



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΜΕ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

**ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ**

**Επιβλέπων καθηγητής: Τριανταφυλλόπουλος Νικόλαος**

**Όνομα φοιτήτριας: Πατσουράκου Ποτίτσα**

**A.M:172059**

**Αθήνα 2023**

## Περιεχόμενα

<i>Περίληψη</i> .....	4
<i>Abstract</i> .....	4
<i>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Εισαγωγή</i> .....	6
1.1 Δήλωση προβλήματος .....	8
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα .....	9
1.3 Υποθέσεις .....	9
1.4 Σκοπός της εργασίας .....	10
1.5 Στόχοι της Μελέτης.....	10
1.6 Σημαντικότητα της μελέτης .....	10
<i>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Βιβλιογραφική ανασκόπηση</i> .....	12
2.1 Υλοποίηση Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας .....	12
2.1.1 Βασικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακής διοίκησης ΚΑΙ ΔΟΠ .....	13
2.2 Βέλτιστες πρακτικές στην εφαρμογή ΔΟΠ .....	15
2.3 Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ .....	17
2.4 Τα προβλήματα επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ.....	17
2.5 Κατευθυντήριες γραμμές για τον ορισμό της εννοίας της ποιότητας στο Δημόσιο τομέα.....	18
2.6 Η Ποιότητα ως αναπόσπαστο μέρος της δημόσιας διοίκησης .....	21
2.6.1 Εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ.....	23
2.7 Καινοτομία και δημόσιοι οργανισμοί .....	24
2.8 Διοίκηση ολικής ποιότητας και ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών .....	25
2.9 Διοίκηση ολικής ποιότητας και ποιότητα παροχής υπηρεσιών στους πολίτες στις δημόσιες υπηρεσίες .....	27
<i>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ερευνητική Μεθοδολογία</i> .....	35
3.1 Σκοπός της έρευνας .....	35
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα .....	36
3.3 Δείγμα της έρευνας .....	36

3.4 Ερευνητικό εργαλείο .....	37
3.5 Συλλογή δεδομένων .....	37
3.6 Ανάλυση δεδομένων .....	38
<i>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Αποτελέσματα έρευνας.....</i>	<i>39</i>
4.1 Συμβολή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	39
4.2 Μέσα βελτίωσης της δομής-αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού .....	45
4.3 Βελτιώσεις ΚΕΠ αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό .....	56
<i>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Συμπεράσματα - Συζήτηση.....</i>	<i>61</i>
5.1 Επίλογος μελλοντική έρευνα.....	66
<i>Βιβλιογραφία.....</i>	<i>67</i>
<i>Παράρτημα .....</i>	<i>75</i>

## ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ Η ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

### Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διεξαγωγή εξέτασης και ανάλυσης ενός τρέχοντος ζητήματος που αφορά τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) στο Δημόσιο Τομέα. Στο εσωτερικό των οργανισμών, υπάρχουν συχνά περιπτώσεις όπου προκύπτουν προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα σε διάφορους τομείς. Αυτά τα προβλήματα μπορεί να περιλαμβάνουν την έλλειψη εσωτερικού ελέγχου, ιδίως σε σχέση με την ολοκλήρωση της επεξεργασίας και την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών. Το TQM είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που επιδιώκει να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού δίνοντας προτεραιότητα στην ποιότητα σε όλα τα τμήματα και προωθώντας τη συνεργασία μεταξύ τους. Η έρευνα που διεξήχθη στοχεύει να διερευνήσει τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση και να αναγνωρίσει τη σημασία της αξιοποίησης των αρχών TQM για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών στους πολίτες. Ταυτόχρονα, εξετάζονται και οι προοπτικές των εργαζομένων σε σχέση με τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στο ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ, με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η ενσωμάτωση του DOP, μέσω της αξιοποίησης των προτεινόμενων οδηγιών, δηλαδή της δέσμευσης των εργαζομένων, της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, των συνεχών βελτιώσεων και της ικανοποίησης των πολιτών με την παροχή υπηρεσιών, αποφέρει σημαντικές διακυμάνσεις στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Επιπλέον, τα αποτελέσματα σχετικά με τους δείκτες ποιότητας υπηρεσιών αποκαλύπτουν ότι η διαθεσιμότητα υπηρεσιών παρουσίασε τη σημαντικότερη βελτίωση, ακολουθούμενη από το μέγεθος απόκρισης και, τέλος, την ολοκλήρωση της υπηρεσίας. Όλα αυτά τα μέτρα ποιότητας των υπηρεσιών προσδιορίστηκαν ως θετικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την ενσωμάτωση του DOP. Συνοψίζοντας, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η εφαρμογή

της φιλοσοφίας DOP στο δημόσιο τομέα βρίσκεται ακόμη στο αρχικό της στάδιο και η σωστή εφαρμογή της, μαζί με τις κατάλληλες ενέργειες, θα ενισχύσει αποτελεσματικά την αποτελεσματικότητα στους δημόσιους οργανισμούς.

## **HUMAN RESOURCES IN PUBLIC ADMINISTRATION AND THE OVERALL QUALITY OF SERVICE PROVISION TO CITIZENS**

### **Abstract**

The purpose of this paper is to conduct an examination and analysis of a current issue concerning Total Quality Management (TQM) in the Public Sector. Within organizations, there are often instances where quality-related problems arise in various areas. These problems may include a lack of internal control, particularly in relation to the completion of processing and the delivery of products or services. TQM is a management approach that seeks to enhance the effectiveness, efficiency and competitiveness of an organization by prioritizing quality across all departments and promoting cooperation between them. The research conducted aims to investigate the role of human resources in Public Administration and to recognize the importance of utilizing TQM principles to improve employee performance in order to provide improved services to citizens. At the same time, the perspectives of the employees are also examined in relation to the improvements that must be made in the human resources of the KEPs, with the aim of increasing the satisfaction of the citizens. Findings indicate that the incorporation of DOP, through leveraging the proposed drivers, namely employee engagement, leadership effectiveness, continuous improvements, and citizen satisfaction with service delivery, makes a significant difference in service quality improvement. Furthermore, the results on service quality indicators reveal that service availability showed the most significant improvement, followed by response size and finally service completion. All of these service quality measures were identified as positive outcomes resulting from DOP integration. In summary, we can observe that the application of the DOP philosophy in the public sector is still in its infancy, and its proper implementation, together with appropriate actions, will effectively enhance efficiency in public organizations.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>Εισαγωγή

Έχουν σημειωθεί πολλές αλλαγές τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες κοινωνίες παγκοσμίως, με αυτές τις αλλαγές να περιλαμβάνουν πληθυσμιακές εκρήξεις, πολιτικές ασυνέπειες και αστάθεια μέσα σε διάφορα καθεστώτα, οικονομική παγκοσμιοποίηση και έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού (Haider, 2008). Ο Abu-Zaid (2011) προσθέτει εξηγώντας ότι πολλοί δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν πρόσθετες πιέσεις από ελλείψεις χρηματοδότησης και αύξηση του λειτουργικού κόστους, με αποτέλεσμα τη μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Εν τω μεταξύ, καθώς οι πολίτες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τα τελευταία έτη, ο Mosadeghrad (2014, σελ. 77) αναφέρει ότι αυτή η απαίτηση για βελτιωμένη ποιότητα είχε ως αποτέλεσμα πολλοί παγκόσμιοι οργανισμοί να αναζητούν στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων για χρήση στην επιχείρησή τους. Αυτό συμβαίνει επειδή η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων μπορεί να αποτελέσει εργαλείο για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, ο Tajeddini (2016) επισημαίνει ότι προκειμένου οι σύγχρονοι οργανισμοί να συνεχίσουν να ηγούνται στην αγορά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η αλλαγή είναι το βασικό μέσο για αυτόν τον σκοπό.

Η παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου έχει οδηγήσει πολλούς οργανισμούς να αντιμετωπίζουν αυξημένες προκλήσεις όσον αφορά τον ανταγωνισμό και τη διάκριση από τους πελάτες για την ποιότητα, καθώς διάφορες μελέτες έχουν τονίσει ότι οι δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ολοένα και περισσότερο αυτές τις προκλήσεις, όπως η μελέτη του Cai (2004). Σύμφωνα με τους Al-Shobaki κ.ά. (2010, σελ.304), πολυάριθμοι παγκόσμιοι οργανισμοί αρχίζουν να εφαρμόζουν ιαπωνικές φιλοσοφικές και παραγωγικές μεθόδους προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη και να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν τη θέση και την ανάπτυξη στην αγορά. Η ΔΟΠ είναι μια τέτοια ιαπωνική φιλοσοφία, η οποία μετατοπίζει το επίκεντρο της διοίκησης της ποιότητας από το παραδοσιακό τμήμα ποιοτικού ελέγχου ενθαρρύνοντας όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να συμμετέχουν στη

βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ο προσανατολισμός προς την προσαρμογή τέτοιων μεθόδων προέρχεται από τον παγκόσμιο προσανατολισμό προς μια μεταβατική οικονομία, όπως επισημαίνουν οι Tajeddini και Trueman (2016) ότι οι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται σε μια διαδικασία αλλαγής από το ελεγχόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον προκειμένου να επιβιώσουν και να συμβαδίσουν με τον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Υπό αυτό το πρίσμα, μεγάλο πλήθος μελετών από διάφορους ειδικούς σε διαφορετικούς τομείς, διερεύνησε διαφορετικές στρατηγικές προσαρμοσμένες από τον δημόσιο τομέα για την επιβίωση, όπως η ευθυγράμμιση περιβαλλοντικής στρατηγικής που διεξήχθη από τους Tajeddini και Trueman (2016) σε κρατικές επιχειρήσεις, ο προσανατολισμός στη μάθηση και την καινοτομία από τον Tajeddini (2016), η χρήση εργαλείων διαχείρισης γνώσης από τους Renukappa κ.ά. (2017), κλ.π.

Έχει ασκηθεί αυξημένη πίεση στον δημόσιο τομέα παγκοσμίως, επειδή οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως θεωρούνται ως δύσκαμπτες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην οργάνωση των τρόπων λειτουργίας (Tajeddini, 2016), και ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες για να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών (Nawafleh, 2018). Οι Hijazi και Salameh (2014, σελ. 4) αναφέρουν ότι αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης να βελτιωθεί το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχεται στους πολίτες της Ιορδανίας, να μειωθεί το κόστος και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα. Κατά συνέπεια, ο Abu-Zaid (2011) δηλώνει ότι ορισμένα τμήματα του δημόσιου τομέα της Ιορδανίας έχουν ξεκινήσει να διερευνούν τις διαθέσιμες στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας προκειμένου να εξορθολογίσουν τις διοικητικές τους διαδικασίες και να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Ως εκ τούτου, η ΔΟΠ έχει αναγνωριστεί ως μια βιώσιμη λύση που μπορεί να επιτύχει ποιοτικές βελτιώσεις ενθαρρύνοντας ολόκληρο το εργατικό δυναμικό να επικεντρωθεί στην ποιότητα εντοπίζοντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και ελαχιστοποιώντας το κόστος (Al-Shobaki κ.ά., 2010, p.304). Αυτοί οι συγγραφείς, μαζί με τους El-Tohamy και Al Raoush (2015, σ. 64), αναφέρουν ότι, μετά τη σημαντική επιτυχία της ΔΟΠ στους βιομηχανικούς τομείς, υιοθετήθηκε περαιτέρω στον τομέα των υπηρεσιών και είναι πλέον μία από τις πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενες στρατηγικές διοίκησης που επικεντρώνεται στη βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων, στον εξορθολογισμό της διαδικασίας και στη μείωση του κόστους.

Οι στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας έχουν λάβει σημαντική ερευνητική

προσοχή στον ανεπτυγμένο κόσμο, ενώ υπάρχει έλλειψη μελετών που να έχουν διεξαχθεί στις αναπτυσσόμενες χώρες. Πράγματι, εξ όσων μπορεί να προσδιοριστεί, δεν έχει πραγματοποιηθεί προηγούμενη μελέτη σχετικά με την επιρροή της ΔΟΠ στην ποιότητα των υπηρεσιών στην Ιορδανία ή σε οποιοδήποτε συγκρίσιμο τμήμα και χώρα. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει τον αντίκτυπο της ΔΟΠ στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχεται από τον δημόσιο τομέα της Ιορδανίας που εκπροσωπείται από το Τμήμα Πολιτικής Κατάστασης και Διαβατηρίων, διερευνώντας τον αντίκτυπο της εφαρμογής της συμμετοχής των εργαζομένων, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τις συνεχείς βελτιώσεις και την ικανοποίηση των πολιτών από την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών, καθώς αυτοί οι παράγοντες καθοδηγούν τη ΔΟΠ για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η οποία με τη σειρά της βελτιώθηκε μέσω της βελτιωμένης διαθεσιμότητας υπηρεσιών, της έκτασης και της ακρίβειας της απόκρισης, της ενσυναίσθησης με τον αποδέκτη των υπηρεσιών και του επιπέδου ολοκλήρωσης της υπηρεσίας.

## **1.1 Δήλωση προβλήματος**

Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να αυξήσουν την ποιότητα και να βελτιώσουν τον τομέα των ανθρώπινων πόρων για να κατανοήσουν την ΔΟΠ. Αυτός ο απαιτούμενος μετασχηματισμός μπορεί να είναι ένα μακροπρόθεσμο σύστημα, αλλά μπορεί να υποστηριχθεί από την κατάλληλη χρήση ενός εργαλείου όπως η ΔΟΠ προς διευκόλυνση μιας ομαλής αλλαγής για να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό.

Ως εκ τούτου, αυτή η μελέτη έχει ως κεντρικό θέμα την αναθεώρηση και υπέρβαση των φραγμών ΔΟΠ και κατά συνέπεια, τη λήψη χρήσιμων εργαλείων στην πτυχή των ανθρώπινων πόρων για να βοηθήσει στη διαδικασία ΔΟΠ στα ΚΕΠ ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και ικανοποίησης των πολιτών.

Σε αυτή την μελέτη, η ερευνήτρια θα εξετάσει την έκταση της ΔΟΠ και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Η ερευνήτρια θα προσδιορίσει την επίδραση της ΔΟΠ στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και των πολιτών από τα ΚΕΠ. Επομένως, η φάση της δήλωσης προβλήματος είναι:

«Η έκταση των εννοιών και των βέλτιστων πρακτικών ΔΟΠ στα ΚΕΠ, οι κύριοι



κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που το επηρεάζουν και ο αντίκτυπος της πρακτικής ΔΟΠ στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και στην ικανοποίηση των πολιτών».

## 1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

1. Ποια είναι η συμβολή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο τη παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες από τα ΚΕΠ;
2. Ποια είναι τα βασικά μέσα βελτίωσης της δομής και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ, μέσω των οποίων θα βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες;
3. Ποια στοιχεία των ΚΕΠ θα πρέπει να βελτιωθούν αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των πολιτών, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

## 1.3 Υποθέσεις

Με βάση τους στόχους της μελέτης αναπτύχθηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις:

- Y0: Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας δεν έχει καμία επίδραση στην απόδοση των Δημοσίων υπαλλήλων στα ΚΕΠ.

- Y1: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει θετική επίδραση στην απόδοση των Δημοσίων υπαλλήλων στα ΚΕΠ.

- Y0: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν έχει καμία επίδραση στην ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ.

- Y1: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ.

## 1.4 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας καθίσταται η ανάγκη καθορισμού του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση αλλά και αναγνώριση της ανάγκης της χρήση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ώστε με αυτό τον τρόπο να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών.

## 1.5 Στόχοι της Μελέτης

Οι στόχοι της εργασίας με βάση τον προαναφερόμενο σκοπό είναι από τη μια να μελετηθεί ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στα ΚΕΠ και στη συνέχεια να εξηγηθεί πως εργαλεία της διοίκησης ολικής ποιότητας όπως είναι η σωστή περιγραφή θέσης εργασίας, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση αλλά και η παροχή των κατάλληλων υποδομών, μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη και στην βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ προκειμένου να παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πολίτες. Περισσότερες διαστάσεις του στόχου αυτού του ερευνητικού έργου είναι:

- Κατανόηση της βέλτιστης πρακτικής της ΔΟΠ που συμβάλλει τόσο στις θεωρητικές όσο και στις πρακτικές πτυχές της και εξέταση των εννοιών, των αρχών και των οφελών που επηρεάζουν την ΔΟΠ.
- Διερεύνηση της έκτασης της ΔΟΠ στα ΚΕΠ και μέτρηση της επίδρασης της στην απόδοση των εργαζομένων.
- Κατανόηση των κύριων κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που επηρεάζουν τη ΔΟΠ στα ΚΕΠ και η επίδραση στην ικανοποίηση των πολιτών.
- Μέτρηση του αντίκτυπου των πρακτικών ΔΟΠ στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

## 1.6 Σημαντικότητα της μελέτης

Η επιτυχής έκβαση αυτών των στόχων θα οδηγήσει στην καλύτερη δυνατή

πρακτική της ΔΟΠ για την επίτευξη αριστείας στην απόδοση. Αυτό θα ικανοποιούσε τους μακροπρόθεσμους στόχους των ΚΕΠ.

Η παραγωγή περαιτέρω γνώσης για τη ΔΟΠ, θα συμβάλει στην υπάρχουσα γνώση και θα επηρεάσει τα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία θα παρέχουν καθοδήγηση στα ΚΕΠ ώστε να επικεντρωθούν στη βελτίωση της ποιότητας των ανθρώπων, των διαδικασιών και του περιβάλλοντος για την κάλυψη των αυξημένων αναγκών των πολιτών. Ένα άρθρο των Mann και Kehoe (1995), αναφέρει ότι ένας οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει συγκεκριμένα υπόψη τους παράγοντες ΔΟΠ κατά την ανάπτυξη της ΔΟΠ, ώστε να αποκτήσει μια κατευθυντήρια γραμμή για τη διαχείριση της εφαρμογής της ΔΟΠ, η οποία θα βοηθήσει να επισημανθούν οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΟΠ και την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πολιτών.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Υλοποίηση Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών προέκυψε από τις φιλοσοφίες που περιβάλλουν τη ΔΟΠ, με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών να αποτελεί πλέον ένα από τα βασικά μέτρα επιτυχίας της ΔΟΠ. Οι Talib κ.ά. (2012, σελ. 1–2) ολοκλήρωσαν μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και έδειξαν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί σε ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, ποιότητα διαδικτυακής υπηρεσίας, ποιότητα προϊόντος και ποιότητα της αυτοματοποιημένης υπηρεσίας. Επιπλέον, αυτοί οι συγγραφείς έδειξαν ότι δεν είναι εύκολο να μετρηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών, με πολλές από τις προηγουμένως ολοκληρωμένες μελέτες να παρουσιάζουν πολυάριθμα ελαττώματα στις μετρήσεις τους. Ωστόσο, η πλειονότητα αυτών των μελετών επικεντρώνεται στη χρήση της ικανοποίησης των πελατών ως εργαλείο μέτρησης της ποιότητας. Υπάρχουν αρκετοί συμπληρωματικοί ορισμοί της ποιότητας που παρέχονται στη βιβλιογραφία. Ο Deming (1986, όπως παρατίθεται στο Ho, 2011, σ. 15) προτείνει ότι η ποιότητα είναι ένα μέτρο του τι αναμένεται από τον πελάτη και προωθεί τον σχεδιασμό για το μέλλον από τους διευθυντές προκειμένου να εξαλειφθούν τα ελαττώματα και να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα. Ως εκ τούτου, ο Deming (1986 όπως παρατίθεται στο Ho, 2011, σ. 15) προτείνει ότι υπάρχει ανάγκη σχεδιασμού και ποιότητας του σχεδιασμού.

Ο ΟΟΣΑ (2001) προτείνει ότι η ποιότητα είναι η ικανοποίηση που νιώθει ένα άτομο με κάτι. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (2009) υποστηρίζει ότι η ποιότητα καθορίζεται μέσω μιας μέτρησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σχέση με τις γνωστές ή προκύπτουσες ανάγκες για αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία. Πριν από την ανάπτυξη της ΔΟΠ και των τεχνικών και των φιλοσοφιών της, υπήρξε μια σειρά από αλλαγές στα κριτήρια μέτρησης της ποιότητας στον δημόσιο τομέα. Οι Cekerevac κ.ά. (2003, σελ. 114) επεξηγούν ότι αυτά τα μέτρα θεωρήθηκαν αρχικά ως μέρος της συνήθους διαδικασίας στην επιχείρηση πριν εστιάσουν στην αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Στον σημερινό κόσμο, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις αυξανόμενες προκλήσεις από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τους πιο απαιτητικούς πελάτες όσον αφορά το τι θέλουν και τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους. Οι περισσότεροι οργανισμοί

αρχίζουν να χρησιμοποιούν και να εφαρμόζουν ΔΟΠ με στόχο την επίτευξη της επιθυμητής ανάπτυξης στις αγορές και την αύξηση του κέρδους (Al-Shobaki,Fouad&Al-Bashr, 2010).

Η ΔΟΠ οδηγεί σε θεμελιώδεις αλλαγές σε όλη την εταιρεία, αλλά ο αντίκτυπος της ΔΟΠ υπερβαίνει την πρακτική της διοίκησης. Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία που περιλαμβάνει τον ρόλο της εταιρείας, τον ρόλο της εργασίας και την ανθρώπινη φύση. Σίγουρα, η ΔΟΠ και η αναδιάρθρωση της ανώτατης διοίκησης είναι κάτι περισσότερο από μια σύγκρουση αντικρουόμενων πρακτικών διοίκησης. Θεωρείται επίσης ότι υπάρχει μια βαθιά ριζωμένη ασυμβατότητα μεταξύ των θεωρητικών αρχών που είναι εγγενείς σε αυτές τις πρακτικές (Dahlgaardetal., 2019).

Ομοίως, μια μελέτη του Ross (2017) ανέφερε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση της διοίκησης που δημιουργεί μια πολιτισμική αλλαγή και προσπαθεί να επιτύχει συνεχή βελτίωση της ποιότητας μέσω προσπαθειών σε επίπεδο οργανισμού που βασίζονται σε γεγονότα και δεδομένα. Η τρέχουσα ερευνητική μελέτη επικεντρώνεται στην εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στα ΚΕΠ.

### **2.1.1 Βασικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακής διοίκησης και ΔΟΠ**

Σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας, η ΔΟΠ είναι συνθετική και καλύπτει όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας, καθώς και ένα ευρύ φάσμα μεθόδων και τεχνικών για τη βελτίωση προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών. Ο Πίνακας 2.1 απεικονίζει τις βασικές διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής διοίκησης και της ΔΟΠ. Κατά τη διάρκεια του σταδίου υλοποίησης της ΔΟΠ, το αληθοφανές ότι οι εργαζόμενοι θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας είναι αυτονόητο μόνο όταν η έννοια της ποιότητας έχει κατακτηθεί ως τέτοια από όλα τα μέλη του ιδιωτικού ή του δημόσιου οργανισμού (Ross,2017).

Η ΔΟΠ θα μπορούσε να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των δημόσιων ζητημάτων και στην αλλαγή της κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης. Είναι ένα σύνολο νέων πρακτικών και μεθόδων που εφαρμόζονται από δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς και στοχεύει στην ικανοποίηση του καταναλωτή-πολίτη και στην

ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, που σε αντίθεση με την παραδοσιακή διοίκηση, εστιάζει σε διαφορετικά σημεία.

Πίνακας 2.1 - Βασικές διαφορές μεταξύ Παραδοσιακής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

<b>Παραδοσιακή Διοίκηση</b>	<b>ΔΟΠ</b>
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Κόστος ποιότητας	Η ποιότητα κερδίζει
Προδιαγραφές ικανοποίησης	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα & ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος & ποιότητα
Ανώτερα στελέχη υπεύθυνα για την ποιότητα	Τα ανώτερα στελέχη είναι συνυπεύθυνα για την ποιότητα
Έμφαση στον ποιοτικό έλεγχο	Εστίαση στην πρόληψη των ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Επαναφορά των ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος είναι υπεύθυνος	Πώς λύνεται το πρόβλημα
Εστίαση στην παραγωγή	Εστίαση στον σχεδιασμό, τη διαδικασία και την παραγωγή προϊόντων

Υποψίες για το κόστος της ποιότητας	Συστηματική μέτρηση κόστους
Πηγές κακής ποιότητας: εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: διευθυντές και εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη των ελαττωματικών	Ανακάλυψη και εξερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για την ποιότητα: το τμήμα ποιοτικού ελέγχου	Ευθύνη για την ποιότητα: όλες οι λειτουργίες του οργανισμού
Η ποιότητα είναι ένα τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι ένα διαχειριστικό και τεχνικό πρόβλημα

Πηγή: Pyszdek&Keller (2013).

Με βάση τις αρχές της ΔΟΠ, ορισμένα μοντέλα ποιότητας έχουν εφαρμοστεί τόσο στον ιδιωτικό (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας – EFQM) όσο και στον δημόσιο τομέα (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – CAF) με στόχο τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας.

## 2.2 Βέλτιστες πρακτικές στην εφαρμογή ΔΟΠ

Μετά από μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας ΔΟΠ, υιοθετήθηκαν διαφορετικοί ορισμοί και πλαίσια ΔΟΠ. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί βασικό παράγοντα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα (Manaf, Mohamed&Harvey,2022). Η διαδικασία επιλογής ικανών εργαζομένων, η παροχή αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και η αποτελεσματική αξιολόγηση τους, είναι δράσεις που καθορίζονται από τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μπορούν να συμβάλουν στην αναβάθμιση του δημόσιου τομέα σε επίπεδο αποτελεσματικότητας αλλά και σε επίπεδο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες (Gabriel, 2017; Manafetal., 2016). Η σχέση δημοσίων υπαλλήλων και πολιτών πρέπει να διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας, ώστε οι πρώτοι να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες των δεύτερων, καλύπτοντας με το καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευρύτερες απαιτήσεις τους (Lewis et al., 2015; Rivenbark et al., 2019).

Σε μια μελέτη των Al-Shobaki κ.ά. (2010) διερευνήθηκε η εφαρμογή της ΔΟΠ σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών στον τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας ως πρότυπο παράδειγμα. Η κυβέρνηση έχει θεσπίσει αρκετούς νόμους με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη αυτού του τομέα, τη βελτίωση της ικανότητάς του να ανταγωνίζεται σε μια παγκόσμια αγορά και την ενθάρρυνση των επενδύσεων στη χώρα. Ωστόσο, ελάχιστες μελέτες ασχολήθηκαν με τη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας σε αυτόν τον τομέα. Αυτή η μελέτη έδειξε ότι η χρήση της ΔΟΠ θα μπορούσε να αποφέρει ουσιαστικό όφελος στις τράπεζες της Ιορδανίας, καθώς θα οδηγήσει σε αύξηση του προσανατολισμού της επιχείρησης στον πελάτη και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η μελέτη διερεύνησε επίσης τη σχέση μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ και της αύξησης της απόδοσης και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ στον τραπεζικό τομέα της Ιορδανίας θα οδηγούσε σε αύξηση της παραγωγικότητας και στην ικανότητα συμμετοχής στις παγκόσμιες αγορές.

Η μελέτη έδειξε επίσης ότι υπήρχε μια ισχυρή, ρεαλιστική σχέση μεταξύ όλων των αρχών ΔΟΠ και της οργανωτικής απόδοσης σε εμπορικές τράπεζες της Ιορδανίας, μετρούμενη σε παραγωγικότητα και κερδοφορία. Η αξιολόγηση από τους πελάτες των εμπορικών τραπεζών της Ιορδανίας που παρείχαν επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών ήταν θετική, αν και η γενική αίσθηση των πελατών δεν ήταν ικανοποιημένη. Από την πλευρά των πελατών, η μελέτη έδειξε ότι οι αξιολογήσεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών διαφέρουν και αυτό δίνει στη Διοίκηση μια ένδειξη της ανάγκης να δοθεί υψηλή προτεραιότητα στη βελτίωση των προσεγγίσεων ποιότητας. Η προηγμένη τεχνολογία που διατίθεται στην τράπεζα κρίθηκε σχεδόν ως σημαντικότερη στην αξιολόγηση των πελατών, επομένως οι τράπεζες θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στη διαδικασία ανάπτυξής τους.

Οι συχνές συναλλαγές με την τράπεζα απαιτούν μια ισχυρή σχέση μεταξύ των πελατών και των υπαλλήλων της τράπεζας και αυτό επηρεάζει την αξιολόγηση των



πελατών. Συμπεραίνεται ότι υπάρχει μια σχέση μεταξύ των αξιολογήσεων των πελατών των εμπορικών τραπεζών της Ιορδανίας στο επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και του αριθμού των συναλλαγών με την τράπεζα.

### **2.3 Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ**

Η εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και το αποτέλεσμα του συστήματος. Ακολουθούν ορισμένες από τις ερευνητικές πρακτικές και μελέτες που δείχνουν τους κύριους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι Karuppusami & Gandhinathan (2006) ανέφεραν τους παράγοντες που ακολουθούν ως τους πιο κρίσιμους μετά από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ΔΟΠ από το 1989 έως το 2003. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ακόλουθοι: α) Ο Ρόλος της Διοίκησης Ηγεσίας και Ποιότητας, β) Διαχείριση Ποιότητας Προμηθευτών, γ) Διαχείριση Διαδικασιών, δ) Εστίαση στον πελάτη, ε) Σχέσεις Εργαζομένων, ζ) Ρόλος Ποιότητας στα Τμήματα, η) Εκπαίδευση, θ) Σχεδιασμός Προϊόντων & Υπηρεσιών, ι) Σχεδιασμός & Διασκέψεις, κ) Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, λ) Δεδομένα Ποιότητας, μ) Διαλειτουργικές Ομάδες Ποιότητας, ν) Συγκριτική αξιολόγηση, ξ) Πληροφορίες και Ανάλυση.

### **2.4 Τα προβλήματα επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ**

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα προβλήματα και τα ζητήματα που επηρεάζουν την εφαρμογή ΔΟΠ που έχουν δηλωθεί από άλλες ερευνητικές μελέτες:

Ένα ερευνητικό άρθρο των Aquilani et al., (2017) σχετικά με τα πλαίσια υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πραγματοποιεί μια σύγκριση και ανασκόπηση και αναφέρει ότι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη διασφάλιση της επιτυχίας της υιοθέτησης της ΔΟΠ είναι η διαμόρφωση του πλαισίου εφαρμογής πριν από την έναρξη μιας διαδικασίας αλλαγής. Τα τρέχοντα πλαίσια φαίνεται ότι έχουν αναπτυχθεί και προέρχονται κυρίως από το περιβάλλον και την

εμπειρία μεγαλύτερων οργανισμών παρά από μικρές επιχειρήσεις. Τείνουν να είναι πολύπλοκα και άκαμπτα, αντί να αποτελούν έναν ολοκληρωμένο οδηγό. Αυτή η έρευνα συγκρίνει και αναλύει μια επιλογή από τα υπάρχοντα πλαίσια που βρίσκονται στη βιβλιογραφία. Το πρώτο μέρος εξετάζει και διερευνά τις μικρές εταιρείες σε σχέση με τον ορισμό τους και χαρακτηρίζει τις αποκλίσεις μεταξύ μικρών και μεγάλων εταιρειών ως προς την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Επιπλέον, ανέλυσε τα προτεινόμενα πλαίσια ως προς τη δυνατότητα εφαρμογής και την καταλληλότητά τους για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτός ο τομέας επιλέχθηκε επειδή χρήζει προσοχής, ιδιαίτερα εάν η ΔΟΠ πρόκειται να υποστηριχθεί από τους μεγαλύτερους πολυεθνικούς οργανισμούς. Με τη βελτίωση των τομέων των μικρών επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα στην παγκόσμια οικονομία θα είναι μεγάλα.

## **2.5 Κατευθυντήριες γραμμές για τον ορισμό της εννοίας της ποιότητας στο Δημόσιο τομέα**

Η έννοια της ποιότητας μεταφέρεται μέσα από διάφορους ορισμούς που αλληλοσυμπληρώνονται. Για παράδειγμα, περιλαμβάνει τη βελτίωση της δομής και του πλαισίου των δημόσιων οργανισμών, καθώς και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων πρωτοβουλιών (Ammons&Roenigk, 2015). Μια άλλη προοπτική ορίζει την ποιότητα ως τον βαθμό στον οποίο κάποιος αισθάνεται ικανοποιημένος με κάτι. Επιπλέον, η ποιότητα μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια συλλογή κριτηρίων και ιδιοτήτων ενός προϊόντος, σε σχέση με την ικανότητά του να εκπληρώνει καθιερωμένες ή εξελισσόμενες ανάγκες. Ουσιαστικά, η ποιότητα θεωρείται ως ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί συγκεκριμένες απαιτήσεις που μπορεί να ποικίλλουν σε μέγεθος. Η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών στη συνολική απόδοση των οργανισμών του δημόσιου τομέα αναγνωρίζεται ευρέως. Στην πραγματικότητα, σε κρατικό επίπεδο, η δημόσια διοίκηση προσπαθεί να επιτύχει απόδοση χρησιμοποιώντας στρατηγικές τεχνικές διαχείρισης ποιότητας (Tomkinson, 2017).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, εμφανίστηκε μια αυξανόμενη ανάγκη για αναζωογόνηση και αναδιάρθρωση του δυσλειτουργικού και γραφειοκρατικού δημόσιου τομέα. Αυτό έγινε προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι

σύγχρονες απαιτήσεις της κοινωνίας και να ευδοκιμήσουν σε ένα έντονα παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό τοπίο. Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας εντός του δημόσιου τομέα έχει καταστεί πρωταρχικός στόχος στην πολιτική ατζέντα σχεδόν όλων των ανεπτυγμένων χωρών (Sallis, 2014). Σε συνδυασμό με την εφαρμογή της ατζέντας της Λισαβόνας το 2000, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) ανέλαβαν το τρομερό καθήκον να τοποθετήσουν την ΕΕ ως την εξέχουσα οικονομική περιοχή παγκοσμίως. Αυτό επρόκειτο να επιτευχθεί μέσω της καλλιέργειας συστημάτων βασισμένων στη γνώση, της προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης, της ενίσχυσης των ευκαιριών απασχόλησης, της ενίσχυσης της κοινωνικής ευαισθητοποίησης και της απλούστευσης των ρυθμιστικών πλαισίων. Ουσιαστικά, η Συνθήκη της Λισαβόνας επικύρωσε την επιτακτική ανάγκη εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης (Cetin&Dogan, 2015).

Επιπλέον, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, πολλές ευρωπαϊκές χώρες ανέλαβαν μια σειρά από πρωτοβουλίες διοικητικής μεταρρύθμισης. Αυτά περιελάμβαναν την «Κυβέρνηση Μοντέλων» στην Αγγλία, την «Πρωτοβουλία QualityCustomerServiceInitiative» στην Ιρλανδία και την «ModernerStaat» στη Γερμανία, μεταξύ άλλων. Αυτά τα προγράμματα διαμορφώθηκαν σημαντικά από την επικρατούσα αντίληψη του ιδιωτικού τομέα και τις προσπάθειες ενίσχυσης της κοινωνίας των πολιτών. Τα βασικά σημεία εστίασης αυτών των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, όπως περιγράφονται σε αυτά τα προγράμματα, περιελάμβαναν τους ακόλουθους τομείς: Με την ενίσχυση του διαμετρήματος των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό, η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί με τον καθορισμό στόχων και την αξιολόγηση των οργανωτικών τμημάτων και του προσωπικού χρησιμοποιώντας μετρήσεις απόδοσης. Η ενίσχυση του επιπέδου διακυβέρνησης, ο εξορθολογισμός των γραφειοκρατικών διαδικασιών και η εξάλειψη των εμποδίων που αντιμετωπίζουν τα άτομα και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων αποτελούν βασικούς στόχους. Επιπλέον, η προώθηση της διαφάνειας και η προώθηση ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για την κοινωνική πρόοδο. Για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων, είναι επιτακτική ανάγκη να ενισχυθεί η διμερής επικοινωνία και να προωθηθούν οι συλλογικές διαπραγματεύσεις. Η έννοια της «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο αλληλεπίδρασης των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες. Προσφέροντας διαδικτυακή πρόσβαση σε αυτές τις υπηρεσίες

και ενισχύοντας τη διασυνδεσιμότητα μεταξύ τους, οι κυβερνήσεις έχουν δημιουργήσει ένα νέο τοπίο ευκολίας και αποτελεσματικότητας. Η βελτίωση της ποιότητας των ατόμων εντός του εργατικού δυναμικού. Ενίσχυση της διαφάνειας και της εποπτείας των θεσμών.

Το πλαίσιο της δημόσιας υπηρεσίας δίνει σημαντική έμφαση σε τρεις βασικές πτυχές της ποιότητας: τον πυρήνα της υπηρεσίας, το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η υπηρεσία και τις σχέσεις που μπορούν να καλλιεργηθούν κατά την παροχή της υπηρεσίας. Η επίτευξη των στόχων της Λισαβόνας στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα απαιτεί την αποτελεσματική και αποτελεσματική λειτουργία των εθνικών διοικήσεων, καθώς και την εφαρμογή καινοτόμων και επιτυχημένων προσεγγίσεων. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις έχουν εισαγάγει νέες αρχές, όπως η εστίαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, η προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας και η παροχή πληροφοριών για τα επιτεύγματα του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με τους Zalasiewicz και συν. (2017), οι χώρες μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργία του δημόσιου τομέα τους υιοθετώντας αποδεδειγμένες βέλτιστες πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε άλλα έθνη.

Ο όρος «βέλτιστη πρακτική» είναι υποκειμενικός και συχνά αναφέρεται σε πρωτοποριακές και σαγηνευτικές επιχειρηματικές μεθοδολογίες που έχουν ανακαλυφθεί μέσω συγκριτικής ανάλυσης. Προκειμένου να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για συνεχή και σημαντική ενίσχυση των διοικητικών διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση, οι Υπουργοί των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατέληξαν σε συμφωνία τον Νοέμβριο του 1998 για την καθιέρωση της «Διάσκεψης Ποιότητας» που ξεκινά το 2000. Αυτή η διάσκεψη θα παρουσίαζε τις «Βέλτιστες Πρακτικές» από όλα τα κράτη μέλη, που αντιπροσωπεύουν εξαιρετικές επιδόσεις, τεχνικές ή προσεγγίσεις που ξεχωρίζουν. Αυτά τα συνέδρια διευκόλυναν την ανάπτυξη ενός δικτύου ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο αριθμός των διαφορετικών προσεγγίσεων που παρουσιάζονται στα διετές συνέδρια ποιότητας έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου. Αυτό όχι μόνο λειτούργησε ως έμπνευση για άλλους φορείς και οργανισμούς, αλλά οδήγησε επίσης στην εξομοίωση αυτών των καθιερωμένων βέλτιστων πρακτικών (VanDooren κ.ά., 2015). Για παράδειγμα, στη Λισαβόνα της Πορτογαλίας, το έτος 2000, παρουσιάστηκαν συνολικά 39 αξιόπαινες πρακτικές. Δύο χρόνια αργότερα, στην Κοπεγχάγη της Δανίας, μοιράστηκαν 49 υποδειγματικές πρακτικές. Στο Ρότερνταμ της

Ολλανδίας, το 2004, παρουσιάστηκαν 65 εξαιρετικές πρακτικές. Τέλος, στο Τάμπερε της Φινλανδίας, το 2006, παρουσιάστηκαν αξιολογες 78 καλές πρακτικές (Krouwel, 2012).

Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA) έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο χρηστών του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (CAF), το οποίο επιτρέπει την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών μέσω της εφαρμογής του CAF. Μέσα σε αυτό το δίκτυο, όλες οι βέλτιστες πρακτικές από την εφαρμογή του CAF από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς συγκεντρώνονται σε μια βάση δεδομένων, διευκολύνοντας συνεπώς τη συγκριτική μοντελοποίηση και εξασφαλίζοντας κατάλληλες συνθήκες για συγκριτική μάθηση. Κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να αναζητήσει βέλτιστες πρακτικές στον ιστότοπο της EIPA, επιλέγοντας μεταξύ άλλων το κριτήριο της βέλτιστης πρακτικής στο οποίο επιθυμεί να εστιάσει: α) Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη/πελάτη, β) Αποτελέσματα για την απόδοση ενός οργανισμού, γ) Ηγεσία, δ) Συνεργασίες και πόροι, ε) Ανθρώπινο δυναμικό, ζ) Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, η) Διαδικασίες, θ) Επίδραση της κοινωνίας, ι) Σε στρατηγικές και σχέδια.

## **2.6 Η Ποιότητα ως αναπόσπαστο μέρος της δημόσιας διοίκησης**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόστηκε αρχικά στον εταιρικό κόσμο για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης όλων των οργανωτικών δραστηριοτήτων με στόχο την επίτευξη εξαιρετικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Wollmann, 2012). Η έννοια της «ποιότητας» δεν είναι αποκλειστική στον ιδιωτικό τομέα. είναι εδώ και πολύ καιρό μια εγγενής πτυχή της δημόσιας διοίκησης από την αρχή της σύγχρονης διακυβέρνησης. Στα αρχικά της στάδια, η ποιότητα στη δημόσια διοίκηση συνδέθηκε με την τήρηση των κανονισμών και των πρωτοκόλλων, τη διαδικαστική ορθότητα, τη βιωσιμότητα και την εξάλειψη της αυθαίρετης λήψης αποφάσεων (Vrabková, 2013).

Ο Carmen (2014) υποστηρίζει ότι η εφαρμογή του Management by Objectives (MBO) στα τέλη της δεκαετίας του 1960 ανέδειξε τη σημασία της ποιότητας στον δημόσιο τομέα. Αυτό σηματοδότησε μια μεταβατική περίοδο όπου ο στόχος ήταν να δημιουργηθεί μια σύνδεση μεταξύ του πεδίου εφαρμογής της δημόσιας υπηρεσίας και των αποτελεσμάτων που παρήγαγε. Ο Vrabková (2013) παρέχει μια επισκόπηση της

εμφάνισης της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, σημειώνοντας ότι η «οδήγηση για ποιότητα» κέρδισε δυναμική στον δημόσιο τομέα κατά το τελευταίο μέρος της δεκαετίας του 1980. Στη συνέχεια, η έννοια της ποιότητας μεταφέρθηκε από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα σε ευρύτερη κλίμακα τη δεκαετία του 1990. Ως αποτέλεσμα, η ποιότητα έγινε κεντρικός και διάχυτος όρος στη σύγχρονη ρητορική, βασικό μέλημα στον εκσυγχρονισμό της διοίκησης στη Δυτική Ευρώπη και τον «κόσμο του ΟΟΣΑ», και μάλιστα χαρακτηρίστηκε ως πρόσφατη επιδημία που τονίζει τον ρόλο των πολιτών στην επίτευξη ποιότητας (Pollitt&Bouckaert, 2017).

Το κίνημα της ποιότητας προήλθε από την υιοθέτηση των Χαρτών των Ευρωπαϊών Πολιτών με στόχο την ενίσχυση της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών από την οπτική γωνία των χρηστών υπηρεσιών (Mukhopadhyay, 2020). Σηματοδοτεί την αφοσίωση ενός οργανισμού στους πολίτες όσον αφορά την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής δέσμευσης για την υλοποίηση του έργου και τον καθορισμό συγκεκριμένων δημοσιονομικών στόχων για τη Δημόσια Υπηρεσία (Shafritz&Hyde, 2016).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, εισήχθησαν διάφορα μοντέλα για την αξιολόγηση της ποιότητας στον δημόσιο τομέα, όπως το EFQM, το ISO και το CAF. Επιπλέον, πολλά κράτη μέλη της ΕΕ έλαβαν μέτρα για να ενθαρρύνουν την καλλιέργεια της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες. Στη συνέχεια, ανακαλύφθηκε ότι τα εργαλεία που παρέχει η ΔΟΠ μπορούν να χρησιμεύσουν ως μηχανισμός προόδου στον δημόσιο τομέα. Αυτός ο μηχανισμός συνδυάζει την τήρηση των προτύπων με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών που χρησιμοποιούν αυτές τις υπηρεσίες. Ο απώτερος στόχος είναι η επίτευξη αποτελεσματικότητας, η βελτίωση των λειτουργιών υπηρεσιών, η ενίσχυση της αξιοπιστίας και της συνέπειας στην απόδοση, η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων, η αύξηση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών και η αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων, αυξάνοντας ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητά τους. Ως αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων, η ΔΟΠ θεωρείται ως ένα ολοκληρωμένο εργαλείο που έχει αποκτήσει αυξανόμενη προβολή στον δημόσιο τομέα από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 (Rusoḗ κ.ά., 2013).

### **2.6.1 Εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ**

Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ θα μπορούσε να οδηγήσει σε ορισμένα άμεσα και έμμεσα οφέλη, όπως βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση, υψηλότερη παραγωγικότητα, μειωμένο κόστος και καλύτερη διαχείριση του κόστους, αυξανόμενη αφοσίωση (σε όρους πελατών) και διατήρηση ή ακόμα καλύτερα βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων (Weng, 2012).

Ωστόσο, ενδέχεται να εμφανιστούν κάποια εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΠ, τα οποία έχουν ως εξής: (Petraakis, 2012):

1. Πλάνη της έννοιας, των αρχών και των στοιχείων της ΔΟΠ. ΗΔΟΠ απαιτεί συνεχή και μόνιμη αλλαγή.
2. Έλλειψη εμπλοκής της διοίκησης. Χωρίς την υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης, οι ενέργειες θα είναι μάταιες.
3. Δυσκολία αλλαγής της κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό.
4. Έλλειψη στάσης στη δημόσια διοίκηση με επίκεντρο τον πολίτη/πελάτη, καθώς και έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
5. Προσανατολισμός του δημόσιου τομέα στην υπηρεσία μιας «πολιτικής της πελατείας».
6. Άκαμπτο μισθολογικό σύστημα και έλλειψη κινήτρων.
7. Αποκλεισμός ατόμων – κλειδιών από την ενεργό συμμετοχή στις διαδικασίες.
8. Υποβαθμισμένο «ψυχολογικό» περιβάλλον (αναγνώριση – επιβράβευση).
9. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (γενική και όχι εξειδικευμένη εκπαίδευση και κατάρτιση, έλλειψη περιγραφών θέσεων εργασίας, άκαμπτη ιεραρχία, πολιτική παρέμβαση, έλλειψη κινητικότητας και ευελιξίας του προσωπικού, στατική και αδιαφοροποίητη μισθοδοσία κ.λπ.).
10. Έλλειψη μετρήσεων και αξιολόγησης της απόδοσης.
11. Ανεπαρκής χρήση δεδομένων. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι αξιόπιστες, η

διαδικασία μέτρησης πρέπει να είναι συνεπής και οι μέθοδοι ανάκτησης δεδομένων πρέπει να είναι ικανοποιητικές.

12. Έλλειψη συνεργασίας και ομαδικής εργασίας μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργασίας.

13. Εστίαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη παρά στους μακροπρόθεσμους στόχους.

14. Ανεπαρκείς πόροι και έλλειψη συνεχούς δέσμευσης πόρων

15. Εκτόξευση κατηγοριών και επιπλήξεων δημιουργώντας έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων.

16. Έλλειψη προοπτικής μιας κοινής αποστολής ή κατευθυντήριων αρχών.

17. Έλλειψη στρατηγικής κατεύθυνσης και προτεραιοτήτων αναθεώρησης.

18. Ύπαρξη γραφειοκρατίας στον οργανισμό.

19. Διοικητική αδυναμία αναγνώρισης ή επιβράβευσης στην επίτευξη των στόχων (Sarafidou&Chatziioannidis, 2013).

## **2.7 Καινοτομία και δημόσιοι οργανισμοί**

Στον τομέα της καινοτομίας του δημόσιου τομέα, υπάρχει μεγαλύτερο επίπεδο αβεβαιότητας σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (Brown&Osborne, 2013). Αυτή η έννοια συνδέεται συνήθως με αλλαγές στις αλληλεπιδράσεις του οργανισμού με το κοινό και εντός του ίδιου του οργανισμού. Η εφαρμογή τεχνικών ΔΟΠ στις δημόσιες υπηρεσίες αντιπροσωπεύει μια καινοτόμο προσέγγιση (Melissanidou&Johnston, 2019). Ωστόσο, λόγω της ιεραρχικής δομής που επικρατεί στα περισσότερα δημόσια ιδρύματα, η διαδικασία της καινοτομίας τείνει να είναι πιο χρονοβόρα. Επιπλέον, η παρουσία συστημάτων διασφάλισης ευθύνης παίζει ρόλο στην προώθηση της καινοτομίας (Halvorsen κ.ά., 2005). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο πρωταρχικός στόχος της καινοτομίας του δημόσιου τομέα δεν είναι να παράγει οικονομικά οφέλη. Αντίθετα, λαμβάνει διάφορες μορφές όπως η εισαγωγή νέων προϊόντων (π.χ. νέα ιατρικά εργαλεία σε ένα νοσοκομείο), η παροχή νέων υπηρεσιών στους πολίτες (π.χ.



κατ' οίκον ιατρική βοήθεια, ηλεκτρονική φορολογική κατάθεση) και η εφαρμογή νέων διαδικασιών (π.χ. διοικητική αναδιοργάνωση σε συντομότερο χρονικό διάστημα) (Bondarev&Zashchitina, 201). Επιπλέον, οι καινοτομίες μπορεί επίσης να είναι εννοιολογικές ή ρητορικές, όπως φαίνεται στην περίπτωση της έννοιας της ΔΟΠ και των στρατηγικών καινοτομιών που περιλαμβάνουν νέους στόχους και στόχους.

## **2.8 Διοίκηση ολικής ποιότητας και ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών**

Έχουν σημειωθεί πολλές αλλαγές τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες κοινωνίες παγκοσμίως, με αυτές τις αλλαγές να περιλαμβάνουν πληθυσμιακές αυξήσεις, πολιτικές ασυνέπειες και αστάθεια μέσα σε διάφορα καθεστώτα, οικονομική παγκοσμιοποίηση και έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού (Sheikh, 2017). Ο Abu-Zaid (2011) το επεκτείνει αυτό εξηγώντας ότι πολλοί δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν πρόσθετες πιέσεις από ελλείψεις χρηματοδότησης και αύξηση του λειτουργικού κόστους, με αποτέλεσμα τη μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Εν τω μεταξύ, το κοινό δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τα τελευταία έτη. Ο Mosadeghrad (2014, σελ. 77) υποστήριξε ότι αυτή η απαίτηση για βελτιωμένη ποιότητα είχε ως αποτέλεσμα πολλοί παγκόσμιοι οργανισμοί να αναζητούν στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων για χρήση στην επιχείρησή τους. Αυτό συμβαίνει επειδή η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων μπορεί να είναι εργαλεία για τη βελτίωση ή τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πράγματι, ο Tajeddini (2016) επισημαίνει ότι προκειμένου οι σύγχρονοι οργανισμοί να συνεχίσουν να ηγούνται στην αγορά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την αλλαγή ως βασικό μέσο για αυτόν τον σκοπό. Η παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου είχε ως αποτέλεσμα πολλοί οργανισμοί να αντιμετωπίζουν αυξημένες προκλήσεις όσον αφορά τον ανταγωνισμό και τη διάκριση των πελατών για την ποιότητα, καθώς διάφορες καλές εργασίες από ακαδημαϊκούς τόνισαν ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός κλάδος έρχονται ολοένα και περισσότερο αντιμέτωποι με αυτές τις προκλήσεις. Σύμφωνα με τους Al-Shobakik.ά. (2010, σελ.304), πολυάριθμοι παγκόσμιοι οργανισμοί αρχίζουν να εφαρμόζουν την ιαπωνική φιλοσοφία και παραγωγικές μεθόδους προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη και να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν τη θέση και την ανάπτυξη στην αγορά. Η ΔΟΠ είναι μια τέτοια ιαπωνική φιλοσοφία, η οποία μετατοπίζει το

επίκεντρο της διαχείρισης της ποιότητας από το παραδοσιακό τμήμα ποιοτικού ελέγχου ενθαρρύνοντας όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να συμμετέχουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Ο προσανατολισμός προς την προσαρμογή τέτοιων μεθόδων προκύπτει από τον παγκόσμιο προσανατολισμό προς μια μεταβατική οικονομία, όπως επισημαίνεται από τους Tajeddini και Trueman (2016) ως προς το ότι οι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται σε διαδικασία αλλαγής μακριά από το ελεγχόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον προκειμένου να επιβιώσουν και να συμβαδίσουν με τον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, μεγάλο πλήθος μελετών από διάφορους επαγγελματίες σε διαφορετικούς τομείς, διερεύνησε διαφορετικές στρατηγικές που υιοθετεί ο δημόσιος τομέας για να επιβιώσει, όπως η ευθυγράμμιση της περιβαλλοντικής στρατηγικής που διεξήχθη από τους Tajeddini και Trueman (2016) σε κρατικές επιχειρήσεις, ο προσανατολισμός στη μάθηση και την καινοτομία από τον Tajeddini (2016), η χρήση εργαλείων διαχείρισης γνώσης από τους Renukappa κ.ά. (2017) κ.λπ.

Έχει ασκηθεί αυξημένη πίεση στον δημόσιο τομέα παγκοσμίως κυρίως επειδή οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως θεωρούνται ως άκαμπτες εταιρείες που αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην αλυσίδα των τρόπων λειτουργίας (Tajeddini, 2016), και ειδικά εντός των αναπτυσσόμενων χωρών για την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Nawafleh, 2018). Οι Hijazi και Salameh (2014, σελ. 4) εξηγούν ότι αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης να βελτιωθεί το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχεται στους πολίτες, να μειωθεί το κόστος και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα. Κατά συνέπεια, ο Abu-Zaid (2011) δηλώνει ότι ορισμένα τμήματα του δημόσιου τομέα έχουν ξεκινήσει τη διερεύνηση των διαθέσιμων στρατηγικών βελτίωσης της ποιότητας προκειμένου να εξορθολογίσουν τις διοικητικές τους διαδικασίες και να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Ως εκ τούτου, η ΔΟΠ έχει αναγνωριστεί ως μια βιώσιμη λύση που είναι σε θέση να επιτύχει ποιοτικές βελτιώσεις ενθαρρύνοντας ολόκληρο το εργατικό δυναμικό να επικεντρωθεί στην ποιότητα εντοπίζοντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη και ελαχιστοποιώντας το κόστος (Al-Shobakik.ά., 2010:304). Αυτοί οι συγγραφείς, μαζί με τους El-Tohamy και AlRaoush (2015:64), εξηγούν ότι, μετά τη σημαντική επιτυχία της στον βιομηχανικό κλάδο, η ΔΟΠ υιοθετήθηκε περαιτέρω στον τομέα των υπηρεσιών και αποτελεί πλέον μια από τις ευρέως χρησιμοποιούμενες στρατηγικές διοίκησης που επικεντρώνονται στη

βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων, στον εξορθολογισμό των διαδικασιών και στη μείωση του κόστους.

Οι στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας έχουν λάβει σημαντική ερευνητική προσοχή στον ανεπτυγμένο κόσμο, ενώ υπάρχει έλλειψη μελετών που να διεξάγονται στις αναπτυσσόμενες χώρες. Συνεπώς, αυτή η μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει τον αντίκτυπο της ΔΟΠ στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τον δημόσιο τομέα, διερευνώντας συνεπώς τον αντίκτυπο της συμμετοχής των εργαζομένων, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τις συνεχείς βελτιώσεις και την ικανοποίηση των πολιτών από την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών, ως κύριοι οδηγοί της ΔΟΠ για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η οποία με τη σειρά της βελτιώνεται μέσω της βελτιωμένης διαθεσιμότητας υπηρεσιών, της έκτασης και της ακρίβειας της απόκρισης, της ενσυναίσθησης με τον αποδέκτη των υπηρεσιών και του επιπέδου ολοκλήρωσης της υπηρεσίας. Ως εκ τούτου, καταλήγουμε στην απάντηση στο κύριο ερευνητικό ερώτημα «Ποιος είναι ο βαθμός επιρροής της εφαρμογής ΔΟΠ στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχεται στον δημόσιο τομέα;»(El-Tohamy και AlRaoush (2015).

## **2.9 Διοίκηση ολικής ποιότητας και ποιότητα παροχής υπηρεσιών στους πολίτες στις δημόσιες υπηρεσίες**

Η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών προέκυψε από τις φιλοσοφίες που περιβάλλουν η ΔΟΠ, με αυτή τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών να γίνεται πλέον ένα από τα βασικά μέτρα επιτυχίας της ΔΟΠ. Οι Talibκ.ά. (2012:1–2) ολοκλήρωσαν μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καταδεικνύοντας ότι η ποιότητα της υπηρεσίας μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί σε ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, ποιότητα διαδικτυακής υπηρεσίας, ποιότητα προϊόντος και ποιότητα αυτοματοποιημένης υπηρεσίας. Επιπλέον, αυτοί οι συγγραφείς έδειξαν ότι δεν είναι εύκολο να μετρηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών, με πολλές από τις προηγουμένως ολοκληρωμένες μελέτες να παρουσιάζουν πολυάριθμα ελαττώματα στις μετρήσεις τους. Ωστόσο, η πλειονότητα αυτών των μελετών επικεντρώνεται στη χρήση της ικανοποίησης των πελατών ως εργαλείο μέτρησης ποιότητας.

Υπάρχουν αρκετοί συμπληρωματικοί ορισμοί της ποιότητας που παρέχονται στη βιβλιογραφία. Ο Zubair(2013;Ho, 2011:15) προτείνει ότι η ποιότητα είναι ένα μέτρο του τι αναμένει ο πελάτης και προωθεί τον σχεδιασμό για το μέλλον προκειμένου να εξαιρεθούν οι απώλειες και να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα. Ως εκ τούτου, ο Zubair(2013;Ho,2011:15) προτείνει ότι υπάρχει ανάγκη σχεδιασμού και ποιότητας σχεδιασμού. Ο Clark(2015) προτείνει ότι η ποιότητα είναι η ικανοποίηση που νιώθει ένα άτομο με κάτι. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (2009) υποστηρίζει ότι η ποιότητα καθορίζεται μέσω μιας μέτρησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σχέση με τις γνωστές ή προκείμενες ανάγκες για αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία. Πριν από την ανάπτυξη της ΔΟΠ και των τεχνικών και των φιλοσοφιών της, έχουν υπάρξει μια σειρά από αλλαγές στα κριτήρια μέτρησης της ποιότητας του δημόσιου τομέα.

Οι Karyotakis και Moustakis(2014) εξηγούν ότι αυτά τα μέτρα θεωρήθηκαν αρχικά ως μέρος της συνήθους διαδικασίας σε μια επιχείρηση πριν ακολουθήσουν μια εστίαση στην αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Οι Matei και Lazar (2011) εξηγούν ότι υπάρχει μια προσπάθεια από τη δημόσια διοίκηση να βελτιώσει την απόδοση μέσω της υιοθέτησης στρατηγικής διοίκησης της ποιότητας. Οι Karyotakis και Moustakis(2014) εξηγούν ότι, παρά το γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση μονοπωλεί στον τομέα της, εξακολουθεί να χρειάζεται να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες της. Ως εκ τούτου, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ολοένα και πιο σημαντική μεταξύ πολλών οργανισμών του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, η ποιότητα των υπηρεσιών ενός οργανισμού είναι πολύ πιο δύσκολο να μετρηθεί από εκείνη της ποιότητας ενός προϊόντος, καθώς χαρακτηρίζεται ως άυλη με ιδιότητες όπως ότι είναι αναπόσπαστη, φθαρτή και μεταβλητή (Ramseook-Munhurrin κ.ά., 2011). Ο Mosadeghrad (2014) προτείνει ότι είναι δύσκολο να οριστεί η ποιότητα της υπηρεσίας λόγω της άυλης και υποκειμενικής φύσης της. Ως αποτέλεσμα, πολλές περιγραφές ποιότητας έχουν χρησιμοποιηθεί στη βιβλιογραφία, συμπεριλαμβανομένης της αριστείας, της αξίας, της καταλληλότητας για χρήση, της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις ή/και τις προδιαγραφές και της ικανοποίησης ή υπέρβασης των προσδοκιών και των αναγκών του πελάτη.

Με αυξημένη την εστίαση από τους πελάτες στην ποιότητα των υπηρεσιών, ήταν απαραίτητο για τους δημόσιους φορείς να εξετάσουν τα μέσα για να βελτιώσουν

την παροχή υπηρεσιών και τη διαχείριση της ποιότητας. Καθορίζεται ότι η βελτίωση της ποιότητας είναι ένα αποτελεσματικό στρατηγικό εργαλείο για τη βελτίωση των υπηρεσιών σε πολλούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Masejane (2012:4), η ανταγωνιστικότητα, η διαφοροποίηση και το πλεονέκτημα στην αγορά μπορούν να επιτευχθούν με τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Οι Karyotakis και Moustakis(2014) υποστηρίζουν ότι, λόγω των πολυδιάστατων χαρακτηριστικών της, είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί ένα σύνολο δεικτών που να περιλαμβάνουν απτά μέτρα, όπως αξιοπιστία, φερεγγυότητα, ασφάλεια, ανταποκρισιμότητα, πρόσβαση, ικανότητα, ευγένεια, κατανόηση και επικοινωνία με τον πελάτη ως μέτρα ποιότητας των υπηρεσιών.

Προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η ΔΟΠ, είναι απαραίτητη η εστίαση στη βελτίωση και στον έλεγχο της διαδικασίας, στην επικοινωνία, στη διευθυντική ηγεσία, στη συμμετοχή των εργαζομένων και στην ικανοποίηση των πελατών (Ramseook-Munhurrunk.ά.,2011·Masejane, 2012·Tuomi, 2012·Priya, 2015·Dedyk.ά., 2016·Fatimah, 2016:·Shank.ά., 2016).Οι Carnall (2018) Shahzad κ.ά., (2012), Verma (2014), YoungκαιJoo (2014) και Baigκ.ά. (2015), Bourantκ.ά (2017) υποδεικνύουν ότι η ηγεσία λειτουργεί ως κινητήριο μοχλός για την εφαρμογή της TQMΔΟΠ δημιουργώντας αξίες, στόχους και συστήματα για την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών και τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού. Οι Ramseook-Munhurrunk.ά. (2011) τονίζουν ότι η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για την ποιοτική ανάπτυξη μιας εταιρείας, καθώς με την υποστήριξη και τις συνεισφορές της, θα διατεθούν επαρκείς πόροι για την ενίσχυση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα την υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών και τη βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών. Η τρέχουσα μελέτη υποστηρίζει ότι το στυλ ηγεσίας είναι ένας οδηγός για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ και αναμένεται να υποστηρίξει τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών

Οι Karyotakis &Moustakis (2014) εξηγούν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, ιστορικά, έχουν επιδείξει έλλειψη εστίασης στον πελάτη λόγω έλλειψης κινήτρων και στάσεων απέναντι στη διοίκηση με επίκεντρο τον πελάτη, την έλλειψη ανταγωνισμού και την ύπαρξη σημαντικής γραφειοκρατίας. Επιπλέον, η πλειοψηφία αυτών των οργανισμών του δημόσιου τομέα εκπληρώνουν και εξουσιοδοτούν τη λειτουργία, η οποία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξη και την υιοθέτηση στρατηγικών

βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών. Ο Al-Ibrahim (2014) εξηγεί επομένως ότι οι απαιτήσεις των πελατών και το νομικό υπόβαθρο δεν ισχύουν πάντα για αυτές τις δημόσιες διοικήσεις.

Οι Karyotakis και Moustakis (2014) υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι ιδέες και οι απόψεις των πελατών προκειμένου να μετατραπούν σε πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος της στρατηγικής βελτίωσης και την προώθηση της εστίαση στον πελάτη του οργανισμού. Επομένως, για να βελτιώσει και να διατηρήσει την πελατειακή βάση, ο οργανισμός πρέπει να προάγει την ικανοποίηση των πελατών βελτιώνοντας συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών μέχρι να ικανοποιηθούν όλες οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών (Ho, 2011). Η εργασία που πραγματοποιήθηκε από τους Chen και Fu (2015) επικεντρώθηκε στις επιπτώσεις της ποιότητας της υπηρεσίας στις συμπεριφορές συγκεκριμένων πελατών που υποδεικνύουν εάν οι πελάτες θα παραμείνουν ή θα ελαττωθούν σε έναν οργανισμό. Όπως προτείνεται από τους Chen και Fu (2015), οι Pena κ.ά. (2013) προσφέρουν ένα θεωρητικό μοντέλο για την αξιολόγηση της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας αξιολογώντας το επίπεδο ικανοποίησης των χρηστών. Το μοντέλο αποτελείται από πέντε διαστάσεις: αξιοπιστία, αϋλότητα, ανταποκρισιμότητα, ενσυναίσθηση και βεβαιότητα. Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι το κύριο εμπόδιο ήταν οι αντιλήψεις των χρηστών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στα ιδρύματα υγείας, λόγω των χασμάτων μεταξύ των προσδοκιών των χρηστών και της παρεχόμενης υπηρεσίας. Τα ευρήματα από μια πολυεταίρική εμπειρική μελέτη προσφέρουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι πελάτες επηρεάζονται από την ποιότητα των υπηρεσιών. ΗΔΟΠ απαιτεί τη συνολική δέσμευση της διοίκησης ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι επιδίδονται σε μια ποιοτική εργασιακή κουλτούρα και ως εκ τούτου δημιουργούν μια υγιή εταιρική εικόνα προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες (Mosadeghrad, 2014). Στη μελέτη τους, οι Nguyen και Chau (2017) διαπιστώνουν ότι οι σιωπηροί πόροι, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής των εργαζομένων, καθοδηγούν την επιτυχία της ΔΟΠ προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών. Οι Aquilani κ.ά. (2017), Mustafak και Bon (2012), Essays (2013) έδειξαν ότι η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία της ΔΟΠ είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας ενός επιτυχημένου προγράμματος προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα ΔΟΠ.

Τέλος, ο Mukhopadhyay (2020) επισημαίνει ότι η συνεχής βελτίωση είναι η φιλοσοφία των πρωτοβουλιών βελτίωσης που αυξάνουν την επιτυχία και μειώνουν την αποτυχία και πρέπει να ενσωματωθούν στη διαχείριση όλων των συστημάτων και διαδικασιών. Ο Topalović (2015) επισημαίνει επίσης ότι η συνεχής βελτίωση απαιτεί διαχείριση βάσει δεδομένων και εμπλοκή όλων των εργαζομένων, με έμφαση στην ομαδική εργασία για την προώθηση της βελτίωσης της ποιότητας από τα κάτω προς τα πάνω.

Οι Assarlind και Gremyr (2014) υποδεικνύουν ότι η έμφαση της ΔΟΠ στην οργανωσιακή μάθηση και τη συνεχή βελτίωση είναι αυτό που της επιτρέπει να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών (Ibrahim, 2013· Arif, 2017· Aquilani κ.ά., 2017· Bourantas κ.ά., 2017). Με βάση τη βιβλιογραφία για την ποιότητα των υπηρεσιών, αποδεικνύεται ότι υπάρχει μια πληθώρα αναπτυγμένων εννοιολογικών μοντέλων που απαριθμούν διαφορετικές διαστάσεις για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως η εργασία που έγινε από τους Djekic κ.ά. (2016) και HonTshin κ.ά. (2014). Από την ανασκόπηση τέτοιων μοντέλων διαπιστώνονται διάφορα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, επομένως, η τρέχουσα εργασία δεν στοχεύει στη διερεύνηση της ποιότητας των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας τα ίδια εργαλεία, καθώς ορισμένες μελέτες στη βιβλιογραφία έχουν καλύψει αυτό το κενό.

Επομένως, η τρέχουσα μελέτη εξετάζει τα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας χρησιμοποιώντας τις ακόλουθες διαστάσεις: επίπεδο ανταπόκρισης, ακρίβεια ανταπόκρισης, ενσυναίσθηση του εργαζομένου απέναντι στον αποδέκτη των υπηρεσιών και διαθεσιμότητα της υπηρεσίας. Δεδομένου ότι η κύρια υπόθεση και οι επιμέρους υποθέσεις διατυπώθηκαν με βάση τη λεπτομερή βιβλιογραφία, προτάθηκε μια άλλη κύρια υπόθεση και υποθέσεις που αξιολογούν τον ρόλο των συνδυασμένων παραγόντων ΔΟΠ σε κάθε διάσταση της ποιότητας της υπηρεσίας ξεχωριστά, προκειμένου να ληφθούν λεπτομερέστερα αποτελέσματα και να εντοπιστούν οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών που βελτιώθηκαν περισσότερο από τους προτεινόμενους οδηγούς της ΔΟΠ. Επιπλέον, σκοπός είναι να εντοπιστούν οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσίας που δεν βελτιώθηκαν στα επιθυμητά επίπεδα, παρέχοντας κατά συνέπεια χρήσιμες προτάσεις και συστάσεις για τη βέλτιστη χρήση της εφαρμογής ΔΟΠ. Η συσχέτιση μεταξύ ΔΟΠ και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να φανεί σε διάφορες εμπειρικές εργασίες, καθώς ούτε η βιβλιογραφία για τη ΔΟΠ ούτε η βιβλιογραφία για τον αντίκτυπο της ΔΟΠ στην

ποιότητα των υπηρεσιών έχουν ποσοτικοποιήσει προηγουμένως τις επιπτώσεις από όλες τις πλευρές.

Το πρώτο εμπειρικό έργο των Talib κ.ά. (2013), επικεντρώθηκε στη συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) και της ποιοτικής απόδοσης σε ινδικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Οι συγγραφείς συνέλεξαν εμπειρικά δεδομένα χρησιμοποιώντας ένα αυτό-χορηγούμενο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε 600 ινδικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών, από τις οποίες επιστράφηκαν 172 χρήσιμες απαντήσεις. Χρησιμοποιήθηκε μια μέθοδος στρωματοποιημένης δειγματοληψίας ώστε να ληφθεί το ελάχιστο μέγεθος δείγματος των 600 από τους τέσσερις επιλεγμένους κλάδους παροχής υπηρεσιών [δηλαδή, υγειονομικής περίθαλψης, τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), τραπεζικών εργασιών και φιλοξενίας]. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι πρακτικές ΔΟΠ συσχετίζονται εν μέρει με την ποιοτική απόδοση. Οι συγγραφείς προσδιορίζουν επίσης ότι η κουλτούρα ποιότητας γίνεται αντιληπτή ως η κυρίαρχη πρακτική ΔΟΠ στην ποιοτική απόδοση στις ινδικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών.

Οι Evangelos & Carmen (2016) εστίασαν στις διαστάσεις απόδοσης της ΔΟΠ στους ισπανικούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Αυτοί οι συγγραφείς υιοθέτησαν μια προσέγγιση τυχαιοποιημένης επιλογής για τη συμπερίληψη 151 εταιρειών, στις οποίες στη συνέχεια δόθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Οι συγγραφείς ανέλυσαν την εφαρμογή της ΔΟΠ και τον αντίκτυπό της στην απόδοση της εταιρείας, εφαρμόζοντας τον διερευνητικό παράγοντα και πολλαπλές αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης. Ανέφεραν ότι οι επιρροές της ΔΟΠ στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών εξαρτώνται από τις πρακτικές της ανώτατης διοίκησης, τη διοίκηση των εργαζομένων και τις διαδικασίες, τη γνώση και την εκπαίδευση των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών.

Οι Gathoni και Walt (2016) χρησιμοποίησαν το δομημένο ερωτηματολόγιο SERVQUAL για να προσδιορίσουν τις επιρροές στην ποιότητα υπηρεσιών της ΔΟΠ στη βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου AgaKhan της Κένυας. Αυτοί οι συγγραφείς συμπεριέλαβαν 123 χρήστες της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου AgaKhan και μέτρησαν την ικανοποίησή τους από τις υπηρεσίες που παρέχει η βιβλιοθήκη με βάση τις εμπειρίες, τις προσδοκίες και τις απόψεις τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι προσδοκίες των χρηστών ήταν υψηλότερες από τις παρατηρήσεις τους,



υποδεικνύοντας συνεπώς ότι η ποιότητα της υπηρεσίας έλειπε στη βιβλιοθήκη του πανεπιστημίου. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν επίσης ότι υπήρχε μεγάλος αριθμός κενών υπηρεσιών στη βιβλιοθήκη του πανεπιστημίου που προέκυψαν από την κακή κατανόηση των φιλοσοφιών και των θεωριών που περιβάλλουν την εφαρμογή της ΔΟΠ, τις προσδοκίες των πελατών τους και τις αντιλήψεις τους για την ποιότητα. Μια άλλη εργασία των Hijazi και Salameh (2014) εστίασε στις διαδραστικές επιρροές της ΔΟΠ και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από τον ιορδανικό δημόσιο τομέα. Αυτοί οι συγγραφείς χορήγησαν τυχαία ένα ερωτηματολόγιο σε 70 ανώτερα και μεσαία στελέχη που απασχολούνταν σε πέντε κυβερνητικούς οργανισμούς και ανέφεραν μια θετική σχέση μεταξύ των βελτιώσεων στην ποιότητα των υπηρεσιών και της υιοθέτησης της ΔΟΠ και των στρατηγικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Τέλος, οι Bhargavi και Sravanthi (2011) ερεύνησαν την επίδραση των στρατηγικών ΔΟΠ στην ποιοτική απόδοση των εμπορικών τραπεζών στο δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των IndianOverseasBank, CanaraBank και IndianBank. Αυτοί οι συγγραφείς συνέλεξαν πρωτογενή δεδομένα μέσω της χρήσης ενός ερωτηματολογίου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για συνεντεύξεις με μέλη του προσωπικού από αυτές τις τράπεζες. Τα ευρήματα έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, της εκπαίδευσης των εργαζομένων και των κερδών σε αυτές τις τράπεζες του δημόσιου τομέα. Είναι ενδιαφέρον ότι τα ευρήματα προσδιόρισαν επίσης μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των κερδών, της ποιότητας των υπηρεσιών και των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών σε αυτές τις τράπεζες.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει δείξει ότι θα υπάρχει συνεχής συζήτηση σχετικά με την επιρροή της ΔΟΠ τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Μολονότι η παρούσα μελέτη δεν εξετάζει εάν πρέπει να αυξηθεί ή όχι η εφαρμογή της ΔΟΠ ή εάν πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην ποιότητα της παροχής υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα, στοχεύει στην παροχή μιας αμερόληπτης και ανεξάρτητης ανάλυσης της χρήσης της ΔΟΠ και της επιρροής της στην ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Από την αναθεωρημένη βιβλιογραφία, μπορεί να φανεί ότι η συντριπτική πλειονότητα των συγγραφέων υποστηρίζει την προσέγγιση της ΔΟΠ για βελτιώσεις υπηρεσιών και εκτιμούν ιδιαίτερα αυτήν την προσέγγιση. Ωστόσο, υπάρχει

μικρή εστίαση στην πραγματική μέτρηση της βελτίωσης της ποιότητας μετά την εφαρμογή της στρατηγικής ΔΟΠ.

Μέσα από την εξέταση τις προαναφερθεισών μελετών, το συμπέρασμα είναι ότι οι παράγοντες ΔΟΠ που αφορούν τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τους διευθυντές επηρεάζουν σημαντικά τις διαστάσεις της απόδοσης (Talib κ.ά., 2012· Evangelos&Carmen, 2016). Όπως διαπιστώνεται, ορισμένες μελέτες στόχευαν εταιρείες παροχής υπηρεσιών (Bhargavi&Sravanthi, 2011·Kaur κ.ά., 2012· Talib κ.ά., 2013·Karyotakis&Moustakis, 2014·Evangelow&Carmen, 2016). Όσον αφορά τα ευρήματα, οι μελέτες συνάδουν κατά πολύ με την προσδοκία ότι η ΔΟΠ έχει θετικές επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών και την απόδοση.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Ερευνητική Μεθοδολογία**

Χρησιμοποιήθηκε η στρατηγική της έρευνας που συνδέεται με την επαγωγική προσέγγιση για τη συλλογή δεδομένων. Τα δεδομένα μέτρησης αυτών των μεταβλητών θα εντοπιστούν και θα χρησιμοποιηθούν. Τα δεδομένα πρόκειται να συλλεχθούν από τον πληθυσμό σε ένα δείγμα που μετατρέπεται εύκολα σε αριθμητικούς δείκτες βασιζόμενοι στη μελέτη περίπτωσης των ΚΕΠ. Από την άλλη πλευρά, η ερευνήτρια σκοπεύει να χρησιμοποιήσει και την περιγραφική μέθοδο συλλογής δεδομένων. Αυτή η μέθοδος τείνει να επικεντρώνεται περισσότερο στην επεξήγηση των κατευθυντήριων γραμμών, των εννοιών, των εργαλείων μέτρησης και των υποθέσεων (Leedy&Ormrod, 2019).

Η στρατηγική της έρευνας χρησιμοποιείται για τη συλλογή δεδομένων για έρευνα, αποδίδοντας ποιοτικές πληροφορίες που μπορούν να συνοψιστούν μέσω στατιστικής ανάλυσης. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται μέσω ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν στο δείγμα εργαζομένων των ΚΕΠ.

Αυτή η έρευνα εστιάζει στην παρούσα κατάσταση, επομένως η στρατηγική της έρευνας διαδραματίζει έναν ουσιαστικό ρόλο στην ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης και δίνει στον ερευνητή τη δυνατότητα να αναλύσει στατιστικά τα δεδομένα που συλλέγονται. Η στρατηγική της έρευνας εξετάζει πιο προσεκτικά τα φαινόμενα και ως εκ τούτου, μερικές φορές ονομάζεται περιγραφική έρευνα.

Από την άλλη πλευρά, η ερευνήτρια επανεξέτασε τις ερευνητικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από άλλους ερευνητές για να αναλύσει τις περιπτώσεις τους και άντλησε τα κατάλληλα δεδομένα σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ και τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν έναν οργανισμό, καθώς και τα οφέλη και τα προβλήματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ εντός οργανισμών του δημόσιου τομέα.

### **3.1 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση και η αναγνώριση της ανάγκης της χρήσης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την βελτίωση της απόδοσης των

εργαζομένων, στοχεύοντας στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες. Παράλληλα, μελετώνται και οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν στο ανθρώπινο δυναμικό του ΚΕΠ, ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των πολιτών.

### **3.2 Ερευνητικά ερωτήματα**

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μελετώνται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η συμβολή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο τη παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες από τα ΚΕΠ;
2. Ποια είναι τα βασικά μέσα βελτίωσης της δομής και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ, μέσω των οποίων θα βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες;
3. Ποια στοιχεία των ΚΕΠ θα πρέπει να βελτιωθούν αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των πολιτών, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες;

Παράλληλα, διαμορφώνονται και οι αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις, βάσει του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος:

- H1.0: Η ΔΟΠ δεν συμβάλλει ή συμβάλλει αρνητικά στην βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και στην ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων.
- H1.1: Η ΔΟΠ συμβάλλει θετικά στην βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και στην ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων.

### **3.3 Δείγμα της έρευνας**

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από εργαζομένους των ΚΕΠ κατά την περίοδο Μαΐου-Ιουνίου 2023. Πιο συγκεκριμένα διαμοιράστηκαν συνολικά 62

ερωτηματολόγια, εκ των οποίων συμπληρώθηκαν τα 48. Ωστόσο, 3 ερωτηματολόγια δεν λήφθηκαν υπόψη στην έρευνα, καθώς υπήρχαν πολλές αναπάντητες ερωτήσεις, επομένως δεν θα μπορούσαν τα δεδομένα να συμβάλλουν στον σκοπό της έρευνας. Συνολικά το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από 45 εργαζομένους των ΚΕΠ.

### **3.4 Ερευνητικό εργαλείο**

Για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 17 ερωτήσεων τύπου Likert συνολικά. Πιο συγκεκριμένα, οι 4 πρώτες ερωτήσεις διερευνούν τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την συμβολή της ΔΟΠ στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες και το κατά πόσο αντιλαμβάνονται οι ίδιοι την σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στη συνέχεια, ακολουθούν 9 ερωτήσεις οι οποίες αναδεικνύουν τις απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα βασικά μέσα βελτίωσης της δομής και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ. Οι τελευταίες 4 ερωτήσεις διερευνούν τις στάσεις των ερωτώμενων ως προς τα στοιχεία των ΚΕΠ που οφείλουν να βελτιωθούν αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών.

### **3.5 Συλλογή δεδομένων**

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική μέθοδος συλλογής δεδομένων, η οποία στοχεύει κυρίως στην επεξήγηση των κατευθυντήριων γραμμών, των εννοιών, των εργαλείων μέτρησης και των υποθέσεων (Leedy&Ormrod, 2019). Επομένως, αποδίδονται ποιοτικές πληροφορίες που μπορούν να συνοψιστούν μέσω στατιστικής ανάλυσης, ενώ τα ίδια τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν με την χρήση έντυπων ερωτηματολογίων που διαμοιράστηκαν από την ερευνήτρια στους εργαζόμενους του ΚΕΠ. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας, καθώς και για την εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχή τους. Επιπλέον, δόθηκαν πληροφορίες για τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης του ερευνητικού εργαλείου, ενθαρρύνθηκαν να απαντήσουν με ειλικρίνεια στο σύνολο των δηλώσεων και δόθηκαν και τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας σε περίπτωση

που υπήρχε κάποια απορία ή ήθελαν να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της μελέτης.

### **3.6 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων έλαβε χώρα στο στατιστικό πακέτο SPSS v.25, ενώ βοηθητικό υπήρξε και το Microsoft Excel. Για την περιγραφική παρουσίαση των μεταβλητών της έρευνας υπολογίσθηκαν ποσοστά και συχνότητες, ενώ με περιγραφικό τρόπο μελετήθηκαν και τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω. Το σύνολο των παραπάνω δεδομένων και πληροφοριών, παρουσιάζεται με την χρήση κατάλληλα διαμορφωμένων πινάκων και γραφημάτων.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Αποτελέσματα έρευνας**

Ακολούθως, μελετώνται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι αντίστοιχες υποθέσεις που τέθηκαν παραπάνω.

### **4.1 Συμβολή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

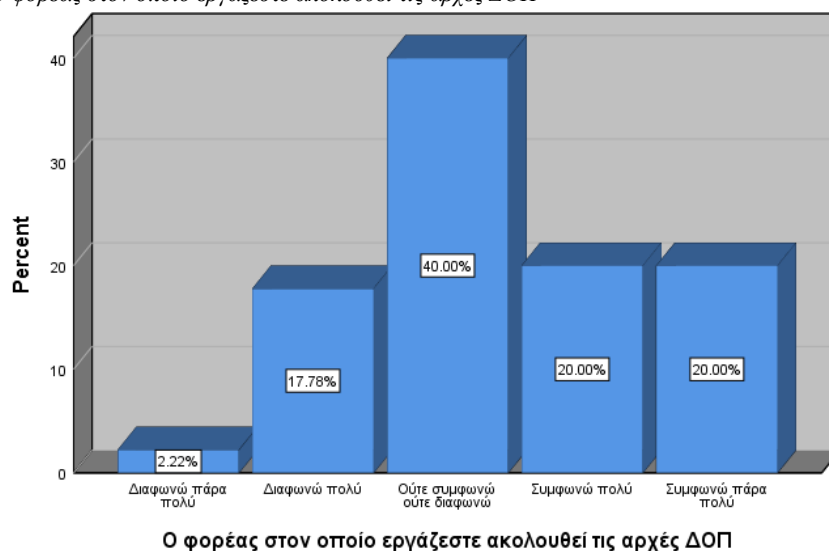
Στην ακόλουθη ενότητα διερευνώνται οι απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με την συμβολή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο τη παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες από τα ΚΕΠ. Επομένως, δίνεται απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, παρατηρείται πως το 40% των ερωτώμενων είναι ουδέτεροι ως προς το ότι ο φορέας εργασίας τους ακολουθεί τις αρχές της ΔΟΠ, με όσους συμφωνούν πολύ ή πάρα πολύ να καταλαμβάνουν από 20% αντίστοιχα. επιπλέον, το 17.8% αγγίζουν όσοι διαφωνούν πολύ με το 2.2% να διαφωνούν πάρα πολύ με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 1. Ο φορέας στον οποίο εργάζεστε ακολουθεί τις αρχές ΔΟΠ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2.2	2.2	2.2
	Διαφωνώ πολύ	8	17.8	17.8	20.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	40.0	40.0	60.0
	Συμφωνώ πολύ	9	20.0	20.0	80.0
	Συμφωνώ πάρα πολύ	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Γράφημα 1. Ο φορέας στον οποίο εργάζεστε ακολουθεί τις αρχές ΔΟΠ



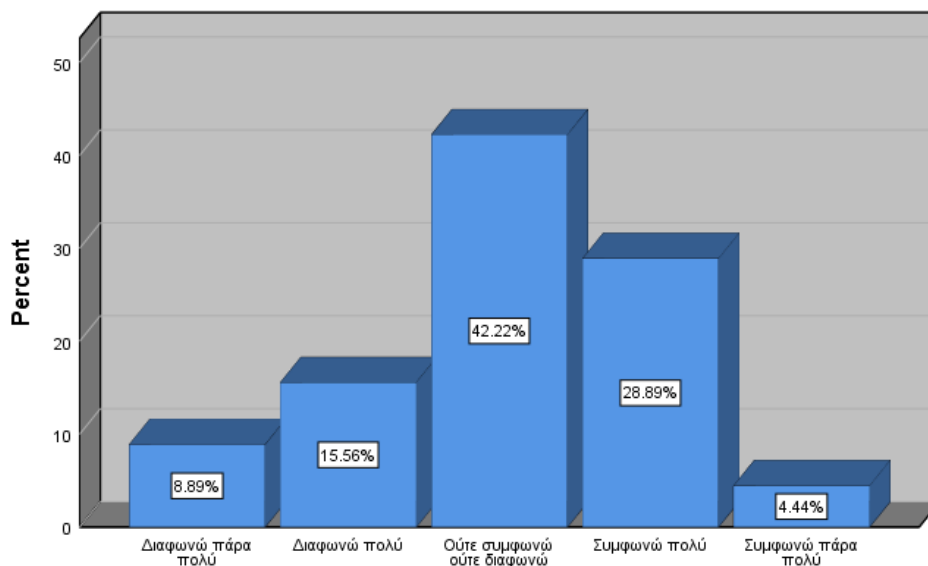


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, αναλύεται η άποψη των ερωτώμενων ως προς το εάν η προϊσταμένη αρχή της ΔΟΠ βοηθά τους εργαζόμενους του φορέα να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες. Το 42.2% αγγίζουν όσοι δηλώνουν ουδέτερη στάση, με το 28.9% να συμφωνούν πολύ και το 15.6% να διαφωνούν πολύ. Παράλληλα, το 8.9% αγγίζουν όσοι διαφωνούν πάρα πολύ και το 4.4% όσοι συμφωνούν πάρα πολύ.

*Πίνακας 2. Η προϊσταμένη αρχή της ΔΟΠ βοηθά τους εργαζόμενους του φορέα να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	4	8.9	8.9	8.9
	Διαφωνώ πολύ	7	15.6	15.6	24.4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	42.2	42.2	66.7
	Συμφωνώ πολύ	13	28.9	28.9	95.6
	Συμφωνώ πάρα πολύ	2	4.4	4.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Γράφημα 2. Η προϊσταμένη αρχή της ΔΟΠ βοηθά τους εργαζόμενους του φορέα να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες



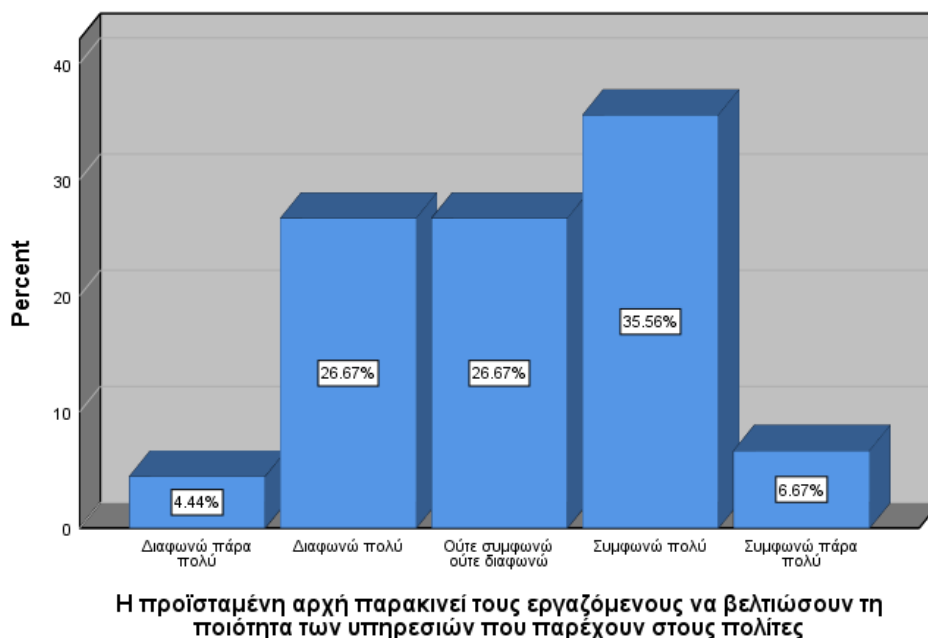
Η προϊσταμένη αρχή της ΔΟΠ βοηθά τους εργαζόμενους του φορέα να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες

Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, αναλύεται ο βαθμός στον οποίο η προϊσταμένη αρχή παρακινεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τη ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες. Όσοι συμφωνούν πολύ αγγίζουν το 35.6%, με όσους διαφωνούν πολύ ή ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν να φτάνουν το 26.7%. Παράλληλα, το 6.7% αγγίζουν όσοι συμφωνούν πολύ και το 4.4% διαφωνούν πάρα πολύ με την παραπάνω δήλωση.

Πίνακας 3. Η προϊσταμένη αρχή παρακινεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τη ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	2	4.4	4.4	4.4
	Διαφωνώ πολύ	12	26.7	26.7	31.1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	26.7	26.7	57.8
	Συμφωνώ πολύ	16	35.6	35.6	93.3
	Συμφωνώ πάρα πολύ	3	6.7	6.7	100.0
Total		45	100.0	100.0	

Γράφημα 3. Η προϊσταμένη αρχή παρακινεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τη ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες

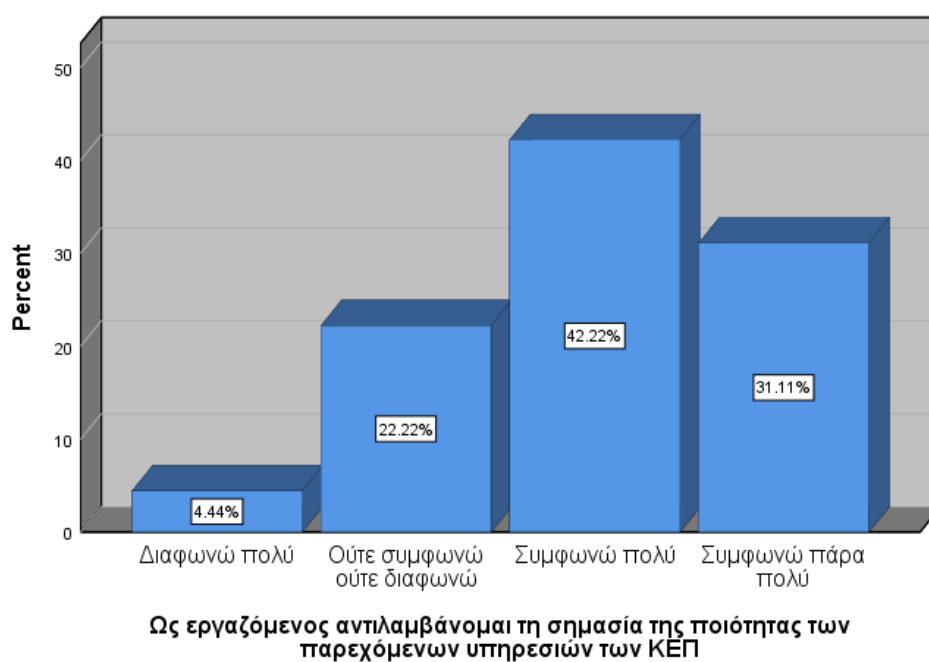


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, είναι εμφανές πως το 42.2% των ερωτώμενων συμφωνούν πως ως εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ. Όσοι συμφωνούν πάρα πολύ φτάνουν το 31.1%, το 22.2% ανήκει σε όσους έχουν ουδέτερη στάση και το 4.4% διαφωνούν πολύ.

*Πίνακας 4. Ως εργαζόμενος αντιλαμβάνομαι τη σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	2	4.4	4.4	4.4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	22.2	22.2	26.7
Συμφωνώ πολύ	19	42.2	42.2	68.9
Συμφωνώ πάρα πολύ	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

*Γράφημα 4. Ως εργαζόμενος αντιλαμβάνομαι τη σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ*



Σύμφωνα με τις παραπάνω πληροφορίες οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως αντιλαμβάνονται την σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ, ενώ άνω του μετρίου θεωρούν πως ο φορέας ακολουθεί τις αρχές της ΔΟΠ, οι οποίες παρακινούν τους εργαζομένους να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Παράλληλα, σε μέτριο βαθμό θεωρούν πως οι αρχές βοηθούν τους εργαζομένους να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Συνοπτικά φαίνεται να απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση που τέθηκε και να επαληθεύεται η εναλλακτική υπόθεση.

## 4.2 Μέσα βελτίωσης της δομής-αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού

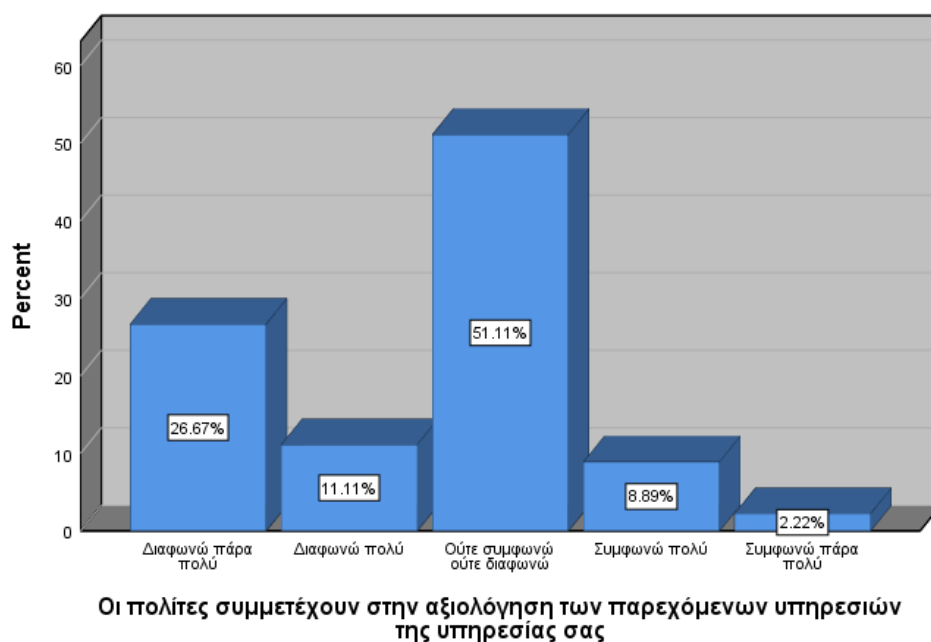
Στην δεύτερη ενότητα που ακολουθεί μελετάται και το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, καθώς αναλύονται οι απόψεις των εργαζομένων των ΚΕΠ αναφορικά με τα μέσα βελτίωσης της δομής και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρατηρείται πως το 51.1% έχουν ουδέτερη στάση ως προς το ότι οι πολίτες συμμετέχουν στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών στην υπηρεσία τους. Το 26.7% διαφωνούν πάρα πολύ, το 11.1% διαφωνούν πολύ, το 8.9% συμφωνούν πολύ και το 2.2% συμφωνούν πάρα πολύ.

*Πίνακας 5. Οι πολίτες συμμετέχουν στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της υπηρεσίας σας*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	12	26.7	26.7	26.7
	Διαφωνώ πολύ	5	11.1	11.1	37.8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	51.1	51.1	88.9
	Συμφωνώ πολύ	4	8.9	8.9	97.8
	Συμφωνώ πάρα πολύ	1	2.2	2.2	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Γράφημα 5. Οι πολίτες συμμετέχουν στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της υπηρεσίας σας

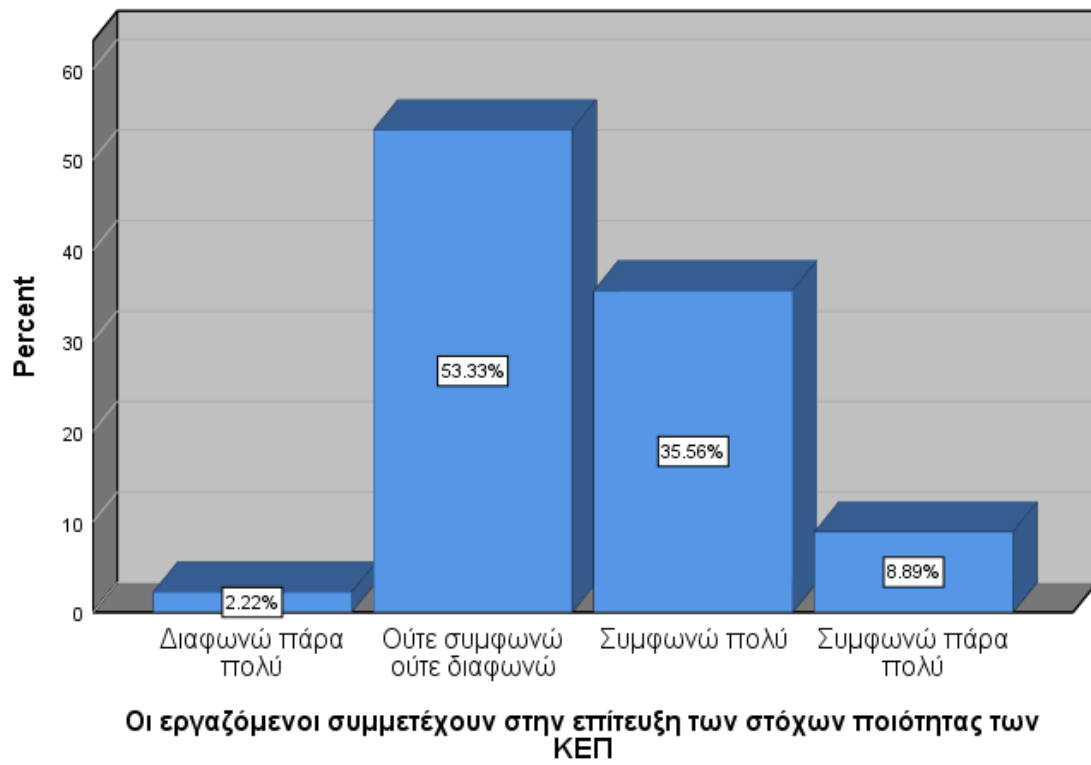


Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, αναλύεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας των ΚΕΠ. Το 53.3% αναφέρουν πως συμφωνούν σε μέτριο επίπεδο, το 35.6% συμφωνούν πολύ και το 8.9% συμφωνούν πάρα πολύ. Το υπόλοιπο 2.2% αντιπροσωπεύουν όσοι διαφωνούν πάρα πολύ.

Πίνακας 6. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας των ΚΕΠ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2.2	2.2	2.2
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	24	53.3	53.3	55.6
Συμφωνώ πολύ	16	35.6	35.6	91.1
Συμφωνώ πάρα πολύ	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Γράφημα 6. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας των ΚΕΠ

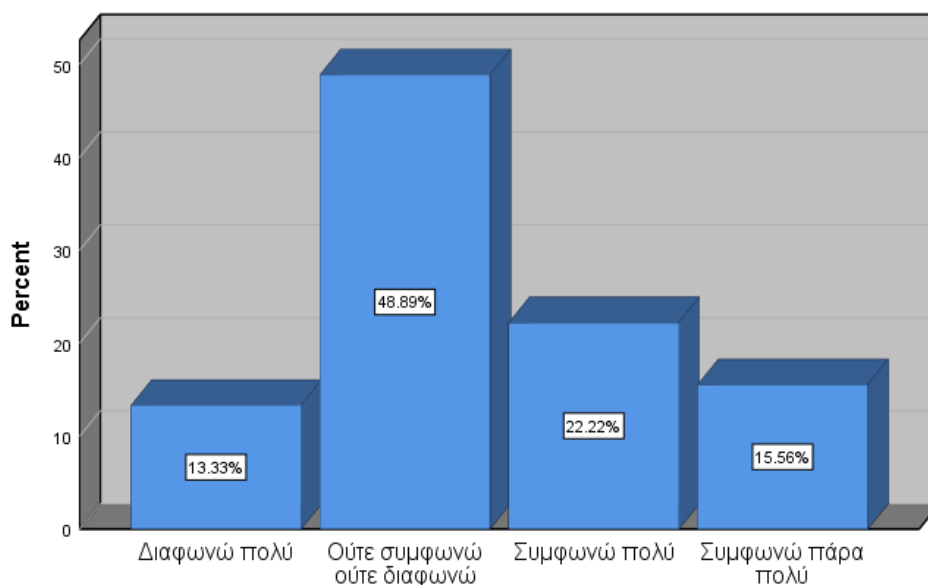


Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως η αξιολόγηση των εργαζομένων συνεισφέρει στην βελτίωση των απερχόμενων υπηρεσιών. Το 48.9% φτάνουν όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με την παραπάνω δήλωση, το 22.2% αγγίζουν όσοι συμφωνούν πολύ, το 15.6% συμφωνούν πάρα πολύ και το 13.3% διαφωνούν πολύ.

Πίνακας 7. Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνεισφέρει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	6	13.3	13.3	13.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	22	48.9	48.9	62.2
	Συμφωνώ πολύ	10	22.2	22.2	84.4
	Συμφωνώ πάρα πολύ	7	15.6	15.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Γράφημα 7. Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνεισφέρει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών



**Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνεισφέρει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών**

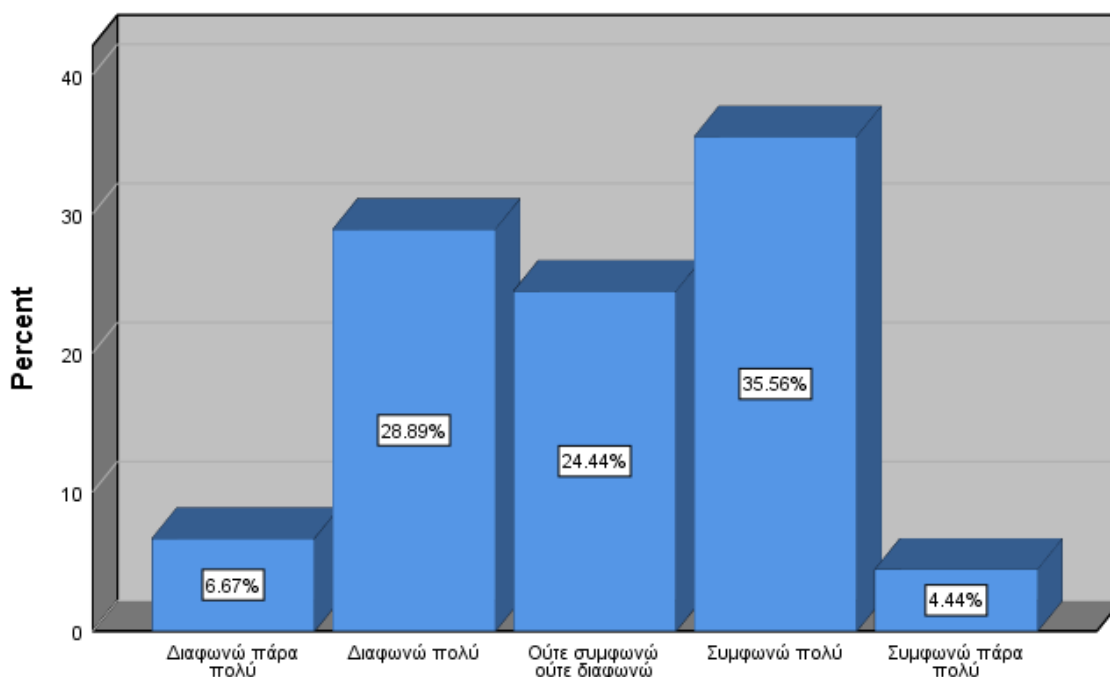


Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, παρουσιάζεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν πως συμμετέχουν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας. Το 35.6% φτάνουν όσοι συμφωνούν πολύ, με το 28.9% να διαφωνούν πολύ και το 24.4% ούτε να συμφωνούν ούτε να διαφωνούν. Όσοι ερωτώμενοι διαφωνούν πάρα πολύ ή συμφωνούν πάρα πολύ αγγίζουν το 6.7% και το 4.4% αντίστοιχα.

*Πίνακας 8. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πάρα πολύ	3	6.7	6.7	6.7
Διαφωνώ πολύ	13	28.9	28.9	35.6
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	24.4	24.4	60.0
Συμφωνώ πολύ	16	35.6	35.6	95.6
Συμφωνώ πάρα πολύ	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

*Γράφημα 8. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας*



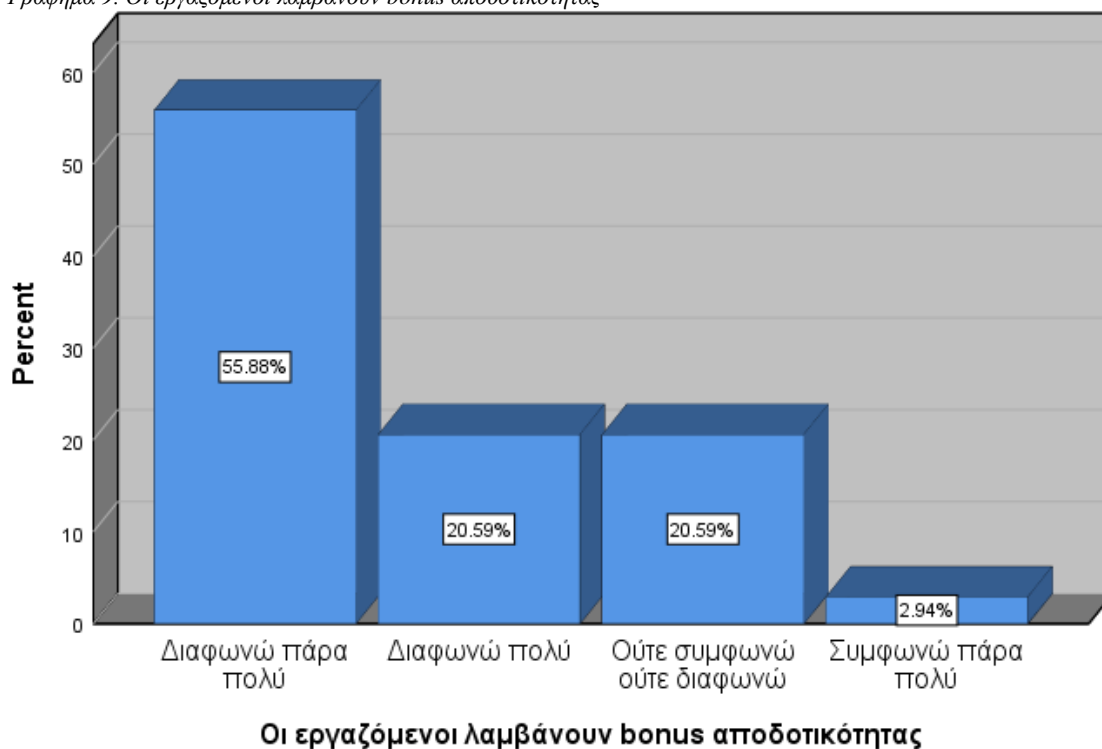
**Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας**

Στον Πίνακα 9 και το αντίστοιχο Γράφημα 9, παρατίθεται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν bonus αποδοτικότητας. Το 55.9% των συμμετεχόντων διαφωνούν πάρα πολύ, με όσους διαφωνούν πολύ ή έχουν ουδέτερη στάση να φτάνουν από 20.6% αντίστοιχα. Παράλληλα, το 2.9% ανήκει σε όσους συμφωνούν πάρα πολύ.

Πίνακας 9. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν bonus αποδοτικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	19	42.2	55.9	55.9
	Διαφωνώ πολύ	7	15.6	20.6	76.5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	15.6	20.6	97.1
	Συμφωνώ πάρα πολύ	1	2.2	2.9	100.0
Total		34	75.6	100.0	
Missing	System	11	24.4		
Total		45	100.0		

Γράφημα 9. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν bonus αποδοτικότητας

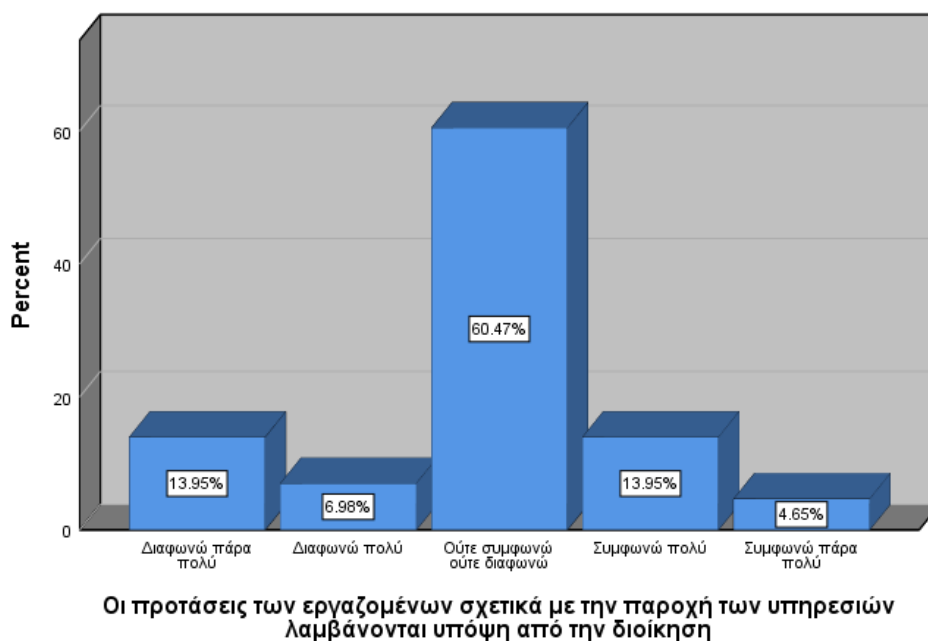


Μέσα από τον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, αναδεικνύονται οι απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με το κατά πόσο οι προτάσεις των εργαζομένων σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη από την διοίκηση. Το 60.5% αγγίζουν όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, με όσους διαφωνούν πάρα πολύ ή συμφωνούν πολύ να αγγίζουν από 14% αντίστοιχα. Παράλληλα, το 7% φτάνουν όσοι διαφωνούν πολύ με το 4.7% να συμφωνούν πάρα πολύ.

*Πίνακας 10. Οι προτάσεις των εργαζομένων σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη από την διοίκηση*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	6	13.3	14.0	14.0
	Διαφωνώ πολύ	3	6.7	7.0	20.9
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	26	57.8	60.5	81.4
	Συμφωνώ πολύ	6	13.3	14.0	95.3
	Συμφωνώ πάρα πολύ	2	4.4	4.7	100.0
	Total	43	95.6	100.0	
Missing	System	2	4.4		
	Total	45	100.0		

Γράφημα 10. Οι προτάσεις των εργαζομένων σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη από την διοίκηση

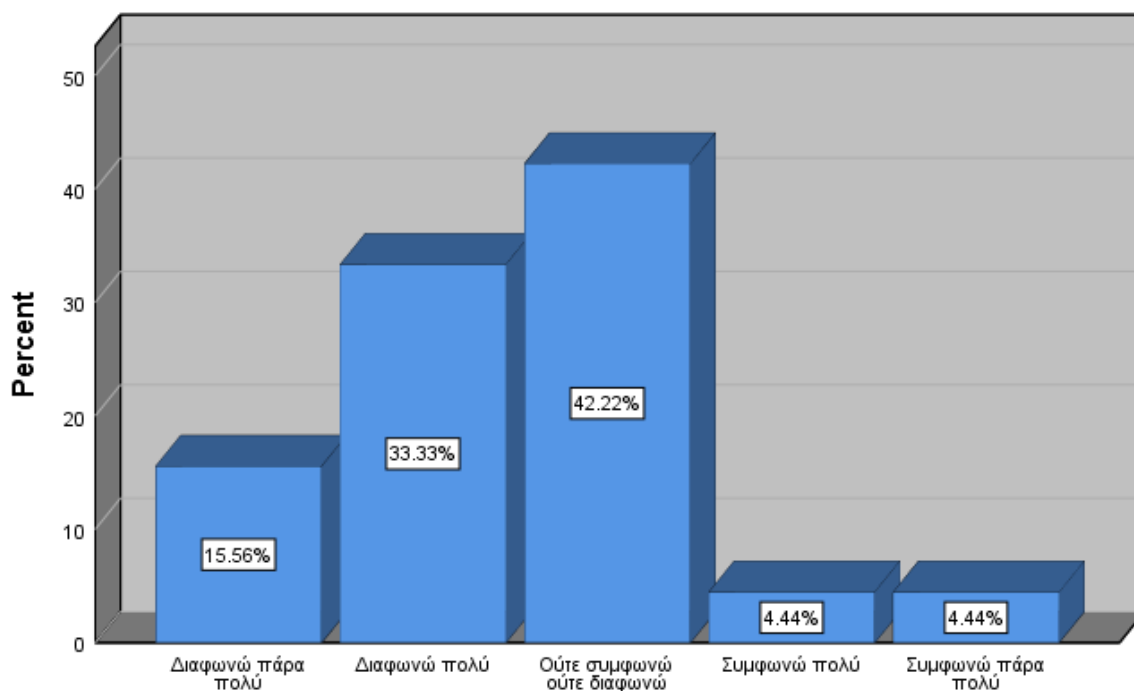


Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11, παρατηρείται το επίπεδο συμφωνίας των ερωτώμενων ως προς το κατά πόσο παρέχονται επαρκείς πόροι για την κατάρτιση των εργασιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων των ΚΕΠ. Το 42.2% φτάνουν όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, με το 33.3% να διαφωνούν πολύ και το 15.6% να διαφωνούν πάρα πολύ. Παράλληλα, όσοι συμφωνούν πολύ ή συμφωνούν πάρα πολύ αγγίζουν από 4.4% έκαστος.

*Πίνακας 11. Παρέχονται επαρκείς πόροι για την κατάρτιση των εργασιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων των ΚΕΠ*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	7	15.6	15.6	15.6
	Διαφωνώ πολύ	15	33.3	33.3	48.9
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	42.2	42.2	91.1
	Συμφωνώ πολύ	2	4.4	4.4	95.6
	Συμφωνώ πάρα πολύ	2	4.4	4.4	100.0
Total		45	100.0	100.0	

*Γράφημα 11. Παρέχονται επαρκείς πόροι για την κατάρτιση των εργασιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων των ΚΕΠ*



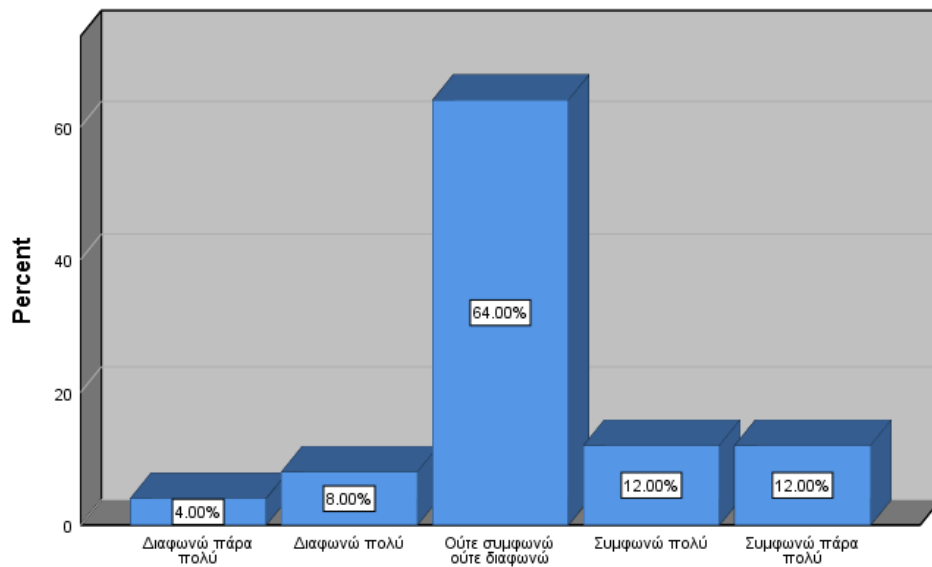
**Παρέχονται επαρκείς πόροι για την κατάρτιση των εργασιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων των ΚΕΠ**

Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12, είναι εμφανές πως το 64% των ερωτώμενων έχουν ουδέτερη στάση ως προς το ότι τα σχόλια των πολιτών συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, το 12% συμφωνούν πολύ ή πάρα πολύ και το 8% διαφωνούν πολύ. Το υπόλοιπο 4% ανήκει σε όσους διαφωνούν πάρα πολύ.

*Πίνακας 12. Τα σχόλια των πολιτών συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2.2	4.0	4.0
	Διαφωνώ πολύ	2	4.4	8.0	12.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	35.6	64.0	76.0
	Συμφωνώ πολύ	3	6.7	12.0	88.0
	Συμφωνώ πάρα πολύ	3	6.7	12.0	100.0
	Total		25	55.6	100.0
Missing	System	20	44.4		
Total		45	100.0		

*Γράφημα 12. Τα σχόλια των πολιτών συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων*



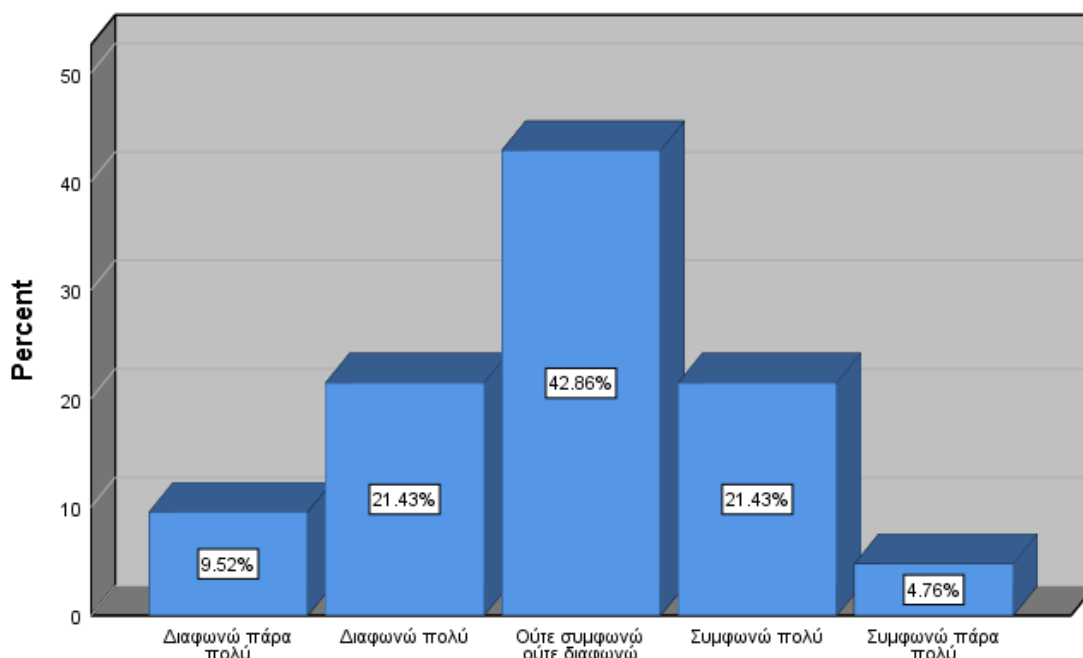
**Τα σχόλια των πολιτών συμβάλουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων**

Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, παρατηρείται πως το 42.9% των ερωτώμενων είναι ουδέτεροι ως προς το ότι η διοίκηση θέτει ξεκάθαρους στόχους για τους εργαζομένους των ΚΕΠ. Το 21.4% διαφωνούν ή συμφωνούν πολύ, το 9.5% διαφωνούν πάρα πολύ και το 4.8% συμφωνούν πάρα πολύ με την παραπάνω δήλωση.

*Πίνακας 13. Η διοίκηση θέτει ξεκάθαρους στόχους για τους εργαζόμενους των ΚΕΠ*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	4	8.9	9.5	9.5
	Διαφωνώ πολύ	9	20.0	21.4	31.0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	40.0	42.9	73.8
	Συμφωνώ πολύ	9	20.0	21.4	95.2
	Συμφωνώ πάρα πολύ	2	4.4	4.8	100.0
Total		42	93.3	100.0	
Missing	System	3	6.7		

Γράφημα 13. Η διοίκηση θέτει ξεκάθαρους στόχους για τους εργαζόμενους των ΚΕΠ



Η διοίκηση θέτει ξεκάθαρους στόχους για τους εργαζόμενους των ΚΕΠ

### 4.3 Βελτιώσεις ΚΕΠ αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό

Στην τελευταία ενότητα διερευνώνται οι απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με τις βελτιώσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν στα ΚΕΠ ως προς το ανθρώπινο δυναμικό για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πολιτών από αυτές. Βάσει αυτών, διερευνάται και το τρίτο ερευνητικό ερώτημα.

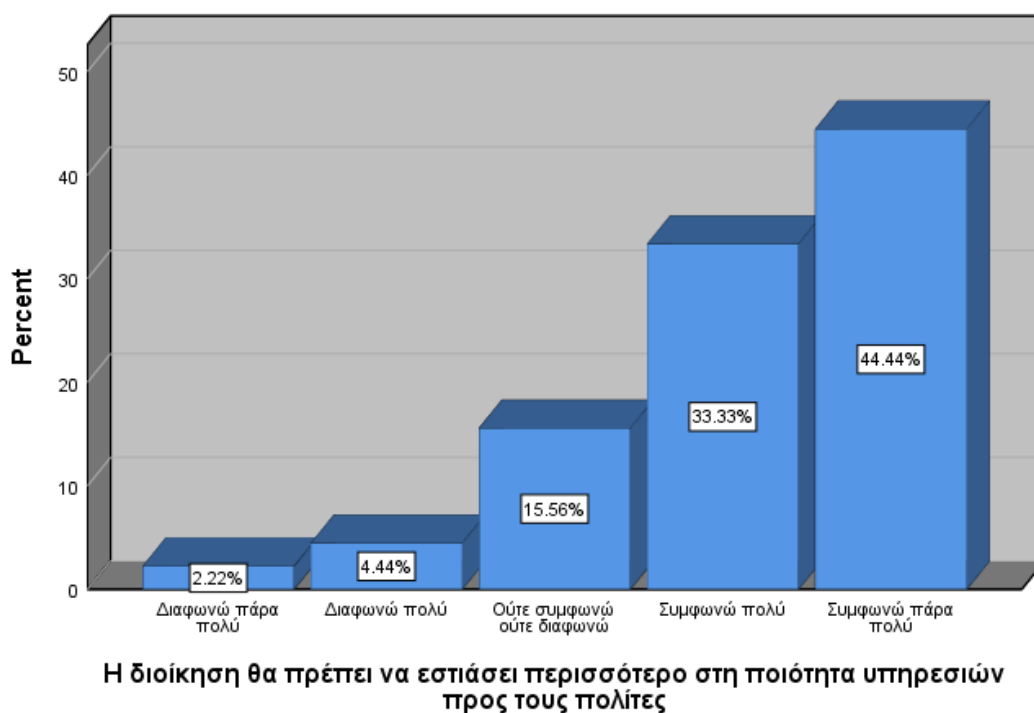
Στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14, αναλύεται η άποψη των ερωτώμενων ως προς το κατά πόσο η διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο στην ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες. Το 44.4% φτάνουν όσοι συμφωνούν πάρα πολύ, το 33.3% συμφωνούν πολύ και το 15.6% σε μέτριο βαθμό. Επιπλέον όσοι διαφωνούν πολύ ή πάρα πολύ αγγίζουν το 4.4% ή το 2.2% αντίστοιχα.



Πίνακας 14. Η διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο στη ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2.2	2.2	2.2
Διαφωνώ πολύ	2	4.4	4.4	6.7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	7	15.6	15.6	22.2
Συμφωνώ πολύ	15	33.3	33.3	55.6
Συμφωνώ πάρα πολύ	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Γράφημα 14. Η διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο στη ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες

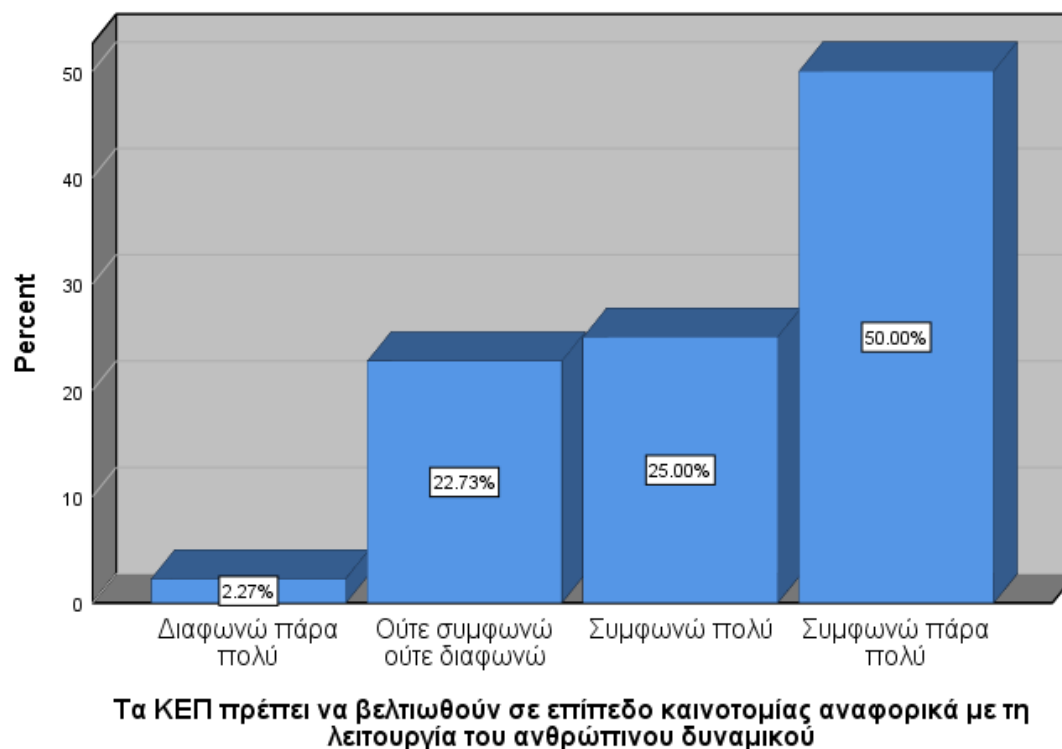


Στον Πίνακα 15 και το Γράφημα 15, παρατηρείται πως το 50% των εργαζομένων συμφωνούν πάρα πολύ πως τα ΚΕΠ πρέπει να βελτιωθούν σε επίπεδο καινοτομίας αναφορικά με την λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Το 25% αγγίζουν όσοι συμφωνούν πολύ, το 22.7% σε μέτριο βαθμό και το 2.3% διαφωνούν πάρα πολύ.

Πίνακας 15. Τα ΚΕΠ πρέπει να βελτιωθούν σε επίπεδο καινοτομίας αναφορικά με τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2.2	2.3	2.3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	10	22.2	22.7	25.0
	Συμφωνώ πολύ	11	24.4	25.0	50.0
	Συμφωνώ πάρα πολύ	22	48.9	50.0	100.0
	Total	44	97.8	100.0	
Missing	System	1	2.2		
Total		45	100.0		

Γράφημα 15. Τα ΚΕΠ πρέπει να βελτιωθούν σε επίπεδο καινοτομίας αναφορικά με τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού

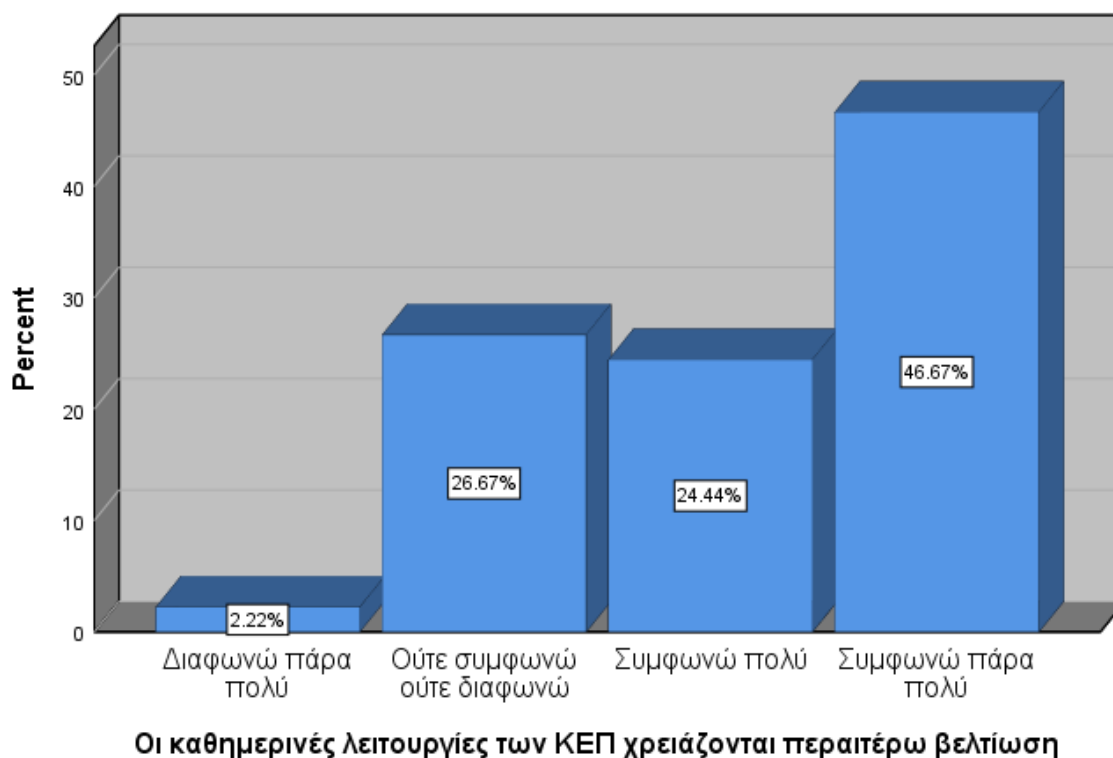


Στον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16, διερευνάται το κατά πόσο οι ερωτώμενοι θεωρούν πως οι καθημερινές λειτουργίες των ΚΕΠ χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση. Το 46.7% συμφωνούν πάρα πολύ με τα παραπάνω, το 26.7% σε μέτριο βαθμό και το 24.4% πολύ. Όσοι διαφωνούν πάρα πολύ αγγίζουν το υπόλοιπο 2.2% του δείγματος.

*Πίνακας 16. Οι καθημερινές λειτουργίες των ΚΕΠ χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πάρα πολύ	1	2.2	2.2	2.2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	26.7	26.7	28.9
	Συμφωνώ πολύ	11	24.4	24.4	53.3
	Συμφωνώ πάρα πολύ	21	46.7	46.7	100.0
Total		45	100.0	100.0	

*Γράφημα 16. Οι καθημερινές λειτουργίες των ΚΕΠ χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση*

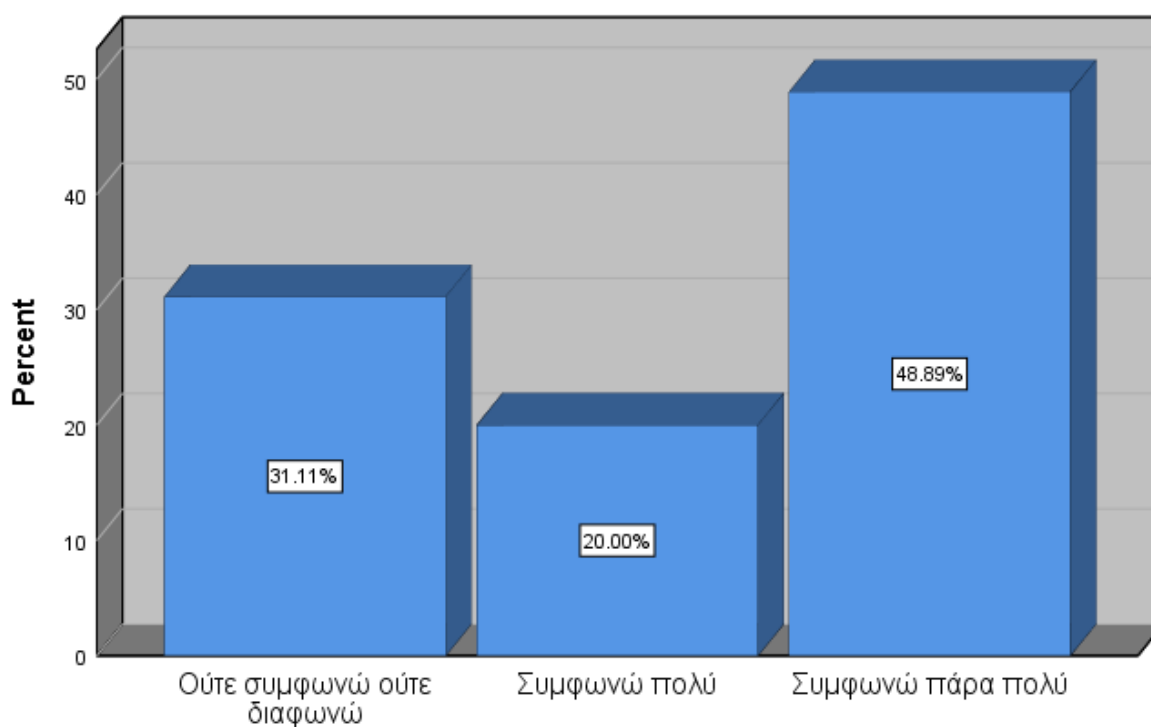


Τέλος, παρατηρείται πως το 48.9% των ερωτηθέντων συμφωνούν πάρα πολύ πως είναι απαραίτητο να ενισχυθεί το προσωπικό των ΚΕΠ μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής περαιτέρω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με το 31.1% να συμφωνούν σε μέτριο βαθμό. Το υπόλοιπο 20% αγγίζουν όσοι συμφωνούν πολύ, βάσει του Πίνακα 17 και του Γραφήματος 17.

*Πίνακας 17. Είναι απαραίτητο να ενισχυθεί το προσωπικό των ΚΕΠ μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής περαιτέρω εκπαιδευτικών προγραμμάτων*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	14	31.1	31.1	31.1
Συμφωνώ πολύ	9	20.0	20.0	51.1
Συμφωνώ πάρα πολύ	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

*Γράφημα 17. Είναι απαραίτητο να ενισχυθεί το προσωπικό των ΚΕΠ μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής περαιτέρω εκπαιδευτικών προγραμμάτων*



**Είναι απαραίτητο να ενισχυθεί το προσωπικό των ΚΕΠ μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής περαιτέρω εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Συμπεράσματα-Συζήτηση

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκε ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην Δημόσια Διοίκηση και η αναγνώριση της ανάγκης της χρήσης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, στοχεύοντας στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν συνολικά 45 εργαζόμενοι των ΚΕΠ.

Διερευνώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρείται πως σε μεγαλύτερο ποσοστό οι εργαζόμενοι συμφωνούν πως αντιλαμβάνονται την σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ. Γενικότερα, τείνουν να συμφωνούν πως ο φορέας ακολουθεί τις αρχές της ΔΟΠ οι οποίες και παρακινούν τους εργαζομένους να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Τέλος, ουδέτερη στάση έχουν ως προς το ότι οι αρχές αυτές βοηθούν τους εργαζομένους να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Βάσει των παραπάνω, φαίνεται να αναδεικνύεται πως οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η ΔΟΠ συμβάλλει θετικά στην βελτίωση της απόδοσης τους, απορρίπτοντας την μηδενική υπόθεση και επαληθεύοντας την εναλλακτική ερευνητική υπόθεση.

Συνεχίζοντας με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, οι ερωτώμενοι συμφωνούν σε υψηλότερο ποσοστό ότι οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας και πως η αξιολόγηση τους συνεισφέρει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, λιγότερο θετική είναι η στάση τους ως προς το ότι οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ λαμβάνουν bonus αποδοτικότητας. Στο τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως ιδιαίτερα θετικοί είναι οι εργαζόμενοι των ΚΕΠ αναφορικά με το ότι η διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο στην ποιότητα υπηρεσιών και πως πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο καινοτομίας στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών. Παράλληλα, ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο συμφωνίας επιδεικνύουν ως προς το ότι οι καθημερινές λειτουργίες των ΚΕΠ χρειάζονται βελτίωση και πως είναι απαραίτητο να ενισχυθεί το προσωπικό των οργανισμών μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα.

Προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών σε δημόσιες επιχειρήσεις, προτάθηκαν διάφορες στρατηγικές, καθώς η ΔΟΠ θεωρήθηκε ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά μέσα για τη βελτίωση αυτή (Al-Shobaki κ.ά., 2010). Οι

επιπτώσεις της ΔΟΠ δεν ταυτίζονται μόνο με τη βελτίωση της ποιότητας, η απόδοση, η παραγωγικότητα, η επιτυχία κ.λπ. θεωρήθηκαν ως βελτιωμένα αποτελέσματα για την προσαρμογή αυτής της στρατηγικής. Για τον δημόσιο τομέα, ιδίως εντός των αναπτυσσόμενων χωρών, η προσαρμογή της ΔΟΠ έχει γίνει επίσημος προσανατολισμός, καθώς οι προσδοκίες ήταν υψηλές για την επίτευξη της επιθυμητής βελτίωσης για τον τομέα των υπηρεσιών. Το ΔΟΠ έχει διαφορετικούς συνδυασμούς οδηγών και καθοριστικών παραγόντων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπως επισημαίνει ο Mosadeghrad (2014), υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της ηγεσίας, της κατάρτισης των εργαζομένων και της συνεργασίας των παρόχων.

Μετά τα αναλυτικά αποτελέσματα, φάνηκε ότι η προσαρμογή της ΔΟΠ με τους τέσσερις προτεινόμενους οδηγούς, δηλαδή τη συμμετοχή των εργαζομένων, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τις συνεχείς βελτιώσεις και την ικανοποίηση των πολιτών από την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών, επιτυγχάνει επαρκή διακύμανση στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, όπως τα αποτελέσματα σύμφωνα με τις μελέτες που διεξήγαγαν οι HijazikαιSalameh (2010). Αναλυτικότερα, ο οδηγός συνεχών βελτιώσεων της ΔΟΠ φάνηκε να παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό διακύμανσης, ακολουθούμενη από την ικανοποίηση των πολιτών από την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών, ενώ το στυλ ηγεσίας πέτυχε τη χαμηλότερη απόκλιση, επομένως, υποδεικνύει μια πρόκληση και ένα ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπίσει ο δημόσιος τομέας, προκειμένου να παρακάμψει ένα τέτοιο εμπόδιο και να κερδίσει τα μέγιστα αποτελέσματα, όπως περιγράφουν οι Huq (2005) και Rad (2006), Verma (2014), YoungκαιJoo (2014) και Baig κ.ά. (2015), Bouranta κ.ά. (2017) τον ρόλο του αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας ως κρίσιμου μοχλού για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.

Τα αποτελέσματα για τις μετρήσεις ποιότητας της υπηρεσίας, έδειξαν ότι η διαθεσιμότητα της υπηρεσίας ήταν η υψηλότερη βελτιωμένη, ακολουθούμενη από την έκταση ανταπόκρισης και, τέλος, η ολοκλήρωση της υπηρεσίας, όλες αυτές οι μετρήσεις ποιότητας υπηρεσίας προσδιορίστηκαν ως βελτιωμένα αποτελέσματα της προσαρμογής της ΔΟΠ. Ως εκείνα που θεωρούνται βασικά κριτήρια για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών όπως περιλαμβάνονται σε διαφορετικά εννοιολογικά

μοντέλα επικυρωμένα από τους Parasuramank.ά (1985), Carman (1990), Bolton και Drew (1991). Από την άλλη πλευρά, η ακρίβεια της ανταπόκρισης και η ενσυναίσθηση προς τον αποδέκτη της υπηρεσίας, φάνηκε μάλιστα να βελτιωθεί σημαντικά, όχι ακόμα στα επιθυμητά επίπεδα.

Τέτοια αποτελέσματα επικυρώνουν τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στον δυτικό πολιτισμό. Ως εκ τούτου, ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας θα πρέπει να επανεξετάσουν τους οδηγούς και τα αποτελέσματα υιοθέτησης της ΔΟΠ, καθώς τα αποτελέσματα παρέχουν ευκαιρία και μια πρόκληση για τον δημόσιο τομέα, διότι η προσαρμογή αυτής της στρατηγικής παρέχει αξιόλογα αποτελέσματα που τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας επιδιώκουν να επιτύχουν εδώ και πολύ καιρό. Πράγματι, για την επίτευξη τέτοιων αποτελεσμάτων, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη διαφορετικά κίνητρα και καθοριστικοί παράγοντες για αυτήν τη στρατηγική, όπως τα στυλ ηγεσίας καθώς η τρέχουσα μελέτη αποκάλυψε ότι αυτό είναι ένα ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί, μαζί με άλλους οδηγούς που η βιβλιογραφία έχει σκιαγραφήσει ως κρίσιμους οδηγούς για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να θέσει τα θεμέλια όχι μόνο για την επιβίωση, αλλά για την ανταγωνιστικότητα όχι μόνο στην Ιορδανία, αλλά και σε παρόμοια πλαίσια που μπορούν να κάνουν χρήση μιας τέτοιας ευεργετικής στρατηγικής.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σε αυτή τη μελέτη διερεύνησε την αντίληψη των εργαζομένων για τη σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τα ΚΕΠ (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών) και την κατανόησή τους για την τήρηση των αρχών της ΔΟΕ (Διεθνής Οργάνωση Εργασίας). Διαπιστώθηκε ότι ένα σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού κατανοεί τη σημασία της διατήρησης υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Αυτό υποδηλώνει ένα επίπεδο αναγνώρισης και αξίας που αποδίδεται στην ποιότητα των υπηρεσιών, υποδεικνύοντας τελικά ένα κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Επιπλέον, η στάση των εργαζομένων ως προς την ευθυγράμμιση του οργανισμού με τις αρχές της ΔΟΕ ήταν γενικά θετική, υπονοώντας ότι πιστεύουν ότι η εταιρεία τους είναι αφοσιωμένη στη δημιουργία δίκαιων, ασφαλών και αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας. Αυτή η δέσμευση θεωρείται ως κίνητρο που τους ωθεί να βελτιώνουν συνεχώς τις υπηρεσίες τους. Μιλάει για τη συμβιωτική σχέση μεταξύ της

ευημερίας των εργαζομένων και της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, παράγοντας που μπορεί ενδεχομένως να ενισχύσει μια θετική εργασιακή κουλτούρα.

Ωστόσο, όταν ερωτήθηκαν σχετικά με τον άμεσο αντίκτυπο αυτών των αρχών στην ικανότητά τους να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι παρέμειναν ουδέτεροι. Αυτή η ουδετερότητα υποδηλώνει ότι ενώ αναγνωρίζουν τη συμμόρφωση του οργανισμού με τις αρχές της ΔΟΕ, ενδέχεται να μην συσχετίσουν άμεσα αυτήν την τήρηση με την ικανότητά τους να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες. Μπορεί να υπαινίσσεται ένα πιθανό κενό στην κατανόηση ή στην επικοινωνία πώς αυτές οι αρχές επηρεάζουν απτά τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν το Τμήμα Ταχυδρομείων (DOP) ως θετική επιρροή στην απόδοσή τους. Απορρίπτουν την ιδέα ότι δεν συμβάλλει στην ανάπτυξή τους, αντίθετα αποδέχονται την εναλλακτική υπόθεση ότι το DOP παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών τους.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διερευνά περαιτέρω τη δέσμευση των εργαζομένων στην επίτευξη των ποιοτικών στόχων του οργανισμού και τον ρόλο των αξιολογήσεων απόδοσης. Ανακαλύφθηκε ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα ότι συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη στόχων ποιότητας και βλέπουν τις αξιολογήσεις τους ως κρίσιμους μοχλούς για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Αυτή η δέσμευση αντανακλά τη δέσμευση των εργαζομένων στην αποστολή του οργανισμού και την επιθυμία τους για συνεχή βελτίωση.

Είναι ενδιαφέρον ότι το θέμα των επιδομάτων αποδοτικότητας για τους υπαλλήλους του ΚΕΠ συγκέντρωσε λιγότερο ενθουσιώδη ανταπόκριση. Αυτό θα μπορούσε να υποδηλώνει ένα επίπεδο δυσαρέσκειας ή σκεπτικισμού σχετικά με την αποτελεσματικότητα των οικονομικών κινήτρων στη βελτίωση της ποιότητας. Εναλλακτικά, μπορεί να υπαινίσσεται πιθανά ζητήματα που σχετίζονται με τη δίκαιη κατανομή ή τη διαφάνεια αυτών των μόνους.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, η μελέτη αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ακράδαντα στην ανάγκη η διοίκηση να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό το υψηλό επίπεδο συμφωνίας υπογραμμίζει την πεποίθηση του εργατικού δυναμικού ότι η βελτιωμένη εστίαση της διοίκησης στην



ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική θετική αλλαγή στην απόδοση του οργανισμού και στην αξία που προσφέρει στους πολίτες του.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι έχουν δείξει μεγάλη συμφωνία σχετικά με την ανάγκη ενίσχυσης του επιπέδου καινοτομίας στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η συμφωνία υπογραμμίζει την επιθυμία για μετασχηματιστικές αλλαγές εντός του οργανισμού που θα μπορούσαν ενδεχομένως να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας, τις διαδικασίες και τη συνολική αποτελεσματικότητα. Δηλώνει την ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή και την πίστη τους στα πιθανά οφέλη της.

Επιπλέον, υπάρχει κοινή αίσθηση μεταξύ των εργαζομένων του ΚΕΠ ότι οι καθημερινές λειτουργίες χρειάζονται βελτιώσεις. Αυτή η αναγνώριση υποδηλώνει μια συλλογική αναγνώριση της παρουσίας λειτουργικών ανεπάρκειων και την επείγουσα ανάγκη για αλλαγές για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων.

Τέλος, υπήρξε μεγάλη συναίνεση για την αναγκαιότητα ενίσχυσης του εργατικού δυναμικού του οργανισμού μέσω προγραμμάτων κατάρτισης. Αυτή η συμφωνία υποδηλώνει την κατανόηση ότι η προσωπική ανάπτυξη και η ανάπτυξη ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού. Υπογραμμίζει την προθυμία των εργαζομένων να μάθουν και να αναπτυχθούν, καθώς και τη σημασία που δίνουν στη συνεχή βελτίωση και επαγγελματική εξέλιξη.

## 5.1 Επίλογος μελλοντική έρευνα

Η μελέτη παρέχει μια ισχυρή βάση για μελλοντική έρευνα σε αυτόν τον τομέα και προωθεί τη χρήση του εργαλείου ΔΟΠ για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να επεκταθούν και να επαληθευτούν τα ευρήματα αυτής της μελέτης με την ολοκλήρωση περαιτέρω ερευνών και πρόσθετων αναλύσεων σε αυτόν τον τομέα αυτό. Προτείνονται διαφορετικές μικτές μεθοδολογίες που να μπορούν να συγκεντρώσουν και να συλλέξουν πρόσθετα δεδομένα που δεν κατάφερε να συγκεντρώσει αυτή η μελέτη. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας βασίζονται σε μελέτες, γεγονός που καθιστά δύσκολο τον εντοπισμό της αιτιότητας, επομένως οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να προτείνουν την εφαρμογή ποιοτικών και εις βάθος συνεντεύξεων, για τον σωστό προσδιορισμό της αιτιότητας. Η μελέτη συνέλεξε δεδομένα από ένα μικρό δείγμα. Συμπερασματικά, καθώς τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν επιτυχώς μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ΔΟΠ και της ποιότητας των υπηρεσιών, συνιστάται η υιοθέτηση της ΔΟΠ και η προώθηση αυτής σε όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα προκειμένου να βελτιωθεί η συνολική ποιότητα των υπηρεσιών. Συνιστάται επίσης να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ για την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας υπηρεσίας.

Καθώς η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στους παράγοντες της ικανοποίησης των πολιτών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη στρατηγική, την ποιότητα ηγεσίας και τη συνεχή βελτίωση, συνιστάται άλλες μελέτες να διερευνήσουν τον αντίκτυπο παραγόντων όπως η ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και η ποιότητα των αυτοματοποιημένων υπηρεσιών, η διοίκηση των εργαζομένων και οι διαδικασίες, η γνώση και εκπαίδευση των εργαζομένων, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η ανάπτυξη υποδομών υποστήριξης.

## **Βιβλιογραφία**

- Abu-Zaid, W. (2011) Impact Critical Success Factors in the Application of Six Sigma Methodology on Customer Satisfaction in the Department of Civil Status and Passport Department in Amman, Middle East University for Graduate Studies, Business Administration. Amman: Middle East University for Graduate Studies.
- Al-Ibrahim, A. (2014). Quality management and its role in improving service quality in public sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 2(6), 123-147.
- Al-Shobaki, S. D., Fouad, R. H., & Al-Bashir, A. (2010). The implementation of total quality management (TQM) for the banking sector in Jordan. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 4(2), 304-313.
- Ammons, D. N., & Roenigk, D. J. (2015). Benchmarking and interorganizational learning in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 309-335.
- Arif, K. (2017) Relationship between Total Quality Management (TQM) and Continuous Improvement of Project Management in Pakistan (CIPMP).
- Assarlind, M., & Gremyr, I. (2014). Critical factors for quality management initiatives in small-and medium-sized enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3-4), 397-411.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature

review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*.

Baig, M.W., Nadeem, S.A. & Beg, M.S. (2015) 'The role of leadership in total quality management (TQM) in present scenario', *International Journal of Science Technology and Management*, Vol. 4, No. 11, pp.185–190.

Bhargavi, C. & Sravanthi, M. (2011) 'Impact of total quality management practices on the profitability and service quality of public sector commercial banks', 4th International Conference on Recent Innovation in Science Engineering and Management, Retrieved 21 March, 2017.

Bondarev, M. G., & Zashchitina, E. K. (2017, September). High involvement innovation: Analysing employee involvement and HR performance in the construction industry. In *2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies" (IT&QM&IS)* (pp. 488-491). IEEE.

Brown, L., & Osborne, S. P. (2013). Risk and innovation: Towards a framework for risk governance in public services. *Public Management Review*, 15(2), 186-208.

Buganová, K., & Šimíčková, J. (2019). Risk management in traditional and agile project management. *Transportation Research Procedia*, 40, 986-993.

Bouranta, N., Bouranta, N., Psomas, E.L., Psomas, E.L., Pantouvakis, A. & Pantouvakis, A. (2017) 'Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: evidence from the hotel industry of Greece', *The TQM Journal*, Vol. 29, No. 1, pp.147–166.

Chen, Y., & Fu, F. Q. (2015). The behavioral consequences of service quality: An empirical study in the Chinese retail pharmacy industry. *Health marketing quarterly*, 32(1), 14-30.

Clark, A. E. (2015). What makes a good job? Job quality and job satisfaction. *IZA World of Labor*.

Carmen, A. (2014). Management by objectives. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 14(1), 433-436.

Carnall, C. (2018). *Managing change*. Routledge.

Cetin, M., & Dogan, I. (2015). The impact of education and health on economic growth: Evidence from Romania (1980-2011). *Romanian Journal of Economic*

*Forecasting*, 18(2), 133.

Dahlgaard, J. J., Reyes, L., Chen, C. K., & Dahlgaard-Park, S. M. (2019). Evolution and future of total quality management: management control and organisational learning. *Total quality management & business excellence*, 30(sup1), S1-S16.

Dedy, A.N., Zakuan, N., Bahari, A.Z., Ariff, M.S.M., Chin, T.A. & Saman, M.Z.M. (2016) 'Identifying critical success factors for TQM and employee performance in Malaysian automotive industry: a literature review', IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, IOP Publishing, Vol. 131, No. 1, May, p.012016.

Djekic, I., Kane, K., Tomic, N., Kalogianni, E., Rocha, A., Zamioudi, L., & Pacheco, R. (2016). Cross-cultural consumer perceptions of service quality in restaurants. *Nutrition & Food Science*.

El-Tohamy, A-M. & Al Raoush, A. (2015) 'The impact of applying total quality management principles on the overall hospital effectiveness: an empirical study on the HCAC accredited government hospitals in Jordan', *European Scientific Journal*, Vol. 11, No. 10, pp.1857–7881, from <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5409>.

Essays, U.K. (2013) Top Management Commitment and TQM Practice Management Essay, November, Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/management/top-managementcommitment-and-tqm-practice-management-essay.php?cref=1>.

Evangelos, P. & Carmen, J. (2016) 'The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain', *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 33, No. 3, November, pp.380–398.

Fatimah, F. (2016) 'The effects of total quality management: implementation on employees' performance: the case of PT Pertamina refinery unit III Plaju', Palembang-Indonesia. *Business Management and Strategy*, Vol. 7, No. 1, pp.96–102.

Gabriel, A. G. (2017). Transparency and accountability in local government: Levels of commitment of municipal councillors in Bongabon in the Philippines. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 39(3), 217–223.

- Gathoni, N. & Walt, T. (2016) 'Evaluating library service quality at the AGA Khan university library: application of a total quality management approach', *Journal of Librarianship and Information Science*, DOI: 10.1177/0961000616679725, from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0961000616679725>.
- Hijazi, H. & Salameh, H. (2014) 'A model to improve service quality through integration of Egovernment and total quality management: a field study in the Jordanian public sector', *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 32, pp.1–10, from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.685.1052>.
- Ho, P. (2011) *Total Quality Management Approach to the Information Systems Development Processes: An Empirical Study*, The Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Hon Tshin, E. Y., Tanakinjal, G. H., & Sondoh Jr, S. L. (2014). The key dimensions of online service quality: A study of consumer perceptions. *IUP Journal of Marketing Management*, 13(2).
- Ibrahim, O. (2013) 'Total quality management (TQM) and continuous improvement as addressed by researchers', *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3, No. 10, p.1, October, ISSN 2250–3153.3.2250–3153.
- International Organization for Standardization (2009) *Managing for the Sustained Success of an Organization: A Quality Management Approach*, ISO, Geneva.
- Karuppusami, G., & Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of total quality management: A literature review and analysis. *The TQM magazine*.
- Karyotakis, K. M., & Moustakis, V. S. (2014). Reinvention of public sector: Total quality management and change management. *The European Journal of Applied Economics*, 11(2).
- Krouwel, A. (2012). *Party transformations in European democracies*. SUNY press.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2019). *Practical research: Planning and design*. Pearson. One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- Lewis, J. M., O'Flynn, J., & Sullivan, H. (2015). Accountability: To whom, in relation to what, and why? *Australian Journal of Public Administration*, 73(4), 401–407.

- Manaf, H. A., Mohamed, A. M., & Harvey, W. S. (2022). Citizen Perceptions and Public Servant Accountability of Local Government Service Delivery in Malaysia. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
- Manaf, H. A., Mohamed, A. M., & Lawton, A. (2016). Assessing public participation initiatives in local government decision-making in Malaysia. *International Journal of Public Administration*, 39(11), 812–820.
- Mann, R., & Kehoe, D. (1995). An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Masejane, T. (2012) Total Quality Management and Organizational Performance in the Maluti-aPhofung Municipality in the Free State Province, Public Administration, South Africa, The University of South Africa, from <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/6045>
- Matei, L. & Lazar, C. (2011) ‘Quality management and the reform of public administration in several states in South-Eastern Europe: comparative analysis’, *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 18, No. 4, pp.65–98, from <http://www.store.ectap.ro/articole/581.pdf>.
- Melissanidou, E., & Johnston, L. (2019). Contextualising public entrepreneurship in Greek local government austerity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Mosadeghrad, A. (2014) ‘Factors influencing healthcare service quality’, *International Journal Health Policy Management*, Vol. 3, No. 2, pp.77–89, from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4122083/>
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Strategic collaborative quality management and employee job satisfaction. *International journal of health policy and management*, 2(4), 167.
- Mukhopadhyay, M. (2020). *Total quality management in education*. SAGE Publications Pvt. Limited.
- Mustafa, E. & Bon, A.T. (2012) ‘Role of top management leadership and commitment in total quality management in service organization in Malaysia: a review and conceptual framework’, *Elixir Human Resource Management*, Vol. 51, pp.11029–11033.

- Nawafleh, S. (2018) 'The role of mobile applications in Jordanian public-sector e-government services: empirical study in Jordanian income and sales tax department', *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 17, No. 01, p.1850003.
- Nguyen, V. C., & Chau, N. T. (2017). Research framework for the impact of total quality management on competitive advantage: the mediating role of innovation performance. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 335-351.
- Pena, M.M., Silva, E.M.S.D., Tronchin, D.M.R. & Melleiro, M.M. (2013) 'The use of the quality model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in health services', *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, Vol. 47, No. 5, pp.1227–1232.
- Petrakis, P. (2012). The Greek Economy and the Crisis. In *The Greek Economy and the Crisis* (pp. 333-366). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Priya, U. (2015) 'Impact of total quality management practices on the profitability and service quality of public sector commercial banks in Chennai', *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, Vol. 2, No. 3, pp.1–6.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2013). *Handbook for quality management: A complete guide to operational excellence*. McGraw-Hill Education.
- Rivenbark, W. C., Fasiello, R., & Adamo, S. (2019). Exploring performance management in Italian local government: The necessity of outcome measures and citizen participation. *American Review of Public Administration*, 49(5), 545–553.
- Ramseook-Munhurrun, P., Munhurrun, V. & Panchoo, A. (2011) 'Total quality management adoption in a public hospital: evidence from Mauritius', *Global Journal of Business Research*, Vol. 5, No. 3, pp.67–77, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1874265](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1874265).
- Renukappa, S., Algahtani, K., Nabt, S.A., Suresh, S. & Alosaimi, H. (2017) 'Investigating the use of knowledge management tools within the Saudi Arabian public sector organisations', *Middle East Journal of Management*, Vol. 4, No. 4, pp.355–371.



- Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge.
- Ruso, J., Krsmanovic, M., Trajkovic, A., & Rakicevic, Z. (2013). Quality Management in Public e-Administration. *International Journal of Management Science and Engineering*, 7(10), 550-554.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.
- Sarafidou, J. O., & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*.
- Shan, A., Ahmad, M. & Nor, N. (2016) 'The mediating effect of innovation between total quality management (TQM) 'and business performance'', International Engineering Research and Innovation Symposium (IRIS), Vol. 160, pp.1–9, from <http://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/160/1/012011/meta>.
- Shafritz, J. M., & Hyde, A. C. (2016). *Classics of public administration*. Cengage learning.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*.
- Tajeddini, K. (2016) 'Analyzing the influence of learning orientation and innovativeness on performance of public organizations: the case of Iran', *Journal of Management Development*, Vol. 35, No. 2, pp.134–153.
- Tajeddini, K. & Trueman, M. (2016) 'Environment-strategy and alignment in a restricted, transitional economy: empirical research on its application to Iranian state-owned enterprises', *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 5, pp.570–583.
- Talib, F., Rahman, Z. & Qureshi, M. (2013) 'An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies', *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 30, No. 3, pp.280–318, from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656711311299845>.
- Talib, F., Rahman, Z. & Mn, Q. (2012) 'Impact of total quality management and service quality in the banking sector', *Journal of Telecommunication System*, Vol. 1, No. 2, pp.1–5, DOI: 10.4172/2167-0919.1000102.

- Tomkinson, R. (2017). *Shared services in local government: improving service delivery*. Routledge.
- Topalović, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia Technology*, 19, 1016-1022.
- Tuomi, V. (2012) Quality Management in Public Sector: What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented—Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services Between the Years 2000–2010, A Dissertation, University of Vaasa, Faculty of Technology, Vaasa.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- Verma, M. (2014) Importance of Leadership in Total Quality Management, pp.61–77.
- Vrabková, I. (2013). Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union. *Economic studies & analyses/ACTA VSFS*, 7(2).
- Weng, C. S. (2012, July). Improving service technology and business process: A case of an insurance company in Taiwan. In *2012 Proceedings of PICMET'12: Technology Management for Emerging Technologies* (pp. 3225-3231). IEEE.
- Wollmann, H. (2012). Local government reforms in (seven) European countries: between convergent and divergent, conflicting and complementary developments. *Local Government Studies*, 38(1), 41-70.
- Young, S.C. & Joo, Y.J. (2014) 'The verification of effective leadership style for TQM: a comparative study between USA-based firms and china-based firms', *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 31, No. 7, pp.822–840, <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2013-0065>.
- Zalasiewicz, J., Waters, C. N., Summerhayes, C. P., Wolfe, A. P., Barnosky, A. D., Cearreta, A., ... & Williams, M. (2017). The Working Group on the Anthropocene: Summary of evidence and interim recommendations. *Anthropocene*, 19, 55-60.
- Zubair, D. S. S. (2013). Total quality management in public sector higher education institutions. *Journal of Business & Economics*, 5(1), 24-55.

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Η συμμετοχή σας είναι σημαντική για τη συγκέντρωση απαντήσεων που θα με βοηθήσουν να εξάγω με ασφάλεια τα τελικά μου συμπεράσματα. Ο χρόνος συμπλήρωσης είναι 15 λεπτά και θα παρακαλέσω να απαντήσετε με προσοχή κάθε ερώτηση. Για οποιαδήποτε απορία έχετε μη διστάσετε να με ρωτήσετε.

Το ερωτηματολόγιο σκοπεύει να διερευνήσει το επίπεδο της εφαρμογής των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στον φορέα σας. Με τον όρο ΔΟΠ εννοούμε την παροχή υπηρεσιών, την καλή εξυπηρέτηση, τη βελτίωση χρόνων εξυπηρέτησης κτλ.

Ευχαριστώ πάρα πολύ.

Στοιχεία επικοινωνίας: [ppatsourakou@gmail.com](mailto:ppatsourakou@gmail.com)

(Στις παρακάτω ερωτήσεις αναφέρατε το βαθμό Συμφωνίας Διαφωνίας σας με το περιεχόμενο τους. Η κλίμακα στην οποία θα απαντήσετε είναι η ακόλουθη: Συμφωνώ Πάρα πολύ, Συμφωνώ Πολύ, Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, Διαφωνώ πολύ, Διαφωνώ Πάρα Πολύ)

### Η Συμβολή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ) στη βελτίωση απόδοσης των εργαζομένων των ΚΕΠ

	Συμφωνώ Πάρα Πολύ	Συμφωνώ Πολύ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Διαφωνώ Πολύ	Διαφωνώ Πάρα Πολύ
1. Ο φορέας στον οποίο εργάζεστε ακολουθεί τις αρχές ΔΟΠ (την παροχή υπηρεσιών, την					

καλή εξυπηρέτηση, τη βελτίωση χρόνων εξυπηρέτησης κτλ).					
2. Η προϊσταμένη αρχή μέσω των αρχών της ΔΟΠ βοηθά τους εργαζόμενους του φορέα να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες					
3. Η προϊσταμένη αρχή παρακινεί τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τη ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες					
4. Ως εργαζόμενος αντιλαμβάνομαι τη σημασία της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ.					
5. Οι πολίτες συμμετέχουν στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της υπηρεσίας σας.					
6. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων ποιότητας των ΚΕΠ.					
7. Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνεισφέρει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών					
8. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.					

9. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν bonus αποδοτικότητας					
10. Οι προτάσεις των εργαζομένων σχετικά με την παροχή των υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη από την διοίκηση					
11. Παρέχονται επαρκείς πόροι για την κατάρτιση των εργασιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων των ΚΕΠ.					
12. Τα σχόλια των πολιτών συμβάλουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.(Σε περίπτωση που απαντήσατε θετικά στην ερώτηση 5)					
13. Η διοίκηση θέτει ξεκάθαρους στόχους για τους εργαζόμενους των ΚΕΠ.					
14. Η διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει περισσότερο στη ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες.					
15. Τα ΚΕΠ πρέπει να βελτιωθούν σε επίπεδο καινοτομίας αναφορικά με τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού.					
16. Οι καθημερινές λειτουργίες των ΚΕΠ χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση.					
17. Είναι απαραίτητο να ενισχυθεί το προσωπικό των ΚΕΠ					

μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής περαιτέρω εκπαιδευτικών προγραμμάτων.					
---	--	--	--	--	--