



Κατεύθυνση Σπουδών:
Οργάνωση και Διοίκηση

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση
Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς/
Total Quality Management and Change
Management in Public Organizations

Μεταπτυχιακή Διατριβή

του

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Μ. ΚΑΡΥΩΤΑΚΗ

που υπεβλήθη για τη μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για την απόκτηση
μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης

Επιβλέπων:
Καθηγητής Μουστάκης Βασίλης

Η ολοκλήρωση της διπλωματικής διατριβής συγχρηματοδοτήθηκε μέσω του Έργου
«Υποτροφίες ΙΚΥ» από πόρους του ΕΠ «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», του
Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ) του ΕΣΠΑ, 2007-2013».

Χανιά
Φεβρουάριος 2014

Η μεταπτυχιακή διατριβή του Κωνσταντίνου Μ. Καρυωτάκη εγκρίνεται

Δρ. Μουστάκης Βασίλης
Καθηγητής, Επιβλέπων

Δρ. Μπιλάλης Νικόλαος
Καθηγητής

Δρ. Γρηγορούδης Ευάγγελος
Αναπληρωτής Καθηγητής

Αφιερώνεται, με σειρά γνωριμίας,

Στη μητέρα μου,
Αργυρούλα

Στον πατέρα μου,
Μάριο

Στα αδέρφια μου,

Νίκο
&
Γιάννη

που αποτελούν μόνιμη πηγή έμπνευσής μου

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Βασίλη Μουστάκη για την καθοδήγηση & την υποστήριξή του. Επιπλέον, ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής Καθηγητή κ. Νικόλαο Μπιλάλη και Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Ευάγγελο Γρηγορούδη για τις παρατηρήσεις & τα σχόλια τους που συνέβαλλαν στη διαμόρφωση της τελικής μορφής της διπλωματικής.

Copyright © υπό Κωνσταντίνο Μ. Καρυωτάκη, 2014

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα εικονογραφήσεων.....	9
Εισαγωγή	12
Κεφάλαιο 1. Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	15
1.1 Ορισμός της ποιότητας.....	15
1.2 Συνάρτηση της ποιότητας	19
1.3 Καθορισμός των διαστάσεων της ποιότητας	22
1.4 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	24
1.4.1 Η «σκληρή» πλευρά (hard side) της ΔΟΠ	30
1.4.2 Η «μαλακή» πλευρά (soft side) της ΔΟΠ	35
1.5 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	37
1.6 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	39
1.7 Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	44
1.8 Βασικές διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	45
Κεφάλαιο 2. Ποιότητα και Δημόσιοι Οργανισμοί.....	46
2.1 Προσανατολισμοί για τον καθορισμό της έννοιας της ποιότητας στο δημόσιο τομέα	46
2.2 Ποιότητα στην Δημόσια Διοίκηση.....	48
2.3 Η ποιότητα ως αναπόσπαστο κομμάτι του δημόσιου management.....	51
2.4 Ποιότητα και Ιδιωτικός Τομέας	53
2.5 Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας.....	54
2.6 Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση	58
2.7 Ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα	60
2.7.1 Ιδιαιτερότητες δημοσίων αγαθών/ υπηρεσιών	60

2.7.2 Εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ	61
2.8 Τα Πρότυπα Ποιότητας που χρησιμοποιούνται στη δημόσια διοίκηση	62
2.9 Καινοτομία και Δημόσιοι Οργανισμοί.....	65
Κεφάλαιο 3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	66
3.1 Η δομή του ΚΠΑ.....	68
3.2 Εφαρμογή του ΚΠΑ στο σύνολο ή σε μέρος ενός οργανισμού;.....	69
3.3 Τομείς δραστηριότητας του ΚΠΑ.....	71
3.4 Πλεονεκτήματα του ΚΠΑ	72
3.5 Εμπόδια κατά τη διάρκεια της αυτό-αξιολόγησης του ΚΠΑ.....	73
3.6 Εμπόδια εφαρμογής σχεδίων βελτίωσης του ΚΠΑ	75
3.7 Δέκα βήματα βελτίωσης της χρήσης του ΚΠΑ από τους οργανισμούς	77
3.8 Εξέλιξη στην ανάπτυξη και τη χρήση του ΚΠΑ.....	79
3.9 Καλές Πρακτικές (Best Practices)	81
3.9.1 Ελλάδα, Αττικό Μετρό.....	83
3.9.2 Ελλάδα, Μονάδα Καρδιοανάνηψης του Νοσοκομείου «Ευαγγελισμός» ...	83
3.9.3 Ελλάδα, Δημοτικός Οργανισμός Κοινωνικής Παρέμβασης & Υγείας (ΔΟΚΠΥ) Δήμου Νέας Ιωνίας Βόλου	83
3.9.4 Ελλάδα, Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων (ΔΔΥΕΠ)	84
3.9.5 Ελλάδα, Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο.....	85
3.9.6 Τσεχία, Δήμος Chomutov.....	85
3.9.7 Εσθονία.....	86
3.9.8 Ευρωπαϊκή Επιτροπή, DG International Market Services (SOLVIT)	86
3.9.9 Βέλγιο, δικαστική φυλακή του Ghent	86
3.9.10 Ιρλανδία, Υπηρεσία Φυλακών.....	87
3.9.11 Αυστρία, Δικαστήριο της πόλης Linz	88
3.9.12 Γαλλία, Δικαστήριο του Cambrai.....	88

3.9.13 Ιρλανδία, Δημοτικό Συμβούλιο του Δουβλίνου	88
3.9.14 Σλοβενία, αύξηση της χρήσης των on-line υπηρεσιών με αυτόματη υπενθύμιση	89
Κεφάλαιο 4. Η Διαχείριση της αλλαγής (The Change Management)	90
4.1 Ορισμός της νοοτροπίας (culture).....	94
4.2 Η σημασία της οργανωτικής νοοτροπίας	96
4.3 Αλλαγή οργανωτικής νοοτροπίας (Change organizational culture)	98
4.4 Τύποι Οργανωτικής Αλλαγής	101
4.5 Θεωρίες Αλλαγής	104
4.5.1 Lewin.....	105
4.5.2 Lupton.....	107
4.5.3 Handy.....	108
4.5.4 Holt et al.	109
4.5.5 Kotter	109
4.5.6 Burnes	112
4.5.7 Beckhard και Harris.....	118
4.5.8 Carnall	120
4.5.9 Action – Research Model (Το μοντέλο Δράσης – Έρευνας)	121
4.6 Αντίσταση στην αλλαγή (Resistance to change).....	123
4.7 Νέα Δημόσια Διαχείριση (New Public Management)	130
Συμπεράσματα	132
Βιβλιογραφία.....	138
Robbins S. P. (1998) Organisational Behavior: Concepts, Controversies and Applications (8th Edition). Prentice – Hall.....	167

Περιεχόμενα εικονογραφήσεων

Σχήμα 1.1 Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας.	18
Πίνακας 1.1 Οι διαδικασίες της Διοίκησης Ποιότητας.	19
Σχήμα 1.2 Ποιότητα και κόστος (τιμή).....	20
Πίνακας 1.2 Τα συστατικά της ΔΟΠ.	24
Σχήμα 1.3 Μοντέλο ΔΟΠ – βασικά χαρακτηριστικά (Oakland, 1994).....	26
Σχήμα 1.4 Η ΔΟΠ ως ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα, αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία.	29
Πίνακας 1.3 Η «σκληρή» πλευρά της ΔΟΠ στη λογοτεχνία της διαχείρισης ποιότητας.	31
Πίνακας 1.4 Κριτήρια αξιολόγησης βασικών μοντέλων αριστείας και βαρύτητα κάθε κριτηρίου ανάλογα με τον φορέα υλοποίησης.....	34
Πίνακας 1.5 Η «μαλακή» πλευρά της ΔΟΠ στη λογοτεχνία της διαχείρισης ποιότητας.	35
Σχήμα 1.5 Η εξέλιξη της ΔΟΠ.....	38
Πίνακας 1.6 Βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη των στόχων της ΔΟΠ.	41
Σχήμα 1.6 Ο κύκλος του Deming.	43
Πίνακας 1.7 Βασικές διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	45
Πίνακας 2.1 Η συνειδητοποίηση της σημασίας και του ρόλου της ποιότητας στον κόσμο.	47
Σχήμα 2.1 Το πλαίσιο της Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.	50
Πίνακας 2.2 Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση.....	59
Σχήμα 3.1 Το Μοντέλο του ΚΠΑ.	68
Σχήμα 3.2 Εφαρμογή του ΚΠΑ σε όλο τον οργανισμό ή σε μέρος αυτού.....	70
Σχήμα 3.3 Αριθμός εργαζομένων (ισοδύναμων πλήρους απασχόλησης) στο μέρος του οργανισμού όπου εφαρμόστηκε το ΚΠΑ.	70
Σχήμα 3.4 Τομείς εφαρμογής του ΚΠΑ στην έρευνα του 2005 του EUPAN, σε μέγεθος δείγματος 358 οργανισμών στην Ευρώπη.....	71
Σχήμα 3.5 Δώδεκα λιγότερα σημαντικά εμπόδια του ΚΠΑ στη φάση της αξιολόγησης, σύμφωνα με έρευνα του EUPAN (2011).	75

Σχήμα 3.6 Εμπόδια στην εφαρμογή δράσεων βελτίωσης του ΚΠΑ.	76
Πίνακας 3.1 Δέκα βήματα βελτίωσης της χρήσης του ΚΠΑ από τους οργανισμούς..	77
Σχήμα 4.1 Αναλογία χρόνου και δυσκολίας επίτευξης της αλλαγής (σε τέσσερα επίπεδα).....	91
Σχήμα 4.2 Η συνήθης κατανομή των ατόμων όσον αφορά την προδιάθεσή τους για αλλαγή.....	94
Σχήμα 4.3 Επίπεδα νοοτροπίας σε πολυεθνική διαχείριση (multinational management).....	95
Σχήμα 4.4 Ο ιστός της νοοτροπίας.	96
Σχήμα 4.5 Η πυραμίδα της αλλαγής.	100
Πίνακας 4.1 Τυπολογία μοντέλων αλλαγής.....	102
Σχήμα 4.6 Το μοντέλο των τριών σταδίων αλλαγής (Three-Step model of change) του Lewin (1951).....	106
Πίνακας 4.2 Οικονομικές και Κοινωνικές δυνάμεις που οδηγούν στην ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς.	111
Σχήμα 4.7 Ο κύκλος της αλλαγής.....	112
Σχήμα 4.8. Η διαχείριση της μετάβασης του Carnall.	121
Σχήμα 4.9. Το σπιράλ των Kemmis & McTaggart (2000).	122
Σχήμα 4.10 Σχέση (απαιτούμενου) χρόνου και εισαγωγής αλλαγής.	124
Σχήμα 4.11 Η καμπύλη της αλλαγής.	126
Πίνακας 4.3 Διαχείριση σταδίων αλλαγής.....	127
Πίνακας 4.4 Μορφές αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή.....	128
Πίνακας 4.5 Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή.	129

(Η σελίδα αυτή σκοπίμως αφέθηκε κενή)

Μαρτυρία

Για ένα καρφί χάθηκε ένα πέταλο.

Για ένα πέταλο χάθηκε ένα άλογο.

Για ένα άλογο χάθηκε ένας καβαλάρης.

Για ένα καβαλάρη χάθηκε μία μάχη.

Για μία μάχη χάθηκε ο πόλεμος.

Για ένα πόλεμο χάθηκε η αυτοκρατορία.

Εισαγωγή

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο ακολουθώντας τις οδηγίες του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισαβόνας (Μάρτιος 2000) καταρτίζουν εθνικά προγράμματα «επανίδρυσης του κράτους» και εστιάζουν την προσοχή τους στον τρόπο που θα αλλάξουν την απόδοση της κυβέρνησης και θα δημιουργήσουν μία προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα (result-oriented), με συνείδηση κόστους (cost conscious) δημόσια διοίκηση, η οποία θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και θα ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών της (Osborne & Gaebler, 1992). Αυτό συνεπάγεται μια αλλαγή από την παραδοσιακή γραφειοκρατική διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών σε μία περισσότερο επιχειρηματική, η οποία αποκαλείται Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management-NPM). Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας εφαρμόζονται πιλοτικά εργαλεία και τεχνικές ποιότητας [όπως Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management By Objective-MBO), Ανάλυση Κόστους-Οφέλους (Cost-Benefit Analysis), Έρευνα Αγοράς (Market Testing), Αμοιβή Συνδυσασμένη με την Απόδοση (Performance Related Pay-PRP), Σχέση Ποιότητας-Τιμής/ Κόστος (Value For Money-VFM), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-ΔΟΠ (Total Quality Management-TQM), Ισορροπημένη Αξιολόγηση (Balanced Scorecard) ή συνδυασμός αυτών] που έχουν ήδη εφαρμοστεί στον ιδιωτικό τομέα.

Η επιτυχής εφαρμογή των εργαλείων ποιότητας, τις περισσότερες φορές, έχει θετική επίδραση στην οικονομική απόδοση των οργανισμών. Μελέτες που έχουν γίνει σε διάφορες χώρες σε όλο τον κόσμο αναφέρουν, ωστόσο, ότι οι περισσότερες πρωτοβουλίες ποιότητας δεν κατάφεραν τελικά να επιτύχουν τους στόχους τους. Ενώ βραχυπρόθεσμα μπορούσαν να παράγουν άριστα αποτελέσματα, έτειναν μακροπρόθεσμα να μην επιβιώνουν. Μερικές μάλιστα είχαν δηλώσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ως αποτυχία και είχαν προχωρήσει στο κόσψιμο των κονδυλίων ποιότητας (EUPAN, 2008).

Επειδή εμπειρικά στοιχεία δεν μπορούσαν να εξηγήσουν τους λόγους που μερικά προγράμματα ποιότητας προσέφεραν μεγάλη θετική επίδραση ενώ άλλα δεν παρείχαν καμία απολύτως βελτίωση, ή κάποια ουσιαστική βελτίωση στην επιχειρηματική απόδοση, μερικοί ερευνητές ξεκίνησαν να ερευνούν τη δημιουργία δέσμευσης στα ιδεώδη της ΔΟΠ και της ποιότητα και προσεγγίζοντάς τα ως ένα φαινόμενο νοοτροπίας, παρά ως ένα σύνολο από εργαλεία και τεχνικές (Westphal et al. 1997; Powell, 1995; Peterson & Cameron, 1995).

Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, όπου το περιβάλλον είναι δυναμικό, η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και αποτελεί κανόνα. Το μεγαλύτερο εμπόδιο κατά την εισαγωγή της ΔΟΠ στον οργανισμό είναι η αλλαγή της νοοτροπίας. Δηλαδή, η περίοδος κατά την οποία γίνονται προσπάθειες αλλαγής στη συμπεριφορά & στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό και μεταμορφώνεται η οργανωτική τους νοοτροπία σε νοοτροπία ποιότητας.

Στα πλαίσια, λοιπόν, της παρούσας διπλωματικής διατριβής θα μελετηθεί η επίδραση της εφαρμογής της ΔΟΠ στην οργανωτική νοοτροπία των δημοσίων οργανισμών από την οπτική των θεωριών διαχείρισης της αλλαγής (change management) που έχουν αναπτυχθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Στο πρώτο κεφάλαιο εισάγεται η έννοια της Ποιότητας καθώς και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι έννοιες αυτές εισβάλλουν όλο και περισσότερο στη ζωή μας, αποκτώντας όλο και μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη κοινωνική & οικονομική πραγματικότητα, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά ατόμων ή ακόμα και ολόκληρων οργανισμών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η σημαντικότητα της Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα που προέκυψε λόγω της αναγκαιότητας εκσυγχρονισμού και αναμόρφωσης του πάλαι ποτέ δυσλειτουργικού και γραφειοκρατικού αυτού τομέα.

Αναφέρονται χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ΔΟΠ, καθώς επίσης και ιδιαιτερότητες εφαρμογής της στη δημόσια διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ), το οποίο αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που υποστηρίζει δημόσιους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Επιπρόσθετα, αναφέρονται παραδείγματα εφαρμογής καλών πρακτικών του ΚΠΑ σε δημόσιους οργανισμούς, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι χώρες μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα τους με την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες (Social and Cultural Planning Office, The Hague 2004/8).

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής (change management) που έχουν αναπτυχθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία, πως διαχειρίζεται η αλλαγή αυτή και ποια η σημασία & η αναγκαιότητά της στο σημερινό ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Ο Τσιότρας (2000, σελ. 9) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «η συνεχή βελτίωση είναι βάση για την επιβίωση όλων των οργανισμών».

Κεφάλαιο 1. Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1.1 Ορισμός της ποιότητας

*Η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη,
πρέπει να προσχεδιαστεί.*

Joseph Juran, 1988

Η ποιότητα αποτελεί μία έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα και επηρεάζει τόσο την καταναλωτική όσο και την επιχειρηματική συμπεριφορά.

Ξεκινώντας λοιπόν από την έννοια της ποιότητας, από ετυμολογικής πλευράς, προέρχεται από τη λατινική λέξη “qualis”, που σημαίνει «όπως πραγματικά είναι κάτι» (Dale & Cooper, 1992, σελ. 2).

Ο όρος «ποιότητα» προκαλεί συχνά σύγχυση διότι ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογο με την οπτική γωνία από την οποία παρατηρείται κάθε φορά. Μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει ένας ενιαίος ορισμός που να έχει γίνει αποδεκτός εξολοκλήρου από όλους όσους ασχολούνται με την έννοια της ποιότητας (Reeves & Bednar, 1994). Ορισμένοι από τους ορισμούς που δίνονται είναι οι εξής:

Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση. Π.χ. για ένα σαφάρι στην Κένυα, ένα τζιπ προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε σύγκριση με μία Πόρσε ή Τζάγκουαρ (Juran).

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

Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις/ προδιαγραφές του (Crosby).

Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη (Feigenbaum).

Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του. Είναι οι συνέπειες της κακής ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Taguchi).

Ποιότητα είναι αυτό που όλοι μας το θαυμάζουμε, πολλοί από εμάς τη θέλουμε, λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε (Pfeffer).

Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους (Δερβιτσιώτης, 2005).

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standardization Organization), ποιότητα είναι «το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αφορούν στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη» (ISO 8402).

Ποιότητα είναι ο βαθμός καταλληλότητας χρήσης ενός προϊόντος για το σκοπό που έχει κατασκευαστεί (fitness for use) (Crosby, 1979). Εξάλλου, συχνά οι καταναλωτές ταυτίζουν την έννοια της ποιότητας με την ανωτερότητα και την αριστεία (Evans & Lindsay, 1999).

Σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO/FDIS 2001:2000 Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί απαιτήσεις.

Η ποιότητα θεωρείται συνώνυμη με (Evans & Lindsay, 1999; Reeves & Bednar, 1994):

- Την τελειότητα.
- Το ποσοστό συμμετοχής ενός χαρακτηριστικού στην τελική εκροή.
- Την καταλληλότητα ενός προϊόντος/ υπηρεσίας προς χρήση.
- Τη συσχέτιση τιμής-ποιότητας, δηλαδή την προσφερόμενη αξία.
- Τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.

Ο Μακρίδης (2007) υποστηρίζει ότι για να αποκτήσει μία ομάδα ίδια νοοτροπία, κρίσιμο και καθοριστικό χαρακτηριστικό είναι το γεγονός τα μέλη της να έχουν μία κοινή συνισταμένη.

Νοοτροπία μίας επιχείρησης είναι ένα σύνολο διαρκών αξιών που διαμοιράζονται σε όλο το προσωπικό, το οποίο τις ασπάζεται και τις εκφράζει δια μέσου της συμπεριφοράς του, των συνηθειών του και των εθίμων (Pendlebury et al. 1998).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006), για να βελτιωθεί η ποιότητα της εργασίας πρέπει να οριστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να σημαίνει το ίδιο για τον καθένα. Συνεπώς, η ποιότητα είναι υπόθεση όλων των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Έτσι, «Ολική Ποιότητα» είναι η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών.

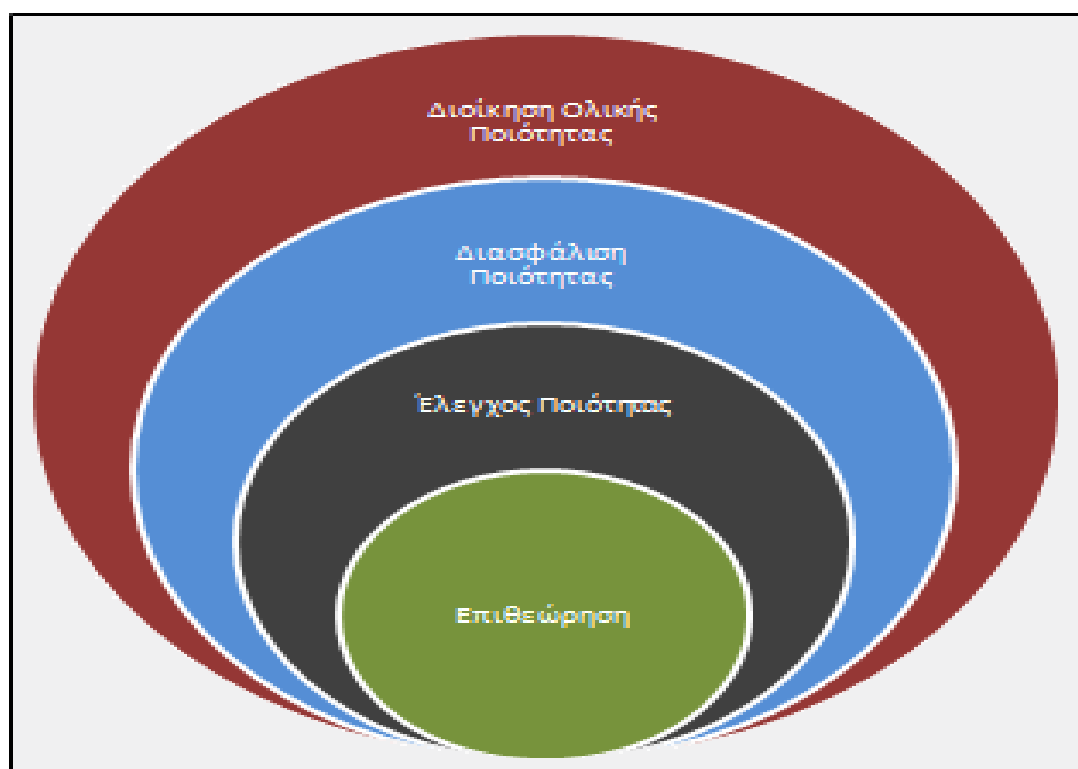
Ο Τσιότρας (2000) στο βιβλίο του «Βελτίωση Ποιότητας» προσθέτει μερικούς ακόμη χαρακτηριστικούς ορισμούς ποιότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, οι οποίοι διατυπώθηκαν από διαφορετικούς συγγραφείς ως εξής:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μίας επιχείρησης.

- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να κάνεις κάτι σωστά τη πρώτη φορά και κάθε φορά.

Η ποιότητα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις δραστηριότητες & λειτουργίες του οργανισμού και οι στόχοι απόδοσης πρέπει να τίθενται σε όρους ποιότητας (Brown et al. 1999). Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σε οργανισμούς ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Yusof & Aspinwall, 2000) έως οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διεθνή περιβάλλοντα (Mehra & Agrawal, 2003).

Τα επίπεδα εξέλιξης των τεχνικών που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν διαχρονικά στην προσπάθεια ελέγχου της ποιότητας, παρουσιάζονται σχηματικά στο Σχήμα 1.1.



Σχήμα 1.1 Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Τσιότρας Γ. (2000, σελ. 23).

1.2 Συνάρτηση της ποιότητας

Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα.

Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος.

Myron Tribus, 1989

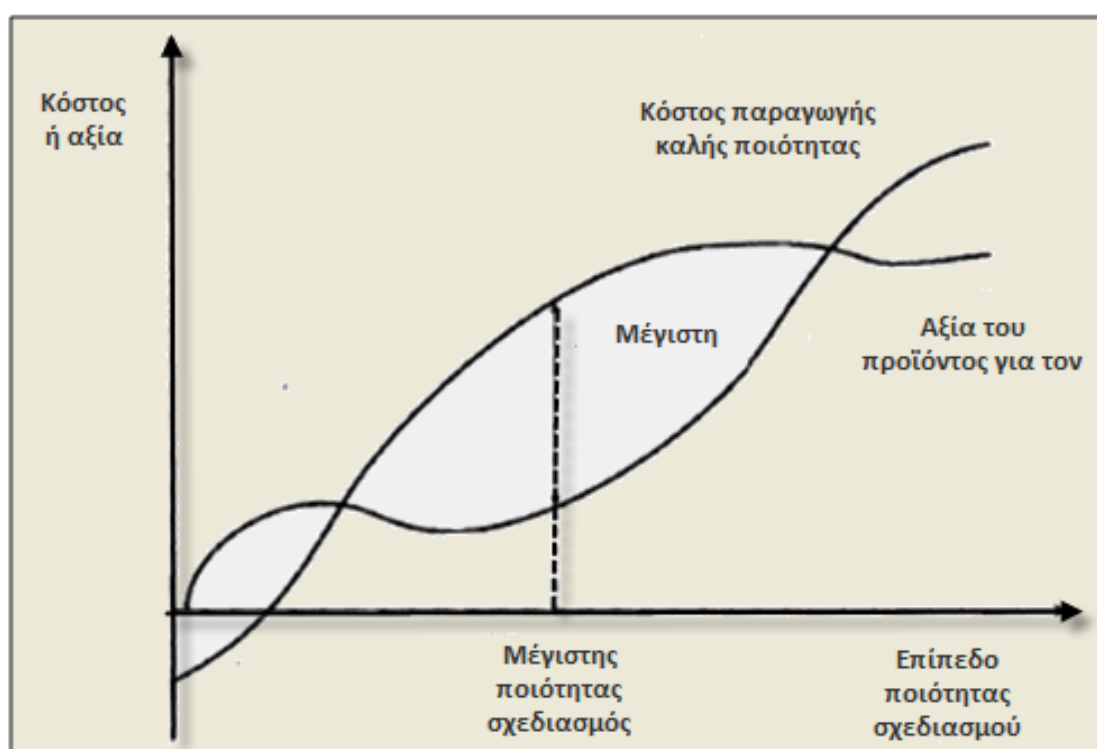
Η συνάρτηση της ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων όλων των διαδικασιών που πραγματοποιούνται μέσα σε μια επιχείρηση και έχουν στόχο την ικανοποίηση του καταναλωτή/ πελάτη (Γαβριλάκης, 2004). Στον Πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι βασικές διαδικασίες της ΔΟΠ μέσα στις οποίες αναπτύσσονται οι δραστηριότητες της ποιότητας.

Πίνακας 1.1 Οι διαδικασίες της Διοίκησης Ποιότητας.

Σχεδίαση Ποιότητας	Έλεγχος Ποιότητας	Βελτίωση Ποιότητας
Καθορισμός στόχων ποιότητας	Εκτίμηση πραγματικής απόδοσης	Διαπίστωση της ανάγκης για βελτίωση ποιότητας
Προσδιορισμός πελατών	Σύγκριση πραγματικής απόδοσης & ποιότητας στόχων	Προσδιορισμός σχεδίου βελτίωσης ποιότητας
Διερεύνηση αναγκών πελατών	Λήψη μέτρων για διόρθωση αποκλίσεων	Οργάνωση ομάδων σχεδίου βελτίωσης ποιότητας
Ανάπτυξη χαρακτηριστικών προϊόντος/ υπηρεσίας που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών		Παροχή πόρων, εκπαίδευσης & κινήτρων στην ομάδα οργάνωσης έτσι ώστε να γίνεται διάγνωση αιτιών και θεραπεία
Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας		Έλεγχος για να διατηρηθούν τα οφέλη (κεκτημένα) βελτίωσης ποιότητας
Καθορισμός διαδικασίας ελέγχου ποιότητας		

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Juran J. M. & Godfrey A. B. (1998, σελ. 2.6).

Το Σχήμα 1.2 απεικονίζει μία επιχείρηση που προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τη διαφορά μεταξύ της πραγματικής αξίας και του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος, επιδιώκοντας ένα ποιοτικό σχεδιασμό προϊόντος. Το υψηλό επίπεδο ποιότητας, που ενδεχομένως να κοστίζει αρκετά, έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος. Από την άλλη, σε πολύ χαμηλά επίπεδα ποιότητας, το προϊόν δεν θα είναι επιτυχημένο αφού δεν θα λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά, απαιτώντας υψηλό κόστος κατασκευής. Ένα κακής ποιότητας προϊόν αποτελεί, συνήθως, και αρνητική αξία για τον καταναλωτή. Η ποιότητα αποτελεί πλέον ένα μετρήσιμο μέγεθος και συνιστά τη βάση αξιολόγησης όλων των επενδυτικών προγραμμάτων που αφορούν την ποιότητα (Τσιότρας, 2000).



Σχήμα 1.2 Ποιότητα και κόστος (τιμή).

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Τσιότρας Γ. (2000, σελ. 36).

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος ποιότητα, εισβάλλει όλο και περισσότερο στη ζωή μας. Οι επιχειρήσεις του «τρίτου τύπου», όπως πολλοί ονομάζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις, τείνουν να στραφούν ολοκληρωτικά στην ποιότητα. Στη σημερινή εποχή πολλά μπορούν να συγχωρεθούν, όχι όμως η κακή ποιότητα και η προσπάθεια εξαπάτησης του καταναλωτή, όποιος και αν είναι αυτός (άτομα ή παραγωγικές

μονάδες). Ο Αβραάμ Λίνκολν (16^{ος} πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής) έλεγε: «μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές, αλλά δεν μπορείς να ξεγελάσεις όλους όλες τις φορές».

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2000), η κατανόηση του όρου ποιότητας δεν βασίζεται στη γνώση κάποιου ή κάποιων από τους ορισμούς που δίνονται κατά καιρούς για την ποιότητα, αλλά στη σταδιακή και πλήρη διασάφηση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. Έτσι, η εστίαση θα πρέπει να είναι ο πελάτης, χωρίς να παραβλέπονται βέβαια ζητήματα, όπως θέματα ασφαλείας και αξιοπιστίας.

Η πρώτη αναφορά στον όρο της ποιότητας έρχεται από την αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα τον Αριστοτέλη, όπου την ορίζει ως το σύνολο των ιδιοτήτων των υπαρχόντων αντικειμένων που τα κάνουν και διαφέρουν μεταξύ τους. Η κάθε ιδιότητα είτε ανήκει στην ουσία ενός πράγματος είτε αποδίδεται επιπρόσθετα σε αυτό. Ουσιαστικά, εκφράζεται η άποψη ότι απο ελεί τις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά που κάνουν τα υπάρχοντα όντα ή αντικείμενα να διαφέρουν μεταξύ τους. Στο πλαίσιο γενικότερου προβληματισμού για την υποκειμενικότητα ή την αντικειμενικότητα της αντίληψης κατόπιν αισθήσεως, ο Γαλιλαίος διακρίνει τις αντικειμενικές ποιότητες (όπως κίνηση, σχήμα, μέγεθος κ.ά.) και τις υποκειμενικές (όπως χρώμα, ήχο, γεύση κ.ά.). Ο Berkeley τις συνδέει με την υποκειμενικότητα των αισθήσεων ενώ ο Hume θεωρεί ότι δεν υπάρχουν Ποιότητες στα πράγματα αλλά είναι «παραστάσεις ψυχής» (Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα, Ποιότητα. Τομ. 50, σελ. 9).

Σε όλη τη διάρκεια των αρχαίων χρόνων, η ποιότητα, ακόμα και στους λαούς που δεν είχε προσδιοριστεί και οριστεί με ακρίβεια, ήταν άμεσα συνδεδεμένη με τις διαδικασίες παραγωγής της καθημερινής ζωής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι πυραμίδες της Αιγύπτου. Οι Αιγύπτιοι τεχνίτες εφήρμοζαν συστήματα ακριβών μετρήσεων και ελέγχου, γεγονός που αποδεικνύεται από την εντυπωσιακή εξακρίβωση ότι δεν είναι δυνατό να τοποθετηθεί ούτε η λεπίδα ενός μαχαιριού ανάμεσα στις πέτρες των πυραμίδων. Το αποτέλεσμα της τόσο μεγάλης ακρίβειας οφείλεται στη συστηματική χρησιμοποίηση πολύ καλά αναπτυγμένων μεθόδων και διαδικασιών, καθώς και στα εργαλεία άριστων μετρήσεων (Evans & Lindsay, 1999).

1.3 Καθορισμός των διαστάσεων της ποιότητας

Η πλειονότητα των ορισμών για την ποιότητα ώθησαν τον David A. Garvin στον καθορισμό οκτώ διαστάσεων της ποιότητας, οι οποίες είναι (Evans & Dean, 2000; Evans & Lindsay, 1999; Δερβιτσιώτης, 1997; Dean & Evans, 1994; Petrick & Furr, 1995):

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος (αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες του πελάτη).
2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος (διευκολύνουν τη χρήση του προϊόντος και συμβάλλουν σε μια ευνοϊκότερη αντίληψη για το προϊόν).
3. Αξιοπιστία (η δυνατότητα ενός προϊόντος να χρησιμοποιείται για μια ορισμένη χρονική περίοδο και με βάση συγκεκριμένες συνθήκες).
4. Ποιότητα παραγωγής (ο βαθμός τήρησης των τεχνικών προδιαγραφών για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά).
5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος (το πόσο μπορεί κάποιος να χρησιμοποιεί ένα προϊόν πριν κριθεί σκόπιμη η αντικατάστασή του).
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος (ταχύτητα, ευγένεια, ικανότητα επισκευής του προϊόντος, διαθεσιμότητα προσωπικού).
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά (τι αίσθηση δημιουργεί ένα προϊόν στον πελάτη, αν έχει καθοριστική επίδραση στο σχηματισμό αντίληψης).
8. Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος (ο σχηματισμός αντίληψης του προϊόντος από την εικόνα, τις διαφημίσεις και γενικά τις πηγές πληροφόρησης).

Κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν πως στην παροχή υπηρεσιών η ποιότητα παίρνει τις παρακάτω δέκα διαστάσεις:

1. Υλικά και εμπράγματα στοιχεία: περιλαμβάνουν την εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και των υλικών επικοινωνίας.
2. Αξιοπιστία: η ικανότητα να εκτελεί κανείς αυτό που υποσχέθηκε με συνέπεια και ακρίβεια.
3. Ανταπόκριση: η πρόθεση να βοηθά κανείς τους πελάτες και να παρέχει άμεση υπηρεσία.

4. Ικανότητα: η κατοχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων, ώστε να εκτελεί τις υπηρεσίες.
5. Ευγένεια: η αβρότητα, ο σεβασμός, η λεπτότητα και η φιλικότητα του προσωπικού.
6. Εμπιστοσύνη: η αξιοπιστία, η πειστικότητα και η τιμιότητα του ατόμου που παρέχει την υπηρεσία.
7. Ασφάλεια: η μη ύπαρξη κινδύνου, ρίσκου ή αμφιβολιών.
8. Προσβασιμότητα: εύκολη προσέγγιση και επαφή.
9. Επικοινωνία: η παροχή πληροφόρησης στους πελάτες με τρόπο που θα καταλάβουν και δεν θα υπάρξουν παρερμηνείες.
10. Κατανόηση του πελάτη: η προσπάθεια να μάθει κανείς τι θέλουν και τι έχουν ανάγκη οι πελάτες (Zeithaml et al. 1990, σελ. 20-23).

Πέρα, όμως, από την άποψη των Zeithaml et al. (1990) έχει υποστηριχτεί ότι στην παροχή υπηρεσιών η ποιότητα παίρνει τις ακόλουθες, λίγο παραλλαγμένες, οκτώ διαστάσεις:

1. Χρόνος: πόσο χρόνο πρέπει να περιμένει ο πελάτης μέχρι να του παρασχεθεί η υπηρεσία.
2. Επικαιρότητα: αν η υπηρεσία θα εκτελεστεί έγκαιρα όπως υποσχέθηκε.
3. Πληρότητα: παραδόθηκαν όλα τα αντικείμενα που είχαν υποσχεθεί;
4. Ευγένεια: οι εργαζόμενοι στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών χαιρετούν με χαμόγελο όλους τους πελάτες;
5. Σταθερότητα: οι υπηρεσίες παρέχονται σε όλους τους πελάτες κατά τον ίδιο τρόπο;
6. Προσβασιμότητα και άνεση: μπορεί να βρει κάποιος εύκολα την υπηρεσία;
7. Ακρίβεια: η υπηρεσία εκτελείται σωστά από την πρώτη κιόλας φορά;
8. Ανταπόκριση: μπορεί το προσωπικό να αντιδρά άμεσα σε απρόσμενα προβλήματα; (Dean & Evans, 1994; Evans & Lindsay, 1999; Petrick & Furr, 1995).

1.4 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η ΔΟΠ είναι ένα πρόβλημα

αλλαγής νοοτροπίας και

διαχείρισης νοοτροπίας.

Schindler D., 1994

Αφού ορίσαμε την έννοια της ποιότητας και είδαμε συνοπτικά τις διαστάσεις που μπορεί να πάρει, ας εξετάσουμε τι σημαίνει ο όρος «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)», ή αλλιώς «Total Quality Management (TQM)». Όπως και ο ορισμός της ποιότητας έφερε διάφορες διαφωνίες στην επιφάνεια μέχρι να διατυπωθεί, έτσι και ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεν υπάρχει ομόφωνη γνώμη για το τι αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και σχεδόν όλοι οι οργανισμοί την ορίζουν διαφορετικά ή χρησιμοποιούν άλλο όνομα από το «TQM» (Bounds et al. 1994: 60-61). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο γκουρού της Ποιότητας, Deming, ποτέ δεν αποδέχτηκε ούτε και χρησιμοποίησε τον όρο αυτό (Petersen & Hopkins, 1999).

Ουσιαστικά η ΔΟΠ αποτελείται από τρία στοιχεία, τα οποία συνοψίζονται στον Πίνακα 1.2:

Πίνακας 1.2 Τα συστατικά της ΔΟΠ.

Διοίκηση	Ολικής	Ποιότητας
Απαίτηση για δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης	Καθένας πρέπει να αναπτύξει ένα αίσθημα κτήσης της ποιότητας	Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός και εξωτερικός)
Καθιέρωση στόχων και αξιών για τον οργανισμό	Απαιτείται η συμμετοχή όλου του προσωπικού και ομαδική εργασία	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση
Το χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι σημαντικό	Ανάμειξη κάθε επιπέδου και λειτουργίας στον οργανισμό	Τεχνικά θέματα: εκπαίδευση για δεξιότητες και γνώση
Απαίτηση για απαραίτητες αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία	Εφαρμογή συστημικής σκέψης	Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού: ενδυνάμωση και καινοτομία

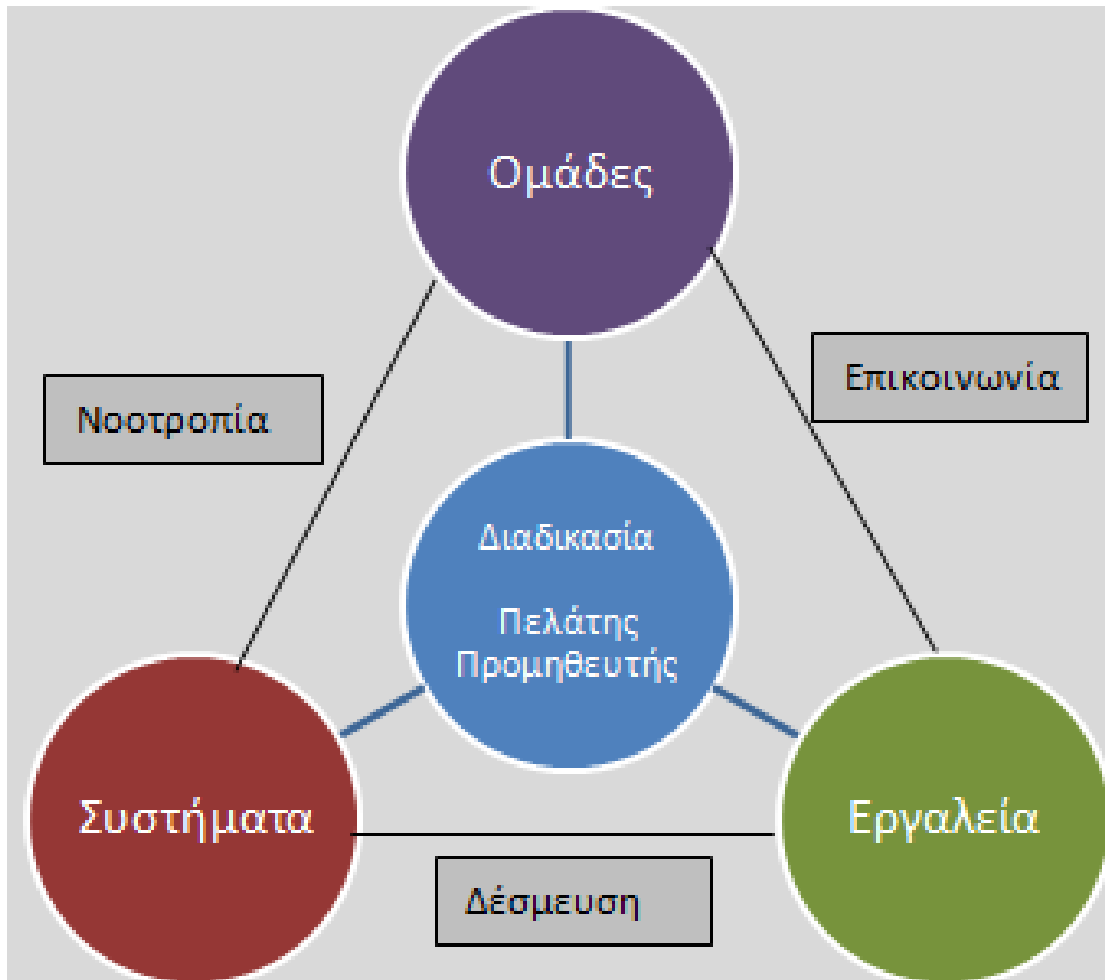
Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Lau R.S.M. & Anderson C.A. (1998, σελ 88).

Ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, όπου συναγελάζονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και ηγέτες του επιχειρηματικού χώρου. Μία ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, το 1992, όρισε τη ΔΟΠ ως εξής: «ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος». Η Ολική Ποιότητα είναι μία προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και συνιστά αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και στις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών (Bounds et al. 1994; Petrick & Furr, 1995).

Ένας ορισμός της ΔΟΠ δόθηκε από την εγκύκλιο της Αμερικανικής Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Διαχείρισης Προϋπολογισμού (American Federal Office of Management Budget Circular) (Milakovich, 1990, σελ. 209): «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια συνολική οργανωτική προσέγγιση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και των προσδοκιών τους, που περιλαμβάνει όλους τους μάνατζερ¹ και τους υπαλλήλους, με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων για την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού».

Ο Oakland (1994) αναφέρει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσπάθεια για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της δομής όλου του οργανισμού. Ο Dale (1999) υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η αμοιβαία συνεργασία όλων σε έναν οργανισμό και συναφών επιχειρηματικών διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται και, ενδεχομένως, υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι τόσο μια φιλοσοφία όσο και μια σειρά από κατευθυντήριες αρχές διαχείρισης ενός οργανισμού.

¹ Ανώτερα διοικητικά στελέχη.



Σχήμα 1.3 Μοντέλο ΔΟΠ – βασικά χαρακτηριστικά (Oakland, 1994).

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Πολίτης Ι. (2005, σελ. 13).

Όπως διαφαίνεται και από το Σχήμα 1.3, τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ αφορούν (Oakland, 1994):

1. Καθορισμό των σχέσεων πελάτη – προμηθευτή.
2. Δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης των διαδικασιών.
3. Αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού σε νοοτροπία ΔΟΠ.
4. Βελτίωση των επικοινωνιών σε όλο το εύρος του οργανισμού.
5. Δέσμευση στην ποιότητα.

Η ΔΟΠ είναι αποτελεσματική μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ αφορά όμοια όλους τους εργαζομένους.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό του. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνεχώς ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική.

Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων είναι αμφίδρομη, επιτρέποντας τη διάδοση της γνώσης και της απαραίτητης πληροφορίας.

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ μπορούν να επικεντρωθούν στα παρακάτω σημεία:

- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών.
- Ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας.
- Επίτευξη στόχων μέσω ομαδικής εργασίας.
- Συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών.
- Αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων.
- Συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- Συνεχής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων.
- Πρόληψη και όχι θεραπεία (Πολίτης, 2005, σελ. 14).

Ο Λογοθέτης (1993, σελ. 20) αναφέρει ότι η ΔΟΠ είναι μία νοοτροπία. Εγγενές συστατικό αυτής της νοοτροπίας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτόμων επιστημονικών μεθόδων.

Σύμφωνα με τους Mele και Colurcio (2006), η ΔΟΠ μπορεί να περιγραφεί ως η ολική προσέγγιση στη διακυβέρνηση ενός οργανισμού, η οποία βασίζεται στη διοίκηση μέσω διαδικασιών & διαρκούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων, με εμπλοκή όλων των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Στόχο έχει την ικανοποίηση των προσδιορισμένων ή προβλεπόμενων προσδοκιών των πελατών και όσων έχουν έννομο συμφέρον στον ίδιο τον οργανισμό. Είναι ο τρόπος με τον οποίο

επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με το μικρότερο δυνατό κόστος, με την εφαρμογή μεθόδων διαρκούς βελτίωσης και πρόληψης σφαλμάτων.

Οι Evans και Lindsay (2002) υποστηρίζουν ότι είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών σε συνεχώς χαμηλό κόστος. Σύμφωνα με τον Dimitriadis (2000), η ΔΟΠ αποτελεί μία συστημική προσέγγιση και ένα ολοκληρωμένο μέρος μίας υψηλού επιπέδου στρατηγικής. Βασικές αρχές της φιλοσοφίας αυτής είναι η εστίαση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, η συνεχής βελτίωση, η ολιστική συμμετοχή και η ομαδική εργασία.

Ο Daft R. (2010) χαρακτηρίζει τη ΔΟΠ ως μία προσπάθεια τελειοποίησης των λειτουργιών της διοίκησης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Ο Berry T. (1991) χαρακτηρίζει τη ΔΟΠ ως μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που διαρκεί χρόνια, και όχι μία διαδικασία που έχει αρχή και τέλος.

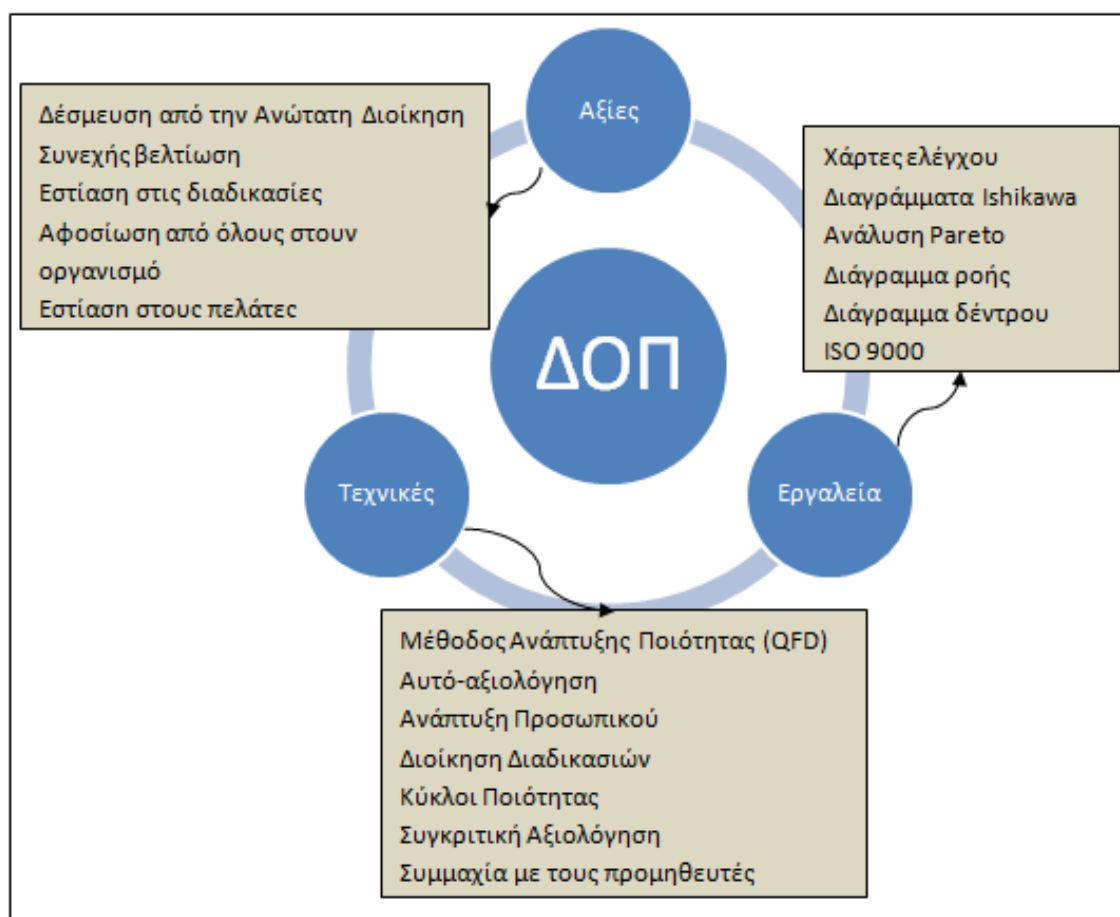
Χαρακτηριστικά, ο Berry T. (1991), αναφέρει ότι ο υπέρβαρος άνθρωπος όταν ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα καθορισμένης διάρκειας, με αρχή και τέλος, μειώνει το βάρος του όσο χρονικό διάστημα διαρκεί το πρόγραμμα, αλλά το ξαναπαίρνει όταν τελειώσει το πρόγραμμα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει καμία ουσιαστική αλλαγή. Αντίθετα, αν ο υπέρβαρος άνθρωπος ακολουθήσει μία συνεχή διαδικασία αλλαγής του τρόπου διατροφής του, υιοθετώντας μία νοοτροπία αλλαγής, μειώνει το βάρος του και διατηρείται συνεχώς κομψός (Δρούγκας, 2007, σελ. 34).

Η εφαρμογή της ΔΟΠ πραγματοποιείται μέσω κατάλληλων συστημάτων, μεθόδων και τεχνικών (Mathews et al. 2001; Tari & Sabater, 2004; Scheuermann et al. 1997; Zairi & Youssef, 1995). Βασικοί παράγοντες της επιτυχημένης εφαρμογής της ΔΟΠ αποτελούν η κατανόηση, εκ μέρους της διοίκησης, της φύσης και του σκοπού της ΔΟΠ, η χρονική περίοδος υιοθέτησής της, η συμπερίληψη των στόχων ποιότητας στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία εφαρμογής (Taylor & Wright, 2003).

Η ΔΟΠ σχετίζεται θετικά με την καινοτομία, καθώς καλλιεργεί ένα σύστημα και μία νοοτροπία που προσφέρουν γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Έτσι, τόσο η καινοτομία όσο και η ποιότητα συνιστούν κατάλληλους στόχους για

τους οργανισμούς στη προσπάθεια διαφοροποίησης τους από τους ανταγωνιστές τους (Prajogo & Sohal, 2006).

Στηρίζεται σε τρεις αρχές, που είναι (α) η επικέντρωση στον πελάτη, (β) η συμμετοχή και η ομαδική εργασία και (γ) η συνεχής βελτίωση & μάθηση (BS 4778-2, Quality Vocabulary, 1991). Σύμφωνα με τους Kanji et al. (1995) ο άνθρωπος είναι το βασικό συστατικό για την επίτευξη και των τριών αρχών. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, η επιβίωση, σε μακροπρόθεσμους ορίζοντες, ενός οργανισμού θεωρείται ότι συνδέεται άμεσα με την ικανότητά του να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που φτάνουν ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες των καταναλωτών σε θέματα ποιότητας. Επειδή, ακριβώς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζεται στην ικανοποίηση του πελάτη, αποτελεί, ίσως, την πιο επιτυχημένη προσέγγιση των επιχειρήσεων προς τους καταναλωτές (Ugboro & Obeng, 2000; Reed et al. 2000; Nilsson et al. 2001).



Σχήμα 1.4 Η ΔΟΠ ως ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα, αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Hansson J. & Klefsjo B. (2003, σελ 74).

Στο Σχήμα 1.4 απεικονίζεται η σκεπτική των Hansson & Klefsjo (2003) αναφορικά με τη ΔΟΠ. Σύμφωνα με αυτούς, η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύστημα αξιών, εργαλείων και τεχνικών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Αρχικά γίνεται αποδοχή των αξιών που χαρακτηρίζουν τη νοοτροπία ενός οργανισμού και εν συνεχεία επιλέγονται τεχνικές & εργαλεία έτσι ώστε να βελτιστοποιείται η ικανοποίηση του πελάτη ελαχιστοποιώντας τους χρησιμοποιούμενους πόρους.

Από τα παραπάνω προσδιορίζονται δύο σημαντικές πτυχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: (α) εργαλεία διαχείρισης & τεχνικών, καθώς και (β) έννοιες της διαχείρισης & αρχές. Οι τεχνικές αναφέρονται στη «σκληρή» όψη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενώ οι αρχές αναφέρονται στην «μαλακή» πλευρά της (Psychogios & Priporas, 2007).

1.4.1 Η «σκληρή» πλευρά (hard side) της ΔΟΠ

Στη σκληρή πλευρά της ΔΟΠ ή, αλλιώς, στη Ποιότητα του κόσμου των αριθμών (ικανοποίηση απτών απαιτήσεων & προσδοκιών, όπως π.χ. χρόνος, διάρκεια, ασφάλεια, εγγύηση, λειτουργία κ.λπ.) τα εργαλεία διαχείρισης είναι μέσα συλλογής και προβολής πληροφοριών σε τρόπους που βοηθούν τον ανθρώπινο εγκέφαλο να συγκρατήσει σκέψεις και ιδέες, οι οποίες, όταν εφαρμόζονται σε φυσικές διαδικασίες, προκαλούν διαδικασίες που αποδίδουν καλύτερα αποτελέσματα. Κάποια από τα εργαλεία ποιότητας, όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφία, αναφέρονται στον Πίνακα 1.3.

Πίνακας 1.3 Η «σκληρή» πλευρά της ΔΟΠ στη λογοτεχνία της διαχείρισης ποιότητας.

Τεχνικές ΔΟΠ, εργαλεία και συστήματα

Διαδικασίες Στατιστικού Ελέγχου

ISO 9000

Ανάλυση Pareto

Διάγραμμα μήτρας

Ιστογράμματα

Διάγραμμα αποφάσεων (δέντρο)

Ανάλυση κρίσιμης διαδρομής

Ψαροκόκκαλο ή διάγραμμα Ishakawa

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Psychogios A. & Priporas C.-V. (2007, σελ. 43).

Παράλληλα με τα εργαλεία ποιότητας, αναπτύχθηκαν και τα Βραβεία Ποιότητας (Τσιότρας, 2000), τα οποία απευθύνονται στον ιδιωτικό τομέα. Τα πιο γνωστά από αυτά, σύμφωνα με τους Zaremba και Crew (1995), είναι:

- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας EFQM², το οποίο θεσμοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτελείται από δύο μέρη:
 - (i) το European Quality Prize (EQP) το οποίο χορηγείται στις επιχειρήσεις που ακολουθούν πιστά το μοντέλο Αριστείας, και
 - (ii) το European Quality Award (EQA) με το οποίο βραβεύεται ο οργανισμός που εφαρμόζει με μεγαλύτερη επιτυχία τα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας (James & Lindsay, 2005).

Σύμφωνα με το EFQM υπάρχουν πέντε Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας, τα οποία είναι:

1. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence).
2. Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence).
3. Φιναλίστ Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA Finalist).
4. Ευρωπαϊκός Έπαινος Ποιότητας (EQA Prizewinner).
5. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA Winner).

²<http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award>
26/01/2014.

Η Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει τα πρώτα βήματά του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Η Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία υποδεικνύει έναν καλά Διοικούμενο οργανισμό στη διαδρομή του προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Τα επίπεδα 3, 4 & 5 αποτελούν το επίπεδο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και υποδεικνύουν οργανισμούς που φιλοδοξούν να επιτύχουν τα ανώτερα Ευρωπαϊκά ή και παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας³.

Οι θεμελιώδεις αρχές, πάνω στις οποίες στηρίζεται το βραβείο αυτό είναι ο Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα, η Εστίαση στον Πελάτη, η Ηγεσία & η Συνέπεια στο Σκοπό, η Διοίκηση βάσει Διαδικασιών & Στοιχείων, η Ανάπτυξη & η Συμμετοχή του Ανθρώπινου Δυναμικού, η Συνεχής Μάθηση, η Καινοτομία & η Βελτίωση, η Ανάπτυξη Συνεργασιών και η Κοινωνική Ευθύνη.

- Το βραβείο «Deming» (Deming Prize Award/ DPA) το οποίο θεσμοθετήθηκε το 1951 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημών και Μηχανικών προς τιμήν του μεγάλου δασκάλου της ποιότητας Dr. Edwards Deming. Απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν τη χρονιά που πέρασε τις σημαντικότερες βελτιώσεις και προόδους, αναφορικά με τις ενέργειες που σχετίζονται με τη λειτουργία και το ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης, την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη, την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού, σε όλες τις φάσεις του προγράμματος, και την εκπαίδευση.

Ο στόχος του μοντέλου είναι να διαπιστώσει πόσο καλά εφαρμόζει η επιχείρηση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας Ελέγχου, μέσω πρόσβασης στις πολιτικές διασφάλισης ποιότητας και τις πρακτικές εφαρμογές ποιοτικού ελέγχου, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται (βελτίωση ποιότητας, παραγωγικότητας, μείωση κόστους, αύξηση κύκλου εργασιών, αύξηση κερδών), τα οποία μετριοούνται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και πρακτικών (Bohoris, 1995). Ο πρωταρχικός στόχος του βραβείου είναι να διαδώσει το «ευαγγέλιο» της ποιότητας μέσω της αναγνώρισης της βελτίωσης στην απόδοση, η οποία είναι αποτέλεσμα της επιτυχούς εφαρμογής των αρχών

³ Οι οργανισμοί μπορούν να θέσουν υποψηφιότητα στο επίπεδο που τους ταιριάζει.

του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας και η οποία βασίζεται στις τεχνικές στατιστικού ελέγχου διασφάλισης ποιότητας (Pui - Mun Lee, 2002).

- Το Βραβείο Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award / MBNQA)⁴, το οποίο θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας στο χώρο της ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου αυτού είναι η Ηγεσία, ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, η Εστίαση στον Πελάτη & στην Αγορά, η Πληροφόρηση & η Ανάλυση, η Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό, η Διαχείριση Διαδικασιών και τα Επιχειρησιακά Αποτελέσματα.

Ο σκοπός του μοντέλου είναι να προωθήσει την αναζήτηση ποιότητας, την κατανόηση των απαιτήσεων για την ποιοτική αριστεία, την αναγνώριση ποιοτικών επιτευγμάτων στις επιχειρήσεις των Η.Π.Α., και την ευρεία δημοσίευση επιτυχημένων στρατηγικών ποιότητας (Bohoris, 1995). Οι δύο βασικές υποθέσεις του μοντέλου είναι ότι η διοίκηση είναι ο πρωταρχικός οδηγός της επιχείρησης και πως ο βασικός στόχος της ποιότητας είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών (Pui - Mun Lee, 2002). Η δομή του συνίσταται από τρία βασικά στοιχεία (Kaye M. & Anderson R., 1999):

1. Στρατηγική και πλάνα ενεργειών: τα οποία διασφαλίζουν την κατανομή των πόρων της επιχείρησης.
2. Σύστημα: το οποίο καθορίζει τον οργανισμό, τις λειτουργίες και τα αποτελέσματά του.
3. Πληροφορία και ανάλυση: τα οποία είναι καίριας σημασίας για την αποτελεσματική διοίκηση.

Η παράθεση των βασικών κριτηρίων που εξετάζονται σε κάθε μοντέλο αριστείας, καθώς και η σημαντικότητα (βαρύτητα) κάθε κριτηρίου, παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.4 (Talwar B., 2011).

⁴ <http://www.nist.gov/baldrige/> Τελευταία πρόσβαση: 27/01/2014.

Πίνακας 1.4 Κριτήρια αξιολόγησης βασικών μοντέλων αριστείας και βαρύτητα κάθε κριτηρίου ανάλογα με τον φορέα υλοποίησης.

Βραβείο αριστείας Deming Prize	Κριτήριο	Βαρύτητα
	Βασικές κατηγορίες	100
	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτικές διοίκησης & εκδήλωσής τους 	(20)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη νέων προϊόντων, καινοτομία 	(20)
	<ul style="list-style-type: none"> • Συντήρηση & βελτίωση 	(20)
	<ul style="list-style-type: none"> • Διοίκηση συστημάτων 	(10)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάλυση πληροφοριών & χρήση 	(15)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού 	(15)
	Ειδικές δραστηριότητες	100
	Ρόλος της ηγεσίας	100
Malcolm Baldrige NQA	Ηγεσία	120
	Στρατηγικός σχεδιασμός	85
	Επικέντρωση στον πελάτη	85
	Εκτίμηση, ανάλυση & διοίκηση πληροφορίας	90
	Επικέντρωση στο εργατικό δυναμικό	85
	Διοίκηση διαδικασιών	85
	Αποτελέσματα	450
Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας	Ηγεσία	100
	Στρατηγική	100
	Ανθρώπινο δυναμικό	100
	Συνέργειες & πόροι	100
	Διαδικασίες, προϊόντα & υπηρεσίες	100
	Αποτελέσματα σε πελάτες	150
	Αποτελέσματα σε έμψυχο δυναμικό	100
	Αποτελέσματα σε κοινωνία	100
	Αποτελέσματα «κλειδιά»	150

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Talwar B. (2011), στον Αφθονίδη (2012, σελ. 19).

1.4.2 Η «μαλακή» πλευρά (soft side) της ΔΟΠ

Έρευνα στη «μαλακή» πλευρά της ΔΟΠ ή, αλλιώς, στην Ποιότητα του κόσμου των συναισθημάτων (π.χ. νοοτροπία, αφοσίωση, προσοχή, υπευθυνότητα, πίστη, εμπιστοσύνη, ανοχή κ.λπ.) είχε ως αποτέλεσμα την ταυτοποίηση των εννέα (9) βασικών αρχών που βρίσκονται πιο συχνά στην διαχείριση ποιότητας (Πίνακας 1.5):

Πίνακας 1.5 Η «μαλακή» πλευρά της ΔΟΠ στη λογοτεχνία της διαχείρισης ποιότητας.

Έννοιες ΔΟΠ
<i>Πλήρης εμπλοκή/ συμμετοχή (involvement) των υπαλλήλων</i>
<i>Συνεχής βελτίωση</i>
<i>Συνεχής εκπαίδευση</i>
<i>Ομαδική εργασία</i>
<i>Ενδυνάμωση του προσωπικού</i>
<i>Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης και Υποστήριξη</i>
<i>Δημοκρατικός τρόπος διαχείρισης</i>
<i>Ικανοποίηση του πελάτη/ πολίτη</i>
<i>Αλλαγή νοοτροπίας</i>

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Psychogios A. & Priporas C.-V. (2007, σελ. 44).

Η πρώτη βασική αρχή της μαλακής πλευράς της ποιότητας, πλήρη συμμετοχή των υπαλλήλων (Total Employee Involvement), αναφέρετε στην συμμετοχή όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού, ανεξαρτήτως του ιεραρχικού τους επιπέδου, στην εφαρμογή της ΔΟΠ (Oakland, 1989).

Αναφορικά με τη δεύτερη αρχή, της Συνεχούς Βελτίωσης (Continuous Improvement), η θεωρία της ΔΟΠ αναφέρει ότι ο καλύτερος τρόπος για να βελτιώσει ένας οργανισμός τις παρεχόμενες υπηρεσίες του είναι μέσω της συνεχούς βελτίωσης (Goetsch & Davis, 1994). Οι «πατέρες» της Ποιότητας (βλ. Deming, Juran, Crosby κ.ά.) υποστήριξαν ότι η Ποιότητα δεν είναι ένας βραχυχρόνιος στόχος αλλά μια επένδυση για το μέλλον και προϋποθέτει τη συνεχή βελτίωση.

Η τρίτη αρχή της Ποιότητας είναι η συνεχής εκπαίδευση (continuous training). Ο Ishikawa (1985) τόνισε ότι «η ποιότητα ξεκινά και τελειώνει με την εκπαίδευση». Ωστόσο, ο Oakland (1989) πρόσθεσε ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί όχι μόνο στις τεχνολογικές

αλλαγές, αλλά και στις αλλαγές οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός, συμβάλλοντας έτσι, σύμφωνα με τον Dale (1999), στη δημιουργία μίας κοινής γλώσσας μέσα στον οργανισμό.

Η τέταρτη αρχή είναι η ομαδική εργασία (teamwork). Οι Wilkinson et al. (1992) υποστηρίζουν ότι οι ομάδες αντικατοπτρίζουν το πέρασμα από την ομαδικότητα στη συλλογικότητα. Ο προσδιορισμός του ατόμου γίνεται με βάση την ομάδα, η οποία είναι ισχυρότερη από αυτό. Έτσι, η δέσμευση των εργαζομένων για την επίτευξη του κοινού στόχου γίνεται ακόμα μεγαλύτερη.

Η πέμπτη αρχή είναι η ενδυνάμωση το υ προ ωπικο ύ (empowerment). Οι Besterfield et al. (1999) δηλώνουν ότι η ενδυνάμωση αποτελεί ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο τα άτομα έχουν την ικανότητα, τη σιγουριά & τη δέσμευση να πάρουν πρωτοβουλίες και την επιστασία να βελτιώσουν τη διαδικασία, προκειμένου να κάνουν τα απαραίτητα βήματα για την ικανοποίηση του πελάτη, μέσα σε σαφώς καθορισμένα όρια, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους.

Για να μπορέσουν, όμως, να εφαρμοστούν όλες οι προηγούμενες αρχές, θα πρέπει να ικανο π ο ύνται η έκτη και η έβδο μη αρχή της μαλακής πλευράς της ποιότητας, οι οποίες έγκεινται στη δέσμευση & υποστήριξη της ανώτερης ηγεσίας (top-management commitment and support) που σχετίζονται με τη παραγωγικότητα & την ποιότητα⁵ σύμφωνα με τους «πατέρες» της ποιότητας Deming, Juran, Crosby & Garvin (Hoffman & Mehra, 1999) και στη διοίκηση του οργανισμού με δημοκρατικό τρόπο (democratic management style) (Τσολάκη, 2011).

Η όγδοη αρχή αφορά την ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη (customer/ citizen satisfaction) από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει ο οργανισμός. Ο πελάτης/ πολίτης, αποτελεί την κινητήριο δύναμη για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί, για τη μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών/ πολιτών, χρησιμοποιούν συνήθως ερωτηματολόγια ή έρευνες.

Τέλος, η ένατη αρχή ποιότητας είναι η αλλαγή της νοοτροπίας (culture change) μέσα σε έναν οργανισμό. Η αλλαγή της νοοτροπίας είναι μια διαδικασία επίπονη και χρειάζεται χρόνο προκειμένου οι αρχές και κανόνες της ΔΟΠ να γίνουν μέρος της καθημερινής λειτουργίας των οργανισμών.

⁵ Ο Geldof (2011) προσθέτει ότι πρόσφατες έρευνες καταδεικνύουν ότι η πολιτική υποστήριξη (political support) είναι εξίσου σημαντική στον δημόσιο τομέα.

Η σύνθεση, λοιπόν, των δύο αυτών πλευρών της ποιότητας (της σκληρής και της μαλακής), αποτελεί αυτό που ονομάζεται «Ολική Θεωρία Διοίκησης» (Vouzas & Psychogios, 2007).

1.5 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

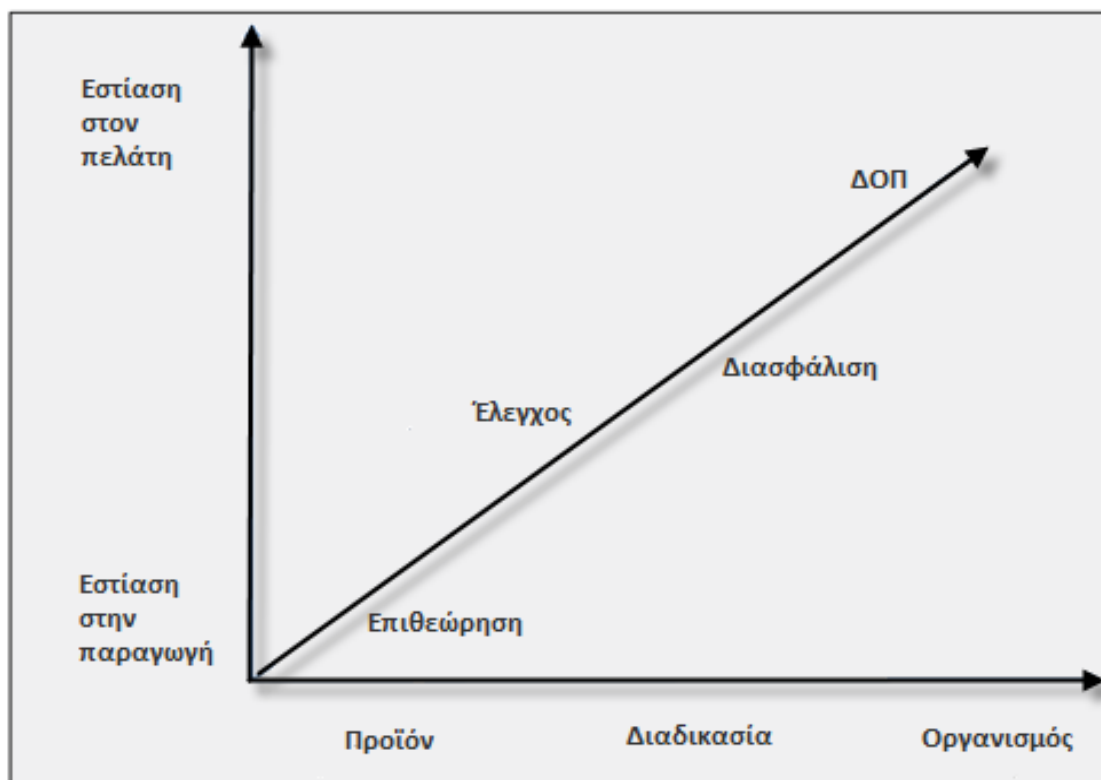
Ο Hough (1994) στο βιβλίο του «Understanding the Quality Movement: TQM and all that» επιχειρεί μία ιστορική αναδρομή της ΔΟΠ (Bruce, 1998). Στο βιβλίο αυτό υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ εξελίχθηκε από τη δεκαετία του 1930 ακολουθώντας μία σειρά αλλαγής και εξέλιξης, μέσα από συγκεκριμένα στάδια, όπως αυτά αναφέρονται παρακάτω:

- **1930 – δεκαετία 1940:** Τα πρώτα βήματα γίνονται με τις θεωρίες των Shewart, Deming και Juran. Οι προσπάθειες εστιάζονται στη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων & στην κατανόηση και τον έλεγχο λειτουργίας του όλου συστήματος, με στόχο τη μείωση της μεταβλητότητας στη γραμμή παραγωγής.
- **1956 – 1970:** Ανάπτυξη τεχνικών στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών και βελτίωση ποιότητας των προϊόντων στην Ιαπωνία. Εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης και κωδικοποίηση των τεχνικών του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας από τους Ιάπωνες θεωρητικούς, Ishikawa και Imai, υπό την καθοδήγηση των Deming και Juran. Επανείσοδος του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας στις Η.Π.Α., όπου παίρνει την ονομασία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχοντας ως στόχο να ανταγωνιστεί την πρόοδο των Ιαπώνων στον τομέα της ποιότητας. Με βασικούς θεωρητικούς τους Deming, Juran και Crosby αρχίζει μία προσπάθεια, στη βιομηχανία, βελτίωσης του στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών, μείωσης ελαττωματικών παραγόμενων προϊόντων και επίτευξης καλύτερης αναλογίας σχεδιασμού και εκτέλεσης παραγωγής.
- **1970 – 1990:** Ενσωμάτωση της αρχής της Ποιότητας, πέρα από το καθαρά τεχνικό σκέλος του Ποιοτικού Ελέγχου, στη φιλοσοφία της Διοίκησης.

Εκδήλωση ενδιαφέροντος για τα βαθύτερα αίτια επιτυχίας των Ιαπώνων. Διερεύνηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Εισαγωγή της μεθόδου Σύγκρισης Επιδόσεων για Δείκτες Ανταγωνιστικότητας (Benchmarking).

- **1990 +:** Εμβάθυνση στη φιλοσοφία και στις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και όχι μόνο στα στατιστικά εργαλεία ελέγχου. Χρησιμοποίηση δέσμης πρακτικών Marketing, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ανάπτυξη πολιτικής προσανατολισμού προς τον πελάτη. Μελέτη των συνθηκών επιτυχίας και αποτυχίας υλοποίησης της ΔΟΠ. Ενδιαφέρον για τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και διάλογος για τη χρησιμότητά τους. Ανάπτυξη πλαισίων και σχεδίων υλοποίησης της ΔΟΠ σε ποικίλους οργανισμούς, εκτός από τις επιχειρήσεις.

Στο Σχήμα 1.5 απεικονίζεται διαγραμματικά η εξέλιξη της ποιότητας, από τις αρχές του 1900 έως και σήμερα. Ενώ αρχικά δινόταν έμφαση στην παραγωγική διαδικασία & το προϊόν, σταδιακά η έμφαση μετατοπίστηκε στον οργανισμό & στην ικανοποίηση του πελάτη.



Σχήμα 1.5 Η εξέλιξη της ΔΟΠ.

Πηγή: Thijs N. (2004). Στη Τσολάκη Α. (2011, σελ. 13, προσαρμοσμένο).

1.6 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αν μπορείς, κοίταξε τον φόβο κατάματα και ο φόβος θα φοβηθεί και θα φύγει.

Αναφορά στον Γκρέκο

Καζαντζάκης Ν., 1961

Για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις σημαντικές αλλαγές που επήλθαν στην αγορά και στον τρόπο λειτουργίας τους τις τελευταίες δεκαετίες, εξαιτίας του διεθνούς και έντονου ανταγωνισμού, των ραγδαίων ρυθμών ανάπτυξης και των νέων τεχνολογιών, υιοθέτησαν τις αρχές της ΔΟΠ (Porter & Tanner, 1996). Η ΔΟΠ βασίζεται σε ορισμένες αρχές από τις οποίες κρίνεται η αποτελεσματική εφαρμογή της (Evans & Lindsay, 1999; Δερβιτσιώτης, 1997; Peters, 1999). Οι αρχές αυτές είναι:

1. Προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της. Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Η μάθηση αφορά την εσωτερικοποίηση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η προσαρμοστικότητα του οργανισμού στις νέες συνθήκες. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση, πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.

2. Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη. Βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η ικανοποίηση των πάσης φύσεως πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες του οργανισμού (αυτοί που λαμβάνουν κάτι παραδοτέο στην παραγωγική διαδικασία), θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης, αν όλοι οι εργαζόμενοι διαπνέονται από νοοτροπία ποιότητας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνεται και η κοινωνία, με ότι αυτό συνεπάγεται από άποψη περιβάλλοντος, υγείας, εκπαίδευσης.

3. Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας. Η ποιότητα ενός προϊόντος/ ή μίας υπηρεσίας χτίζεται καθώς αυτά περνούν από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρόκειται για σωρευτικό αποτέλεσμα). Στην περίπτωση που ο έλεγχος για την ποιότητα γίνεται σε μεταγενέστερο στάδιο, αυξάνει το κόστος ποιότητας αλλά και δυσκολεύει τον εντοπισμό των αιτιών κακής ποιότητας.

4. Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία. Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία. Αυτό προϋποθέτει την ακριβή περιγραφή του υφιστάμενου προβλήματος, τον προσδιορισμό των αιτιών, τις εναλλακτικές λύσεις και την επιλογή της βέλτιστης για την επίλυσή του. Η στατιστική μπορεί να συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση. Καμία διαδικασία δεν μπορεί να βελτιωθεί αν δεν είναι αναγνωρίσιμη, δηλαδή μετρήσιμη.

5. Συστημική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στον εντοπισμό και την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.

6. Διοίκηση με διαλειτουργικές ομάδες. Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης, που βασίζονται στη λειτουργική τμηματοποίηση, παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και σύγκρουσης συμφερόντων, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους. Με τις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες τέτοια προβλήματα αποφεύγονται, αφού άτομα από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού συνεργάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ολόκληρου του οργανισμού.

Ο Πίνακας 1.6 συνοψίζει τις βέλτιστες πρακτικές που μπορεί ένας οργανισμός να εφαρμόσει έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους της ΔΟΠ:

Πίνακας 1.6 Βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη των στόχων της ΔΟΠ.

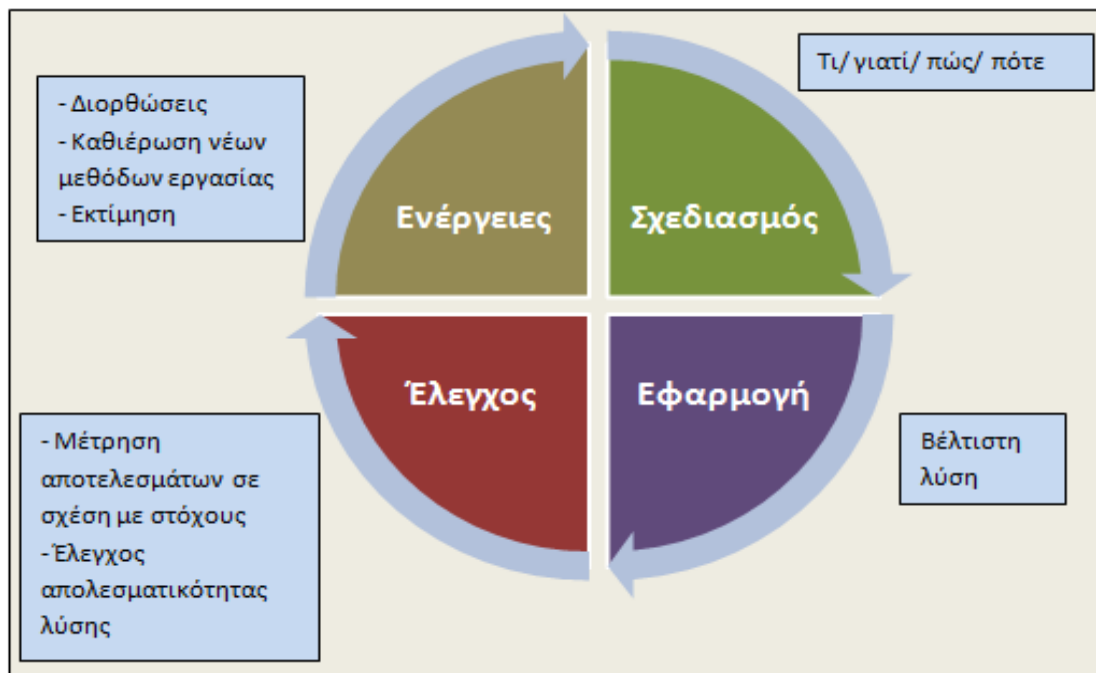
Βασικές Αξίες	Προγραμματίσει (Plan)	Κάνει (Do)	Έλεγχει (Check)	Πράξει (Act)
Ηγεσία με όραμα	<ul style="list-style-type: none"> ο συλλογική συμμετοχή ο δέσμευση διοίκησης 	<ul style="list-style-type: none"> ο αποτύπωση στόχων & σκοπού ο συσκέψεις με στελέχη 	<ul style="list-style-type: none"> ο 360° πληροφόρηση ο αποτίμηση εσωτερικής ποιότητας 	<ul style="list-style-type: none"> ο εκπαίδευση ποιότητας στα στελέχη ο διατήρηση θετικών δεικτών
Απόδοση αξίας σε προσωπικό	<ul style="list-style-type: none"> ο επέκταση της αυτονομίας του προσωπικού ο ενδυνάμωση του προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> ο ομάδες βελτίωσης εργασιών ο πλαίσιο αποδοχής προτάσεων προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> ο έρευνες για το προσωπικό ο δείκτες απόδοσης/ παραγωγικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> ο επιβράβευση ο αναγνώριση (έμπρακτη)
Εστίαση στον πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> ο ολική ικανοποίηση πελατών ο μείωση παραπόνων 	<ul style="list-style-type: none"> ο ημέρα πελάτη ο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> ο έρευνες πελατών ο εξέταση δεικτών ικανοποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> ο διοργάνωση προγραμμάτων διοίκησης πελατών ο διατήρηση θετικών δεικτών
Διοίκηση πληροφορίας	<ul style="list-style-type: none"> ο μέτρηση αποδοτικότητας σε σχέση με ανατιθέμενους στόχους ο οργάνωση πληροφοριών 	<ul style="list-style-type: none"> ο χρήση τεχνολογίας για συλλογή πληροφοριών ο δημιουργία δεικτών αποδοτικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> ο εσωτερικός έλεγχος ο εξέταση αποτελεσματικότητας δεικτών 	<ul style="list-style-type: none"> ο ενθάρρυνση χρήσης συστημάτων ο εφαρμογή ανάλυσης δεδομένων
Αναγνώριση συνεργατών	<ul style="list-style-type: none"> ο βελτίωση ποιότητας προμηθευτών 	<ul style="list-style-type: none"> ο θέσπιση βραβείου προμηθευτών ο διαμοίραση της πληροφορίας 	<ul style="list-style-type: none"> ο σύγκριση ποιότητας προμηθευτών ο δείκτες αξιολόγησης προμηθευτών 	<ul style="list-style-type: none"> ο εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης προμηθευτών ο αποστολή συγκριτικών αποτελεσμάτων στους προμηθευτές
Κοινωνική ευαισθησία	<ul style="list-style-type: none"> ο κοινωνική ευαισθησία ο προσφορά προς την κοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> ο χρήση μεθόδων ανακύκλωσης ο προγράμματα βοήθειας 	<ul style="list-style-type: none"> ο δωρεές & επιχορηγήσεις ο μείωση αποβλήτων 	<ul style="list-style-type: none"> ο εκπαίδευση για ευαισθητοποίηση προσωπικού ο εκπαίδευση για ασφάλεια
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	<ul style="list-style-type: none"> ο μείωση ελαττωματικών ο επίτευξη απαιτήσεων πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> ο διαδικασία six-sigma ο εμπλοκή προμηθευτών & πελατών στο σχεδιασμό αγαθών 	<ul style="list-style-type: none"> ο ανατροφοδότηση πληροφοριών πελατών/ προμηθευτών ο δημιουργία δεικτών απόδοσης 	<ul style="list-style-type: none"> ο διατήρηση αμφίδρομης επικοινωνίας ο θέσπιση περιοδικών προγραμμάτων ελέγχου ποιότητας
Διαρκής εκπαίδευση και γνώση	<ul style="list-style-type: none"> ο ενθάρρυνση της καινοτομίας 	<ul style="list-style-type: none"> ο συγκριτική μέτρηση ομάδων 	<ul style="list-style-type: none"> ο θέσπιση δεικτών απόκτησης 	<ul style="list-style-type: none"> ο θέσπιση κινήτρων & βραβείων

	<ul style="list-style-type: none"> ο ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού 	<ul style="list-style-type: none"> ο παραγωγής συγκριτική μέτρηση ανταγωνιστών 	<ul style="list-style-type: none"> ο γνώσης θέσπιση προγραμμάτων εκπαίδευσης ο χρήση νέων μεθόδων 	<ul style="list-style-type: none"> ο απόκτησης γνώσης εκπαίδευση όλου του οργανισμού στα εργαλεία ποιότητας
--	---	---	---	--

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Pui - Mun Lee (2002, σελ. 148).

Στο Σχήμα 1.6 απεικονίζεται ο κύκλος του Deming, ο οποίος αποτελείται από μία σειρά ενεργειών που είναι αναγκαίες για κάθε συστηματική & οργανωμένη ανάλυση για βελτίωση και αποτελεί τη βάση της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (2002), ο κύκλος αυτός αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- i. Σχεδιασμός: αφορά την εξέταση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού έτσι ώστε να εντοπιστούν προβλήματα και να αναπτυχθούν σχέδια δράσης για την επίλυσή τους.
- ii. Εφαρμογή: αποτελεί την υλοποίηση των σχεδίων δράσης που αναπτύχθηκαν στο στάδιο του Σχεδιασμού σε πειραματικό επίπεδο.
- iii. Έλεγχος: αξιολογούνται τα παραπάνω αποτελέσματα. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα αυτά δεν είναι ικανοποιητικά, προτείνονται νέα σχέδια δράσης και επιστροφή στο στάδιο της Εφαρμογής.
- iv. Έλεγχος: αξιολογούνται τα αποτελέσματα των προηγούμενων σταδίων. Αν αυτά δεν κριθούν αποτελεσματικά, προτείνονται εκ νέου άλλα σχέδια δράσης για τις περιοχές του οργανισμού που χρήζουν βελτίωσης και επιστροφή στο στάδιο του Ελέγχου.



Σχήμα 1.6 Ο κύκλος του Deming.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Deming WE (1986)⁶.

Σύμφωνα με τον κύκλο του Deming, η βελτίωση της ποιότητας είναι μία συνεχής διαδικασία που αποσκοπεί σε συνεχώς υψηλότερη αποδοτικότητα & αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και πρέπει να αποτελεί διαρκή στόχο. Συχνά απαιτείται αλλαγή νοοτροπίας (Σούμπαση, 2003).

⁶Out of crisis, Institute of Technology, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
http://www.papageorgiou-hospital.gr/c1/index.php?option=com_content&view=article&id=551&Itemid=511&lang=el
 Τελευταία πρόσβαση 31/01/2014.

1.7 Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ενός δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού μπορεί να οδηγηθεί στην υιοθέτηση της ΔΟΠ προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητά της, μέσω της επίτευξης ποιότητας. Οι κύριοι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ, είναι:

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της οργάνωσης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση ποιότητας.
- Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών⁷, σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης.
- Η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών και
- Η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας (Δερβιτσιώτης, 2005).

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της, είναι η συλλογική εργασία και η συνειδητοποίηση εκ μέρους όλων, της αλυσίδας που συνδέει κάθε εμπλεκόμενο με την οργάνωση και την πραγματοποίηση συνοχής σε αυτή. Εξάλλου, η συλλογική εργασία εξασφαλίζει τη δημιουργικότητα, τη συμμετοχή και την εξέλιξη του εργαζομένου. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να υπάρχει η σωστή καθοδήγηση & δέσμευση από τη μεριά της διοίκησης, καθώς και το κατάλληλο κλίμα από την πλευρά των εργαζομένων. Σημαντικό είναι οι τελευταίοι να μην αισθάνονται ότι εξαναγκάζονται να ακολουθούν μηχανιστικές διαδικασίες, αλλά ότι συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη ποιότητας και στην ικανοποίηση του πελάτη – πολίτη (Γιαννακοπούλου, 2011).

⁷ Π.χ. Χάρτες ελέγχου ποιότητας ή Χάρτες Χρηστών στο Δημόσιο Τομέα. Βασική ιδέα για τη δημιουργία Χαρτών ήταν η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες – πολίτες.

1.8 Βασικές διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στον Πίνακα 1.7 απεικονίζονται, συνοπτικά, οι βασικές διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων της Παραδοσιακής Διοίκησης & της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

Πίνακας 1.7 Βασικές διαφορές μεταξύ Κλασικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Προσέγγιση Παραδοσιακής Διοικητικής	Προσέγγιση ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα & ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος & ποιότητα
Ανώτερα στελέχη υπεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος ευθύνεται	Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών & παραγωγής
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση κόστους
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: τα στελέχη & οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός & διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα: το τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα: όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης & τεχνικό

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Δερβιτσιώτης Κ. (2003, σελ. 63– 64).

Η ΔΟΠ, σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση σε ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό αποτελεσματικότητας, έχει συνθετικό χαρακτήρα και καλύπτει όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας, καθώς και ένα ευρύ φάσμα μεθόδων και τεχνικών βελτίωσης προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.

Κατά το στάδιο εφαρμογής της ΔΟΠ, θεωρείται αυτονόητο ότι οι εργαζόμενοι θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, *μόνο όταν η έννοια της*

ποιότητας έχει αφομοιωθεί από όλα τα μέλη του οργανισμού, δημόσιου ή ιδιωτικού (Γιαννακοπούλου, 2011).

Κεφάλαιο 2. Ποιότητα και Δημόσιοι Οργανισμοί

2.1 Προσανατολισμοί για τον καθορισμό της έννοιας της ποιότητας στο δημόσιο τομέα

Η έννοια της ποιότητας εκφράζεται σε μια σειρά ορισμών, οι οποίοι αλληλοσυμπληρώνονται. Μεταξύ αυτών:

Βελτίωση του «τρόπου διακυβέρνησης» (της συνταγματικής αρχιτεκτονικής & της δομής της κυβέρνησης και της κοινωνίας) και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας δράσης (Bovaird & Löffler, 2002; Bovaird et al. 2002; Daemon & Schaap, 2000; PUMA, 2002).

Η Ποιότητα μπορεί να οριστεί από την ευκαιρία επαρκούς χαρακτήρα (OECD⁸, 2001).

Το σύνολο των προτύπων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος, σε σχέση με την ικανότητά του να ικανοποιεί τις ανάγκες που είναι γνωστές ή τεκμαιρόμενες (ISO 9004-2).

Ποιότητα είναι το επίπεδο στο οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί τις απαιτήσεις. Αυτά μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα και να

⁸ Organisation for Economic Co-operation and Development–OECD (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης-Ο.Ο.Σ.Α.)

είναι ικανοποιητικά ή φτωχά, ικανοποιητικά ή καλά και άριστα (ISO 9000:2000 Πρότυπο. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο).

Οι Beale και Pollitt (1994) ανακάλυψαν ότι, σε ό, τι αφορά τα πρότυπα, η γνώση των πελατών είναι πολύ μικρή, ακόμη και σε μια χώρα που δίνει στις σχετικές πληροφορίες μια κεντρική θέση στην πολιτική ατζέντα (όπως για παράδειγμα η Μεγάλη Βρετανία) (Bouckaert, 2001).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1996) διενήργησε μια μελέτη με έμφαση στην ευαισθητοποίηση της σημαντικότητας και του ρόλου της ποιότητας στον κόσμο, τα αποτελέσματα της οποίας, συνοπτικά, απεικονίζονται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1 Η συνειδητοποίηση της σημασίας και του ρόλου της ποιότητας στον κόσμο.

Κράτος/ Περιοχή	Ο ρόλος της Ποιότητας στη Διοίκηση	Το επίπεδο ευαισθητοποίησης της σημαντικότητας & του ρόλου της ποιότητας
Ιαπωνία	Η Ποιότητα είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο της συνολικής διαχείρισης του οργανισμού	Άριστο
Αμερική	Η Ποιότητα διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο	Καλό
Δυτική Ευρώπη	Η Ποιότητα θεωρείται ένα εξειδικευμένο πρόβλημα διαχείρισης	Περιορισμένο
Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη	Η Ποιότητα θεωρείται ότι είναι πρόβλημα μόνο των υπαλλήλων των τμημάτων άμεσης	Περιορισμένο

	παραγωγικότητας	
Άλλες περιοχές	Η Ποιότητα γίνεται αντιληπτή ως ένα δευτερεύον πρόβλημα, που δεν σχετίζεται με τη διαχείριση	Μειωμένο

Πηγή: European Commission (1996). Στους Matei & Lazar (2011, σελ. 68, προσαρμοσμένο).

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί, πλέον, μια σημαντική πτυχή της απόδοσης σε κάθε οργανισμό του δημόσιου τομέα (OECD, 2001). Η δημόσια διοίκηση των εθνικών κρατών επιχειρεί να επιτύχει την απόδοση μέσω στρατηγικών διαχείρισης της ποιότητας (Matei & Lazar, 2011).

2.2 Ποιότητα στην Δημόσια Διοίκηση

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, δημιουργήθηκε η αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού & αναμόρφωσης του δυσλειτουργικού και γραφειοκρατικού δημόσιου τομέα, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες της κοινωνίας και να ευημερήσει σε ένα έντονο παγκοσμιοποιημένο & ανταγωνιστικό περιβάλλον (Osborne & Gaebler, 1992; Staes & Thijs, 2005/1).

Η βελτίωση της απόδοσης του δημόσιου τομέα είναι ένας στόχος που τίθεται ψηλά στην πολιτική ατζέντα σε όλες σχεδόν τις βιομηχανικές χώρες. Από τότε που η απόδοση του δημόσιου τομέα συνδέεται στενά με τη συνολική οικονομική απόδοση των εθνών, μπορεί να τοποθετηθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Το 2000, με την υιοθέτηση της ατζέντας της Λισαβόνας, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) έθεσαν το δύσκολο έργο του να καταστεί η Ένωση η πιο ανταγωνιστική οικονομική περιοχή στον κόσμο, βασισμένη στη γνώση, ικανή για αειφόρο ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες ευκαιρίες για εργασία, υψηλότερη κοινωνική ευαισθησία

και ένα απλουστευμένο κανονιστικό περιβάλλον. Ουσιαστικά, με τη συνθήκη της Λισαβόνας επικυρώθηκε η ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα, την περίοδο εκείνη, ένα κύμα προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης σαρώνει πολλές ευρωπαϊκές χώρες (όπως το αγγλικό «Modeling Government», το ιρλανδικό «Quality Customer Service Initiative», το γερμανικό «Moderner Staat» κ.ά.). Το περιεχόμενο των προγραμμάτων αυτών επηρεάζεται, σε μεγάλο βαθμό, από την εμπειρία του ιδιωτικού τομέα και την προσπάθεια ενδυνάμωσης της κοινωνίας των πολιτών.

Τα βασικά πεδία των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, που αποτυπώνονται στα προγράμματα αυτά, αφορούν στην:

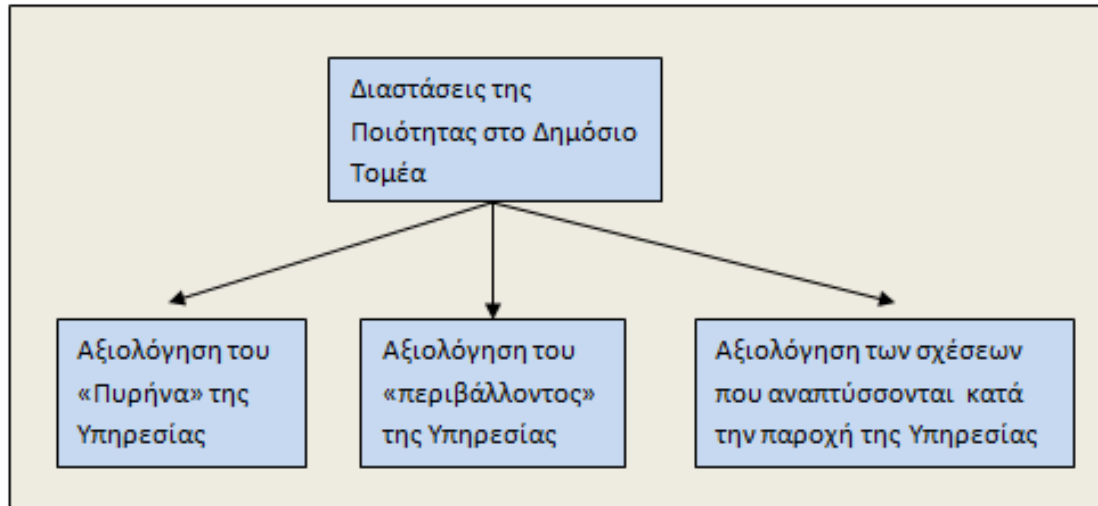
- Αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών μέσω της θέσπισης στόχων και της αξιολόγησης οργανικών μονάδων & υπαλλήλων βάσει δεικτών αποδοτικότητας.
- Βελτίωση της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων (νόμοι, ΠΔ, ΚΥΑ), της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών και άρσης των διοικητικών εμποδίων για τον πολίτη & τους επιχειρηματίες, καθώς και της ενίσχυσης της διαφάνειας & της ανάπτυξης του κοινωνικού διαλόγου.
- Κατοχύρωση των δικαιωμάτων των εργαζομένων μέσω της ενίσχυσης του διμερούς διαλόγου και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.
- Εισαγωγή της «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» (e- Government) μέσω της δυνατότητας ηλεκτρονικής πρόσβασης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και της δικτύωσης των δημόσιων υπηρεσιών μεταξύ τους.
- Ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ενίσχυση των θεσμών διαφάνειας και ελέγχου⁹.

Στο Σχήμα 2.1, απεικονίζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες, δίνοντας έμφαση σε τρεις σημαντικές διαστάσεις της ποιότητας:

- Τον πυρήνα της υπηρεσίας (δηλ. το ουσιαστικό μέρος από το οποίο συνίσταται η υπηρεσία).

⁹http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post_9241.html
25/01/2014).

- Το εξωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας.
- Τις σχέσεις που μπορεί να αναπτύσσονται κατά την παροχή των υπηρεσιών¹⁰.



Σχήμα 2.1 Το πλαίσιο της Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.
 Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Σαουλίδου (2004, σελ. 17).

Η επίτευξη των στόχων της Λισαβόνας, στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, προϋποθέτει την αποτελεσματική & αποδοτική λειτουργία των εθνικών διοικήσεων και την εφαρμογή αποτελεσματικών & καινοτόμων πρακτικών. Αυτές οι αναμορφώσεις εισήγαγαν νέες αρχές, όπως επικέντρωση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, μέριμνα για διαφάνεια και υπευθυνότητα, ενημέρωση για τα παραδοτέα των δημοσίων υπηρεσιών.

Οι περισσότεροι θα συμφωνήσουν, επίσης, ότι οι χώρες μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα τους, με την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες (Social and Cultural Planning Office, The Hague, 2004/8).

¹⁰ www.fis.utoronto.ca/resources/inforun/aca/newacqJan2002,

Managing for Value and Performance, «Self Assessment for Value and Performance: processes in developing library plans and best value», Proceeding of a LISU seminar 7-8th March 2000. Τελευταία πρόσβαση: 25/11/2013.

2.3 Η ποιότητα ως αναπόσπαστο κομμάτι του δημόσιου management

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιήθηκε αρχικά στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να επιτευχθεί ενιαία παρακολούθηση και εκτίμηση όλων των σχετικών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, με σκοπό την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων στην επιχείρηση (Matei & Andreescu, 2005). Η «ποιότητα» είναι μια γενική έννοια αλλά όχι νέα στη δημόσια διοίκηση. Αντίθετα, η ποιότητα ήταν, τουλάχιστον εμμέσως, μια έννοια της δημόσιας διοίκησης από την δημιουργία της σύγχρονης διοίκησης, όταν συνδέθηκε με την τήρηση των κανονισμών και των διαδικασιών, με την επίσημη ορθότητα, τη βιωσιμότητα και την απουσία αυθαίρετων αποφάσεων (Engel, 2003).

Η Γιαννακοπούλου (2011) μέσα από βιβλιογραφική έρευνα καταλήγει ότι η σημασία της ποιότητας στο δημόσιο τομέα διαμορφώθηκε περί τα τέλη της δεκαετίας του 1960, όταν εμφανίστηκε η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management by Objectives – MBO). Πρόκειται για μία μεταβατική περίοδο, όπου για πρώτη φορά έγινε μία προσπάθεια σύνδεσης του σκοπού των δημόσιων υπηρεσιών με το παραγόμενο αποτέλεσμα.

Μια επισκόπηση σχετικά με την εμφάνιση της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση μπορεί να βρεθεί στον Engel (2003), ο οποίος υπογραμμίζει την ιδέα σύμφωνα με την οποία η «ώθηση για την ποιότητα» (Massey, 1999) ήταν παρούσα στο δημόσιο τομέα κατά το τελευταίο ήμισυ της δεκαετίας του 1980, όπου μεταφέρθηκε η έννοια της ποιότητας από τον ιδιωτικό τομέα στον δημόσιο, και σε ευρύτερη κλίμακα στη δεκαετία του 1990, επιτρέποντας στη ποιότητα να γίνει «ένας κεντρικός όρος στη σύγχρονη ρητορική» (Pollitt & Bouckaert, 1995), ένα από τα θέματα και τις κεντρικές ανησυχίες του διοικητικού εκσυγχρονισμού στη Δυτική Ευρώπη και στον «κόσμο του ΟΟΣΑ» (OECD world) ή ακόμα και «μια πρόσφατη επιδημία» θέτοντας τον πολίτη ως το βασικό παράγοντα επίτευξης ποιότητας (Pollitt & Bouckaert, 2000).

Αρχικά το κίνημα της ποιότητας βασίστηκε στους Ευρωπαϊκούς Χάρτες Πολιτών (Χάρτης Πολιτών στο Ηνωμένο Βασίλειο, 1991; Χάρτα Δημοσίων

Υπηρεσιών στη Γαλλία, 1992; Χάρτης Χρηστών στο Βέλγιο, 1993) με στόχο την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως αυτή γινόταν αντιληπτή από τους χρήστες των παρεχόμενων υπηρεσιών (Staes & Thijs, 2005/1). Πρόκειται για τη δέσμευση ενός φορέα απέναντι στον πολίτη σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, όπως πολιτική δέσμευση περί εφαρμογής των προγραμμάτων του, προσδιορισμός συγκεκριμένου προϋπολογισμού, στόχοι Δημόσιας Υπηρεσίας (Πασσάς, 2010).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 εφαρμόστηκαν διάφορα μοντέλα και τεχνικές ποιότητας στο δημόσιο τομέα (EFQM, ISO, ΚΠΑ) ενώ πολλά κράτη μέλη της ΕΕ ανέλαβαν πρωτοβουλίες για τη προώθηση της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες τους. Φαίνεται, λοιπόν, ότι αρχίζει να γίνεται αντιληπτό ότι τα εργαλεία της ΔΟΠ μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός μηχανισμού ανάπτυξης του δημόσιου τομέα, συνδυάζοντας πρότυπα συμμόρφωσης με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πολίτη – πελάτη ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα, η αναβάθμιση των λειτουργιών των υπηρεσιών, η αξιοπιστία & η συνέπεια στην απόδοση, η μείωση αστοχιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών και η αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων με την ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητάς τους (Γιαννακοπούλου 2011).

Κατά συνέπεια, η ΔΟΠ θεωρείται ως ένα «ολιστικό» εργαλείο, το οποίο από τα τέλη της δεκαετίας του '80 άρχισε να εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στο δημόσιο τομέα (Matei & Andreescu, 2005; Matei & Lazar, 2011).

Σύμφωνα με τον Beltrami (Γιαννακοπούλου, 2011), η ποιότητα στο δημόσιο τομέα εξελίχθηκε σε τρεις, κυρίως, φάσεις:

1. Η ποιότητα με την έννοια του σεβασμού των κανόνων και των διαδικασιών.
2. Η ποιότητα με την έννοια της αποτελεσματικότητας.
3. Η ποιότητα με την έννοια της ικανοποίησης των πολιτών – πελατών.

2.4 Ποιότητα και Ιδιωτικός Τομέας

Η ενασχόληση με την ποιότητα στον ιδιωτικό τομέα πρωτοεμφανίστηκε κατά τη μεταπολεμική περίοδο με τη βιομηχανική επανάσταση. Ξεκίνησε από τη συμμόρφωση σε τεχνικές προδιαγραφές και πρότυπα και κατέληξε στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης των πελατών (Γιαννακοπούλου, 2011).

Ο Δερβιτσιώτης (2005) αναφέρει ότι η ποιότητα στον ιδιωτικό τομέα, γίνεται αντιληπτή όχι μόνο ως προς τις εξωτερικές προδιαγραφές προϊόντων & υπηρεσιών, αλλά κυρίως ως προς την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από την πλευρά του πελάτη. Κύριος σκοπός των επιχειρήσεων είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους βάσει της προσφερόμενης αξίας στους πελάτες τους και η αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους. Στην εποχή μας, το γενικότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία και την τεχνολογία, οδηγεί τις δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις σε δραστικές προσαρμογές, όχι μόνο στα μέσα και τον τρόπο παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά σε ακόμη πιο απαιτητικές αλλαγές σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων τους.

Ο Μπουραντάς (2002) παρατηρεί ότι τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει αρκετοί οργανισμοί, σε διεθνές και εθνικό επίπεδο, που προσπαθούν να υποστηρίξουν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν τη ΔΟΠ και να παρέχουν υπηρεσίες πιστοποίησης διασφάλισης της ποιότητας. Τα μοντέλα ποιότητας που επιλέγονται από μία ιδιωτική επιχείρηση βάσει των προβλημάτων και αδυναμιών της, έχο υ ως σκο π ά την ανάπτυξη της Ολικής Ποιότητας και ευρύτερα της «τελειότητας».

Η Γιαννακοπούλου (2011) σημειώνει ότι για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας ενός οργανισμού αρχικά εφαρμόστηκε το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000, με σκοπό την επίτευξη μικρών ή μεγάλων βελτιώσεων για την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ISO αποτελεί το πρώτο βήμα για την προσέγγιση μεθόδων Ολικής Ποιότητας.

2.5 Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας

Οι διαφορές στη διοίκηση μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα έχουν επισημανθεί από πολύ νωρίς (Drucker, 1973; Fottler, 1981). Η εξέλιξη της ποιότητας στον δημόσιο τομέα δεν χαρακτηρίζεται από την ίδια ανάπτυξη που γνώρισε στους ιδιωτικούς οργανισμούς, καθώς οι προϋποθέσεις λειτουργίας των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών δεν ταυτίζονται (Αγογλωσσάκη, 2005).

Ωστόσο, οι ραγδαίες εξελίξεις στο παγκόσμιο αλλά και εγχώριο οικονομικό γίνεσθαι, οδηγούν το δημόσιο τομέα σε μία μεταβατική περίοδο. Οι συνεχείς πιέσεις από την παγκοσμιοποίηση και τα νέα δεδομένα επιβίωσης των δημόσιων οργανώσεων σε μία εποχή λιτότητας, θέτουν τα παραδοσιακά πρότυπα του δημόσιου τομέα υπό αμφισβήτηση και καθιστούν ανεπείκαιρη τη μέχρι πρότινος κατεστημένη κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων δημόσιας διοίκησης.

Στη σύγχρονη οικονομία, ο ρόλος του κράτους επαναπροσδιορίζεται και τα όρια μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα καθίστανται όλο και πιο δυσχερή. Ταυτόχρονα, η εισαγωγή εργαλείων διοίκησης (management) στο δημόσιο τομέα έχει δημιουργήσει προβληματισμό αλλά και ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς την οριοθέτηση και τη διάκρισή του από τον ιδιωτικό τομέα (Halachmi, 1995).

Στη διδακτορική του διατριβή ο Ζαμπετάκης (2007, σελ. 77) αναφέρει ότι στη διεθνή βιβλιογραφία (Fottler, 1981; Emy & Hughes, 1991; Wanna et al. 1992) οι διαφορές στη διοίκηση του ιδιωτικού τομέα και του δημοσίου εστιάζονται κυρίως:

- Στην απόδοση των ευθυνών.
- Στον τρόπο διαχείρισης του κινδύνου.
- Στις πολιτικές παρεμβάσεις.
- Σε ασάφειες αναφορικά με τους στόχους και τη μέτρηση της απόδοσης.
- Στα συστήματα παρακίνησης και αμοιβών.

Όσον αφορά τη θέσπιση στόχων, τις πολιτικές παρεμβάσεις και το γενικότερο πολιτικό περιβάλλον, ο Μιχαλόπουλος (2003) αναφέρει ότι η λειτουργία ενός

δημόσιου οργανισμού επηρεάζεται από πολιτικές διεργασίες, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η θέσπιση στόχων των δημόσιων οργανισμών δεν αποτελεί απλά μία τεχνοκρατικά άρτια λειτουργία, αλλά μία πολιτική πράξη, δημιουργώντας ενίοτε ερμηνευτικά ζητήματα ως προς τους σκοπούς τους, οι οποίοι μπορεί να είναι και αντιφατικοί μεταξύ τους. Εν αντιθέσει, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ακολουθούν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους, διευκολύνοντας τον προγραμματισμό των δράσεων, τον έλεγχο, καθώς και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας & της αποδοτικότητας των στελεχών, πρακτική που θεωρείται δύσκολη να πραγματοποιηθεί στο δημόσιο τομέα.

Ο Σπηλιωτόπουλος (2002) τονίζει ότι μία βασική διαφορά μεταξύ αυτών των δύο τομέων υπόκειται και στο κανονιστικό – θεσμικό πλαίσιο που τους περιβάλλει. Οι δημόσιοι οργανισμοί αποτελούν στοιχεία της θεσμικής καταστατικής τάξης ενός δημοκρατικού πολιτικού συστήματος. Υπό την έννοια αυτή, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αρκούνται στο να μην παρανομούν κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων τους ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν μόνο όταν η ανάλογη νομοθεσία επιτρέπει την εκδήλωση της σχετικής δράσης (Αρχή της νομιμότητας της Διοίκησης). Συνεπώς, πολλές φορές οι διοικητικές επιλογές περιορίζονται και ο νομικισμός, που οδηγεί στη νομιμοφάνεια και σε μία νοοτροπία νομιμότητας, εμποδίζει την παραγωγή αναγκαίων και χρήσιμων αποτελεσμάτων για τους πολίτες και την κοινωνία.

Ο Boyne (2002) υποστηρίζει ότι οι τεχνικές διοίκησης δεν μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς από τον ένα τομέα στον άλλο εξαιτίας των διαφορών στο οργανωτικό περιβάλλον, στους στόχους, στις δομές και στις αξίες. Μεταξύ άλλων υποστηρίζει ότι:

- Ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ανήκουν σε επιχειρηματίες και μετόχους, οι δημόσιες ανήκουν συλλογικά στα μέλη της πολιτικής κοινότητας. Οι McAdam & Saulters (2000) παρατηρούν ότι ο ιδιωτικός τομέας εξυπηρετεί πελάτες και μετόχους ενώ ο δημόσιος τομέας λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις των χρηστών του (π.χ. ψηφοφόροι, φορολογούμενοι).
- Τα έσοδα στο δημόσιο τομέα προέρχονται από φόρους και όχι από πωλήσεις σε πελάτες (ιδιωτικός τομέας).
- Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα ελέγχονται, ως επί τω πλείστον, από πολιτικές δυνάμεις και όχι από τις δυνάμεις της αγοράς.

- Οι διευθυντές του δημοσίου είναι λιγότερο υλιστές και αισθάνονται ασθενέστερη οργανωτική δέσμευση από τους ομόλογους τους στον ιδιωτικό τομέα.
- Η γραφειοκρατία δεν έχει μειωθεί αισθητά. Συνεχίζει να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη.

Οι Eskildsen et al. (2004) σημειώνουν ότι οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί έχουν περιορισμούς στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, εφόσον πολλοί εργαζόμενοι στον τομέα αυτό καλύπτονται από συλλογικές συμφωνίες διαπραγμάτευσης, οι οποίες περιορίζουν τη δυνατότητα των δημόσιων οργανισμών να αναπτύξουν σχετικές πρωτοβουλίες.

Ο Frederickson (1997) τονίζει ότι η διοίκηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει αξίες, οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο στα πλαίσια της οικονομικής αποδοτικότητας, αλλά επεκτείνονται σε έννοιες όπως η ισονομία, η δικαιοσύνη και η κοινωνικότητα.

Οι ιδιωτικοί οργανισμοί επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα υιοθετώντας μία συστημική προσέγγιση ενώ οι στο δημόσιο τομέα δίνεται έμφαση στην **ανθρώπινη διάσταση**.

Παρόλα αυτά, οι αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ) έχουν επηρεαστεί από τις αρχές και τις διαδικασίες διοίκησης του ιδιωτικού τομέα. Το μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που εφαρμόζεται στους δημόσιους οργανισμούς, αποτελεί ουσιαστικά μία παραλλαγή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας έχει καθιερώσει ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα βραβείου ποιότητας για τους δημόσιους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο χώρο της Εκπαίδευσης, της Υγείας και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στο πλαίσιο αξιολόγησης των υποψηφίων που χρησιμοποιείται δεν έχει διαφορές από την περίπτωση των ιδιωτικών οργανισμών.

Τέλος, προς τη κατεύθυνση κοινής αντιμετώπισης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα βρίσκονται τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO που είναι τα ίδια τόσο για τους ιδιωτικούς όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς.

Σε μια μελέτη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration/ EIPA, 2009) υποστηρίζεται ότι οι διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα θεωρούνται πλέον αμελητέες και κατά συνέπεια οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να καθοδηγούνται περισσότερο όπως οι ιδιωτικοί. Στη Νέα, λοιπόν, Δημόσια Διοίκηση η μελέτη αυτή υποστηρίζει ότι πλέον στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να:

- Προτιμάται η ιδιωτική ιδιοκτησία. Υπάρχει άνοιγμα των μονοπωλίων στον ανταγωνισμό, ιδιωτικοποίηση, αναθέσεις σε εξωτερικούς αναδόχους.
- Δίνεται περισσότερη σημασία στο αποτέλεσμα και στους ποσοτικοποιημένους στόχους απόδοσης και όχι τόσο στις διαδικασίες. Χρησιμοποιούνται διοικητικά μοντέλα απόδοσης για την καθοδήγηση του δημόσιου τομέα.
- Υπάρχει αντιπροσώπευση της διοίκησης και διαρθρωτικές μεταβιβάσεις. Μεταφορά της εξουσίας σε αντιπροσώπους και κυβερνητικής ιδιοκτησίας εταιρείες. Επιπρόσθετα, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο, στην επιστασία και στην ανάληψη ευθυνών.
- Δίνεται βαρύτητα στη διοίκηση και στις γενικότερες ποιότητες της ηγεσίας. Αισθητή μίμηση μερικών ιδεών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, όπως οι συμβάσεις εργασίας περιορισμένου χρόνου, άρση της μονιμότητας, επιχειρησιακά πλάνα, συμβόλαια απόδοσης, συστήματα αμοιβών βασισμένα στην απόδοση και κείμενα στόχων.
- Προτιμώνται μη χρηματικά κίνητρα, όπως κίνητρα αξιών και ηθικής.
- Δίνεται περισσότερη βαρύτητα στην εξοικονόμηση, στην αποδοτικότητα και στον έλεγχο του κόστους.
- Προτιμώνται βραχυπρόθεσμα, καλά προσδιορισμένα, συμβόλαια και όχι μακροπρόθεσμα, λιγότερο προσδιορισμένα, συμβόλαια, όπως στο παρελθόν.

Σε γενικές γραμμές, η ποιότητα στον δημόσιο τομέα (σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ομοσπονδιακό επίπεδο) δεν έχει συναντήσει την ανάπτυξη

που έχει γνωρίσει στον ιδιωτικό τομέα. Παρόλα αυτά, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί έχουν πραγματοποιήσει αξιολογή πρόοδο, ενσωματώνοντας τις αρχές της ποιότητας στα πλαίσια λειτουργίας τους (Αγογλωσσάκη, 2005). Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

2.6 Χαρακτηριστικά της διαχείρισης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση

Η διαχείρισης της Ποιότητας αποτελείται από μία σειρά από χαρακτηριστικά (Moldoveanu & Dobrin, 2003, σελ. 9):

- Στόχος είναι να επιτευχθεί η ικανοποίηση του πελάτη.
- Η Ποιότητα ορίζεται από τον πελάτη.
- Η Ποιότητα επηρεάζει όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, είτε σχετίζονται άμεσα είτε όχι με το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Οι πελάτες είναι εξωτερικοί.
- Στόχος είναι ο έλεγχος των δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβάνοντας, πρωτίστως, τη διαχείριση ολόκληρου του οργανισμού.
- Συμμετέχουν όλοι στην εφαρμογή της Ποιότητας.
- Η συμμετοχή καθορίζεται από την πεποίθηση.
- Η μεθοδολογία κατευθύνεται, κυρίως, προς την πρόληψη, στοχεύοντας να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα εξ αρχής.
- Η ευθύνη, για την επίτευξη ή όχι της Ποιότητας, είναι όλων μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 2.2, η Ποιότητα εξ αρχής αντιμετωπίζεται ως ένας μακροχρόνιος στόχος, ως μία «μαγική» λέξη που μπορεί και να φαντάζει εχθρική. Εν συνεχεία, μέσα από μία συνεχή διαδικασία εξέλιξης και αλλαγής νοοτροπίας του οργανισμού, η Ποιότητα ενσωματώνεται σε όλο τον οργανισμό και επιτυγχάνεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

2.7 Ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα

2.7.1 Ιδιαιτερότητες δημοσίων αγαθών/ υπηρεσιών

- **Προϊόντα κανονιστικά** (προκλητής ζήτησης¹¹ ή υποχρεωτικής κατανάλωσης).

Πρόκειται για υπηρεσίες μη επιθυμητές από τον άμεσο αποδέκτη, ο οποίος υποχρεούται να συναλλαχθεί με τον δημόσιο φορέα εξαιτίας μονομερούς κανονιστικής απόφασης του τελευταίου για λόγους προστασίας του δημόσιου συμφέροντος (π.χ. οι αδειοδοτήσεις, οι συνεπαγόμενοι έλεγχοι/ αυτοψίες, οι πληρωμές τελών, η εγγραφή στα δημοτολόγια κ.λπ.).

- **Προϊόντα αναδιανομής**

Η κατανάλωση αυτών των αγαθών ή υπηρεσιών είναι απολύτως επιθυμητή, δύναται, όμως, να παρέχονται και μέσω της αγοράς. Ωστόσο, το κόστος τους τα καθιστά δυσπρόσιτα για ευρύτερες ομάδες πληθυσμού (π.χ. υπηρεσίες υγείας, παιδείας, κοινωνική ασφάλιση, κ.λπ.).

- **Προϊόντα φυσικού μονοπωλίου**

Είναι η κατηγορία εκείνων των προϊόντων, που κατά την παραγωγή τους οι αναπτυσσόμενες οικονομίες κλίμακας οδηγούν αναπόδραστα σε καθεστώς μονοπωλίου (φυσικό μονοπώλιο) ή ολιγοπωλίου. Στην ενότητα αυτή μπορεί να εντάσσονται οι σιδηρόδρομοι, οι τηλεπικοινωνίες, η ενέργεια κ.λπ.)¹².

¹¹ Το φαινόμενο της προκλητής ζήτησης (induced demand) περιγράφει την κατάσταση εκείνη κατά την οποία η αύξηση της προσφοράς ενός αγαθού συνοδεύεται από αύξηση της ζήτησης και εντάσσεται στη θεωρία της προσφοράς & της ζήτησης. Έχει λάβει σημαντικές διαστάσεις στη συζήτηση σχετικά με το θέμα της εξάπλωσης των μεταφορικών συστημάτων, ως επιχείρημα ενάντια στην επέκταση κομβικών δρόμων του οδικού δικτύου, με την αιτιολογία ότι συντελούν στην επέκταση του αστικού περιβάλλοντος. Στον τομέα της υγείας, προκλητή ζήτηση ονομάζεται η δυνατότητα του ιατρικού σώματος ή των διοικητικών υπαλλήλων να προκαλούν αύξηση των ζητούμενων ως «αναγκαίων» υπηρεσιών, καθιερώνοντας υποχρεωτικές διαδικασίες (Evans, 1974).

¹²http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post_9241.html
25/01/2014.

Τελευταία πρόσβαση:

2.7.2 Εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ

Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ θα μπορούσε να επιφέρει μερικά άμεσα και έμμεσα οφέλη, συμπεριλαμβανομένων της ενισχυμένης ανταγωνιστικής θέσης, της υψηλότερης παραγωγικότητας, τις μειωμένες δαπάνες και την καλύτερη διαχείριση δαπανών, την αυξανόμενη πίστη (από πλευράς πελατών) και τη διατήρηση ή, ακόμη καλύτερα, την βελτίωση του ηθικού των υπαλλήλων (Forza & Filippini, 1998; Lorente et al. 1999; Chen et al. 2004).

Ωστόσο, μπορούν να προκύψουν εμπόδια κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ, όπως:

1. Έλλειψη συμμετοχής της διοίκησης. Χωρίς την υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση, οι προσπάθειες θα είναι μάταιες (Brashier & Sower, 1996; Matherly & Lasater, 1992; Chen et al. 2004).
2. Δυσκολία αλλαγής της φιλοσοφίας που επικρατεί στον οργανισμό.
3. Έλλειψη νοοτροπίας, στη δημόσια διοίκηση, επικεντρωμένης στον πολίτη/ πελάτη, καθώς επίσης και έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
4. Προσανατολισμός του δημοσίου τομέα στην εξυπηρέτηση μίας «πολιτικής πελατείας».
5. Άκαμπτο σύστημα αμοιβών και έλλειψη κινήτρων.
6. Υποβαθμισμένο «ψυχολογικό» περιβάλλον (αναγνώριση – ανταμοιβή).
7. Πολιτικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού (γενική και όχι εξειδικευμένη εκπαίδευση, έλλειψη περιγραφής καθηκόντων, άκαμπτη ιεραρχία, πολιτικές παρεμβάσεις, έλλειψη κινητικότητας & ευελιξίας προσωπικού, στατικό και μη διαφοροποιημένο μισθολόγιο, κ.λπ.).
8. Έλλειψη δυνατότητας μέτρησης της απόδοσης.
9. Ελλιπής χρήση στοιχείων. Τα στοιχεία πρέπει να είναι αξιόπιστα, η διαδικασία μέτρησης πρέπει να είναι συνεπής και οι μέθοδοι ανάκτησης στοιχείων πρέπει να είναι ικανοποιητικές (Chen et al. 2004).
10. Έλλειψη συνεργασίας και ομαδικής εργασίας μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας.
11. Εστίαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη αντί των μακροπρόθεσμων στόχων.
12. Ανεπαρκείς πόροι ή έλλειψη συνεχούς υποχρέωσης των πόρων.
13. Έλλειψη συνεχούς και αποτελεσματικής κατάρτισης & εκπαίδευσης.

14. Έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των υπαλλήλων.
15. Έλλειψη κοινής διορατικότητας αποστολής ή κατευθυντήριων αρχών.
16. Έλλειψη στρατηγικής κατεύθυνσης.
17. Διοικητική αποτυχία να αναγνωριστεί ή να ανταμειφθεί η επίτευξη του στόχου (Black & Porter, 1996; Chen et al. 2004; Stashevsky & Elizur, 2000).

2.8 Τα Πρότυπα Ποιότητας¹³ που χρησιμοποιούνται στη δημόσια διοίκηση

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας, που ιδρύθηκε το 1988 από τις υψηλής απόδοσης ευρωπαϊκές εταιρείες με στόχο την προώθηση και τη διάδοση της ιδέας της επιχειρηματικής αριστείας στην Ευρώπη, ανέπτυξε και διαθέτει το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (European Foundation of Quality Management). Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε μια σειρά από οκτώ (8) βασικές έννοιες σχετικά με την αριστεία, οι οποίες μετατρέπονται σε ένα διάγραμμα των εννέα (9) κριτηρίων που δημιουργούν ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Πέντε κριτήρια καλύπτουν τι κάνει ο οργανισμός ενώ τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια καλύπτουν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον οργανισμό.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτή της αυτό-αξιολόγησης, πράγμα που σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν τις επιδόσεις τους με δομημένο τρόπο, με βάση τα πραγματικά γεγονότα και να εντοπίζουν τα δυνατά σημεία & τα πεδία όπου η βελτίωση είναι απαραίτητη¹⁴. Το μοντέλο EFQM χρησιμοποιείται ευρέως στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Engel, 2003). Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια το μοντέλο αυτό έχει εξαπλωθεί και σε επίπεδο μη κοινοτικών χωρών.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργάνων. Αναπτύχθηκε το

¹³ EFQM Excellence Model, Common Assessment Framework (CAF), ISO 9000 Standards.

¹⁴ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό το μοντέλο, βλ. www.efqm.org

1999/2000 από κράτη μέλη της ΕΕ ως ένα κοινό πλαίσιο του δημόσιου τομέα για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Το ΚΠΑ βασίζεται σε θεμελιώδεις έννοιες, στο διάγραμμα και τα κριτήρια αξιολόγησης που διαχειρίζονται από το μοντέλο EFQM και, συνεπώς, λειτουργεί με την αυτό-αξιολόγηση (Engel, 2002). Ωστόσο, το ΚΠΑ διαφοροποιείται από το μοντέλο του EFQM από έναν αριθμό διαστάσεων (υπό-κριτηρίων ή περιοχών που πρέπει να επιλυθούν, δείκτες, αποτελέσματα αρχείων συστήματος) και λαμβάνει υπόψη, ρητώς, την εξειδίκευση των δημόσιων οργανισμών (Matei & Lazar, 2011).

Εν τέλει, το ΚΠΑ προσφέρει ένα εύκολο και χωρίς κόστος πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης των δημοσίων οργανισμών στην Ευρώπη, επιτρέποντας τη χρήση ορθών πρακτικών και συγκριτικών αξιολογήσεων (EIPA)¹⁵.

Η σειρά ISO 9000 αναπτύχθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Προτύπων ήδη από το 1987 και αποτελεί ένα διεθνές πρότυπο αποδεκτό για τη διασφάλιση της ποιότητας στον τομέα της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών, το οποίο προσφέρει δείκτες και θέσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ένα σύστημα ποιότητας έχει καταρτιστεί στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Η σειρά αποτελείται από οδηγίες για τη χρήση του προτύπου (ISO 9000) και απαιτήσεις για τις οργανωτικές διαδικασίες που καθορίζονται για τους οργανισμούς που εκτελούν διάφορες δραστηριότητες (Engel, 2003).

Η σειρά ISO 9000 συνεργάζεται με το όργανο πιστοποίησης από τρίτα μέρη (που εκτελούνται από τις δομές πιστοποίησης) και επιτρέπει στους οργανισμούς να αποκτήσουν επίσημα πιστοποιητικά για τις δραστηριότητές τους. Τα πιστοποιητικά εκδίδονται για περιορισμένο χρονικό διάστημα, αλλά μπορούν, επίσης να ανακληθούν¹⁶.

Όσον αφορά την εφαρμογή των διεθνών κανονισμών ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, η πρώτη ρύθμιση ποιότητας ήταν το ISO 9000. Επιπλέον, έχουν εφαρμοστεί κανόνες σχετικά με τα περιβάλλοντα ISO 14000, ISO 17020 & ISO 17025 και τους τεχνικούς κανονισμούς στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Εκτιμάται ότι η εφαρμογή των προτύπων ISO 9000 είναι χρήσιμη, ιδιαίτερα, για τους οργανισμούς που στερούνται της διαφάνειας των γραπτών κανόνων, δομών και διαδικασιών (Löffler, 2001).

¹⁵ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό το μοντέλο βλ. www.eipa.nl

¹⁶ Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό το μοντέλο βλ. www.iso.org

Η έρευνα των Matei και Lazar (2011) έδειξε ότι η εισαγωγή στοιχείων διαχείρισης ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, στα κράτη που συμμετείχαν στην έρευνα τους, καθορίζεται από εσωτερικούς παράγοντες και, σε γενικές γραμμές, συνδέεται στενά με τη διοικητική μεταρρύθμιση & πρωτοβουλίες.

Η Δημόσια διοίκηση, βασισμένη στα ευρωπαϊκά πρότυπα, μπορεί να θεωρηθεί ως ακρογωνιαίος λίθος για την αποτελεσματική λειτουργία του δημοσίου τομέα. Η μεταρρύθμιση προγραμμάτων και στρατηγικών, στη δημόσια διοίκηση, που προετοιμάζουν το έδαφος για εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας στο δημόσιο τομέα παρέχει, εκτός των άλλων, ένα νομικό πλαίσιο λιγότερο αυθαίρετο και λιγότερο διεφθαρμένο. Για τους πολίτες, αυτό σημαίνει αποδοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες, σύστημα με πιο διαφανείς πληροφορίες & διαδικασίες και πιο σωστά καταρτισμένο προσωπικό.

Όσον αφορά την εισαγωγή της μεθοδολογίας της αυτό-αξιολόγησης και τα οργανωτικά συστήματα διαχείρισης της ποιότητας, τα κράτη έχουν προχωρήσει σε κάποιο βαθμό, αλλά ουσιαστικά η αυτό-αξιολόγηση έχει μόλις αρχίσει να αναπτύσσεται. Είναι επιθυμητό τα εργαλεία διαχείρισης της ποιότητας να εφαρμοστούν σε όλα τα κεντρικά και τοπικά όργανα της δημόσιας διοίκησης, κυρίως για λόγους διαφάνειας, αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας.

Η ποιότητα του δημοσίου τομέα είναι απαραίτητη για τη νόμιμη διακυβέρνησή του. Ωστόσο, την ίδια στιγμή, αυτό φαίνεται να είναι αδύνατο, αδιαφανές, διφορούμενο και πολυδιάστατο (Pollitt & Bouckaert, 1995). Αυτό το παράδοξο αποτελεί μία από τις κύριες προκλήσεις της τρέχουσας δεκαετίας (OECD, 2000).

2.9 Καινοτομία και Δημόσιοι Οργανισμοί

Η εφαρμογή τεχνικών ΔΟΠ στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί καινοτομία (Ζαμπετάκης, 2007). Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα αποτελεί μία έννοια, η οποία χαρακτηρίζεται από περισσότερη ασάφεια συγκριτικά με την καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα (Hartley, 2005). Συνήθως, αφορά αλλαγές τόσο στη σχέση του οργανισμού με τον πολίτη όσο και μεταξύ των μελών του οργανισμού (Kaul, 1997).

Χρειάζεται περισσότερο χρονικό διάστημα προκειμένου να εμφανιστεί εξαιτίας της ιεραρχικής δομής, από τη μία, που έχουν οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί αλλά και λόγω των συστημάτων διασφάλισης της ευθύνης, από την άλλη (Halvorsen et al. 2005). Δεν αποτελεί στόχο η δημιουργία οικονομικού κέρδους και είναι δυνατόν να λάβει διάφορες μορφές (Ζαμπετάκης, 2007; Moore, 1997; Bessant, 2003; Llewellyn & Jones, 2003):

- Νέα προϊόντα (π.χ. νέα όργανα στο νοσοκομείο).
- Νέες υπηρεσίες προς τους πολίτες (π.χ. η ιατρική βοήθεια στο σπίτι, ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων φορολογικών δηλώσεων).
- Νέες διαδικασίες (π.χ. διοικητική αναδιοργάνωση για μικρότερους χρόνους αναμονής).

Παράλληλα με τα παραπάνω, οι καινοτομίες μπορεί να είναι εννοιολογικές ή ρητορικές (conceptual innovation) όπως για παράδειγμα η έννοια της ΔΟΠ, καθώς και στρατηγικές καινοτομίες (οι οποίες περιλαμβάνουν νέους σκοπούς και στόχους).

Κεφάλαιο 3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)



(Πηγή φωτογραφίας: http://www.eipa.eu/files/annual_report/AnnualReport2012_EN.pdf σελ. 57. Τελευταία ενημέρωση: 02/02/2014).

Η αναγκαιότητα για χρήση κοινών προτύπων με κοινή δομή οδήγησε το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration - EIPA)¹⁷ το 2000 στη δημιουργία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework - CAF). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα (Innovative Public Services Group - IPSG) σε συνεργασία με τους Γενικούς Διευθυντές με αρμοδιότητα σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης στην Ευρώπη (Staes & Bulaceanu, 2008).

Αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο για την υποστήριξη των οργανισμών του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη στη χρήση τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και βελτίωση της απόδοσής τους. Κύρια επιδίωξή του είναι να βοηθήσει τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές της ΔΟΠ και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (ΚΠΑ, 2007).

¹⁷ <http://www.eipa.nl/> Τελευταία πρόσβαση: 02/02/2014.

Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα σημαντικότερα μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και συγκεκριμένα με το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Federation for Quality Management-EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Το ΚΠΑ έχει διαμορφωθεί ειδικά για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους. Την τελευταία δεκαετία 2.000 δημόσιοι οργανισμοί το έχουν εφαρμόσει.

Μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ εντοπίζονται οι αδυναμίες των δημόσιων φορέων και αναδεικνύονται τα δυνατά σημεία τους. Το ΚΠΑ προσφέρει τη δυνατότητα διενέργειας μίας ενδεδειγμένης καταγραφής του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην κατανόηση των προβλημάτων της (Thijs & Staes, 2005/1).

Στην Ελλάδα, αντίστοιχα, η ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις θεσμοθετήθηκε με το Νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α'), σύμφωνα με τον οποίο καθιερώνεται το σύστημα διοίκησης με στόχους, καθώς και η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

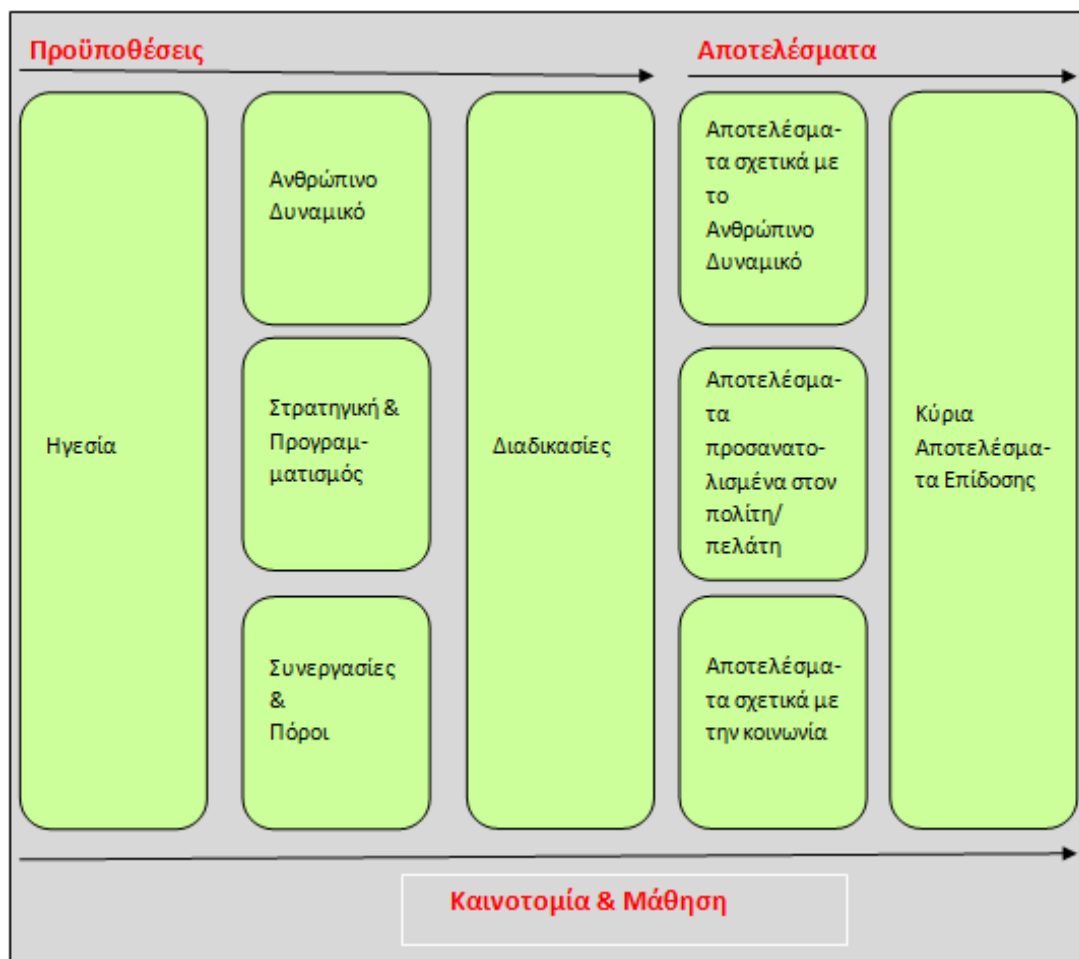
Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του & του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Για τις ανάγκες του νόμου, ως αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους, και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Η προτεινόμενη από την Πολιτεία μεθοδολογία, ουσιαστικά αποτελεί εφαρμογή του ΚΠΑ που υιοθετήθηκε από τη χώρας μας μόλις τον Ιούλιο του 2007 (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-07). Μέχρι σήμερα έχουν υποβάλλει αίτηση στο ΚΠΑ 53 ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί¹⁸.

¹⁸ <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost> Τελευταία πρόσβαση 26/01/2014.

3.1 Η δομή του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ αποτελείται από **εννέα (9) κριτήρια** αξιολόγησης (ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική & προγραμματισμός, εξωτερικές συνεργασίες & πόροι, διοίκηση διαδικασιών & αλλαγών, αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, κύρια αποτελέσματα επίδοσης), τα οποία καλύπτουν τις βασικές πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης.



Σχήμα 3.1 Το Μοντέλο του ΚΠΑ.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ (2007, σελ. 8).

Όπως απεικονίζεται το ΚΠΑ στο Σχήμα 3.1, τα πέντε (5) κριτήρια που απεικονίζονται στην αριστερή μεριά αφορούν στις απαραίτητες προϋποθέσεις της

αποτελεσματικής – αποδοτικής λειτουργίας ενός οργανισμού. Τα υπόλοιπα τέσσερα (4) κριτήρια που βρίσκονται στη δεξιά πλευρά του Σχήματος 3.1 αφορούν στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας μία Υπηρεσίας.

Καθένα από τα εννέα αυτά κριτήρια, υποδιαιρείται σε δέσμη υπό-κριτηρίων, (σύνολο 28), τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης ενός οργανισμού. Κάθε υπό-κριτήριο υποδιαιρείται σε δέσμη παραδειγμάτων (σύνολο 212), τα οποία αποτελούν και τη μικρότερη μονάδα αξιολόγησης (Καζάκου, 2010).

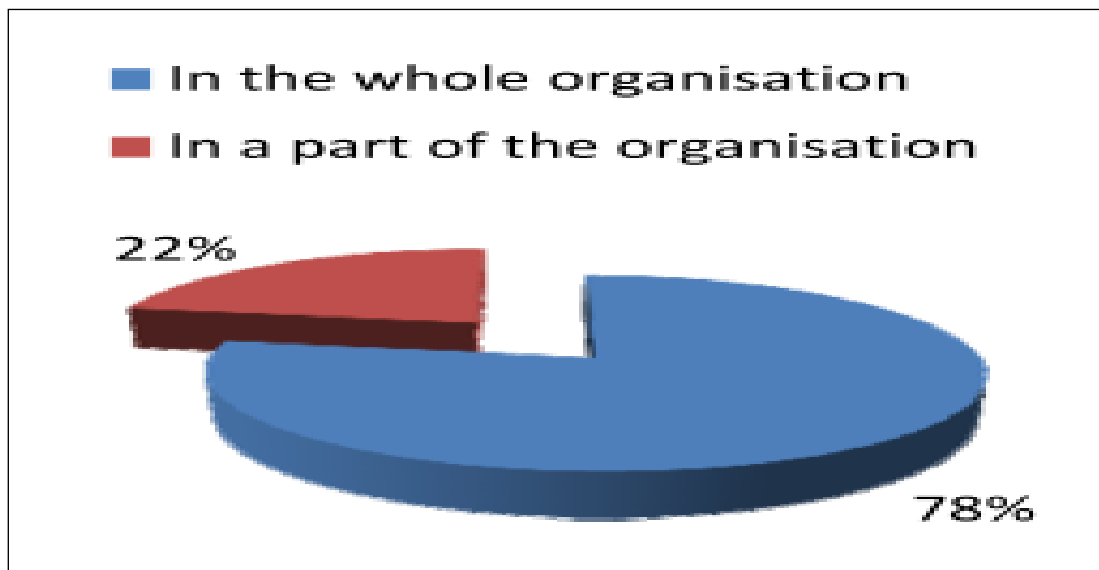
Σύμφωνα με την Λουγκάνη (2008) το ΚΠΑ διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία το καθιστούν ως μεθοδολογία κοινής αποδοχής από τους δημόσιους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, το ΚΠΑ:

- Μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις δημόσιες οργανώσεις χωρίς οικονομική ή άλλη επιβάρυνση.
- Θέτει κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματα που προκύπτουν να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και άμεσα αξιοποιήσιμα από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο.
- Προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων, οι οποίοι αυτοδεσμεύονται για διαρκή και μεθοδική βελτίωση.
- Διευκολύνει τον εντοπισμό και διόρθωση λαθών, την ανίχνευση αδυναμιών και την ενδυνάμωση των ικανοτήτων των οργανισμών μέσω του σχεδιασμού εφαρμόσιμων μέτρων βελτίωσης, ικανών να πετύχουν βιώσιμα αποτελέσματα σε βάθος χρόνου.

3.2 Εφαρμογή του ΚΠΑ στο σύνολο ή σε μέρος ενός οργανισμού;

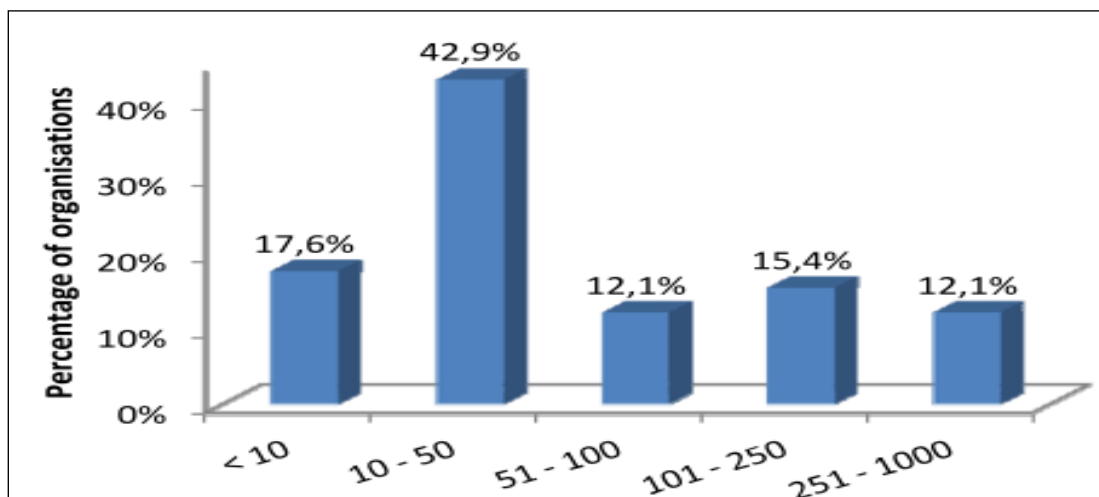
Μεγάλοι οργανισμοί επιλέγουν συχνά να εφαρμόσουν το ΚΠΑ σε ένα μέρος μόνο του οργανισμού έτσι ώστε το μοντέλο να είναι περισσότερο εφαρμόσιμο. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (European Public

Administration Network/ EUPAN) (2011) αυτό συνέβη το 2006 σε 83 από 375 οργανισμούς του δείγματος της έρευνας (22%). Αυτό το ποσοστό είναι λίγο χαμηλότερο από το αντίστοιχο του 2005 όπου το 29% από τους οργανισμούς ανέφεραν ότι χρησιμοποίησαν ΚΠΑ σε ένα τμήμα μόνο του οργανισμού. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι στο 70% των εν λόγω οργανισμών εργάζονται λιγότερα από 100 άτομα.



Σχήμα 3.2 Εφαρμογή του ΚΠΑ σε όλο τον οργανισμό ή σε μέρος αυτού.

Πηγή: EUPAN (2011, σελ. 61).

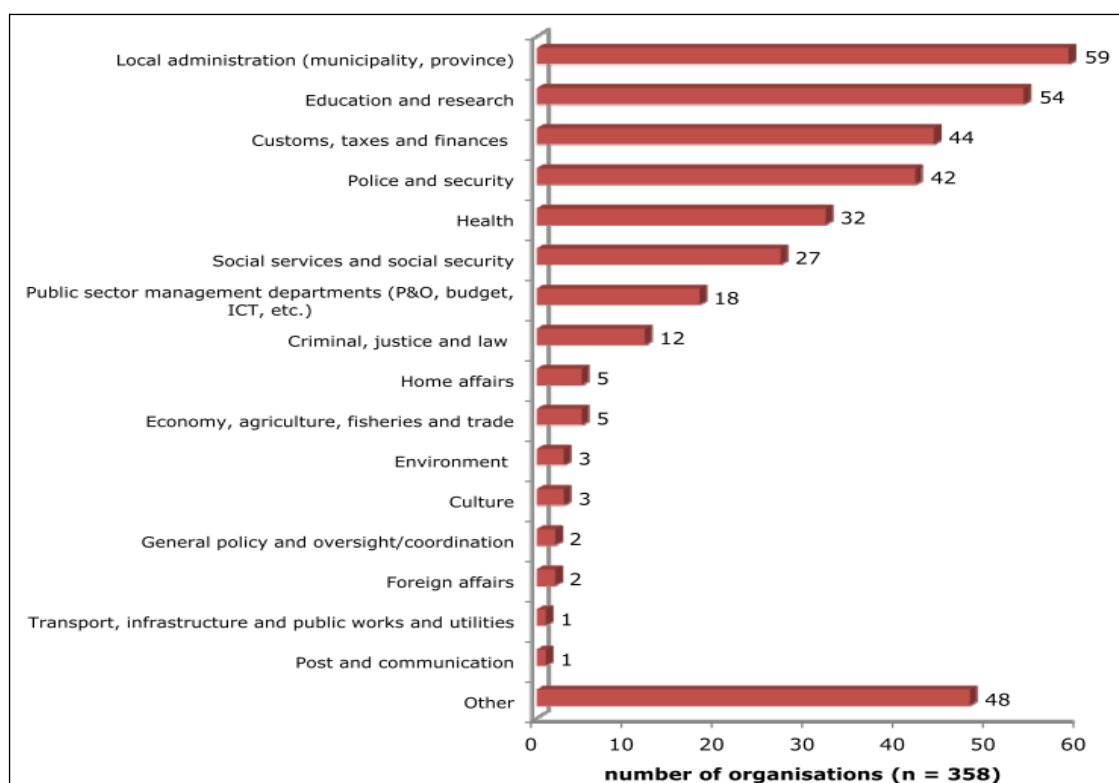


Σχήμα 3.3 Αριθμός εργαζομένων (ισοδύναμων πλήρους απασχόλησης) στο μέρος του οργανισμού όπου εφαρμόστηκε το ΚΠΑ.

Πηγή: EUPAN (2011, σελ. 61).

3.3 Τομείς δραστηριότητας του ΚΠΑ

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το ΚΠΑ έχει εφαρμοστεί σε ένα μεγάλος εύρος δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με την έρευνα του 2005 του EUPAN (2011), η τοπική αυτοδιοίκηση & ο τομέας της εκπαίδευσης - έρευνας είναι οι τομείς που το έχουν εφαρμόσει κατά κόρον με ποσοστά 59% και 54% αντίστοιχα. Ακολουθούν τελωνειακοί – φορολογικοί – οικονομικοί τομείς με 44% και τομείς όπως η αστυνομία και η ασφάλεια με 42%.



Σχήμα 3.4 Τομείς εφαρμογής του ΚΠΑ στην έρευνα του 2005 του EUPAN, σε μέγεθος δείγματος 358 οργανισμών στην Ευρώπη.

Πηγή: EUPAN (2011, σελ. 60).

3.4 Πλεονεκτήματα του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

1. Αποτελεί μία πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης της διαφορετικότητας των διοικητικών συστημάτων των κρατών – μελών της Ε.Ε., θέτοντας κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, ώστε τα συμπεράσματά της να είναι συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα, προκειμένου να σχεδιασθούν κοινές πολιτικές, αν και όταν οι συνθήκες το επιτρέψουν.
2. Επιτρέπει την ανάπτυξη επαφών, επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης των κρατών – μελών της Ε.Ε., καθώς και την ανταλλαγή εμπειριών για ζητήματα διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας.
3. Δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση του σχεδίου καθιέρωσης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.
4. Συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των εννοιών της ΔΟΠ, και του Δημόσιου Management γενικότερα, στους Δημόσιους Οργανισμούς.
5. Ενισχύει τη συμμετοχή του προσωπικού ενός Δημόσιου Οργανισμού στη διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας του, αφού στην ουσία πρόκειται περί μίας μεθόδου αυτό-αξιολόγησης.
6. Αποτελεί μία πλήρη μελέτη της δομής και της λειτουργίας ενός Δημοσίου Οργανισμού, μία καθορισμένη χρονική περίοδο. Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης είναι βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αιτιολογημένες κρίσεις για κάθε θέμα που εξετάζει και μπορεί να υλοποιηθεί από τους ίδιους τους υπαλλήλους του Δημόσιου Οργανισμού, χωρίς την προσφυγή σε εξωτερικούς παράγοντες.
7. Είναι μία συνεχόμενη διαδικασία αφού τα πορίσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην εκπόνηση σχεδίου δράσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας, οι οποίες αφού υλοποιηθούν, επαναξιολογούνται με βάση πάλι το ΚΠΑ, προκειμένου να υπάρχει συνεχής διοικητική βελτίωση.

8. Δεν αφορά την αξιολόγηση της ουσίας των δημοσίων πολιτικών που εφαρμόζει ένας Δημόσιος Οργανισμός αλλά της διοικητικής λειτουργίας του, η οποία αξιολογείται.
9. Δεν συνδέεται με κανένα τρόπο με την αξιολόγηση του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.
10. Μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο ενός Δημόσιου Οργανισμού είτε σε ορισμένες μονάδες του, αλλά πάντα ολοκληρωμένο ως ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικά με την επιλεκτική εφαρμογή ορισμένων Κριτηρίων – Υπό-κριτηρίων (Οδηγός Εφαρμογής του ΚΠΑ 2007, σελ. 6).

3.5 Εμπόδια κατά τη διάρκεια της αυτό-αξιολόγησης του ΚΠΑ

Τα εμπόδια που σχετίζονται με την αυτό-αξιολόγηση του ΚΠΑ αφορούν κυρίως:

1. Δυσκολίες που σχετίζονται με την κατανόηση του ίδιου του ΚΠΑ.
2. Δυσκολίες που σχετίζονται με το επίπεδο ωριμότητας του οργανισμού.
3. Δυσκολίες που σχετίζονται με την έλλειψη υποστήριξης και χρόνου.
4. Δυσκολίες που σχετίζονται με την έλλειψη πληροφόρησης (EUPAN, 2011).

Σύμφωνα με τον EUPAN (2011), τα δώδεκα πιο σημαντικά εμπόδια του ΚΠΑ, στη φάση της αξιολόγησης, αφορούν:

1. Το περιεχόμενο μερικών κριτηρίων και υπό-κριτηρίων.
2. Τα παραδείγματα που δεν σχετίζονται με εξειδικευμένα πεδία του οργανισμού.
3. Τη μη σαφή διάκριση μεταξύ ορισμένων υπό-κριτηρίων.
4. Τη πολυπλοκότητα του μοντέλου.
5. Την έλλειψη μετρήσεων στον οργανισμό.
6. Την έλλειψη εξοικείωσης ενός οργανισμού με έννοιες της ΔΟΠ.

7. Έλλειψη χρόνου των μελών των ομάδων αυτό-αξιολόγησης να προετοιμάσουν την αυτό-αξιολόγηση.
8. Ανεπαρκής εμπειρία διαμοιρασμού απόψεων και πληροφοριών μέσα στον οργανισμό.
9. Η γλώσσα.
10. Έλλειψη εκπαίδευσης.
11. Αβεβαιότητα σχετικά με τους σκοπούς και τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης.
12. Το σύστημα βαθμολόγησης.

Λιγότερα σημαντικά εμπόδια του ΚΠΑ, στη φάση της αξιολόγησης, αφορούν:

1. Έλλειψη πίστης αναφορικά με τη σχετικότητα του όλου εγχειρήματος.
2. Ασυμφωνία μεταξύ ειλικρίνειας και οργανωτικής νοοτροπίας.
3. Προβλήματα αναγνώρισης στερεοτύπων και περιοχών που χρήζουν βελτίωσης.
4. Έλλειψη προετοιμασίας, στο σύνολο του οργανισμού, για αυτό-αξιολόγηση.
5. Έλλειψη υποστήριξης από ειδικούς.
6. Δυσκολίες στην αποκομιδή επαρκών πληροφοριών από άλλους συναδέλφους εκτός της ομάδος αυτό-αξιολόγησης.
7. Έλλειψη των μελών των ομάδων αυτό-αξιολόγησης μίας σφαιρικής εικόνας για το σύνολο του οργανισμού.
8. Επιβολή και όχι κατάκτηση της διαδικασίας από την ομάδα αυτό-αξιολόγησης.
9. Έλλειψη συμμετοχής των ατόμων των ομάδων αυτό-αξιολόγησης.
10. Έλλειψη υποστήριξης διαχείρισης.
11. Έλλειψη εμπιστοσύνης στην ομάδα αυτό-αξιολόγησης.
12. Έλλειψη υποστήριξης της ηγεσίας στην ομάδα αυτό-αξιολόγησης.

Obstacles	Not at all	To a limited extent	To a large extent	To a very large extent
Lack of faith in the relevance of the whole exercise (B)	32,60%	44,70%	17,50%	5,10%
Being honest and outspoken is not in the organisational culture (B)	36,30%	42,40%	19,10%	2,10%
Problems with identifying strengths and areas for improvement (D)	27,40%	51,90%	18,90%	1,90%
Our organisation was, on the whole, not sufficiently prepared for the SA (B)	32,10%	48,10%	16,30%	3,50%
Lacking expert support (C)	43,30%	38,20%	14,20%	4,30%
Difficulty in getting sufficient data/information from other colleagues outside the SA group (D)	41,20%	41,50%	14,40%	2,90%
Members of the SAG did not have a sufficient overview of the organisation (D)	34,90%	49,10%	13,10%	2,90%
The process was imposed and not "owned" by the SA group members (B)	50,80%	36,60%	9,70%	3,00%
Lacking involvement of the members of the SA Group (C)	54,00%	36,10%	8,00%	1,90%
Lacking management support (C)	59,90%	32,00%	7,00%	1,10%
A lack of trust in the SA group (B)	66,00%	28,40%	5,10%	0,50%
Lacking leading support in the SA group (CAF project leader/president of the SA) (C)	72,50%	24,60%	2,70%	0,30%
Other	76,80%	10,10%	5,10%	8,00%

Σχήμα 3.5 Δώδεκα λιγότερα σημαντικά εμπόδια του ΚΠΑ στη φάση της αξιολόγησης, σύμφωνα με έρευνα του EUPAN (2011).

Πηγή: EUPAN (2011, σελ. 74).

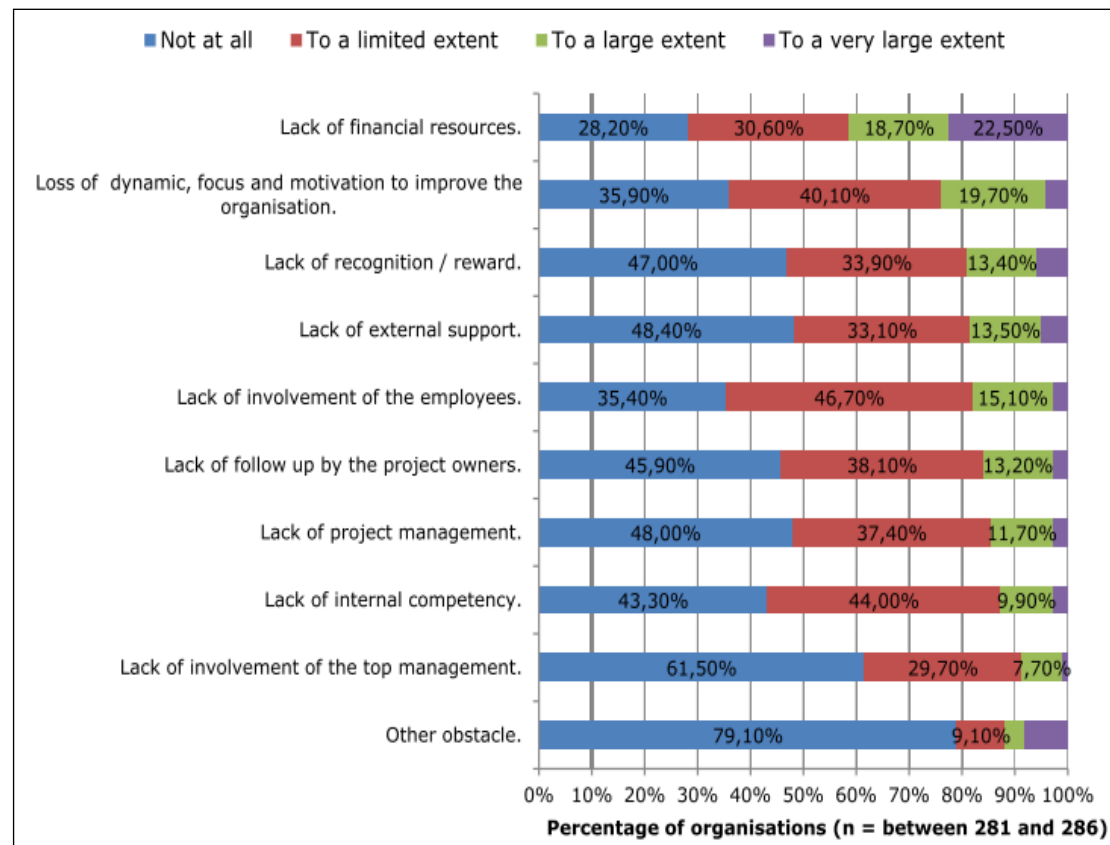
3.6 Εμπόδια εφαρμογής σχεδίων βελτίωσης του ΚΠΑ

Η έλλειψη οικονομικών πόρων και η απώλεια δυναμικής, εστίασης και κινήτρων αποδίδονται ως τα μεγαλύτερα εμπόδια στην υλοποίηση των δράσεων βελτίωσης του ΚΠΑ. Η έλλειψη συμμετοχής των ανώτερων διοικητικών στελεχών είναι το εμπόδιο που συναντιέται λιγότερο σε έναν οργανισμό που εφαρμόζει το ΚΠΑ.

Αξιοσημείωτα, η έλλειψη υποστήριξης από τα ανώτερα στελέχη αποτελεί, επανειλημμένα, ένα από τα εμπόδια που συναντιέται λιγότερο. Ούτε κατά τη διάρκεια της αυτό-αξιολόγησης, της ανάπτυξης και των σχεδίων βελτίωσης ούτε κατά τη φάση

της εφαρμογής, οι χρήστες του ΚΠΑ δεν ένιωσαν έλλειψη υποστήριξης από τα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης.

Στο Σχήμα 3.6 παρουσιάζονται τα εμπόδια που παρουσιάστηκαν από την εφαρμογή δράσεων του ΚΠΑ στο δείγμα των οργανισμών της έρευνα του EUPAN (2011).



Σχήμα 3.6 Εμπόδια στην εφαρμογή δράσεων βελτίωσης του ΚΠΑ.

Πηγή: EUPAN (2011, σελ. 85).

3.7 Δέκα βήματα βελτίωσης της χρήσης του ΚΠΑ από τους οργανισμούς

Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζονται 10 βήματα που προτείνονται για τη βελτίωση της χρήσης του ΚΠΑ από τους οργανισμούς, τα οποία χωρίζονται σε 3 επιμέρους Φάσεις. Στη Φάση 1 ξεκινάει το ταξίδι του ΚΠΑ, στη Φάση 2 βρίσκεται η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης ενώ στη Φάση 3 σχεδιάζεται η βελτίωση του οργανισμού. Αξιοσημείωτο είναι ότι και στις τρεις φάσεις δίνεται έμφαση στη διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης.

Πίνακας 3.1 Δέκα βήματα βελτίωσης της χρήσης του ΚΠΑ από τους οργανισμούς.

<i>Φάση 1</i>	<i>Η αρχή του ταξιδιού του ΚΠΑ</i>
Βήμα 1	Αποφάσισε πως να οργανώσεις και να σχεδιάσεις την αυτό-αξιολόγηση
Βήμα 2	Μετέδωσε το σχέδιο της αυτό-αξιολόγησης
<i>Φάση 2</i>	<i>Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης</i>
Βήμα 3	Σύνθεσε μία ή περισσότερες ομάδες αυτό-αξιολόγησης
Βήμα 4	Οργάνωσε εκπαίδευση
Βήμα 5	Ανέλαβε αυτό-αξιολόγηση
Βήμα 6	Συνέταξε έκθεση περιγράφοντας τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης
<i>Φάση 3</i>	<i>Σχέδιο βελτίωσης / ιεράρχησης</i>
Βήμα 7	Συνέταξε ένα σχέδιο βελτίωσης με βάση την αποδεκτή έκθεση αυτό-αξιολόγησης
Βήμα 8	Κοινοποίησε το σχέδιο βελτίωσης
Βήμα 9	Υλοποίησε το σχέδιο βελτίωσης
Βήμα 10	Σχεδίασε την επόμενη αυτό-αξιολόγηση

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) EUPAN (2011, σελ. 89).

Ο Bailey (Rice, 2004, σελ. 190) υποστηρίζει ότι η αυτό-αξιολόγηση δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με δισταγμό από τους οργανισμούς. Απεναντίας, οι οργανισμοί θα πρέπει να συνειδητοποιούν το μέγεθος του οφέλους το οποίο μπορούν να αποκομίσουν, αφού η αυτό-αξιολόγηση αποτελεί έναν ασφαλή τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων και της επίδοσης των οργανισμών, συμβάλλοντας στη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεισφέροντας καθοριστικά στη συγκέντρωση & αξιοποίηση της γνώσης.

Η αυτό-αξιολόγηση συμβάλλει στην καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης των οργανισμών (δυνατών & αδύναμων σημείων), καθώς επίσης και στην ανάπτυξη μέτρων βελτίωσης της απόδοσης των οργανισμών. Όσο μεγαλύτερη είναι η εξοικείωση των φορέων με συστήματα αυτό-αξιολόγησης, τόσο αυξάνουν την ικανότητά τους για επίτευξη όλο και σημαντικότερων βελτιώσεων, με θετικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δράσεών τους (Λουγκάνη, 2008).

Αναφορικά με μελλοντική εφαρμογή του ΚΠΑ, σε έρευνα του EUPAN (2011) προτάθηκαν:

44% > σε ποσοστό των ερωτηθέντων > 30%

- Μεγαλύτερη συλλογή δεδομένων (στοιχεία σχετικά με τα αποτελέσματα, κ.λπ.) για την υποστήριξη της αξιολόγησης.
- Μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων.
- Περισσότερος χρόνος για συζητήσεις μέσα στην ομάδα αυτό-αξιολόγησης.
- Περισσότερα εσωτερική επικοινωνία σχετικά με το σκοπό που επιδιώκεται.
- Περισσότερη (ή καλύτερη) προετοιμασία και επεξηγήσεις.

30% > σε ποσοστό των ερωτηθέντων > 17%

- Μεγαλύτερη συμμετοχή των βασικών προσώπων.
- Επιβεβαίωση ότι άλλες προτεραιότητες ή δραστηριότητες δεν εμπλέκονται.
- Διαφορετική σύνθεση της ομάδας αυτό-αξιολόγησης.
- Μεγαλύτερη συμμετοχή/ εμπλοκή της διοίκησης.
- Πιο προσεκτική επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για αυτό-αξιολόγηση.

- Περισσότερη εξωτερική επικοινωνία.
- Περισσότερη (ή καλύτερη) εξωτερική βοήθεια.

Σε ποσοστό των ερωτηθέντων < 9%

- Καμία αλλαγή την επόμενη φορά.
- Αλλαγή μεθόδου για την επίτευξη συναίνεσης στην ομάδα.
- Συμμετοχή συνδικαλιστών υπαλλήλων / εκπροσώπων.

3.8 Εξέλιξη στην ανάπτυξη και τη χρήση του ΚΠΑ

Κατά τα τελευταία 10 χρόνια το μοντέλο του ΚΠΑ (και η χρήση του) ωρίμασε αρκετά. Σε αυτή τη διαδικασία ωρίμανσης μπορούν να διακριθούν τρεις διαφορετικές φάσεις:

- Η πρώτη φάση επικεντρώνεται στην αυτό-αξιολόγηση.
- Η δεύτερη φάση επικεντρώνεται στις βελτιώσεις που επέρχονται μετά την αυτό-αξιολόγηση.
- Η τρίτη φάση εφιστά την προσοχή στην ώριμη νοοτροπία αριστείας σε έναν οργανισμό.

Στην πρώτη φάση της χρήσης του ΚΠΑ (από το 2000 μέχρι το 2006) δόθηκε έμφαση στην εισαγωγή αρχών της ΔΟΠ και αξιών του δημόσιου τομέα, με τη χρήση του ΚΠΑ ως ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν ήταν συνηθισμένοι να «κοιτάζουν» τον εαυτό τους, σαφώς, ούτε να εμπλέκουν τους ίδιους τους εργαζομένους τους. Έτσι, έπρεπε να γίνουν πολλά βήματα προς αυτή τη κατεύθυνση διαδίδοντας τη μεθοδολογία της αυτό-αξιολόγησης (Thijs & Staes, 2005/1).

Με την αναθεώρηση του 2006, περισσότερη προσοχή δόθηκε στη δεύτερη φάση, που έπεται της αυτό-αξιολόγησης, και αφορά την εφαρμογή δράσεων βελτίωσης. Οι δράσεις αυτές είναι το αποτέλεσμα εντοπισμού πολλών περιοχών που

χρηζουν βελτίωσης κατά τη διάρκεια της αυτό-αξιολόγησης. Η επιτυχία του ΚΠΑ μετρήθηκε από τις διαχειριστικές πρακτικές βελτίωσης που εφαρμόστηκαν και που οδήγησαν σε καλύτερα αποτελέσματα στα κριτήρια – αποτελέσματα του μοντέλου (Thijs & Staes, 2005/3, σελ. 41- 49).

Στη τρίτη φάση υπήρξε η ανάγκη ανάπτυξης περισσότερο της ιδέας της αριστείας που αποτελούσε βάση του ΚΠΑ που, όμως, δεν είχε διατυπωθεί αρκετά καλά για τον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, εάν αναπτυσσόταν περισσότερο, η ιδέα αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει τις Αρχές εποικοδόμησης του οργανισμού σε επίπεδο αριστείας αυτό-αξιολόγησης και ενός αποτελεσματικού σχεδίου βελτίωσης (Thijs & Staes, 2010/1).

Τα περισσότερα εργαλεία διαχείρισης ποιότητας έχουν συστήματα αναγνώρισης εκτίμησης της αξιολόγησης που έχει πραγματοποιηθεί σε έναν οργανισμό. Μέχρι το 2010, το ΚΠΑ δεν διέθετε ένα τέτοιο σύστημα. Στο πλαίσιο της ομάδας εμπειρογνομόνων του ΚΠΑ, ένας αριθμός εθελοντών (Βέλγιο, Δανία, Ιταλία, Σλοβενία, EFQM και το Κέντρο Πόρων του Ευρωπαϊκού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης του ΚΠΑ) άνοιξαν τον δρόμο εφαρμογής της εξωτερικής ανατροφοδότησης (external feedback) του ΚΠΑ.

Σε σχέση με τη φύση των αναγκών και το είδος των απαιτήσεων που εκφράζονται από πολλούς χρήστες του ΚΠΑ σε διάφορα κράτη μέλη, η εξωτερική ανατροφοδότηση του ΚΠΑ σκοπεύει στην επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

1. Υποστηρίζει την ποιότητα εφαρμογής του ΚΠΑ και τις επιπτώσεις του στον οργανισμό.
2. Ανακαλύπτει εάν ο οργανισμός διαθέτει αξίες ΔΟΠ, ως αποτέλεσμα εφαρμογής του ΚΠΑ.
3. Υποστηρίζει και ανανεώνει τον ενθουσιασμό στον οργανισμό για συνεχή βελτίωση.
4. Προωθεί την αξιολόγηση από ομότιμους.
5. Ανταμείβει οργανισμούς που επιτυγχάνουν συνεχή βελτίωση στον τομέα της αριστείας αποτελεσματικά, χωρίς να επικρίνεται το αποκτηθέν επίπεδο αριστείας.
6. Διευκολύνει τη συμμετοχή των χρηστών του ΚΠΑ στα Επίπεδα Αριστείας του EFQM.

Κατά την διάρκεια της εξωτερικής ανατροφοδότησης του ΚΠΑ, εξωτερικοί εμπειρογνώμονες (CAF External Feedback Actors) επισκέπτονται οργανισμούς και συλλέγουν αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το πως ο οργανισμός έχει προετοιμάσει, εφαρμόσει και παρακολουθεί τη διαδικασία αυτό-αξιολόγησης του ΚΠΑ. Μετά από αυτή τη διαδικασία ο οργανισμός θα λάβει, ή όχι, την ετικέτα του «Αποτελεσματικού Χρήστη ΚΠΑ» (Effective Caf User/ ECU), η οποία αντιπροσωπεύει έναν αποτελεσματικό χρήστη ΚΠΑ για δύο φορές. Η διαδικασία αυτή ξεκίνησε το 2010 και πρέπει να εδραιωθεί από τα κράτη μέλη.

Εν τω μεταξύ, το ευρωπαϊκό δίκτυο ΚΠΑ έχει αρχίσει να προσαρμόζει το ΚΠΑ σε συγκεκριμένους τομείς της δημόσιας διοίκησης. Η πρώτη πρωτοβουλία αυτού του είδους ξεκίνησε το 2008, όταν το δίκτυο του ΚΠΑ δημιούργησε μια ευρωπαϊκή ομάδα εργασίας, αποτελούμενη από εθνικούς ανταποκριτές και εμπειρογνώμονες από τον τομέα ανάπτυξης μίας έκδοσης ΚΠΑ για τον τομέα της εκπαίδευσης (Staes et al. 2010/2).

3.9 Καλές Πρακτικές (Best Practices)

Η Καλή Πρακτική είναι ένας σχετικός όρος που υποδηλώνει, ενίοτε, καινοτόμες ή ενδιαφέρουσες επιχειρησιακές πρακτικές, οι οποίες έχουν εντοπιστεί μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking). Μέσα από την ανάγκη για διαρκή και ουσιαστική βελτίωση της διοικητικής δράσης, οι αρμόδιοι για τη Δημόσια Διοίκηση Υπουργοί των κρατών-μελών της Ε.Ε. συμφώνησαν το Νοέμβριο του 1998 στην καθιέρωση «Συνεδρίων Ποιότητας» («Quality Conferences») με εναρκτήρια χρονιά το 2000, στα οποία θα παρουσιάζονται οι «Καλές Πρακτικές» («Best Practices») από όλα τα κράτη-μέλη, δηλ. οι ανώτερες αποδόσεις, μέθοδοι ή προσεγγίσεις που οδηγούν σε εξαιρετικά αποτελέσματα (Καζάκου, 2010). Μέσα από τα συνέδρια αυτά δημιουργείται ένα δίκτυο ανταλλαγής τεχνογνωσίας και εμπειριών.

Άξιο προσοχής είναι το γεγονός ότι οι διάφορες πρακτικές που παρουσιάζονται στα διάφορα συνέδρια ποιότητας (τα οποία διεξάγονται ανά δύο

χρόνια) αυξάνονται με τη πάροδο του χρόνου, δίνοντας έτσι έναυσμα και σε άλλους οργανισμούς να εμπνευστούν από τους οργανισμούς που εφαρμόζουν ήδη αυτές τις καλές πρακτικές ή να τους μιμηθούν. Για παράδειγμα:

- Το 2000 στη Λισσαβόνα της Πορτογαλίας παρουσιάστηκαν 39 καλές πρακτικές.
- Το 2002 στην Κοπεγχάγη της Δανίας παρουσιάστηκαν 49 καλές πρακτικές.
- Το 2004 στο Ρότερνταμ της Ολλανδίας παρουσιάστηκαν 65 καλές πρακτικές.
- Το 2006 στο Τάμπερε της Φιλανδίας παρουσιάστηκαν 78 καλές πρακτικές.

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης¹⁹ έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο χρηστών του ΚΠΑ, εντός του οποίου καθίσταται δυνατή η ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών από την εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου ποιότητας. Στο πλαίσιο του συγκεκριμένου δικτύου, συγκεντρώνονται σε μία βάση δεδομένων όλες οι βέλτιστες πρακτικές ΚΠΑ που εφαρμόζονται από ευρωπαϊκούς οργανισμούς²⁰, διευκολύνοντας τη συγκριτική προτυποποίηση και δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες για συγκριτική μάθηση. Στην ιστοσελίδα του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης μπορεί κανείς να αναζητήσει καλές πρακτικές επιλέγοντας, μεταξύ άλλων, το κριτήριο καλής πρακτικής που επικεντρώνεται:

- Σε αποτελέσματα επικεντρωμένα στον πολίτη/ πελάτη.
- Σε αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση ενός οργανισμού.
- Στην ηγεσία.
- Σε συνεργασίες και σε πόρους.
- Στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Σε αποτελέσματα του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Σε διαδικασίες.
- Σε αποτελέσματα της κοινωνίας.
- Σε στρατηγικές και σχέδια.
- Στο ΚΠΑ γενικά.

¹⁹ Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (the European Institute of Public Administration/ EIPA), το οποίο ιδρύθηκε το 1981 στο Μάαστριχ (έχοντας κέντρα στο Λουξεμβούργο και τη Μπαρτσελόνα) είναι το κορυφαίο κέντρο αριστείας της Ευρώπης στον τομέα της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης και στις νέες προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση.

²⁰ <http://caf.eipa.eu/3/99/> Τελευταία πρόσβαση: 28/01/2014.

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές επιλεγμένες καλές πρακτικές που παρουσιάστηκαν σε κάποια Ευρωπαϊκά Συνέδρια Ποιότητας:

3.9.1 Ελλάδα, Αττικό Μετρό

Εφαρμόζοντας το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation and Quality Management/ EFQM)²¹ και το ΚΠΑ, το Αττικό Μετρό²² τυποποίησε λειτουργικές διαδικασίες και μέτρησε την ικανοποίηση των χρηστών του (4^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

3.9.2 Ελλάδα, Μονάδα Καρδιοανάνηψης του Νοσοκομείου «Ευαγγελισμός»

Μέσα από την εφαρμογή του ΚΠΑ, καταγράφηκαν διάφορες οργανωτικές ελλείψεις του νοσοκομείου²³ και εν συνεχεία εφαρμόστηκαν διάφορες πρακτικές βελτίωσης, όπως για παράδειγμα ηλεκτρονική αρχειοθέτηση φακέλων, ψηφιοποίηση τηλεφωνικού κέντρου, βελτίωση υλικών & τεχνικών υποδομών κ. ά. (4^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

3.9.3 Ελλάδα, Δημοτικός Οργανισμός Κοινωνικής Παρέμβασης & Υγείας (ΔΟΚΠΥ) Δήμου Νέας Ιωνίας Βόλου

Ο μη κερδοσκοπικός αυτός οργανισμός, στα πλαίσια της κοινωνικής πρόνοιας, δημιούργησε δομές στήριξης στον Δήμο προάγοντας την πρωτοβάθμια υγεία στην πόλη, στηρίζοντας, κυρίως, ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες (4^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

²¹ Βλ. <http://www.efqm.org/> Τελευταία πρόσβαση: 30/01/2014.

²² <http://www.ametro.gr/page/> Τελευταία πρόσβαση: 30/01/2014.

²³ <http://www.evaggelismos-hosp.gr/0000000000/index.html> Τελευταία πρόσβαση: 02/02/2014.

3.9.4 Ελλάδα, Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Προϊόντων (ΔΔΥΕΠ)

Η Διεύθυνση αυτή αποτελεί το πρώτο σημείο επαφής των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, οι οποίες επιθυμούν να λάβουν έγκριση κυκλοφορίας των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά. Αποτελεί μία από τις εννιά Διευθύνσεις του Ελληνικού Οργανισμού Φαρμάκων (ΕΟΦ)²⁴, όπου ο τελευταίος έχει ως αποστολή τη προστασία της δημόσιας υγείας σε σχέση με την κυκλοφορία φαρμακευτικών προϊόντων στην ελληνική αγορά.

Η ΔΔΥΕΠ συγκεντρώνει αιτήσεις για άδεια κυκλοφορίας φαρμακευτικών προϊόντων και εν συνεχεία συνεργάζεται με τις υπόλοιπες διευθύνσεις του ΕΟΦ, οι οποίες πραγματοποιούν την αξιολόγηση και τον έλεγχο των προϊόντων. Σε επόμενο στάδιο, η διεύθυνση αυτή αποφασίζει για την έγκριση, ανανέωση ή ανάκληση της άδειας κυκλοφορίας των φαρμακευτικών προϊόντων.

Η ΔΔΥΕΠ φέρει πιστοποίηση του διεθνούς προτύπου ποιότητας ISO 9001: 2000 ήδη από το 2006 και το 2007 εφάρμοσε για πρώτη φορά το ΚΠΑ. Μία καλή πρακτική ΚΠΑ αποτελεί η λειτουργία διαδικτυακής εφαρμογής ραντεβού (e-appointment system) για κατάθεση αιτημάτων, η οποία μάλιστα αξιολογήθηκε και απέδωσε στη ΔΔΥΕΠ το πρώτο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (21/ 12/ 2007)²⁵.

Η διαδικτυακή αυτή εφαρμογή έδωσε τη δυνατότητα καλύτερης διαχείρισης των ραντεβού και καλύτερου συντονισμού των δράσεων των εργαζομένων, βελτιστοποιώντας τα αποτελέσματα της Διεύθυνσης και αυξάνοντας την ποιοτική ικανοποίηση των πελατών της. Τέλος, ως επακόλουθο των αρχών Διοίκησης Ποιότητας, αυξήθηκε η διαφάνεια και απλουστεύτηκαν διοικητικές διαδικασίες ενώ προωθήθηκε η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), με παρόμοιους οργανισμούς της Ευρώπης (5^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

²⁴ <http://www.eof.gr/web/guest/organization> Τελευταία πρόσβαση: 02/02/2014.

²⁵ ΔΠΠΑ/9381/8.5.2006, «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών» (ΦΕΚ 1020/Β), όπως τροποποιήθηκε με την αριθμ.ΔΠΠΑ/Φ7.1/16228/22.7.2008 (ΦΕΚ 1516/Β).

3.9.5 Ελλάδα, Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο

Το μουσείο αυτό²⁶ εφάρμοσε το ΚΠΑ, σε όλο τον οργανισμό, το 2007 επιτυχημένα και απέσπασε το δεύτερο Εθνικό Βραβείο Ποιότητας (21/ 12/ 2007). Μέσω της εφαρμογής του ΚΠΑ εντοπίστηκαν αδύνατα σημεία του οργανισμού και βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των δράσεων. Μία καλή πρακτική που εφαρμόστηκε ήταν η δημιουργία μίας απτικής διαδρομής στη μόνιμη έκθεση του μουσείου για τυφλούς και άτομα με προβλήματα όρασης.

Η διαδρομή αυτή περιλαμβάνει περιήγηση με χρήση ακουστικού οδηγού και ειδικών περιγραφικών «ετικετών» στη γλώσσα Braille. Επίσης, το Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο αναπτύσσει συνεργασίες με διεθνείς φορείς και μουσεία άλλων χωρών, με στόχο τη συγκριτική προτυποποίηση σε θέματα πρόσβασης στους πολιτιστικούς χώρους και την αύξηση της επισκεψιμότητας των μουσειακών χώρων (5^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

3.9.6 Τσεχία, Δήμος Chomutov

Ο Δήμος αυτός, μεγέθους περίπου 51.500 κατοίκων, χρησιμοποίησε διάφορα εργαλεία διοίκησης (management) έτσι ώστε να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, προωθώντας τη συνεργασία με στρατηγικούς εταίρους και διασφαλίζοντας τη διαφάνεια στη διαμόρφωση πολιτικής και τη λήψη αποφάσεων.

Ένα από τα εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποίησε ο Δήμος αυτός, ήταν η χρησιμοποίηση γραπτών μηνυμάτων (SMS) για να κλείσει ραντεβού ο πολίτης με διάφορες υπηρεσίες του, έτσι ώστε να πληροφορηθεί σχετικά με θέματα που τον αφορούν, με υποθέσεις του κ. ά. Με το εργαλείο αυτό, λοιπόν, μειώθηκε ο χρόνος αναμονής, στην ουρά, των πολιτών (4^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

²⁶ <http://www.byzantinemuseum.gr/> Τελευταία πρόσβαση: 20/01/2014.

3.9.7 Εσθονία

Τον Οκτώβριο του 2005, στις δημοτικές εκλογές της Εσθονίας, δόθηκε η δυνατότητα ψηφοφορίας μέσω διαδικτύου, χωρίς η μέθοδο αυτή, ωστόσο, να αντικαταστήσει την παραδοσιακή μέθοδο ψηφοφορίας. Η νέα μέθοδο ψηφοφορίας απέφερε μεγάλα οικονομικά οφέλη στον κρατικό προϋπολογισμό.

Παρόλο που ο κόσμος δεν αγκάλιασε αυτή τη μέθοδο, η απόπειρα θεωρήθηκε επιτυχημένη. Αυτό συνέβη, κυρίως, διότι η υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία, η αξιοπιστία και η ασφάλεια των κρατικών πληροφοριακών συστημάτων δεν επέτρεψαν τη στρέβλωση του εκλογικού αποτελέσματος. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύθηκε η εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης και η εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντί της (4^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2006).

3.9.8 Ευρωπαϊκή Επιτροπή, DG International Market Services (SOLVIT)

Το SOLVIT είναι ένα δίκτυο 30 εθνικών κέντρων που χειρίζεται προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολίτες και επιχειρήσεις εξαιτίας μη ορθής εφαρμογής των κανόνων της εσωτερικής αγοράς από τις εθνικές αρχές. Σκοπό έχει την εξεύρεση πρακτικών λύσεων μέσα σε δέκα εβδομάδες εντελώς δωρεάν (5^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2008).

3.9.9 Βέλγιο, δικαστική φυλακή του Ghent

Η δικαστική αυτή φυλακή²⁷ αναγνώρισε την ανάγκη βελτίωσης των λειτουργικών και οργανωτικών διαδικασιών της και αποφάσισε να οργανώσει ένα σύνολο από εργαλεία και καλές πρακτικές βελτίωσης των υπηρεσιών της:

- Προώθησε την ομαδική τμηματοποίηση.

²⁷ <http://www.gevangenisgent.be/index.htm> Τελευταία πρόσβαση: 10/01/2014.

- Ενίσχυσε την ομαδική εργασία, την εναλλαγή θέσεων εργασίας και τη συμμετοχική διοίκηση.
- Διεξήγαγε έρευνα ικανοποίησης του προσωπικού.
- Εφάρμοσε τη μέθοδο της Εξισορροπημένης Αξιολόγησης/ Σύστημα Διοίκησης Επίδοσης (Balanced Scorecard) και τη μέθοδο κύκλων ποιότητας βάσει της ΔΟΠ.
- Ανέπτυξε εσωτερικό (intranet) και εξωτερικό (internet) δίκτυο επικοινωνίας.
- Εφάρμοσε το ΚΠΑ (2007), συμβάλλοντας έτσι στη συγκριτική προτυποποίηση με άλλα σωφρονιστικά ιδρύματα της χώρας.

Στο ίδρυμα αυτό, μέσα από τη Διοίκηση Ποιότητας και την ενσωμάτωση τεχνικών ποιότητας, παρατηρήθηκε πόσο σημαντική είναι η υποστήριξη των υπαλλήλων στη *διοίκηση των αλλαγών*, η οποία μπορεί να παρακινήσει ολόκληρο τον οργανισμό. Τέλος, η υιοθέτηση νοοτροπίας ποιότητας και αλλαγής, μέσα από το σταδιακό και συνεχή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών & τη σταδιακή και συνεχή εισαγωγή καινοτομιών, προσδίδει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στο όλο εγχείρημα της αλλαγής²⁸ (3^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2007).

3.9.10 Ιρλανδία, Υπηρεσία Φυλακών

Η Υπηρεσία Φυλακών, θέλοντας να εξασφαλίσει ότι οι δράσεις της δεν έχουν αρνητική επίπτωση στο περιβάλλον, όπως οφείλει κάθε δημόσιος οργανισμός, ανέπτυξε και εφάρμοσε το Περιβαλλοντικό Σύστημα Διαχείρισης. Το σύστημα αυτό είναι καινοτόμο και βασίζεται στη γνώση και τη βιωσιμότητα. Ως μέτρο για τη πρόοδο το συστήματος αυτού, η Υπηρεσία αυτή εφαρμόζει το ISO: 14001 για τα περιβαλλοντικά πρότυπα (5^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2008).

²⁸http://www.eipa.eu/CAF/CAFUserEvents/CAF_Conf_03/PARALLEL%20SESSIONS/Session%2013_Belgium.pdf Τελευταία πρόσβαση: 15/01/2014.

3.9.11 Αυστρία, Δικαστήριο της πόλης Linz

Η καλή πρακτική εδώ αφορά τη δημιουργία ενός γραφείου εξυπηρέτησης των πολιτών στην είσοδο του δικαστικού μεγάρου, το οποίο παρέχει πληροφορίες στους ενδιαφερομένους σχετικά με τη διεκπεραίωση υποθέσεων που τους ενδιαφέρουν. Με τον τρόπο αυτό, περιορίστηκε σημαντικά ο χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων και η ταλαιπωρία των πολιτών αφού πλέον βρίσκουν τις πληροφορίες που αναζητούν σε ένα μόλις σημείο.

Ταυτόχρονα, βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων του δικαστηρίου αφού αφοσιώνονται περισσότερο στην εργασία τους, χωρίς να χάνουν το χρόνο τους δίνοντας τυποποιημένες πληροφορίες. Η ευρεία αποδοχή του εγχειρήματος αυτού από τους πολίτες – ενδιαφερόμενους, αποδεικνύει και την επιτυχία του (5ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2008).

3.9.12 Γαλλία, Δικαστήριο του Cambrai

Μέσω μιας νέας υπηρεσίας και σχεδόν με ιδίους πόρους, τα στελέχη του Πρωτοδικείου του Cambrai δημιούργησαν το Γραφείο Εκτελέσεων Ποινών. Στόχος του συγκεκριμένου γραφείου είναι η παροχή, την ημέρα της δίκης, διευκρινίσεων στον καταδικασμένο για την ποινή του, η καθοδήγηση του καταδικασμένου στην ένωση βοήθειας θυμάτων ώστε να αποζημιώσει το θύμα, η κάλυψη των συμφερόντων του θύματος και η καθοδήγηση των θυμάτων στην ένωση βοήθειας θυμάτων. Η υπηρεσία αυτή λειτουργεί κατά τη διάρκεια όλων των ακροάσεων και για όλους τους τύπους κυρώσεων (5ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2008).

3.9.13 Ιρλανδία, Δημοτικό Συμβούλιο του Δουβλίνου

Οι Τοπικές Αρχές του Δουβλίνου είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση των απορριμμάτων της πόλης του Δουβλίνου και της γύρω περιοχής. Η πρωτοβουλία Free

Trade²⁹ είναι μία on-line δημόσια υπηρεσία που διευκολύνει και ενθαρρύνει τους πολίτες να παρατείνουν τη ζωή των αντικειμένων του σπιτιού και των επιχειρήσεων τους μέσω της πρακτικής της επαναχρησιμοποίησης. Η πρωτοβουλία αυτή διατίθεται δωρεάν και προσφέρει κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά οφέλη στην κοινότητα του Δουβλίνου (5ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2008).

3.9.14 Σλοβενία, αύξηση της χρήσης των on-line υπηρεσιών με αυτόματη υπενθύμιση

Η παράταση του πιστοποιητικού καταχώρησης αυτοκινήτου μπορεί να γίνει on-line μέσω της κρατικής πύλης E-uprava³⁰ της Σλοβενίας. Ο χρήστης δεν χρειάζεται να ανησυχεί για την ημερομηνία λήξης του πιστοποιητικού καταχώρησης του αυτοκινήτου του, αφού το σύστημα στέλνει αυτόματα έγκαιρη υπενθύμιση. Αυτή η καλή πρακτική έχει βοηθήσει στην αύξηση της χρήσης αυτής της on-line υπηρεσίας, καθώς και άλλων on-line διαθέσιμων υπηρεσιών μέσω της κρατικής πύλης (5ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, 2008).

²⁹ <http://www.freetradeireland.ie/> Τελευταία πρόσβαση: 25/01/2014.

³⁰ <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/en/> Τελευταία πρόσβαση: 28/01/2014.

Κεφάλαιο 4. Η Διαχείριση της αλλαγής (The Change Management)³¹

...Και πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσει κανείς, ούτε με πιο αμφίβολη επιτυχία ούτε πιο επικίνδυνο στο χειρισμό του, από το να προσπαθεί να εισαγάγει νέους θεσμούς (αλλαγές). Γιατί, εισάγοντάς τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους που ευεργετούνταν από τους παλιούς θεσμούς και έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς...

N. Μακιαβέλι (1513: έτος συγγραφής), Ο Ηγεμόνας (1997: έτος έκδοσης), εκδ. Πατάκη, σελ. 45-46.

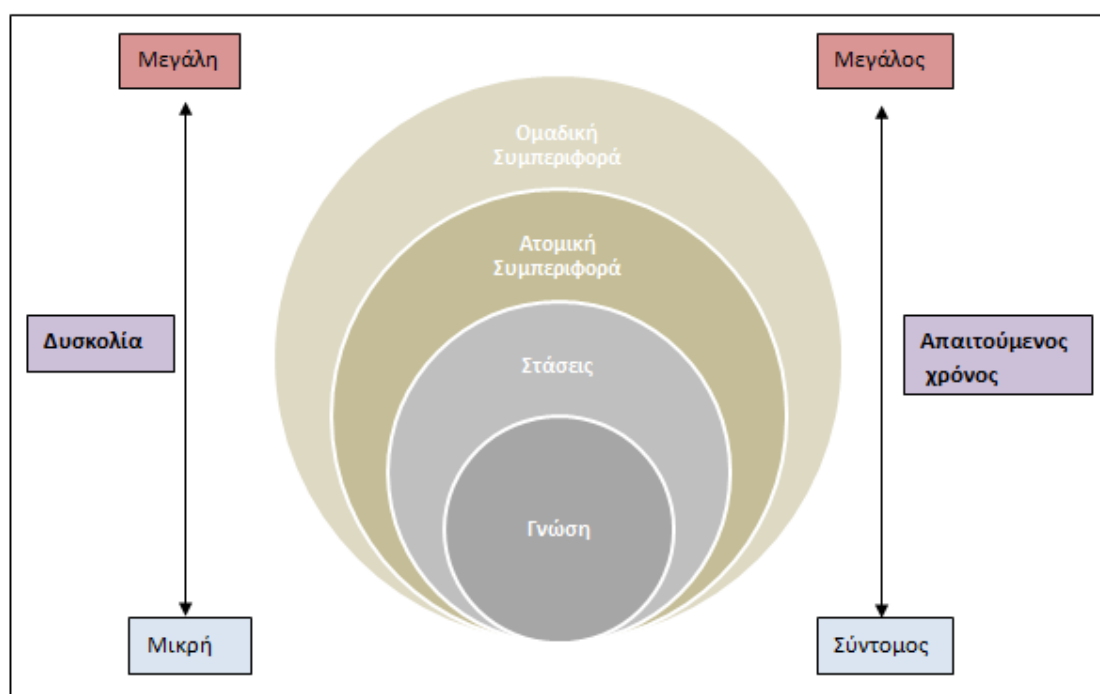
Ο Oakland (2003) επισημαίνει ότι η έρευνα που διεξάγεται από το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Επιχειρηματική Αριστεία έχει δείξει ότι υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ της επιτυχούς αλλαγής και της ευρύτητας των επίσημων προγραμμάτων οργανωτικής αλλαγής.

Σε αρκετούς μεγάλους οργανισμούς στους οποίους η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία για την πραγματοποίηση της αλλαγής, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν επικεντρώνονται σε επίσημες δομές και συστήματα, αλλά συστήνουν ομάδες διαχείρισης για την επίλυση πραγματικών προβλημάτων των οργανισμών. Το κλειδί για την επιτυχία σε αυτόν τον τομέα είναι να ευθυγραμμιστούν οι υπάλληλοι, οι ρόλοι και οι ευθύνες τους με την οργάνωση και τις διαδικασίες του ίδιου του οργανισμού. Όταν ένας οργανισμός επικεντρώνεται στις βασικές διαδικασίες του, που είναι οι δραστηριότητές του, και όχι σε αφηρημένες έννοιες, όπως η νοοτροπία και η συμμετοχή στα επιμέρους καθήκοντα, τότε η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να αρχίσει στα σοβαρά (Atkinson, 1994, σελ. 6).

³¹ Jantjies X. (2008, σελ. 36).

Μια προσέγγιση της αλλαγής βασισμένη στην ευθυγράμμιση των διαδικασιών και ξεκινώντας με το όραμα & την αποστολή του οργανισμού, την ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας & των βασικών διαδικασιών, είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να συμμετέχει το προσωπικό σε μια συνεχή διαδικασία αλλαγής.

Πολλά προγράμματα αλλαγής δεν λειτουργούν, επειδή αρχίζουν με την προσπάθεια να αλλάξουν τις γνώσεις, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις των ατόμων. Η θεωρία δείχνει ότι οι αλλαγές σε αυτούς τους τομείς θα οδηγήσουν σε αλλαγές στη συμπεριφορά όλου του οργανισμού (Oakland, 2003).



Σχήμα 4.1 Αναλογία χρόνου και δυσκολίας επίτευξης της αλλαγής (σε τέσσερα επίπεδα).
Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Hersey P. & Blanchard K. (1988, σελ. 341).

Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1998) και το Σχήμα 4.1, η αλλαγή στη γνώση είναι πιο εύκολη και απαιτεί ελάχιστο χρόνο για να επιτευχθεί συγκριτικά με αλλαγές στη στάση του ατόμου, την ατομική συμπεριφορά του ή ακόμη και αλλαγές στην ομαδική συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001).

Στο Σχήμα 4.1 όσο μεταφέρεται κανείς από ένα μικρότερο κύκλο σε ένα μεγαλύτερο, αυξάνεται η δυσκολία και η προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί για να επέλθει αλλαγή, καθώς επίσης και ο απαιτούμενος χρόνος που πρέπει να

σπαταληθεί. Στο μικρότερο κύκλο (γνώση) χρειάζεται να καταβληθεί σχετικά λίγος χρόνος και ο βαθμός δυσκολίας είναι σχετικά μικρός. Καθώς μεταβαίνουμε στο μεγαλύτερο κύκλο (ομαδική συμπεριφορά) αυξάνονται και ο απαιτούμενος χρόνος και ο βαθμός δυσκολίας για να επέλθει αλλαγή.

Αυτό που συχνά απαιτείται, είναι σχεδόν η αντίθετη διαδικασία που βασίζεται στην αναγνώριση ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από τους ρόλους που υιοθετούν. Αν δημιουργηθούν νέες αρμοδιότητες, νέοι ρόλοι στην ομάδα και ένα περιβάλλον με γνώμονα την διαδικασία για 'αυτούς, μια νέα κατάσταση θα αναπτυχθεί που θα τραβήξει την προσοχή τους για να εργαστούν σε αυτές τις διαδικασίες. Αυτό θα αλλάξει τη νοοτροπία (Oakland, 2003).

Η **ομαδική εργασία** αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέρος του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από την άποψη ότι **επιφέρει την αλλαγή**. Αν οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν αφορούν την ποιότητα, το κόστος, την αγορά, το προϊόν ή υπηρεσίες, τότε είναι απαραίτητη η στενή συνεργασία μεταξύ των τομέων του μάρκετινγκ, του σχεδιασμού, της παραγωγής, των λειτουργιών και των ομάδων διανομής (Oakland, 2003).

Η **δέσμευση** αποτελεί ένα βασικό στοιχείο στήριξης για τα υψηλά επίπεδα συνεργασίας, την πρωτοβουλία και την προσπάθεια που απαιτούνται για να υπάρξει κατανόηση και επιτυχής εκτέλεση των διαδικασιών στους περισσότερους οργανισμούς (Atkinson, 1994). Εάν οποιοδήποτε από αυτά τα στοιχεία απουσιάζει η συνολική ποιότητα, η οποία επιφέρει τη διαδικασία της αλλαγής, θα καταρρεύσει.

Κάθε φορά που η αλλαγή πρόκειται να λάβει χώρα διασφαλίζονται τα εξής (Pearce, 2007):

- εξασφάλιση επαρκούς αρχικού σχεδιασμού,
- παροχή υποστήριξης,
- εμπλοκή (involve) του προσωπικού,
- δέσμευση,
- λαμβάνεται υπόψη ο αντίκτυπος στα μέλη της ομάδας,
- αναγνώριση και αντιμετώπιση την αντίστασης στην αλλαγή,
- επικοινωνία,
- χρήση εργαλείων διαχείρισης,
- αξιολόγηση/ εκτίμηση της αλλαγής,
- αποφυγή παγίδων.

Για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα (Hellriegel D. & Slocum J., 1992; Χυτήρης, 2001; Ζαβλανός, 2006):

- i. Να αναγνωριστεί η ανάγκη για αλλαγή.
- ii. Να γίνει διάγνωση & επεξήγηση της ανάγκης για αλλαγή μέσα στην ομάδα έτσι ώστε να ξεπεραστούν αρνητικές αντιδράσεις στην αλλαγή.
- iii. Να προγραμματιστεί η διαδικασία της αλλαγής (στόχοι, μέγεθος & περιοχές αλλαγής) και να συμμετάσχουν τα άτομα που επηρεάζονται από αυτήν στο προγραμματισμό.
- iv. Να υλοποιηθεί η αλλαγή, να παρακολουθείται & να υποστηρίζεται.
- v. Να υπάρχει ανατροφοδότηση και επικοινωνία μεταξύ των ατόμων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της αλλαγής.

Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι δεν ανταποκρίνονται το ίδιο στη διαδικασία της αλλαγής. Το Σχήμα 4.2 αναπαριστά ένα δείγμα ατόμων με διαφορετικές αντιλήψεις σε μία προτεινόμενη αλλαγή. Η κατανομή του Σχήματος 4.2 είναι κανονική, το οποίο σημαίνει ότι γύρω από το μέσο όρο έχει ίδια πιθανότητα σε συμμετρικές τιμές. Το διάγραμμα και τα ποσοστά είναι ενδεικτικά.

Η μεγάλη πλειοψηφία των ατόμων βρίσκεται στη μέση της κατανομής («καμπάνας») και είναι πιο συντηρητικοί. Αυτοί που κινούνται (από το κέντρο) λίγο προς την αριστερή μεριά της «καμπάνας» κρύβουν την αντίδρασή τους μέσω της απάθειάς τους. Εκείνοι που κινούνται (από το κέντρο) λίγο προς τα δεξιά της «καμπάνας» προσπαθούν να κερδίσουν κάτι πριν προσχωρήσουν στη διαδικασία της αλλαγής. Οι «πρωτοπόροι» καθοδηγούν την αλλαγή ενώ οι «σαμποτέρ» αντιδρούν σε αυτή και την υπονομεύουν.

Η διπλή φορά του βέλους στο Σχήμα 4.2 στην περιοχή των επιφυλακτικών (στη μέση της «καμπάνας» και αριστερά) απεικονίζει την τάση των ατόμων που βρίσκονται σε αυτήν την ομάδα να μεταβαίνουν αριστερά ή δεξιά (Μουστάκης, 2012).



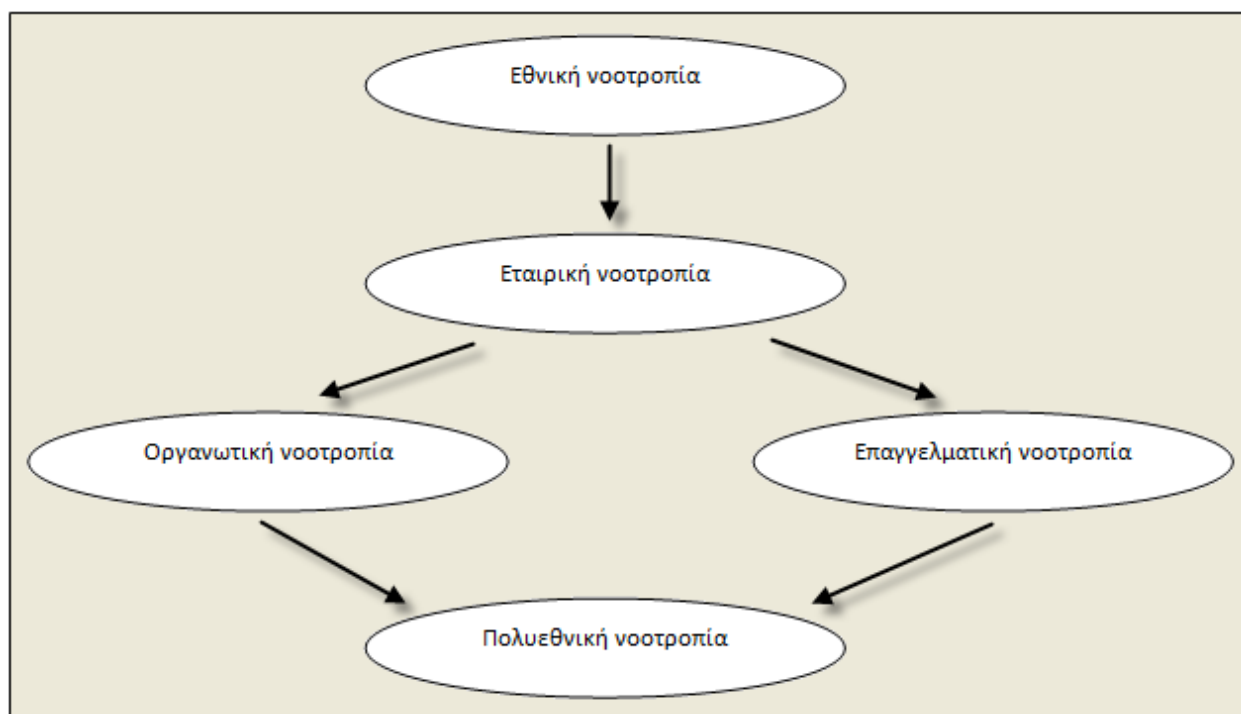
Σχήμα 4.2 Η συνήθης κατανομή των ατόμων όσον αφορά την προδιάθεσή τους για αλλαγή.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Μουστάκης Β. (2012, σελ. 157).

4.1 Ορισμός της νοοτροπίας (culture)

Ο Stacey (1996), όπως αναφέρεται από τους Campbell et al. (2004) είναι της άποψης ότι η νοοτροπία είναι οργανωτικά ισοδύναμη της προσωπικότητας ενός ανθρώπου. Οι ερευνητές αυτοί καθορίζουν, επιπλέον, τη νοοτροπία οποιασδήποτε ομάδας ανθρώπων ως το σύνολο των πεποιθήσεων, των εθίμων, των πρακτικών και των τρόπων σκέψης που μοιράζονται μεταξύ τους, καθώς υπάρχουν και εργάζονται από κοινού. Πρόκειται για ένα σύνολο υποθέσεων που οι άνθρωποι απλά αποδέχονται ασυζητητί καθώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Στο ορατό επίπεδο, η νοοτροπία μιας ομάδας ανθρώπων παίρνει τη μορφή τελετουργικής συμπεριφοράς (ritual behavior), συμβόλων, μύθων, ιστοριών, ήχων και αντικειμένων. Όταν εξετάζεται η νοοτροπία στο πλαίσιο μίας επιχείρησης, πρέπει να κατανοηθεί ότι η νοοτροπία διαβαθμίζεται σε τρία βασικά επίπεδα, τα οποία επηρεάζουν τη πολυεθνική διαχείριση (multinational management), όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 4.3.



Σχήμα 4.3 Επίπεδα νοοτροπίας σε πολυεθνική διαχείριση (multinational management).

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Jantjies X. (2008, σελ. 39).

Τα τρία προαναφερθέντα επίπεδα νοοτροπίας εμφανίζονται κατά σειρά επιρροής, σύμφωνα με την οποία η εθνική νοοτροπία (national culture) κατέχει την πλέον δεσπόζουσα θέση, αντιπροσωπεύοντας την ευρύτερη νοοτροπία των ανθρώπων μέσα στα πολιτικά όρια του πληθυσμού. Η εταιρική νοοτροπία (business culture) επικεντρώνεται κυρίως στο πώς αξίες, κανόνες και πεποιθήσεις επηρεάζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Όπως ορίζεται από τους Cullen και Parboteeah (2001), η εταιρική νοοτροπία οδηγεί τους ανθρώπους σε σωστούς και αποδεκτούς τρόπους άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια κοινωνία. Από την άλλη, η επαγγελματική νοοτροπία (occupational culture) και η οργανωτική νοοτροπία (organizational culture) προβάλλουν γνώρισμα που υιοθετούνται από συγκεκριμένες επαγγελματικές ομάδες, όπως δικηγόροι, γιατροί, φυσικοί ή τα μέλη του οργανισμού, αντίστοιχα (Sales, 2006). Τέλος, η πολυεθνική νοοτροπία (multinational culture) αντιπροσωπεύει την ευρύτερη νοοτροπία ανθρώπων διαφορετικών εθνικοτήτων.

Η νοοτροπία αποτελεί είτε περιουσιακό στοιχείο (asset) είτε παθητικό (liability) σε μία επιχείρηση. Δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία ότι μια εργασία εκτελέστηκε επιτυχώς, ιδίως σαν αντίληψη στην τοπική αυτοδιοίκηση, αλλά το πώς

εκτελέστηκε. Είναι πολύ σημαντική η επίδραση που έχει στο πως τα άτομα & οι ομάδες αναλαμβάνουν την επόμενη αρμοδιότητα και τον τρόπο με τον οποίο η εμπειρία επηρεάζει τα ίδια άτομα. Η γνώση που αποκομίστηκε από αυτή την εμπειρία θα επηρεάσει την νοοτροπία του οργανισμού, καθώς και τα μελλοντικά επίπεδα παραγωγικότητας (Marc & Farbrother, 2003).

Στο Σχήμα 4.4 απεικονίζεται η νοοτροπία ως ένας ιστός παραγόντων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και εν τέλει τη διαμορφώνουν.



Σχήμα 4.4 Ο ιστός της νοοτροπίας.

Πηγή: Johnson G. (1992, σελ. 28-36). Στον Μπαλοδήμα (2008, σελ. 113, προσαρμοσμένο).

4.2 Η σημασία της οργανωτικής νοοτροπίας

Η νοοτροπία είναι σημαντική, διότι μπορεί και επηρεάζει όλες τις πτυχές των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Η αλληγορία της ανθρώπινης προσωπικότητας μπορεί να βοηθήσει να γίνει αυτό κατανοητό. Οι προσωπικότητες μερικών ανθρώπων αποτελούν από μόνες τους κίνητρο, έντονο και συναρπαστικό. Άλλων είναι βαρετές, κουραστικές, απαθείς και έχουν την τάση να αποφεύγουν τον κίνδυνο. Αυτά τα χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων θα επηρεάσουν όλες τις πτυχές της ζωής των ανθρώπων αυτών (Jantjies, 2008).

Το ίδιο ισχύει και για την «προσωπικότητα» ενός οργανισμού. Η νοοτροπία είναι σημαντική, διότι μπορεί να έχει επίδραση:

- στη παρακίνηση των εργαζομένων,
- στην ελκυστικότητα του οργανισμού ως εργοδότη και ως εκ τούτου, στο εισόδημα του προσωπικού,
- στο ηθικό (morale) των εργαζομένων και την καλή θέληση (goodwill),
- στην παραγωγικότητα & την αποδοτικότητα,
- στη ποιότητα της εργασίας,
- στη φύση των εργαζομένων και στις εργασιακές σχέσεις,
- στη στάση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας,
- στη καινοτομία και τη δημιουργικότητα.

Είναι σημαντικό η διοίκηση να κατανοεί την οργανωτική νοοτροπία τόσο στην ανάλυση της στρατηγικής θέσης του οργανισμού όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής (Campbell et al. 2004).

Σύμφωνα με τον Thompson (2005), όταν η νοοτροπία είναι σε σύγκρουση με κάποια πτυχή της κατεύθυνσης του οργανισμού, τους στόχους επιδόσεων ή τη στρατηγική του οργανισμού, τότε η νοοτροπία γίνεται εμπόδιο. Ως εκ τούτου η γείωση της οργανωτικής νοοτροπίας σε βασικές αξίες και ηθικές αρχές επιφέρει μια σημαντικά θετική επίδραση στην απόδοση των οργανισμών (Sales, 2006, σελ. 61).

Μία νοοτροπία όπου βασικές αξίες και ηθικές αρχές είναι ριζωμένες στις δράσεις και τις συμπεριφορές του προσωπικού του οργανισμού:

- Ανακοινώνει τις καλές προθέσεις του οργανισμού και επικυρώνει την ακεραιότητα του χαρακτήρα της συμπεριφοράς του και των δραστηριοτήτων του.
- Κατευθύνει τους εργαζομένους του οργανισμού στο να κάνουν τα πράγματα σωστά εξ αρχής.
- Θεσπίζει εταιρική συνείδηση και παρέχει σημεία αναφοράς για τη μέτρηση της καταλληλότητας των συγκεκριμένων δράσεων, αποφάσεων και πολιτικών (Jantjies, 2008).

4.3 Αλλαγή οργανωτικής νοοτροπίας (Change organizational culture)

*Στους ζωντανούς οργανισμούς
αυτός που επιβιώνει δεν είναι
ούτε ο δυνατότερος ούτε ο εξυπνότερος
αλλά αυτός που ανταποκρίνεται
αποτελεσματικότερα στην αλλαγή*

Εξελικτική θεωρία

Δαρβίνος, 1859

Οι Marc και Farbrother (2003) υποστηρίζουν ότι οι υπηρεσίες και τα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν ως ο πυρήνας των επιχειρήσεων, των οργανισμών, των ιδρυμάτων και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, η νοοτροπία (culture) είναι η κινητήριος δύναμη.

Η νοοτροπία επηρεάζει τη δέσμευση και τον ενθουσιασμό του προσωπικού. Επιπλέον επηρεάζει άμεσα το αποτέλεσμα και την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, καθώς επίσης και την υγεία και την ευελιξία των εργαζομένων. Η προθυμία (willingness) των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό να δεχθούν αλλαγές αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΔΟΠ (Laszlo, 1999).

Σύμφωνα με τους Struckman και Yammario (2003, σελ. 11) οι παράγοντες που συντελούν στην οργανωτική αλλαγή σχηματίζουν την εξής συνάρτηση:

$$\text{Οργανωτική αλλαγή} = f [(\text{τύπος} + \text{ετοιμότητα} + \text{διαδικασία} + \text{αδράνεια}) / (\text{χρόνο})]$$

(1)

Όπου,

- Τύπος (type) είναι η κατηγοριοποίηση της δραστηριότητας αλλαγής (βλ. Miller & Friesen, 1982; Tushman & Romanelli, 1985).
- Ετοιμότητα (readiness) είναι τα πράγματα που ο οργανισμός μπορεί να κάνει συμπεριφορικά για να προετοιμαστεί για τις επερχόμενες δραστηριότητες αλλαγής (βλ. Daniels & Mathers, 1989; Hall et al. 1993).
- Διαδικασία (process) δια μέσου της οποίας ένας οργανισμός μπορεί να κάνει την αλλαγή διαμορφώνοντας τη στρατηγική εφαρμογής (βλ. Huy, 2001; Leifer et al. 2001)
- Αδράνεια (inertia) είναι τα εμπόδια σε οργανωτικό, ομαδικό, δυαδικό και ατομικό επίπεδο αλλαγής (βλ. Jaffe & Scott, 1998; Piderit, 2000).
- Χρόνος (time) είναι όλες οι σχετικές διαστάσεις του χρόνου (τόσο θεωρητικά όσο και μεθοδολογικά) στη μελέτη της αλλαγής (βλ. Chan, 1998; Arthur & Aiman-Smith, 2001).

Η εξίσωση 1 δεν αποτελεί τόσο μια μαθηματική εξίσωση όσο μια θεωρητική έκφραση όλων των στοιχείων που είναι αναγκαία και επαρκή για να περιγραφεί η οργανωτική αλλαγή. Αυτή η θεωρητική έκφραση υποδηλώνει ότι υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά ρεύματα έρευνας στον τομέα των οργανωτικών αλλαγών (είδος, ετοιμότητα, διαδικασία και αδράνεια) σε συνάρτηση με το χρόνο. Στη ροή του χρόνου, τα ρεύματα αυτά θα πρέπει να ορίζονται και να περιγράφονται τόσο θεωρητικά όσο και μεθοδολογικά (Greenwood & Hinings, 1996; Orlikowski, 1996; Angle & Van De Ven, 1989).

Το πλεονέκτημα που προσφέρει η εξίσωση 1 είναι ότι δίνει μία εικόνα των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων που συντελούν στην οργανωτική αλλαγή. Πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα και η διάταξη των επιμέρους συντελεστών της εξίσωσης είναι σκόπιμη. Ένας οργανισμός πρέπει να ξέρει τι έχει να αντιμετωπίσει (τύπος) για να αρχίσει να συμπεριφέρεται κατάλληλα (παράγοντες ετοιμότητας), έτσι ώστε η εφαρμογή της αλλαγής (η διαδικασία) να γίνεται όσο το δυνατόν ομαλότερα, επιλύοντας ενεργά την φυσική δύναμη της αδράνειας (την αντίσταση).

Η εξίσωση 1 εμπεριέχει τον παράγοντα της ετοιμότητας και τον συνδέει με άλλους παράγοντες που θα επιφέρουν (ή όχι) την αλλαγή. Αυτό, ωστόσο, δεν είναι

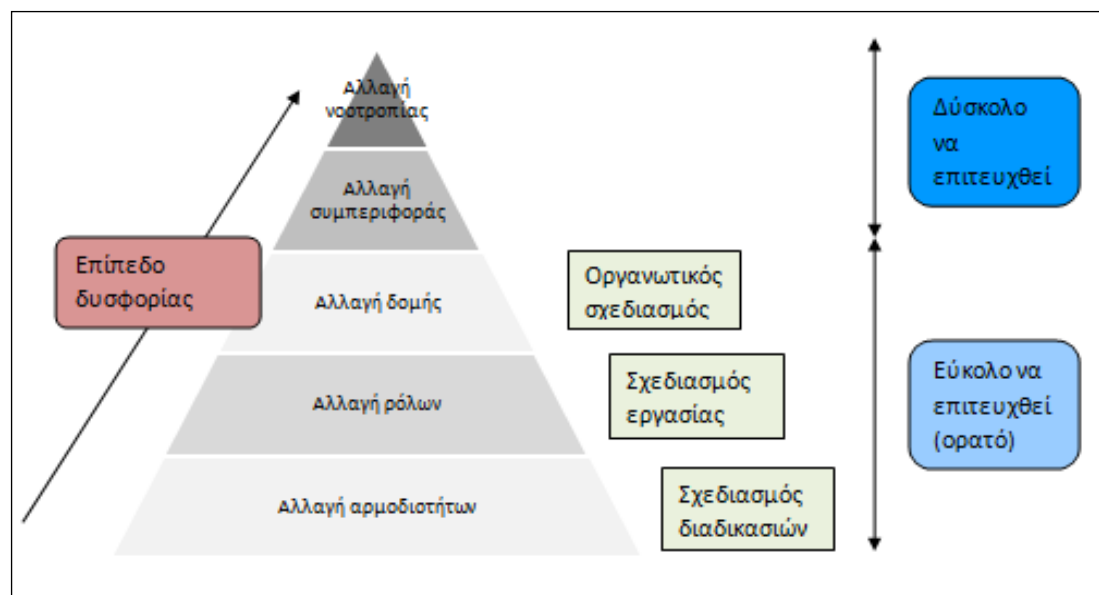
μία καινούρια ιδέα (Greenwood & Hinings, 1996; Pettigrew et al. 2001). Παρόλα αυτά, η συμβολή της είναι αξιόλογη.

Ας σημειωθεί, ότι οι Struckman και Yammarino (2003, σελ. 38) χρησιμοποίησαν, επίσης, την εξής συνάρτηση οργανωτικής αλλαγής:

$$\text{Οργανωτική αλλαγή} = f [(\text{τύπος} + \text{ετοιμότητα} + \text{διαδικασία} + \text{αντίσταση}) / (\text{χρόνο})] \quad (2)$$

χρησιμοποιώντας αντί για τον όρο αδράνεια (inertia) της εξίσωσης 1, τον όρο αντίσταση (resistance) (εξίσωση 2).

Το Σχήμα 4.5 απεικονίζει το μοντέλο της πυραμίδας της αλλαγής. Στο μοντέλο αυτό απεικονίζεται το εύρος των αλλαγών που ένας οργανισμός μπορεί να επιθυμεί να υιοθετήσει. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι αλλαγές οι οποίες είναι ευκολότερο να πραγματοποιηθούν σε έναν οργανισμό, επιφέροντας μικρότερο επίπεδο δυσφορίας από τους εργαζομένους. Αυτές, οι χαμηλότερου επιπέδου αλλαγές, είναι λιγότερο χρονοβόρες και απαιτούν λιγότερο κόστος για να υλοποιηθούν. Αντιθέτως, οι αλλαγές που πραγματοποιούνται σε υψηλότερο επίπεδο στην πυραμίδα, απαιτούν να δαπανηθεί σημαντικός χρόνος και να γίνουν μεγαλύτερες επενδύσεις (Burtonshaw – Gunn, 2008).



Σχήμα 4.5 Η πυραμίδα της αλλαγής.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Burtonshaw – Gunn S. (2008, σελ. 21).

4.4 Τύποι Οργανωτικής Αλλαγής

Γνωρίζω x Μπορώ x Θέλω

Τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν καλά αυτό που πρέπει να κάνουν.

Τα μέλη της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να κάνουν αυτό που πρέπει να κάνουν, δηλ. μπορούν να το κάνουν.

Τα μέλη της ομάδας θέλουν να κάνουν αυτό που πρέπει να κάνουν.

Αν ένα από τα τρία μηδενιστεί, τότε το συνολικό αποτέλεσμα θα είναι ίσο με το μηδέν.

Προϋποθέσεις επιτυχίας

Μουστάκης Β. (2012)

Στη βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα αναφορών σχετικά με τους τύπους των οργανωτικών αλλαγών ανάλογα με την έκταση, το περιεχόμενο, την πηγή, τη συχνότητα, τη διαδικασία και τον λόγο (προληπτικό ή κατασταλτικό) για τον οποίο γίνονται.

Όταν οι αλλαγές πραγματοποιούνται σε περιορισμένη κλίμακα, είναι εξελικτικές και έχουν αντίκτυπο σε συγκεκριμένα τμήματα ή δραστηριότητες, ονομάζονται πρώτης τάξεως. Όταν πραγματοποιούνται σε μεγάλη κλίμακα, είναι ριζοσπαστικές, στρατηγικές και επιδρούν σε όλη τη λειτουργία του οργανισμού ονομάζονται δεύτερης τάξεως αλλαγές (Ανδρέογλου, 2011).

Οι Barnett και Carroll (1995) κάνουν διαχωρισμό μεταξύ του περιεχομένου και της διαδικασίας της αλλαγής. Το περιεχόμενο αναφέρεται σε αυτό που πραγματικά αλλάζει μέσα σε έναν οργανισμό και εστιάζει στην κατάσταση πριν την αλλαγή και τις συνέπειές της. Η διαδικασία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η αλλαγή και εξετάζει την ακολουθία των γεγονότων στην πάροδο του χρόνου καθώς η αλλαγή εξελίσσεται σε έναν οργανισμό.

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται συνοπτικά διάφοροι τύποι οργανωτικών αλλαγών ανάλογα με την έκταση, το περιεχόμενο, την πηγή, τη συχνότητα, τη διαδικασία ή τον λόγο (προληπτικό ή κατασταλτικό) για τον οποίο γίνονται, επιφέροντας μικρότερη ή μεγαλύτερη επίπτωση στον οργανισμό:

Πίνακας 4.1 Τυπολογία μοντέλων αλλαγής.

<i>Μικρότερη επίπτωση στον οργανισμό</i>	<i>Μεγαλύτερη επίπτωση στον οργανισμό</i>	<i>Συγγραφέας</i>
Αποσπασματική, σταδιακή	Κβαντική	Miller & Friesen, 1982
Πρώτης τάξεως	Δεύτερης τάξεως	Watzlawick, 1978; Levy, 1986
Συνεχής	Μη συνεχής	Hinings & Greenwood, 1985; Tushman & Romanelli, 1985; Sastry, 1997
Σταδιακή	Εκρηκτική	Tushman & Romanelli, 1985
Σταδιακή	Μετασχηματιστική	Dunphy & Stace, 1988; Foil & Lyles, 1985
Εξελικτική	Μετασχηματιστική	Tushman, Newman & Romanelli, 1986
Εξελικτική	Επαναστατική	Dunphy & Stace, 1988; Pettigrew, 1985; Miller, 1982; Greiner, 1972
Περιφερειακή	Πυρηνική	Singh, House & Tucker, 1986
Συρρίκνωσης	Οριοθέτησης	Legatski II, 1998
Άλφα, Βήτα	Γάμμα	Golembiewski, Billingsley & Yeager, 1976; Singh, House & Tucker, 1986; Armenakis, 1988
Συγκλίνουσα	Ριζοσπαστική	Powell & DiMaggio, 1991

Προγραμματισμένη	Προκύπτουσα	Wilson, 1992
Στρατηγική	Μη στρατηγική	Wendy, 2005
Σταδιακή, εξελικτική, προσαρμογής	Μετασχηματιστική, ριζική, κβαντική	Burnes, 1992; Hank, 1997; Johnson & Scholes, 1999; Χυτήρης, 2001; Wendy, 2005

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Ανδρέογλου (2011, σελ. 14).

Άλλα είδη οργανωτικής αλλαγής που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι:

- Αλλαγές σε επίπεδο ατόμου, ομάδας, πολλών ομάδων και οργανισμού (Burnes, 1992).
- Αλλαγές στην ταυτότητα, το συντονισμό και τον έλεγχο (Kanter et al. 1992, όπως αναφέρει ο Wendy, 2005).
- Αλλαγή από εξελικτική ως ριζική, όσον αφορά την έκταση και από μικρή ως πυρηνική όσον αφορά το βάθος (Buchanan & Badham, 1999, όπως αναφέρει ο Wendy, 2005).
- Αλλαγές ρυθμιστικές, εξελικτικές, πρότυπος μετασχηματισμός και στρατηγικός μετασχηματισμός (Dunphy & Stace, 1993).
- Προγραμματισμένη, απρογραμμάτιστη και διαπραγματεύσιμη αλλαγή (Χυτήρης, 2001).
- Τεχνική, κοινωνικο-συμπεριφορική και δομική αλλαγή (Waldersee & Griffiths, 2004).

Αυτό που είναι κοινό στις περισσότερες προσεγγίσεις είναι η έκταση της αλλαγής, που αποτελεί μια από τις βασικότερες παραμέτρους κατηγοριοποίησης της οργανωτικής αλλαγής. Επιπρόσθετα, κυριαρχούν έννοιες της εξελικτικής και τη μετασχηματιστικής αλλαγής.

Η οργανωτική αλλαγή, ανεξάρτητα από το είδος της, έχει συνέπειες:

- στη δομή και οργάνωση του οργανισμού,
- στον τεχνολογικό παράγοντα,

- στο φυσικό περιβάλλον και
- στον ανθρώπινο παράγοντα

που αποτελούν τα δομικά συστατικά κάθε οργανισμού, καθορίζοντας την αποτελεσματικότητά του. Οι παράγοντες αυτοί, ωστόσο, δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους. Αλλαγή σε έναν παράγοντα επιφέρει αλλαγές και στους υπολοίπους, γεγονός που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο σχεδιασμό ενός προγράμματος αλλαγής (Ανδρέογλου 2011).

4.5 Θεωρίες Αλλαγής

Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό,

η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική.

Deming W. E., 1982

Η αλλαγή είναι πλέον επιβεβλημένη...

Αν υπήρχε ποτέ ένας συγκεκριμένος τρόπος με τον οποίο λειτουργούσε μία επιχείρηση, η εποχή αυτή έχει εκλείψει.

Webber, 1988

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ή διαφορετικά, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση συνιστά μία διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων (π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές ομάδες)

σε ένα καινούριο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Χυτήρης, 2001).

Μια σειρά από διαφορετικούς τρόπους έχουν προταθεί κατά καιρούς αναφορικά με τη διαδικασία της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Οι διάφορες προσεγγίσεις μπορεί να διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό με τη φύση της αλλαγής και τους λόγους για τους οποίους αυτή επήλθε.

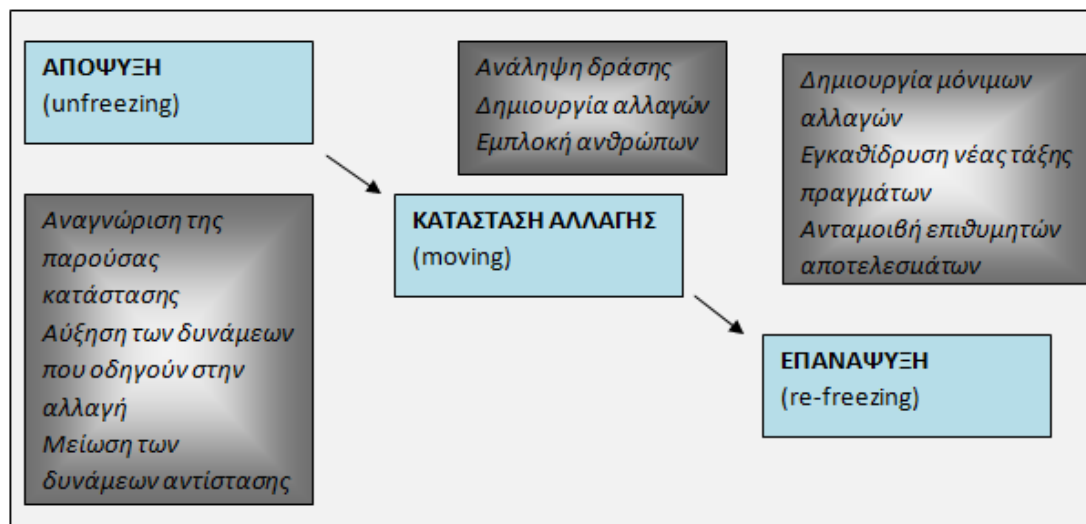
Ακολουθούν μερικές θεωρίες αλλαγής:

4.5.1 Lewin

Μία από τις μεθόδους που υποστηρίζει η θεωρία αυτή είναι η χρήση της «Θεωρίας Πεδίου» (Field Theory) (που μερικές φορές ονομάζεται «Θεωρία Πεδίου Ισχύος»/ Field Force Theory). Αυτή προέρχεται από τις ιδέες του Kurt Lewin που συνδυάζει τη μηχανιστική και τη ψυχοκοινωνική οπτική. Στην απλή μορφή της, που υιοθετείται συνήθως από αυτούς που εφαρμόζουν την αλλαγή, μπορεί να περιλαμβάνει την εξέταση των παραγόντων υπέρ και κατά μιας συγκεκριμένης αλλαγής, την κατάταξή αυτών και την στάθμισή τους με βάρη. Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να έχει αξία, για παράδειγμα, στο να παρθεί μία απόφαση για το αν ένας οργανισμός θα εξακολουθεί να χρησιμοποιεί την υπάρχουσα τεχνολογία ή αν θα προβεί στην αγορά καινούριου εξοπλισμού (Tomkinson B., 2004).

Ο Lewin (1947) υποστήριξε ότι μία επιτυχημένη αλλαγή πρέπει να περιλαμβάνει τρία διακριτά στάδια (Σχήμα 4.6):

- i. την απόψυξη (unfreezing) του κατεστημένου, που αναφέρεται στην παρακίνηση των ατόμων να αποδεχθούν τις δυνατότητες του προγράμματος αλλαγής,
- ii. την κατάσταση αλλαγής (moving), όπου αναφέρεται στην προσπάθεια των ατόμων να πειραματιστούν με νέες συμπεριφορές,
- iii. την επανάψυξη (re-freezing), η οποία αναφέρεται στη σταθεροποίηση της συμπεριφοράς κάποιου στο σημείο που δε χρειάζεται καμία περαιτέρω αλλαγή.



Σχήμα 4.6 Το μοντέλο των τριών σταδίων αλλαγής (Three-Step model of change) του Lewin (1951).

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Cameron E.& Green M. (2004, σελ. 88).

Η διαδικασία αυτή βασίζεται στις έννοιες ότι η παλιά συμπεριφορά πρέπει να απορρίπτεται (unfreezing) πριν από τη μετάβαση στο νέο, και ότι η νέα συμπεριφορά πρέπει να γίνει αποδεκτή ως κανόνας. Σε διαφορετική περίπτωση θα υπάρξει οπισθοδρόμηση σε παλιά πρότυπα. Ωστόσο, σε οργανωτική ορολογία, η παλινδρόμηση αυτή, συνήθως, θα είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

Η απόψυξη απαιτεί ανάλυση και αντιμετώπιση των λόγων που θα επιφέρουν την αλλαγή και μια αναπτυξιακή διαδικασία για τη διάδοση της ανάγκης για αλλαγή. Η μετακίνηση (removing) απαιτεί τον προσδιορισμό των εναλλακτικών τρόπων δράσης, την αξιολόγηση αυτών και την επιλογή της κατάλληλης οδού. Η επανάψυξη (re-freezing) επιδιώκει να αποκατασταθεί μια κατάσταση ισορροπίας και μπορεί να υποστηριχθεί είτε μέσα από θεσμικές ανταμοιβές (institutional rewards) και τα οφέλη τους είτε μέσα από μία εκπαιδευτική διαδικασία είτε και από συνδυασμό όλων αυτών.

Ωστόσο, η αλλαγή είναι συνήθως πολύ πιο πολύπλοκη από τη διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω (Tomkinson B., 2004, σελ. 65). Υποστηρίζεται, τέλος, ότι όπως άλλες πτυχές θεωριών του Lewin, το μοντέλο αυτό των τριών σταδίων αλλαγής θεωρείται παρωχημένο ήδη από τη δεκαετία του 1980 (Dawson, 1994; Hatch, 1997; Kanter et al. 1992). Επιπρόσθετα, το τελευταίο στάδιο του μοντέλου αυτού, στην πράξη, δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε ένα οργανισμό προσανατολισμένο στην ποιότητα, καθώς το περιβάλλον είναι δυναμικό και όχι στατικό.

Ο Almaraz (1994) συμπληρώνει αναφορικά με το σύνολο του μοντέλου των 3 σταδίων του Lewin (και όχι μόνο το τρίτο του στάδιο) ότι τη σύγχρονη εποχή όπου οι οργανισμοί είναι περίπλοκοι και η εφαρμογή της ΔΟΠ επιβάλλει γρήγορους ρυθμούς, δεν μπορεί να εφαρμοστεί αφού θεωρεί ότι οι αλλαγές συμβαίνουν σε σταθερά & αργά κινούμενα περιβάλλοντα.

4.5.2 Lupton

Μια λιγότερο απλοϊκή άποψη προέβαλε ο Tom Lupton (1971), ο οποίος προβάλλει την αλλαγή ως μια σειρά από μέτρα που πρέπει να παρθούν από τη διοίκηση ενός οργανισμού. Αυτά είναι:

- Καθορισμός συστηματικών και λεπτομερών εναλλακτικών λύσεων των οργανισμών.
- Απεικόνιση της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού ως ένα κοινωνικό σύστημα, συμπεριλαμβανομένων των εξωτερικών σχέσεων που τον διέπουν.
- Καταγραφή και κατάταξη των ομάδων που θίγονται από κάθε εναλλακτική.
- Εξέταση των θεμάτων που θα μπορούσαν να ανακύψουν από κάθε ομάδα από την υιοθέτηση της κάθε εναλλακτική λύσης.
- Αξιολόγηση των πιθανών αντιδράσεων για κάθε θέμα και εξέταση του ενδεχομένου αποδοχής του.
- Μελέτη οικονομικής σκοπιμότητας έναντι κοινωνικής αποδοχής και υιοθέτησης της λύσης που προσφέρει την εύκολα προσαρμόσιμη και λιγότερο δαπανηρή ισορροπία.
- Εξέταση των προβλημάτων που ανακύπτουν από τη προηγούμενη μελέτη και έρευνα κατά πόσο τα υπάρχοντα μέσα αντιμετώπισης των παραπόνων είναι επαρκή για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Αν όχι, ο οργανισμός πρέπει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για τη δημιουργία ενός τέτοιου μηχανισμού.

Η προσέγγιση αυτή διευρύνει τον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή εξετάζεται, αλλά εξακολουθεί να στηρίζεται στη γενική ιδέα της κατάταξης των επιλογών. Η προσέγγιση του μοντέλου αυτού μπορεί να εφαρμοστεί πάλι σε ορισμένες απλές περιπτώσεις. Ωστόσο, ένα πιο γενικό μοντέλο είναι απαραίτητο εάν θέλουμε να αντιμετωπιστεί η ποικιλία της αλλαγής (Tomkinson B., 2004).

4.5.3 Handy

Σύμφωνα με τον Charles Handy (1993) για να επέλθει μία οργανωτική αλλαγή, πρέπει:

- Να δημιουργηθεί συνειδητά η ανάγκη για αλλαγή.
- Να επιλεγεί το κατάλληλο άτομο ή η ομάδα εκκίνησης της διαδικασίας της αλλαγής.
- Να υπάρχει προετοιμασία έτσι ώστε οι αποδέκτες της αλλαγής να προσαρμόσουν την τελική στρατηγική.
- Αποδοχή του γεγονότος ότι «ο επιτυχημένος γιατρός δεν παραινεί τον εαυτό του, αλλά οι ίδιοι οι ασθενείς καυχούνται για τη καλή κατάσταση της υγείας τους».
- Να υπάρχει προετοιμασία έτσι ώστε να γίνει αποδεκτή μια λιγότερο βέλτιστη στρατηγική αφού είναι προτιμότερο να επιτευχθεί κάτι (ακόμη και αν αυτό δεν είναι βέλτιστο) από το να μην επιτευχθεί τίποτα.

Σύμφωνα με τον Tomkinson B. (2009), ο Handy εξετάζει την αλλαγή υπό την οπτική της διοίκησης. Ωστόσο, παρόλο που μερικές φορές η αλλαγή πρέπει να ξεκινήσει από τη βάση ενός οργανισμού, το παραπάνω σχήμα εξακολουθεί να ισχύει και σε τέτοιες περιπτώσεις.

4.5.4 Holt et al.

Κατά τους Holt et al. (2007), η επιτυχής εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών γίνεται σε τρία στάδια:

- i. Η Ετοιμότητα (Readiness) συμβαίνει όταν η δομή του περιβάλλοντος και οι στάσεις των μελών του οργανισμού είναι τέτοια ώστε οι εργαζόμενοι να είναι δεκτικοί σε μία επικείμενη αλλαγή.
- ii. Η Αποδοχή (Adoption) συμβαίνει όταν τα μέλη του οργανισμού, προσωρινά, αλλάζουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους και συμμορφώνονται στις προσδοκίες της αλλαγής.
- iii. Η Θεσμοθέτηση (Institutionalization) συμβαίνει όταν η αλλαγή ενσωματώνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

4.5.5 Kotter

Το μοντέλο αλλαγής των «οκτώ βημάτων» («eight step» change model) του Kotter (1995) είναι ευρέως διαδεδομένο και βασίζεται κυρίως σε οργανωτικές αλλαγές στον τομέα των επιχειρήσεων. Τα οκτώ αυτά βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωτικής νοοτροπίας επιτυχή, είναι:

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος σχετικά με τις ανάγκες που θα επιφέρουν την αλλαγή.
2. Δημιουργία ισχυρού συνασπισμού υψηλού επιπέδου που θα καθοδηγήσει και θα οδηγήσει τις αλλαγές. Μια ομάδα με αρκετή δύναμη και επιρροή στον οργανισμό για να οδηγήσει την προώθηση της προσπάθειας για αλλαγή.
3. Δημιουργία οράματος για το μέλλον του οργανισμού.
4. Κοινοποίηση του οράματος σε όλο το εύρος του οργανισμού.
5. Ενδυνάμωση των ανθρώπων του οργανισμού έτσι ώστε να δρουν προς το όραμα, να άρουν εμπόδια ενάντια στην αλλαγή, να βελτιώνουν τις διαδικασίες και τα συστήματα, να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν

κινδύνους, να επιδίδονται σε μη παραδοσιακό τρόπο σκέψης και δραστηριότητες.

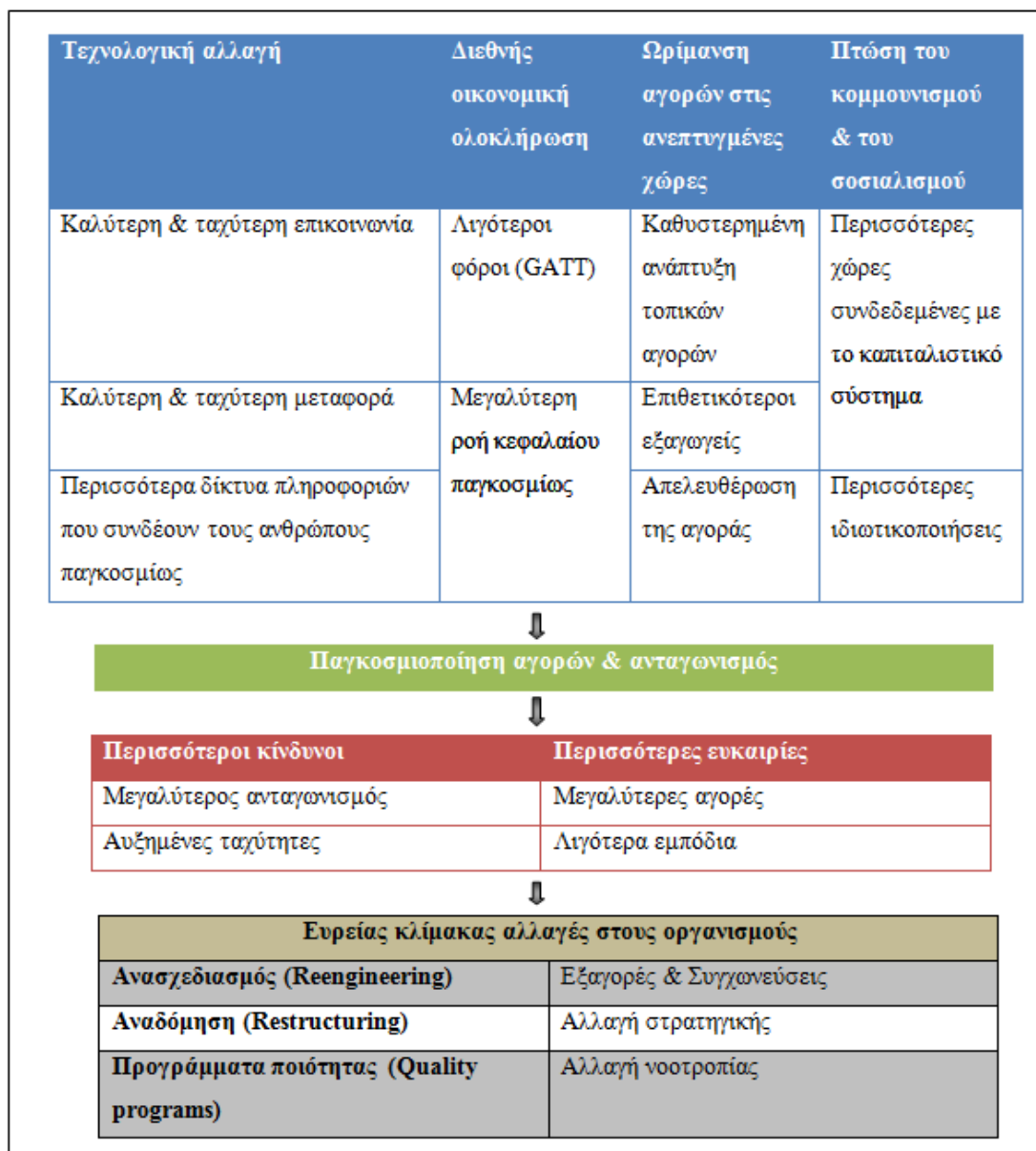
6. Πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Προγραμματισμός ορατών βελτιώσεων στην απόδοση (ή επιτυχίες). Πραγματοποίηση αυτών των επιτυχιών. Αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν για αυτές τις επιτυχίες.
7. Παγίωση βελτιώσεων και παραγωγή περισσότερων αλλαγών. Χρήση αυξημένης αξιοπιστίας για αλλαγή όλων των συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν ταιριάζουν τόσο μεταξύ τους όσο και με το όραμα της αλλαγής. Πρόσληψη, προώθηση και ανάπτυξη ατόμων που μπορούν να εφαρμόσουν το όραμα της αλλαγής.
8. Θεσμοποίηση νέων προσεγγίσεων. Σαφής προσδιορισμός των συσχετίσεων μεταξύ νέων συμπεριφορών και οργανωτικών επιτυχιών. Δημιουργία καλύτερης απόδοσης μέσω συμπεριφοράς προσανατολισμένης στον πελάτη και την παραγωγή, πιο αποτελεσματική διοίκηση και καλύτερη ηγεσία που θα εδραιώνει αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία.

Ένα βασικό σημείο στην ανάλυση του Kotter για την προσέγγιση της αλλαγής είναι ότι αντιμετωπίζει τον οργανωτικό μετασχηματισμό ως μία μακροπρόθεσμη διαδικασία και όχι ως ένα απλό και βραχυπρόθεσμο γεγονός. Περαιτέρω, ο Kotter πιστεύει ότι η αλλαγή είναι μία διαδικασία η οποία μετασχηματίζεται σταδιακά από μόνη της ενώ η παράκαμψη κάποιου σταδίου δεν θα επιταχύνει τη διαδικασία μετασχηματισμού. Αντιθέτως, ενώ αυτή η παράκαμψη μπορεί να υποδηλώσει τη ψευδαίσθηση της ταχύτητας, μπορεί να επιβραδυνθεί ή ακόμη και να εκτροχιαστεί εντελώς η όλη διαδικασία (Smith, 2011).

Στο βιβλίο του «Leading Change», ο Kotter (1996), ισχυρίζεται ότι ένα ισχυρό σύνολο δυνάμεων που σχετίζονται με την τεχνολογική αλλαγή, τη διεθνή οικονομική ολοκλήρωση, την ωρίμανση της εγχώριας αγοράς των πιο αναπτυγμένων χωρών και την πτώση του κομμουνισμού έχουν ως αποτέλεσμα τη παγκοσμιοποίηση των αγορών και τον διεθνή ανταγωνισμό. Αυτά με τη σειρά τους δημιουργούν περισσότερους κινδύνους και περισσότερες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, οι οποίες

αναγκάζονται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές που είναι απαραίτητες όχι μόνο για την ευημερία αλλά και για την απλή επιβίωσή τους (Πίνακας 4.2).

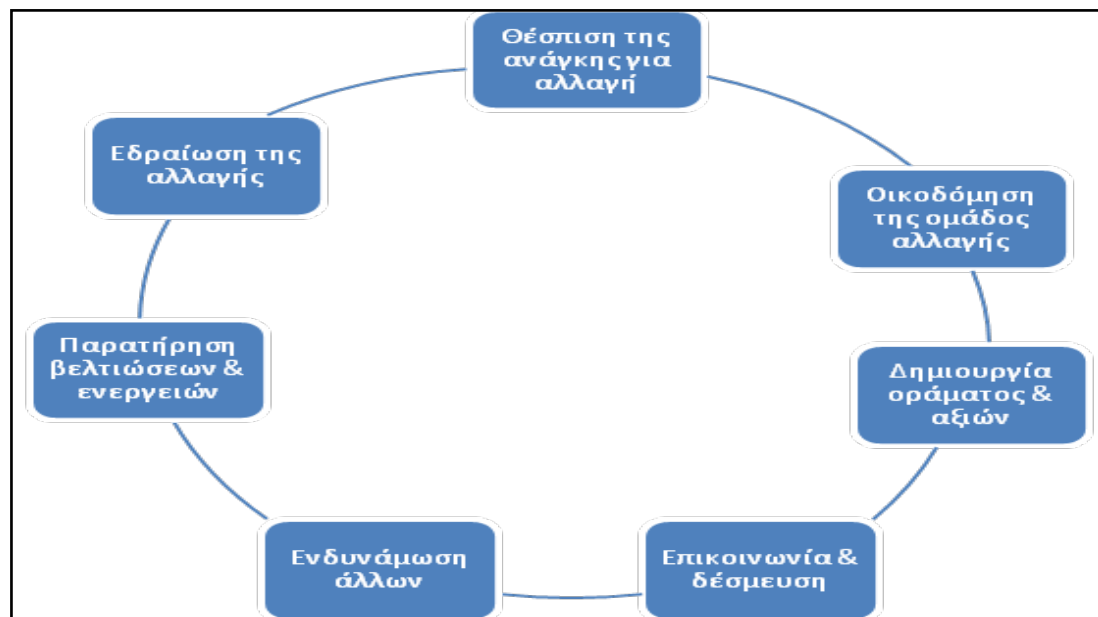
Πίνακας 4.2 Οικονομικές και Κοινωνικές δυνάμεις που οδηγούν στην ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς.



Πηγή: Kotter J. P. (1995, σελ 19). Στη Τσίρου (2004, σελ. 39, προσαρμοσμένο).

Οι Cameron και Green (2004) προτείνουν μία παραλλαγή στο μοντέλο του Kotter όσον αφορά την οργανωτική αλλαγή απεικονίζοντας τη διαδικασία της αλλαγής ως μία συνεχή (κυκλική) διαδικασία και όχι ως μία γραμμική διαδικασία,

δίνοντας έμφαση στη διαχείριση (management) καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής (Σχήμα 4.7).



Σχήμα 4.7 Ο κύκλος της αλλαγής.

Πηγή: Cameron Change Consultancy Ltd. Στους Cameron & Green (2004, σελ. 92, προσαρμοσμένο).

4.5.6 Burnes

Μια πιο ανεπτυγμένη θεωρία αλλαγής αποτελεί το μοντέλο των εννέα στοιχείων που αναπτύχθηκε από τον Bernard Burnes (1992):

1. Δημιουργία οράματος (vision)

Για να επέλθει αλλαγή πρέπει να υπάρχει κάποιος στόχος ή κάποιο όραμα. Το πρώτο στάδιο της αλλαγής, λοιπόν, είναι να κατασκευαστεί αυτό το όραμα. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, ο Burnes, προτείνει τέσσερις πτυχές:

- αποστολή (mission) - δήλωση της στρατηγικής του οργανισμού,
- πολύτιμα αποτελέσματα (valued outcomes) – συγκεκριμένη απόδοση και ανθρώπινα αποτελέσματα που ο οργανισμός θα ήθελε να επιτευχθούν,

- πολύτιμες συνθήκες (valued conditions) – που θα επέλθουν με την επίτευξη των επιθυμητών/ πολύτιμων αποτελεσμάτων,
- Ενδιάμεσοι στόχοι (mid-point goals) - μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης. Οι ενδιάμεσοι στόχοι, συνήθως, μπορούν να καθοριστούν σαφέστερα από τις μακροπρόθεσμες φιλοδοξίες.

2. Δημιουργία στρατηγικών

Έχοντας διαμορφώσει ένα όραμα για το μέλλον, ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει με ποιους τρόπους θα υλοποιηθεί αυτό το όραμα. Αυτό γίνεται μέσα από μια σειρά στρατηγικών. Οι στρατηγικές αυτές θα αφορούν, κυρίως, τους ενδιάμεσους στόχους και μπορεί να σχηματοποιηθούν με αναφορά σε συγκεκριμένους τομείς, όπως για παράδειγμα τη χρηματοδότηση, τους ανθρώπινους πόρους και τα συστήματα πληροφοριών ή συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Οι στρατηγικές αυτές μεταβάλλονται με τη πάροδο του χρόνου και τη συσσώρευση εμπειριών, ακόμη και όταν το όραμα παραμένει σταθερό.

3. Δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για επιτυχημένη αλλαγή

Για να δημιουργηθούν οι σωστές συνθήκες για αλλαγή είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ετοιμότητα για αλλαγή (readiness for change). Ο Burnes (1992) προτείνει τρία βήματα στα οποία πρέπει να προβεί ένας οργανισμός για να δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση ετοιμότητας:

- Να ενημερώνει τους ανθρώπους σχετικά με τις πιέσεις για αλλαγή. Ο οργανισμός πρέπει όχι μόνο να περιγράφει το όραμά του, αλλά και να το μοιράζεται με τους εργαζομένους του. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη του οργανισμού μοιράζονται κοινούς στόχους και κατανοούν τη σημαντικότητα της αλλαγής διασφαλίζοντας το μέλλον τους.
- Να μεθοδεύσει τις διαδικασίες του οργανισμού έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να δίνουν τακτική ενημέρωση. Η ανατροφοδότηση (feedback) είναι απαραίτητη όχι μόνο για τις επιδόσεις του ατόμου εντός του οργανισμού,

αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό. Μέσω της ανατροφοδότησης οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν τυχόν αποκλίσεις από τη στρατηγική και προετοιμάζονται για την αλλαγή.

- Να δημοσιοποιεί την επιτυχή αλλαγή. Ενημερώνοντας τους εργαζομένους για επιτυχημένα προγράμματα αλλαγής, είτε εντός του οργανισμού είτε εκτός, βοηθώντας τους έτσι να δουν τα οφέλη της διαδικασίας της αλλαγής. Αυτό μπορεί, επίσης, να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο μάθησης.

Ο Burnes (1992) προτείνει, επίσης, κάποια βήματα που πρέπει να γίνουν για την αντιμετώπιση των αιτιών της αντίστασης στην αλλαγή:

- Κατανόηση του φόβου και των ανησυχιών των ανθρώπων. Οι φόβοι των εργαζομένων μπορεί να είναι αβάσιμοι, αλλά σε ατομικό επίπεδο μπορεί να είναι πραγματικοί και σημαντικοί. Η αλλαγή δημιουργεί αβεβαιότητα και αδυναμία να ασχοληθούμε με υποτιθέμενες απειλές και αυτό αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα για την εισαγωγή της αλλαγής.
- Ενθάρρυνση για επικοινωνία. Η τακτική & ουσιαστική επικοινωνία αποτελεί ένα βασικό τρόπο προώθησης της αλλαγής και αντιμετώπισης της αβεβαιότητας. Με την επικοινωνιακή επικοινωνία επιλύονται τυχόν διαφορές και ξεπερνιούνται φήμες που τυχόν έχουν εδραιωθεί (που δεν ισχύουν) & εμπόδια.
- Εμπλοκή αυτών που επηρεάζονται. Η συμμετοχή δημιουργεί κατανόηση και μπορεί να ειδοποιήσει τους ιθύνοντες για αλλαγή για απρόβλεπτες δυσκολίες.

4. Δημιουργία της σωστής νοοτροπίας

Αλλαγή που έρχεται σε αντίθεση με την νοοτροπία του οργανισμού είναι καταδικασμένη να αποτύχει, αλλά η αλλαγή της νοοτροπίας είναι ακόμη πιο δύσκολη πολλές φορές. Είναι επιθυμητό η νοοτροπία του οργανισμού να ενισχύει την ευελιξία και να ενθαρρύνει τον προβληματισμό ενώ θα πρέπει να διαμορφώνεται σε γερές βάσεις από την αρχή.

5. Αξιολόγηση της ανάγκης και του είδους της αλλαγής

Η καταλληλότητα της αντιμετώπισης θεωρείται, επίσης, πολύ σημαντική για την διαδικασία της αλλαγής. Καταλληλότητα όχι μόνο στην συγκεκριμένη αλλαγή που πρέπει να γίνει, αλλά και στο αν πρέπει να υποβληθεί όλος ο οργανισμός σε μια διαδικασία αλλαγών ή μόνο επιμέρους τμήματα. Ο Burnes (1992) προτείνει μια προσέγγιση τεσσάρων φάσεων αξιολόγησης:

α. Το έναυσμα (trigger). Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιδιώξουν την αλλαγή για έναν από τους ακόλουθους λόγους:

- μία από τις στρατηγικές του οργανισμού υπογραμμίζει την ανάγκη για αλλαγή,
- η απόδοση επίτευξης των στόχων του οργανισμού εμφανίζεται σοβαρά εξασθενημένη,
- οι ευκαιρίες που προσφέρονται επιδέχονται σημαντική βελτίωση.

β. Την εντολή (remit). Μία ξεκάθαρη εντολή θα πρέπει να παρέχεται για τη διενέργεια της διαδικασίας της αξιολόγησης που θα πρέπει να καλύπτει όλους τους σχετικούς τομείς.

γ. Την ομάδα αξιολόγησης. Η ομάδα θα πρέπει να καθοδηγείται από ένα ανώτερο στέλεχος, κατά προτίμηση ένα που θα υπερασπιστεί οποιαδήποτε αλλαγή είναι απαραίτητη, και πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους σχετικούς κλάδους. Το πρώτο καθήκον της ομάδας είναι να αποσαφηνίσει τους στόχους της, αναθεωρώντας τα (β), (γ) και τη σύνθεση της ίδιας της ομάδας.

δ. Την αξιολόγηση. Ο Burnes (1992) τάσσεται υπέρ μιας προσέγγισης σε τέσσερα βήματα:

- i. Το πρόβλημα ή η ευκαιρία θα πρέπει να αποσαφηνιστούν ή να επαναπροσδιοριστούν.
- ii. Θα πρέπει να συντάσσονται εναλλακτικές προτάσεις και να δοκιμάζονται κατά κριτηρίων που βασίζονται στο επαναπροσδιορισμένο πρόβλημα.
- iii. Οι προτάσεις που πληρούν τα κριτήρια, σε συνδυασμό με το πρόβλημα ή τις ευκαιρίες, θα πρέπει να μοιράζονται.

- iv. Θα πρέπει να καταρτιστούν προτάσεις δράσης, συμπεριλαμβανομένου του τύπου της αλλαγής που υποστηρίζεται, το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής & τις επιπτώσεις στους πόρους του οργανισμού και να παρουσιάζονται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τη λήψη απόφασης.

6. Σχεδιασμός και εφαρμογή της αλλαγής

Έχοντας περάσει από τη διαδικασία της αξιολόγησης, η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί για την αλλαγή και να προετοιμάσει ένα λεπτομερές σχέδιο. Αυτό θα πρέπει να βασίζεται στις εργασίες της ομάδος αξιολόγησης ενώ μπορεί, επίσης, να υλοποιηθεί και από μία διαφορετική, αλλά εξίσου διεπιστημονική, ομάδα. Αυτή η ομάδα, ή υποομάδες για ένα μεγάλο έργο, θα πρέπει να αναλάβουν μια σειρά από δραστηριότητες:

- Σχεδιασμός δραστηριοτήτων κατασκευάζοντας ένα λεπτομερή κατάλογο όλων των καθηκόντων που πρόκειται να αναληφθούν και τον τρόπο που αυτό θα γίνει.
- Σχεδιασμός δέσμευσης εντοπίζοντας τους κατάλληλους ανθρώπους και τις ομάδες των οποίων η δέσμευση για το εκάστοτε έργο είναι ουσιώδης για την επιτυχία της αλλαγής.
- Δημιουργία νέων δομών διαχείρισης. Η ομάδα ή οι ομάδες που διαχειρίζονται την διαδικασία της αλλαγής μπορεί να χρειαστούν νέες δομές πληροφόρησης με ταχεία πρόσβαση στην ανώτερη διοίκηση και τους πρωτοπόρους της αλλαγής.
- Εκπαίδευση. Η προφανής πτυχή της κατάρτισης είναι η απόκτηση νέων τεχνικών δεξιοτήτων. Υπό μια ευρύτερη άποψη πρέπει, ωστόσο, να διασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση στηρίζει όλες τις πτυχές της αλλαγής και στοχεύει στα κατάλληλα άτομα & ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των μεσαίων και ανώτερων διοικητικών στελεχών.
- Επιθεώρηση (review). Ο Burnes (1992) το αποκαλεί αυτό εκ των υστέρων έλεγχο (post audit). Μετά τις αλλαγές που έχουν περιέλθει θα πρέπει να ελεγχθούν τα αποτελέσματα για να αποδειχθεί πόσο επιτυχείς είναι οι

αλλαγές αυτές για την επίτευξη των στόχων και πως μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία της αλλαγής.

7. Συμμετοχή όλων

Η διατήρηση της δέσμευσης, ιδίως μακροπρόθεσμα, απαιτεί τη συνεχή συμμετοχή όλων των μερών. Ο Burnes προτείνει τρεις πτυχές για αυτό:

- i. Πληροφόρηση. Επιτρέποντας σε όλους τους εμπλεκόμενους να γνωρίζουν τι συμβαίνει από την αρχή της διαδικασίας και υποβάλλοντας εκθέσεις σχετικά με την πρόοδο, ή την έλλειψή της, ειλικρινά.
- ii. Επικοινωνία. Παρέχοντας πληροφορίες είναι μόνο η αρχή. Η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη σε όλα τα μέρη του συστήματος.
- iii. Πραγματική συμμετοχή. Η ευθύνη για λεπτομερείς πτυχές της αλλαγής πρέπει να δοθεί σε εκείνους που επηρεάζονται άμεσα. Αυτό απαιτεί τον ορθό προσδιορισμό των υπευθύνων.

8. Διατήρηση της δυναμικής

Ιδιαίτερα σε μακροπρόθεσμα σχέδια, μια αποτυχία διατήρησης της δυναμικής της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε υποτροπή εκ μέρους των συμμετεχόντων και, δυνητικά, σε υπερβολική καθυστέρηση. Για να ενισχυθεί η δυναμική, οι οργανισμοί μπορούν:

- Να παρέχουν πόρους για αλλαγή. Ακόμη και όταν ένα έργο προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τους πόρους που χρησιμοποιεί, η επαρκής και κατάλληλη τροφοδότηση του έργου με πόρους από την αρχή μπορεί να του δώσει ώθηση.
- Να αναπτύξουν νέες ικανότητες και δεξιότητες. Συχνά η ομάδα διαχείρισης της αλλαγής πρέπει να ενισχύσει το ηθικό και να παρακινήσει άλλους εργαζομένους. Αυτοί, με τη σειρά τους, χρειάζονται υποστήριξη &

ενθάρρυνση για να αποφύγουν τον κίνδυνο να χάσουν το ηθικό τους και να αποθαρρυνθούν από άλλους.

- Να ενισχύσουν επιθυμητές συμπεριφορές. Συμπεριφορές που είναι συνεπείς με την αλλαγή μπορούν να ενισχυθούν όχι μόνο με οικονομικά κίνητρα (π.χ. λαμβάνοντας χρηματικά βραβεία) αλλά και συμβολικά (π.χ. επαίνους και τίτλους).

9. Δέσμευση για συνεχή βελτίωση

Η πραγματική επιτυχία αλλαγής επιτυγχάνεται μέσα από μία συνεχή διαδικασία αλλαγής και όχι από μια μεμονωμένη φορά, απομονωμένα, και για όλες τις δραστηριότητες. Η προοπτική της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να ενσωματώνεται στο όραμα από την αρχή, καθώς επίσης και η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Η μέθοδος του Burnes είναι περισσότερο εφαρμόσιμη σε μικρή κλίμακα (Tomkinson B., 2004).

4.5.7 Beckhard και Harris

Οι Beckhard και Harris (1987) ανέπτυξαν τον τύπο της αλλαγής από κάποιο πρωτότυπο έργο του Gelicher. Ο τύπος της αλλαγής είναι ένας συνοπτικός τρόπος κατανόησης της διαδικασίας της αλλαγής και εντοπισμού των παραγόντων που πρέπει να υπάρχουν για να συμβεί. Οι ερευνητές αυτοί, λοιπόν, υποστηρίζουν ότι ισχύει (Cameron & Green, 2004, σελ. 92):

$$C = [A B D] > X \quad (3)$$

Όπου,

- C = η αλλαγή (change),

- A = το επίπεδο δυσαρέσκειας του κατεστημένου,
- B = η σκοπιμότητα της προτεινόμενης αλλαγής ή κατάστασης,
- D = η πρακτικότητα της αλλαγής/ ελάχιστος κίνδυνος και αποδιοργάνωση/αναστάτωση (disruption),
- X = το «κόστος» της αλλαγής.

Σύμφωνα με τους Beckhard και Harris (1987), οι παράγοντες A, B και D πρέπει να υπερκαλύπτουν το «κόστος» αλλαγής (X). Αν το επίπεδο δέσμευσης δυσαρέσκειας ενός ατόμου ή μίας ομάδας (A) δεν είναι επαρκώς ικανοποιητικό και το άτομο ή ομάδα δεν είναι πρόθυμοι να επιτύχουν την προτεινόμενη αλλαγή (B), καθώς δεν είναι πεπεισμένοι για τη σκοπιμότητά της (D), τότε το κόστος (X) της αλλαγής θα είναι πολύ υψηλό. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα το άτομο ή η ομάδα να αντισταθούν στην αλλαγή.

Ωστόσο, η αντίσταση είναι φυσιολογική και αναμενόμενη σε κάθε προσπάθεια αλλαγής. Η αντίσταση στην αλλαγή παίρνει πολλές μορφές και οι διαχειριστές (managers) της αλλαγής πρέπει να αναλύσουν το είδος της αντίστασης, προκειμένου να εργαστούν με αυτή, να τη μειώσουν, και να εξασφαλιστεί η ανάγκη δέσμευσης του μέρους που αντιστέκεται.

Η εξίσωση 3 γράφεται μερικές φορές $[A \times B \times D] > X$. Αυτό προσθέτει μία επιπλέον πληροφορία στον αρχικό τύπο. Ο πολλαπλασιασμός σημαίνει ότι αν τυχόν κάποιος παράγοντας είναι μηδενικός (ή κοντά στο μηδέν), τότε το προϊόν θα είναι επίσης μηδέν (ή κοντά στο μηδέν) και έτσι η αντίσταση στην αλλαγή δεν θα ξεπεραστεί.

Συμπερασματικά, αν το όραμα δεν είναι σαφές ή η δυσαρέσκεια αναφορικά με την τρέχουσα κατάσταση δεν είναι αισθητή ή το σχέδιο είναι δυσδιάκριτο, η πιθανότητα αλλαγής μειώνεται σοβαρά. Αυτοί οι παράγοντες (A, B, D) δεν αντισταθμίζουν ο ένας τον άλλο αν κάποιος είναι χαμηλός ενώ όλοι οι παράγοντες πρέπει να σταθμίζονται με κάποιο βάρος (Cameron & Green 2004).

4.5.8 Carnall

Ο Colin Carnal (1990) δημιούργησε ένα χρήσιμο μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής συγκεντρώνοντας διάφορες οπτικές της. Υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών εξαρτάται από το επίπεδο των δεξιοτήτων της διαχείρισης στους ακόλουθους τομείς:

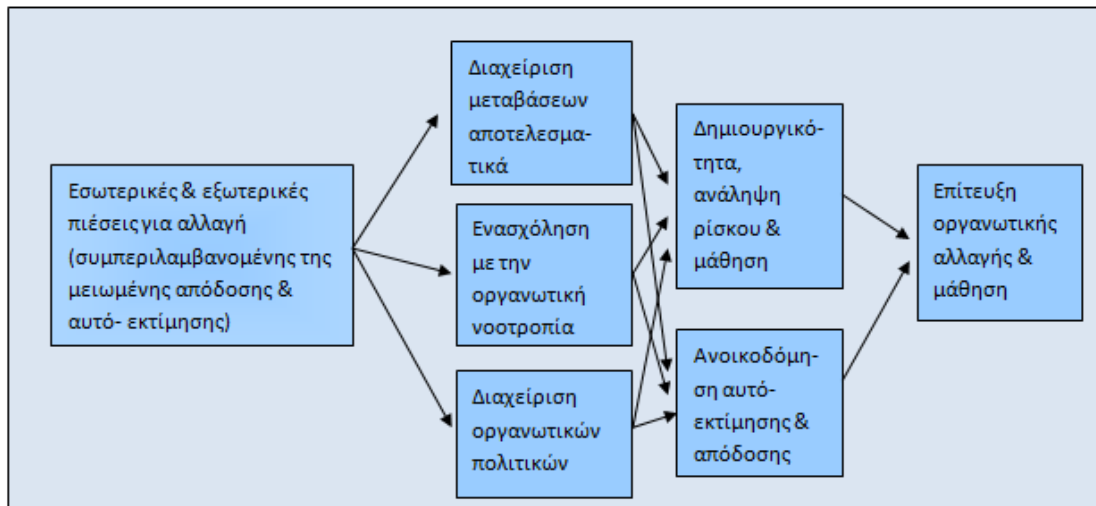
- διαχείριση αποτελεσματικής μετάβασης,
- ενασχόληση με οργανωτικές νοοτροπίες,
- διαχείριση οργανωτικής πολιτικής.

Ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος (manager), που είναι εξειδικευμένο στη διαχείριση μεταβάσεων αλλαγής, είναι σε θέση να βοηθήσει τους ανθρώπους, καθώς βιώνουν μία κατάσταση αλλαγής, να μάθουν και να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα διαφάνειας & ανάληψης κινδύνων.

Το ανώτερο διοικητικό στέλεχος το οποίο ασχολείται με τις οργανωτικές νοοτροπίες εξετάζει τη σημερινή οργανωτική νοοτροπία και αρχίζει να αναπτύσσει αυτό που ο Carnall αποκαλεί «μια πιο προσαρμόσιμη νοοτροπία» (“a more adaptable culture”). Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ανάπτυξη καλύτερης ροής πληροφοριών, περισσότερη διαφάνεια και μεγαλύτερη τοπική αυτονομία.

Το ανώτερο διοικητικό στέλεχος, που είναι σε θέση να διαχειριστεί οργανωτικές πολιτικές, μπορεί να κατανοήσει και να αναγνωρίσει διαφορετικές λειτουργίες & διαφορετικές στρατηγικές. Αναπτύσσει δεξιότητες αξιοποιώντας & αναγνωρίζοντας διάφορες πολιτικές τακτικές, όπως η δημιουργία συμμαχιών, η χρησιμοποίηση εξωτερικών εμπειρογνομόνων και ο έλεγχος της ατζέντας ημερήσιας διάταξης.

Ο Carnall (βλ. Σχήμα 4.8) επισημαίνει ότι «μόνο συνθέτοντας τη διαχείριση της μετάβασης, σχετικά με τις οργανωτικές νοοτροπίες και το χειρισμό οργανωτικών πολιτικών εποικοδομητικά, μπορεί να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να επιτευχθούν η δημιουργικότητα, η ανάληψη κινδύνων, η μάθηση και η ανοικοδόμηση της αυτοεκτίμησης & της απόδοσης».



Σχήμα 4.8. Η διαχείριση της μετάβασης του Carnall.
Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Carnall C. (2007, σελ. 237).

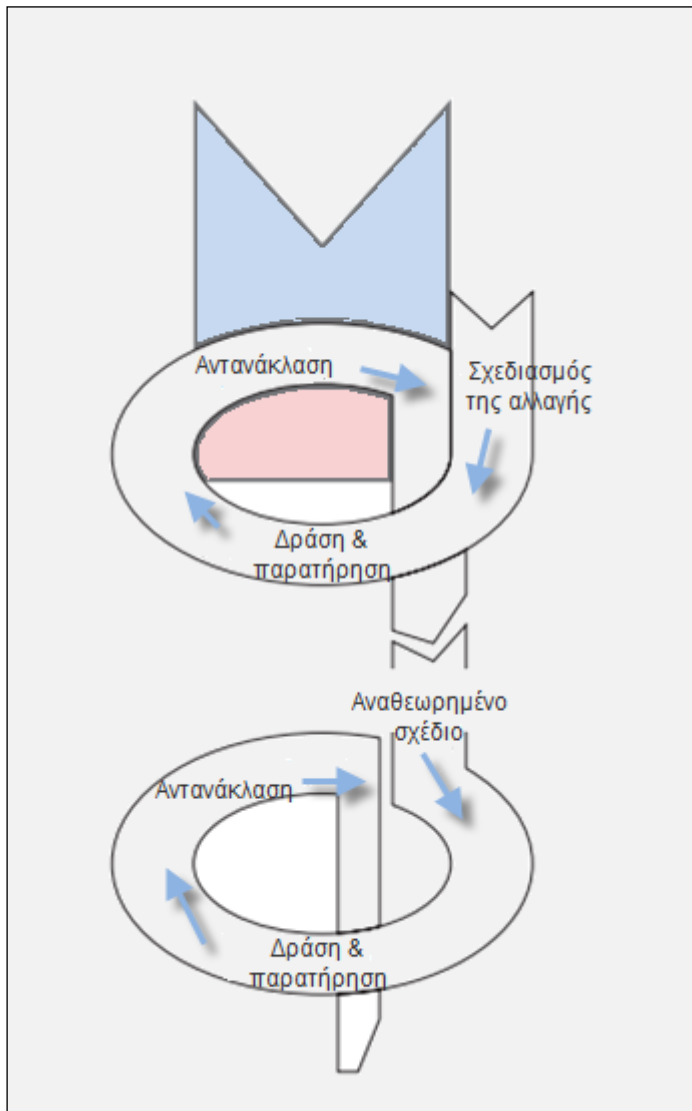
Οι Cameron & Green (2004) ισχυρίζονται ότι το μοντέλο του Carnall επικεντρώνεται στο ρόλο του διαχειριστή (manager) κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αλλαγής, και όχι σε αυτή καθαυτή τη διαδικασία της αλλαγής. Ωστόσο, παρέχει ένα χρήσιμο κατάλογο ελέγχου έτσι ώστε η διαχείριση να γίνεται με προσοχή ενώ έχει μεγάλες ομοιότητες με τις ιδέες αρχής, μετάβασης και κατάληξης του William Bridge (1991).

4.5.9 Action – Research Model (Το μοντέλο Δράσης – Έρευνας)

Στο μοντέλο αυτό σημαντικό ρόλο παίζει η έρευνα, τα στοιχεία δηλαδή που συλλέγονται σχετικά με την αλλαγή, και εν συνεχεία οι δράσεις οι οποίες γίνονται από τους εμπλεκόμενους. Οι Kemmis και McTaggart (2000) περιγράφουν το μοντέλο αυτό ως ένα μοντέλο συμμετοχικής έρευνας (participatory research). Οι ερευνητές αυτοί υποστηρίζουν ότι η έρευνα δράσης συμπεριλαμβάνει ένα σπирάλ αντανεκλαστικού κύκλου ως εξής (Σχήμα 4.9):

- Σχεδιασμός της αλλαγής.

- Δράση & παρατήρηση της διαδικασίας και των συνεπειών της αλλαγής.
- Αντανάκλαση στις διαδικασίες & στις συνέπειες και έπειτα επανασχεδιασμός.
- Δράση και παρατήρηση.
- Αντανάκλαση κ.ο.κ.



Σχήμα 4.9. Το σπирάλ των Kemmis & McTaggart (2000).

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Kemmis S. & McTaggart R. (2000, σελ.563).

Ωστόσο, το Σχήμα 4.9 δεν είναι τόσο ρεαλιστικό αφού κάποια στάδια μπορεί να υπερκαλυφθούν και έτσι κάποια άλλα στάδια του αρχικού σχεδιασμού να απαρχαιωθούν αυτομάτως.

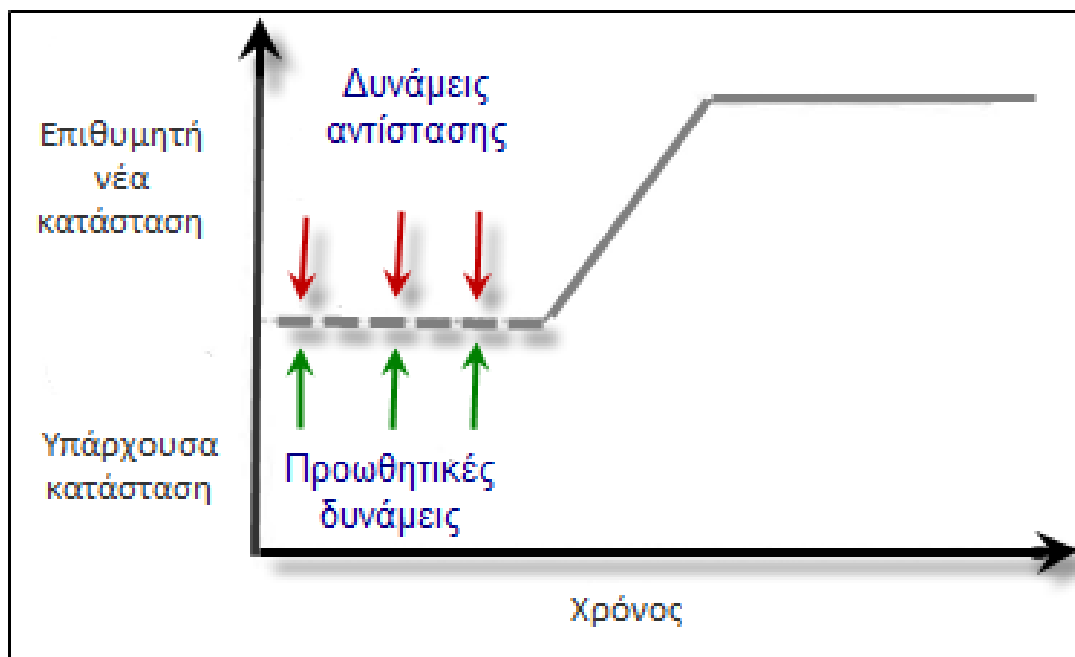
4.6 Αντίσταση στην αλλαγή (Resistance to change)

*Δεν υπάρχει ποτέ χρόνος
να κάνεις κάτι σωστά,
αλλά υπάρχει πάντα χρόνος
να προσπαθείς ακόμη μία φορά*

Νόμος του Murphy, 1949 (γενικευμένος)

Η αντίσταση αποτελεί ένα κοινωνικό και συνάμα ψυχολογικό φαινόμενο των ατόμων. Είμαστε όλοι δημιουργήματα της συνήθειας και κάθε αλλαγή φέρνει τους ανθρώπους μπροστά στο άγνωστο (James, 1998). Άτομα που δουλεύουν με τον ίδιο τρόπο για χρόνια μπορεί να έχουν ξεχάσει πως να μαθαίνουν.

Η διαδικασία της αλλαγής είναι μία διαδικασία χρονοβόρα, κατά τη διάρκεια της οποίας συγκρούονται διαφορετικές δυνάμεις (δυνάμεις αντίστασης & προωθητικές δυνάμεις). Το πόσο θα διαρκέσει η διαδικασία της αλλαγής εξαρτάται από το πόσο διαφορετική είναι η κατάσταση στην οποία θέλει να μεταβεί ο οργανισμός σε σχέση με την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Όσο μεγαλύτερη η μεταξύ τους διαφορά τόσο περισσότερο θα διαρκέσει η διαδικασία. Συνεπώς, η διαδικασία της αλλαγής είναι μία δυναμική διαδικασία που πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις και ανάγκες, όπου για να ολοκληρωθεί, πρέπει να μειωθούν οι δυνάμεις αντίστασης και να υπερισχύσουν οι προωθητικές δυνάμεις (Σχήμα 4.10):



Σχήμα 4.10 Σχέση (απαιτούμενου) χρόνου και εισαγωγής αλλαγής.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Robinson S. (1998, σελ. 640).

Οι λόγοι που οδηγούν τα άτομα να αντιστέκονται στην αλλαγή είναι οι εξής:

1. **Φόβος.** Το άγνωστο δημιουργεί φόβο και εάν εξουδετερωθεί, ένας σημαντικός παράγοντας έχει εξαλειφθεί. Η μείωση του φόβου μπορεί να επιτευχθεί με (α) σωστή επικοινωνία και (β) ανακοίνωση των αποτελεσμάτων που θα έχει το πρόγραμμα αλλαγής, της διαδικασίας υλοποίησης και των θετικών πτυχών του, όπως νέες εμπειρίες και δεξιότητες (James, 1998).
2. **Προσωπικό συμφέρον.** Κάποιοι θεωρούν ότι θα υπάρξουν γι' αυτούς αρνητικές συνέπειες (James, 1998; Kotter et al. 1986). Γι' αυτό το λόγο θα προσπαθήσουν να εμποδίσουν την αλλαγή, δημιουργώντας, συνήθως, αντίπαλα «στρατόπεδα» ή αντικρουόμενες ομάδες μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Για να αντιμετωπιστεί αυτό θα πρέπει να δοθούν διαβεβαιώσεις και να ξεκαθαριστεί η μελλοντική θέση τους στον οργανισμό.
3. **Έλλειψη εμπιστοσύνης συνδυασμένη με παρεξήγηση,** η οποία είτε προϋπήρχε από προηγούμενη εμπειρία είτε δημιουργήθηκε λόγω έλλειψης αποδοτικής επικοινωνίας (Kotter et al. 1986).

4. **Συνήθεια.** Κάποια άτομα έχουν συνηθίσει να δουλεύουν με συγκεκριμένο τρόπο. Ο χαρακτήρας του προγράμματος αλλαγής θα καθορίσει πόσο αναμένεται να επηρεαστούν οι εργασιακές συνήθειες του καθενός. Σε ορισμένες περιπτώσεις πρέπει να δοθούν διαβεβαιώσεις, επιμόρφωση, εκπαίδευση και άλλη υποστήριξη (James, 1998).
5. **Διαφορετικές απόψεις ή εκτιμήσεις των πλεονεκτημάτων από την αλλαγή.** Καθώς οι άνθρωποι ενεργούν ανάλογα με τις δικές τους αντιλήψεις (και όχι με οποιοδήποτε λογικό σύνολο γεγονότων) θα υπάρξουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με την προτεινόμενη αλλαγή (Rosenfeld & Wilson, 1999). Πολλά ανώτερα στελέχη υποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το πρόβλημα και τις προτεινόμενες λύσεις με τον ίδιο τρόπο θεωρώντας ότι όλοι έχουν το ίδιο επίπεδο πρόσβασης στην πληροφόρηση. Αυτό, όμως, δε συμβαίνει ποτέ. Για να αντιμετωπιστεί ένα πρόβλημα πρέπει να αυξηθεί η επικοινωνία και να καταβληθεί περισσότερη προσπάθεια για να διασφαλιστεί η δέσμευση προς την αλλαγή.
6. **Χαμηλή ανοχή για αλλαγή.** Αυτό σημαίνει ότι δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι την ίδια ευμεταβλητότητα στην αλλαγή. Άλλοι είναι ανοικτοί στην αλλαγή και άλλοι πολύ δύσκολοι. Ο Drucker (1981) αναφέρει ότι η δυνατότητα των ατόμων να διαχειριστούν την αλλαγή έχει όρια. Ακόμη και αυτοί που έχουν υψηλή ανοχή στις αλλαγές μπορούν να φτάσουν στα όριά τους. Μερικά ανώτερα στελέχη έχουν αναφέρει την «κόπωση από την αλλαγή», καθώς τους φαίνεται ότι δεν έχει τέλος, και αναφερόμενοι σε αυτήν σαν να ήταν κάποιο είδος οργανωτικής αρρώστιας (Rosenfeld & Wilson, 1999). Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει οι στόχοι της αλλαγής να είναι ρεαλιστικοί και να υπάρχει ευελιξία.

Μερικοί ερευνητές έχουν αρχίσει να κριτικάρουν την επικρατούσα άποψη για την αντίδραση. Θεωρούν ότι τα άτομα δεν αντιστέκονται σε αυτή καθαυτή την αλλαγή. Περισσότερο αντιδρούν στην επιβολή της αλλαγής ή τον τρόπο με τον οποίο τους επιβάλλεται (Fuegen & Brehm, 2004; Knowles & Linn, 2004). Υπό αυτήν την έννοια, οι αρνητικές αντιδράσεις των ατόμων για αλλαγή δεν αποτελούν απαραίτητα εμπόδια δυσλειτουργίας ή υποχρεώσεις για επιτυχείς αλλαγές. Χρησιμοποιούνται, μάλλον, ως πηγές πληροφόρησης σχετικά με την εφαρμογή της αλλαγής (Ford et al. 2008).

Επιπλέον, ερευνητές με απόψεις κοινωνιολογικού περιεχομένου υποστηρίζουν ότι εκείνοι οι οποίοι θέλουν να επιφέρουν την αλλαγή δημιουργούν αντίδραση με το να περιμένουν αντίδραση και οι προσδοκίες τους τους προδιαθέτουν να αναζητήσουν αντίδραση & να θεωρήσουν τις πράξεις των άλλων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβεβαιώσουν τις προσδοκίες τους. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα αυτά που επιθυμούν την αλλαγή αντιλαμβάνονται ότι οι άλλοι αντιδρούν στην αλλαγή (Dent & Goldberg, 1999a; Ford et al. 2002; Ford et al. 2008) και μπορούν εύκολα να χάσουν πιθανά έγκυρες ενδιαφέρουσες απόψεις για μία προτεινόμενη αλλαγή (Choi & Ruona, 2011).

Ο Burtonshaw – Gunn S. (2008) ανέπτυξε το μοντέλο της καμπύλης της αλλαγής (Σχήμα 4.11), λαμβάνοντας υπόψη την αντίδραση στην έννοια της αλλαγής, έτσι ώστε να κατανοήσει την οργανωτική αλλαγή και την επίδρασή της στα άτομα.



Σχήμα 4.11 Η καμπύλη της αλλαγής.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Burtonshaw – Gunn S. (2008, σελ. 18).

Ο Πίνακας 4.3 ανταποκρίνεται στο Σχήμα 4.11 και δείχνει πως ανώτερα διοικητικά στελέχη (managers) είναι ικανά να αναγνωρίσουν το στάδιο της αλλαγής για τα άτομα, μεμονωμένα, και πως πρέπει να αντιδράσουν για να διαχειριστούν τη διαδικασία της αλλαγής.

Πίνακας 4.3 Διαχείριση σταδίων αλλαγής.

Στάδιο αλλαγής	Ενδείξεις	Ανάγκες
Ακινητοποίηση (<i>immobilization</i>)	Στασιμότητα	Χρόνος προσαρμογής στη νέα κατάσταση
Άρνηση (<i>denial</i>)	Δράση σαν να μην αλλάζει τίποτα, σπατάλη χρόνου	Υπομονή, σαφήνεια, άδεια για εξερεύνηση
Ματαίωση (<i>frustration</i>)	Δεν γνωρίζουν πως να γίνουν οι αλλαγές που χρειάζονται	Ανεκτικότητα, ανάγκη να σκεφτούν μόνοι τους
Αποδοχή (<i>acceptance</i>)	Επιλογή εναλλακτικών, αφήνονται πίσω συνήθειες του παρελθόντος	Αποδοχή
Ανάπτυξη (<i>development</i>)	Απαιτούνται νέες ικανότητες, γνώση	Υποστήριξη για ανάπτυξη και επιτυχία
Εφαρμογή (<i>application</i>)	Εφαρμογή νέων μεθόδων μάθησης & ανάπτυξης	Ενθάρρυνση για ανάληψη ευθυνών
Ολοκλήρωση/αποπεράτωση (<i>completion</i>)	Επάρκεια, ικανότητα	Ολοκλήρωση από τα άτομα

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Burtonshaw – Gunn S. (2008, σελ. 18).

Στον Πίνακα 4.4 απεικονίζονται, συνοπτικά, ο βαθμός αντίδρασης στην αλλαγή, η συμπεριφορά και οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε έναν οργανισμό:

Πίνακας 4.4 Μορφές αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή.

Βαθμός αντίδρασης	->			
	Ελάχιστος βαθμός αντίδρασης		Μέγιστος βαθμός αντίδρασης	
Τύπος συμπεριφοράς	α) Ερωτήσεις	β) Απάθεια, γ) Αδιαφορία	δ) Έντονες συζητήσεις, ανταγωνισμός, στάσεις εργασίας	ε) Πλήρης αντίσταση, απόρριψη αλλαγής, πλήρης σύγκρουση
Συνέπειες συμπεριφοράς	Γρήγορη προσαρμογή στην αλλαγή & αποδοχή της	Αποδοχή αλλαγής (λόγω πίεσης), μη συνειδητή συμμετοχή για επίτευξη στόχων (και λειτουργία) της αλλαγής, μη ευχάριστο περιβάλλον εργασίας	«Βαρύ» περιβάλλον εργασίας, έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, μείωση παραγωγικότητας, πιθανές εχθρικές ενέργειες	Αποδιοργάνωση, απεργία

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Χυτήρης Λ. (2001, σελ. 334).

Στον Πίνακα 4.5 προτείνονται διάφοροι μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή που χρησιμοποιούνται σε διάφορες καταστάσεις, καθώς επίσης τα πλεονεκτήματα & τα μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου:

Πίνακας 4.5 Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή.

<i>Προσέγγιση</i>	<i>Συχνά χρησιμοποιείται σε καταστάσεις</i>	<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Μειονεκτήματα</i>
Εκπαίδευση & επικοινωνία (education & communication)	Όταν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και ανακριβή πληροφόρηση & ανάλυση	Αφού πεισθούν, οι άνθρωποι συνήθως βοηθάνε για την εφαρμογή της αλλαγής	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα εάν εμπλακούν πολλά άτομα
Συμμετοχή (participation & involvement)	Όταν οι εμπνευστές δεν έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να σχεδιάσουν την αλλαγή και όταν οι άλλοι έχουν μεγάλη δύναμη να αντισταθούν	Οι άνθρωποι που συμμετέχουν θα είναι προσηλωμένοι στην εφαρμογή των αλλαγών και κάθε σχετική πληροφορία θα ενσωματώνεται στο σχέδιο αλλαγής	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα αν σχεδιαστεί μία ακατάλληλη αλλαγή
Διευκόλυνση & υποστήριξη (facilitation & support)	Όταν οι άνθρωποι αντιστέκονται λόγω των προβλημάτων προσαρμογής	Καμία άλλη προσέγγιση δεν δουλεύει τόσο καλά με προβλήματα προσαρμογής	Μπορεί να είναι χρονοβόρα & ακριβή και ακόμα και τότε να αποτυγχάνει
Συμφωνία & διαπραγμάτευση (negotiation & agreement)	Όταν κάποιο άτομο ή ομάδα δεν προβαίνει σε αλλαγή και διαθέτει δύναμη αντίστασης στην αλλαγή	Μερικές φορές αποτελεί σχετικά εύκολο τρόπο για να αποφευχθεί μεγαλύτερη αντίσταση	Μπορεί να είναι πολύ ακριβή εάν προειδοποιεί τους άλλους για διαπραγμάτευση προς συμμόρφωση
Χειραγώγηση & εγκλωβισμός (manipulation & co-optation)	Όταν οι άλλες μέθοδοι δεν λειτουργούν ή είναι πολύ ακριβές	Μπορεί να αποτελέσει μία σχετικά γρήγορη και λιγότερο δαπανηρή λύση	Μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικά προβλήματα εάν οι άνθρωποι αισθανθούν ότι χειραγωγούνται
Ρητός & σιωπηρός εξαναγκασμός (explicit & coercion)	Όταν η ταχύτητα είναι ουσιαστική και οι εμπνευστές της αλλαγής κατέχουν θέση ισχύος	Είναι γρήγορη και μπορεί να ξεπεράσει κάθε είδους αντίσταση	Μπορεί να είναι επικίνδυνη αν αφήσει τους ανθρώπους υποχέριο σε «επικίνδυνους» εμπνευστές της αλλαγής

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Kotter J. P. & Schlesinger L. A. (2008, σελ 136).

4.7 Νέα Δημόσια Διαχείριση (New Public Management)

Το καλό δεν είναι πλέον αρκετά καλό.

Για να επιβιώσεις στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να υπερέχεις.

Για να υπερέχει ένας οργανισμός, πρέπει να επικεντρωθεί σε όλα τα μέρη του,

βελτιστοποιώντας την χρήση και την αποτελεσματικότητα του συνόλου των πόρων του

Harrington, 2005

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν υιοθετήσει με ενθουσιασμό την ιδέα της επανίδρυσης του κράτους, η οποία συνεπάγεται μια αλλαγή από την παραδοσιακή γραφειοκρατική διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών σε μία περισσότερο επιχειρηματική, η οποία αποκαλείται Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management-NPM) (Osborne & Gaebler, 1992; Nichols, 1997; Box, 1999; Durst & Newell, 1999; DeLeon & Denhardt, 2000; Denhardt & Denhardt, 2000).

Καταρτίζουν λοιπόν, εθνικά προγράμματα «επανίδρυσης του κράτους» και εστιάζουν την προσοχή τους στον τρόπο που θα αλλάξουν την απόδοση της κυβέρνησης και θα δημιουργήσουν μία προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα (result-oriented) και με συνείδηση κόστους (cost conscious) δημόσια διοίκηση (Osborne & Gaebler, 1992), η οποία θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και θα ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών της (OECD, 1997; EFQM, 1999).

Με βάση αυτές τις αρχές δομήθηκαν μέθοδοι και τεχνικές που εστιάζονται σε μία ή σε συνδυασμό μερικών από αυτών των αρχών (Staes & Thijs, 2005/3). Σε διεθνές επίπεδο χρησιμοποιήθηκε μεγάλο πλήθος μεθόδων, όπως Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management By Objective-MBO), Ανάλυση Κόστους-Οφέλους (Cost-Benefit Analysis), Έρευνα Αγοράς (Market Testing), Αμοιβή Συνδυασμένη με την

Απόδοση (Performance Related Pay-PRP), Σχέση Ποιότητας-Τιμής/ Κόστος (Value For Money-VFM), Αποτελέσματα Πλαισίου Καθοριστικών Παραγόντων (Results for Determinants Framework) (Fitzgerald et al. 1991), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-ΔΟΠ (Total Quality Management-TQM), Ισορροπημένη Αξιολόγηση (Balanced Scorecard), Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Business Excellence Model-EFQM) (Kaplan & Norton, 1992) ή συνδυασμός αυτών κ.ά.

Κάθε δημόσιος οργανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε οποιοδήποτε επίπεδο διακυβέρνησης, μπορεί να αποφασίσει ανεξάρτητα αν θα εφαρμόσει μια πολιτική για την ποιότητα, ποιο ποιοτικό εργαλείο θα χρησιμοποιήσει και την έκταση της χρήσης του (αν και η χρήση του ΚΠΑ συνιστάται έντονα). Επιπλέον, μπορεί να ζητήσει τη συμβουλή της Διεύθυνσης και να υποβάλει έκθεση για αξιολόγηση και σχόλια, αν και δεν υποχρεούται από το νόμο να το πράξει. Τέλος, μπορεί να συνεργαστεί με τη Διεύθυνση κατά την εφαρμογή των μέτρων βελτίωσης του (EUPAN, 2008).

Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται σαν βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι καταναλωτές, όλο και περισσότερο, ευαισθητοποιούνται στην ποιότητα και τη θεωρούν σαν το σημαντικότερο κριτήριο στις επιλογές τους. Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν αυτή την αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και σπεύδουν να προσαρμοστούν. Η ποιότητα αναγνωρίζεται, πλέον, σαν ο δυναμικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αυτής της νέας νοοτροπίας του διοίκησης (management), που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, ήρθε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις απαιτήσεις της ποιότητας, όπως έδειξε η εφαρμογή της σε οργανισμούς ανεπτυγμένων χωρών. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αλλαγή νοοτροπίας ενός οργανισμού, με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση, αποτελεί τη βάση για την επιβίωση όλων των οργανισμών (Τσιότρας, 2000).

Οι αλλαγές αυτές, στη νοοτροπία ενός οργανισμού, αντιμετωπίζονται από τους υπαλλήλους και από τα περισσότερα ανώτερα διευθυντικά στελέχη με σκεπτικισμό και δεν τυγχάνουν εύκολης αποδοχής, καθώς συνήθως εκλαμβάνονται από τα άτομα ως μετάβαση από μια γνωστή κατάσταση, σε μία άλλη, άγνωστη, απειλητική και μη επιθυμητή κατάσταση (Bradley, 2000).

Η δημόσια διοίκηση αλλάζει με ταχείς ρυθμούς τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας. Η ανάγκη οι δημόσιοι οργανισμοί να αναλάβουν στρατηγικό ρόλο μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, και στις αλλαγές που αυτό υφίσταται, τους οδηγεί στις αρχές της ΔΟΠ και στη χρήση εργαλείων, όπως η αυτό-αξιολόγηση και το ΚΠΑ.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα, το οποίο εμποδίζει την ποιότητα της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης είναι η έντονη γραφειοκρατία, η πελατειακή προσέγγιση, η διαφθορά, η κρατική αυθαιρεσία και η καθυστέρηση των διαδικασιών.

Επιπλέον, το ασαφές και δυσδιάκριτο νομικό πλαίσιο, με την υπέρμετρη παραγωγή νόμων, δύναται να οδηγήσει έναν δημόσιο οργανισμό σε εσφαλμένες νοοτροπίες (Τσακνή, 2012).

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση καλείται να αποκτήσει εξωστρεφή προσανατολισμό και να διαμορφώσει όρους ουσιαστικής αντιμετώπισης των κοινωνικών αναγκών, με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη/ πολίτη, αποδίδοντας έμφαση στις δυνάμεις της τεχνολογίας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το όφελος από την εισαγωγή μεθόδων ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα αποτυπώνεται στη συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας ως το σύνολο των χαρακτηριστικών αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία ικανοποιούν πλήρως συγκεκριμένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες του πολίτη/ πελάτη. Η υποβάθμιση των αρχών και αξιών της ΔΟΠ, θα οδηγήσουν στη φθορά της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν:

- Στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
- Στην ικανοποίηση του πολίτη/ πελάτη.
- Στην αποδοτικότητα του οργανισμού.

Το ΚΠΑ είναι ένα επιτυχημένο μοντέλο που εφαρμόζεται ευρέως σε 27³² ευρωπαϊκές χώρες σε διάφορους τομείς του δημοσίου τομέα. Όμως, όπως προκύπτει από την μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το Ερευνητικό Κέντρο του ΚΠΑ το 2005 (EIPA, 2005), διαπιστώθηκαν προβλήματα τα οποία συνδεόταν περισσότερο με τον οργανισμό παρά με το ίδιο το μοντέλο. Η συλλογή των δεδομένων (3,37%), η συμμετοχή των εργαζομένων (3,23%), προβλήματα που αφορούν τη διαχείριση του χρόνου (time management), η έλλειψη επικοινωνίας και κατανόησης των κριτηρίων και του συστήματος βαθμολόγησης, η έλλειψη εμπιστοσύνης σε εργαλεία αυτό-αξιολόγησης, η έλλειψη διαχειριστικής υποστήριξης, καθώς επίσης και δυσκολίες που υπόκεινται στο νομικό πλαίσιο και τις αντιλήψεις που υπάρχουν σε κάθε χώρα είναι μερικά από τα σημαντικότερα προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας (EIPA, 2005; Vakalopoulou et al. 2013).

Πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του ΚΠΑ δεν αποκλείει τη χρήση άλλων μοντέλων ποιότητας, όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

³² http://www.eipa.eu/files/annual_report/AnnualReport2012_EN.pdf σελ. 14. Τελευταία ενημέρωση: 03/02/2014.

(EFQM), το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO, την εξισορροπημένη αξιολόγηση (balanced scorecard), τη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking), κ.ά. Αντίθετα, ενθαρρύνει την πρωτοβουλία των υπηρεσιών να χρησιμοποιούν τεχνικές που συμβάλλουν στην καθιέρωση της ποιότητας και τη συνεχή βελτίωση της νοοτροπίας τους.

Το ΚΠΑ προσφέρει μια ολοκληρωμένη μελέτη της δομής και της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα που καταγράφονται από τους ίδιους τους υπαλλήλους του οργανισμού απεικονίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του χωρίς την ανάγκη βοήθειας από ιδιώτες συμβούλους. Συνεπώς, αποτελεί μία ευκαιρία οργανωτικής ανάπτυξης και προώθησης καινοτόμων αλλαγών, μέσω της διασφάλισης της ενεργούς συμμετοχής του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ είναι μια συνεχής διαδικασία, δεδομένου ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης οδηγούν στο σχηματισμό των σχεδίων δράσης. Όταν αυτά τα σχέδια δράσης τεθούν σε εφαρμογή, επαναξιολογούνται με βάση το ΚΠΑ, προωθώντας δράσεις μείωσης διοικητικών βαρών, μέσω της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών και της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών. Το ΚΠΑ συμβάλλει, έτσι, στην ορθή διαχείριση των πόρων και στην αξιοποίηση συνεργασιών οι οποίες επιδρούν θετικά στην απόδοση του φορέα.

Η διαφορά του ΚΠΑ από τα άλλα μοντέλα ποιότητας είναι ότι αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί, κυρίως, σε δημόσιους οργανισμούς, ακολουθώντας μία ολιστική προσέγγιση αξιολόγησης. Συνδυάζει χαρακτηριστικά ευχρηστίας, απλότητας και καθολικότητας, σε ότι αφορά την εφαρμογή του, ενώ δύναται να εφαρμοστεί από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, ανεξαρτήτως φύσης, μεγέθους, είδους, δομής, πολιτικού πεδίου και αντικειμένου ενασχόλησης, με απλό και κατανοητό τρόπο, προσαρμοζόμενο στις εκάστοτε ανάγκες.

Τα οφέλη από την εφαρμογή του ΚΠΑ επαληθεύονται από τον αυξανόμενο αριθμό των χρηστών ΚΠΑ που φτάνουν συνολικά 2.035 στην Ευρώπη. Η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των συμμετεχόντων, το καθιστά εύκολη πηγή γνώσης και πολλαπλασιάζει τα οφέλη του (Vakalopoulou et al. 2013). Πρέπει να σημειωθεί, τέλος, ότι οι βέλτιστες πρακτικές, με γνώμονα την ποιοτική παροχή υπηρεσιών, είναι αυτές που συντελούν, έντονα, στη δημιουργία θετικής εικόνας προς τους πολίτες/πελάτες.

Το ΚΠΑ συμβάλλει ουσιαστικά στην εξοικείωση των δημόσιων οργανισμών με την έννοια της ποιότητας και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Η τεχνολογία μπορεί να συμβάλει σημαντικά, όχι μόνο στην υλοποίηση της αξιολόγησης, αλλά και στη διαδικασία της ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών.

Η επαναλαμβανόμενη χρήση του ΚΠΑ μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του επιπέδου ετοιμότητας (readiness) και ανταποκρισιμότητας της Δημόσιας Διοίκησης στις μεταβολές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και σε υιοθέτηση σημαντικών αλλαγών και καινοτομιών οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του ΚΠΑ αποτελεί η εξασφάλιση της υποστήριξης της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας των δημόσιων οργανισμών, ενσωματώνοντας μία ολοκληρωμένη πολιτική ποιότητας στην επιχειρησιακή στρατηγική των φορέων αυτών (Λουγκάνη, 2008).

Ωστόσο, στην εποχή αυτή, της οικονομικής κρίσης, που διανύουμε πολύ θα μπορούσαν να θεωρήσουν το ΚΠΑ ως μία πολυτέλεια για τους δημόσιους οργανισμούς. Ωστόσο, αυτό που συμβαίνει είναι ακριβώς το αντίθετο. Η αποτελεσματική εφαρμογή του ΚΠΑ αποτελεί μία ευκαιρία αλλαγής και μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, χωρίς κάποιο μεγάλο κόστος ή προσπάθεια. Η υιοθέτηση των Αρχών Ποιότητας από τους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να οδηγήσει προς μια διοίκηση η οποία είναι σε θέση να ασχοληθεί με τις δυσλειτουργίες και τις ευκαιρίες βελτίωσης που υπάρχουν στον δημόσιο τομέα. Ενδέχεται, επίσης, να συμβάλει στην αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και ως εκ τούτου στην παράλληλη βελτίωση της καθημερινής ζωής των πολιτών (Vakalopoulou et al. 2013).

Τα αποτελέσματα της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας των Sotirakou και Zερρου (2006) σε ελληνικούς δημόσιους φορείς φανέρωσαν ότι η απουσία συγκεκριμένων ικανοτήτων, η προσαρμοστικότητα και οι συμπεριφορές εμποδίζουν τους οργανισμούς να κάνουν αποτελεσματική χρήση της μέτρησης της απόδοσης, η οποία αποτελεί προϋπόθεση για τη διαχείριση της αλλαγής.

Άλλες συναφείς μελέτες συμπεραίνουν ότι όχι μόνο τεχνοκρατικοί παράγοντες προσαρμοστικότητας αλλά και πολιτικοί επηρεάζουν την αποδοχή και την ουσιαστική εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Julnes & Holzer, 2001; de Waal, 2003, 2004).

Οι Bowen (1986) και Young (1984) συμπληρώνουν ότι κανένα σύστημα, όσο τέλειο και αν είναι, δεν μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς και με αποτελεσματικότητα, εάν οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να αποδεχτούν και να χρησιμοποιήσουν το ίδιο το σύστημα αυτό. Οι Julnes και Holzer (2001), θεωρούν αναγκαία την διεξαγωγή μιας συστηματικής έρευνας για τους παράγοντες που επηρεάζουν ειδικότερα την εφαρμογή και την αποδοχή των μοντέλων μέτρησης απόδοσης από τους δημόσιους οργανισμούς.

Τα υπάρχοντα μοντέλα σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής (change management) προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών, προσεγγίζοντας το θέμα κυρίως μακροσκοπικά, χωρίς να δίνουν έμφαση στα άτομα που εμπλέκονται στη αλλαγή (Dover, 2003). Ωστόσο, οι Smye και Cooke (Berger L. et al. 1994) τονίζουν ότι το κλειδί για την επιβίωση των οργανισμών ξεκινάει και καταλήγει στους ανθρώπους δίνοντας έμφαση στη σημαντικότητα και την ιδιαιτερότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

Σχετικά πρόσφατα έχουν ασχοληθεί οι ερευνητές με τις αντιδράσεις που προβάλλουν τα άτομα στην επιχειρούμενη οργανωτική αλλαγή (Wanberg & Banas, 2000). Μάλιστα, υπάρχουν ενδείξεις ότι η αντίσταση στην αλλαγή (resistance to change) αποτελεί την αιτία για αναποτελεσματικές προσπάθειες αναμόρφωσης των οργανισμών (Mauer, 1996, 1997).

Είναι πολύ σημαντικό να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται από το σύνολο των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό καίριας σημασίας είναι να καλλιεργηθεί η κατάλληλη νοοτροπία ποιότητας (culture quality) σε όλο το μήκος και πλάτος κάθε οργανισμού έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ώριμοι και έτοιμοι για να αποδεχτούν κάποιο μοντέλο διοίκησης της αλλαγής. Η νοοτροπία αυτή θα πρέπει να συνοδεύεται από άριστη επικοινωνία, σεβασμό και εκτίμηση μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ συναδέλφων & πολιτών. Η υιοθέτηση νοοτροπίας ποιότητας απαιτεί την ύπαρξη συνεχούς δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης στην ποιότητα προκειμένου να μπορέσουν οι αξίες και αρχές της ΔΟΠ να αποτελέσουν μέρος της νοοτροπίας του οργανισμού.

Ο δρόμος, βέβαια, προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι ρόδινος. Υπάρχουν αρκετά εμπόδια, όπως για παράδειγμα του τύπου (Ζαβλανός, 2006):

- Εσφαλμένη αντίληψη σχετικά με την έννοια, τις αρχές και τα στοιχεία της ΔΟΠ. Η ΔΟΠ απαιτεί συνεχή και μόνιμη αλλαγή.
- Αποτυχημένη αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του.
- Αποτυχία στη διατύπωση σαφών & επιτεύξιμων προσδοκιών και αναθεώρηση προτεραιοτήτων.
- Έλλειψη σταθερότητας του σκοπού για κάθε άτομο και για όλα τα άτομα που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό.
- Να πραγματοποιείται εκτόξευση κατηγοριών και χρήση επιπλήξεων, καταστρέφοντας δεσμούς εμπιστοσύνης και προόδου.
- Να βασανίζονται οι αποφάσεις σε υποθέσεις.
- Να αποκλείονται άτομα – κλειδιά από την ενεργητική συμμετοχή στις διαδικασίες.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση σχετικά με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας των ατόμων που ασχολούνται με τη διοίκηση, του προσωπικού και γενικότερα όλων των ενδιαφερομένων ατόμων.
- Ύπαρξη γραφειοκρατίας στον οργανισμό.
- Παράλειψη ανάπτυξης μέσων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης.

Μπορεί το ταξίδι της ΔΟΠ να κρύβει εμπόδια και δυσκολίες. Ωστόσο, τόσο τα άτομα (individuals) όσο και οι οργανισμοί (organizations) πρέπει να οδηγηθούν προς αυτή τη φιλοσοφία, έτσι ώστε μέσα από τη σωστή διαχείριση της αλλαγής να ωριμάσουν και να διαμορφωθούν νοοτροπίες οι οποίες θα οδηγήσουν στην βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας & αποδοτικότητας του ατόμου, των οργανισμών και του συνόλου της κοινωνίας μας εν τέλει.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αγογλωσσάκη Ε. (2005). Δομές και λειτουργίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με κριτήριο το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Ανδρέογλου Χ. (2011). Διερεύνηση της στάσης των υπαλλήλων σε δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) απέναντι σε οργανωτικές αλλαγές και ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης. Μία εμπειρική μελέτη στις Δ.Ο.Υ. δύο κεντρικών πόλεων της Β. Ελλάδος. Διατμηματικό ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διπλωματική Διατριβή.
- Αφθονίδης Ε. (2012). Επιχειρηματική αριστεία και τρόποι επίτευξης της σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διπλωματική Διατριβή.
- Βούζας Φ. (2011). Εφαρμογή Μοντέλου Αριστείας EFQM στα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διπλωματική Διατριβή.
- Βουλγαρίδου Ε. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: ο σύγχρονος προβληματισμός. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Γαβριλάκης Ν. (2004). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής. Σημειώσεις παραδόσεων.
- Γιαννακοπούλου Σ. (2011). Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. ΚΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

- Δεναξάς Ν. (2008). Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε περιφερειακό επίπεδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης Κ. (1997). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης Κ. (2001). Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδ. Οίκος Interbooks, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης Κ. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η εκδ.). Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Δρούγκας Ι. (2007). Η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των σύγχρονων επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης των νέων προσεγγίσεων της διοίκησης των επιχειρήσεων. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος – Λαρούς - Μπριτάννικα (Δερματόδετη έκδ. – 61 τόμοι). Τόμος 50, Ποιότητα.
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) EN ISO 8402, Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλισης της Ποιότητας, Λεξιλόγιο.
- Ζαβλανός Μ. (2006). Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.
- Ζαμπετάκης Λ. (2007). Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Πολυτεχνείο Κρήτης. Διδακτορική Διατριβή.
- Καζάκου Κ. (2010). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Τομέας Δημόσιου Μάνατζμεντ, Θεσσαλονίκη.
- Καζαντζάκης Ν. (1961). Αναφορά στον Γκρέκο. Τυπ. Κωνσταντινίδη, Αθήνα.
- Καρκατσούλης Π. (2004). Το κράτος σε μετάβαση. Εκδ. Σιδέρης, Αθήνα.

- Κέφης Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κονταράτος Α. (1992). Η Τέχνη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων: Συνοπτικός Οδηγός (part III). Τομέας Εκδόσεων ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Αθήνα.
- Κουμιώτη Μ. (2006). Οργανωσιακή αλλαγή και στάση των εργαζομένων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Λέτσιου Ο. (2008). Εθνική έναντι εταιρικής κουλτούρας: η γερμανική και η ελληνική εμπειρία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Λογοθέτης Ν. (1993). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Εκδ. Interbooks, Αθήνα.
- Λουγκάνη Α. (2008). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ελληνική και Ευρωπαϊκή Εμπειρία. Εκπαιδευτική Σειρά ΙΘ΄, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Λουπασάκης – Λουπάσης Ι. (2007). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Μάρκετινγκ. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Μακιαβέλι Ν. (1513: έτος συγγραφής), Ο Ηγεμόνας (1997: έτος έκδοσης), εκδ. Πατάκη, σελ. 45-46.
- Μακρίδης Σ. (2007). Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διδακτορική Διατριβή.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2007). Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή των Αποτελεσμάτων. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μουστάκης Β. (2012). Διοικητική Τεχνολογία. Εκδ. Δίσιγμα, Χανιά.

- Μπαϊράμης Ν. (2006). Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κατά τη χάραξη της στρατηγικής μία επιχείρησης. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Μπαλοδήμας Δ. (2008). Ο ρόλος της ηγεσίας στη Διοίκηση της Αλλαγής. Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπάζογλου Κ. (2003). Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας. Πτυχιακή Εργασία.
- Πασσάς Π. (2010). Κείμενα εφαρμογής εργαλείων Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Σημειώσεις Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.
- Πολίτης Ι. (2005). Συνεισφορά πολυκριτήριας ανάλυσης στα συστήματα ποιότητας (business excellence). Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά. Διδακτορική Διατριβή.
- Ρούση Γ. (2007). Η Ολική Ποιότητα στη Διοίκηση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευση. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διπλωματική Διατριβή.
- Σαουλίδου Α. (2004). Παράγοντες που επηρεάζουν την Ποιότητα Υπηρεσιών στο Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Σούμπαση Γ. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου: μια προσέγγιση της σημασίας της ολικής ποιότητας στη διοίκηση έργων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Σπηλιωτόπουλος Ε. (2002). Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου (11η έκδ.). Εκδ. Σάκκουλας, Αθήνα.

- Τσακνή Γ. (2012). Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διπλωματική Διατριβή.
- Τσιότρας Γ. (2000). Βελτίωση Ποιότητας. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Τσίρου Σ. (2004). Οργανωσιακή Κουλτούρα και αλλαγή. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (MBA – TQM). Διπλωματική Διατριβή.
- Τσολάκη Α. (2011). Η Συμβολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των Μεσαίων Διοικητικών Στελεχών για την Ποιότητα στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διπλωματική Διατριβή.
- Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας (2007). Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, Αθήνα.
- Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας (2009). Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, έκδοση ε', Αθήνα.
- Φαμέλη Α. (2005). Το μοντέλο του EFQM και η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
- Χυτήρης Λ. (2001). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (εκδ. 3^η). Εκδ. οίκος Interbooks, Αθήνα.

Νομοθεσία & Εγκύκλιοι

Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/2004): Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α/2004): Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, της διοικητικής διαδικασίας και τους ΟΤΑ.

ΔΠΙΑ/9381/08.05.2006, «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών» (ΦΕΚ 1020/Β'/28.7.2006), όπως τροποποιήθηκε με την αριθμ. ΔΠΙΑ/Φ 7.1/16228/22.7.2008 (ΦΕΚ 1516/Β'/1.8.2008) ΥΠ.ΕΣ., Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007. Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (v.3230/04).

ΞΕΝΗ

3rd European CAF Users Event (2007), Lisbon, 11-12 October 2007.

4th Quality Conference (2006) for Public Administrations in the EU: Best Practices Cases. Tampere, Finland, 27-29 September 2006.

5th Quality Conference (2008): Best Practices Cases. Paris, 20-22 October 2008.

Abraham M., Fisher T. & Crawford J. (1997). Quality culture and the management of organization change. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(6), 616–636.

Ahmed A. M., Yang J. B. & Dale B. G. (2003). Self-assessment methodology: the route to business excellence. *Quality Management Journal*, 10 (1), 43-57.

- Allameh M., Zamani M. & Davoodi S. M. R. (2011). The relationship between organizational culture and knowledge management. *Procedia Computer Science*, 3, 1224–1236.
- Almaraz J. (1994). Quality Management and the Process of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 6–14.
- Al-shobaki S. D., Fouad R. H. & Al-bashir A. (2010). The Implementation of Total Quality Management (TQM) for the Banking Sector in Jordan, 4(2), 304–313.
- Alvesson M. (2012). *Understanding organizational culture*. SAGE, Great Britain.
- Amis J. M. & Aïssaoui R. (2013). Readiness for Change: An Institutional Perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69–95.
- Angle H. L. & Van de Ven A. H. (1989). *Suggestions for Managing the Innovation Journey*. Harper & Rowe, New York.
- Antony J., Leung K., Knowles G. & Gosh S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551–566.
- Arthur J. B. & Aiman - Smith L. (2001). Gain sharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 737 – 754.
- Atkinson C. (1994). Continuous improvement: ingredients of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(2), 6 – 8.
- Balvir T. (2011). Business excellence models and the path ahead. *The TQM Journal*, 23 (1), 21-35.
- Barkley S. with, & Bianco T. (2010). *Quality teaching in a culture of coaching* (2nd ed.). U.S.A.
- Barnett D. & Carroll G. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.

- Bauer M. W. (2008). Introduction: Organizational change, management reform and EU policy-making. *Journal of European Public Policy*, 15(5), 627–647.
- Beale V. & Pollitt C. (1994). Charters at the grass-roots: A first report. *Local Government Studies*, 20(2), 202-225
- Beckhard R. & Harris R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Beer M., Eisenstat R. A. and Spector B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. MA, Harvard Business School Press, Boston.
- Berger L., Sikora M., with & Berger D. (1994). *The change management handbook: a road map to corporate transformation*. Burr Ridge, Irwin Professional Publishing, Illinois.
- Berry T. H. (1991). *Managing the total quality transformation*. McGraw-Hill, New York.
- Bessant J. (2003). *High-Involvement management: Building and sustaining competitive advantage through continuous change*. Chichester, Wiley.
- Besterfield H. D., Besterfield-Michna C., Besterfield H.G. & Besterfield-Sacre M. (1999). *Total Quality Management* (2nd ed.). Prentice Hall, London.
- Black S. & Porter L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences* 27 (1) 1-21.
- Blackwell R. D., Miniard P. W., Engel J. F. (1991). *The quality imperative* (9th ed.). Business Week. Consumer Behavior, Harcourt College Publishers.
- Bohoris G. A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (9).
- Bontis N. & Fitz-Enz J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.

- Bouckaert G. (2001). Informarea clienților: rolul declarațiilor privind standardele serviciilor publice. Comentariu asupra lucrării de Hjortdal H. și Schou B., *Administrația deschisă. Inițiative privind calitatea serviciilor*, OECD, Editura Economică, București.
- Bounds G., Yorks L., Adams M. & Ranney G. (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. Mc Graw-Hill, Singapore.
- Bovaird T. & Löffler E. (2002). Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking of Good Local Governance. *International Review of Administrative Sciences*, 67 (I), 9-24.
- Bovaird T., Löffler E., Parrado-Díez S. (eds.) (2002). *Developing Local Governance. Networks in Europe*, Baden-Baden, Nomos.
- Bovey W. H. & Hede A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 372-81.
- Bowen D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25, 371.
- Box R. (1999). Running government like a business: implications for public administration theory and research. *American Review of Public Administration*, 29, 19-43.
- Boyd B. (1991). Strategic planning and firm performance: a meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, 353-374.
- Boyne G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39, 97-122.
- Bozeman B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press, Washington.
- Bradley C. (2000). Managing Change. *Training and Development in Australia*, 27(1): 10-14.

- Brashier L. & Sower V. (1996). Implementation of TQM/CQI in the health-care industry. A comprehensive model. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3 (2).
- Bridge W. (1991). *Managing transitions: making the most of changes*. Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Brown A., Van der Wiele T. & Millen R. (1999). Self-assessment and quality awards: a formula for making quality strategic? *Strategic Change*, 8, 87-93.
- Bruce N. (1998). *Public finance and the American economy*. Reading, MA: Addison Wesley.
- BS, 4778-2 (1991). *Quality vocabulary Quality concepts and related definitions*.
- Buchanan D. and Badham R. (1999). Politics and organizational change: the lived experience. *Human Relations*, 52, 5, 609–29.
- Burnes B. (1992). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*. Pitman, London.
- Burnes B. (2000). *Managing Change: a strategic approach to organizational Dynamics* (3rd ed.). Financial Times/Prentice Hall, Harlow, England.
- Burnes B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics* (5th ed.). Prentice Hall, Pearson Education, England.
- Burtonshaw - Gunn S. (2008). *The essential management toolbox: Tools, Models and Notes for Managers and Consultants*. Wiley, London.
- Cameron E. & Green M. (2004). *Making Sense of Change Management*. Kogan Page, Great Britain & U.S.A.
- Cameron K. & Quinn R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised). Jossey – Bass, San Francisco.

- Cameron K. & Sine W. (1999). A framework for organizational quality culture. *Quality Management Journal*, 6(4), 7–25.
- Campbell D., Stonehouse G. & Houston B. (2004). *Business strategy: an introduction*. (2nd ed.). Butterworth Heinemann, Oxford.
- Carnall C. (2007). *Managing change in organizations* (5th ed.). Prentice Hall, Financial Times, UK.
- Chan D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of compositional models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246.
- Chen H.– K., Chen H. – Y., Wu H. – H. & Lin W. – T. (2004). Implementation in a Healthcare and Pharmaceutical Logistics Organization: The Case of Zuellig Pharma in Taiwan. *Journal of Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (9-10).
- Choi M. & Ruona W. E. A. (2011). Individual readiness for organisational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10 (1), 46-73.
- Claiborne N., Auerbach C., Lawrence C. & Schudrich W. Z. (2013). Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children and Youth Services Review*, 35(12), 2013–2019.
- Collins D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. Routledge, London.
- Cook S. & Macaulay S. (2004). *Change management excellence: Using the four intelligences for successful organizational change*. London and Sterling V.A.
- Cooke B. (1999). Writing the left out of management theory: the historiography of the management of change. *Organization*, 6(1), 81–105.

- Crosby B. P. (1979). *Quality is free, the art of making quality certain*. Hodder & Stoughton, New York.
- Crosby B. P. (1984). *Quality without tears: The art of hassle-free management*. McGraw-Hill, New York.
- Crosby L. A. & Johnson S. L. (2001). Branding and your CRM strategy. *Marketing Management* (Jul/Aug).
- Crosby L. A. & Johnson S. L. (2002). Managing the future. *Marketing Management* 11 (6), 10–11.
- Cullen J. B. & Parboteeah K. P. (2001). *Multinational management: a strategic approach* (3rd ed.). Thomson South Western, Ohio.
- Daemon H. & Schaap L. (eds.) (2000). *Citizen and City. Developments in fifteen local democracies in Europe*. Delft, Eburon.
- Daft R. (2010). *New era management* (9th ed.). Mason, South-Western, Ohio; Cengage Learning, London.
- Dale B. & Cooper C. (1992). *Total quality and human resources: an executive guide*. Blackwell, Oxford.
- Dale B. G. (1999) (Eds). *Managing Quality* (3rd ed.). Blackwell-Business, Oxford.
- Dale B.G. & Oakland J. (1991). *Quality improvement through standards*. Stanley Thornes Publishers, Leckhampton.
- Daniels W. & Mathers J. (1989). *ChangeABLE organization: Key management practices for speed and flexibility*. Plenum Press, New York.
- Dawson P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. Paul Chapman, London.
- de Waal A. A. (2003). The role of behavioral factors in the successful implementation and use of performance management systems. In Neely A., Walters A. and

- Austin R. (Eds), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Cranfield School of Management, Cranfield.
- de Waal A. A. (2004). Stimulating performance: driven behavior to obtain better results. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 53 (4), 301-316.
- Dean J. W. J. & Evans J. R. (1994). *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. West Publishing Company, Minneapolis.
- DeLeon L. & Denhardt R. (2000). The political theory of reinvention. *Public Administration Review*, 60 (2), 89-97.
- Deming E. (1982). *Quality, productivity, and competitive positions*. MA, MIT.
- Deming E. (1986). *Out of crisis*. Institute of Technology. Center of Advanced Engineering Study. MA, Cambridge.
- Deming E. (1988). *Out of Crisis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Denhardt R. & Denhardt J. (2000). The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559.
- Dent E. B. & Goldberg S. G. (1999a). Challenging Resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Dent E. B. & Goldberg, S. G. (1999b). Resistance to change: A limiting perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 45-47.
- Dimitriades Z. S. (2000). Total involvement in quality management. *Team Performance Management: An International Journal*, 6 (7/8), 117-121.
- Dos Santos B. L. & Pfeffers K. (1995). Rewards to investors in innovative information technology applications: first movers and early followers in ATMs. *Organization Science*, 6, 241-259.

- Dover P. A. (2003). Change agents at work: Lessons from Siemens Nixdorf. *Journal of Change Management*, 3(3), 243-257.
- Drucker P. F. (1954). *The Practice of Management*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Drucker P. F. (1973). MANAGING PUBLIC SERVICE INSTITUTION. *Public Interest*, (33), 43-60.
- Drucker P. F. (1974). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. Heinemann, Oxford.
- Drucker P. F. (1981). What is Business Ethics? *The Public Interest*, 63, 18-36.
- Drucker P. F. (1991). Don't Change Corporate Culture - Use It! *Wall Street Journal*, April 17.
- Drucker P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, September/ October, 95-104.
- Drucker P. F. (1993). *Post – Capitalist Society*. Butterworth – Heinemann, Oxford.
- Dunphy D. & Stace D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46 (8), 905-921.
- Durst S. & Newell C. (1999). Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s. *American Review of Public Administration*, 29 (1), 61-75.
- EFQM (1999). *The EFQM Excellence Model*. European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels.
- EIPA (2003). *Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*. Synthesis Paper prepared for the 41th Meeting of the Directors General of Public Administration, Rome.
- EIPA (2005). *Study on the use of the CAF in European Public Administration & 2nd European CAF event*. Caf Resource Center, Luxembourg, 1-2 June 2005.

- EIPA (2009). Annual Report. European Institute of Public Administration, Maastricht.
- Emy H. V. & Hughes O. E. (1991). Australian Politics: Realities in Conflict (2nd ed.). Macmillan, Melbourne.
- Endsley M. R. (1994). An implementation model for reducing resistance to technological change. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 4(1), 65–80.
- Engel C. (2002). Common Assessment Framework – the State of Affairs. Eipascope, 1/2002, Maastricht.
- Engel C. (2003). Quality management tools in CEE candidate countries, EIPA. Maastricht.
- Engel C. (2004). Instrumentele managementului calității în țările candidate din Europa Centrală și de Est, Editura Economică, București.
- Eskildsen J. K., Kristensen K. & Juhl H. J. (2002). Trends in EFQM criterion weights: The case of Denmark 1998-2001. *Measuring Business Excellence* 6.2, 22-28.
- Eskildsen J. K., Kristensen K. & Juhl H. J. (2004). Private versus public sector excellence. *TQM Magazine*, 16 (1), 50-56.
- EUPAN (2007). The EUPAN-handbook. 49th meeting of 10-11 December 2007, Lisbon.
- EUPAN (2008). Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States. Pays – Bas. Maastrich, the Netherlands.
- EUPAN (2011). Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? European Public Administration Network. EIPA CAF Resource Center, Maastricht.

- European Commission (1996). A European policy for promoting quality in view of improving the European competitiveness. Euratom Supply Agency, Brussels.
- European Public Administration Network (EUPAN) (2008). European Primer on Customer Satisfaction Management. European Institute of Public Administration, May 2008.
- European Public Administration Network (EUPAN) (2008). Quality Management in Public Administrations of the EU Member States: Comparative Analysis. Lublin, Slovenia, October 2008.
- Evans J. & Dean J. (2000). Total Quality: Management, Organization and Strategy (2nd ed.). Cincinnati, South-Western, Ohio.
- Evans J. & Lindsay W. (1999). The Management and control of quality (4th Ed.). South Western College Publishing, Ohio.
- Evans J. & Lindsay W. (2002). The Management and Control of Quality (5th ed.). South-Western.
- Evans J. & Lindsay W. (2005). The management and control of Quality (6th ed.). Thomson, South-Western.
- Evans R. (1974). Supplier –induced demand: some empirical evidence and implications. In Perlman M. (ed.) The economics of health and medical care, Macmillan, London.
- Fedor D., Caldwell S. & Herold D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. Personnel Psychology, 59, 1–29.
- Feigenbaum A. V. (1991). Total quality control. McGraw-Hill, New York.
- Feigenbaum A. V. (1999). The new quality for the twenty-first century. The TQM Magazine, 11 (6).

- Fisher N. I. & Nair V. N. (2009). Quality management and quality practice Perspectives on their history and their future. January 2008, 1–28.
- Fitzgerald L. & Moon P. (1996). Performance Measurement in Service Industries: Making it Work. CIMA, London.
- Fitzgerald L., Ferlie E., Wood M. and Hawkins C. (2002). Interlocking interactions, the diffusion of innovations in healthcare. *Human Relations*, 55, 1429–1449.
- Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R. & Voss C. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. CIMA, London.
- Ford J. D., Ford L. W. & D’Amelio A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 362-377.
- Ford J. D., Ford L. W. & McNamara R. T. (2002). Resistance and the background conversations of charge. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 105 – 121.
- Forza C. & Filippini R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *International Journal of Production Economics*, 55, 1–20.
- Fotopoulos C. V. & Psomas E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539–552.
- Fotler M. (1981). Is management really generic? *Academy of Management Review*, 6, 1–12.
- Frederickson G. H. (1997). *The Spirit of Public Administration*. Josse – Bass, San Francisco.
- Frederickson G. H., Johnson G. A. & Wood C. (2004). The changing structure of American cities: A study of the diffusion of innovation. *Public Administration Review*, 64(3), 320-330.

- Fuegen K.. & Brehm J. W. (2004). The intensity of affect and resistance to social influence. In Knowles E. S. & Linn J. A. (Eds.), *Resistance and persuasion*, 39-64. Mahwah, Lawrence Erlbaum, New Jersey.
- Galavan R., Murray J. & Markides C. (2008). *Strategy, Innovation, and Change: Challenges for Management*. Oxford University Press, New York.
- Geldof S. (2011). Succesvolle implementatie van het CAF 2006 in overheidsorganisaties. Empirisch onderzoek naar bepalende factoren. University College of Ghent, Faculty Business Administration and Public Administration. Master Thesis.
- Goetsch D. & Davis S. (1994). *Introduction to total quality: quality, productivity, competitiveness* (2nd ed.). Macmillan, London.
- Greenwood R. & Hinings C. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022 – 1054.
- Griffin R. W. & Moorhead G. (2010). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (9th ed.), Cengage.
- Grigoroudis E., Nikolopoulou G. & Zopounidis C. (2008). Customer satisfaction barometers and economic development: An explorative ordinal regression analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (5), 441–460.
- Halachmi A. (1995). *Measure of Excellence-Quality Innovation and Measurement in Public Sector*. Peter Lang Verlag, Frankfurt.
- Hall G., Rosenthal J. & Wade J. (1993). How to make reengineering really work. *Harvard Business Review*, 71 (12), 119 - 131.
- Halvorsen T., Hauknes J., Miles I. & Roste R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo.
- Hamilton S., McLaren S. & Mulhall A. (2007). Assessing organisational readiness for change: use of diagnostic analysis prior to the implementation of a

- multidisciplinary assessment for acute stroke care. *Implementation science: IS*, 2, 21.
- Handy C. (1993). *Understanding Organizations*. Harmondsworth, Penguin.
- Hansson J. & Klefsjo B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organizations. *The TQM Magazine*, 15 (2).
- Harrington H. J. (2005). The five pillars of organizational excellence. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 107-114.
- Hartley J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1).
- Hatch M. J. (1997). *Organizational Theory*. Oxford University Press, Oxford.
- Hellriegel D. & Slocum J. (1992). *Management* (6th ed.). Addison – Wesley Publishing Company, Reading, M.A.
- Helms M. (1995). Is your TQM programme successful? A self -assessment tool. *The TQM Magazine*, 7(2), 52–56.
- Hersey P. & Blanchard K. (1982). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hersey P. & Blanchard K. (1988). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New York.
- Hersey P., Blanchard K. & Johnson D. (2000). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (8th ed.). Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Hill S. (1991). Why quality circles failed but total quality might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29 (4), 541-568.
- Hoffman J. & Mehra S. (1999). Management Leadership and Productivity Improvement Programs. *International Journal of Applied Quality Management*, 2, 221 – 232.

- Hofstede G. (1990). The cultural relativity of organizational practices and theories. In Wilson DC & Rosenfeld RH (eds), *Managing Organizations: Text, Readings and Cases*. McGraw-Hill, London.
- Holt D. T., Armenakis A. A., Feild H. S. & Harris S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Holt D. T., Armenakis A. A., Harris S. G., Field H. S. (2007). Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289–336.
- Hough M. (1994). Understanding the Quality Movement: TQM and all that. Hot Topics, Australian Council for Educational Research, Melbourne (4). In Bruce M. G. (1998). *Initiating Total Quality Management: The Experience of Teachers at One Primary School*. University of Canberra. Master Thesis.
- Huy Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26, 601-623.
- Ishikawa K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall, New Jersey.
- ISO 9000 (2000). *Quality Management Systems-Fundamentals and Vocabulary*. Geneva.
- ISO 9004 (2009). *International Standard (3rd ed.). Managing for the sustained success of an organization: A quality management approach*. Geneva.
- Jaffe D. T. & Scott C. D. (1998). Rekindling work commitment and effectiveness through a new work contract. In: Gowing M. K. & Kraft J. D. (Eds), *The New Organizational Reality: Downsizing, Restructuring, and Revitalization*, 185–205, American Psychological Association, Washington, D.C.

- James E. & Lindsay W. (2005). The management and control of Quality (6th ed.). Thomson, South-Western.
- James P. (1998). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Jantjies X. (2008). The Development of a total quality management: Organizational culture for eden district municipality. Magister in Business Administration. Business School. Nelson Mandela Metropolitan University. Diploma Thesis, NMMU.
- Johnson D. M., Gustafsson A., Andreassen T. W., Lervik L. & Cha J. (2001). The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models. Journal of Economic Psychology, 22, 217-245.
- Johnson G. (1992). Managing Strategic Change-Strategy, Culture and Action. Long Range Planning, 25 (1).
- Johnson G., Scholes K. (2001). Exploring Public Sector Strategy. Pearson Education, Essex.
- Johnson J., Dakens L., Edwards P. & Morse N. (2008). Culture Change on the fast track for business success. John Wiley & Sons.
- Jomaa I. (2007). Public debt management for Lebanon: situation analysis and strategy for change. Ithaca, Lebanon.
- Jones T. M. & Gautschi F. H. (1988). Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives. Journal of Business Ethics, 7, 231-248.
- Julnes P. & Holzer M. (2001). Promoting the utilization of performance measurement in public organizations. Public Administration Review, 616, 693-708.
- Juran J. M. & Godfrey A. B. (1998). Juran's Quality Handbook (5th ed.). McGraw-Hill, New York.
- Juran J. M. & Gryna F. (1993). Quality Planning and Analysis. McGraw-Hill, New York.

- Juran J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. The Free Press, New York.
- Kanji G. K. & Yui H. (1997). Total quality culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417–428.
- Kanji G. K., Kristensen K. & Dahlgaard J. J. (1995). Quality motivation. *Total Quality Management*, 6(4), 427–434.
- Kanter R. M., Stein B. A. & Jick T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. The Free Press, New York.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. MA, Cambridge.
- Kaplan R. S. & Norton D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 15, 87-104.
- Kaul M. (1997). The new public administration: management innovations in government. *Public Administration and Development*, 17, 13-26.
- Kaye M. & Anderson R. (1999). Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (5), 485-506.
- Kemmis S. & McTaggart R. (2000). Participatory Action Research: Communicative Action in the Public Sphere; in Denzin N. & Lincoln Y. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage Publications, Calif.
- Knowles E. S. & Linn J. A. (2004). The importance of resistance to persuasion. In Knowles E. S & Linn J. A. (Eds.), *Resistance and persuasion*, 3-9. Mahwah, Lawrence Erlbaum, New Jersey.

- Kotter J. P. & Schlesinger L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.
- Kotter J. P. & Schlesinger L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Best of HBR. Harvard Business Review*, June - July/2008.
- Kotter J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April: 59-67.
- Kotter J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kotter J. P., Schlesinger L. & Sathe V. (1986). *Organization* (2nd ed.). Irwin, Homewood, IL.
- Kuhry B. & Veldheer V. (2004). *Maten voor Gemeenten*. The Hague: Social and Cultural Planning Office (research paper 2004/5).
- Lameei A. (2005). Assessment of Organization Readiness for TQM Implementation. *Iranian Journal of Public Health*, 34(2), 58–63.
- Laszlo P. G. (1999). Project Management: a quality management approach. *The TQM Magazine*, 11 (3), 157-160.
- Lau R. S. M. & Anderson C. A. (1998). A three-dimensional perspective of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (1).
- Lawer E., Mohrman S., Ledford G. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality managements in Fortune 1000 companies*. CA: Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- Leifer R., O'Connor G. C. & Rice M. (2001). Implementing radical innovations in mature firms: The role of hubs. *Academy of Management Executive*, 15(3), 102–133.
- Lewin K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 3–41.

- Llewellyn N. & Jones G. (2003). Controversies and conceptual development. Examining public entrepreneurship. *Public Management Review*, 5(2): 245- 266.
- Löffler E. (2001). Quality Awards as a Public Sector Benchmarking Concept in OECD Member Countries: some Guidelines for Quality award organizers. *Public Administration & Development*, 21 (1), 27-40.
- Lorente A. R. M., Dewhurst F. & Dale B. G. (1999). TQM and business innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2 (1), 12– 19.
- Lupton T. (1971). *Management and the Social Sciences*. Harmondsworth, Penguin.
- Marc D. L. & Farbrother S. (2003). Changing organization culture, one face at a time. *Public Management*, 14 – 17.
- Martin G. (2006). *Managing people and organizations in changing contexts*. The Netherlands.
- Massey A. (1999). Editorial – Quality Issues in the Public Sector. Special Issue: Quality Issues in the Public Service, *Public Policy and Administration*, 14 (3), 67–89.
- Matei A. & Andreescu S. (2005). Managementul calității totale în sectorul public. Experiențe europene. Proceedings, Editor Matei, L., International Conference Public administration at the beginning of the third millennium. Disseminating the best Japanese practices in Romania, Bucharest, Romania.
- Matei L. & Lazar C - G. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis. *Theoretical and Applied Economics*, XVIII, 4 (257), 65-98.
- Matherly L. L. & Lasater H. A. (1992). Implementing TQM in a hospital. *Quality Progress*, 25 (4), 81-84.
- Mathews B. P., Ueno A., Kekale T., Repka M., Pereira Z. L. & Silva G. (2001). European quality management Practices: The impact of national culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (7), 692-707.

- Maurer R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation*, June, 56-63.
- Maurer R. (1997). Transforming resistance. *Human Resource Focus*, 74 (10), 9-15.
- McAdam R. & Saulsters R. (2000). Quality measurement frameworks in the public sector. *Total Quality Management*, 11 (4/5 & 6), 2000, 652-656.
- Mehra S. & Agrawal. S. (2003). Total quality as a new global competitive strategy. *International journal of quality and reliability management*, 20 (9), 1009-1025.
- Mele C. & Colurcio M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (5), 464-485.
- Milakovich M. E. (1990). Total quality management in the public sector. *National Productivity Review*, 10(2), 195-215.
- Miller D. & Friesen P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 1, 1-25.
- Mohd Yusof S. & Aspinwall E. (1999). Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, 10 (4-5), 803-809.
- Moldoveanu G. & Dobrin C. (2003). *Managementul calității în sectorul public*. Editura ASE, București.
- Moldoveanu G. & Dobrin C. (2005). *Managementul calității în sectorul public*. Editura ASE, București.
- Moore J. W. (1997). Auditing business process reengineering and TQM projects. *Internal Auditing*, 12(3), 47-52.

- Nichols K. (1997). The crucial edge of reinvention: a primer on scoping and measuring for organizational change. *Public Administration Quarterly*, 21 (4), 405-418.
- Nilsson L., Johnson M. D., Gustafsson A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6, 5-27.
- Norman D. A. (1976). *Memory and attention: An introduction to human information processing* (2nd ed.). Wiley, New York.
- Norman D. A. (1981). Categorization of action slips. *Psychological Review*, 88, 1-15.
- Norman D. A. (2002). Emotion and design: Attractive things work better. *Interactions*, 9 (4), 36-42.
- Norman R. (2004). Recovering from a tidal wave: new directions for performance management in New Zealand's public sector. *Public Finance and Management*, 4 (3), 429-447.
- Noronha C. (2002). *The Theory of Culture-Specific Total Quality Management: Quality management in Chinese regions*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Oakland J. S. (1989). *Total Quality Management*. Heinemann, Oxford.
- Oakland J. S. (1994). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance* (2nd ed.). Butterworth Heinemann, Oxford.
- Oakland J. S. (2003). *TQM: text with cases* (3rd ed.). Heinemann. Burlington, Butterworth.
- OECD (1997). *Globalisation and small and medium enterprises*. Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.
- OECD (2000a). *Education at a Glance*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.

- OECD (2000b). *Economic Outlook*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- OECD (2001). *Education at a Glance*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- OECD (2004). *Public sector modernization: Governing for performance*. Policy Brief. OECD, Paris.
- Orlikowski W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7, 63-92.
- Osborne D. E. & Gaebler T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Osborne S. P. & Brown K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Abingdon, Taylor & Francis, UK.
- Papadomichelaki X., Magoutas B. & Halaris C. (2006). A Review of Quality Dimensions in e-Government Services. In Wimmer M. A. et al. (Eds.): *EGOV* (2006), LNCS 4084, 128–138. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Parasuraman A. (2000). Technology Readiness Index (Tri): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*, 2(4), 307–320.
- Pearce C. (2007). Ten steps to managing change. *Nursing Management*, 13 (10), 25 – 25.
- Pekar J. (1995). *Total quality management: Guiding principles for application*. American Society for Testing and Materials, Philadelphia.
- Pendlebury J., Grouard B., Meston F. (1998). *The ten key to Successful Change Management*. John Wiley & Sons, Chichester.

- Peters J. V. (1999). Total service quality management. *Managing Service Quality*, 29 (1), 6-12.
- Petersen P. B. & Hopkins J. (1999). Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management. *Journal of Management History*, 5 (8), MCB University Press, 468-488.
- Peterson M. & Cameron K. (1995). *Total Quality Management in Higher Education: From Assessment to Improvement*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Michigan.
- Petrick J. & Furr D. S. (1995). *Total Quality in Managing Human Resource*. St. Lucie Press, Florida.
- Pettigrew A. M., Woodman R. W. & Cameron K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44, 697-713.
- Pfeffer J. (1981). Management as symbolic action. The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Pfeffer J. (1998). *The Human Equation*, Harvard Business School Press, MA, Boston.
- Pfister J. (2009). Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory. *The Accounting Review*. Springer Physica-Verlag, Zurich.
- Pheysey D. (1993). *Organizational cultures: types and transformations*. Routledge, London.
- Philip G. & McKeown I. (2004). Business Transformation and Organizational Culture. *European Management Journal*, 22(6), 624-636.
- Piderit S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.

- Pollitt C. & Bouckaert G. (1995). *Quality Improvement in European Public Services. Concept, Cases and Commentary*. Sage Publications, London.
- Pollitt C. & Bouckaert G. (2000). *Public management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford University Press, Oxford.
- Pollitt C. (2001). Public management – convergence: the useful myth? *Public Administration*, 79 (4), 933-947.
- Porter L. & Tanner S. (1996). *Assessing Business Excellence: A Guide to Self-Assessment*. Butterworth – Heinemann, Oxford.
- Powell T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive advantage: A Review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.
- Prajogo I. D. & Sohal S. A. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168, 35–50.
- Psychogios A. & Priporas C.-V. (2007). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM, Aspects in the Greek Service Industry. *The Qualitative Report*, 12 (1).
- Pui - Mun Lee (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. *The TQM Magazine*, 14 (3).
- PUMA (2002). *Public Sector Modernization: A New Agenda*. 26th Session of the Public Management Committee, GOXPUMA 2, OECD. 30-31 October 2002, Paris.
- Pun K.-F., Chin K.-S. & Lau H. (2000). A review of the Chinese cultural influences on Chinese enterprise management. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 325–338.
- Rainey H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations* (3rd ed.). Jossey-Bass, San Francisco.

- Raturi A. S. & Evans J. R. (2005). *Principles of Operations Management*. Thomson, South Western. Mason, OH.
- Reed R., Lemak J. D., Mero P. N. (2000). Total quality and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5 (1), 5-27.
- Reeves C. & Bednar D. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3).
- Reynolds M. & Holwell S. (Eds) (2010). *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*. Springer, London.
- Rice M. F. (2004). Organizational culture, social equity, and diversity: Teaching public administration education in the postmodern era. *Journal of Public Affairs Education*, 10(2), 143–154.
- Ritchie L. & Dale B. G. (2000). Self-assessment using the business excellence model: a study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66 (3), 241-54.
- Robbins S. P. (1998) *Organisational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (8th Edition). Prentice – Hall.
- Robinson St. (1999). Measuring service quality: current thinking and future requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1).
- Rosenfeld R. & Wilson D. (1999). *Managing Organisations: Texts, Readings and Cases*. MGH, London.
- Sales C. (2006). Organisational culture in multinational organizations. *Journal of Contemporary Management*, 3, 60 - 76.
- Schabracq M. (2007). *Changing organizational culture: The change agent's guidebook*. Wiley, New York.
- Schein E. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass (3rd ed.), U.S.A.

- Scheuermann L., Zhu Z. & Scheuermann S. B. (1997). TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools? *Industrial Management & Data Systems*, 97 (7), 264–270.
- Schindler D. (1994). Competing for resources: First nation rights and economic Development in the Russian Far East. Who Pays the Price? The Socialcultural Context of Environmental Crisis, 99-109.
- Senge P. M. (1990). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York.
- Sinclair A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63–73.
- Sinclair D. & Zairi M. (1995). Performance measurement as an obstacle to TQM. *The TQM Magazine*, 7(2), 42–45.
- Smith I. (2011). Organisational quality and organizational change. Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*, 32 (1/2), 111-128.
- Smylie M. A. (1989). Teachers' views of the effectiveness of sources of learning to teach. *Elementary School Journal*, 89, 543–558.
- Smyth J. (1997). Competition as a means of procuring public services. *International Journal of Public Sector Management*, 10 (1), 21-46.
- Social and Cultural Planning Office (2004). *Onderzoek naar de zorguitgaven*. Tweede Kamer (House of Representatives), conference year 2003/2004, 28.852, 2-3. The Hague, Sdu (ed).
- Social and Cultural Planning Office (2004). *Public Sector Performance: An international comparison of education, health care, law and order and public administration*. The Hague, SCP-publication 2004/8.
- Social and Cultural Planning Office of the Netherlands (2004). *Summary*. Centre for Research on Pensions and Welfare Policies. *Unequal Welfare States*. The Hague, Turin: scp/ CeRP.

- Sotirakou & Zeppou (2006). Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector. *Management Decision*, 44 (9), 1277-1304.
- Stacey R. D. (1996). *Strategic management and organizational dynamics* (2nd ed.). Pitman, London.
- Staes B. P. & Thijs N. (2005). Quality Management on the European Agenda. EIPASCOPE, 2005/1. Based on the article «Kwaliteitsmanagement op de Europese Agenda», Quality Management on the European Agenda. Thijs N. & Staes P. (2004) in the *Vlaams Tijdschrift voor Overheids Management*, Die Keure, Bruges, 2, 32-39.
- Staes B. P. & Thijs N. (2005). Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years. EIPASCOPE, 2005/3, 41-49.
- Staes P. & Bulaceanu S. (2008). CAF for Starters. CAF Centre 5QC. Paris, 20-22 October 2008.
- Staes P., Thijs N., Stoffels A., Heidler L. (2010). 10 Years of CAF. More than 2000 CAF users. *Eipascope*, 2010/2, 35 - 40.
- Stashevsky S. & Elizur D. (2000). The effect of quality management and participation in decision-making on individual performance. *Journal of Quality Management*, 5, 53–65.
- Stephens K. S. (1994). ISO 9000 and total quality. *Quality Management Journal*, 57-71.
- Struckman C. & Yammarino F. (2003). Organizational change: A categorization scheme and response model with readiness factors. *Research in Organizational Change and Development*, 14, 1–50.
- Svensson M. & Klefsjö B. (2006). TQM-based self-assessment in the education sector: Experiences from a Swedish upper secondary school project. *Quality Assurance in Education*, 14(4), 299–323.
- Taguchi G. (1982). *Introduction to Quality Engineering*. APO, Tokyo.

- Talwar B. (2011). Business excellence models and the path ahead. *The TQM Journal*, 23 (1), 21-35.
- Tari J. J. & Sabater V. (2004). Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics*, 92, 267–280.
- Taylor W. A. & Wright G. H. (2003). A longitudinal study of TQM implantation: factors influencing success and failure. *The international Journal of Management Science*, 97-111.
- Thijs N. & Staes P. (2005). Quality Management on the European Agenda. *Eipascope*, 2005/1, 33-41.
- Thijs N. & Staes P. (2005). The Common Assessment Framework in European public administration: a state of affairs after five years. *Eipascope* 2005/3, 41-49.
- Thijs N. & Staes P. (2010). From self-assessment to external feedback. *Eipascope* 2010/1, 9-14.
- Thijs N. (2004). Het managen van Kwaliteit in de publieke sector. In Burger, Bestuur en Beleid, *Tijdschrift voor Bestuurskunde en Bestuursrecht*, jaargang, 1 (1), 40-50.
- Thyssen O. (2009). *Business Ethics and Organizational Values: A Systems Theoretical Analysis*. CPI, Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne. Great Britain.
- Todorut A. V. (2012). Sustainable Development of Organizations through Total Quality Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 927–931.
- Tohidi H. & Jabbari M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31(2011), 856–860.
- Tomkinson B. (2004). Organizational Change. In John P. Wilson (ed.) (2nd ed.), *Human Resource Development* (2004), CLA, London.

- Tomkinson B. (2009). Coping with complexity: The ability to manage complex sustainability problems. *The handbook of sustainability literacy: Skills for a changing world*, 165-70.
- Tribus M. (1989). The statistician's stake in the managerial revolution. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series A, Mathematical and Physical Science*, 327 (1596).
- Tushman M. L. & Romanelli A. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In Cummings L. L. & Staw V. M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222. CT, JAI Press, Greenwich.
- Ugboro I. O., Obeng K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5 (2), 247-272.
- Vakalopoulou M., Tsiotras G. & Gotzamani K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe – obstacles and challenges. *Benchmarking. An International Journal*, 20 (6), 744 – 764.
- Vakola M. & Nikolaou I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174.
- Van De Walle S. (2005). Measuring Bureaucratic Quality in Governance Indicators. Study Group II: Productivity and Quality in the Public Sector. Paper Presented at the EGPA annual conference. Bern, Switzerland.
- Vouzas F. & Psychogios A. G. (2007). Assessing manager's awareness of TQM. *The TQM Magazine*, 19 (1).
- Wade J. (2002). Is ISO 9000 really a standard? *ISO Management Systems* 2, 127-9.

- Waldersee R. & Griffiths A. (2004). Implementing change: Matching implementation methods and change type. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (5), 424-434.
- Wanberg C. R. & Banas J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 89, 132-142.
- Wanna J., O'Faircheallaigh C. & Weller P. (1992). *Public Sector Management in Australia*. MacMillan, Melbourne.
- Webber A. (1988). In this issue. *Harvard Business Review*, 66(1), 4.
- Wendy J. (2005). The impact of corporation and national competition policy: An exploratory study of organizational change and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (4), 289-309.
- Westphal J. D., Gulati R. & Shortel S. M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394.
- Wichers R. (1996). *A Theory of Individual Behavior*. Academic Press, California.
- Wilkinson A., Machington M., Goodman J. & Ackers P. (1992). Total Quality Management and Employee Involvement. *Human Resource Management Journal*, 2 (4), 1-20.
- Wilkinson G. & Dale B. G. (2002). An examination of the ISO 9001: 2000 standard and its influence on the integration of management systems. *Production Planning & Control* 13.3, 284-297.
- Wilson A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353–367.
- Worren N. A. M., Ruddle K. & Moore K. (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 273–286.

- Wu D. (2010). Temporal structures in individual time management: practices to enhance calendar tool design. Business Science Reference, U.S.A.
- Wu J. Y. (2008). A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2535–2545.
- Yong J. & Wilkinson A. (1999). The state of total quality management: a review. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (1), 137–161.
- Young E. (1989). On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. *Organisation Studies*, 10, 187 – 206.
- Young G. (1997). Adult development, therapy and culture: A postmodern synthesis. Plenum Press, New York.
- Young K. E., Chambers C. M., Kells H. R. & Associates (eds.) (1983). *Understanding Accreditation: Contemporary perspectives on issues and practices in evaluating educational quality*, San Francisco.
- Young P. (1984). *Recursive estimation and time-series analysis: An introduction*. Springer – Verlag.
- Yusof S. M., Aspinwall E. (2000). TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operations and Production Management* 20 (6), 634–655.
- Zairi M. & Youssef M. A. (1995). Quality function deployment. A main Pillar for successful total quality management and product development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (6).
- Zaremba D. & Crew T. (1995). Increasing involvement in self assessment: the royal mail approach. *The TQM Magazine*, 7 (2), 29–32.
- Zeithaml V. A., Parasuraman A. & Berry L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. The Free Press, New York.

Zulu N., Murray L. & Strydom J. F. (2004). Quality, culture and change. Quality in Higher Education, 10(3), 207–217.

Zurga G. (2008). Quality Management in Public Administrations of the EU Member States – Comparative Analysis. Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia. EUPAN.

ΠΡΟΣΘΕΤΗ

<http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>

<http://caf.eipa.eu/3/99/>

<http://e-uprava.gov.si/e-uprava/en/>

<http://www.4qconference.org>

<http://www.actal.nl>

<http://www.administrative-burdens.com>

<http://www.admpubl.snsa.ro/fisiere/Proceedings.pdf>

<http://www.ametro.gr/page/>

<http://www.benchmarking.gov.uk>

<http://www.berr.gov.uk>

<http://www.bqf.org.uk/efqm-excellence-model>

<http://www.bundonline.de>

<http://www.byzantinemuseum.gr/>

<http://www.coe.int>

<http://www.efqm.org/>

<http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-excellence-award>

<http://www.e-gif.gov.gr>

http://www.eipa.eu/CAF/CAFUserEvents/CAF_Conf_03/PARALLEL%20SESSIONS/Session%2013_Belgium.pdf

http://www.eipa.eu/CAF/CAFUserEvents/CAF_Conf_03/PROGRAMME%203%20rd%20CAF%20Event.pdf

<http://www.eipa.eu/en/home/>

http://www.eipa.eu/files/annual_report/AnnualReport2009_EN.pdf

http://www.eipa.eu/files/annual_report/AnnualReport2012_EN.pdf

<http://www.eipa.nl>

<http://www.eof.gr/web/guest/organization>

<http://www.eupan.eu/>

<http://www.evaggelismos-hosp.gr/0000000000/index.html>

<http://www.freetradeireland.ie/>

<http://www.gevangenisgent.be/index.htm>

<http://www.gspa.gr>

<http://www.iso.org>

<http://www.kep.gov.gr>

<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps>

<http://www.nist.gov/baldrige/>

<http://www.nyc.gov>

<http://www.oecd.org>

<http://www.oecd.org/greece/>

<http://www.oecd-ilibrary.org/>

http://www.papageorgiou-hospital.gr/c1/index.php?option=com_content&view=article&id=551&Itemid=511&lang=el

http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/blog-post_9241.html

<http://www.seoul.gov.kr>

<http://www2.ucy.ac.cy/efqm/>

www.5qualiconference.eu

www.fis.utoronto.ca/resources/inforun/aca/newacqJan2002