ.Υ.) του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων ΥΠ.Ε.Π.Θ.»
23. «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)», Υπουργείο Εσωτερικών, 2008
24. «Ακριβός Χριστόδουλος, Ψαρόπουλος Χρήστος. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στο χώρο της Εκπαίδευσης», Υπ.Ε.Π.Θ./Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ., 2008
25. «Συστήματα Ποιότητας κατά ISO 9001:2008», ΔΙ.Σ.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2009

Κεφάλαιο 4^ο: Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Αθηναίων και Δήμου Θεσσαλονίκης

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε, μέσω της διεξαγωγής έρευνας, κατά πόσο εφαρμόζονται οι πεποιθήσεις και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους δύο μεγαλύτερους δήμους της χώρας μας, στο Δήμο Αθηναίων και στο Δήμο Θεσσαλονίκης. Ποιο συγκεκριμένα θα μετρήσουμε την ικανοποίηση των δημοτών στις παρεχόμενες υπηρεσίες που λαμβάνουν αλλά και θα συγκρίνουμε την παροχή αυτή υπηρεσιών ανάμεσα στους δύο αυτούς δήμους.

4.2 Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να μετρήσει την ικανοποίηση των δημοτών στις υπηρεσίες που του προσφέρονται στους δύο Δήμους. Ουσιαστικός, λοιπόν, σκοπός είναι η απόδειξη του κατά πόσο η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αύξηση της ικανοποίησης των δημοτών, η εξήγηση του πώς οι δημότες κατανοούν τη βελτιωμένη ποιότητα και η εύρεση σε ποιες παραμέτρους της ποιότητας εστιάζονται οι δημότες. Η έρευνα δεν εστιάζει σε εσωτερικά χαρακτηριστικά των διαδικασιών των διαφόρων υπηρεσιών καθώς εξετάζουμε την άποψη του δημότη που κάνει χρήση της υπηρεσίας, ο οποίος και δεν ενδιαφέρεται για αυτά αλλά και δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει τον τρόπο διεκπεραίωσης των διαδικασιών. Από τον δημότη ζητείται μόνο η κρίση του αποτελέσματος.

Ένας άλλος δευτερεύων σκοπός είναι να διερευνηθεί σε ποιες διαστάσεις της ποιότητας δίνουν έμφαση οι δημότες αλλά και πως ταξινομούνται οι εξυπηρετούμενοι δημότες ανά φύλο, ηλικία και μορφωτικό επίπεδο. Τελευταίος σκοπός είναι να καταγραφούν οι υπηρεσίες με το μεγαλύτερο φόρτο εργασίας αλλά και τη συχνότερη εξυπηρέτηση πολιτών.

4.3 Στοιχεία Έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα ανήκει στην κατηγορία των περιγραφικών ερευνών και έχει στόχο την ακριβή περιγραφή των μεταβλητών που αποτελούν μέρος του

προβλήματος, δηλαδή των διαστάσεων ποιότητας των υπηρεσιών ενός Ο.Τ.Α. που ικανοποιούν τους δημότες – πελάτες του και πραγματοποιήθηκε σε υπηρεσίες των δυο Ο.Τ.Α., οι οποίες αποτέλεσαν και το δειγματοληπτικό πλαίσιο ή τις μονάδες δειγματοληψίας του υπό μελέτη δείγματος. Η έρευνα βασίστηκε σε πρωτογενή δεδομένα (primary data), δεδομένα στα οποία δεν έχει προηγηθεί επεξεργασία.

Τα πρωτογενεί στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω σύντομης προσωπικής συνέντευξης των δημοτών με την ερευνήτρια. Η συνέντευξη ήταν βασισμένη σε πλήρως δομημένο ερωτηματολόγιο, κατάλληλα σχεδιασμένο ώστε να πληρεί τους στόχους της έρευνας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν απόλυτα τυποποιημένες και γνωστοποιούνταν αμέσως προς κάθε ερωτώμενο ο σκοπός και το αντικείμενο της έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα θεωρήθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή η ικανοποίηση των δημοτών και ως ανεξάρτητη μεταβλητή η εφαρμογή ή μη μεθοδολογίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τον κάθε δήμο. Η συγκεκριμένη έρευνα θέλει να εξακριβώσει την ύπαρξη ή όχι σχέσης υπαιτιότητας μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής. Με άλλα λόγια θέλει να αποδείξει αν υπάρχει σχέση μεταξύ της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της τελικής ικανοποίησης των δημοτών. Τέλος με βάση προηγούμενες έρευνες και την υπάρχουσα βιβλιογραφία, προσδιορίστηκαν οι κρίσιμες διαστάσεις της ποιότητας που συντελούν στην ικανοποίηση των δημοτών και ενσωματώθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Οι διαστάσεις της ποιότητας, τις οποίες οι δημότες κλήθηκαν να αξιολογήσουν, είναι οι εξής: Αισθητική, Αξιοπιστία, Προθυμία, Γνώση και Προσοχή.

Τέλος η έρευνα που διεξήχθη ανήκει στην κατηγορία των δειγματοληπτικών ερευνών καλύπτοντας μόνο ένα τμήμα του ερευνώμενου πληθυσμού, του καλούμενου δείγματος. Η δειγματοληψία ήταν τυχαία, δηλαδή επιλέχτηκε τυχαία ο προκαθορισμένος αριθμός των περιπτώσεων, που αποτέλεσαν το δείγμα, απευθείας από τον πληθυσμό, χωρίς να κατηγοριοποιηθούν περαιτέρω τα μέλη του.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 84 πολίτες, 43 από το Δήμο Αθηναίων και 41 από το Δήμο Θεσσαλονίκης, και συμμετείχαν όλοι οι πολίτες που μπορεί να συναλλάσσονται με τον κάθε δήμο και όχι μόνο οι δημότες και οι μόνιμοι κάτοικοι, καθώς πολλοί εξυπηρετούμενοι μπορεί να ήταν εργαζόμενοι, που λόγω της φύσης ή

του τόπου της εργασίας τους να εξυπηρετούνταν από τους συγκεκριμένους Ο.Τ.Α. ή να έχουν γεννηθεί στα όρια του συγκεκριμένου δήμου και να έχουν μετακομίσει αργότερα, διατηρώντας όμως παράλληλα τις επαφές μαζί του. Τέλος η έρευνα διεξήχθη τον Σεπτέμβριο και τον Οκτώβριο του 2014.

4.4 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είχαν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζουν τις ζητούμενες πληροφορίες από τους ερωτώμενους και ήταν κυρίως κλειστού τύπου, δηλαδή είχαν εκ των προτέρων δομημένες απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί μια παραλλαγή των σταθμισμένων ερωτηματολογίων SERVQUAL και SERVPERF. Όμως στην πράξη απαλείφθηκε η πρώτη ενότητα του SERVQUAL, που περιλάμβανε τις προσδοκίες των δημοτών, σύμφωνα με υποδείξεις της επιβλέπουσας αλλά και των δύο υπεύθυνων των Δήμων, καθώς εντοπίστηκε ένας καλύτερος και πιο σύντομος τρόπος απόδοσης του περιεχομένου τους με μια παραλλαγή της τελευταίας ενότητας της SERVPERF. Για το λόγο αυτό, η τελευταία ενότητα του SERVPERF αντικαταστάθηκε με τη δεύτερη ενότητα του παρόντος ερωτηματολογίου, η οποία θα περιγραφεί παρακάτω.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, είναι δομημένο σε τρεις βασικές ενότητες, οι οποίες μελετούν την ικανοποίηση των δημοτών από τις υπηρεσίες του κάθε δήμου.

Η πρώτη ενότητα αποτελείται από 17 ερωτήσεις που μετρούν την ικανοποίηση των δημοτών σε μία κλίμακα Likert από το 1 ως το 5, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το «διαφωνώ πολύ», ενώ το 5 το «συμφωνώ πολύ». Οι προτεινόμενες πιθανές απαντήσεις είναι ταξινομημένες σε αύξουσα σειρά.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις, οι οποίες διερευνούν τη σημασία που έχει για τους ερωτώμενους η κάθε ποιοτική διάσταση. Αυτές οι διαστάσεις είναι η εμφάνιση, η υπεύθυνη και ακριβής παροχή υπηρεσιών, η προθυμία για άμεση παροχή υπηρεσιών, η γνώση και η ικανότητα των υπαλλήλων και η εξατομικευμένη προσοχή του δήμου προς τους δημότες του. Ζητείται λοιπόν από τον ερωτώμενο δημότη να ιεραρχήσει τις διαστάσεις αυτές, ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει στην

καθεμία τους. Η ιεράρχηση αυτή γίνεται σε μια κλίμακα από το 1 ως το 5, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το «ελάχιστα σημαντικό», ενώ το 5 το «πέρα πολύ σημαντικό».

Η τρίτη και τελευταία ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο), αλλά και στατιστικά στοιχεία που αφορούν στη χρήση των δημοτικών υπηρεσιών, στην διακρίβωση του ποια υπηρεσία είναι πιο συχνά χρησιμοποιούμενη, ποια έχει τους πιο ικανοποιημένους δημότες, αλλά και ποια έχει τους πιο δυσαρεστημένους δημότες.

4.5 Επεξεργασία, Ανάλυση Δεδομένων, Αποτελέσματα και Προτάσεις

Μετά από τη συγκέντρωση του συνόλου των ερωτηματολογίων έγινε ποιοτική ανάλυση τους κατά πόσο δηλαδή έχουν συμπληρωθεί με σωστό τρόπο και έπειτα ακολούθησε η επεξεργασία και η ανάλυσή τους. Η ανάλυση έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS με σκοπό να περιγραφεί η ποιότητα και η μορφή των μεταβλητών, αλλά και να εξετασθεί η μεταξύ τους σχέση.

Τα πρωτογενή στοιχεία που συγκεντρώθηκαν δεν ήταν διαθέσιμα για άμεση ανάλυση. Αντίθετα, ήταν απαραίτητο να υποστούν κάποια προηγούμενη επεξεργασία, δηλαδή έλεγχο, κωδικογράφηση, μεταφορά σε υπολογιστή και πινακογράφηση, καθώς τα ερωτηματολόγια εκτυπώθηκαν και μοιράστηκαν στο επιλεγμένο δείγμα.

Καταρχήν, τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν ένα προς ένα για να διαπιστωθούν ελλειπείς ή παράλογες συμπληρώσεις. Αν κάποια ερώτηση είχε ξεχαστεί, θεωρούταν “missing value” και αναλύονταν οι υπόλοιπες ερωτήσεις.

Η κωδικοποίηση των ερωτήσεων έγινε ως εξής:

Δήμος Αθήνας: 1

Δήμος Θεσσαλονίκης: 2

Φύλο: Άνδρας – 1 και Γυναίκα – 2

Στην ερώτηση «Είστε Δημότης», η κωδικοποίηση έγινε ως εξής: Ναι – 1 και Όχι -2

Στην ερώτηση «Ποια υπηρεσία του Δήμου χρησιμοποιήσατε» η κωδικοποίηση έγινε ως εξής:

- 1 – Ληξιαρχείο/Μητρώο
- 2 – ΚΕΠ
- 3 – Πολιτιστικό κέντρο
- 4 – Γενική Διεύθυνση ποιότητας ζωής
- 5 – Διεύθυνση Πράσινου και περιβάλλοντος
- 6 - Τμήμα καθαριότητας
- 7 – Φωτισμού
- 8 – Κοινωνική Υπηρεσία
- 9 – Τμήμα Δημοτικών Φόρων
- 10 – Βεβαιώσεις
- 11 – Τμήμα παιδικών σταθμών
- 12 – Τμήμα προνοιακών επιδομάτων

Το επίπεδο εκπαίδευσης στη συνέχεια κωδικοποιήθηκε ως εξής:

- 1 – Αδυναμία γραφής/ανάγνωσης
- 2 – Δημοτικό
- 3 – Γυμνάσιο
- 4 – Λύκειο
- 5 – ΙΕΚ/ΤΕΕ
- 6 – ΤΕΙ/ΑΕΙ
- 7 – Μεταπτυχιακό
- 8 - Διδακτορικό

Στην πρώτη κατηγορία ερωτήσεων η κωδικοποίηση έγινε ως εξής

Διαφωνώ απόλυτα=1 Διαφωνώ =2 Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ=3
Συμφωνώ=4 Συμφωνώ απόλυτα=5.

Στη δεύτερη ενότητα, η ιεράρχηση των απαντήσεων ήταν σε κλίμακα από 1 ως 5 (1=ελάχιστα σημαντικό, 5=πάρα πολύ σημαντικό).

Έπειτα, οι απαντήσεις που αντιστοιχούσαν σε κάθε ερώτηση μεταφέρθηκαν μέσω των κωδικοποιημένων αριθμών τους, στο στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) και ακολούθησε η στατιστική ανάλυσή τους για την εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας.

4.5.1 Έλεγχος Ερωτηματολογίου

Πριν την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, έπρεπε να διεξαχθούν οι απαραίτητοι έλεγχοι προκειμένου να αποδειχθεί αν το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν έγκυρο και αξιόπιστο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται αξιόπιστο όταν παράγει τα ίδια αποτελέσματα, ακόμα και αν εφαρμοστεί σε διαφορετικά άτομα και διαφορετικές συνθήκες. Για την απόδειξη της αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της εσωτερικής συνάφειας του ερωτηματολογίου, με τη χρήση του συντελεστή αξιοπιστίας *Cronbach Alpha*.

Ο συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha θεωρείται ότι όσο πιο κοντά είναι στη μονάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η εσωτερική του συσχέτιση, ενώ οι τιμές που είναι μεγαλύτερες από 0,8 θεωρούνται αρκετά ικανοποιητικές.

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου είναι 0,921, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο είναι ιδιαίτερα αξιόπιστο.

		N	%
Cases	Valid	45	53,6
	Excluded ^a	39	46,4
	Total	84	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	22

4.5.2 Γενικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Το δείγμα αποτελείται από 43 πολίτες που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του δήμου Αθήνας και από 41 πολίτες που χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του δήμου Θεσσαλονίκης, δηλαδή από συνολικά 84 πολίτες.

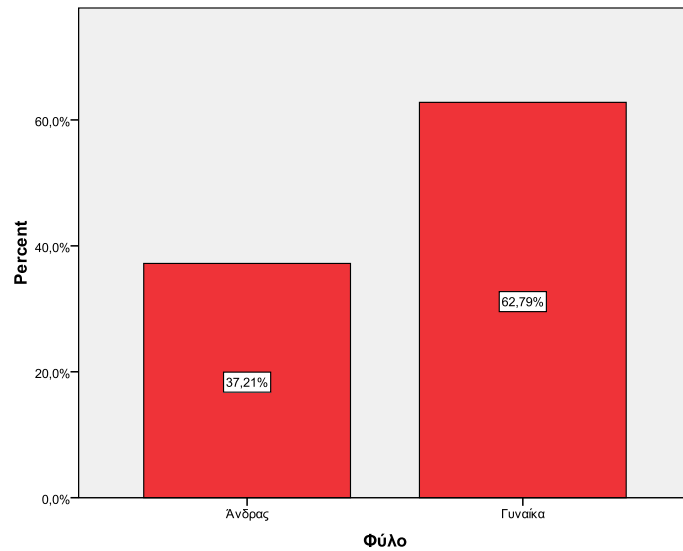
Από τους 43 ερωτηθέντες από το Δήμο Αθήνας, το 87,5% ήταν δημότες, ενώ το 12,5% δεν ήταν. Αντίστοιχα, στον δήμο Θεσσαλονίκης, το 69,2% ήταν δημότες, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό της τάξης του 30,8% δεν ήταν. (Πίνακας 1).

Πίνακας 4.1: Είστε Δημότης;

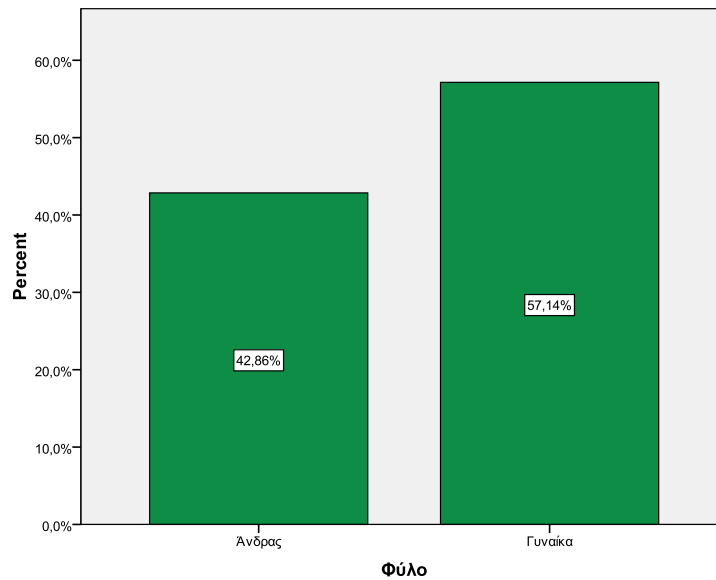
Ο.Τ.Α.		Συχνότητα	Έγκυρο%
Αθήνα	Ναι	35	87,5
	Όχι	5	12,5
	Σύνολο*	40	100,0
Θεσσαλονίκη	Ναι	18	69,2
	Όχι	8	30,8
	Σύνολο*	26	100,0

*Στους υπολογισμούς δεν έχουν συμπεριληφθεί missing values

Τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, αναφορικά με το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευση παρουσιάζονται στα επόμενα διαγράμματα (Διαγράμματα 1-4).

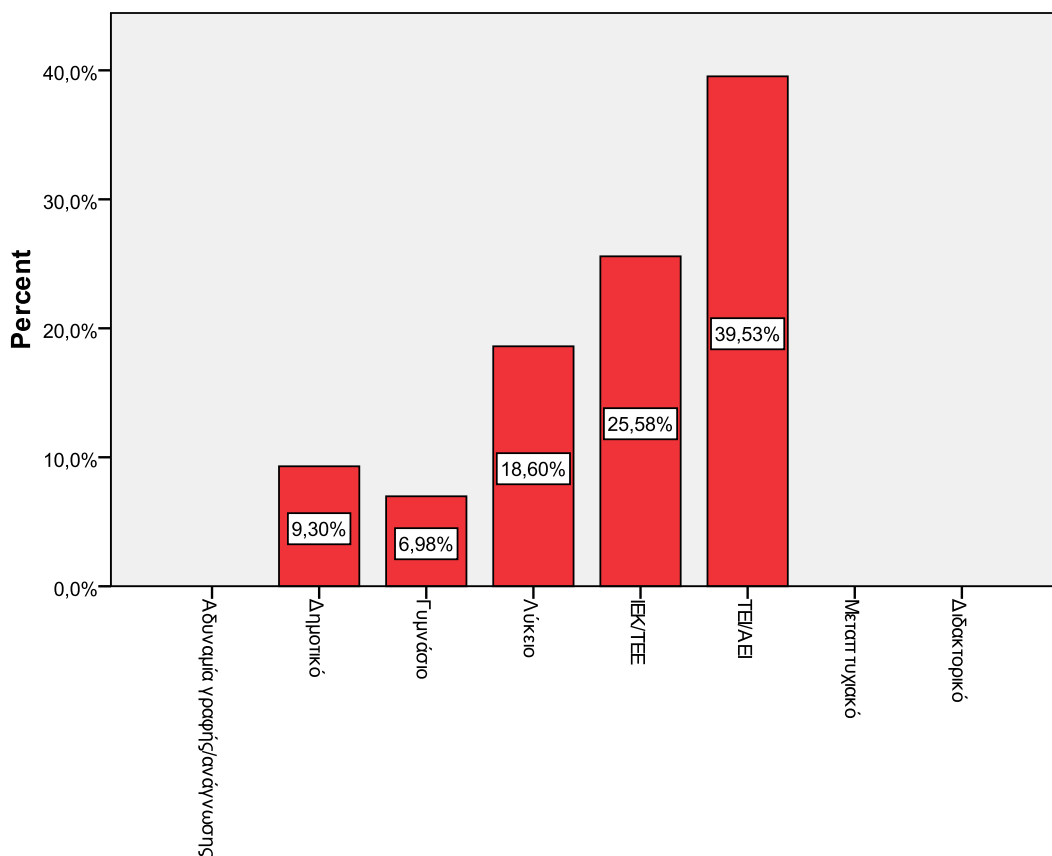


Διάγραμμα 4.1: Το φύλο των ερωτώμενων στην Αθήνα



Διάγραμμα 4.2: Το φύλο των ερωτώμενων στη Θεσσαλονίκη

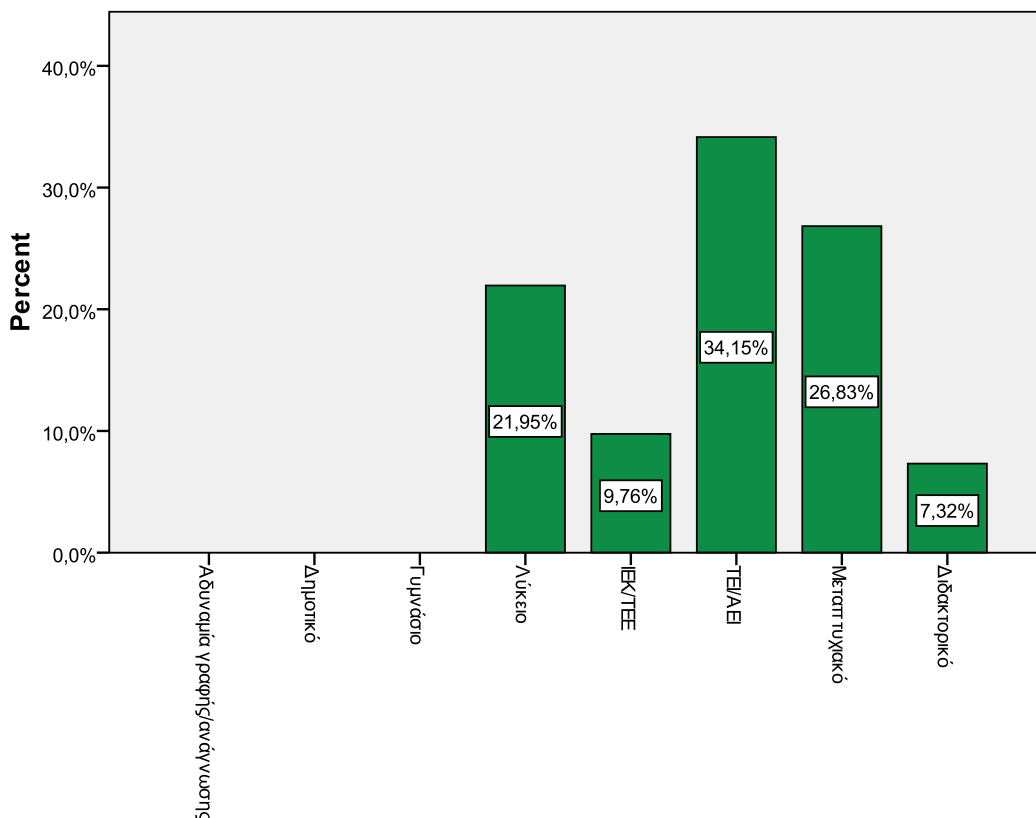
Στα παραπάνω διαγράμματα, αναφορικά με το φύλο των ερωτώμενων στην Αθήνα, παρατηρούμε ότι το 62,8% περίπου ήταν γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό του δείγματος από την Αθήνα, ήτοι 37,2% ήταν άνδρες. Στη Θεσσαλονίκη, το 57,14% ήταν γυναίκες, ενώ το 42,88% ήταν άνδρες.



Επίπεδο εκπαίδευσης

Διάγραμμα 4.3: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος του Δήμου Αθηναίων

Όπως παρατηρείται στο Διάγραμμα 3, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που προέρχεται από το Δήμο Αθηναίων έχει ολοκληρώσει ΑΕΙ ή ΤΕΙ (39,53%) και ακολουθείται από εκείνους που έχουν ολοκληρώσει ΙΕΚ/ΤΕΕ. Μικρότερο είναι το ποσοστό εκείνων όπου έχουν ολοκληρώσει το Λύκειο (18,6%), ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 9,3% έχουν ολοκληρώσει το Δημοτικό Σχολείο. Το μικρότερο ποσοστό, αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης συγκεντρώνουν εκείνοι, οι οποίοι έχουν ολοκληρώσει το Γυμνάσιο (6,98%).



Διάγραμμα 4.4: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος του Δήμου Θεσσαλονίκης

Ελαφρώς υψηλότερο σημειώνεται το επίπεδο του δείγματος του Δήμου Θεσσαλονίκης, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν εκείνοι, οι οποίοι έχουν ολοκληρώσει ΑΕΙ/ΤΕΙ (34,15%), ενώ ακολουθούνται από εκείνους που έχουν κάποιο Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (26,83%). Στην περίπτωση των ερωτηθέντων από τη Θεσσαλονίκη, το 7,32% έχει Διδακτορικό τίτλο σπουδών, ενώ το 21,95% έχει ολοκληρώσει το Λύκειο. Δεν παρατηρείται τέλος, στην περίπτωση των κατοίκων της Θεσσαλονίκης, ποσοστό σε χαμηλότερες βαθμίδες της εκπαίδευσης, όπως Δημοτικό ή Γυμνάσιο.

Στον παρακάτω πίνακα (βλ. Πίνακας 2) εμφανίζεται το έτος γέννησης των ερωτηθέντων του Δήμου Αθηναίων. Συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη συχνότητα εμφανίζεται στο έτος 1969 (10% των ερωτηθέντων δηλαδή είναι 45 ετών, ενώ ακολουθούνται από εκείνους που γεννήθηκαν το 1934 (80 ετών), το 1965 (49 ετών), το 1970 (44 ετών), το 1971 (43 ετών) και το 1978 (36 ετών). Καθεμία από τις παραπάνω ηλικιακές κατηγορίες έχει το 7,5% επί του συνόλου του δείγματος. Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα, η μέση ηλικία του δείγματος υπολογίστηκε στα 51,5 έτη.

Πίνακας 4.2: Ηλικία ερωτηθέντων του Δήμου Αθήνας

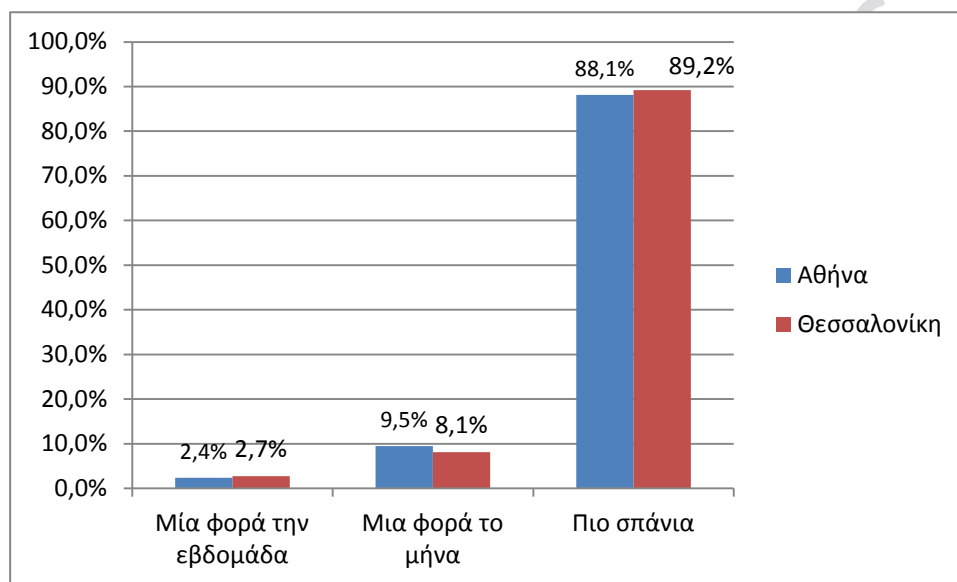
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid	1929,00	1	2,3	2,5	2,5
	1930,00	1	2,3	2,5	5,0
	1934,00	3	7,0	7,5	12,5
	1937,00	1	2,3	2,5	15,0
	1938,00	1	2,3	2,5	17,5
	1945,00	1	2,3	2,5	20,0
	1958,00	1	2,3	2,5	22,5
	1960,00	1	2,3	2,5	25,0
	1961,00	2	4,7	5,0	30,0
	1963,00	2	4,7	5,0	35,0
	1964,00	1	2,3	2,5	37,5
	1965,00	3	7,0	7,5	45,0
	1966,00	1	2,3	2,5	47,5
	1969,00	4	9,3	10,0	57,5
	1970,00	3	7,0	7,5	65,0
	1971,00	3	7,0	7,5	72,5
	1972,00	1	2,3	2,5	75,0
	1973,00	2	4,7	5,0	80,0
	1974,00	1	2,3	2,5	82,5
	1975,00	1	2,3	2,5	85,0
1976,00	2	4,7	5,0	90,0	
1977,00	1	2,3	2,5	92,5	
1978,00	3	7,0	7,5	100,0	
	Total	40	93,0	100,0	
Missing	System	3	7,0		
Total		43	100,0		

Πίνακας 4.3: Ηλικία ερωτηθέντων του Δήμου Θεσσαλονίκης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid 1938,00	1	2,4	2,4	2,4
1957,00	1	2,4	2,4	4,9
1962,00	1	2,4	2,4	7,3
1963,00	4	9,5	9,8	17,1
1964,00	2	4,8	4,9	22,0
1965,00	4	9,5	9,8	31,7
1966,00	1	2,4	2,4	34,1
1967,00	3	7,1	7,3	41,5
1968,00	1	2,4	2,4	43,9
1969,00	2	4,8	4,9	48,8
1970,00	4	9,5	9,8	58,5
Valid 1972,00	3	7,1	7,3	65,9
1973,00	1	2,4	2,4	68,3
1974,00	1	2,4	2,4	70,7
1976,00	1	2,4	2,4	73,2
1977,00	1	2,4	2,4	75,6
1978,00	3	7,1	7,3	82,9
1979,00	3	7,1	7,3	90,2
1980,00	1	2,4	2,4	92,7
1981,00	1	2,4	2,4	95,1
1982,00	1	2,4	2,4	97,6
1995,00	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	97,6	100,0	
Missing System	1	2,4		
Total	42	100,0		

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 3, η μεγαλύτερη ηλικία που σημειώνεται στο μέρος του δείγματος από τους ερωτηθέντες της Θεσσαλονίκης είναι τα 76 έτη, συγκριτικά με το μέρος του δείγματος από τους ερωτηθέντες της Αθήνας, όπου ο μεγαλύτερος εξ αυτών είναι στα 85 έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος από τη Θεσσαλονίκη συγκεντρώνουν τα άτομα ηλικίας 51 ετών (9,8%). Το ίδιο ποσοστό

συγκεντρώνουν και εκείνοι που γεννήθηκαν δυο χρόνια αργότερα (1965) και είναι σήμερα 49 ετών, εκείνοι που γεννήθηκαν το 1970 (44 ετών), ενώ ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό (7,3%) εκείνοι που γεννήθηκαν το 1967 (47 ετών), το 1972 (42 ετών), το 1978 (36 ετών) και το 1979 (35 ετών). Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 3, υπολογίστηκε ότι η μέση ηλικία του δείγματος των ερωτηθέντων από το Δήμο Θεσσαλονίκης ήταν 43,88 έτη.



Διάγραμμα 4.5: Συχνότητα χρήσης των υπηρεσιών του Δήμου

Στην ερώτηση που αφορούσε στη συχνότητα χρήσης των υπηρεσιών του δήμου αναφέρθηκε, ότι οι περισσότεροι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του δήμου σπανιότερα από 1 φορά το μήνα. Το συγκεκριμένο ισχύει και στους δύο Δήμους με μεγαλύτερο ποσοστό να εμφανίζει η Θεσσαλονίκη. Συγκεκριμένα, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5, οι κάτοικοι της Θεσσαλονίκης, οι οποίοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του Δήμου λιγότερο συχνά (πιο σπάνια από μια φορά το μήνα) συγκεντρώνουν ένα ποσοστό της τάξης του 89,2% σε σύγκριση με τους κατοίκους της Αθήνας που στην αντίστοιχη περίπτωση συγκεντρώνουν ένα ποσοστό της τάξης του 88,1%..

Σύμφωνα με τον Πίνακα οι ερωτηθέντες του Δήμου Αθήνας χρησιμοποιούν συχνότερα τα ΚΕΠ (32,6%) και έπειτα το Ληξιαρχείο ή το Μητρώο του Δήμου (25,6%).

Πίνακας 4.4: Ποια υπηρεσία του Δήμου Αθηναίων χρησιμοποιείται πιο συχνά;

		Συχνότητα	Έγκυρο %
Valid	Ληξιαρχείο/Μητρώο	11	25,6
	ΚΕΠ	14	32,6
	Πολιτιστικό Κέντρο	1	2,3
	Γεν. Διεύθυνση ποιότητας ζωής	2	4,7
	Διεύθυνση πράσινου και περιβάλλοντος	5	11,6
	Καθαριότητας	7	16,3
	Φωτισμού	1	2,3
	Κοινωνική Υπηρεσία	2	4,7
	Total	43	100,0

Στην περίπτωση του Δήμου Θεσσαλονίκης, το Ληξιαρχείο/Μητρώο απαντάται περισσότερο συγκεντρώνοντας το ποσοστό της τάξης του 59,5%.

Πίνακας 4.5: Ποια υπηρεσία του Δήμου Θεσσαλονίκης χρησιμοποιείται πιο συχνά;

		Συχνότητα	Έγκυρο %
Valid	Ληξιαρχείο/Μητρώο	25	59,5
	Γεν. Διεύθυνση ποιότητας ζωής	1	2,4
	Διεύθυνση πρασίνου και περιβάλλοντος	4	9,5
	Καθαριότητας	5	11,9
	Τμήμα Δημοτικών Φόρων	1	2,4
	Βεβαιώσεις	3	7,1
	Τμήμα παιδικών σταθμών	2	4,8
	Τμήμα προνοιακών επιδομάτων	1	2,4
	Total	42	100,0

Εντύπωση προκαλεί ότι στο Δήμο Θεσσαλονίκης δεν υπήρξε ούτε ένας πολίτης, ο οποίος να δηλώσει ότι χρησιμοποιεί τα ΚΕΠ.

4.5.3 Ανάλυση Κατά Παράγοντες

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση παραγόντων, μια ιδιαίτερα δημοφιλής τεχνική για την ανάλυση ανεξαρτησίας. Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται για να εντοπίσει μια σχετικά μικρή ομάδα παραγόντων που αντιπροσωπεύουν σχέσεις μεταξύ αλληλοσυνδεόμενων μεταβλητών. Ο στόχος είναι η μείωση και η ομαδοποίηση δεδομένων με την ελάχιστη δυνατή απώλεια πληροφορίας.

Η ανάλυση ξεκίνησε με το σχεδιασμό ενός πίνακα συσχέτισης των μεταβλητών σε ορθογώνια διάταξη. Η διαγώνια γραμμή του πίνακα αποτελείται από τη μονάδα (1), γιατί η συσχέτιση κάθε μεταβλητής με τον εαυτό της έχει ως αποτέλεσμα τη μονάδα.

Ο βασικός στόχος του πίνακα είναι να διαχωριστούν παράγοντες που εξηγούν τη συσχέτιση μεταξύ των 17 μεταβλητών της πρώτης ομάδας ερωτήσεων, οπότε θεωρείται ότι ο ίδιος παράγοντας αποτελείται από μεταβλητές με υψηλή συσχέτιση (πάνω από 0,3). Όταν οι συντελεστές συσχέτισης προσεγγίζουν το μηδέν, αυτό ίσως δημιουργεί προβλήματα στην ανάλυση.

Πίνακας 4.6: Inter-Item Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1,000	,348	,291	,215	,531	,169	,442	,456	,280	,083	,079	,352	,199	,275	,355	,326	-,007
2	,348	1,000	,467	,480	,407	,616	,622	,645	,549	,500	,538	,580	,620	,431	,635	,435	,209
3	,291	,467	1,000	,529	,267	,157	,185	,428	,175	,022	,026	,323	,257	,075	,376	,392	,162
4	,215	,480	,529	1,000	,430	,349	,355	,436	,463	,305	,311	,423	,555	,268	,381	,485	,173
5	,531	,407	,267	,430	1,000	,481	,741	,625	,543	,418	,414	,463	,620	,558	,473	,485	,182
6	,169	,616	,157	,349	,481	1,00	,736	,687	,807	,802	,812	,704	,711	,621	,586	,426	,456
7	,442	,622	,185	,355	,741	,736	1,00	,834	,788	,711	,661	,715	,772	,639	,612	,552	,449
8	,456	,645	,428	,436	,625	,687	,834	1,00	,761	,602	,594	,767	,726	,595	,579	,633	,403
9	,280	,549	,175	,463	,543	,807	,788	,761	1,00	,805	,795	,710	,780	,658	,499	,417	,497
10	,083	,500	,022	,305	,418	,802	,711	,602	,805	1,00	,809	,661	,771	,573	,439	,357	,474
11	,079	,538	,026	,311	,414	,812	,661	,594	,795	,809	1,00	,592	,744	,744	,439	,223	,512
12	,352	,580	,323	,423	,463	,704	,715	,767	,710	,661	,592	1,00	,590	,392	,537	,667	,312
13	,199	,620	,257	,555	,620	,711	,772	,726	,780	,771	,744	,590	1,00	,636	,448	,429	,458
14	,275	,431	,075	,268	,558	,621	,639	,595	,658	,573	,744	,392	,636	1,00	,461	,122	,431

15	,355	,635	,376	,381	,473	,586	,612	,579	,499	,439	,439	,537	,448	,461	1,00	,518	,109
16	,326	,435	,392	,485	,485	,426	,552	,633	,417	,357	,223	,667	,429	,122	,518	1,00	,178
17	-,007	,209	,162	,173	,182	,456	,449	,403	,497	,474	,512	,312	,458	,431	,109	,178	1,000

Από τον παραπάνω πίνακα μπορεί να διαπιστωθεί ότι η πλειονότητα των συντελεστών υπερβαίνει το 0,3, οπότε συνεχίζει η ανάλυση παραγόντων. Μάλιστα, κάποιες από τις συσχετίσεις του παραπάνω πίνακα είναι ιδιαίτερα ισχυρές, πλησιάζοντας το 0,50 – 0,90.

Ο επόμενος πίνακας που προκύπτει από το S.P.S.S. είναι το μέτρο επάρκειας της δειγματοληψίας Kaiser_Meyer_Olkin (KMO) και το τεστ σφαιρικότητας Bartlett.

Πίνακας 4.7: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,865
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	633,502
	Df	136
	Sig.	,000

Η τιμή του KMO είναι θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 0,5 για να θεωρηθεί επιτυχημένη η ανάλυση κατά παράγοντες, ενώ ιδανικά πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ 0,6 και 1. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι 0,865 και κρίνεται πολύ ικανοποιητικό. Το τεστ σφαιρικότητας Bartlett ελέγχει την υπόθεση:

$$H_0: R = I$$

$$H_a: R \neq I$$

Με τη χρήση της προσέγγισης της p-value για τον έλεγχο υποθέσεων, προκύπτει p-value=0,00 < α (επίπεδο σημαντικότητας) = 0,05 και άρα η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ο μοναδιαίος, συνεπώς οι συντελεστές συσχέτισης είναι διάφοροι του μηδενός και άρα υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Και οι δύο έλεγχοι συγκλίνουν στην καταλληλότητα της ανάλυσης κατά παράγοντες για την ανάλυση των δεδομένων.

Η μορφή της ανάλυσης παραγόντων που χρησιμοποιεί το S.P.S.S. είναι η ανάλυση κυρίων παραγόντων (principal components). Το πρόγραμμα αρχικά αποδέχεται όλους τους παράγοντες που έχουν ιδιοτιμές μεγαλύτερες της μονάδας.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το ποσοστό της μεταβλητότητας που εξηγείται από το μοντέλο.

Πίνακας 4.8: Ποσοστό μεταβλητότητας επεξήγησης του μοντέλου

	Initial	Extraction
Ο δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό	1,000	,760
Οι εγκαταστάσεις των υπηρεσιών του δήμου είναι αισθητικά ελκυστικές	1,000	,618
Οι υπάλληλοι του δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση	1,000	,722
Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες του δήμου είναι άψογα σχεδιασμένα	1,000	,620
Όταν ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμα αυτό	1,000	,711
Όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν ενεργό ενδιαφέρον για να το λύσουν	1,000	,806
Ο δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη φορά	1,000	,871
Ο δήμος δίνει έμφαση στην παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη	1,000	,811
Οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες	1,000	,837
Οι υπάλληλοι του δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες	1,000	,817
Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες	1,000	,864

Οι πολίτες που συναλλάσσονται με το δήμο αισθάνονται ασφάλεια στις συναλλαγές τους	1,000	,680
Οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες	1,000	,779
Οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών	1,000	,687
Οι υπηρεσίες του δήμου έχουν ωράριο λειτουργίας βολικό για τους πολίτες	1,000	,557
Ο δήμος ενδιαφέρεται για το συμφέρον των πολιτών	1,000	,613
Οι υπάλληλοι του δήμου κατανοούν τις ανάγκες των πολιτών	1,000	,481
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τους τελικούς τρεις παράγοντες που έχουν ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας.

Factor	Eigenvalue	Percent of Variance	Cumulative percent
1	9,054	53,257	5,257
2	2,050	12,059	65,316
3	1,129	6,642	71,958

Άρα, η συνολική μεταβλητότητα που εξηγείται από τους 3 παράγοντες είναι περίπου 72%. Για την καλύτερη ερμηνεία όμως των παραγόντων, πρέπει να γίνει περιστροφή αυτών με τη μέθοδο Varimax για την απλοποίηση της δομής των παραγόντων και για να έχουν νόημα τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα πριν και μετά την περιστροφή παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Είναι προφανές ότι η περιστροφή μεταβάλλει λίγο την ανάλυση, καθώς το ποσοστό της μεταβλητότητας που εξηγείται από τους τρεις παράγοντες παραμένει το ίδιο, ενώ είναι απλά ελαφρώς ανακατανεμημένο στους παράγοντες.

<i>Unrotated</i>			<i>Rotated</i>		
Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
9,054	53,257	5,257	6,243	36,722	36,722
2,050	12,059	65,316	3,208	18,871	55,593
1,129	6,642	71,958	2,782	16,366	71,958

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την επίδραση των 17 μεταβλητών στους 5 παράγοντες. Η περιστροφή με τη Varimax προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν υψηλή βαρύτητα σε έναν παράγοντα, καθιστώντας τους πιο κατανοητούς. Η επίδραση των παραγόντων παρουσιάζει τη συσχέτιση των μεταβλητών με τους παράγοντες, έτσι ώστε οι μεταβλητές που έχουν υψηλή βαρύτητα σε ένα παράγοντα να ομαδοποιηθούν μαζί.

Η τιμή ενός παράγοντα μεγαλύτερη από 0,5 είναι αρκετά καλή, 0,45 μέτρια και 0,32 ή παρακάτω κακή. Ο πίνακας δεν περιλαμβάνει τις τιμές κάτω από 0,65.

Πίνακας 4.9: Μεταβλητές ανά παράγοντα

		1	2	3
1	Ο δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό			,848
2	Οι εγκαταστάσεις των υπηρεσιών του δήμου είναι αισθητικά ελκυστικές			
3	Οι υπάλληλοι του δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση		,842	
4	Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες του δήμου είναι άσφραγχα σχεδιασμένα		,747	
5	Όταν ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμα αυτό			,725
6	Όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν ενεργό ενδιαφέρον για να το λύσουν	,832		
7	Ο δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη φορά	,691		
8	Ο δήμος δίνει έμφαση στην παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη			
9	Οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες	,829		
10	Οι υπάλληλοι του δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες	,885		

11	Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες	,919		
12	Οι πολίτες που συναλλάσσονται με το δήμο αισθάνονται ασφάλεια στις συναλλαγές τους			
13	Οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες	,773		
14	Οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών	,720		
15	Οι υπηρεσίες του δήμου έχουν ωράριο λειτουργίας βολικό για τους πολίτες			
16	Ο δήμος ενδιαφέρεται για το συμφέρον των πολιτών		,677	
17	Οι υπάλληλοι του δήμου κατανοούν τις ανάγκες των πολιτών			
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 5 iterations.				

Οι τρεις παράγοντες που προκύπτουν από την ανάλυση κατά παράγοντες είναι οι εξής:

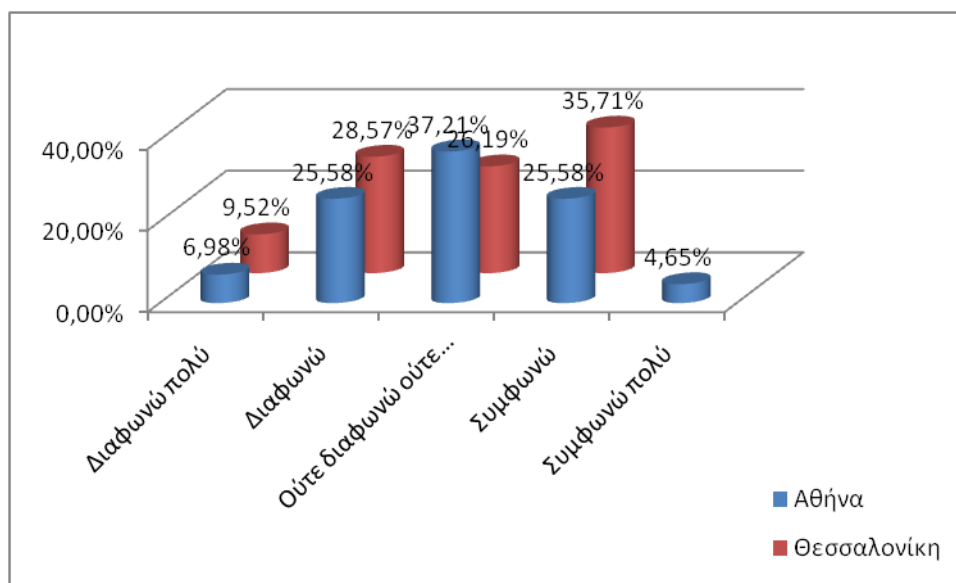
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Υπάλληλοι – Υπηρεσίες και εξυπηρέτηση	6,7,9,10,11,13,14
Εμφάνιση υπαλλήλων & εγγράφων	3,4
Υποδομές – δέσμευση	1,5

4.5.4 Συμπεράσματα για την Ποιότητα Παρεχόμενων Υπηρεσιών

Αφού εντοπιστούν οι ερωτήσεις που διαμορφώνουν τους διαφορετικούς παράγοντες, υπολογίζονται νέες μεταβλητές που αποτελούνται από το μέσο όρο των βαθμών αξιολόγησης της κάθε ερώτησης που εμπεριέχεται στον παράγοντα. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται σαν «σύνολο παράγοντα».

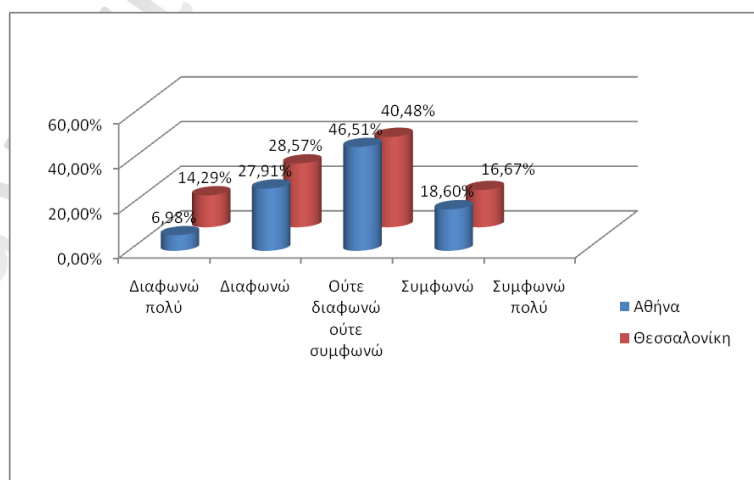
Υπάλληλοι – Υπηρεσίες και Υποδομές

Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από τις ερωτήσεις 6,7,9,10,11,13,14 που αφορούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και την ποιοτική εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών εκ μέρους τους με ευγένεια.



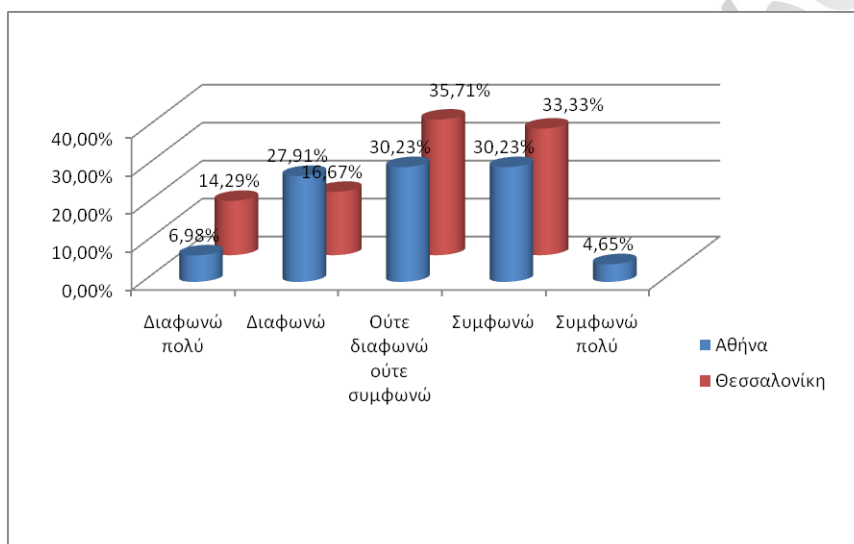
Διάγραμμα 4.6: Όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν ενδιαφέρον για να το λύσουν

Φαίνεται ένα μεγαλύτερο ποσοστό ευχαρίστησης εκ μέρους των πολιτών της Θεσσαλονίκης (35,71%), σε σύγκριση με τους Αθηναίους πολίτες (30,23% αθροιστικά οι απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ πολύ), αναφορικά με το ενδιαφέρον που δείχνουν οι υπάλληλοι του δήμου, όταν εκείνοι αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα.

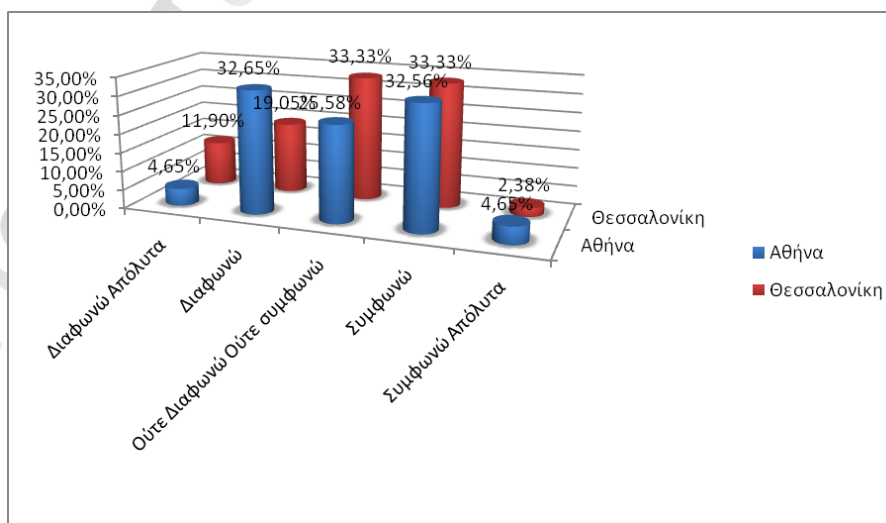


Διάγραμμα 4.7: Ο δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη φορά

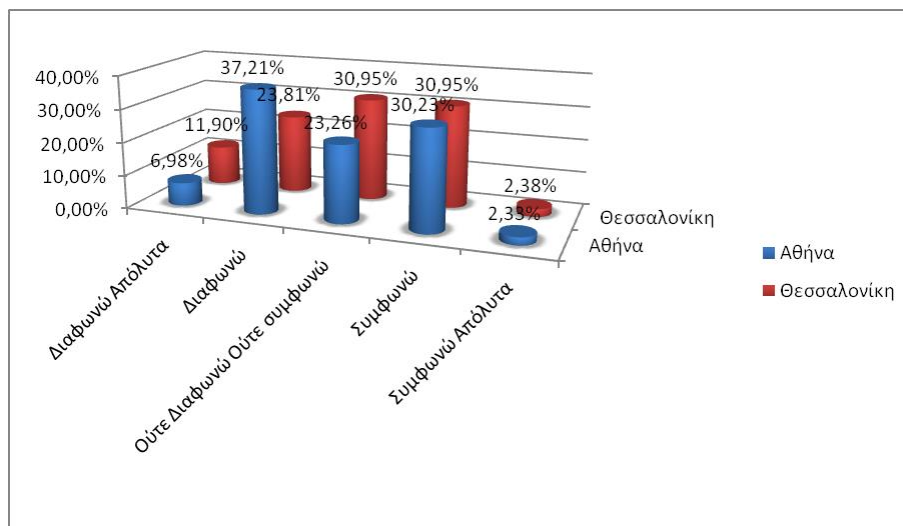
Στην περίπτωση παροχής υπηρεσιών με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά που ο πολίτης επισκέπτεται το Δήμο του, φαίνεται ότι η στάση των πολιτών είναι μετριοπαθής, καθώς το 46,51% του δείγματος της Αθήνας και το 40,48% του δείγματος της Θεσσαλονίκης δηλώνουν μια ουδέτερη στάση αναφορικά με το αν ο δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη φορά με ελάχιστα μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας να εμφανίζεται στο Δήμο Αθήνας (18,60%), έναντι του Δήμου Θεσσαλονίκης (16,67%).



Διάγραμμα 4.8: Οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες. Οι πολίτες της Αθήνας συμφωνούν σε ποσοστό 34,88% (αθροιστικά οι απαντήσεις συμφωνά και συμφωνά απόλυτα) ότι οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες, ενώ στην ίδια ερώτηση το ποσοστό συμφωνίας του δείγματος της Θεσσαλονίκης είναι 33,33%.



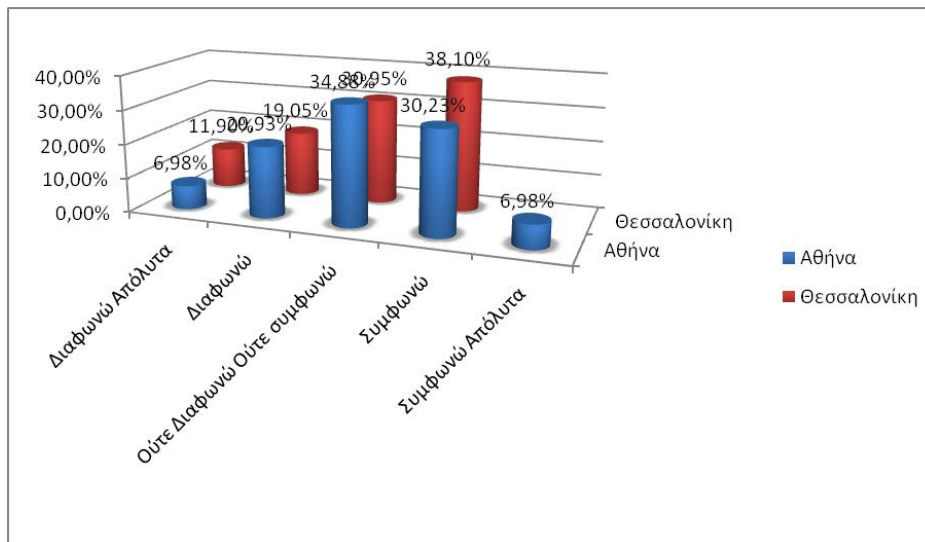
Διάγραμμα 4.9: Οι υπάλληλοι του δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες



Διάγραμμα 4.10: Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες

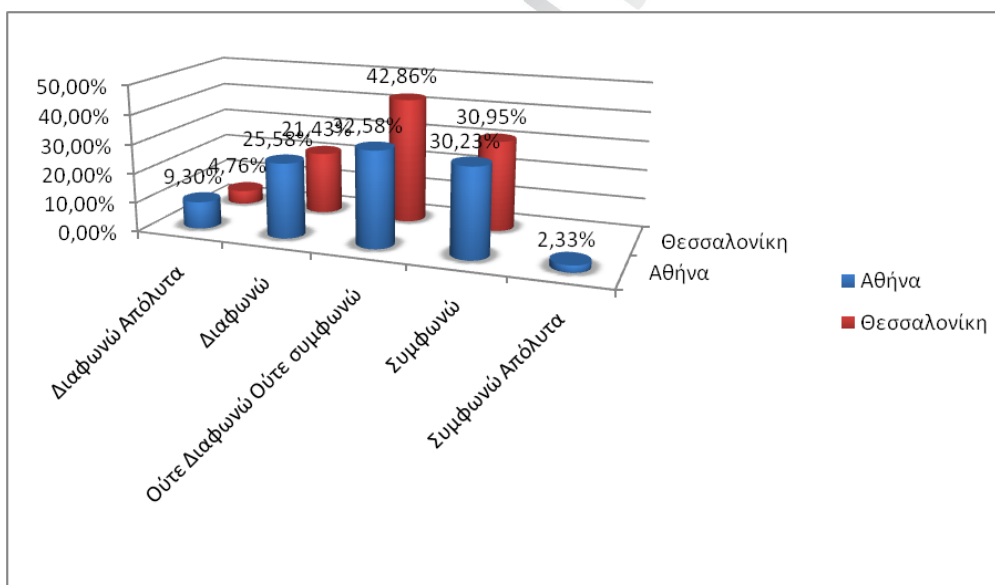
Αναφορικά με την προθυμία των υπαλλήλων του δήμου, το δείγμα της Θεσσαλονίκης συμφωνεί ελάχιστα παραπάνω, συγκριτικά με το δείγμα της Αθήνας, δηλαδή συμφωνούν στο ότι οι υπάλληλοι του Δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες. Γενικότερα, στην Αθήνα υπάρχει ένα ποσοστό πιο έντονης διαφωνίας σχετικά με την προθυμία των υπαλλήλων, κάτι το οποίο είναι μειωμένο στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης.

Αναφορικά με τη συμπεριφορά των υπαλλήλων το ποσοστό πιο έντονης διαφωνίας συναντάται ξεκάθαρα στην περίπτωση της Αθήνας, ενώ στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης, υπάρχει ένα ποσοστό (αθροιστικό) της τάξης του 33,33%, ελάχιστα υψηλότερο όσον αφορά το γεγονός ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων εμπνέει εμπιστοσύνη.



Διάγραμμα 4.11: Οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες

Σε ποσοστό 37,21% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα οι ερωτηθέντες από το δήμο της Αθήνας ότι οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες, ενώ σε ποσοστό 38,10% οι ερωτηθέντες από τη Θεσσαλονίκη συμφωνούν στο ίδιο στοιχείο.



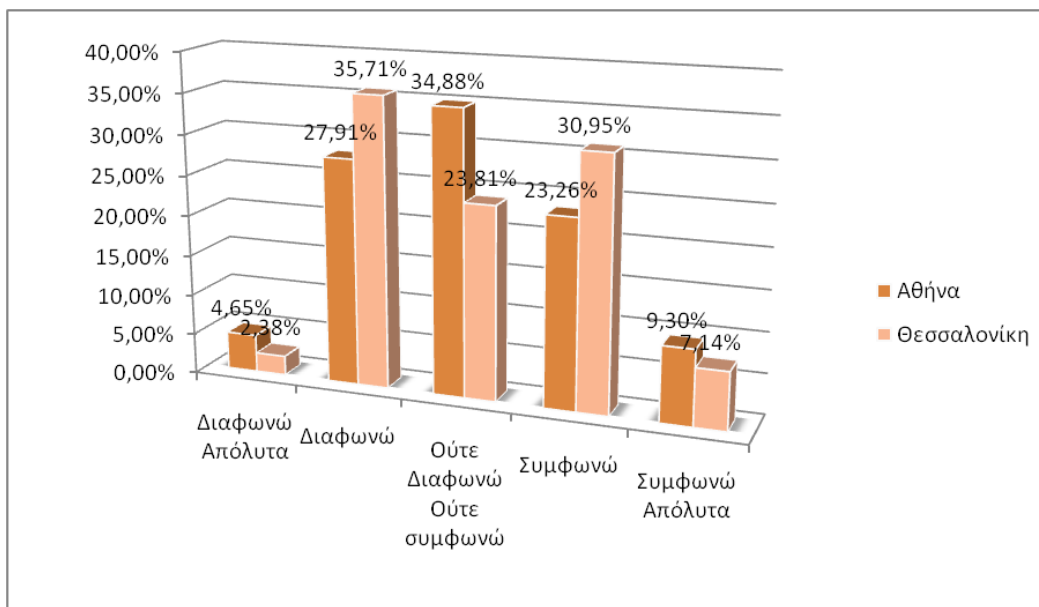
Διάγραμμα 4.12: Οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών
 Σε ποσοστό ελάχιστα υψηλότερα σημειώνεται ότι οι ερωτηθέντες από την Αθήνα συμφωνούν ότι οι υπάλληλοι του Δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών (32,56% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα), ενώ το αντίστοιχο ποσοστό συμφωνίας του Δήμου Θεσσαλονίκης ανέρχεται σε ποσοστό της τάξης του 30,95% (συμφωνούν).

Υπάλληλοι – Υπηρεσίες και Υποδομές				
	Αθήνα		Θεσσαλονίκη	
Ερώτηση 1	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Όταν ο πολίτης αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, οι υπάλληλοι του δήμου δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον	2,95	0,99	2,88	1,01
Ερώτηση 2	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Ο δήμος παρέχει τις υπηρεσίες του σωστά από την πρώτη στιγμή	2,76	0,84	2,59	0,93
Ερώτηση 3	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Οι υπάλληλοι του δήμου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πολίτες	2,97	1,03	2,88	1,04
Ερώτηση 4	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Οι υπάλληλοι του δήμου είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πολίτες	3	1,02	2,95	1,05
Ερώτηση 5	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του δήμου εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες	2,83	1,02	2,88	1,06
Ερώτηση 6	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Οι υπάλληλοι του δήμου είναι ευγενικοί με τους πολίτες	3,09	1,04	2,95	1,03
Ερώτηση 7	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Οι υπάλληλοι του δήμου γνωρίζουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις των πολιτών	2,91	1,01	3,00	0,85
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	2,93	0,99	2,88	1,00

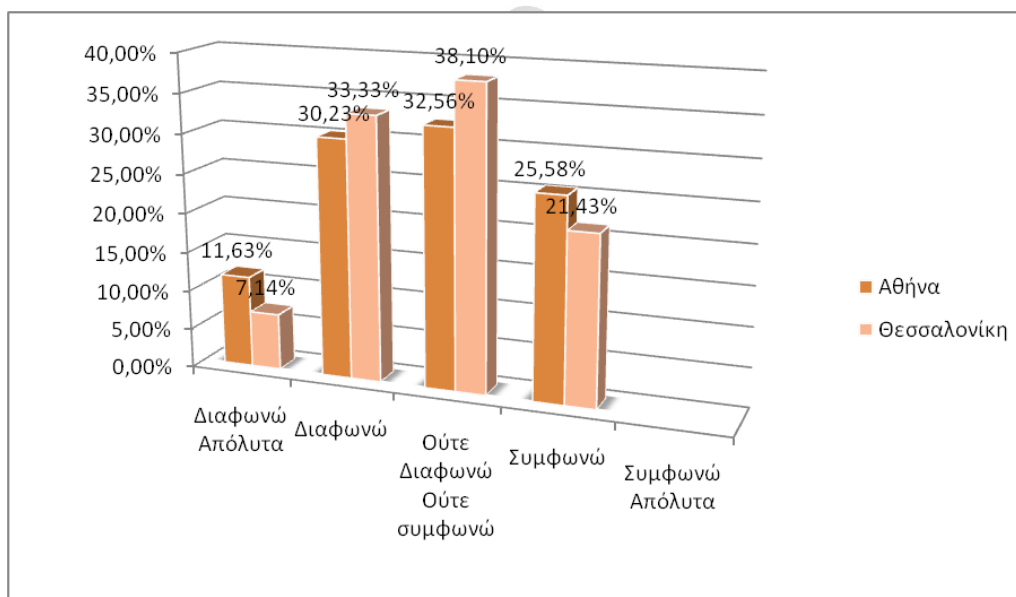
Όπως παρατηρείται και στον παραπάνω συγκεντρωτικό πίνακα, η συμφωνία των δημοτών είναι περίπου στα ίδια επίπεδα και για τους δυο δήμους με ελαφρώς υψηλότερη συμφωνία από την πλευρά των Αθηναίων στις περισσότερες περιπτώσεις.

Εμφάνιση υπαλλήλων & εγγράφων

Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από τις ερωτήσεις 3 και που έχουν σχέση με την εμφάνιση του δήμου, τόσο από την πλευρά των υπαλλήλων, όσο και από την πλευρά των παραγόμενων εγγράφων. Συγκεκριμένα,



Διάγραμμα 4.13: Οι υπάλληλοι του δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση
 Στη Θεσσαλονίκη, οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε ποσοστό 38,09% (αθροιστικά συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα) ότι οι υπάλληλοι του δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση, ενώ ως προς την ίδια δήλωση συμφωνούν κατά 32,56% οι πολίτες της Αθήνας (αθροιστικά συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα).



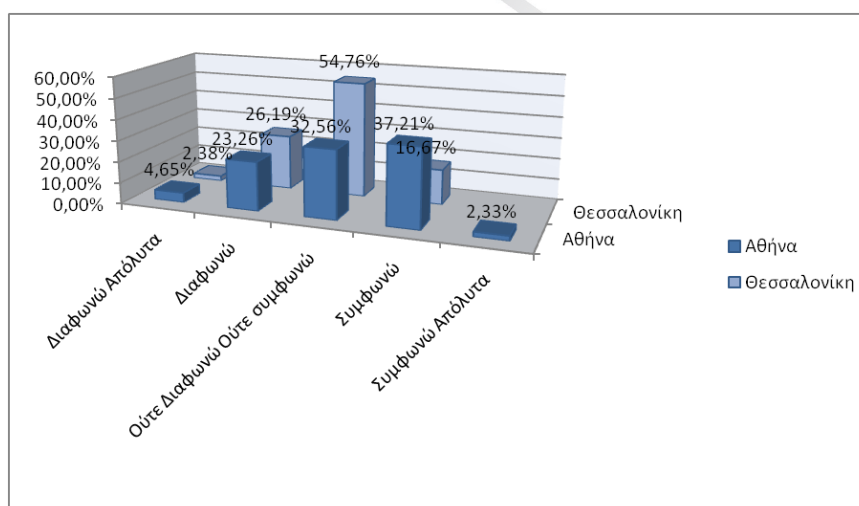
Διάγραμμα 4.14: Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δήμου είναι άψογα σχεδιασμένα
 Στην περίπτωση της εμφάνισης των εγγράφων σημειώνεται ότι οι ερωτηθέντες από την Αθήνα, συμφωνούν ελάχιστα περισσότερο από τους ερωτηθέντες της Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα, το 25,58% των Αθηναίων συμφωνούν ότι τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δήμου είναι άψογα σχεδιασμένα, ενώ στην ίδια ερώτηση συμφωνούν σε ποσοστό 21,43% οι πολίτες της Θεσσαλονίκης.

Εμφάνιση υπαλλήλων & εγγράφων				
	Αθήνα		Θεσσαλονίκη	
Ερώτηση 8	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Οι υπάλληλοι του δήμου έχουν προσεγμένη και ευπρεπή εμφάνιση	3,046	1,045	3,047	1,03
Ερώτηση 9	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Τα έγγραφα που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δήμου είναι άσπογα σχεδιασμένα	2,72	0,98	2,73	0,88
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	2,88	1,01	2,89	0,96

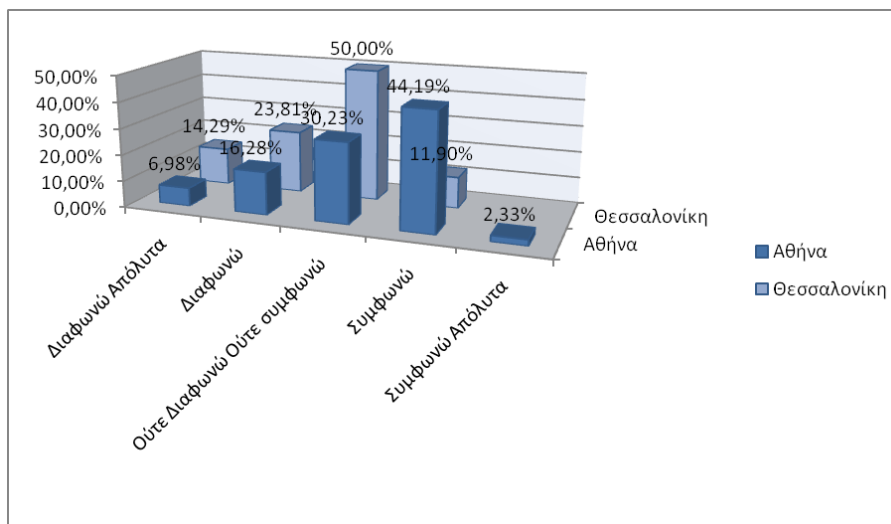
Γενικά, ως προς τον παράγοντα της εμφάνισης, ανεπαίσθητα μεγαλύτερη συμφωνία με μικρότερη τυπική απόκλιση μεταξύ των αποτελεσμάτων εμφανίζει ο δήμος Θεσσαλονίκης, συγκριτικά με το δήμο της Αθήνας.

Δέσμευση και εξοπλισμός

Ο τρίτος παράγοντας αφορά στη δέσμευση του δήμου και τον εξοπλισμό του και συμπεριλαμβάνει τις ερωτήσεις 1 και 5. Συγκεκριμένα:



Διάγραμμα 4.15: Ο δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό



Διάγραμμα 4.16: Όταν ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμα αυτό

Δέσμευση και εξοπλισμός				
	Αθήνα		Θεσσαλονίκη	
	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.	Μέση τιμή	Τυπ. Απόκλ.
Ερώτηση 10				
Ο δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό	3,09	0,94	2,86	0,72
Ερώτηση 11				
Όταν ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο τηρεί το χρονοδιάγραμμά του	3,18	0,98	2,59	0,89
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	3,14	0,96	2,73	0,81

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι αναφορικά και με τις δυο μεταβλητές που συντελούν στον παράγοντα δέσμευσης και εξοπλισμού, η Αθήνα σημειώνει καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά με τη Θεσσαλονίκη, τόσο ως προς το ότι ο Δήμος είναι εφοδιασμένος με σύγχρονο εξοπλισμό, όσο και ότι ο δήμος δεσμεύεται για την ολοκλήρωση μιας ενέργειας σε καθορισμένο χρόνο και τηρεί το χρονοδιάγραμμά του.

4.5.5 Η Σημασία των Διαστάσεων Ποιότητας

Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε η σημασία των διαστάσεων ποιότητας για τη συνολική ικανοποίηση των δημοτών, σε κάθε δήμο ξεχωριστά. Η μέση βαρύτητα κάθε διάστασης ανά δήμο για τη συνολική ικανοποίηση του δημότη παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα.

Ποιοτική διάσταση	Ο.Τ.Α.	Μέσος Βαθμός	Τυπική Απόκλιση	Πλήθος
Εμφάνιση	Αθήνα	3,56	1,23	42
	Θεσσαλονίκη	2,81	1,17	42
Υπευθυνότητα	Αθήνα	4,86	0,35	42
	Θεσσαλονίκη	4,38	1,01	42
Προθυμία	Αθήνα	4,81	0,39	42
	Θεσσαλονίκη	4,45	0,77	42
Γνώση	Αθήνα	4,62	0,38	42
	Θεσσαλονίκη	4,38	0,88	42
Προσοχή	Αθήνα	2,59	0,73	42
	Θεσσαλονίκη	3,81	1,64	42

Οι πολίτες της Αθήνας θεωρούν λιγότερο σημαντική διάσταση τη μεταβλητή της προσοχής, ενώ στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης φαίνεται ότι η εμφάνιση των υπαλλήλων του δήμου παίζει τον πλέον ασήμαντο ρόλο.

Στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης, η πλέον σημαντική μεταβλητή φαίνεται να είναι η Προθυμία (για άμεση παροχή υπηρεσιών), ενώ στην περίπτωση της Αθήνας η πλέον σημαντική μεταβλητή είναι η Υπευθυνότητα, αναφορικά με την υπεύθυνη και ακριβή παροχή υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι η δεύτερη πιο σημαντική μεταβλητή στην περίπτωση της Αθήνας, ενώ αντίστοιχη θέση στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης έχει η Υπευθυνότητα, αναφορικά με την υπεύθυνη και ακριβή παροχή υπηρεσιών, η οποία ισοβαθεί στη θέση αυτή με την γνώση και την ικανότητα των υπαλλήλων.

Η τρίτη ποιοτική διάσταση στην περίπτωση του Δήμου Θεσσαλονίκης αφορά στην προσοχή, η οποία αφορά στην ουσία την εξατομικευμένη προσοχή του Δήμου προς τους δημότες, ενώ για τους πολίτες της Αθήνας η αντίστοιχη διάσταση (Τρίτη θέση) καταλαμβάνεται από την εμφάνιση των υπαλλήλων του δήμου.

Ιεραρχικά λοιπόν, οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας έχουν ως εξής για την Αθήνα:

1. Υπευθυνότητα
2. Προθυμία
3. Γνώση
4. Εμφάνιση
5. Προσοχή

Αντίστοιχα, οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας έχουν ως εξής για τη Θεσσαλονίκη:

1. Προθυμία
2. Γνώση και υπευθυνότητα
3. Προσοχή
4. Εμφάνιση

Η ιεράρχηση αυτή συμφωνεί σε μεγάλο ποσοστό με άλλες διεξαχθείσες έρευνες σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς παρατηρείται ότι η υπευθυνότητα και η αξιοπιστία θεωρούνται από τις πιο σημαντικές διαστάσεις μιας υπηρεσίας, ενώ η εμφάνιση είναι δευτερευούσης σημασίας.

4.6 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό που αποδέχεται της υπηρεσίες και των δύο δήμων είναι γυναίκες και μάλιστα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Η ηλικία των ατόμων που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες, στο μεγαλύτερο ποσοστό, είναι άνω των σαράντα γεγονός που δείχνει ότι οι νέοι προσπαθούν να αποφεύγουν να πηγαίνουν στους δήμους. Αλλά ακόμα και αυτοί που εν τέλει τις χρησιμοποιούν το κάνουν σπάνια.

Σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών που λαμβάνουν αυτοί που εν τέλει καταφεύγουν στον δήμο υπάρχει μια μετριοπάθεια, και στους δύο δήμους. Πιο συγκεκριμένα οι πολίτες δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι αλλά ούτε και ευχαριστημένοι. Γενικά παρατηρείται και στους δυο δήμους, με μικρή ποσοστιαία διαφορά, ότι τόσο οι υπάλληλοι όσο ο εξοπλισμός αλλά και οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν είναι ούτε τέλειες αλλά ούτε και σε επίπεδο που να μην ικανοποιούν τους πολίτες.

Γενικά Συμπεράσματα

Στην παρούσα λοιπόν διπλωματική εργασία μελετήθηκε το κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές των σύγχρονων προσεγγίσεων της Διοίκησης Επιχειρήσεων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ειδικότερα επιλέγεται η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση εν γένει, και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση πιο συγκεκριμένα.

Διαπιστώθηκε κατ' αρχάς ότι όντως ο Δημόσιος Τομέας έχει περάσει από την παραδοσιακή διοίκηση στην εφαρμογή πιο σύγχρονων μορφών διοίκησης καθώς ο εξυγχιτισμός του κρίθηκε απαραίτητος. Τα περισσότερα εξάλλου ευρωπαϊκά κράτη ακολουθούν εδώ και χρόνια σύγχρονες μορφές Διοίκησης Επιχειρήσεων γεγονός που τις καθιστά φιλικότερες προς τους πελάτες-πολίτες της. Η Ελλάδα λοιπόν έπρεπε και αυτή, εξ ορισμού, να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της στο Δημόσιο Τομέα μιας και αποτελεί και αυτή μέρος του ευρωπαϊκού συνόλου.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που έπαιξε ρόλο στην αλλαγή αυτή ήταν η οικονομική κρίση που κλίθηκε να αντιμετωπίσει η χώρα μας. Έπρεπε λοιπόν με κάποιο τρόπο ο Δημόσιος Τομέας να γίνει φιλικότερος προς τον πελάτη-πολίτη αλλά και να αρχίσει στην ουσία να επικεντρώνεται κατ' αρχάς στα δικά του θέλω και όχι στα θέλω του εκάστοτε οργανισμού ή της εκάστοτε υπηρεσίας.

Μια λοιπόν από τις σύγχρονες μορφές Διοίκησης που άρχισε να εφαρμόζεται ήταν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία είναι εστιασμένη στον πελάτη-πολίτη. Οι αρχές που την διέπουν, με το πέρασμα του χρόνου, άρχισαν να αποτελούν σιγά σιγά αναπόσπαστο κομμάτι ολοένα και περισσότερων οργανισμών και υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα. Διαπιστώθηκε ότι μέρα με τη μέρα η έννοια της κατανοείται καλύτερα και σε μεγαλύτερο βαθμό και εισέρχεται στον πυρήνα των οργανισμών και των υπηρεσιών. Για την όσο το δυνατόν καλύτερη εφαρμογή της Δ.Ο.Π. οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την πιστοποίηση τους σε διάφορα πρότυπα μοντέλα, όπως το πρότυπο ISO και το μοντέλο EFQM, τα οποία χρησιμοποιούν ως γνώμονα για την σωστή εφαρμογή των αρχών της.

Στην Τοπική Αυτοδιοίκηση συγκεκριμένα η Δ.Ο.Π. εφαρμόζεται ή επιχειρείται να εφαρμοστεί ολόενα και σε περισσότερους Δήμους και Κοινότητες. Τα παραδείγματα των Δήμων Αμαρούσιου, Ηρακλείου και Ρόδου που αναφέρονται μαρτυρούν πως η προσπάθεια αυτή μόνο θετικά αποτελέσματα έχει. Η Δ.Ο.Π προσπαθεί να εξυγιάνει το όλο σύστημα λειτουργίας των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα, εν γένει και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πιο συγκεκριμένα.

Τέλος όσον αφορά την έρευνα η οποία διεξήχθη στους δύο σημαντικότερους δήμους της χώρας μας, στους δήμους Αθηναίων και Θεσσαλονίκης, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π υπεισέρχεται σιγά σιγά στον οργανωσιακό πυρήνα του κάθε δήμου.

Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν να μετρήσει την ικανοποίηση των δημοτών στις υπηρεσίες που τους προσφέρονται στους δύο Δήμους. Ουσιαστικός, λοιπόν, σκοπός της έρευνας ήταν η απόδειξη του κατά πόσο η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αύξηση της ικανοποίησης των δημοτών.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πολίτες κρατούν μια σχεδόν ουδέτερη στάση η οποία είναι ελαφρώς θετική και στους δύο δήμους, με μικρές αποκλίσεις ως προς την συμπεριφορά των υπαλλήλων και την ποιοτική τους εξυπηρέτηση, την εμφάνιση των υπαλλήλων και των εγγράφων αλλά και ως προς την δέσμευση της υπηρεσίας και τον εξοπλισμό της. Το γεγονός ότι οι δημότες δεν είναι δυσαρεστημένοι δείχνει ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. έχει θετικά αποτελέσματα και η συνέχιση της εφαρμογής της με ουσιαστικότερες προσπάθειες μπορεί να οδηγήσει στην σχεδόν πλήρη ικανοποίηση των δημοτών.

Διερευνήθηκε επίσης η σημασία των διαστάσεων ποιότητας για τη συνολική ικανοποίηση των δημοτών, σε κάθε δήμο ξεχωριστά. Εδώ τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η προθυμία και η υπευθυνότητα των υπαλλήλων είναι οι σημαντικότερες διαστάσεις ποιότητας στις οποίες οι δημότες δίνουν το μεγαλύτερο βάρος.

Ένα ακόμη έμμεσο συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι για την ικανοποίηση αλλά και την εξυπηρέτηση του πολίτη δημιουργούνται συνεχώς καινούργιες υπηρεσίες στους δήμους όπως είναι η Διεύθυνση Πρασίνου και Περιβάλλοντος, η Διεύθυνση Καθαριότητας, η Διεύθυνση Φωτισμού, το Τμήμα

Παιδικών Σταθμών κ.α., οι οποίες είναι εστιασμένες στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι δημότες,

Το γεγονός ότι οι πολίτες τάσσονται υπέρ της εφαρμογής της Δ.Ο.Π για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των δημοτών δίνει το κίνητρο για την διεξαγωγή αναλυτικότερης έρευνας στους δύο αυτούς δήμους αλλά και για την εφαρμογή παρόμοιων ερευνών τόσο στους υπόλοιπους δήμους της χώρας όσο και σε άλλες υπηρεσίες και οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα.

Τέλος η εξέλιξη που υπάρχει τόσο στις σύγχρονες μορφές Διοίκησης των Επιχειρήσεων όσο και στην συγκεκριμένη μορφή Διοίκησης, τη Δ.Ο.Π, αξίζει γενικότερα την περαιτέρω έρευνα του αντικειμένου.