

Μεθοδολογία και Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Αθανάσιος Κριεμάδης Ph.D., M.I.B.A., M.A.

Καθηγητής, Αν. Πρόεδρος του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Πρόεδρος της Επιτροπής Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας

E-mail: thanosk@uop.gr

Αναστασία Σιούτου Ph.D., M.Sc.

Ερευνήτρια

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

E-mail: a.sioutou@yahoo.gr

Περίληψη

Το μήνυμα της ποιότητας έχει κυριαρχήσει στην εταιρική σκέψη παγκοσμίως. Η Διοίκηση Ποιότητας και οι πρακτικές βελτίωσης της ποιότητας υιοθετούνται, εκτός από τις ΗΠΑ και την Ευρώπη, σε όλο και περισσότερους Οργανισμούς παγκοσμίως, επειδή μπορούν να προσθέσουν αξία στην ανταγωνιστική στρατηγική τους. Οργανισμοί που έχουν εφαρμόσει πρακτικές διοίκησης ποιότητας βελτίωσαν την εταιρική τους απόδοση. Συγκεκριμένα, παρουσίασαν βελτίωση στη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους, στην ικανοποίηση των πελατών τους και στις σχέσεις των εργαζομένων, ενώ παράλληλα κατέγραψαν και μείωση κόστους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει εφαρμοστεί με εξαιρετικά αποτελέσματα, τόσο σε κερδοσκοπικούς όσο και σε μη κερδοσκοπικούς τομείς (πολυεθνικές εταιρείες, εργοστάσια παραγωγής, στρατιωτική βιομηχανία και υπηρεσίες, όπως η υγεία, η εκπαίδευση, ο τραπεζικός και ο δημόσιος τομέας, καθώς και σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις). Πολλοί συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχοντας εφαρμοστεί με επιτυχία στον επιχειρηματικό τομέα, θα μπορούσε να προσφερθεί ως λύση και στα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης. Στο παρόν άρθρο θα εξεταστεί η δυνατότητα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Εισαγωγή: Οι Προκλήσεις της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη Νέα Εποχή

Οι κυβερνήσεις, σε όλο τον κόσμο, αντιμετωπίζουν σύνθετες, πολυδιάστατες και παγκόσμιες προκλήσεις, σε κοινωνικό, γεωπολιτικό και οικονομικό επίπεδο, που οφείλονται σε μια βαθιά μεταμόρφωση της παγκόσμιας τάξης. Σε κοινωνικό επίπεδο, η διαχείριση της ισορροπίας και της πυκνότητας του πληθυσμού, καθώς και η μετακίνηση των προσφύγων και η μετανάστευση, απαιτούν βιώσιμες λύσεις. Οι κλιματικές και περιβαλλοντικές αλλαγές, καθώς και η διαχείριση των ενεργειακών πόρων, απαιτούν άμεσο και αποτελεσματικό χειρισμό. Η μεγάλη διαρθρωτική κρίση των τελευταίων δεκαετιών επηρέασε την παγκόσμια οικονομία σε χρηματοοικονομικά θέματα, ειδικά σε βάρος των κυβερνήσεων, επιφέροντας σημαντικές αλλαγές στο μακροοικονομικό τους περιβάλλον, με όλες τις συνεπακόλουθες επιπτώσεις (Schmidhuber et al., 2018). Το ντόμινο των παγκόσμιων προκλήσεων έχει αναπόφευκτα επηρεάσει και την ελληνική πραγματικότητα και αποτελώντας πρόκληση για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση να προσαρμοστεί αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Είναι ζωτικής σημασίας, τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης να ξεπεράσουν τις συνθήκες χαμηλής διοικητικής ικανότητας και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης σε σχέση με το διεθνές πλαίσιο, προκειμένου να υποστηριχθεί επαρκώς η ελληνική οικονομία, καθώς και οι πολίτες. Τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης καλούνται να αντιμετωπίσουν αυτά τα ζητήματα, να σκέφτονται *“έξω από το κουτί”* και να χρησιμοποιούν καινοτόμες στρατηγικές για τη Διοίκηση, όχι μόνο των διαδικασιών αλλά και των υπευθύνων στελεχών, για την ανάπτυξη και την εφαρμογή τους (Zurga, 2013).

Η πρόσφατη οικονομική κρίση είχε καταστροφικές συνέπειες, τόσο στην οικονομία όσο και στην κοινωνία, και οδήγησε σε ανεργία, φτώχεια, κοινωνικό αποκλεισμό και διάφορα θέματα υγείας, πλήττοντας ξαφνικά και δραστικά το βιοτικό επίπεδο των Ελλήνων πολιτών. Το μνημόνιο συμφωνίας που υπέγραψε η ελληνική κυβέρνηση με τους πιστωτές της ΕΕ/ΔΝΤ (Δανειακή Σύμβαση της Ελλάδας, 2010) σχετικά με τον έλεγχο του ελλείμματος, έχει αυξήσει την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις και διαρθρωτικές αλλαγές στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Επιπλέον, η ανάγκη για μετασχηματισμό σε επίπεδο συστήματος έχει προκύψει ταυτόχρονα με την ανάγκη για συνεχή βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Αυτοί οι δύο τύποι αλλαγών απαιτούν επίσης εξειδικευμένα άτομα, τα οποία θα μπορούν να εφαρμόζουν και τους δύο τύπους αλλαγών. Επιπλέον, οι προαναφερθείσες μεταρρυθμίσεις και οι διαρθρωτικές αλλαγές μπορεί να απαιτήσουν πολύ χρόνο για να επιτευχθούν, καθώς συνδέονται με

Τεύχος 1, Αρ. 1

την αλλαγή κουλτούρας του ελληνικού δημόσιου τομέα, συνεπάγονται αλλαγές στις υπάρχουσες νόρμες και απαιτούν συνεχή εκπαίδευση μεγάλου αριθμού διοικητικών στελεχών στη χρήση νέων πρακτικών (Mylonas, 2019).

Παγκόσμιες Τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση

Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν μετά την εμφάνιση της κρίσης, για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2010 και το 2012, έδειξαν ότι τα εθνικά προγράμματα δράσης των κρατών μελών επικεντρώθηκαν: α) στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης μέσω του εξορθολογισμού του δημόσιων οικονομικών και την αναθεώρηση των διαδικασιών, προκειμένου να μειωθούν οι διοικητικές επιβαρύνσεις για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των οργανισμών, β) στην ενσωμάτωση της κανονιστικής μεταρρύθμισης μέσω της αξιολόγησης των επιπτώσεων των κανονιστικών ρυθμίσεων, και γ) στην υποστήριξη και διευκόλυνση της καινοτομίας για την τόνωση της οικονομίας.

Σύμφωνα με τη στρατηγική καινοτομίας του ΟΟΣΑ, προκειμένου να αντιμετωπιστεί επιτυχώς το μέλλον της βιώσιμης Δημόσιας Διοίκησης, απαιτούνται τρία βασικά στοιχεία: α) καινοτομία, μέσω εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών, συνεργασιών και συμμετοχής εργαζομένων, β) συνεχής βελτίωση στους οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης μέσω οργανωσιακής κουλτούρας που βασίζεται σε αξίες και αποτελεσματική ηγεσία και γ) διαρθρωτικές αλλαγές στο σύστημα, μέσω της εφαρμογής μεταρρυθμίσεων στις δημόσιες υπηρεσίες, που προσδιορίζουν αποτελεσματικές πρακτικές και εργαλεία για την υποστήριξη της εφαρμογής τους, τη θέσπιση δεικτών μέτρησης επιδόσεων και τη συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων, καθώς και τη δημιουργία κοινοτήτων και την παροχή ευκαιριών δικτύωσης (OECD, 2010). Μία άλλη μελέτη του ΟΟΣΑ έδειξε επίσης ότι οι δημόσιοι Οργανισμοί συνδέονται θετικά με μοντέλα και εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ότι η ποιότητα έχει καταστεί απαραίτητο μέρος της ανάπτυξης της εθνικής Δημόσιας Διοίκησης, ενσωματωμένη σε στρατηγικά και αναπτυξιακά έγγραφα και σχέδια (OECD, 2010).

Επιπλέον, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN), ένα από τα σημαντικά στοιχεία της Δημόσιας Διοίκησης είναι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση, απαιτούν προσαρμογές στην οργανωσιακή της κουλτούρα. Η ανάγκη για βιώσιμα δημόσια οικονομικά, καθώς και οι εκκλήσεις των πολιτών για υπευθυνότητα, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων Οργανισμών, οδηγεί τις Δημόσιες

Τεύχος 1, Αρ. 1

Διοικήσεις να προσανατολιστούν περισσότερο στα αποτελέσματα. Η ηγεσία της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να αναπτύξει αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, αυξημένη λογοδοσία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, ομαδική εργασία και έμφαση στα κίνητρα και την ευημερία στην εργασία για τους δημόσιους λειτουργούς, προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις νέες προκλήσεις. Οι βασικές αξίες είναι ο επαγγελματισμός των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, η συνεργασία, η καινοτομία, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η βιωσιμότητα και η διαφάνεια. Αυτό αυξάνει το ενδιαφέρον για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, νέες οργανωτικές δομές/μοντέλα και καλύτερο συντονισμό και συνεργασία στο εσωτερικό του δημόσιου οργανισμού. Στην Ευρώπη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο και υποστηρίζει την ανάπτυξη και τη μάθηση σε διεθνές, εθνικό και οργανωσιακό επίπεδο. Πολλές προσπάθειες ανάπτυξης μοντέλων και εργαλείων ποιότητας και διερεύνησης διαφορετικών πτυχών ποιότητας έχουν εφαρμοστεί τις τελευταίες δεκαετίες στη Δημόσια Διοίκηση στην Ευρώπη. Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη για τη Δημόσια Διοίκηση να ερμηνεύει καλύτερα και να εφαρμόζει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις ταχέως μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Έτσι, το δίκτυο EUPAN συνέβαλε στην ανάπτυξη και εφαρμογή εργαλείων και πρακτικών διοίκησης ποιότητας και εργαλείων και πρακτικών διοίκησης ποιότητας, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – Common Assessment Framework (EUPAN, 2019).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ιδιωτικοί και δημόσιοι οργανισμοί παγκοσμίως, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, αντικαθιστούν τις συμβατικές μεθόδους και τα συστήματα διοίκησης με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Αντιμέτωποι με τον έντονο ανταγωνισμό και τις περιβαλλοντικές αναταραχές, οι οργανισμοί παγκοσμίως προσανατολίζονται στη ποιότητα και στον πελάτη. Η παροχή εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών έχει εξελιχθεί σε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στην ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά. Σε απάντηση στη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, πολλοί οργανισμοί στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη εφαρμόζουν νέες πρακτικές διοίκησης (Aldaweesh et al., 2013). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι μια σχετικά νέα προσέγγιση στη διοίκηση ιδιωτικών και

Τεύχος 1, Αρ. 1

δημόσιων οργανισμών. Στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών, αντικαθιστώντας τα συμβατικά συστήματα διοίκησης (Sainis, et al., 2016a, Sallis, 2014, Salih, 2008). Ο Δερβιτσιώτης (1998) όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μία συστημική προσέγγιση για τη διαχείριση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών, εστιάζοντας στη συνεχή βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών (μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος εργαλείων και πρακτικών), με συμμετοχή και συμβολή όλων των στελεχών του οργανισμού και των ενδιαφερομένων φορέων (stakeholders). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, γεγονός που διασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις, ηγέτες στον τομέα τους, έχουν εφαρμόσει πρακτικές ποιότητας και έχουν βραβευτεί για αυτές. Οι πιο γνωστές πολυεθνικές εταιρείες όπως η Motorola και η General Electric, και παγκόσμιες φαρμακευτικές εταιρείες, όπως οι Baxter, Johnson & Johnson και Novartis, έχουν υιοθετήσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Επίσης οι KLM, Nestlé, Bosch, Philips, Renault, Volkswagen AG, BMW, έχουν εφαρμόσει συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έχουν βραβευτεί με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EFQM Excellence Award) από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM). Στις ΗΠΑ, το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (NIST) του υπουργείου Εμπορίου απένειμε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award σε πολλούς οργανισμούς, όπως το Memorial Hospital and Health Care Center, το Sutter Davis Hospital, τη Boeing Aerospace Support, την Caterpillar Financial Services, την The Ritz-Carlton Hotel Company, τη Merrill Lynch Credit Corp., την Xerox Business Products, τη Systems and Services, την IBM Rochester, τη Federal Express, την Westinghouse Electric Corp., τη Motorola, το Charter School of San Diego, το Richland College, το University of Wisconsin-Stout και πολλούς άλλους οργανισμούς για την απόδοσή τους (Klochkov, et al., 2019).

Αξιολόγηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Αριστείας

Σύμφωνα με τους Wilkinson et al. (1998), όλο και περισσότερες έρευνες εξετάζουν την έκταση εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την επίδρασή της στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών έδειξαν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υιοθετείται όλο και περισσότερο από οργανισμούς στις ΗΠΑ και την Ευρώπη. Οι περισσότερες από τις

Τεύχος 1, Αρ. 1

μελέτες που εξετάστηκαν έδειξαν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να προσθέσει αξία στην ανταγωνιστική στρατηγική ενός οργανισμού. Η πλειοψηφία των μελετών διακρίνουν ένα ευρύ φάσμα βελτιώσεων στην απόδοση των επιχειρήσεων από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μία μελέτη στις ΗΠΑ προσπάθησε να συνδέσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με την αποτελεσματικότητα. Το Γενικό Λογιστικό Γραφείο των ΗΠΑ (General Accounting Office, 1991) διαπίστωσε ότι οι εταιρείες που υιοθέτησαν πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσίασαν μια συνολική βελτίωση στην οργανωσιακή τους επίδοση (υψηλότερη παραγωγικότητα, καλύτερες σχέσεις εργαζομένων, μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, αυξημένο μερίδιο αγοράς και βελτιωμένη κερδοφορία). Ειδικότερα:

1. Οι εργαζόμενοι στις εταιρείες που αξιολογήθηκαν βίωσαν εμπειρία αυξημένης εργασιακής ικανοποίησης και συμμετοχής στη διοίκηση, ενώ μειώθηκε η επιθυμία τους να αλλάξουν εταιρεία (turnover).
2. Καταγράφηκε σημαντική βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και μείωση του κόστους. Οι εταιρείες αύξησαν την αξιοπιστία τους, μείωσαν τα λάθη/παραλείψεις και το λειτουργικό τους κόστος.
3. Επιτεύχθηκε μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών. Τα δεδομένα σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη βασίστηκαν στα αποτελέσματα της συνολικής αντίληψης των πελατών σχετικά με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, τον αριθμό των παραπόνων που ελήφθησαν και τα ποσοστά διατήρησης των πελατών.
4. Αυξήθηκε το μερίδιο αγοράς και επιτεύχθηκαν μεγαλύτερα επίπεδα κερδοφορίας.

Οι Swift et al. (1998) δήλωσαν ότι η θεσμοθέτηση της στρατηγικής απαιτεί μια κουλτούρα που υποστηρίζει τη στρατηγική. Για τους περισσότερους οργανισμούς, μια στρατηγική βασισμένη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) απαιτεί μια σημαντική, αν όχι ριζική, αλλαγή στον τρόπο που σκέφτονται οι άνθρωποι. Οι αναγνωρισμένοι εμπειρογνώμονες συμφωνούν στην ανάγκη για μετασχηματισμό του συστήματος διοίκησης, των αξιών και της οργανωσιακής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τους Sashkin et al. (1993), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι οι κύκλοι ποιότητας, ο στατιστικός έλεγχος διαδικασιών ή άλλα εργαλεία που αναπτύχθηκαν και διδάσκονταν από διακεκριμένους Καθηγητές και Συμβούλους Επιχειρήσεων (μεταξύ άλλων από τους Deming, Juran και Crosby). Τέτοια εργαλεία (για παράδειγμα, διαγράμματα ελέγχου, γραφήματα Pareto, ιστογράμματα, διαγράμματα διασποράς, διαγράμματα ροής, στατιστικός έλεγχος διαδικασιών, διαγράμματα Fishbone, μέθοδος Taguchi, factor ανάλυση, διαγράμματα συνάφειας, κ.λπ.) είναι απαραίτητα, επειδή επιτρέπουν στο ανθρώπινο δυναμικό την εκτέλεση των δραστηριοτήτων που παράγουν ποιότητα, αλλά τα εργαλεία δεν είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τα εργαλεία είναι απαραίτητα, όχι όμως και

Τεύχος 1, Αρ. 1

επαρκή για την ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό. Τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη της διοίκησης πρέπει να δεσμευτούν πραγματικά και για τη δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και για τα εργαλεία και τις τεχνικές που προορίζονται να την υποστηρίξουν (Sallis, 2014).

Στοιχεία Ποιότητας και Κουλτούρας Αριστείας

Η κουλτούρα ποιότητας αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Σύμφωνα με τους Swift et al., (1998), ορισμένες πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να διαφέρουν μεταξύ οργανισμών διαφορετικού τύπου, υπάρχει εντούτοις ομόφωνη αποδοχή της σημασίας άσκησης ηγεσίας από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού όσον αφορά στην εφαρμογή και στην ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας (Kedar et al., 2016).

Ο Δρ Reimann (1991), διευθυντής του Βραβείου Ποιότητας των ΗΠΑ Malcolm Baldrige National Quality Award, συνοψίζει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αριστείας ως εξής:

- Προωθεί την έμφαση στην ποιότητα και να συμμετέχει προσωπικά σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης της εταιρείας.
- Είναι εύκολα προσεγγίσιμος από υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (stakeholders).
- Αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης και εγγύτητας. Διαμορφώνει τις συνθήκες για συνεργασία και ομαδική εργασία, ενδυνάμωση των υπαλλήλων και προάγει τη δημιουργία ομάδων βελτίωσης, διοίκησης μέσω στόχων, δημιουργώντας έναν οργανισμό γνώσης και συνεχούς βελτίωσης (Schmidt et al., 1993, Sainis et al., 2016b).

2. Ο οργανισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεσμεύεται να εντοπίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών σε συνεχή βάση και να ανταποκρίνεται σε αυτές προσφέροντας τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες, γεγονός που οδηγεί στην ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών (Kedar et al., 2016, Salih, 2008).

Σύμφωνα με τον Ishikawa (1985), μόνο από ικανοποιημένους πελάτες μπορούν να αυξηθούν τα κέρδη ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Whiteley (1991), ένας οργανισμός με πελατοκεντρικό προσανατολισμό μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες στρατηγικές:

- Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τους πελάτες χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό προϊόντων / υπηρεσιών.
- Ο οργανισμός ζητά τακτικά από τους πελάτες να παρέχουν σχόλια σχετικά με την απόδοσή του, π.χ. η μέτρηση της ικανοποίησης εξετάζει τον βαθμό στον οποίο οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την υπηρεσία που έχουν λάβει.

Τεύχος 1, Αρ. 1

- Τα παράπονα των πελατών αναλύονται τακτικά προκειμένου να προσδιοριστούν προβλήματα στην ποιότητα.
- Εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα που δεν δημιουργούν αξία για τους πελάτες απαλείφονται.
- Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προβούν σε ενέργειες που θα ξεπεράσουν τις προσδοκίες των πελατών.
- Οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται με συνεχή εκπαίδευση και πόρους που διευκολύνουν την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους.
- Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να ενεργούν κατά την κρίση τους όταν απαιτείται γρήγορη δράση τους για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι σε έναν Οργανισμό που υιοθετεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενθαρρύνονται να λαμβάνουν αποφάσεις και να προβαίνουν σε ενέργειες που οδηγούν σε υψηλή ποιότητα και εξαιρετική απόδοση. Έχουν την εξουσία να προγραμματίζουν, να ελέγχουν και να βελτιώνουν την εργασία τους. Το μυστικό της επιτυχίας ενός οργανισμού βρίσκεται στη γνώση του σχετικό με την ενδυνάμωση και απελευθέρωση του κρυμμένου δυναμικού των εργαζομένων (Tracy, 1990, Sainis et al., 2017).

3. Η απόλυτη δύναμη δεν προέρχεται από τον εκφοβισμό του ανθρώπινου δυναμικού με επίδειξη ισχύος, αλλά από την εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος απαλλαγμένου από τον φόβο, ώστε οι εργαζόμενοι να προσφέρουν το καλύτερο που μπορούν. Η Tracy (1990) υπέδειξε τις ακόλουθες αρχές για την ενδυνάμωση των ανθρώπων:

- Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό όταν κάνουν απόλυτα σαφείς τις ευθύνες της εργασίας του. Τα στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους τους όταν έχουν τη σωστή καθοδήγηση και υποστήριξη για την εκτέλεση της εργασίας τους.
- Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους, δίνοντάς τους εξουσία ίση με την ευθύνη που τους έχει ανατεθεί.
- Ο καθορισμός προτύπων αριστείας θα επιτρέψει στο ανθρώπινο δυναμικό να απελευθερώσει το πλήρες δυναμικό του. Όταν τους ζητηθεί να επεκταθούν πέρα από τα αυτοεπιβαλλόμενα όριά τους, οι εργαζόμενοι ανακαλύπτουν δυνάμεις που ποτέ δεν γνώριζαν ότι είχαν.
- Παροχή στους εργαζομένους των κατάλληλων εργαλείων, πρακτικών και οδηγιών, που ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους ώστε να πληρούν τα πρότυπα αριστείας.
- Παροχή στο ανθρώπινο δυναμικό των απαιτούμενων πληροφοριών και της κατάλληλης καθοδήγησης, που θα το βοηθήσουν στη λήψη υγιών επιχειρηματικών αποφάσεων.
- Παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζομένους για την απόδοσή τους. Εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς πρέπει να βελτιώσουν την απόδοσή τους, τότε θα έχουν τη δύναμη να πετύχουν τους στόχους τους.
- Η αναγνώριση και η επιβράβευση των εργαζομένων ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους και τους παρέχει κίνητρο να συνεχίσουν να εκτελούν την εργασία τους με τον καλύτερο τρόπο.
- Η ηγεσία, δείχνοντας εμπιστοσύνη στους εργαζομένους, βοηθάει να πιστέψουν περισσότερο στον εαυτό τους.
- Η ηγεσία ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό όταν εξαλείφει το φόβο από το εργασιακό περιβάλλον και δίνει στο προσωπικό την δυνατότητα να κάνει λάθη. Αυτό ωθεί το ανθρώπινο δυναμικό να ρισκάρει

περισσότερο και να δοκιμάζει νέα όρια χωρίς το φόβο της αποτυχίας, γεγονός που του επιτρέπει να ανακαλύψει όλο το εύρος των δυνατοτήτων του.

- Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη που ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό με τους παραπάνω τρόπους, δημιουργούν ένα θετικό κλίμα μέσα στον οργανισμό, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας του οργανισμού αυτού (Kedar et al., 2016).

4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει μειώσει τις διαφορές στις αμοιβές μεταξύ ανώτατων διοικητικών στελεχών και εργαζόμενων. Οι μεγάλες διαφορές στις αμοιβές δυσχεραίνουν την επίτευξη δικαιοσύνης και μπορεί να υπονομεύσουν ορισμένους ποιοτικούς παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας (Sashkin et al., 1993).

5. Στους Οργανισμούς που υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η εφαρμογή κύκλων ποιότητας είναι μια καλή πρακτική για την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται από μικρές ομάδες εργαζομένων που συνεργάζονται για την αντιμετώπιση προβλημάτων σχετιζόμενων με την εργασία. Τα μέλη της ομάδας συναντώνται τακτικά υπό την επίβλεψη του συντονιστή της ομάδας, ο οποίος διευκολύνει τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Οι ποιοτικοί κύκλοι δεν ασχολούνται μόνο με θέματα ποιότητας, αλλά και παραγωγικότητας, ασφάλειας, ηθικής, κόστους, περιβαλλοντικά και άλλα θέματα (Crocker et al., 1984).

Ο Verespej (1990) διαπίστωσε ότι η εργασία σε ομάδες έχει σημαντικά οφέλη όπως, βελτιωμένη συμμετοχή και απόδοση, υψηλό ηθικό, και αίσθηση ιδιοκτησίας και δέσμευσης για το προϊόν ή την υπηρεσία που δημιουργούν οι ομάδες.

6. Οι εργαζόμενοι σε έναν Οργανισμό που εφαρμόζει πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν ένα μερίδιο ιδιοκτησίας στον Οργανισμό, γίνονται ιδιοκτήτες μέσω ενός προγράμματος απόκτησης μετοχών. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν μετοχές στον οργανισμό, καθώς και λόγο σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, η συνολική απόδοση των εργαζομένων βελτιώνεται ακόμη περισσότερο (Sashkin et al., 1993).

7. Στους Οργανισμούς που υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα επιτεύγματα του προσωπικού αναγνωρίζονται και συμβολικά (πιστοποιητικό, ιστορία ενημερωτικού δελτίου, όνομα υπαλλήλου σε πινακίδα) και υλικά, δηλαδή από την άποψη σημαντικών ανταμοιβών (χρηματικό μπόνους, πρόγραμμα κατανομής κερδών ή ειδικά προνόμια που οι εργαζόμενοι βλέπουν ως σημαντικά) (Sashkin et al., 1993).

Τεύχος 1, Αρ. 1

8. Ο Οργανισμός που εφαρμόζει πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επανεξετάζει και επανασχεδιάζει πάντα τις επιχειρησιακές του διαδικασίες για την επίτευξη βελτιώσεων σε κρίσιμα σύγχρονα θέματα απόδοσης, όπως κόστος, ποιότητα, υπηρεσίες και ταχύτητα (Sainis et al., 2019, Hammer et al., 1993, Kedar et al., 2016).

Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών (continuous process improvement) περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Προσδιορισμός της αποστολής της διαδικασίας.
- Προσδιορισμός των πελατών και των απαιτήσεων.
- Αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης, προσδιορισμός των προβλημάτων και των αιτιών.
- Σχεδιασμός βελτίωσης της διαδικασίας.
- Εφαρμογή νέας διαδικασίας.
- Παρακολούθηση και μέτρηση αποτελεσμάτων και τυποποίηση της νέας διαδικασίας (Kriemadis, 2020 Tague, 1995).

Μέθοδος Εφαρμογής Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Εντός των Οργανισμών Δημόσιας Διοίκησης

Βήμα 1: Δέσμευση της ηγεσίας και ενεργός συμμετοχή στην ανάπτυξη ποιότητας

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη του Οργανισμού πρέπει να αναπτύξουν όραμα, αποστολή, αξίες, πολιτικές και στόχους για την ποιότητα και την παραγωγικότητα, καθώς και να προσδιορίσουν στρατηγικές και πόρους που απαιτούνται για την υποστήριξη της εφαρμογής του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα ανώτατα και ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να εκπαιδεύονται και να εργάζονται προς την κατεύθυνση της συμμετοχής όλων των στελεχών του Οργανισμού στην ανάπτυξη της ποιότητας και στις δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης (Kriemadis, 2020, Sallis, 2014, Prasad, 2017).

Βήμα 2: Συντονιστική επιτροπή για σχεδιασμό εφαρμογής

Σύμφωνα με το πρότυπο ποιότητας Australian / New Zealand Standard (1995), η συντονιστική επιτροπή πρέπει:

α) να ορίσει εκπρόσωπο όλων των τμημάτων του δημόσιου Οργανισμού, β) να έχει την εξουσία να εγκρίνει την πολιτική ποιότητας του Οργανισμού, να ελέγχει την εφαρμογή και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος ποιότητας, και γ) να συμμετέχει στην εκπαίδευση και διοίκηση των ομάδων συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών.

Τεύχος 1, Αρ. 1

Η διευθύνουσα επιτροπή πρέπει να καθορίσει: α) τους λόγους εφαρμογής ενός συστήματος ποιότητας, β) το πεδίο εφαρμογής του συστήματος ποιότητας που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού, γ) ποιο πρότυπο ποιότητας πρέπει να εφαρμόζεται στον Οργανισμό, δ) εάν πρέπει να ζητηθεί πιστοποίηση και από ποιον φορέα, και ε) τις ημερομηνίες-στόχους για τα στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της πιστοποίησης.

Βήμα 3: Συντονιστής ποιότητας

Οι οδηγίες για την επιλογή ενός συντονιστή ποιότητας, σύμφωνα με τους Schuler et al., (1996), περιγράφουν κάποιον που:

1. Ενδιαφέρεται για την ανάθεση του συγκεκριμένου ρόλου, κατανοεί την ποιότητα, σέβεται την αξία της και γνωρίζει πώς εφαρμόζονται τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας.
3. Κατανοεί την οργανωσιακή κουλτούρα και τη σημαντική επίδρασή της στην αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.
4. Απολαμβάνει να ενεργεί ως φορέας αλλαγής.
5. Έχει καλές διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.
6. Έχει αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα.
7. Σέβεται όλους τους συνεργάτες του.
8. Πιστεύει και υποστηρίζει την ομαδική εργασία.

Ο συντονιστής ποιότητας αναφέρεται απευθείας στην ανώτατη διοίκηση και στη συντονιστική επιτροπή και τα βασικά του καθήκοντα είναι ο συντονισμός του συνόλου της διαδικασίας εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, η υποστήριξη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και η διασφάλιση ότι το εγχειρίδιο ποιότητας, οι διαδικασίες και οι οδηγίες σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του Οργανισμού (Salih, 2008).

Βήμα 4: Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις έννοιες και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα οφέλη του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τις στρατηγικές εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα ειδικά εργαλεία (όπως η ανάπτυξη διαγραμμάτων ροής, η συγγραφή και ανάπτυξη διαδικασιών), την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων συνεχούς βελτίωσης και την ομαδική επίλυση προβλημάτων (Arnold, 1994, Prasad, 2017).

Βήμα 5: Προσδιορισμός βασικών διεργασιών

Βασικές διεργασίες στους περισσότερους Οργανισμούς, σύμφωνα με τους Freeman (1993) και Kriemadis (2020) αποτελούν τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Πώς εντοπίζονται οι ανάγκες των πολιτών;
2. Πώς οι ανάγκες μετατρέπονται σε υπηρεσίες;

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Κριεμάδης, Α., Σιούτου, Α. (2021). Μεθοδολογία και Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 56-70.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 1, Αρ. 1

3. Πώς υποστηρίζεται και αναπτύσσεται το ανθρώπινο δυναμικό;
4. Πώς παρακολουθείται η απόδοση των εργαζομένων;
5. Πώς αναγνωρίζονται και αξιολογούνται τα επιτεύγματα των εργαζομένων;
6. Πώς επιλέγεται το ανθρώπινο δυναμικό;
7. Πώς εξελίσσεται το ανθρώπινο δυναμικό;
8. Πώς αξιολογούνται οι διεργασίες;

Είναι καθήκον της διοίκησης να αποφασίζει ποιες διεργασίες είναι πραγματικά κύριες και ποιες είναι υποστηρικτικές.

Βήμα 6: Ανάπτυξη του εγχειριδίου ποιότητας

Το εγχειρίδιο ποιότητας, σύμφωνα με τον Tricker (1998), είναι ένα ρυθμιστικό έγγραφο ανώτερου επιπέδου της γενικής πολιτικής ποιότητας, των στόχων ποιότητας και των στρατηγικών ποιότητας του Οργανισμού. Η συντονιστική επιτροπή, μαζί με τον υπεύθυνο ποιότητας (και με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ποιότητας), αναπτύσσουν το εγχειρίδιο ποιότητας.

Βήμα 7: Ανάπτυξη του εγχειριδίου λειτουργικών διεργασιών

Σύμφωνα με τον Hoyle (1998), ένα εγχειρίδιο λειτουργικών διεργασιών καθορίζει τις κύριες και υποστηρικτικές διεργασίες, καθώς και τις διατμηματικές διεργασίες, τις οδηγίες εργασίας, και άλλα απαραίτητα έγγραφα.

Βήμα 8: Εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η συντονιστική επιτροπή και ο υπεύθυνος ποιότητας είναι αρμόδιοι για τη σταδιακή εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ποιότητας. Πρέπει να δημιουργηθούν ομάδες εργασίας, οι οποίες θα εξετάσουν και θα βελτιώσουν τον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου οργανισμού μελετώντας τις διεργασίες του. Είναι μία μακροπρόθεσμη διαδικασία, ειδικά εάν υπάρχει ανάγκη για αλλαγή κουλτούρας (Prasad, 2017).

Βήμα 9: Έλεγχος και ανασκόπηση του συστήματος ποιότητας

Σύμφωνα με το πρότυπο Australian / New Zealand (1995), ο υπεύθυνος ποιότητας θα πρέπει να καταρτίσει ένα πρόγραμμα ελέγχου και να φροντίσει ώστε το προσωπικό να εκπαιδευτεί ως εσωτερικοί ελεγκτές ποιότητας (Prasad, 2017, Salih, 2008). Η συντονιστική επιτροπή θα πρέπει να πραγματοποιεί τακτικές ανασκοπήσεις σε όλες τις φάσεις εφαρμογής, ώστε να μπορεί δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εξακολουθεί να είναι κατάλληλο;
2. Πόσα παράπονα πελατών έχουν ληφθεί και ποια είναι η βάση αυτών των παραπόνων;
3. Ποια είναι τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων ποιότητας;

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Κριεμάδης, Α., Σιούτου, Α. (2021). Μεθοδολογία και Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 56-70.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 1, Αρ. 1

4. Πόσες μη συμμορφώσεις με τις απαιτήσεις του συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν καταγραφεί;

Συμπεράσματα

Ένα ευρύ φάσμα Οργανισμών (δημόσιων και ιδιωτικών) έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ποιότητας και έχουν αγκαλιάσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως το νέο τους σύστημα διοίκησης, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους προσφέροντάς τους υπηρεσίες και προϊόντα ποιότητας, αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα ανώτατα και ανώτερα διοικητικά στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, που εφαρμόζουν τις αρχές και τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι μόνο οι μέθοδοι και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συνεχή βελτίωση στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι μέθοδοι και τα εργαλεία είναι απαραίτητα, αλλά όχι επαρκή. Τα ανώτατα και ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να καλλιεργήσουν και να διατηρήσουν μια κουλτούρα ποιότητας στον οργανισμό τους, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα στοιχεία: α) ποιοτική ηγεσία, β) προσανατολισμός στους πολίτες, γ) ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, δ) ομαδική εργασία, και ε) συνεχής βελτίωση της ποιότητας (Prasad, 2017). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να βοηθήσει τα ανώτατα και ανώτερα διοικητικά στελέχη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης να εφαρμόσουν αρχές και πρακτικές διοίκησης ποιότητας στους οργανισμούς τους, ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί, λιγότερο δαπανηροί και να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών (Sioutou et al., 2020, Kriemadis, 2020).

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aldaweesh, M., Al-Karaghoul, W., Gallear, D. (2013). The Effective Implementation of Total Quality Management and Leadership in Saudi Universities: A Framework to Enhancing H.E. Strategy. Paper presented at European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems 2013, Windsor, UK, Διαθέσιμο:

https://www.researchgate.net/publication/322656578_The_Effective_Implementation_of_Total_Quality_Management_and_Leadership_in_Saudi_Universities_A_Framework_to_Enhancing_HE_Strategy [Ανακτήθηκε Ιούνιο 2021].

Arnold, K. (1994). *The manager's guide to ISO 9000*. New York: Macmillan.

Crocker, O., Charney, C., Chiu, J. (1984). *Quality circles*. New York: Methuen.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2021

Κριεμάδης, Α., Σιούτου, Α. (2021). Μεθοδολογία και Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 56-70.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

- Davidow, W. and Uttal, B. (1989). *Total customer service*. New York: Harper-Collins.
- Dervitsiotis, K. N. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. *Total Quality Management*, 9(1), 109–122.
- EUPAN. (2019). EUPAN Strategy Paper. Διαθέσιμο: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/06/EUPAN-Strategy-Paper-2019-2022.pdf>, [Ανακτήθηκε Ιούνιο 2021].
- Freeman, R. (1993). *Quality Assurance in training and education*. London: Kogan.
- Hall, T. (1992). *The quality manual*. New York: Wiley.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York: Harper-Collins.
- Hoyle, D. (1998). *ISO 9000 Quality Systems Development Handbook: A Systems Engineering Approach*. London: Routledge.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way* Translated by Lu, D.J., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Standards Australia/Standards New Zealand Committee QR/8. (1995). *Quality system guidelines*. Standards Australia & Standards New Zealand.
- Kedar, A. P., Borikar, V. N. (2016). Critical Success Factors for Effective Implementation of TQM & TPM. *International Journal for Innovative Research in Science & Technology*, 2(9), 2349–6010.
- Klochkov, Y., Alasas, B., Anand, A., Papic, L. (2019). Implementation of Six Sigma Methodology in Syrian Pharmaceutical Companies, In: *System Performance and Management Analytics. Asset Analytics*, P. Kapur, Y. Klochkov, A. Verma, G. Singh (eds.), Singapore: Springer, 229-240.
- Kriemadis, A. (2020). Developing a world class organization by implementing a Total Quality Management plan. Paper Presented in Round Table “Modernization strategies, tools and techniques for public and private organizations”. 16th HSSS National and International Online Conference “Effective management of public and private organizations through systems and technologies”, 24-26 September.
- Mylonas, Y. (2019). Greek Crisis, Eurozone Crisis, Global Capitalist Crisis, In: *The “Greek Crisis” in Europe* [e-book], Y Mylonas, Leiden: Brill, 48-86. Διαθέσιμο: <https://brill.com/view/book/9789004409187/BP000002.xml>, [Ανακτήθηκε Ιούνιο 2021].
- OECD. (2010). *Innovative Workplaces: Making Better Use of Skills within Organizations*. Διαθέσιμο: <http://www.oecd.org/dataoecd/31/4/46458265.pdf>, [Ανακτήθηκε Ιούνιο 2021].
- OECD. (2010, August 16). *The OECD Innovative Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow, Executive Summary*. Διαθέσιμο: <http://www.oecd.org/dataoecd/3/14/45302349.pdf>, [Ανακτήθηκε Ιούνιο 2021].
- Prasad, R. V. S. (2017). Total Quality Management in Higher Education, In: *Statistical Approaches on Multidisciplinary Research*, S. Vignesh, A. Ph. Arokiadoss (Eds.), Surragh Publishers, 118–125.
- Redmond, R., Curtis, E., Noone, T., Keenan, P. (2008). Quality in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 22(5), 432–441.

- Riemann, C. W. (1991). Winning Strategies for Quality Improvement. *Business America*, 8-11.
- Sainis, G., Haritos, G., Kriemadis, T., Fowler, M. (2016a). The quality journey of Greek SMEs, In: *International Conference on Manufacturing Research: Advances in Transdisciplinary Engineering*, Y. M. Goh, K. Case (eds.), (Vol. 3), Loughborough: IOS Press, 508–513.
- Sainis, G., Haritos, G., Kriemadis, A., Fowler, M. (2016b). The willingness of ISO certified Greek SMEs to continue their quality journey to TQM under crisis conditions: a systemic approach. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 6(4), 327–348.
- Sainis, G., Haritos, G., Kriemadis, A., Fowler, M. (2017). The Quality Journey for Greek SMEs and their Financial Performance. *Production and Manufacturing Research*, 5(01), 306–327.
- Sainis, G., Haritos, G., Kriemadis, T., Pappasolomou, I. (2019). TQM for Greek SMEs: an alternative in facing crisis conditions. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(1), 41–58.
- Salih, T. (2008). Total Quality Management in Education. *Zanco Journal*, 36, 17–34.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. London: Routledge.
- Sashkin, M., Kizer, K. (1993). *Putting total quality to work*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schmidt, W., Finnigan, J. (1993). *TQM Manager*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schuler, C., Dunlap, J. and Schuler, K. (1996). *ISO 9000*. New York: Delmar.
- Schmidhuber, L., Wiener, M. (2018). Aiming for a sustainable future: conceptualizing public open foresight. *Public Management Review*, 20(1), 82-107.
- Sioutou, A., Kriemadis, Th., Verdis, A., Travlos, A., (2020). Implementing the Deming Management Method in Public Administration: A Systemic Approach. *International Journal of Applied Systemic Studies*, xx-xx, (accepted).
- Swift, J., Ross, J., Omachonu, V. (1998). *Principles of Total Quality*. Boca Raton: St. Lucie.
- Tague, N. (1995). *The Quality Toolbox*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Tracy, D. (1990). *Ten steps to empowerment*. New York: Quill.
- Verespej, M. (1990). When you put the team in charge. *Industry Week*, 239(23), 30–32.
- Whiteley, R. (1991). *The customer driven company*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., Marchington, M. (1998). *Managing with total quality management*. London: MacMillan Press.
- Zurga, G. (2013). *Contemporary Challenges and Approaches to Quality in Public Administration. A European and National Perspective*. Διαθέσιμο: https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdk_cd_40, [Ανακτήθηκε Ιούνιο 2021].