

2014

þÿ £ Å Ã Ä ® ¼ ± Ä ± ¿ » ¹ º ® Â Æ ¿ ¹ Ì Ä · Ä ± /  
þÿ ´ · ¼ Ì Ã ¹ ± ´ ¹ ¿ ¯ º · Ã ·

Stylianou, Christiana

þÿ Á Ì³ Á ± ¼ ¼ ± " · ¼ Ì Ã ¹ ± Â " ¹ ¿ ¯ · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Ì ½ · À ¹ Ã Ä · ¼ Ì ½ º ± ¹ " ¹ ¿ ¯ ·  
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ · µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/6698>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΣΥΝΤΑΚΤΗΣ: ΧΡΙΣΤΙΑΝΑ Ν. ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Κ.ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΑΦΟΣ 2014**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθούν οι έννοιες του δημόσιου τομέα, της δημόσιας διοίκησης και του συστήματος ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Αυτή η ανάλυση πραγματοποιείται για κάθε μια από τις τρεις έννοιες ξεχωριστά αλλά και για την σχέση που υπάρχει μεταξύ τους, με ιδιαίτερη έμφαση στα συστήματα ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση.

Η αποστολή της δημόσιας διοίκησης πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με την αρχή της εξυπηρέτησης του πολίτη και να έχει κυρίαρχο προσανατολισμό την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως υπαγορεύεται από τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα είναι επιτακτική ανάγκη. Ειδικότερα, όμως πρέπει να εφαρμόζονται τα συστήματα ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με τις κατάλληλες προσαρμογές, επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Ειδικότερα, η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Τα οφέλη αυτά είναι κατ' αρχήν εσωτερικά και προκύπτουν από την επίτευξη της καλύτερης εσωτερικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Τα σημαντικότερα οφέλη όμως είναι τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν στις σχέσεις της δημόσιας διοίκησης με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οφέλη σε σχέση με τις συναλλαγές της δημόσιας διοίκησης με τους πελάτες/πολίτες. Επειδή, κεντρικό σημείο σε όλα τα Συστήματα Ολικής Ποιότητας είναι η θέσπιση στόχων, η συνεχής βελτίωση και η ικανοποίηση του πολίτη, ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας επιφέρει σε βάθος χρόνου καλύτερα αποτελέσματα, ανάπτυξη εργασιών, ανταγωνιστικότητα και αξιοπιστία των υπηρεσιών της διοίκησης.

Ωστόσο, η εισαγωγή Συστήματος Ολικής Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, δεν αποτελεί πανάκεια ούτε σύστημα ελέγχου με την έννοια της δίωξης. Είναι ένα εργαλείο που είναι σε θέση να βελτιώσει τη λειτουργία των δομών της δημόσιας υπηρεσίας μέσω αυτοελέγχου και αυτοαξιολόγησης και να θέσει ένα συστηματοποιημένο οργανωτικό πλαίσιο που θα αναβαθμίσει την ποιότητα των παρεχομένων δημόσιων υπηρεσιών.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων Καθηγητή της παρούσας εργασίας κ. Κ. ΓΕ. Αθανασόπουλο, για την έξοχη καθοδήγηση και τις ουσιαστικές παρεμβάσεις και τους Καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος “Δημόσιας Διοίκησης”, για τις σημαντικές γνώσεις που μου μετέδωσαν και όλα όσα μου έχουν προσφέρει.

Επίσης ευχαριστώ στους Γονείς μου που με στήριξαν με κάθε τρόπο κατά την διάρκεια των σπουδών μου στο εν λόγω Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ απευθύνω στο 10χρονο γιο μου Νικόλα για την κατανόηση που έδειξε αυτά τα 2 χρόνια.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.
Περίληψη .....	2
Πίνακας περιεχομένων.....	4
Εισαγωγή .....	5
<b>1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Διοίκηση.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Δημόσια Διοίκηση.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Δημόσιο Μάνατζμεντ .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2. Σύγχρονες τάσεις και νέο μάνατζμεντ .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Διαφορά Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5. Πολίτης – Πελάτης.....</b>	<b>17</b>
<b>2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Ιστορική Αναδρομή .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Οι GURU της Ποιότητας .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Η έννοια της Ποιότητας.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1 Διαχείριση Ποιότητας στο δημόσιο τομέα.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5. Τα Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>36</b>
<b>2.6. Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>38</b>
<b>2.7. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα .....</b>	<b>40</b>
<b>3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ</b>	
<b>ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. Στοχοθεσία – Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3. Πιστοποίηση βάση ISO .....</b>	<b>49</b>
<b>Α.ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ Β. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Γ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>52</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>56</b>
<b>Α. Ελληνική Βιβλιογραφία.....</b>	
<b>Β. Ξένη Βιβλιογραφία.....</b>	
<b>Γ. Διαδικτυακές Πηγές.....</b>	

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας χαρακτηρίζεται από ένα έντονα παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις ατέλειωτες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Μπροστά σε αυτές τις προκλήσεις κάθε χώρα καλείται να ανταποκριθεί, προσαρμόζοντας, μεταξύ άλλων και την πολιτική της στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, μέσα από τη δημόσια διοίκηση. Η δημόσια διοίκηση διαδραματίζει κοινωνικό ρόλο, αποτελεί το κυρίαρχο στοιχείο της κουλτούρας ενός λαού, που επηρεάζει την οικονομική του ανάπτυξη και συμβάλλει στην ατομική, κοινωνική και εθνική του πρόοδο.

Η αποστολή της δημόσιας διοίκησης πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με την αρχή της εξυπηρέτησης του πολίτη και να έχει κυρίαρχο προσανατολισμό την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπως υπαγορεύεται από τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα είναι επιτακτική ανάγκη. Ειδικότερα, όμως πρέπει να εφαρμόζονται τα συστήματα ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Σ' ένα κόσμο που συνεχώς αλλάζει και γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκος αβέβαιος και αντιφατικός εξαιτίας των αδιάκοπων τεχνολογικών προκλήσεων και της ακατάπαυστης εξέλιξης της κοινωνίας της γνώσης, απαιτείται άμεση και ευέλικτη προσαρμογή στις νέες παραγωγικές διαδικασίες και τις οργανωτικές δομές της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Συνάμα, οι προκλήσεις που δέχεται γενικά η διοίκηση στη σημερινή κοινωνία επιβάλλουν ένα νέο πλαίσιο ανάπτυξης και λειτουργίας της, που θα αναβαθμίσει το ρόλο της στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των ραγδαίων κοινωνικών, τεχνολογικών, επιστημονικών και οικονομικών αλλαγών.

Οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα πρέπει και μπορεί να διοικηθούν αποτελεσματικά, μ' άλλα λόγια απαιτείται προγραμματισμός δράσης, οργάνωση λειτουργίας, διοίκηση ανθρώπινων προσπαθειών και έλεγχο των αποτελεσμάτων της λειτουργίας της. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί τα τελευταία χρόνια την κυρίαρχη διοικητική φιλοσοφία και η σωστή εφαρμογή της, τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα για την ανάπτυξη, εξέλιξη αλλά και επιβίωση των δημοσίων φορέων μέσα στο ιδιαίτερος ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο

δρουν. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα καλούνται να προσαρμοστούν άμεσα στις ραγδαίως διαγραφόμενες εξελίξεις προκειμένου να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες και την κοινωνία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί μια διαφορετική προσέγγιση στη σκέψη και πρακτική του μάνατζμεντ, που βρίσκει εφαρμογές στη δημόσια διοίκηση, συμβάλλοντας σημαντικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών. Η πορεία προς την επίτευξη ποιότητας συνιστά συνεχή και αδιάλειπτη διαδικασία, που προϋποθέτει την ουσιαστική και ενεργητική συμμετοχή και δέσμευση όλων, όσων με κάποιο τρόπο μετέχουν στη δημόσια διοίκηση.

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ανταγωνισμός, η ταχύτατη ανταλλαγή πληροφοριών, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και ο εντεινόμενος κοινωνικός μετασχηματισμός ασκούν ισχυρές πιέσεις στους οργανισμούς του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα για μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικότερων διοικητικών μοντέλων. Κάτι τέτοιο σημαίνει ανασχεδιασμό στις δομές, επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών τους, αλλαγή της οργανωτικής τους κουλτούρας και επαναδιαπραγμάτευση των σχέσεων τους με τους εργαζομένους, τους πολίτες/πελάτες και την κοινωνία γενικότερα. Η συνειδητοποίηση των εξελίξεων αυτών από τις επιχειρήσεις αρχικά, και στη συνέχεια από τους οργανισμούς του Δημόσιου τομέα, οδήγησε στην διαπίστωση ότι η ποιότητα πλέον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις με τους συναλλασσόμενους τους.

Η ποιότητα είναι ένα από τα 5 κριτήρια λειτουργίας (κόστος, ταχύτητα, ποιότητα, ευελιξία, αξιοπιστία) απόδοσης και είναι μια έννοια-κλειδί για τους περισσότερους οργανισμούς. Τα αγαθά και οι υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μπορούν να προσδώσουν σε έναν οργανισμό αξιοσημείωτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καλή ποιότητα μειώνει το κόστος, αυξάνει το κέρδος και το σημαντικότερο, δημιουργεί ευχαριστημένους πελάτες. Μακροχρόνια θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές του καλύτερα<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Bank, J. (2000). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας σελ.67-69.

Μέρος της δυναμικής της διοίκησης ολικής ποιότητας πηγάζει από τις απαιτήσεις των καταναλωτών που αυξάνονται και οργανώνονται καλύτερα<sup>2</sup>. Η ΔΟΠ προσανατολίζεται στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, γιατί είναι διευρυμένη ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Ο Δερβιτσιώτης (1993)<sup>3</sup> διακρίνει δύο κατηγορίες πελατών. Τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επίσης και οι υπεύθυνοι για τη διανομή και τη διάθεση των προϊόντων. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμβάλλουν στην δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στη επιχείρηση/οργανισμό.

Επίσης, η εικόνα που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση είναι αυτή που διαμορφώνει από τις επαφές που έχει με διάφορα άτομα στο προσωπικό της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά ο Δερβιτσιώτης (1993)<sup>4</sup> αναφέρει τις επαφές που μπορεί να γίνονται από τηλεφώνου, όπως κατά την αρχική φάση που συζητούνται κάποιες πληροφορίες, με αλληλογραφία που συμβαίνει κατά την τοποθέτηση μίας παραγγελίας, ή πρόσωπο με πρόσωπο για άλλες ανάγκες. Αυτές οι επαφές είναι τόσο κρίσιμες για την ικανοποίηση ή όχι του πελάτη που καθορίζουν τη σχέση του με την ίδια την επιχείρηση και γι' αυτό αποκαλούνται “στιγμές αλήθειας” και αθροιστικά προσδιορίζουν την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η διατήρηση των παλαιών αφοσιωμένων πελατών της κάθε επιχείρησης και η διατήρηση σχέσεων μεταξύ πελατών και προσωπικού ενισχύουν την αίσθηση καλής φροντίδας και είναι το κλειδί για τη διατήρηση της υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών καθώς στοιχίζει πέντε φορές λιγότερο από τις προσπάθειες για προσέλκυση νέων πελατών. Η ποιότητα πλέον αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα επιλογής για τους καταναλωτές και έχει αντικαταστήσει τον παράγοντα τιμή που άλλοτε θεωρούταν πρωταρχικής σημασίας.

Η παρούσα εργασία ενόψει των προαναφερθέντων θα επιχειρήσει να αποσαφηνίσει την επικρατούσα κατάσταση στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, το σύστημα διοίκησης με βάση τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, τα συστήματα ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Η εργασία αρχίζει με την ανάλυση των όρων διοίκηση και δημόσια διοίκηση. Στη

---

<sup>2</sup> Bank, J. (2000). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας σελ. 88-93.

<sup>3</sup> Δερβιτσιώτης, Κ.(1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ σελ.202-203.

<sup>4</sup> Δερβιτσιώτης, Κ.(1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ σελ.203-205.



συνέχεια, γίνεται αναφορά στο δημόσιο μάνατζμεντ, στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ, τις σύγχρονες τάσεις, τις διαφορές του δημόσιου με του ιδιωτικού τομέα και τον πολίτη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ιστορική αναδρομή σχετικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, αναφέρονται οι σημαντικότεροι θεμελιωτές της και η φιλοσοφία τους, αναφέρονται οι αρχές της, επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση της ποιότητας, με αναφορά στους επικρατέστερους ορισμούς. Επίσης, αναφέρονται το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι βασικές αρχές που το διέπουν, τα αξιώματα και οι στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναλύεται η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο τομέα και η σημαντικότητα της εφαρμογής του Συστήματος Ολικής Ποιότητας για την Δημόσια Διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συστήματα ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση και τα πολλαπλά οφέλη. Στη συνέχεια αναλύεται η στοχοθεσία ως δείκτης μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης ως εργαλείο της διοίκησης ολικής ποιότητας και αναφέρεται η πιστοποίηση βάση το International Organization for Standards (ISO).

Τέλος, συνοψίζονται τα συμπεράσματα της μελέτης από τη συνολική θεώρηση των ευρημάτων, σε συνδυασμό με τα συμπεράσματα συναφών ερευνών.

# 1. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

## 1.1. Διοίκηση

Διοίκηση σημαίνει διαχείριση, διεύθυνση, φροντίδα, οργάνωση και εποπτεία υποθέσεων, διαδικασιών, έργων και προσώπων. Σημαίνει τα πρόσωπα που κυβερνούν έναν οργανισμό, σημαίνει ακόμη και την διακυβέρνηση/ κυβέρνηση μιας χώρας<sup>1</sup>.

Στην ελληνική γλώσσα ο όρος διοίκηση συντίθεται από την πρόταση Δια + Οίκηση και σημαίνει την μέριμνα για τον οίκο, την εξεύρεση των πόρων και των μέσων για την συνάρτηση της οικογένειας, την διαχείριση των κοινών. Η αγγλική λέξη administration προέρχεται από την λατινική λέξη administrate που σημαίνει να υπηρετείς ή να ικανοποιείς τις ανάγκες κάποιου<sup>2</sup>.

Ο αμερικανός Leonard D. White ένας από τους σημαντικούς θεμελιωτές της επιστήμης της δημόσιας διοίκησης θεωρεί την διοίκηση και το μάνατζμεντ ως συνώνυμους όρους και σημειώνει ότι « η τέχνη της διοίκησης είναι η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος πολλών ατόμων για να επιτευχθεί κάποιος σκοπός ή στόχος».

## 1.2. Δημόσια Διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση είναι η διοίκηση του κράτους και των κρατικών υποθέσεων, που είναι υποθέσεις του συνόλου των πολιτών<sup>3</sup>.

Ο ινδός καθηγητής Raj Kumar Pruthi επισημαίνει «ως δραστηριότητα η δημόσια διοίκηση είναι μια πλευρά μιας πιο γενικής έννοιας». Η διοίκηση είναι η συνεργατική προσπάθεια με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων. Με ένα τέτοιο ορισμό τη διοίκηση μπορεί να την συναντήσεις σε διάφορα περιβάλλοντα όπως σε μια επιχείρηση σένα ξενοδοχείο σε ένα πανεπιστήμιο σε ένα νοσοκομείο, σε μια τράπεζα σε ένα κυβερνητικό τμήμα. Ως μια πλευρά

---

<sup>1</sup> Andrew Dunsire,1973, *Administration, the World and the Science*, Martin Robertson, London,σελ.1 .

<sup>2</sup> Θεμιστοκλής Κόντης,2001, *Εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση*, Σύγχρονη εκδοτική , σελ. 23.

<sup>3</sup> Βάσος Γεωργίου,2012, *Δημόσια Διοίκηση στη Κύπρο*, εκδόσεις εν τύποις, σελ.66-70.

αυτής της γενικής έννοιας η δημόσια διοίκηση είναι αυτό το είδος της διοίκησης η οποία λειτουργεί σε ένα πολιτικό περιβάλλον και πρόκειται για ένα μέσο, ένα εργαλείο, για μια μετατροπή των πολιτικών αποφάσεων σε πραγματικότητα. Είναι η δραστική/ενεργητική πλευρά της κυβέρνησης και γενικότερα της εκτελεστικής εξουσίας, είναι ο μηχανισμός για να υλοποιούνται τα κρατικά προγράμματα και οι κρατικές πολιτικές και όπως σημείωσε και ο L.D. White «είναι η λεπτομερής και συστηματική εφαρμογή του νόμου.<sup>4</sup>» Γενικότερα είναι το σύνολο των κρατικών δραστηριοτήτων οι οποίες πραγματοποιούνται σε όλα τα κρατικά επίπεδα προς εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, του συμφέροντος δηλαδή της κοινωνίας και των πολιτών ενός κράτους<sup>5</sup>.

Η δημόσια διοίκηση αποβλέπει μόνο στην εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου με στόχο την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Στην δημόσια διοίκηση τα έξοδα υπολογίζονται μεν σε χρήματα αλλά το παραγόμενο αποτέλεσμα δεν υπολογίζεται με την λογική του κέρδους των εσόδων από τα έξοδα αλλά με τα κριτήρια δημόσιας ωφέλειας και γενικά προσφοράς προς την κοινωνία<sup>6</sup>.

Ως αντικείμενο ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος η δημόσια διοίκηση αναφέρεται στην μελέτη ανάπτυξης δημόσιας πολιτικής από κυβερνήσεις, δημόσιες υπηρεσίες και υπαλλήλους του δημοσίου τομέα καθώς και στις διαδικασίες υλοποίησης των μονομερών αποφάσεων τους. Δημόσιος φορέας ή οργανισμός είναι αυτός που συγκροτήθηκε και στηρίζεται από το Σύνταγμα ή από κυρίαρχες κυβερνήσεις ενός ή περισσότερων κρατών. Ως ένας κλάδος της πολιτικής ανάλυσης η δημόσια διοίκηση μπορεί να γίνει αντιληπτή παρόλο που κάθε γνωστική περιοχή αγγίζει και άλλα επιστημονικά πεδία, όπως την οικονομική θεωρία και το μάνατζμεντ. Η δημόσια διοίκηση ενδιαφέρεται περισσότερο για τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικοί βρίσκονται στην κυβέρνηση και οι διορισμένοι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα διαμορφώνουν τις δημόσιες πολιτικές, εξασφαλίζουν την απρόσκοπτη λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού και διασφαλίζουν την υλοποίησή τους. Η δημόσια διοίκηση συνήθως ασκείται σε μεγάλη κλίμακα και αφορά πλήθος μεγάλων διασυνδεδεμένων οργανισμών η λειτουργία των οποίων απαιτεί τεράστιους οικονομικούς πόρους και ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να φέρουν εις πέρας το έργο της διασφάλισης του

---

<sup>4</sup> L.D. White, 1926, *Public Administration*, σελ.1.

<sup>5</sup> R.K. Pruthi, 2005, *Theory of Public Administration*, Discovery Publishing Pvt.Ltd, σελ.2.

<sup>6</sup> Γ. Μέργος, 2007, *Κοινωνικο-οικονομική Αξιολόγηση Επενδύσεων και Πολιτικών*, εκδόσεις Μπένου, τόμος Α, σελ.51- 59.

βασικού πλαισίου για την διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου διαβίωσης για μεγάλους πληθυσμούς<sup>7</sup>.

### 1.3. Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το δημόσιο μάνατζμεντ ως ειδικό επίκεντρο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης έχει εισβάλει αποφασιστικά στην ημερήσια διάταξη όσων ενδιαφέρονται για την κυβερνητική διοίκηση<sup>8</sup>.

Το δημόσιο μάνατζμεντ εμφανίστηκε το 1970 εκφράζοντας τότε λιγότερο μια αφηρημένη ή θεωρητική ανάπτυξη και περισσότερο μια θεσμική εξέλιξη. Από εκείνη την δεκαετία και μετά παρουσιάστηκε μια ραγδαία μετάβαση από την δημόσια διοίκηση στο δημόσιο μάνατζμεντ. Η διάκριση δεν είναι ακόμη ευδιάκριτη και συχνά οι εν λόγω όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Για αρκετούς ακαδημαϊκούς και πολιτικούς η χρήση αυτών των όρων υποκρύπτει μια σημαντική ιδεολογική προσέγγιση σε ότι αφορά τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών<sup>9</sup>.

Το δημόσιο μάνατζμεντ αναπτύχθηκε στις ΗΠΑ κατά την προεδρία του R. Reagan και διαμορφώθηκε πιο συστηματικά κατά την περίοδο των κυβερνήσεων Thatcher κατά την δεκαετία του 1980.

Ο κύριος ρόλος της νέας αυτής αντίληψης ως βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι η δημόσια διοίκηση συνίσταται στην προσφορά υπηρεσιών και όχι στην άσκηση εξουσίας μέσω αυταρχικών μεθόδων και άσκηση καταπιεστικών ελέγχων και ότι η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται μέσω μιας διαφορετικής προσέγγισης των σκοπών της. Με βάση αυτή την προσέγγιση ο ρόλος και το αποτέλεσμα των ενεργειών της Διοίκησης αξιολογούνται αποκλειστικά με ποιοτικούς όρους και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού. Στα πλαίσια αυτά οι βασικοί άξονες του δημοσίου μάνατζμεντ εστιάζονται στην εφαρμογή των γενικώς παραδεγμένων αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ με έμφαση στην εξειδίκευση, στον καταμερισμό των έργων, στην ιεραρχική δομή της εξουσίας, στην αξιοποίηση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, στην εφαρμογή σύγχρονων

---

<sup>7</sup>J. Chandler, 2003, *Comparative Public Administration*, Παπαζήσης Αθήνα,σελ. 167-170.

<sup>8</sup>Hyde Shafritz, 1991, *Public management, the essential readings otto*,σελ. 1.

<sup>9</sup>J. Chandler,2003, *Comparative Public Administration*, Παπαζήσης Αθήνα. Σελ.167-170.

αντιλήψεων περί ηγεσίας, της υποκίνησης του προσωπικού, της μέτρησης των αποδόσεων καθώς και στα σύγχρονα συστήματα άσκησης του μάνατζμεντ<sup>10</sup>.

### 1.3.1. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως μια σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα σε μια ευρύτερη και παγκόσμια κλίμακα αλλαγών. Αναφέρεται στην τάση υιοθέτησης των αρχών και των αξιών του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβάνοντας την ιδιωτικοποίηση δημόσιων οργανισμών, την ανάθεση μέσω συμβάσεων και συμβολαίων, παροχής δημόσιων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς οργανισμούς και τις Συμπράξεις Δημόσιου – Ιδιωτικού Τομέα<sup>11</sup>.

Εκφράζει την τάση προσανατολισμού δημόσιου τομέα προς μια επιχειρηματικού τύπου διαχείριση του κόστους στη βάση ενός αποτελεσματικότερου, οικονομικότερου και αποδοτικότερου συστήματος παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Με αφετηρία την Μ. Βρετανία επεκτάθηκε αρχικά στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία για να φτάσει στην συνέχεια στην Σκανδιναβία και στην υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη. Αποτελεί μέρος μια ευρύτερης σε παγκόσμιο επίπεδο διοικητικής επανάστασης που αν και σε διαφορετικό βαθμό, επηρεάζει όλες τις χώρες. Εισάγει μια νέα προσέγγιση διοίκησης του δημόσιου τομέα, η οποία θα πρέπει να αξιοποιηθεί παράλληλα με μια όσο το δυνατό σαφή οριοθέτηση<sup>12</sup>.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στηρίζεται σε δυο δόγματα: του περιορισμού των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών από την προσήλωση στους κανόνες προς τον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα<sup>13</sup>.

Υπάρχουν 5 χαρακτηριστικά που ορίζουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ:

- Ιδιωτικό καλό, Δημόσιο κακό.
- Ανταγωνισμός
- Συγκέντρωση

---

<sup>10</sup> John R. Greenwood, 1984, *New Public Administration* in Great Britain, σελ. 4-7.

<sup>11</sup> Jane Broadbent, Richard Laughlin, (2003) "Public private partnerships: an introduction", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16 Iss: 3, σελ. 332 - 341

<sup>12</sup> Lane, 2001, *Strategic Public Management as Holistic Approach to Policy Integration*, σελ 4-6.

<sup>13</sup> Hood, 1995, *New Public Administration*, σελ. 96.

- Αποκέντρωση
- Κατακερματισμός

Πρώτον, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αντανάκλα μια ιδεολογική δέσμευση που βεβαιώνει την ανωτερότητα της αγοράς πάνω στο κράτος, δίνοντας έμφαση στην εισαγωγή των δυνάμεων της αγοράς και των αρχών του ιδιωτικού μάνατζμεντ στον χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Δεύτερον, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υποστηρίζει την άποψη ότι η αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στους δύο τομείς καθώς και εντός των πλαισίων λειτουργίας του δημοσίου τομέα, προάγει την αποδοτικότητα και καθιστά τις δημόσιες υπηρεσίες πιο ανταποκρίσιμες στον πολίτη.

Τρίτον, το ΝΔΜ συγκεντρώνει την διαμόρφωση της πολιτικής στρατηγικής ( κυρίως των πολιτικών στόχων και του προσανατολισμού) στα χέρια λίγων ανωτάτων αξιωματούχων που βρίσκονται στον πυρήνα της κυβέρνησης διαμορφώνοντας ένα στενό αλλά ισχυρό δίκτυο υπηρεσιακών και πολιτικών αξιωματούχων<sup>14</sup>.

Τέταρτον, το ΝΔΜ αποκεντρώνει τον εκτελεστικό τομέα της δημόσιας πολιτικής σε πληθώρα δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών συμπεριλαμβάνοντας οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδιώτες εργολάβους κλπ. που ασκούν λειτουργική διοικητική εξουσία στα πλαίσια της κεντρικής πολιτικής στρατηγικής που έχει τεθεί από την πολιτική εξουσία.

Πέμπτον, το ΝΔΜ κατακερματίζει τη δημόσια διοίκηση ενθαρρύνοντας περαιτέρω τον διαχωρισμό σε πελάτες/ εργολάβους και προμηθευτές/ αγοραστές.

Το ΝΔΜ επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από θεωρητικούς όπως ο Minitzberg, ο Kantor, οι Peters και Waterman που υποστηρίζουν ότι ο οργανωσιακός έλεγχος μέσω αυστηρά ρυθμισμένης ιεραρχικής οργάνωσης της εργασίας που πρότεινε η κλασική θεωρία του μάνατζμεντ, δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσει αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σε ένα ιδιαίτερα διαφοροποιημένο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ευελιξία και η ενδυνάμωση των στελεχών στα πλαίσια ενός ευρέως αποδεκτού οράματος και της στρατηγικής της οργάνωσης έγινε το σύνθημα για το νέο στυλ μάνατζμεντ<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> D. Osborne, T. Gaebler, 1992, *Reinventing Government*, PDF, EPUB, DOC Free Download EBook and AudioBook.

<sup>15</sup> J. Chandler, 2003, *Comparative Public Administration*, Παπαζήσης Αθήνα, σελ. 167-170.

### 1.3.2. Σύγχρονες τάσεις και νέο μάνατζμεντ

Στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται μία τάση προς μείωση του μεγέθους της κεντρικής διοίκησης μέσω ίδρυσης ανεξάρτητων υπηρεσιών και οργανισμών που λειτουργούν στη βάση των αρχών της αγοράς. Ένας «πυρήνας» κεντρικών δημοσίων υπηρεσιών που συμβάλουν στη διαμόρφωση και υλοποίηση των πολιτικών αποφάσεων λειτουργεί παράλληλα με έναν αριθμό ανεξάρτητων υπηρεσιών και οργανισμών που διαχειρίζονται την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Η παγκοσμιοποίηση συνδέεται περισσότερο με τη δυνατότητα ταχύτατης διάδοσης των νέων ιδεών ανά τον κόσμο, με αποτέλεσμα την επιτάχυνση της διαδικασίας μάθησης και της μίμησης και όχι με την επιβολή ενός ενιαίου πλαισίου και τη δημιουργία μιας ομοιογενούς πολιτείας σε μία κοινωνία που αναγνωρίζει μάλιστα τη σημασία της κοινότητας και της διαφορετικότητας.

Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο αυτό δεν υπάρχει απαραίτητα μία και μόνη άριστη μέθοδος για τη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών. Εφόσον το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες και συμφέροντα, είναι αναμενόμενο ότι θα περιλαμβάνει και κράτη με διαφορετικά διοικητικά συστήματα.

Παρόλο που μία από τις βασικές αρχές του Νέου Δημόσιου Management υποστηρίζει ότι είναι παγκοσμίως εφαρμόσιμο<sup>16</sup>, σχετικές μελέτες δείχνουν ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις των δημοσίων υπηρεσιών έχουν να κάνουν σε μεγάλο βαθμό με πολιτισμικούς παράγοντες που είναι ενσωματωμένοι στους μηχανισμούς των δημοσίων διοικήσεων των διαφόρων χωρών.

Παρά τη σημασία της μεγάλης κλίμακας αλλαγών στα πλαίσια του σύγχρονου οικονομικού συστήματος όπως η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), οι ιδιωτικοποιήσεις και οι συμπράξεις δημοσίου- ιδιωτικού τομέα, πολλοί κρίσιμοι θεσμοί της δημόσιας διοίκησης φαίνεται να παραμένουν απρόσβλητοι. Η μεταστροφή των παγιωμένων συμφερόντων που αποτελούν τη βάση των εξουσιών της δημόσιας διοίκησης ή της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι πιο δύσκολη από την μεταστροφή διαχειριστικών διαδικασιών μέσω των οποίων επιδιώκουν τους σκοπούς τους. Σχεδόν κάθε οργάνωση αναζητεί τρόπους αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Ενώ είναι πιθανό να διαφοροποιείται ο τρόπος κατανομής των ωφελειών που προκύπτουν από τη βελτιωμένη αποτελεσματικότητα,

---

<sup>16</sup> Διαδικτυακή πηγή, Osborne and Gaebler 1992, Aucoin 1990, Lam 1996  
<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/42/1392-2758-2005-2-42-71.pdf>

τα παγιωμένα συμφέροντα δεν θα παραιτηθούν εύκολα από τη δυνατότητα να επηρεάσουν ή να εξουδετερώσουν την αλλαγή.

Οι Osborne and Gaebler (1992) εξετάζουν το Νέο Δημόσιο Management σαν μέρος αυτού που όρισαν ως «επιχειρηματική διακυβέρνηση» (entrepreneurial government), θεωρώντας το ως ένα νέο παγκόσμιο υπόδειγμα στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Ο Aucoin (1990) τονίζει τη «διεθνοποίηση της δημόσιας διοίκησης» και υποστηρίζει ότι σχεδόν σε κάθε κυβέρνηση με ανεπτυγμένα πολιτικά συστήματα και σε μεγάλο βαθμό θεσμοθετημένες δημόσιες διοικήσεις, παρατηρείται μια νέα έμφαση στον οργανωσιακό σχεδιασμό για τη δημόσια διοίκηση. Ο ΟΟΣΑ επίσης υποστηρίζει την τάση της διεθνούς σύγκλισης σε ένα «κοινό πρόγραμμα αναμόρφωσης» και προωθεί την υιοθέτηση των αρχών του νέου δημόσιου management σε όλα τα κράτη - μέλη (ΟΟΣΑ, 1995).

Σε αντίθεση με τους ισχυρισμούς των παραπάνω συγγραφέων ότι υπάρχει ένα μοναδικό μοντέλο ΝΔΜ παγκοσμίως εφαρμόσιμο, ο Hood (1995) υποστηρίζει ότι υπάρχει ένα εύρος εναλλακτικών μοντέλων που μπορούν να προσαρμοστούν στους οργανισμούς των δημοσίων τομέων.

Οι Ferlie et al. (1996) υποστηρίζουν επίσης ότι το κίνημα του νέου δημόσιου management παρουσιάζει υψηλό βαθμό μεταβλητότητας σε διεθνές επίπεδο με πολλές και διαφορετικές παραλλαγές που θεμελιώνονται στη βάση της τοπικής ιστορίας και της κοινωνικής και πολιτικής κουλτούρας κάθε χώρας. Αμφισβητώντας την άποψη ότι το ΝΔΜ αποτελεί ένα «νέο παγκόσμιο υπόδειγμα», κάποιοι αναλυτές υποστηρίζουν ότι αντικατοπτρίζει μόνο μία βραχύβια «διοικητική μόδα» (Abrahamson, 1991) και ότι αυτοί που ορίζουν τη μόδα όπως ειδικευμένα media και σύμβουλοι διοίκησης, αποτελούν και τους ένθερμους υποστηρικτές της.

Σύμφωνα με τους Sozen and Shaw (2002) ευρήματα από διεθνείς συγκριτικές αναλύσεις δείχνουν σημαντικές διαφορές στον ρυθμό, στη φύση και στην έκταση των μεταρρυθμίσεων στα πλαίσια των γενικών αρχών του ΝΔΜ<sup>17</sup>.

Οι Ferlie et al. (1996) υποστηρίζουν επίσης ότι δεν υπάρχει απόλυτη σύγκλιση σε ένα μοντέλο ΝΔΜ, αλλά μάλλον μια σειρά επιλογών είναι διαθέσιμη.

---

<sup>17</sup> Καρκατσούλης Π., 2000, *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, VPRC, Αθήνα, σελ. 77-81.



Ο Ridley (1996) θεωρεί ότι η φιλοσοφία του ΝΔΜ εκλαμβάνεται διαφορετικά στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης λόγω των ιδιαίτερων πολιτικών και πολιτισμικών παραγόντων. Επίσης αναγνωρίζει ότι μία καθοδηγούμενη από δημοσιονομικούς περιορισμούς χρηματοδότηση, σε συνδυασμό με την επιδίωξη οικονομικότητας και αποδοτικότητας οδηγεί τα ευρωπαϊκά κράτη στο ίδιο «μονοπάτι» αν και κανένα δεν φαίνεται ιδιαίτερα ανήσυχο για την «επανάδρυση του Κράτους».

Οι Pollitt and Summa (1997) παρατηρούν σημαντικές διαφορές στην πορεία διοικητικής μεταρρύθμισης σε τέσσερις χώρες που μελέτησαν (Φινλανδία, Ν. Ζηλανδία, Σουηδία, Μ. Βρετανία). Αναγνωρίζουν ότι οι κρίσιμοι παράγοντες που οδηγούν σ' αυτές τις θεμελιώδεις διαφορές δεν βρίσκονται ούτε στις οικονομικές αποδόσεις ούτε στο κομματικό δόγμα, αλλά μάλλον στα χαρακτηριστικά των πολιτικών και διοικητικών συστημάτων που ήδη υπάρχουν. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι τα τελικά σχήματα των μεταρρυθμίσεων στα πλαίσια της τάσης του ΝΔΜ εξαρτώνται από τον σχεδιασμό των θεσμικών πλαισίων. Οι πολιτικοί και διοικητικοί θεσμοί θέτουν τα όρια εντός των οποίων οι «στρατηγικοί δρώντες» κάνουν τις επιλογές τους<sup>18</sup>.

#### **1.4. Διαφορά Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα**

Η κύρια διαφορά μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού Management είναι ότι κύριος στόχος του ιδιωτικού management είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους των επιχειρήσεων, ενώ ο βασικός στόχος στο δημόσιο Management είναι η μεγιστοποίηση του δημοσίου συμφέροντος.

Έτσι οι δημόσιες υπηρεσίες χρηματοδοτούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό, δηλαδή μέσα από τη φορολογία ή μέσα από τις εισφορές των εργαζομένων και των εργοδοτών, ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις βασίζονται στους πελάτες. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν έχει την ίδια σημασία για τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Στον ιδιωτικό τομέα, ο μη ικανοποιημένος πελάτης μιας επιχείρησης υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να απευθυνθεί σε ανταγωνίστρια επιχείρηση, κάτι που δεν μπορεί να συμβεί σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες εξαιτίας του μονοπωλιακού τους χαρακτήρα. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών είναι επομένως

---

<sup>18</sup>Παπαδογιάννης Γ., 2001, *Οι Νέες Τάσεις του Μάνατζμεντ*, 2001, σελ.99- 105 .

πρωτεύουσας σημασίας για την επίτευξη των στόχων του ιδιωτικού τομέα, ο οποίος επενδύει σε διάφορες μεθόδους προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός.

Κατά τον P. Drucker, 1973 σε αντίθεση οι δημόσιοι οργανισμοί εξαρτώνται από τις αποφάσεις κατανομής του κρατικού προϋπολογισμού και όχι από την ικανότητα τους να δρουν αποδοτικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πολίτες να εξαρτώνται από τις υπηρεσίες που παρέχουν οι δημόσιες υπηρεσίες, των οποίων η αποδοτικότητα στη πλειοψηφία τους είναι αρκετά χαμηλή. Είναι γεγονός ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα τα τελευταία χρόνια, ότι τα διοικητικά στελέχη δεν εστιάζουν στην αναζήτηση μεθόδων αύξησης της διοικητικής αποδοτικότητας, αλλά δίνουν έμφαση στο μέγεθος των υπηρεσιών τους, μέσα από την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και μέσα από τη μεγιστοποίηση των προϋπολογισμών τους. Έτσι όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο V.Ostrom (1973) και ο L. Gawthrop (1969) η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών είναι δευτερευούσης σημασίας ζήτημα, γεγονός που σηματοδοτεί τη διοικητική δυσλειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Οι managers του δημοσίου τομέα σε αντίθεση με αυτούς του ιδιωτικού τομέα δεν έχουν τις ίδιες ελευθερίες προκειμένου να οδηγήσουν τους δημόσιους οργανισμούς σε πραγματική βελτίωση.

Οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να αιτιολογήσουν την ύπαρξη τους και το κοινωνικό ρόλο τους μέσα από ένα πλαίσιο ανταποκριτικότητας και μια κουλτούρα προσφοράς. Το δημόσιο management για να υπάρξει λοιπόν πρέπει να αναδειχθεί ως εργαλείο ποιότητας<sup>19</sup>.

## 1.5. Πολίτης – Πελάτης

Με την εμφάνιση του κινήματος του Νέου Δημόσιου Management και τα σχετικά με αυτό μεταρρυθμιστικά προγράμματα, αρχίζει να γίνεται πράξη η αναγκαιότητα της δημόσιας διοίκησης για εξωστρεφή προσανατολισμό. Ένα διοικητικό σύστημα γραφειοκρατικά σχεδιασμένο ενδιαφέρεται περισσότερο για τις διαδικασίες και λειτουργεί περισσότερο προς όφελος του «εσωτερικού πελάτη» (δηλαδή του δημοσίου υπαλλήλου), παρά του «εξωτερικού

---

<sup>19</sup> Zeger Van De Wal, GJalt De Graaf, Karin Lasthuizen, 2008, What's valued similarities and differences between organizational values of the public and private sector, public administration value 86, issue 2, June 2008, σελ. 465- 482.

πελάτη» που είναι ο πολίτης<sup>20</sup>. Η «νομιμοποίηση» του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ επιτυγχάνεται μέσω των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, μέρος των οποίων αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών που τοποθετείται στον πυρήνα της στοχοθεσίας της διοικητικής δράσης και αλλάζει τον τρόπο οριοθέτησης των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο πολίτης θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχομένων προς αυτόν υπηρεσιών και εμπιστεύεται ή δυσπιστεί κατά περίπτωση προς τους διοικητικούς θεσμούς. Οι επιθυμίες, οι ανάγκες και τα αιτήματά του είναι τα βασικά κριτήρια λήψης των διοικητικών αποφάσεων. Στρατηγική επιδίωξη των περισσότερων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια είναι η επανίδρυση των δημοσίων υπηρεσιών με τον επανασχεδιασμό μιας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στα αποτελέσματα και στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.

Συνοπτικά, το Νέο Δημόσιο Management εκφράζει ένα πολιτοκεντρικό πρότυπο διοίκησης εξωστρεφώς προσανατολισμένο, στη βάση μιας φιλοσοφίας «ανοιχτής» διοίκησης που οριοθετεί το περιεχόμενο του αναδυόμενου διοικητικού προτύπου της μεταγραφειοκρατίας<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Zeger Van De Wal, GJalt De Graaf, Karin Lasthuizen, 2008, What's valued similarities and differences between organizational values of the public and private sector, public administration value 86, issue 2, June 2008, σελ. 465- 482.

<sup>21</sup> Maria N. Perez-Arostequi, Rui Sousa, Javier Llorens-Montes, 2009, Quality Management practices as a forerunner of absorptive capacity. An empirical study, investment Management and Financial Innovations, volum 6, issue 3, 2009 σελ. 264 - 272.

## 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.1. Ιστορική Αναδρομή

Η ιστορία του ελέγχου της ποιότητας είναι αναμφίβολα τόσο παλιά όσο και η βιομηχανία. Κατά την διάρκεια του Μεσαίωνα ο έλεγχος των βιομηχανιών ήταν για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από τον έλεγχο των συντεχνιών οι οποίες έδιναν βραβεία στους εργαζόμενους για την ποιότητα παραγωγής.

Η ιδέα της ειδικότητας ποιοτικού ελέγχου ξεκίνησε την περίοδο πριν από την βιομηχανική επανάσταση όπου η βιομηχανική παραγωγή στηριζόταν αποκλειστικά σε ανεξάρτητες ομάδες τεχνιτών που ήταν υπεύθυνοι για την παραγωγή και για την πλέον πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου.

Κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα άρχισε να εμφανίζεται μια ομαδοποίηση των τεχνιτών ή εργατών που ασκούσαν παρόμοια καθήκοντα και η επίβλεψη των ομάδων ανατέθηκε σε εργοδότες οι οποίοι ήταν υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων.

Η πρώτη προσπάθεια ανεξαρτητοποίησης της επιθεώρησης από την παραγωγή επιχειρήθηκε όταν η τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη νέων υλικών και μεθόδων παραγωγής έκανε δυσκολότερο τον έλεγχο από παραδοσιακούς εργοδότες. Η ανάγκη αυτή οδήγησε στην δημιουργία ενός νέου συστήματος ελέγχου.

Η εν λόγω επιθεώρηση που δεν ήταν τίποτα περισσότερο από μια απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων με τις βασικές προδιαγραφές, έγινε το πρώτο μέσο ελέγχου της ποιότητας<sup>1</sup>.

Το 1924 ο W.A. Shewhart της Bell Telephone Laboratories ανέπτυξε τον στατιστικό χάρτη για τον έλεγχο της μεταβλητής παραγωγής. Αυτός ο χάρτης θεωρήθηκε ως η αρχή του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας. Αργότερα στην ίδια δεκαετία ο H.F. Dodge και ο H.G. Roming και οι δυο της Bell Telephone Laboratories ανέπτυξαν στην περιοχή το δείγμα της αποδοχής ως αναπληρωματικό για την 100% επιθεώρηση. Η αναγνώριση της αξίας του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας έγινε έκδηλη από το 1942.

---

<sup>1</sup> Γ.Δ. Τσιόρτα, 2002, *Βελτίωση Ποιότητας*, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 23-24.

Το 1946 η Αμερικάνικη κοινωνία για τον έλεγχο της ποιότητας ήταν μορφοποιημένη. Αυτός ο οργανισμός προέβηκε σε δημοσιοποίηση, συνέδρια και προπονήσεις και προώθησε την χρήση της ποιότητας για όλους τους τύπους της παραγωγής και των υπηρεσιών. Οι U.S. managers δυστυχώς απότυχαν στο να αναγνωρίσουν την αξία του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας.

Το 1950 ο W. Edwards Deming ο οποίος έμαθε τον στατικό έλεγχο της ποιότητας από τον Shewhart έδωσε μια σειρά από διαλέξεις για τις στατιστικές μεθόδους στους Ιάπωνες τεχνικούς και στον Ceos ένα μεγάλο οργανισμό της Ιαπωνίας, έδωσε διαλέξεις για την ευθύνη της ποιότητας. Ο M. Juran έκανε το πρώτο του ταξίδι στην Ιαπωνία το 1954 και περαιτέρω έδωσε έμφαση στην υπευθυνότητα του μάνατζμεντ κατορθώνοντας την ποιότητα. Χρησιμοποιώντας αυτές τις αντιλήψεις οι Ιάπωνες χάραξαν τον δρόμο στον υπόλοιπο κόσμο για να ακολουθήσει αυτές τις προδιαγραφές.

Το 1960 δημιουργήθηκε ο πρώτος κύκλος ελέγχου ποιότητας για σκοπούς της βελτίωσης της ποιότητας. Οι απλές στατιστικές τεχνικές μαθεύτηκαν και εφαρμόστηκαν από τους Ιάπωνες εργάτες. Κατά το τέλος του 1970 και αρχές του 1980 οι U.S. managers έκαναν συχνά ταξίδια στη Ιαπωνία για να ενημερωθούν σχετικά με το Γιαπωνέζικο αυτό Θαύμα. Στα μέσα του 1980 η έννοια Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είχε πλέον δημοσιοποιηθεί.

Στα τέλη του 1980 η αυτοκινητική βιομηχανία άρχισε να δίνει έμφαση στην στατική πρόοδο της ποιότητας. Οι προμηθευτές και οι προμηθευτές τους απαιτούσαν να χρησιμοποιούν αυτές τις μεθόδους. Οι άλλες βιομηχανίες και μέρος της άμυνας εφάρμοσαν επίσης τον στατιστικό έλεγχο της ποιότητας. Η Malcom Baldrige National Quality Awards ήταν κατεστημένη και έγινε το μέσο μέτρησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Genichi Taguchi εισήγαγε αυτή την ιδέα ως παράμετρο και ανεχτικό σχέδιο και έφερε για επαναδραστήριοποίηση το σχέδιο πειραμάτων ως ανεκτίμητο ποιοτικό αποδεικτικό εργαλείο.

Η εμφάνιση της ποιότητας συνεχίστηκε στην αυτοβιομηχανία κατά το 1990 όταν η Saturn Automobile βαθμολογήθηκε πρώτη για την ικανοποίηση του πελάτη. Επιπρόσθετα το ISO 9000 έγινε το παγκόσμιο μοντέλο για το Ποιοτικό Σύστημα Διοίκησης και το ISO 14000 αποδείχτηκε ως το παγκόσμιο μοντέλο για το Διοικητικό Σύστημα του Περιβάλλοντος.

Η νέα χιλιετία έφερε το αυξημένο ενδιαφέρον για την παγκόσμια ποιότητα και το διαδίκτυο<sup>2</sup>.

## 2.2. Οι GURU της Ποιότητας

Οι κυριότεροι συγγραφείς που άσκησαν μεγάλη επιρροή στον τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι W.Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armang Feigenbaum, Ishikawa Kaoru, Taguchi Genichi. Οι προσεγγίσεις τους στον τομέα της ποιότητας είχαν σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών.

### W. Edwards Deming

Γνωστός ως πατέρας του κινήματος της Διοίκησης και Ποιότητας. Ήταν ένας Αμερικανός σύμβουλος Διοίκησης. Οι διδασκαλίες του πιστεύεται ότι άσκησαν επιρροή στην αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά την ήττα της Ιαπωνίας στον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Κατά την δεκαετία του 1980 μεγάλες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές του σχετικά με την άσκηση της διοίκησης. Ανέπτυξε μια θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας η οποία έδινε έμφαση στη «χαρά της εργασίας». Είχε πει ότι η ποιότητα θα πρέπει να τονίζεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας και όχι να περιορίζεται στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας όταν έχει ολοκληρωθεί<sup>3</sup>.

Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις για την διοίκηση<sup>4 5</sup>. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας (σκοπού) όσον αφορά στην βελτίωση του προϊόντος, με στόχο η επιχείρηση να παραμείνει στην αγορά, να είναι ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας.

---

<sup>2</sup> Dale H. Besterfield, Carol Besterfield- Michna, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield-Sacre, 2003, *Total Quality Management*, International Edition, Third Edition, σελ.9-10.

<sup>3</sup> Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro, 1992, *Total Quality Management*, copyright by Addison-Wesley Publishing Company, σελ. 16-19.

<sup>4</sup> N. Λογοθέτης, 1993, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις interbooks, Αθήνα, σελ. 53-75.

<sup>5</sup> N. Logothetis, 1992, *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, first published by Prentice Hall International (UK) Ltd, σελ.29-46.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Η δυτική διοίκηση θα πρέπει να αντιδράσει στην πρόκληση, να μάθει τις ευθύνες της και να αναλάβει ηγετικό ρόλο.
3. Παύση της εξάρτησης από την μαζική επιθεώρηση. Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση, με την οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή. Όταν η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με μόνο κριτήριο την τιμή, τότε αυτό δείχνει μια κοντόφθαλμη προσέγγιση που το μόνο που θα αποφέρει στην επιχείρηση θα είναι παραγωγή μη συμμορφούμενων προϊόντων και κατά συνέπεια αύξηση κόστους παραγωγής και δυσαρεστημένους πελάτες.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών. Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς της ΔΟΠ η συνεχής βελτίωση της ποιότητας θα εξασφαλίσει όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που θα απολάβει μια επιχείρηση από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης. Με την συνεχή εκπαίδευση, το προσωπικό θα μπορέσει να αναπτύξει τα προσόντα του προς όφελος της επιχείρησης.
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας. Η αυτοκαθοδήγηση και η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας είναι βασικές απαιτήσεις της ποιότητας.
8. Εκδίωξη του φόβου. Η διοίκηση αντί να επιρρίπτει ευθύνες στους εργαζόμενους για λάθη τα οποία γίνονται, θα πρέπει να συζητάει μαζί τους για να βρίσκουν λύσεις.
9. Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων. Οι εργαζόμενοι όλων των τομέων μιας επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζονται με ομαδικό πνεύμα για να προβλέπουν ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγή.
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινέσεων και των στόχων. Οι εξωπραγματικοί και οι αριθμητικοί στόχοι θα αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων. Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία, αποδεδειγμένα προκαλεί αμηχανία, ανασφάλεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων, αφού στα κριτήρια απόδοσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια.

12. Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου.

13. Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση.

14. Ανάληψη δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευθούν για αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα.

### **Joseph Juran**

Το 1954 προσκλήθηκε στην Ιαπωνία και έδωσε μια σειρά από διαλέξεις πάνω στην ποιότητα οι οποίες άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή. Η μεταγενέστερη έχει εκτιμηθεί ιδιαίτερα και πολλοί τον θεωρούν σημαντικότερο από τον Deming λόγω της έμφασης που έδωσε στον ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στην βελτίωση της ποιότητας. Συμπεριέλαβε τις διαστάσεις της διοίκησης όπως ο σχεδιασμός, την οργάνωση και τον έλεγχο και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα ορίστηκε ως καταλληλότητα για χρήση σε όρους σχεδιασμού, συμμόρφωσης, διαθεσιμότητας και ασφάλειας στον τομέα της χρήσης του προϊόντος. Η εστίαση επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση και σε τεχνικές μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις, σε αντίθεση με τον Deming, που εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων<sup>6</sup>.

Ο Juran ανέπτυξε την τριλογία της ποιότητας, *σχεδιασμός, έλεγχος, βελτίωση* και όρισε τα 4 στοιχεία της καταλληλότητας για χρήση<sup>7 8</sup>:

1. Ποιότητα σχεδίασης
2. Ποιότητα συμμόρφωσης
3. Διαθεσιμότητα
4. Εξυπηρέτηση

Και τα 6 στάδια για την επίλυση των προβλημάτων:

---

<sup>6</sup> Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro, 1992, *Total Quality Management*, copyright by Addison-Wesley Publishing Company, σελ.19-21.

<sup>7</sup> N. Logothetis, 1992, *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, first published by Prentice Hall International (UK) Ltd, σελ.62-77.

<sup>8</sup> Paul James, 1998, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, μετάφραση ομάδα μεταφραστών, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.92-93.*



1. Εντοπισμός του έργου
2. Ορισμός του έργου
3. Διάγνωση της αιτίας
4. Θεραπεία της αιτίας
5. Μονιμοποίηση των βελτιώσεων
6. Αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση.

### **Philip Crosby**

Η «φτωχή ποιότητα κοστίζει χρήματα» ήταν η θεωρία που βασίστηκαν και προωθήθηκαν οι ιδέες του. Μέσω αυτών των ιδεών του πέτυχε εμπορική επιτυχία.

Ανέπτυξε τις λεγόμενες 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας που είναι οι εξής<sup>9</sup>:

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις
2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας
3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας
4. Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας
5. Μόνη αρχή ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά

Ο Crosby ανέπτυξε τα 14 σημεία για την βέλτιστη της ποιότητας και αφορούν κατά κύριο λόγο σε ζητήματα υλοποίησης και είναι τα ακόλουθα<sup>10</sup>:

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας

---

<sup>9</sup> Paul James, 1998, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, μετάφραση ομάδα μεταφραστών, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.100-103.

<sup>10</sup> N. Logothetis, 1992, *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, first published by Prentice Hall International (UK) Ltd, σελ.80-85.

5. Συνείδηση της ποιότητας
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδέν ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των επιστατών
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Συνεχή βελτίωση.

### **Armang Feigenbaum**

Υπήρξε επικεφαλής του τμήματος παραγωγής της General Electric παγκοσμίως μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Η ποιότητα κατά τον Feigenbaum ήταν ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού. Υποστήριζε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μπορούσε να επιτευχθεί με την συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού, το οποίο θα έπρεπε να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση.

Το σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας του Feigenbaum απαιτεί την κατανόηση των θεμάτων της ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή μέσω μιας καλής απόδοσης των επενδύσεων, του κόστους της ποιότητας, του κόστους της πρόληψης και του κόστους των αποτυχιών. Η προσέγγιση του παρόλο που δεν έκανε συγκεκριμένες προτάσεις συνοψίζεται σε 3 κριτήρια:

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

Η ανάπτυξη του όρου επιχείρηση ευρέος ελέγχου ποιότητας οφείλεται σε αυτόν<sup>11</sup>.

### **Ishikawa Kaoru**

Το βιβλίο του «οδηγός για τον έλεγχο της Ποιότητας» έχει συμβάλει πολύ στην βελτίωση της ποιότητας. Είναι ο πρώτος που εργάστηκε πάνω στον τρόπο εφαρμογής και προώθησης των «κύκλων ποιότητας» για τους οποίους δεν διεκδικεί την πατρότητα από τον Deming αλλά μόνο την ανάπτυξη της μεθοδολογίας εφαρμογής και υιοθέτησης τους. Έδωσε μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση όλων των εργαζομένων και πρότεινε διαγράμματα αιτίου αποτελέσματος ή «ψαροκόκαλο» ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των εμφανιζόμενων προβλημάτων ποιότητας σε συνδυασμό με τα διαγράμματα Pareto. Το πρώτο διάγραμμα Ishikawa αναπτύχθηκε το 1943 στο πανεπιστήμιο του Τόκιο. Τα διαγράμματα αυτά χρησιμεύουν σαν συστηματικά εργαλεία, για εντοπισμό, ταξινόμηση και τεκμηρίωση των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα αλλά και προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των αιτιών αυτών.

Ο Ishikawa συνέδεσε το όνομα του με την προσπάθεια για επέκταση του ελέγχου ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού από το ανώτατο μέχρι το κατώτατο. Πίστευε ότι η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα δεν απαιτεί μόνο ποιότητα προϊόντος, αλλά ποιότητα στην εξυπηρέτηση, στην διοίκηση, στην ίδια την εταιρεία και στο άτομο.

Τα αποτελέσματα που θεωρούνται επιθυμητά είναι<sup>12</sup>:

- Βελτίωση αλλά και σταθεροποίηση της ποιότητας του προϊόντος
- Βελτίωση αξιοπιστίας προϊόντος
- Μείωση κόστους
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Μείωση σκάρτων και επανεπεξεργασίας ετοιμών
- Βελτίωση χρησιμοποιούμενων τεχνικών
- Μείωση κόστους επιθεώρησης

---

<sup>11</sup> Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro, 1992, *Total Quality Management*, copyright by Addison-Wesley Publishing Company, σελ.23-24.

<sup>12</sup> James Paul, 1998, *Μανατζμεντ Ολικής Ποιότητας μια εισαγωγή*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.103-108

- Βελτίωση της συνεργασίας με τους προμηθευτές
- Αύξηση πωλήσεων και μεθόδους αγοράς
- Καλύτερες διατμηματικές σχέσεις
- Μέτρηση λαθών και άχρηστου πληροφοριακού υλικού
- Βελτιωμένη επικοινωνία
- Πιο αποτελεσματικές και σύντομες συσκέψεις
- Επισκευές και συντήρηση εξοπλισμού και κτιρίων που γίνονται με περισσότερη λογική.
- Βελτίωση ανθρωπίνων σχέσεων.

### **Taguchi Genichi**

Θεωρεί την ποιότητα ενός προϊόντος ως την «πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο, από την στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Ως απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις παραγωγής, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος και χαμηλής αξιοπιστίας. Χρησιμοποιεί μια εξίσωση δεύτερου βαθμού για τη σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με την μείωση των απωλειών και την βελτίωση της ποιότητας και θεωρεί σημαντικότερο τον έλεγχο που λαμβάνει χώρα εκτός της γραμμής παραγωγής, τον οποίο και αναλύει σε τρεις επιμέρους φάσεις:

- Σχεδιασμός συστήματος
- Διαμόρφωση παραμέτρων
- Προσδιορισμός ανοχών<sup>13</sup>.

Ο J. Oakland, καθηγητής του πανεπιστημίου του Bradford, από τις πιο πάνω αναφορές των θεωρητικών της ποιότητας συνόψισε μια πολιτική ποιότητας σε 10 σημεία<sup>14</sup>:

- Σταθερή και διαρκής δέσμευση προς τη συνεχή βελτίωση

<sup>13</sup> James Paul, 1998, *Μανατζμεντ Ολικής Ποιότητας μια εισαγωγή*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ.108-110.

<sup>14</sup> Oakland John S, 1989, *Total Quality Management*, Heinemann, Oxford, σελ.236.

- Κουλτούρα της εταιρείας που εκφράζεται με το «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά»
- Εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην κατανόηση της αλυσίδας πελάτη-προμηθευτή
- Εισαγωγή της έννοιας του ολικού κόστους. Μια θεσμική αλλαγή δεν κρίνεται μόνον ως προς τις οικονομικές της επιπτώσεις αλλά και ως προς τις συνολικές της επιπτώσεις
- Συνεχής βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών
- Σύγχρονες μέθοδοι εποπτείας και εκπαίδευση. Ο φόβος δεν έχει θέση σε μια εταιρεία ποιότητας
- Κατάργηση διατμηματικών στεγανών (βελτίωση διαδικασιών επικοινωνίας, ομαδικής εργασίας)
- Κατάργηση στόχων χωρίς συνέπεια, προδιαγραφών που βασίζονται μόνο σε αριθμούς, εμποδίων για τον εργαζόμενο να έχει και να χαιρέται την ιδιοκτησία μιας επιτυχίας και ασάφειας εντολών
- Συνεχή ανάπτυξη ειδικευμένων στελεχών μέσω εκπαίδευσης
- Συστηματική επιδίωξη της Ολικής ποιότητας.

### 2.3. Η έννοια της Ποιότητας

Η ποιότητα σχετίζεται στενά με τις προσδοκίες τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, εκείνων δηλαδή που θα καταναλώσουν/ χρησιμοποιήσουν το προϊόν/ υπηρεσία. Με αυτή την έννοια η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια. Αν και πολύ εύκολα γίνεται αντιληπτή αυτή η έννοια από τον καθένα ωστόσο ερμηνεύεται διαφορετικά ανάλογα με την οπτική γωνία που αντιμετωπίζεται<sup>15</sup>. Ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης» με ρίζα (ποιός- τι λογής ) και σημαίνει το ποιόν, τη φύση, την εσωτερική

---

<sup>15</sup> Garvin D.A,1988, *Managing Quality- The Strategic and Competitive Edge.*, The free Press, new York, σελ.319.

υπόσταση ενός προσώπου ή προϊόντος, σε σχέση με την αξία του και τις ιδιότητες που το χαρακτηρίζουν σε σχέση με τα όμοια του<sup>16</sup>.

Κατά τον Deming «ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση μπορεί να εκφραστεί από την ακόλουθη σχέση :

$$\text{Ικανοποίηση} = \text{Τωρινή απόδοση} - \text{Αναμενόμενη απόδοση.}$$

Στην περίπτωση που η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει<sup>17</sup>. Επίσης κατά τον ίδιο θεωρητικό «ποιότητα» συνιστά η μείωση των μεταβολών στις διαδικασίες.

Κατά τον Grosby «ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη»<sup>18</sup>. Κατά τον Juran «ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση»<sup>19</sup>.

Κατά τον Feigenbaum «ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη»<sup>20</sup>.

Ο ορισμός της ποιότητας που αναπτύχθηκε από την Αμερικάνικη Εταιρία για τον Έλεγχο της Ποιότητας αναφέρει ότι «Ποιότητα είναι το σύνολο των στοιχείων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει σχέση με την ικανότητα της ικανοποίησης δεδομένων αναγκών των ανθρώπων. Επειδή η ικανοποίηση των αναγκών είναι ατομικό θέμα, θα ποικίλει ανάμεσα στα άτομα»<sup>21</sup>.

Παρόλα αυτά ένας επίσημος και πολύ περιεκτικός ορισμός περιέχεται στο πρότυπο EN ISO 8402 «Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο» ο οποίος έχει υιοθετηθεί και από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.). ορίζεται ως ποιότητα

---

<sup>16</sup> Διαδικτυακή πηγή, Ι.Ν. Πρασιανάκης, Γ. Βαρουφάκης, Ι. Μάτσας, *Η ποιότητα και ο ποιοτικός έλεγχος, προϋπόθεση για την ανάπτυξη και επιβίωση μιας σύγχρονης κοινωνίας*, <http://teeserver.tee.gr/online/epikaira/2000/2105/pg103.shtml>

<sup>17</sup> Ζαβλανό Μυρ., 2003, *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ.27.

<sup>18</sup> Ν. Logothetis, 1992, *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, first published by Prentice Hall International (UK) Ltd, σελ.80-85.

<sup>19</sup> Juran J.M., 1989, *Juran on Leadership for Quality*, An executive Handbook, the free Press, σελ.37.

<sup>20</sup> Ν. Λογοθέτη, 1992, *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*, εκδόσεις interbooks, κεφ.5<sup>ο</sup> σελ.141.

<sup>21</sup> Μπρίνια Β., 2008, *Μάνατζμεντ Εκπαιδευτικών Μονάδων*, εκδόσεις Σταμούλη, σελ.94.

το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες<sup>22 23</sup>.

Επιπλέον ποιότητα είναι «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις (ISO 9000:200)<sup>24</sup>.

Από τους παραπάνω ορισμούς φαίνεται ότι η ποιότητα σχετίζεται στενά με τις προσδοκίες, τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, εκείνων δηλαδή που θα καταναλώσουν, χρησιμοποιήσουν το προϊόν/υπηρεσία. Αυτοί οι πελάτες, στη συνέχεια, ανάλογα με το αν θα συνεχίσουν να καταναλώνουν/ χρησιμοποιούν το προϊόν/υπηρεσία, θα αποτελέσουν τον δείκτη ποιότητας για την εταιρεία που παράγει/παρέχει.

### **2.3.1 Διαχείριση Ποιότητας στο δημόσιο τομέα**

Κατά τη συνεχή αναζήτηση βελτιωμένων μεθόδων, οι δημόσιες υπηρεσίες φαίνεται να επιθυμούν να γνωρίσουν ακόμα και να υιοθετήσουν ιδέες που έχουν γίνει δημοφιλείς στον ιδιωτικό τομέα. Η «ποιότητα» για παράδειγμα, αρχικά αντιμετωπιζόταν από τον δημόσιο τομέα ως επιχειρηματικός γρίφος, παρά το γεγονός ότι ο έλεγχος της ποιότητας αποτελεί πρακτική πολλών δεκαετιών για τομείς όπως η βιομηχανία, η ναυτιλία, ο στρατός. Στον ιδιωτικό τομέα, πραγματοποιήθηκε μια στροφή από τη γραφειοκρατία, στην προσέγγιση των απαιτήσεων των πελατών, προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία<sup>25</sup>.

Οι κυβερνήσεις πείστηκαν να υιοθετήσουν και να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα προσεγγίσεων ποιότητας, για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του ιδιωτικού τομέα που απειλούσε τη βιωσιμότητά τους και για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τις ταχέως εξελισσόμενες ανάγκες των πολιτών. Υιοθετώντας ορισμούς που προέρχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι Cohen και Brand το 1993<sup>26</sup> πρότειναν έναν ορισμό της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) για τον δημόσιο τομέα, δίνοντας το παρακάτω σχήμα:

---

<sup>22</sup> Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 8402 με την έννοια «οντότητα» νοείται μια δραστηριότητα ή μια διεργασία, ένα προϊόν/ υπηρεσία, ένας οργανισμός, ένα σύστημα ή ένα πρόσωπο οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών.

<sup>23</sup> Στ. Στεφανάτο, 1999, προγραμματισμός για την Ποιότητα, τόμος Β, ανοικτό πανεπιστήμιο, Πάτρα, σελ.60-68.

<sup>24</sup> Β.Ν. Κέφης, 2005, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Θεωρίες και Πρότυπα, 2005, Αθήνα, Κριτική, σελ.37.

<sup>25</sup> Callahan, K, Holzer M, 1998, Government at work: Best practices and Model Programmes SAGE Publications, London, pp33-34

<sup>26</sup> Cohen, S., & Brand, R. (1993): *Total Quality Management in government: A practical guide for the real world* San Fransisco: Jossey-Bass.

- Ολική (Total), σημαίνει ότι εφαρμόζεται σε κάθε πτυχή της εργασίας, από την αντίχρεωση των αναγκών του πελάτη-πολίτη-χρήστη, μέχρι την ανάλυση του αν αυτός έμεινε ευχαριστημένος.
- Ποιότητα (Quality), σημαίνει ότι καλύπτονται όχι μόνο οι ανάγκες αλλά και οι προσδοκίες του πελάτη-πολίτη-χρήστη.
- Διαχείριση (Management), σημαίνει την ανάπτυξη και διατήρηση της οργανωτικής ικανότητας, προκειμένου να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας

Οι αρχές της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας που χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις άρχισαν να δημιουργούν μια σιωπηλή επανάσταση στον δημόσιο τομέα. Το να βελτιωθούν οι υπηρεσίες προς τον πολίτη, το να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να μειωθούν τα λάθη, οδηγούν και τον δημόσιο τομέα στην αποδοχή και πολλές φορές στην εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας.

Οι αρχές που διέπουν την Διαχείριση της Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τους Cohen & Brand (1993)<sup>27</sup> είναι οι παρακάτω:

1. Δέσμευση και υποστήριξη από τη Διοίκηση
2. Προσανατολισμός στον πελάτη
3. Μακροπρόθεσμος Στρατηγικός Σχεδιασμός
4. Εκπαίδευση του Προσωπικού και Αναγνώριση της προσφοράς του
5. Ενδυνάμωση του Προσωπικού και Ομαδική Εργασία
6. Μέτρηση και Ανάλυση
7. Διασφάλιση της Ποιότητας

#### **2.4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια νέα προσέγγιση στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως

---

<sup>27</sup> ό.π.π.



μοναδικό του στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Είναι ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ για την συμμετοχή όλης της επιχείρησης, όλων των τμημάτων, όλων των εργαζομένων και όλων των δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα<sup>28</sup>.

Η ΔΟΠ βασίζεται σε μια σειρά από ιδέες. Για την ικανοποίηση του πελάτη η ΔΟΠ εφαρμόζει τεχνικές που καλύπτουν τις ανάγκες που έχει ο πελάτης, μεταφράζει τις ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να πληροί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν και έχει τεχνικές που ελέγχουν την διαδικασία και το προϊόν έτσι ώστε να είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος με τις τεχνικές που διαθέτει παραδίδει έγκαιρα ένα προϊόν που εξυπηρετεί/υποστηρίζει τον πελάτη. Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί την εμπλοκή όλων των υπαλλήλων της επιχείρησης ανεξαιρέτως και όχι μεμονωμένα πρόσωπα. Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής-εργασιακής κουλτούρας, που συνεπάγεται την ενεργό υποστήριξη όλων σε όλα τα διοικητικά επίπεδα αποτελεί βασικό στοιχείο της ΔΟΠ<sup>29</sup>.

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ μεταφράζεται σε ένα νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας της επιχείρησης με συνέπειες σε βάθος χρόνου για όλα τα τμήματα, τις δραστηριότητες και τους εργαζομένους. Η επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ έγκειται στην δημιουργία κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος και στην αποδοχή της ανάγκης για βελτίωση. Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση/τομέα έχει ως αποτέλεσμα διαδικασίες χωρίς λάθη οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, παραδίδονται έγκαιρα και σε ανταγωνιστική τιμή<sup>30</sup>.

Ο Όκλαντ αναφέρει ότι η ποιότητα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή εξέταση υπό το πρίσμα των τρεχουσών συνθηκών. Η προσέγγιση του παραδοσιακού μάνατζμεντ κατά την οποία η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας περιοριζόταν στην πρόσληψη περισσότερων επιθεωρητών, στα αυστηρότερα πρότυπα και στην αύξηση των ομάδων επιδιόρθωσης, αποκατάστασης και τροποποίησης, περιοριζόταν μόνο στην ανίχνευση της ποιότητας και όχι στην πρόληψη της. Ο Όκλαντ μιλά για τον πολλαπλασιαστή της αποτυχίας, καθώς τα λάθη που αφορούν την ποιότητα, έχουν ένα τρόπο να πολλαπλασιάζονται και να οδηγούν σε λάθη και σε άλλα μέρη του συστήματος. Το συνολικό κόστος θα ήταν πολύ μικρότερο, αν όλα

---

<sup>28</sup> Κ.Ν. Δερβιτσιώτη, 1993, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, εκδόσεις σταμούλη, σελ.43.

<sup>29</sup> Α.Μερτζεμεκίδης, 2007, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, η ανάγκη αναδιατύπωσης της Δυτικής επιχειρηματικής φιλοσοφίας ως προϋπόθεση εφαρμογής του TQM*, Διοικητική Ενημέρωση Νο.43 σελ.35-46

<sup>30</sup> Hradesky John, 1995, *Total Quality Management Handbook*, McCrawHill, New York, σελ.2

είχαν γίνει σωστά από την πρώτη φορά. Η ποιότητα δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως μια τελική και απομονωμένη λειτουργία, που λαμβάνει χώρα μετά την ολοκλήρωση της επεξεργασίας. Πρέπει να σχεδιαστεί σε όλα τα συστήματα του οργανισμού και να αποτελέσει συνείδηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ΔΟΠ αποτελεί τον τρόπο διοίκησης, που στοχεύει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης στο σύνολο της. Δεν επικεντρώνεται μόνο στην τελική επιθεώρηση για εντοπισμό και διορθώσεων ελαττωματικών, αλλά δίνει έμφαση στη δέσμευση όλων των ατόμων της επιχείρησης για ποιότητα σε κάθε τμήμα, επίπεδο και δραστηριότητα. Για αυτό και είναι σημαντική η ομαλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, αφού κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει και επηρεάζεται από τα υπόλοιπα. Η εφαρμογή της ΔΟΠ βοηθά τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στις ανάγκες των πελατών, να εξασφαλίζουν υψηλή ποιότητα σε όλους τους τομείς, να ελέγχουν συνεχώς όλες τις επεξεργασίες, ώστε να απομακρύνουν μη παραγωγικές δραστηριότητες και να περιορίζουν τις σπατάλες, να επισημαίνουν τις ανάγκες βελτίωσης και να προχωρούν σε αυτές να επιβιώνουν στον ανταγωνισμό, να επικοινωνούν με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και να αναπτύσσουν στρατηγικές για συνεχή βελτίωση. Η ΔΟΠ προσανατολίζεται στην πρόληψη της αποτυχίας και στο πρότυπο της σωστής λειτουργίας με την πρώτη φορά. Απαιτεί αλλαγή της νοοτροπίας και πλήρη αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης που πρέπει να επεκταθεί σε όλους τους υπαλλήλους και σε όλα τα επίπεδα. Αν η διοίκηση δεν κατανοήσει την ανάγκη εφαρμογής της ΔΟΠ καμία προσπάθεια δεν θα ευοδωθεί<sup>31</sup>.

Ο James μιλώντας για την ΔΟΠ αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη δράση, που βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας και του οργανισμού συνολικά, επιτρέποντας στον οργανισμό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες, απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών του. Η ΔΟΠ κατά τον James απαιτεί από τον οργανισμό να έχει ξεκάθαρες αρχές, αξίες και κανόνες αποδεκτούς από όλους, ξεκάθαρο προσανατολισμό αναφορικά με την αποστολή του, την πολιτική ποιότητας, που θα εφαρμόσει και τους στόχους ποιότητας που θα επιτύχει, με αποτελεσματικές διαδικασίες και μεθόδους ανάλογα με τις απαιτήσεις του εσωτερικού και

---

<sup>31</sup> Όκλαντ Τ., 2001, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, στο Lock D.(επιμ.), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Έλλην, σελ.25-40.

εξωτερικού πελάτη και των προμηθευτών τους και αποδεδειγμένη κυριότητα επί των διαδικασιών και των προβλημάτων που προκύπτουν<sup>32</sup>.

Σύμφωνα με το European Foundation for Quality Management (EFQM) η ΔΟΠ είναι όλοι οι τρόποι με τους οποίους ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και στις ανάγκες των πελατών, του προσωπικού, των μετόχων και της κοινωνίας γενικότερα. Στο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 η ΔΟΠ αναφέρεται ως ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού που εστιάζει στην ποιότητα, βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στην επιτυχία μακροπρόθεσμα, μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία. Το Βρετανικό πρότυπο BS 7850, που αναπτύχθηκε από την Επιτροπή Πολιτικής για τα Πρότυπα Ποιότητας, Μάνατζμεντ και Στατιστικών του BSI, ορίζει τη ΔΟΠ ως φιλοσοφία διοίκησης και επιχειρηματικές πρακτικές, που αποσκοπούν στην αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων και των υλικών με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού<sup>33</sup>.

Πιο πάνω αναφερθήκαμε στον Εσωτερικό και Εξωτερικό πελάτη. Κατά τον Juran οποιοσδήποτε επηρεάζεται από το προϊόν/υπηρεσία ή την διαδικασία είναι πελάτης/καταναλωτής και διακρίνονται σε Εσωτερικό πελάτη και εξωτερικό πελάτη. Εσωτερικός πελάτης είναι όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης που με έμμεσο ή άμεσο τρόπο εμπλέκεται στην διαδικασία παραγωγής, εξυπηρέτησης, πώλησης και υποστήριξης του προϊόντος/υπηρεσίας. Εξωτερικός πελάτης είναι οι άμεσοι τελικοί καταναλωτές καθώς και οι έμμεσοι πελάτες που συμμετέχουν στην διαδικασία διάθεσης του προϊόντος/υπηρεσίας<sup>34</sup>.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι απαραίτητη η τήρηση έξι γενικών αρχών<sup>35</sup>.

- Υποστήριξη, ενεργή συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας η οποία όσο περισσότερο επιτυγχάνεται τόσο περιορίζονται τα προβλήματα με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση του χρόνου διεκπεραίωσης και παράδοσης και την μείωση του κόστους.

<sup>32</sup> James P,1998, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας :μια εισαγωγή*, Αθήνα:Κλειδάριθμος,σελ.150-230.

<sup>33</sup> Στεφανάτος Σ.,1999, *Προγραμματισμός για τη Ποιότητα*, Τόμος Β, Πάτρα, Ε.Α.Π. σελ.60-68,110.

<sup>34</sup> Λογοθέτης Μ.Λιαμαρκόπουλος,2003, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 1<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις ίδιου, Αθήνα-Πάτρα, σελ.112.

<sup>35</sup> Δερβιτσιώτης Κ.Ν.,2001,*Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη,σελ.114-118.

- Εστίαση στις ανάγκες προσδοκίες των πελατών, τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών. Η εστίαση αυτή προϋποθέτει τη γνώση, από την πλευρά της επιχείρησης, των πελατών της, των αναγκών τους και των προσδοκιών τους. Αυτό απαιτεί μια δραστική αλλαγή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση των πελατών από μέρους των στελεχών και των εργαζομένων.
- Να δίνεται έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις των διαδικασιών και της ποιότητας, ώστε να καλύπτονται οι διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Αυτό προϋποθέτει την ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις εκάστοτε συνθήκες.
- Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων, ανάληψη ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους να παρεμβαίνουν στην παραγωγή για την αποφυγή ελαττωματικών, μειώνουν τα προβλήματα. Επιπλέον αναπτύσσεται ομαδικότητα και συνεργασία και καλλιεργείται το αίσθημα της ατομικής ευθύνης του προσωπικού.
- Συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση όλου του προσωπικού, βασικό όπλο για την αλλαγή της νοοτροπίας της επιχείρησης. Η επιμόρφωση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε κατά την διάρκεια της εργασίας είτε εκτός εργασίας<sup>36</sup>.

Τέλος αναλύοντας τα 3 στοιχεία «Διοίκηση, Ολική, Ποιότητα» μπορούμε να αντιληφθούμε καλύτερα τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

- Διοίκηση: Η ευρεία φύση της ΔΟΠ, απαιτεί την προσήλωση της Ανώτατης Διοίκησης στην όλη διαδικασία. Η Ανώτατη Διοίκηση είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την δημιουργία ξεκάθαρων και ορατών αξιών και την ενσωμάτωση αυτών στα στρατηγικά πλάνα της εταιρίας. Από την άλλη πλευρά πρέπει να αναμιχθούν όλοι οι εργαζόμενοι, είναι σημαντικός ο ανασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει τις προσπάθειες της Δ.Ο.Π. Η προσπάθεια για την ανάμιξη των απασχολουμένων και η αναδιάρθρωση της κουλτούρας κάνουν την οριζόντια και κάθετη επικοινωνία ουσιαστικό στοιχείο της Δ.Ο.Π.
- Ολική: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπονοεί μια συνολική, σε όλη την εταιρεία, αφοσίωση στην ποιότητα. Ήδη από το 1950 ο A.V. Feigenbaum είχε αναγνωρίσει τη σημασία μιας περιεκτικής, σε ολόκληρο τον οργανισμό προσέγγισης για την ποιότητα,

---

<sup>36</sup> Κέφης Β.Ν., 2005, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας –Θεωρίες και Πρότυπα*, Αθήνα: Κριτική.

εισάγοντας τον όρο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας. Οι Ιάπωνες υιοθέτησαν την προσέγγιση του Feigenbaum και ο Juran παραθέτει 3 λόγους για την επιτυχία του ελέγχου ποιότητας σε όλο τον οργανισμό, από τους Ιάπωνες. 1. Ισχυρή ηγετικότητα από την Ανώτατη Διοίκηση η οποία αποτέλεσε τον οδηγό στην επανάσταση της ποιότητας. 2. Ιδιαίτερη εκπαίδευση στην διοίκηση ποιότητας για όλους του εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα και 3. Έμφαση στην σταδιακή, συνεχή βελτίωση. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι το αποτέλεσμα της υιοθέτησης της φιλοσοφίας του Deming για τη ποιότητα. Το συστατικό της Ολικής, καλεί όλους, συμπεριλαμβανομένου και τους προμηθευτές, να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα και να αναμειγνύονται σε όλες τις δυνατές προσπάθειες για την διατήρηση ή την αναβάθμιση της εργασίας τους.

- Ποιότητα: κύριος στόχος της Διοίκησης Ποιότητας είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Ωστόσο η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι εσωτερικοί πελάτες είναι το ίδιο σημαντικοί για την διασφάλιση της ποιότητας, όσο και οι εξωτερικοί πελάτες που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν. Η ποιότητα δεν θα πρέπει να τονιστεί μόνο στο στάδιο της παραγωγής, αλλά θα πρέπει να επεκταθεί και στην ανάλυση της αγοράς, την σχεδίαση προϊόντος και την εξυπηρέτηση των πελατών. Η συνεχής βελτίωση επιβάλλεται να ενταχθεί στην διοίκηση όλων συστημάτων και διαδικασιών. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της διοίκησης είναι το να δεσμεύσει σε μακροχρόνια βάση, τους σημαντικούς πόρους για την απόκτηση από το προσωπικό των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων. Η αποτελεσματική επιμόρφωση θα πρέπει επίσης να διδάξει και να ενδυναμώνει όλους τους εργαζομένους έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται και να λύνουν τα προβλήματα σχετικά με την ποιότητα<sup>37</sup>.

## 2.5. Τα Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κουλτούρας ενός οργανισμού και βασίζεται, ουσιαστικά, στην ολοκληρωτική δέσμευση του οργανισμού, προς τις αρχές της ποιότητας αλλά και σε μια διαφορετική νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσα από την

---

<sup>37</sup> R.S.M. Lau and C.A. Anderson, 1998, *A Three-dimensional perspective of Total Quality Management*, international journal of Quality & Reliability Management, Vol 15, No 1, σελ.87-89.

χρήση καινοτομικών και επιστημονικών μεθόδων. Τα τρία αξιώματα ανάπτυξης της σημασίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τα χαρακτηριστικά της είναι τα ακόλουθα<sup>38</sup>:

- Δέσμευση

Η δέσμευση της διοίκησης για την διαρκή βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια αναγκαιότητα. Όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους δεσμεύεται για την διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά τα οποία θα απαιτήσουν την προσθήκη των μεταβλητών της ποιότητας και θα προσπαθήσουν στην συνέχεια, να τα διατηρήσουν ενεργά σε μόνιμη πια βάση. Αυτό απαιτεί καλή εκπαίδευση του συνόλου της επιχείρησης, από τους εργαζόμενους μέχρι και τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι αυτά που θα πρέπει να δώσουν το καλό παράδειγμα στο σύνολο της επιχείρησης. Η παραδειγματική συμπεριφορά είναι η καλύτερη μέθοδος για να καταφέρει κάποια στιγμή η επιχείρηση να δεσμευτεί στα ποιοτικά δεδομένα τα οποία ζητά η αγορά στην εποχή μας. Η δέσμευση ενισχύεται και μέσα από επιτροπές ποιότητας, οι οποίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα ορίζουν τα δεδομένα πάνω στα οποία θέλει να δουλέψει η επιχείρηση. Είναι καθήκον των υψηλόβαθμων στελεχών να δημιουργούν συνθήκες μέσα στις οποίες θα μπορέσει να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί η ποιότητα στο σύνολο της επιχείρησης.

- Γνώση

Η επιστημονική γνώση βοηθά στην δημιουργία κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα όσο και για συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη και στην βιομηχανία και στις υπηρεσίες. Μπορεί να γίνει η χρήση της τόσο από ένα μάνατζερ όσο και από ένα μηχανικό παραγωγής, έτσι όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία (γνώση), μπορεί να εντοπίσει το γρηγορότερο δυνατόν μια δυσλειτουργία και να επέμβει άμεσα προλαμβάνοντας ένα πιθανό μεγαλύτερο πρόβλημα. Οι μέθοδοι αυτοί, εκτός του ότι παρέχουν μια κοινή γλώσσα για ολόκληρη την επιχείρηση βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών. Καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά στην ποιότητα, έτσι ώστε να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων και της απάθειας. Οι εργαζόμενοι, μπορούν τώρα να γνωρίζουν που τελειώνουν οι ευθύνες τους, όσον αφορά στην ποιότητα, και που αυτές

---

<sup>38</sup> William H et al, 1983, *Creating Strategic Change*, New York, Wiley & sons, σελ.342-351.

αρχίζουν για την διοίκηση. Καθίσταται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων προκειμένου η πρόληψη και όχι η θεραπεία να είναι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης που μάχεται να είναι πλήρων ανταγωνιστική και αποδοτική.

- Συμμετοχή

Η βάση της εφαρμογής της ποιότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης είναι η δέσμευση. Η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης αλλά αφορά όλους όσους εργάζονται σε αυτή, από την διοίκηση μέχρι τους εργαζομένους. Η διοίκηση πρέπει να είναι πιστή στις ποιοτικές δεσμεύσεις της, προκειμένου να τις εφαρμόσει με επιτυχία. Όπως αναφέρει και ο Oakland «για να είναι επιτυχημένη στην προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, η Διοίκηση ολικής ποιότητας πρέπει να αναφέρεται στο σύνολο της ξεκινώντας από την κορυφή, από τον Γενικό Διευθυντή ή τον ισοδύναμο του, στη συνέχεια να εμπλέκει τους διευθυντές και όλους τους μάνατζερ και να καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της<sup>39</sup>». Όλα τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας, εκπληρώνοντας τους στόχους και τις δεσμεύσεις της επιχείρησης. Η συμμετοχή όλων σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας με ομαδικό πνεύμα θα οδηγήσει αναμφισβήτητα σε αυξημένη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων. Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα καθώς και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους περιορίζει σημαντικά την διόρθωση και τον έλεγχο. Βασική προϋπόθεση για την πλήρη συμμετοχή είναι οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τις αξίες, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού, έτσι ώστε να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις αποφάσεις κλειδιά.

## 2.6. Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Με την υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας επιδιώκονται κάποιο βασικοί στόχοι. Οι βασικοί στόχοι είναι οι ακόλουθοι<sup>40</sup>:

---

<sup>39</sup> Oakland J.S.,1995, *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann. London,σελ.135-148.

<sup>40</sup> Ν. Λογοθέτης Μ. Λιαμαρκόπουλος,2003, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, έκδοση 1<sup>η</sup>, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα,σελ.28-29.

- Ποιότητα. Στόχος είναι η άριστη ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωση τους, ξεκινώντας από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος μέχρι τη συνεχή εξυπηρέτηση του πελάτη, προκειμένου τα προϊόντα αυτά να ικανοποιούν ή ακόμη και να εξυπηρετούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Ικανοποίηση του πελάτη. Εδώ πρέπει να γίνει μια έρευνα η οποία θα δίνει σαφείς απαντήσεις, για τις ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, τις προσδοκίες του για το προϊόν, έτσι ώστε το προϊόν που θα παράγει να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές τόσο οι ανάγκες του εξωτερικού πελάτη, όσο και του εσωτερικού, ώστε η εφαρμογή της ΔΟΠ να εξασφαλίζει την βελτίωση του προϊόντος και την βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εξυπηρέτησης και διανομής.
- Μηδέν ελαττωματικά. Στόχος της ΔΟΠ είναι η πρόληψη ελαττωματικών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής από την μια και την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της από την άλλη.
- Συμμετοχή προσωπικού. Η καθολική συμμετοχή και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μια επιχείρησης είναι άλλος ένας στόχος της ΔΟΠ. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυρίαρχος συντελεστής στο σύστημα παραγωγής, διανομής και εξυπηρέτησης. Έτσι η διοίκηση με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και παρότρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα τους και να αξιοποιήσουν την πείρα τους, αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.
- Τεχνολογία. Επιπλέον στόχος της ΔΟΠ είναι η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης μια παραγγελίας, με συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του πελάτη<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> N. Logothetis, 1992, *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, first published by Prentice Hall International (UK) Ltd, σελ.10-11.



## 2.7. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας ανάτρεψε τα παραδοσιακά μοντέλα επικοινωνίας και οδήγησε σε αυξημένες απαιτήσεις και προσδοκίες εκ μέρους των πολιτών από τους διοικούντες κυρίως για ποιοτικότερες και φθηνότερες υπηρεσίες. Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών διευκόλυνε την εισαγωγή και διαχείριση των αλλαγών στην Δημόσια Διοίκηση αίροντας την απομόνωση της, χάρη στις νέες υποδομές βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και ενισχύοντας την Κοινωνία των Πολιτών μέσω της διαφάνειας και της δυνατότητας ενεργητικής συμμετοχής τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού.

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση πρέπει να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα αξιοποιώντας στον μέγιστο βαθμό της τις νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας. Οι δράσεις που σχετίζονται, με την αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη θα πρέπει να συμπληρώνονται από την λειτουργία ενός συνολικού Συστήματος Ολικής Ποιότητας για την Δημόσια Διοίκηση. Η ύπαρξη ενός συστήματος ποιότητας θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων δυσλειτουργιών και επιπλέον θα ορίσει με σαφήνεια τους στόχους, την στρατηγική ανάπτυξης κάθε φορέα ή οργανισμού με τα αναμενόμενα από την λειτουργία του αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν πλήρως οι διαθέσιμοι πόροι, (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, δαπάνες, επενδύσεις) να οριοθετηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για την βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους επιμέρους τομείς και θα τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη.

Η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται ένα Σύστημα Ποιότητας που θα σχεδιάζει και θα καθιερώνει τις διαδικασίες, θα τις αξιολογεί και θα διευκολύνει τον προσδιορισμό νέων στόχων και παράλληλα θα οδηγεί σε ουσιαστική αξιοποίηση και καλύτερη ενσωμάτωση των διαδικασιών. Η βασική μεθοδολογία ανάπτυξης του Συστήματος Ποιότητας μια διοικητικής οντότητας, ενός φορέα ή υπηρεσίας συνοψίζεται στα εξής:

- Καθορισμός του αντικειμένου της δραστηριοποίησης και της πολιτικής της
- Καθορισμός του κατάλληλου οργανωτικού σχήματος για την λειτουργία και εφαρμογή πολιτικής
- Προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, κ.α.)

- Προσδιορισμός των στόχων, οι οποίοι θα επιτευχθούν μέσω διαδικασιών και μεμονωμένων μέτρων
- Καθορισμός των διαδικασιών, των χρησιμοποιούμενων πόρων και της τεκμηρίωσης (φυσικά και ηλεκτρονικά αρχεία), προκειμένου όλοι οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις τους.
- Υιοθέτηση μηχανισμού για την συστηματική παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων, με καταγραφή των αποτελεσμάτων και συστηματική παρακολούθηση συγκεκριμένων δεικτών αποτελεσματικότητας
- Υιοθέτηση μηχανισμού για την συστηματική παρακολούθηση των αλλαγών στο περιβάλλον δραστηριοποίησης του φορέα ή οργανισμού, ώστε να αποτιμώνται καλύτερα οι όποιες συνέπειες στην δομή, τις διαδικασίες και τα έργα του.

Τα ανωτέρω στάδια χαρακτηρίζουν οποιοδήποτε Σύστημα Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση και ανάλογα με το είδος και το επίπεδο διοίκησης το οποίο εφαρμόζει κάθε φορέας ή οργανισμός απαιτείται ο προσδιορισμός των αντικειμένων δραστηριοποίησης των στρατηγικών, της πολιτικής ή των επιμέρους στόχων<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Χ. Ακρίβος, Χ. Ψαρόπουλος, 2008, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον χώρο της εκπαίδευσης, προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, υποέργο3, της πράξης «Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης» του μέτρου 2.1.του ΕΠΕΑΕΚ II που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους, Αθήνα, σελ. 55- 57.

### **3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Η εγκατάσταση συστήματος ολικής ποιότητας σε κάποια οντότητα της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνει την σαφή αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, με περιγραφές του αντικειμένου δραστηριοποίησης της οργανωτικής δομής των χρησιμοποιούμενων πόρων, των ακολουθούμενων διαδικασιών, των φυσικών ή/και ηλεκτρονικών αρχείων που τεκμηριώνουν την εφαρμογή τους. Επιπρόσθετα η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης περιλαμβάνει καταγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τρίτους (πολίτες, επιχειρήσεις, άλλοι φορείς του Δημοσίου) και της συνεργασίας με άλλους φορείς ή οργανισμούς για την παροχή τους, καθώς οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφόρων τμημάτων και η επικοινωνία με άλλους φορείς ή οργανισμούς κατά την διεκπεραίωση μιας διαδικασίας συχνά οδηγούν σε καθυστερήσεις στην παροχή υπηρεσιών.

Η Δημόσια Διοίκηση από την εγκατάσταση ενός Συστήματος Ποιότητας μπορεί να αποκομίσει πολλά οφέλη. Θα αποσαφηνιστούν οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και θα καθοριστούν οι τρόποι για μια αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Θα γίνει αναγνωρισιμότητα από τον πελάτη/συνεργάτη της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών (όπου πελάτης εννοείται πολίτης). Θα εξευρεθούν κατάλληλοι τρόποι για την προβολή των θετικών σημείων και των συστηματικών προσπαθειών για την αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων κάθε φορέα ή οργανισμού. Θα εξασφαλιστούν οι συνθήκες για άμεση επικοινωνία με τον πολίτη ώστε να επιτυγχάνεται η έγκαιρη και σαφής πληροφόρηση των στελεχών των εμπλεκόμενων οργανισμών για προβλήματα /παράπονα προσδοκίες, ιδέες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την συνεχή βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης συνολικά και την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης. Θα γίνει μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και των παρεχομένων από αυτή υπηρεσιών, ώστε να δοθεί η δυνατότητα ποσοτικοποίησης της επιδιωκόμενης βελτίωσης, αλλά και η μέτρηση του βαθμού επίτευξης των υπολοίπων στόχων στο πλαίσιο της εκάστοτε γενικότερης στρατηγικής.

Μέσω της καλύτερης διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων θα επιτευχθεί η βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης και μέσω της ορθολογικής τεκμηρίωσης των αναγκών για περεταίρω επενδύσεις θα ενισχυθεί η εικόνα της διαφάνειας προς τον πολίτη που έμμεσα συμμετέχει

στην χρηματοδότηση. Θα αναπτυχθεί ο επαγγελματισμός αφού το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι πλέον το κατάλληλο και θα επιφέρει μεγαλύτερη απόδοση. Θα διαμορφωθεί ένα κατάλληλο σύστημα αναφορών διοίκησης που θα επιφέρει ορθότητα των υπολογισμών και αξιοπιστία στην μεταφορά δεδομένων. Και τέλος με τον περιορισμό των φυσικών αρχείων στο ελάχιστο θα γίνει κατάλληλη τεκμηρίωση των διαδικασιών (μείωση του κόστους διατήρησης των αποθηκευτικών χώρων, μείωση της γραφειοκρατίας)<sup>1</sup>.

Τα εργαλεία Ποιότητας στην δημόσια διοίκηση πρέπει να θεσμοθετηθούν βάση νόμου και η εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα να καθιερώνει την Διοίκηση μέσω στόχων, την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και τη αποδοτικότητα των υπηρεσιών, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και την Πιστοποίηση βάσει ISO.

### **3.1. Στοχοθεσία – Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας**

Σκοπός της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας θα είναι αρμόδια για την μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και την διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για την βελτίωση των υπηρεσιακών μονάδων. Αποδοτικότητα 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.

Η διοίκηση θα πρέπει να λειτουργεί μέσω στόχων. Η πολιτική ηγεσία θα καθορίζει και θα κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους για κάθε επόμενο έτος, η υπηρεσιακή ηγεσία σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο θα καθορίζει τους επιμέρους στόχους για να ισχύσουν κατά το επόμενο έτος και για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας θα

---

<sup>1</sup> Χ. Ακρίβος, Χ. Ψαρόπουλος, 2008, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον χώρο της εκπαίδευσης, προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, υποέργο3, της πράξης «Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης» του μέτρου 2.1.του ΕΠΕΑΕΚ II που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους, Αθήνα, σελ. 57-58.

χρησιμοποιούνται οι δείκτες μέτρησης. Οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε 2 κατηγορίες στους Ειδικούς δείκτες και στους Γενικούς δείκτες. Οι Γενικοί δείκτες θα οριστούν από το νομοθέτη και θα έχουν ως «ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών- το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που θα υποβληθούν, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών». Οι Ειδικοί δείκτες θα οριστούν συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα και θα πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Στην συνέχεια κάθε Γενική Διεύθυνση θα πρέπει να αποτυπώσει την αποστολή της όπως προκύπτει από τις αρμοδιότητες της και τους επιχειρησιακούς στόχους που επιδιώκει για να πετύχει την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη πραγματοποίηση της αποστολής της στα πλαίσια του στρατηγικού στόχου της κατά περίπτωση υπηρεσιακής ηγεσίας.

Κάθε Διεύθυνση θα καλείται να ορίσει και να περιγράψει τις αρμοδιότητες της και τις επιδιώξεις της στο πλαίσιο των επιχειρησιακών στόχων της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία ανήκει. Στην συνέχεια, η ίδια θα θέσει τους στόχους σε κάθε επιμέρους δράση της, στόχοι οι οποίοι θα προκύπτουν από τις αρμοδιότητες της, λαμβανομένου υπόψη του στρατηγικού στόχου του Υπουργού και του επιχειρησιακού στόχου της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία ανήκει, αναλαμβάνοντας την κατανομή των στόχων της στα τμήματα της κατά την αρμοδιότητα αυτών και ορίζοντας τις αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας για τους υπαλλήλους που απασχολεί για κάθε δράση της.

Η κάθε Διεύθυνση θα μετράει για κάθε επιμέρους δράση της τον δείκτη και θα συλλέγει τα απαραίτητα στοιχεία ώστε ο δείκτης απόδοσης αποτελεσμάτων να αποτυπώνεται αξιόπιστα, μετρήσιμα και συγκρίσιμα. Οι Διευθύνσεις θα ορίζουν τους υπεύθυνους υπαλλήλους εκπρόσωπους τους, οι οποίοι θα κατέχουν γνώσεις και εμπειρία του αντικειμένου της Διεύθυνσης, εκπρόσωποι οι οποίοι θα συνεργάζονται με άλλους φορείς και θα συντονίζουν και θα προετοιμάζουν την εφαρμογή του συστήματος στην μονάδα που θα υπηρετούν.

Για την αποσαφήνιση του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και δεικτών απόδοσης και για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του θα πρέπει να διοργανώνονται ενημερωτικές ημερίδες για τους προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων με στόχο την ενημέρωση των συμμετεχόντων στο θεσμικό πλαίσιο της διαδικασίας της διοίκησης μέσω στόχων και να πραγματοποιούνται Προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων που θα διευκολύνουν την εφαρμογή του συστήματος.

Η Διεύθυνση θα παρακολουθεί την πορεία υλοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων των δεικτών μέτρησης και θα συγγράφει μια γενική απολογιστική έκθεση του φορέα της η οποία στην συνέχεια θα υποβληθεί στην Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του αρμόδιου φορέα (υπουργείο)<sup>2</sup>.

### **3.2. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που 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 Speyer. Διαμορφώθηκε από την μονάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες και συστάθηκε με απόφαση των Γενικών Διευθυντών. Σκοπός της ομάδας αυτής είναι η προώθηση ανταλλαγών και η οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πρώτη πιλοτική έκδοση παρουσιάστηκε το Μάιο 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002. Παράλληλα, βάσει σχετικής απόφασης των Γενικών Διευθυντών έχει συσταθεί και λειτουργεί το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European institute of public Administration - EIPA) στο Μάαστριχτ. Στους στρατηγικούς στόχους του EIPA είναι η ολοκληρωμένη λειτουργία του Κέντρου Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ. Μαζί με το δίκτυο των εθνικών εκπροσώπων για το ΚΠΑ, το οποίο υποβοηθείται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) και το Πανεπιστήμιο Speyer, το Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του ΚΠΑ ανέλαβε την παρακολούθηση εφαρμογής του προτύπου και αξιολόγησης της χρήσης του. Από το 2000 μέχρι το 2005

---

<sup>2</sup> Χ. Ακρίβος, Χ. Ψαρόπουλος, 2008, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον χώρο της εκπαίδευσης, προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, υποέργο3, της πράξης «Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης» του μέτρου 2.1.του ΕΠΕΑΕΚ II που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους, Αθήνα, σελ 63-69.

περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους<sup>3 4</sup>.

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, 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 αυτοαξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα Διοίκησης ολικής Ποιότητας, ιδιαιτέρως με το EFQM, αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους. Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς<sup>5</sup>:

- να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτοαξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,
- να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,
- να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και
- να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργάνωσεων του δημοσίου τομέα

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση. Το ΚΠΑ παρέχει<sup>6</sup>:

- μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα,
- ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων,
- ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,

---

<sup>3</sup> Διαδικτυακή πηγή, Patrick Staes & Ann Stoffels "Common Assessment Framework 2010 CAF users by 2010", EIPA CAF Resource Centre.

<sup>4</sup> Διαδικτυακή πηγή, Manchuan Wang «CAF: The Chinese Experiences», 4<sup>th</sup> EU Quality Conference, 2006.

<sup>5</sup> ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Β' Έκδοση, Αθήνα 2007.

<sup>6</sup> Υπ. αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.1/ ικ.9537/12-4-2007 εγκύκλιος του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α με θέμα: «οδηγίες για τη σύσταση και λειτουργία της ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου».

- ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων,
- ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης,
- ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδο-διοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων,
- ένα μέσο ενσωμάτωσης των διάφορων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες,
- ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα<sup>7</sup>.

Το ΚΠΑ ως εργαλείο της Διοίκησης ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM, και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική κοινωνική ευθύνη. Το ΚΠΑ βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων στη βάση των παραπάνω εννοιών.

Το δημόσιο μάντζμεντ και η ποιότητα στο δημόσιο τομέα διαφέρουν σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. οι βασικές κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην ευρωπαϊκή κοινωνικοπολιτική και διοικητική κουλτούρα είναι: η νομιμότητα (δημοκρατική, κοινοβουλευτική), η αρχή του νόμου και η ηθική συμπεριφορά που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές, όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης, η υποχρέωση λογοδοσίας, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι συμπράξεις. Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα<sup>8 9</sup>:

<sup>7</sup> ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, *οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*, Αθήνα 2007.

<sup>8</sup> Διαδικτυακή πηγή, CAF works - better service for the citizens by using CAF, EIPA Austria

<sup>9</sup> Διαδικτυακή πηγή, "Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations" EIPA 2005.



- την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία,
- την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου,
- 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.

Η ολιστική προσέγγιση βάσει της Διοίκησης ολικής Ποιότητας και του Κ.Π.Α. δεν σημαίνει μόνο ότι οι λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης αξιολογούνται προσεκτικά, αλλά και ότι μετρούνται οι παραγόμενες επιπτώσεις από τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση<sup>10</sup>.

Το ΚΠΑ είναι ένα γενικό εργαλείο, κατά την εφαρμογή του μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα. Η αυτοαξιολόγηση και η βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων είναι πολύ δύσκολη χωρίς αξιόπιστη πληροφόρηση για τις διαφορετικές λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης. Το ΚΠΑ ενεργοποιεί τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα προκειμένου να συλλέξουν και να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες, αλλά πολύ συχνά αυτή η πληροφόρηση δεν είναι διαθέσιμη σε μια πρώτη αυτοαξιολόγηση. Αυτό συμβαίνει διότι το ΚΠΑ αντιμετωπίζεται συχνά ως μέτρηση που ξεκινά από μηδενική βάση. Υποδεικνύει τις περιοχές εκείνες που είναι βασικές για να ξεκινήσει η μέτρηση. όσο περισσότερο μια διοίκηση εξελίσσεται προς τη συνεχή βελτίωση τόσο περισσότερο θα συλλέγει και θα διαχειρίζεται την πληροφόρηση με συστηματικό και προοδευτικό τρόπο, εσωτερικά και εξωτερικά<sup>11</sup>.

Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια προς αξιολόγηση. Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω

<sup>10</sup> Διαδικτυακή πηγή, Patrick Van Hamme, Ingeborg Maes, "TQM with Common Assessment Framework and Balanced Score Card as sustaining systems", 4<sup>th</sup> EU Quality Conference, 2006.

<sup>11</sup> Διαδικτυακή πηγή, Helfried Bauer "CAF works - better service for the citizens by using CAF", Centre of Public Administration Research, Vienna.

μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα ανωτέρω κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων.

Τα 28 υποκριτήρια, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση εκφράζονται μέσω παραδειγμάτων που εξηγούν τη φύση τους. Κάθε παράδειγμα αφορά και ένα πεδίο ή πτυχή της διοικητικής πραγματικότητας που προσεγγίζεται ώστε να διερευνηθεί εάν αυτή ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες απαιτήσεις από το ΚΠΑ.

### **3.3. Πιστοποίηση βάση ISO**

Τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας παρέχουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε οργανισμός μπορεί να μετρήσει και να βελτιώσει την απόδοση του και τον τρόπο λειτουργίας του αφού ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν στις μέρες μας τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλο τον κόσμο είναι η ανάγκη για μείωση των λειτουργικών τους δαπανών την ίδια στιγμή που καλούνται να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους αφού οι απαιτήσεις των πολιτών όπως διαπιστώνεται δεν ικανοποιούνται στο μέγιστο και συχνά παρατηρούνται αδυναμίες και παρεκκλίσεις στα διάφορα στάδια εκτέλεσης του εν λόγω ζητήματος από ένα δημόσιο οργανισμό.

Το ISO είναι ακρωνύμιο του International Organization for Standards (Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης). Είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών. Η δραστηριότητα προτυποποίησης υλοποιείται από 2981 τεχνικά συλλογικά όργανα (τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές, ομάδες εργασίας και ομάδες μελετών). 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<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Χ. Ακριβός, Χ. Ψαρόπουλος, 2008, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον χώρο της εκπαίδευσης, προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, υποέργο3, της πράξης

Το πρότυπο ISO 9001 είναι το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο θέτει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας. Το πρότυπο ISO 9001 μπορεί να εφαρμοστεί από οποιονδήποτε οργανισμό ενδιαφέρεται να βελτιώσει τον τρόπο λειτουργίας του, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται. 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: στόχοι, λειτουργία, μέτρηση και διόρθωση<sup>13</sup>.

Το πρότυπο ISO 9001: 2008 είναι ένα διεθνές πρότυπο το οποίο εστιάζεται στην διοικητική και οργανωτική πλευρά μιας επιχείρησης/οργανισμού και καλύπτει παράλληλα και την πλήρη ικανοποίηση των πελατών/πολιτών. Στα πλαίσια του εν λόγω πρότυπου, ένας οργανισμός είναι υποχρεωμένος να ικανοποιήσει μια σειρά απαιτήσεων οι οποίες πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Τήρηση νομοθεσίας σχετικής με την παραγόμενη υπηρεσία
- Καθορισμό και εφαρμογή σχημάτων ελέγχου ποιότητας της υπηρεσίας
- Καθορισμό στελέχους υπεύθυνου για την διαχείριση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας υπό τον τίτλο του Υπεύθυνου Ποιότητας
- Συνεχή παρακολούθηση και καταγραφή στοιχείων λειτουργίας και βαθμού ικανοποίησης των πολιτών.

Η εργασία που απαιτείται για την ανάπτυξη και πρώτη εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9001: 2008 διεκπεραιώνεται με βάση τα πιο κάτω στάδια:

- Διεξαγωγή διαγνωστικής μελέτης
- Σχεδιασμός του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Ανάπτυξη της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

---

«Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης» του μέτρου 2.1.του ΕΠΕΑΕΚ II που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους, Αθήνα, σελ 61.

<sup>13</sup> Χ. Ακριβός, Χ. Ψαρόπουλος, 2008, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον χώρο της εκπαίδευσης, προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, υποέργο3, της πράξης «Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης» του μέτρου 2.1.του ΕΠΕΑΕΚ II που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους, Αθήνα, σελ 61.

- Δοκιμαστική εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Έναρξη εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και καθορισμός στόχων προς αξιολόγηση του
- Εκπαίδευση προσωπικού.

Για την απόκτηση του πιστοποιητικού συμμόρφωσης σύμφωνα με τις αρχές του πρότυπου ISO 9001: 2008, απαιτείται η επιθεώρηση εφαρμογής του συστήματος από διαπιστευμένο εξωτερικό φορέα. Η πιστοποίηση μπορεί να γίνει είτε για το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού είτε για ένα υποσύνολο των τομέων δραστηριότητας. Με την ολοκλήρωση των πιο πάνω αναφερθέντων ο Οργανισμός λαμβάνει Πιστοποιητικό Ποιότητας κατά ISO 9001: 2008, το οποίο έχει τριετή ισχύ και εισέρχεται σε ένα καθεστώς ετήσιας επιτήρησης από τον φορέα πιστοποίησης, έως και την επαναπιστοποίηση του, μετά το πέρας της τριετίας<sup>14 15</sup>.

---

<sup>14</sup> Συστήματα Ποιότητας κατά ISO 9001:2008, Δι.Σ.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2009.

<sup>15</sup> Διαδικτυακή Πηγή, ISO 9001 – το Διεθνές Πρότυπο για Διαχείριση Ποιότητας, <http://www.isoqar.gr/items.php?catid=10>

## **Α.ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ**

Από την βιβλιογραφική έρευνα που επιχειρήθηκε στην παρούσα εργασία διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, με τις κατάλληλες προσαρμογές, επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Ειδικότερα, η εισαγωγή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Τα οφέλη αυτά είναι κατ' αρχήν εσωτερικά και προκύπτουν από την επίτευξη της καλύτερης εσωτερικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Τα σημαντικότερα οφέλη όμως είναι τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν στις σχέσεις της δημόσιας διοίκησης με το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή οφέλη σε σχέση με τις συναλλαγές της δημόσιας διοίκησης με τους πελάτες/πολίτες. Επειδή, κεντρικό σημείο σε όλα τα Συστήματα Ολικής Ποιότητας είναι η θέσπιση στόχων, η συνεχής βελτίωση και η ικανοποίηση του πολίτη, ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας επιφέρει σε βάθος χρόνου καλύτερα αποτελέσματα, ανάπτυξη εργασιών, ανταγωνιστικότητα και αξιοπιστία των υπηρεσιών της διοίκησης.

Η μεγαλύτερη δυσκολία στην εισαγωγή και εφαρμογή Συστήματος Ολικής Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, είναι η σταδιακή απομάκρυνση από τον υφιστάμενο τρόπο εργασίας ο οποίος έχει παγιωθεί εδώ και πολλές δεκαετίες και οι περισσότεροι επαγγελματίες, που έχουν προσαρμοστεί σε αυτόν, δεν φαίνονται διατεθειμένοι να τον μεταβάλλουν, τουλάχιστον όχι άμεσα, αν και αναγνωρίζουν τις αδυναμίες του. Επίσης, όπως σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή, οι εμπλεκόμενοι αναμένουν ότι θα έχουν οφέλη από αυτή τη διαδικασία, είτε οικονομικής φύσεως, είτε υπό μορφή άλλων παροχών. Σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι διατεθειμένοι να προβούν σε τροποποιήσεις της συμπεριφοράς ή της εργασίας τους αν εκ των προτέρων δεν τους παρασχεθεί κάποιο κίνητρο.

Είναι επίσης σημαντική η διαπίστωση, ότι η προσωπική ποιότητα του κάθε εργαζομένου, σε επίπεδο ιδιοσυγκρασίας και επαγγελματικής συνείδησης και πολλές φορές ανεξάρτητα από το επίπεδο σπουδών του, αποτελεί παράγοντα ουσιαστικής σημασίας για την αποδοχή, κατανόηση και έκφραση άποψης ως προς τις οργανωσιακές αλλαγές. Ως προς την εισαγωγή Συστήματος Ολικής Ποιότητας, οι αντιδράσεις πολύ πιθανό να πηγάζουν από την απουσία ενημέρωσης επί του θέματος. Ίσως όμως, όταν στους εργαζομένους που δεν γνωρίζουν το θέμα, γίνει μια σύντομη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας των Συστημάτων Ολικής Ποιότητας, η αρχική τους άρνηση μεταβληθεί σε ενδιαφέρον, εφόσον γίνει κατανοητό ότι η εφαρμογή αυτή μπορεί να διευκολύνει την καθημερινή ροή της εργασίας τους.

## **Β.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η εισαγωγή Συστήματος Ολικής Ποιότητας, δεν αποτελεί πανάκεια ούτε σύστημα ελέγχου με την έννοια της δίωξης. Είναι ένα εργαλείο που είναι σε θέση να βελτιώσει τη λειτουργία των δομών της δημόσιας υπηρεσίας μέσω αυτοελέγχου και αυτοαξιολόγησης και να θέσει ένα συστηματοποιημένο οργανωτικό πλαίσιο που θα αναβαθμίσει την ποιότητα των παρεχομένων δημόσιων υπηρεσιών. Η επιτυχία ή η αποτυχία του εξαρτάται από την πολιτική βούληση της κυβέρνησης, την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, του συνόλου του προσωπικού και από τις ικανότητες των επαγγελματιών της ποιότητας.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι οργανισμοί που δεν προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των καιρών, δεν είναι σε θέση να ακολουθήσουν και να ανταποκριθούν στις οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των αποδεκτών των υπηρεσιών τους. Η εφαρμογή νέων μεθόδων και η εγκατάλειψη παρωχημένων πρακτικών είναι σε θέση να παράσχουν λύσεις στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις του κοινωνικού σκηνικού. Μένει να αποδειχτεί στην πράξη το αν και κατά πόσο θα υποστηριχθεί και από την πολιτεία η εφαρμογή νέων μεθόδων όπως τα συστήματα ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, προκειμένου η δημόσια υπηρεσία να βελτιωθεί και να αναπτυχθεί.

## **Γ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Επιτακτική ανάγκη είναι να υπάρξουν μια σειρά από αλλαγές στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και εν γένει στη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να οδηγηθεί η χώρα στην οικονομική ανάπτυξη και να καταστεί ανταγωνιστική έναντι των άλλων, έχοντας επιτύχει υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό είναι αναγκαία η εξυγίανση της δημόσιας διοίκησης. Γνώμονας όλων των αλλαγών, πρέπει να καταστεί σαφές, ότι πρέπει να είναι το γενικό καλό των πολιτών.

Για να επιτευχθεί αυτό, η δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητο να λάβει ένα νέο «πρόσωπο» και να γίνουν διαρθρωτικές αλλαγές μέσα από τα συστήματα ολικής ποιότητας. Απαραίτητο λοιπόν είναι να υιοθετηθούν νέες αρχές, όπου και αν χρειαστεί, να τροποποιηθούν όπου χρειάζεται και να εφαρμοστούν τρόποι και μέθοδοι από τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και από το εξωτερικό. Μια νέα κατεύθυνση χρειάζεται, ένα νέο μοντέλο αυτοαξιολόγησης κατά τα Ευρωπαϊκά πρότυπα.

Η δημόσια διοίκηση προσαρμοζόμενη στα νέα αυτά δεδομένα μπορεί να αποκτήσει νέες αρχές, όπως η έντιμη και χρηστή διοίκηση, που αποτελεί επιτακτικό αίτημα της εποχής μας, απαλλαγμένη από κάθε φαινόμενο διαφθοράς, συνέπεια και συνοχή, εξυπηρέτηση του πολίτη, παροχή κινήτρων για την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας, πιστή εφαρμογή του δικαίου, σεβασμός στους θεσμούς, διαφάνεια, υλικές αλλά και ηθικές αμοιβές σε κάθε εξαιρετική επίδοση, αμεροληψία κατά την άσκηση των καθηκόντων εκ μέρους των δημοσίων υπαλλήλων, ανάπτυξη της συναδελφικότητας στο χώρο της εργασίας, παροχή υποστηρίξεων στους υπαλλήλους, ώστε να μειώνονται οι στρεσογόνες καταστάσεις. Για να λειτουργήσει όμως η Δημόσια Διοίκηση κατ' αυτόν τον τρόπο, θα πρέπει πρώτα να υπάρξει αξιολόγηση των δομών και μια αλλαγή στην καρδιά των αξιών και αυτό, διότι είναι σαφές πως οι αποτελεσματικοί θεσμοί οδηγούν σε οικονομική ανάπτυξη, όπου η σχέση είναι αμφίδρομη.

Πρέπει η Δημόσια Διοίκηση να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών παρέχοντας κίνητρα όχι μόνο σε ομάδες, αλλά και σε οργανωτικές μονάδες. Είναι ανάγκη να εφαρμοστεί η φιλοσοφία του σύγχρονου μανάτζμεντ και τα συστήματα ολικής ποιότητας, να αντιμετωπιστεί ο κατακερματισμός της οργάνωσης και να εφαρμοστεί η διαλειτουργικότητα, όπου εξαιρετικά σημαντικό ρόλο θα παίξει η εφαρμογή της τεχνολογίας καθώς και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Τα προγράμματα μεταρρύθμισης πρέπει να επιζητήσουν την αλλαγή ακόμη και στον τρόπο μέτρησης της αποδοτικότητας αλλά και να βασίζονται τη φιλοσοφία της μεταρρύθμισης σε μια προσπάθεια διαρκούς μόρφωσης των ατόμων και στην παροχή δυνατότητας συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι θα δημιουργήσουν άτομα ικανά να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, όπου θα θέτουν στόχους και θα νιώθουν ότι γίνονται αρωγοί στο έργο της Δημόσιας Διοίκησης με αποτέλεσμα να προσφέρουν και να αποδίδουν περισσότερο.

Υπό τις προϋποθέσεις αυτές, μπορεί ο ευρύτερος δημόσιος τομέας να αποκτήσει Flexicurity, ευελιξία και ασφάλεια, που οδηγεί στην αναδιάρθρωση της αγοράς εργασίας. Θα μειωθεί ο όγκος του κράτους και της δημόσιας υπηρεσίας, θα αντιμετωπιστεί η φοροδιαφυγή και η γραφειοκρατία και σαφώς, όταν θα υπάρχει σωστή λειτουργία, θα συρρικνωθούν οι δημόσιες δαπάνες και θα αντιμετωπιστεί κάθε φαινόμενο διαφθοράς και εξαπάτησης εις βάρος του δημοσίου τομέα. Έτσι, αυτομάτως, θα περιοριστεί το δημόσιο χρέος, δε θα χρειαστούν νέες περικοπές και η Κύπρος θα ξαναποκτήσει την χαμένη της αξιοπιστία πρωτίστως ως χώρα και μετά ως χρηματοπιστωτικό κέντρο.

Ωστόσο, παρά τη υφιστάμενη δύσκολη οικονομική κατάσταση και την μνημονιακή πολιτική, οι ελπίδες δεν έχουν χαθεί και ήδη υπάρχουν αναφορές για επιτυχημένη δημοσιονομική πολιτική του κράτους χωρίς νέες περικοπές. Με την ύπαρξη μιας χρηστής δημόσιας διοίκησης και εξαλείφοντας σε κάθε περίπτωση το πελατειακό κομματικό κράτος, έχοντας ένα μειωμένο δημόσιο τομέα και δίνοντας έμφαση σε τομείς που παρουσιάζουν συγκριτικό πλεονέκτημα, θα υπάρξει προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών, και θα υπάρχουν ελπίδες ότι θα ξεπεραστούν οι δυσκολίες αυτή την περίοδο και να θα ανακτηθεί το χαμένο κύρος της Κύπρου.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασόπουλος Κ.Γ.,(2013), *Διοικητικό Δίκαιο*, Αθήνα.

Ακριβός Χ., Χ. Ψαρόπουλος, 2008, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον χώρο της εκπαίδευσης, προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, υποέργο3, της πράξης«Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης» του μέτρου 2.1.του ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους*, Αθήνα.

Βάσος Γεωργίου, (2012), *Δημόσια Διοίκηση στη Κύπρο*, εκδόσεις εν τύποις.

Δερβιτσιώτης Κ.Ν.,(2001),*Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Δερβιτσιώτης, Κ.(1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

Ζαβλανό Μ.,(2003), *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, εκδόσεις Σταμούλης,Αθήνα.

Καρκατσούλης Π.,(2000), *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, VPRC, Αθήνα.

Κέφης Β.Ν., (2005),*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Θεωρίες και Πρότυπα*,2005,Αθήνα, Κριτική.

Κόντης Θ. (2001), *Εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση*, Σύγχρονη εκδοτική.

Λογοθέτης,(1993), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις interbooks,Αθήνα.

Λογοθέτης Μ.Λιαμαρκόπουλος,(2003), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 1<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα- Πάτρα.

Μέργος Γ., (2007), *Κοινωνικο-οικονομική Αξιολόγηση Επενδύσεων και Πολιτικών*, εκδόσεις Μπένου, τόμος Α.

Μερτζεμεκίδης Α.,(2007), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, η ανάγκη αναδιατύπωσης της Δυτικής επιχειρηματικής φιλοσοφίας ως προϋπόθεση εφαρμογής του TQM*, Διοικητική Ενημέρωση Νο.43.

Μπρίνια Β.,(2008), *Μάνατζμεντ Εκπαιδευτικών Μονάδων*, εκδόσεις Σταμούλη.

Όκλαντ Τ.,(2001), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, στο Lock D.(επιμ.), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα:Έλλην.

Παπαδογιάννης Γ., (2001),*Οι Νέες Τάσεις του Μάνατζμεντ*, 2001.

Στεφανάτος ΣΤ.,(1999),προγραμματισμός για την *Ποιότητα*, τόμος Β, ανοικτό πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Τσιόρτα Γ.Δ.,(2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, εκδόσεις Ε. Μπένου.

### B. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andrew D, (1973), *Administration, the World and the Science*, Martin Robertson, London.

Bank, J. (2000). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας.

Besterfield H. D., Carol Besterfield- Michna,Glen H. Besterfield, Mary Besterfield-Sacre, (2003),*Total Quality Management*, International Edition, Third Edition.

Broadbent J., Richard Laughlin, (2003) "Public private partnerships: an introduction", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16 Iss: 3.

Callahan. K, Holzer M, (1998), *Government at work:Best practices and Model Programmes* SAGE Publications, London.

Chandler J., (2003), *Comparative Public Administration*, Παπαζήσης Αθήνα.

Cohen, S., &Brand, R. (1993): *Total Quality Management in government: A practical guide for the real world* San Fransisco: Jossey-Bass

Garvin D.A,(1988), *Managing Quality- The Strategic and Competitive Edge.*, The free Press, new York.

Greenwood R.J.,(1984), *New Public Administration* in Great Britain.

Hood, (1995),*New Public Administration*.

Hradesky J.,(1995), *Total Quality Management Handbook*, McCrawHill, New York,σελ.2.

James P.,(1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, μετάφραση ομάδα μεταφραστών, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Juran J.M.,(1989), *Juran on Leadership for Quality*, An executive Handbook, the free Press.

- Lane, (2001), *Strategic Public Management as Holistic Approach to Policy Integration*.
- Lau R.S.M. and C.A. Anderson,(1998), *A Three-dimensional perspective of Total Quality Management*, international journal of Quality & Reliability Management, Vol 15, No 1.
- Logothetis N.,(1992), *Managing for Total Quality From Deming to Taguchi and SPC*, first published by Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Osborne D., T. Gaebler, (1992),*Reinventing Government*, PDF, EPUB, DOC Free Download EBook and AudioBook.
- Oakland J. S,(1989), *Total Quality Management*, Heinemann, Oxford.
- Oakland J.S.,(1995), *Total Quality Management*, Butterworth, Heinemann. London.
- Perez-Arostequi M.N., Rui Sousa, Javier Llorens-Montes,(2009), Quality Management practices as a forerunner of absorptive capacity. An empirical study, investment Management and Financial Innovations, volum 6,issue 3,2009.
- Pruthi R.K., (2005), *Theory of Public Administration*, Discovery Publishing Pvt.Ltd.
- Shafritz H., (1991), *Public management*, the essential readings otto.
- Tenner R. A., Irving J. DeToro,(1992), *Total Quality Management*, copyright by Addison-Wesley Publishing Company.
- White L.D., (1926), *Public Administration*.
- William H et al,( 1983), *Creating Strategic Change*, New York, Wiley &sons.
- Zeger Van De Wal, GJalt De Graaf, Karin Lasthuizen,(2008), What's valued similarities and differences between organizational values of the public and private sector, public administration value 86,issue 2, june 2008.

#### Γ. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Διαδικτυακή πηγή, Ι.Ν. Πρασιανάκης, Γ. Βαρουφάκης, Ι. Μάτσας, *Η ποιότητα και ο ποιοτικός έλεγχος, προϋπόθεση για την ανάπτυξη και επιβίωση μιας σύγχρονης κοινωνίας*, <http://teeserver.tee.gr/online/epikaira/2000/2105/pg103.shtml>

Διαδικτυακή πηγή, Patrick Staes & Ann Stoffels “Common Assessment Framework 2010 CAF users by 2010”, EIPA CAF Resource Centre.

Διαδικτυακή πηγή, Manchuan Wang «CAF: The Chinese Experiences», 4<sup>th</sup> EU Quality Conference, 2006.

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Β΄ Έκδοση, Αθήνα 2007.

Υπ. αριθ. πρωτ. ΔΠΠΑ/Φ.1/ ικ.9537/12-4-2007 εγκύκλιος του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α με θέμα: «οδηγίες για τη σύσταση και λειτουργία της ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου».

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, Αθήνα 2007.

Διαδικτυακή πηγή, CAF works - better service for the citizens by using CAF, EIPA Austria.

Διαδικτυακή πηγή, “Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations” EIPA 2005.

Διαδικτυακή πηγή, Patrick Van Hamme, Ingeborg Maes, “TQM with Common Assessment Framework and Balanced Score Card as sustaining systems”, 4<sup>th</sup> EU Quality Conference, 2006.

Διαδικτυακή πηγή, Helfried Bauer “CAF works - better service for the citizens by using CAF”, Centre of Public Administration Research, Vienna.

*Συστήματα Ποιότητας κατά ISO 9001:2008*, ΔΙ.Σ.Ε.Θ., Φεβρουάριος 2009.

Διαδικτυακή Πηγή, *ISO 9001 – το Διεθνές Πρότυπο για Διαχείριση Ποιότητας*, <http://www.isoqar.gr/items.php?catid=10>

Διαδικτυακή πηγή, Osborne and Gaebler 1992, Aucoin 1990, Lam 1996 <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/42/1392-2758-2005-2-42-71.pdf>

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 8402 με την έννοια «οντότητα» νοείται μια δραστηριότητα ή μια διεργασία, ένα προϊόν/ υπηρεσία, ένας οργανισμός, ένα σύστημα ή ένα πρόσωπο οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών.

