

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση  
εσωτερικών και εξωτερικών πελατών  
σε δημόσια υπηρεσία»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΑΡΑΧΩΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΔΡ. ΠΑΝΤΟΥΒΑΚΗΣ ΑΓΓΕΛΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ ΙΟΥΝΙΟΣ 2014**

# **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Περίληψη	13
Περίληψη στην αγγλική	15
Ευχαριστίες	16

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

<b>1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>17</b>
1.2. Προσδιορισμός του προβλήματος	19
1.3. Στόχοι της έρευνας	22

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

<b>ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ</b>	<b>23</b>
2.1. Η έννοια της υπηρεσίας	23
2.1.1. Οι εσωτερικές υπηρεσίες	25
2.2. Η έννοια της ποιότητας	26
2.2.1. Από την ποιότητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	27
2.2.2. Η ποιότητα στις υπηρεσίες	33
2.2.3. Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών	34
2.2.4. Οι Διαστάσεις της ποιότητας	36
2.3. Τα βραβεία ποιότητας	38
2.4. Η έννοια του πελάτη	39

2.4.1. Διαφορές εσωτερικών και εξωτερικών πελατών	40
2.5. Η έννοια της ικανοποίησης	41
2.5.1. Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη	43
2.5.2. Εργασιακή ικανοποίηση	44
2.5.3. Θεωρίες παρακίνησης	45
2.6. Δημόσιος τομέας και ποιότητα	48

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ & ΤΗΣ**

#### **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ 52**

3.1. Εργαλεία μέτρησης της ποιότητας	52
3.2. Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών	53
3.2.1. Το μοντέλο Kano	53
3.2.2. Το Μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών	54
3.2.3. Μοντέλο SERVQUAL	55
3.2.4. Το μοντέλο SERVPERF	55
3.2.5. Το μοντέλο OLIVER	56
3.3. Μέτρηση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών	56
3.4. Μέτρηση της ικανοποίησης	57
3.5. Η περίπτωση του Οργανισμού Κατά των Ναρκωτικών (Ο.ΚΑ.ΝΑ)	59

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

<b>ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ</b>	<b>61</b>
4.1. Ερευνητικά εργαλεία	61
4.1.1. Δομή ερωτηματολογίων	62
4.2. Στρατηγική συγκρότησης του δείγματος	64
4.2.1. Δειγματοληπτικό σχέδιο	65
4.2.2 Διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων	65
4.2.3.Κωδικοποίηση των δεδομένων	65
4.3. Αξιοπιστία ερευνητικών εργαλείων	68
4.4. Μέγεθος δείγματος	71
4.5. Το εργαλείο SERVQUAL	71
4.6. Περιορισμοί της έρευνας	76

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b>	<b>77</b>
5.1. Περιγραφική ανάλυση	77
5.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εξωτερικών πελατών	77
5.1.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εργαζομένων	82
5.2. Κατανομή συχνοτήτων δηλώσεων ικανοποίησης εξωτερικών πελατών	86
5.3. Κατανομή συχνοτήτων ερωτήσεων ικανοποίησης εσωτερικών πελατών	91
5.4. Έλεγχος κανονικότητας των διαστάσεων ποιότητας	100

5.5. Επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών	103
5.6. Συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων τις διαστάσεις της ποιότητας	105
5.7. Συσχέτιση της ικανοποίησης των ασθενών με τις διαστάσεις της ποιότητας	107
5.8. «Χάσματα» μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των εσωτερικών πελατών σχετικά με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών	109
5.9. Σύγκριση της ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία	110
5.9.1. Ηλικία	111
5.9.2. Φύλο	111
5.9.3. Εκπαίδευση	112
5.9.4. Οικογενειακή κατάσταση	113
5.9.5. Δομή απασχόλησης	113
5.9.6. Έτη στην υπηρεσία	115
5.10. Σύγκριση της ικανοποίησης των ασθενών ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία	115
5.10.1. Ηλικία	116
5.10.2. Φύλο	117
5.10.3. Εκπαίδευση	117
5.10.4. Οικογενειακή κατάσταση	118
5.10.5 Ουσία υποκατάστασης	119

5.10.6. Διάρκεια παρακολούθησης του προγράμματος υποκατάστασης	120
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	
6.1. Συμπεράσματα	122
Βιβλιογραφία	124
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	
Πίνακας 2.1.: Τα 14 σημεία βελτίωσης του Deming	30
Πίνακας 2.2.: Οι 5 «θανάσιμες ασθένειες το Deming	30
Πίνακας 2.3.: Τα 14 σημεία βελτίωσης του Crosby	31
Πίνακας 4.1.: Κωδικοποίηση δημογραφικών ερωτήσεων εσωτερικών & εξωτερικών πελατών	67
Πίνακας 5.5: Μέση τιμή προσδοκώμενης ποιότητας εσωτερικών πελατών	102
Πίνακας 5.6: Μέσο επίπεδο ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών	103
Πίνακας 5.7: Μέσο επίπεδο ικανοποίησης εσωτερικών πελατών	104
Πίνακας 5.8: Μέσο επίπεδο ποιότητας εξωτερικών και ικανοποίησης εξ. Πελατών	104
Πίνακας 5.9: Συσχέτιση (Pearson's r) μεταξύ ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και διαστάσεων εσωτερικής ποιότητας (προσδοκίες)	105
Πίνακας 5.10: Συσχέτιση (Spearman's ρ) μεταξύ ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και της διάστασης «ασφάλεια»	105

Πίνακας 5.11: Συσχέτιση (Pearson's r) μεταξύ ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και διαστάσεων εσωτερικής ποιότητας (αντιλήψεις)	106
Πίνακας 5.12: Συσχέτιση (Spearman's ρ) μεταξύ ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και διάστασης ασφάλεια	106
Πίνακας 5.13: Συσχέτιση (Spearman's ρ) μεταξύ ικανοποίησης εξωτερικών πελατών και διαστάσεων εξωτερικής ποιότητας	107
Πίνακας 5.14: Χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων εσωτερικών πελατών για την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών	109
Πίνακας 5.15: Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με την ηλικία	111
Πίνακας 5.16: Ανάλυση διακύμανσης	111
Πίνακας 5.17: Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με το φύλο	111
Πίνακας 5.18:	112
Πίνακας 5.19: Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με την εκπαίδευση	112
Πίνακας 5.20: Ανάλυση διακύμανσης	113
Πίνακας 5.21: Ικανοποίησης εργαζομένων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση	113
Πίνακας 5.22: Ανάλυση διακύμανσης	113
Πίνακας 5.23: Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με την δομή απασχόλησης	114
Πίνακας 5.24: Ανάλυση διακύμανσης	114
Πίνακας 5.25: Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με δομή απασχόλησης	114

Πίνακας 5.26: Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με τα έτη στην υπηρεσία	115
Πίνακας 5.27: Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με τα έτη στην υπηρεσία	115
Πίνακας 5.28: Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την ηλικία	116
Πίνακας 5.29: Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την ηλικία	116
Πίνακας 5.30: Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με το φύλο	117
Πίνακας 5.31:	117
Πίνακας 5.32: Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την εκπαίδευση	118
Πίνακας 5.33:	118
Πίνακας 5.34: Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση	118
Πίνακας 5.35:	119
Πίνακας 5.36 Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την ουσία υποκατάστασης	119
Πίνακας 5.37: Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την διάρκεια παρακολούθησης του προγράμματος υποκατάστασης	120
Πίνακας 5.38:	120

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1.1.: Σχέση εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών – ικανοποίησης πελάτη	20
Σχήμα 1.2.: Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους	21
Σχήμα 2.1.: Διάγραμμα στατιστικού ελέγχου του Shewhart	28



Σχήμα 2.2.: Κύκλος συνεχούς βελτίωσης του Deming	29
Σχήμα 2.3.: Το «σπειροειδές ελατήριο του Juran	32
Σχήμα 2.4.: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow	46
Σχήμα: 2.5.: Η παρακίνηση κατά τον Vroom	48
Σχήμα 3.1.: Το μοντέλο ποιότητας του Kano	54
Σχήμα: 4.1.: Μοντέλο χασμάτων Parasuraman et al	73

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 5.1.: Κατανομή ηλικίας εξωτερικών πελατών	78
Διάγραμμα: 5.2.: Κατανομή φύλου εξωτερικών πελατών	78
Διάγραμμα 5.3: Κατανομή των εξωτερικών πελατών βάσει της εκπαίδευσή τους	79
Διάγραμμα 5.4.: Κατανομή των εξωτερικών πελατών βάσει της οικογενειακής τους κατάστασης	80
Διάγραμμα 5.5.: Κατανομή των εξωτερικών πελατών βάσει της ουσίας υποκατάστασης που χορηγούνται	81
Διάγραμμα 5.6.: Κατανομή των εξωτερικών πελατών των ετών που παρακολουθούν το Πρόγραμμα Υποκατάστασης	82
Διάγραμμα 5.7: Κατανομή ηλικίας των εσωτερικών πελατών	83
Διάγραμμα 5.8: Κατανομή φύλου των εσωτερικών πελατών	83
Διάγραμμα 5.9.: Κατανομή των εξωτερικών πελατών βάσει της εκπαίδευσή τους	84

Διάγραμμα 5.10.: Κατανομή των εσωτερικών πελατών βάσει της οικογενειακή του κατάσταση	85
Διάγραμμα 5.11.: Κατανομή των εσωτερικών πελατών βάσει της δομής στην οποία απασχολούνται	85
Διάγραμμα 5.12.: Κατανομή των εσωτερικών πελατών βάσει τα έτη που έχουν στην υπηρεσία	86
Διάγραμμα 5.13 : Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «Συνολικά, η υπηρεσία που λάβατε από τον OKANA συναντά τις προσδοκίες σας»	87
Διάγραμμα 5.14: Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «συνολικά, ο OKANA είναι ένας καλός οργανισμός για τους ασθενείς»	88
Διάγραμμα 5.15 : Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «συνολικά είστε πολύ ικανοποιημένοι από την σχέση σας με τον οργανισμό»	89
Διάγραμμα 5.16 : Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «συνολικά, ο OKANA συμπεριφέρεται στους ασθενείς δίκαια»	90
Διάγραμμα 5. 17: Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «γενικά οι ασθενείς είστε πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που σας προσφέρει/παρέχει ο OKANA»	91
Διάγραμμα 5.18: Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος είστε από τον/την υπεύθυνο/η	

του τμήματος σας»	92
Διάγραμμα 5.19: Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες σας για προαγωγή εντός του οργανισμού»	93
Διάγραμμα 5.20: Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις πρόσθετες παροχές σας»	94
Διάγραμμα 5.21: Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από συναδέλφους σας»	95
Διάγραμμα 5.22: Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας»	96
Διάγραμμα 5.23: Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το επίπεδο επικοινωνίας που έχετε με τους υπόλοιπους συναδέλφους»	97
Διάγραμμα 5.24: Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις αποδοχές σας»	98
Διάγραμμα 5.25 : Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ενδεχόμενες άλλες ανταμοιβές σας»	99
Διάγραμμα 5.26 : Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις διαδικασίες κατά την εργασία σας»	100

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ**

Παράρτημα Ι	131
Παράρτημα ΙΙ	142

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει καταρχήν το επίπεδο των εσωτερικών και εξωτερικών υπηρεσιών που παρέχει ο Οργανισμός Κατά των Ναρκωτικών (ΟΚΑΝΑ) στους εργαζομένους και στους ασθενείς του προγράμματος υποκατάστασης στο νομό Αττική. Παράλληλα θα διερευνήσει τη πιθανή ύπαρξη σχέσης μεταξύ της εσωτερικής ποιότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων όπως και την ύπαρξη σχέσης μεταξύ ποιότητας εξωτερικών υπηρεσιών και ικανοποίησης των ασθενών. Τέλος θα διευκρινίσει τη πιθανή επίδραση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των δύο υποομάδων μελέτης και της ικανοποίησης αυτών.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον μήνα Απρίλιο του 2014 στην Αττική και σε αυτή έλαβαν μέρος το μεγαλύτερο μέρος των μονάδων υποκατάστασης (19) στο νομό Αττικής όπως και οι περισσότερες λοιπές υπηρεσίες του οργανισμού στον ίδιο νομό (5). Για την μέτρηση της ποιότητας τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Servqual. Σε ότι αφορά τους εργαζομένους διερευνήθηκαν τόσο οι προσδοκίες όσο και οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας τα δύο ζεύγη των 22 ερωτήσεων το καθένα. Σε ότι αφορά τους ασθενείς χρησιμοποιήθηκε μόνο το τμήμα που μετράει τις αντιλαμβανόμενη ποιότητα, ενώ και στα δύο δείγματα προστέθηκαν ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση και ερωτήσεις για τα δημογραφικά τους στοιχεία. Το δείγμα των ασθενών ανήλθε σε  $n = 164$  άτομα, ενώ αυτό των εργαζομένων σε  $n = 191$ .

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι η μέση τιμή για την συνολική ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών είναι 4,42 και κυμάνθηκε μεταξύ 4,12 – 4,72. Αντίθετα η μέση τιμή για την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών είναι υψηλότερη (5,77) και κυμάνθηκε μεταξύ 5,46 – 6,14. Η ικανοποίηση των εργαζομένων βρέθηκε εξίσου σε χαμηλότερο επίπεδο (3,77) σε σχέση με την ικανοποίηση των ασθενών που κυμάνθηκε σχετικά σε υψηλό επίπεδο (5,77). Τέλος βρέθηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής θετικής συσχέτισης και μάλιστα αρκετά ισχυρή (0,43-0,57) μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης αυτών. Επίσης παρατηρήθηκε ισχυρή συσχέτιση (0,71-0,77) μεταξύ της ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης των ασθενών.

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών σε ένα οργανισμό επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των

εργαζομένων, όπως επίσης η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους τελικούς πελάτες, στη συγκεκριμένη περίπτωση στους ασθενείς του προγράμματος υποκατάστασης επηρεάζει εξίσου σημαντικά την ικανοποίησή τους.

## Summary

The aim of this study was to evaluate the internal and external services, that OKANA provides to the employees and patients, in the region of Attiki. It also investigates the correlation between internal quality and employees' satisfaction as well as the correlation between external services and patients' satisfaction. There is also an evaluation between satisfaction and the demographics of the two groups of the study.

The study was conducted on April 2014 in the region of Attiki. 19 substitution units and other 5 units of the organization participated. SERVQUAL questionnaire was used for the evaluation of the internal and external services quality. As for the employees, expectations and perceptions of the service quality were examined, using 22 couples of questions. As for the patients, only perceptions of the quality services were examined. For both groups, questions for satisfaction and demographics were included. 164 patients and 191 employees participated.

The mean value of internal services total quality was 4,42 and the range was between 4,12-4,72. The mean value of external services quality was higher (5,77) and the range was between 5,46-6,14. Employees' satisfaction scored lower ( 3,77 ) than the patients' satisfaction (5,77). It was found significant positive correlation (0,43-0,57) between internal services quality and internal customers' satisfaction. It was also found significant correlation (0,71-0,77) between external services quality and patients' satisfaction.

In conclusion, internal services quality in an organization, affects employees' satisfaction. Service quality towards customers- in this case, towards substitution program patients- affects significantly their satisfaction..

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας θα ήθελα ειλικρινά να ευχαριστήσω καταρχήν, τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Παντουβάκη Άγγελο για τις πολύτιμες συμβουλές του και την καθοδήγησή που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διατριβής. Τον υποψήφιο διδάκτορα κ. Πατσιούρα Χρήστο για τις εύστοχες παρατηρήσεις του, τους αγαπητούς συναδέλφους που είτε βοήθησαν με οποιοδήποτε τρόπο να διεξαχθεί η συγκεκριμένη έρευνα, είτε συμμετείχαν σε αυτή και φυσικά τους ασθενείς του Προγράμματος Υποκατάστασης στην Αττικής που προθυμοποιήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Τέλος δεν θα μπορούσα να παραλείψω τους γονείς μου, για την αμέριστη ηθική και υλική συμπαράσταση τους καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## **1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τις τελευταίες δεκαετίες η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών συνεχώς αυξάνεται καθώς πλήθος ερευνών μεταξύ των άλλων συνδέει την ποιότητα με την ικανοποίηση και την συγκράτηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Συγκεκριμένα υποστηρίζεται ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών και εξωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης των εργαζομένων και των τελικών πελατών ενός οργανισμού.

Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών και πώς αυτή συνδέεται με την ικανοποίηση του πελάτη. Για παράδειγμα οι Hallowell et al. (1996) συνδέουν την ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την ικανότητα του προσωπικού για εξυπηρέτηση. Εξίσου οι Heskett et. al. (1994) μέσα από την αλυσίδα «Υπηρεσίας – Κέρδους» όπως την ονομάζουν, συνδέουν στενά την εσωτερική ποιότητα με την ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να προσδιορίσει το επίπεδο της ποιότητας α) των εσωτερικών υπηρεσιών που παρέχονται μεταξύ των εργαζομένων στον ΟΚΑΝΑ, β) των εξωτερικών υπηρεσιών που παρέχονται από τον ΟΚΑΝΑ στους χρήστες που παρακολουθούν το Πρόγραμμα Υποκατάστασης (Π.Υ.) στην Αττική. Παράλληλα να προσδιορίσει το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων του οργανισμού που εργάζονται στον νομό Αττικής αλλά και γενικότερα από την εργασία τους, όπως και την ικανοποίηση των χρηστών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες που λαμβάνουν από το Πρόγραμμα Υποκατάστασης. Να διερευνήσει την ύπαρξη πιθανής σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης της κάθε υποομάδας πελατών με τις διαστάσεις της εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας αντίστοιχα. Τέλος, βασικός σκοπός είναι επίσης να διερευνήσει την πιθανή ύπαρξη σχέσης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών στο βαθμό ικανοποίησή τους.

Από την έρευνα διαπιστώσαμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και μάλιστα ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ τόσο της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης των εργαζομένων (0,43-0,57), όσο και μεταξύ της ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης των ασθενών(0,71-0,77). Επίσης

βρέθηκε ότι η μέση τιμή της ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών (4,42) είναι σε χαμηλότερο επίπεδο από αυτό της ποιότητας των εξωτερικών (5,77), όπως επίσης και η ικανοποίηση των ασθενών (5,77) βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο από την ικανοποίηση των εργαζομένων (3,77).

Όπως οι περισσότερες έρευνες έτσι και η παρούσα χαρακτηρίζεται από περιορισμούς κυρίως σε ότι αφορά τα δείγματα εργαζομένων και ασθενών. Συγκεκριμένα δεν κατέστη δυνατό να προσεγγιστούν όλες οι μονάδες υποκατάστασης στην Αττική για διάφορους λόγους, ενώ από το σύνολο αυτών που προσεγγίστηκαν μικρός αριθμός μονάδων υποκατάστασης δεν συμμετείχε στην έρευνα. Επίσης ένας ακόμη περιορισμός είναι ότι η έρευνα σε ότι αφορά τόσο τους ασθενείς όσο και τους εργαζόμενους εστιάστηκε στον νομό Αττική, ενώ ο οργανισμός διαθέτει μονάδες υποκατάστασης και λοιπές δομές σε ολόκληρη την χώρα.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στο προσδιορισμό του προβλήματος που θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε και στους επιμέρους στόχους της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει μία θεωρητική ανάπτυξη των βασικών εννοιών που θα χρησιμοποιηθούν στην παρούσα εργασία όπως η έννοια της ποιότητας, για την οποία θα πραγματοποιηθεί και μια σύντομη αναφορά στους κυριότερους εκφραστές της από την δεκαετία του 1930, αλλά και με αναφορά στις διαστάσεις της ποιότητας όπως τις έχουν ορίσει διάφοροι ερευνητές. Παράλληλα θα γίνει αναφορά στα θεσπισμένα βραβεία για την ποιότητα όπως το Ευρωπαϊκό και Αμερικάνικο. Η έννοια του πελάτη, τόσο για τον εσωτερικό πελάτη, δηλαδή τους εργαζόμενους όσο και για τον εξωτερικό/τελικό πελάτη. Η έννοια της υπηρεσίας με αναφορά στις εσωτερικές υπηρεσίες αλλά και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που τις κάνουν να διαφοροποιούνται από τα υπόλοιπα αγαθά. Η έννοια της εσωτερικής/εργασιακής ικανοποίηση και της ικανοποίησης του πελάτη. Τέλος θα γίνει αναφορά στην έννοια του δημοσίου τομέα και σε αυτή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (NDM).

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε συνοπτικά στα κυριότερα μαθηματικά και θεωρητικά μοντέλα μέτρησης και ερμηνείας της ποιότητας. Παράλληλα θα γίνει εκτενής αναφορά στα θεωρητικά μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών όπως το Servqual, το Servperf, το μοντέλο Kano κ.α. Επίσης θα γίνει παρουσίαση των θεωρητικών εργαλείων για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εμπειρική εφαρμογή του προβλήματος με την πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας στο Πρόγραμμα Υποκατάστασης του ΟΚΑΝΑ στο νομό Αττικής. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναλυτική αναφορά, στην ανάπτυξη των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, στη δομή των ερωτηματολογίων, στη στρατηγική που ακολουθήθηκε για την συγκρότηση του δείγματος, στη αξιοπιστία των ερευνητικών εργαλείων και τέλος στα θεωρητικά μοντέλα που εφαρμόστηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά θα επιχειρηθεί μια περιγραφική παρουσίαση του δείγματος, ενώ στη συνέχεια με την χρησιμοποίηση στατιστικών και οικονομετρικών μεθόδων όπως της συσχέτισης, της παλινδρόμησης, του έλεγχου υποθέσεων κ.α. θα επιχειρηθεί μια παρουσίαση των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας. Παράλληλα θα πραγματοποιηθεί αναφορά στις συσχετίσεις μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και στις διαστάσεις της εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας συγκρίνοντας τα με αποτελέσματα προηγούμενων σχετικών ερευνών.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών αλλά και εκείνων που παρέχονται στους εξωτερικούς πελάτες με απώτερο σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης του συνόλου των πελατών (εσωτερικών – εξωτερικών).

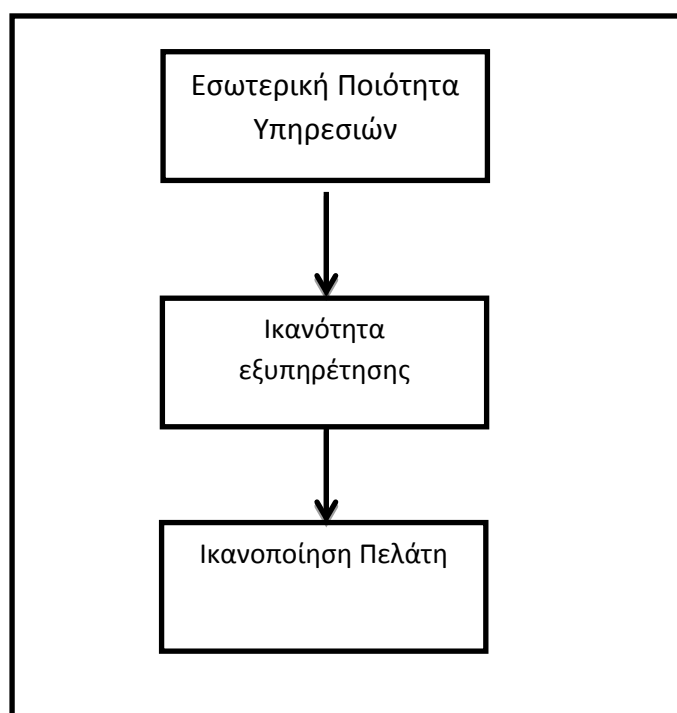
## **1.2 Προσδιορισμός του προβλήματος**

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών παρέχουν. Η έμφαση δίνεται, διότι θεωρούν ότι η ποιότητα πλέον είναι βασικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας αλλά και για τον λόγο ότι έχει επίπτωση στους παρόντες και στους μελλοντικούς πελάτες. Για παράδειγμα η εταιρεία Xerox μέτρησε την ικανοποίηση των πελατών της με μια κλίμακα από 1: πλήρως δυσαρεστημένος έως 5: πλήρως ικανοποιημένος και βρήκε ότι οι πελάτες τις που απαντούν με 4, δηλαδή ικανοποιημένοι, έχουν έξι φορές περισσότερες πιθανότητες να φύγουν από την εταιρεία (Μπουραντάς, 2002).

Η ποιότητα για τις επιχειρήσεις είναι σημαντική διότι η ποιότητα: α) δεν είναι διαπραγματεύσιμη σε αντίθεση με την τιμή, χωρίς ποιότητα η επιχείρηση θα

αντιμετωπίζει προβλήματα στο τελικό παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία με αποτέλεσμα να έχει απώλεια πελατών, β) είναι διάχυτη σε όλη την επιχείρηση και «αγκαλιάζει τα πάντα, γ) αυξάνει την παραγωγικότητα, δ) οδηγεί σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, ε) οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και στ) το κόστος σε περίπτωση έλλειψης ποιότητας είναι υψηλό (Ζαβλάνος, 2006).

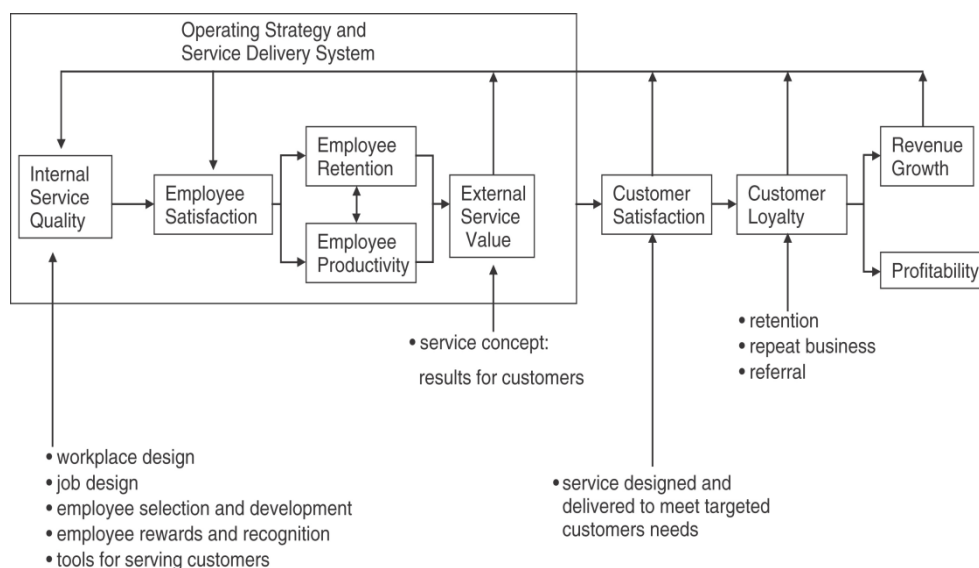
Αρκετές έρευνες έχουν συνδέσει την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών με την ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετήσει ικανοποιητικά τους πελάτες της. Για παράδειγμα, οι Hallowell, et al., (1996) συνδέουν την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών με την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την ικανότητα του προσωπικού για εξυπηρέτηση. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζουν πως αν ένας εργαζόμενος λαμβάνει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας από τον αμέσως προηγούμενο συνάδελφο του ή τμήμα της επιχείρησης τότε ενδυναμώνεται η ικανότητά του να παρέχει στους εξωτερικούς πελάτες υψηλής ποιότητας υπηρεσίες (Σχήμα 1.1.). Εξίσου οι Newman, et al., (2001) έδειξαν ότι η ικανότητα εξυπηρέτησης των εργαζομένων εξαρτάται από την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών, τους διαθέσιμους πόρους και του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης. Τέλος οι George & Gronroos, (1989) υποστηρίζουν ότι η ικανότητα των εργαζομένων στην πρώτη γραμμή να λειτουργούν ικανοποιητικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη που λαμβάνουν από άλλους εργαζομένους και τον οργανισμό.



### Σχήμα 1.1.: Σχέση εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών – ικανοποίησης πελάτη

Πηγή: Hallowell et al, 1996

Τη σημασία της ικανοποίησης μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών για την κερδοφορία της επιχείρησης προσπάθησαν να εξηγήσουν οι Heskett, et al., (1994). Αυτοί διαπίστωσαν ότι υπάρχει άμεση και ισχυρή σχέση μεταξύ της κερδοφορίας, πιστών και ικανοποιημένων πελατών, καθώς και ικανοποιημένων, αφοσιωμένων και αποδοτικών εργαζομένων. Τη σχέση αυτή προσπάθησαν να εξηγήσουν μέσα από αλυσίδα «Υπηρεσίας – Κέρδους» (Σχήμα 1.2.).



### Σχήμα 1.2.: Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους

Πηγή: <http://www.emeraldinsight.com>

Σύμφωνα με αυτή οι πιστοί πελάτες συμβάλλουν στην κερδοφορία και την ανάπτυξη της επιχείρησης, η οποία, πίστη, με την σειρά της είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησή τους από την ποιότητα υπηρεσιών που λαμβάνουν. Η ικανοποίηση των πελατών διαμορφώνεται από την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρονται από ικανοποιημένους, πιστούς και παραγωγικούς εργαζομένους. Σε ότι αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων υποστηρίζουν ότι αυτή είναι αποτέλεσμα της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών η οποία εξαρτάται από την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού, το σύστημα αμοιβών και ανταμοιβών της επιχείρησης,

του σωστού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, την πρόσβαση των εργαζομένων σε πληροφορίες αλλά και από τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό.

Ισχυρή όμως συσχέτιση έχει διαπιστωθεί και μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι Heskett, et al., (1994) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα της εσωτερικής εργασίας επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, όπως επίσης και οι Fu kai-Jian (2004), Lu Li-Ru (2006), Tsai J, (2004) κ.α. Οι Hollowell, et al., (1996) υποστηρίζουν ότι η εσωτερική ποιότητα είναι εξαιρετικά σημαντική για μια επιχείρηση διότι βοηθά στην εργασιακή ικανοποίηση και στη βελτίωση της απόδοσης, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών. Μάλιστα η σχέση εσωτερικής ποιότητας – εργασιακής ικανοποίησης είναι αρκετά πιο ισχυρή από την σχέση εργασιακή ικανοποίηση – απολαβές. Τέλος ο Zhang, S., (2005) εντόπισε ότι μεταξύ των άλλων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση μέσα στην επιχείρηση είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η αρχαιότητα και η αμοιβή.

### **1.3. Στόχοι της έρευνας**

Βασικός στόχος της έρευνας είναι αποσαφήνισης της σχέσης μεταξύ της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών του οργανισμού στο νομό Αττικής, όπως επίσης η αποσαφήνιση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες στο Πρόγραμμα Υποκατάστασης του ΟΚΑΝΑ στην Αττική και της ικανοποίησή τους.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, δηλαδή σε αυτό της πρωτογενούς έρευνας οι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι:

1. Ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των ασθενών από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται στο Πρόγραμμα Υποκατάστασης
2. Ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις εσωτερικές υπηρεσίες που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους.
3. Ο προσδιορισμός του επιπέδου της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους ασθενείς από το Πρόγραμμα Υποκατάστασης .
4. Ο προσδιορισμός του επιπέδου της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις δομές του ΟΚΑΝΑ.

5. Η εξέταση της πιθανής επίδραση του δημογραφικού προφίλ των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, ειδικότητα, θέση εργασίας) στην ικανοποίηση από την εργασία τους και στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών που λαμβάνουν.
6. Η εξέταση της πιθανής επίδραση του δημογραφικού προφίλ των χρηστών (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, υποκατάστατο χορήγησης, έτη παρακολούθησης του προγράμματος) στην ικανοποίηση από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν από τις Μονάδες Υποκατάστασης του OKANA.
7. Η διερεύνηση της ύπαρξης πιθανής σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και της ποιότητας αλλά και των διαστάσεων αυτής.
8. Η διερεύνηση της ύπαρξης πιθανής σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών που λαμβάνουν καθώς και των διαστάσεων αυτής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2. Ανασκόπηση βιβλιογραφίας – βασικών εννοιών**

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τις βασικές έννοιες που αναφέρονται στη εργασία όπως, εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης, ποιότητα. Επίσης αναπτύσσονται οι έννοιες ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού), δημόσιος τομέας, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ καθώς και η έννοια των υπηρεσιών με τα χαρακτηριστικά αυτών που τις διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα αγαθά. Παράλληλα επιχειρείται μια αναφορά στους κυριότερους εκφραστές της ποιότητας όπως ο Juran, ο Deming κ.α. Τέλος γίνεται αναφορά στα κυριότερα καθιερωμένα βραβεία που σχετίζονται με υψηλές αποδόσεις στην ποιότητα.

#### **2.1. Η έννοια της υπηρεσίας**

Τις τελευταίες δεκαετίες ιδιαίτερα στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη του τομέα των υπηρεσιών, τόσο αυτών που απευθύνονται σε ιδιώτες, όπως για παράδειγμα ιδιωτική ασφάλιση, διασκέδαση,

παιδεία, υπηρεσίες αναψυχής κ.α., όσο και αυτών που απευθύνονται σε επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα λογιστικές υπηρεσίες, νομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες καθαριότητα και φύλαξης των κτιρίων κ.α. Στις Η.Π.Α. ήδη από το 1970 το 55% του εργατικού δυναμικού απασχολούνταν στον τομέα των υπηρεσιών. Η υπηρεσία στατιστικής της εργασίας των Η.Π.Α. προέβλεπε ότι ο τομέας των υπηρεσιών θα συνεχίσει να διευρύνεται και να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας οι οποίες το 2010 θα άγγιζαν τα 20,5 εκατομμύρια. Αλλά και σε ότι αφορά το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) οι υπηρεσίες στις περισσότερες χώρες κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτού. Για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 61%, ενώ σε ότι αφορά την Ελλάδα βρίσκεται στο 55% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος (Kotler & Keller, 2006).

Σύμφωνα με τον Berry, «το προϊόν είναι μια συσκευή, ένα αντικείμενο, ένα πράγμα, ενώ η υπηρεσία είναι πράξη, απόδοση, προσπάθεια». Για τον Gronroos, (2000) «υπηρεσία είναι μια διαδικασία περισσότερων ή λιγότερων άυλων ενεργειών, που συνήθως αλλά όχι πάντα, λαμβάνουν χώρα μεταξύ του πελάτη και του εκπροσώπου της επιχείρησης και/ή των φυσικών πηγών ή αγαθών και/ή συστημάτων του παροχέα της υπηρεσίας, τα οποία προσφέρονται ως λύση στα προβλήματα του πελάτη». Σύμφωνα με τον Kotler & Keller, (2006) «υπηρεσία είναι κάθε πράξη ή ενέργεια που μια πλευρά μπορεί να προσφέρει σε μια άλλη, είναι άυλη και δεν καταλήγει στην κατοχή οποιουδήποτε πράγματος. Η παραγωγή της μπορεί να έχει ή να μην έχει σχέση με κάποιο υλικό προϊόν.»

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που τις κάνουν να διαφοροποιούνται από τα προϊόντα είναι τα παρακάτω: (Γούναρης, n.d.)

α) *η αϋλότητα*, δηλαδή το ότι δεν αποτελούνται από απτά χαρακτηριστικά όπως είναι το σχήμα, το μέγεθος, το βάρος και το χρώμα. Εξαιτίας αυτού του χαρακτηριστικού οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να σχεδιάσουν με ακρίβεια, να ελέγξουν και να πιστοποιήσουν τις υπηρεσίες που παράγουν. Για παράδειγμα ένας καταναλωτής πριν αγοράσει ένα προϊόν έχει την δυνατότητα να ελέγξει ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του όπως το χρώμα στην περίπτωση που αγοράζει μία μπλούζα ή το βάρος αγοράζοντας ένα απορρυπαντικό. Αντίθετα όταν αγοράζει μία υπηρεσία δεν μπορεί να ελέγξει τα χαρακτηριστικά της παρά μόνο όταν αυτή καταναλώνεται.

β) *η ετερογένεια*, δηλαδή η αδυναμία να παρασχεθεί κάθε φορά και από κάθε υπάλληλο της επιχείρησης το ίδιο επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι κατά την παραγωγή της υπηρεσίας σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο



ανθρώπινος παράγοντας, τόσο ο υπάλληλος, όσο και ο πελάτης που δέχεται την υπηρεσία. Συνεπώς είναι πολύ δύσκολο για μια επιχείρηση να διασφαλίσει ότι τελικά οι πελάτες της θα λαμβάνουν αυτό που η ίδια επιθυμεί. Για παράδειγμα πηγαίνοντας να πληρώσουμε τον λογαριασμό του τηλεφώνου μας ίσως να έχουμε διαπιστώσει ότι ο συγκεκριμένος υπάλληλος μας αντιμετώπισε ως πελάτες με πολύ μεγαλύτερο σεβασμό, κατανόηση κ.α. σε σχέση με κάποιον άλλο της ίδιας επιχείρησης σε μια προηγούμενη επίσκεψη μας.

γ) η *αδιαιρετότητα*, δηλαδή ότι η παραγωγή και κατανάλωση μιας υπηρεσίας γίνεται ταυτόχρονα, την λεγόμενη «στιγμή της αλήθειας», όπου ο υπάλληλος της επιχείρησης έρχεται σε άμεση κατά κανόνα επαφή με τον αγοραστή της υπηρεσίας. Το χαρακτηριστικό αυτό δημιουργεί προβλήματα που σχετίζονται με την αποθήκευση της υπηρεσίας ή την μεταπώληση της σε άλλον αγοραστή. Για παράδειγμα πηγαίνοντας στο κομμωτήριο για να μας παρέχουν υπηρεσίες κόμμωσης είναι φανερό πως αυτή δεν μπορεί να παρασχεθεί σε μια διαφορετική στιγμή ούτε να την προμηθευτούμε από κάποιον μεταπωλητή παρά μόνο τη στιγμή που επισκεφθήκαμε το κομμωτήριο.

δ) η *φθαρτότητα*, δηλαδή η αδυναμία των υπηρεσιών να αποθηκευτούν ώστε να χρησιμοποιηθούν όταν υπάρχει η σχετική ζήτηση. Σε περίπτωση όπου η ζήτηση είναι δεδομένη και σταθερή τότε το πρόβλημα της φθαρτότητας δεν είναι έντονο. Αντίθετα όμως, αν η ζήτηση παρουσιάζει διακυμάνσεις τότε οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν προβλήματα. Για παράδειγμα οι δημόσιες συγκοινωνίες θα πρέπει να διαθέτουν αρκετά μεγαλύτερο αριθμό οχημάτων για να μπορούν να ανταπεξέρχονται στην αυξημένη επιβατική κίνηση σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας.

Ωστόσο η διάκριση μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται όλο και πιο δυσχερής καθώς πολλοί είναι οι παραγωγοί που προσφέρουν ένα «μίγμα» προϊόντων και υπηρεσιών, όπως επίσης αρκετοί παροχείς υπηρεσιών προσφέρουν μια υπηρεσία συνοδευόμενη από κάποιο προϊόν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι υπηρεσίες που παρέχει ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού όπου τόσο η υπηρεσία όσο και το προϊόν έχουν σημαντική επίδραση στη εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση του πελάτη (Kotler & Keller, 2006).

### **2.1.1. Οι εσωτερικές υπηρεσίες**

Εσωτερικές υπηρεσίες ορίζονται οι υπηρεσίες που παρέχονται από διακριτές οργανωσιακές μονάδες ή από τους εργαζομένους σ' αυτές προς άλλες μονάδες ή εργαζομένους εντός του οργανισμού (Stauss, 1995). Οι εσωτερικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν σχέσεις όπως: α) ανάμεσα στους εργαζομένους πρώτης γραμμής, δηλαδή τους εργαζομένους που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη και στους εργαζομένους υποστήριξης που βρίσκονται πίσω απ' αυτούς (Back office), β) ανάμεσα στους εργαζομένους πρώτης γραμμής και στους γραμμικούς προϊσταμένους τους και γ) ανάμεσα στους γραμμικούς προϊσταμένους και στους εργαζόμενους υποστήριξης (Reynoso & Moores, 1995). Ποιες εσωτερικές υπηρεσίες είναι σημαντικές και πόσο σημαντική είναι η ποιότητα τους εξαρτάται από τις εργασίες του οργανισμού και των εργαζομένων. (Hallowell, et al., 1996)

## **2.2. Η έννοια της ποιότητας**

Ερευνητές του μάρκετινγκ και άλλων επιστημονικών κλάδων ήδη από την δεκαετία του 1930 είχαν κατανοήσει τη σημασία της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την μείωση του κόστους, την αύξηση των κερδών, την διατήρηση και την πιστότητα των πελατών τους. Οι πρώτες προσπάθειες για την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας έγιναν στη μεταπολεμική Ιαπωνία, η οποία πάσχιζε να ανταγωνιστεί την αναπτυσσόμενη αμερικανική βιομηχανία.

Η έννοια της ποιότητας αρχικά αναφέρονταν μόνο στα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ενώ αργότερα περιελάμβανε και την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία ανάλογα με τον αποδέκτη μπορεί να διακριθεί σε ποιότητα εσωτερικού και ποιότητα εξωτερικού πελάτη.

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με την έννοια της ποιότητας καθώς οι άνθρωποι την ορίζουν με διαφορετικά κριτήρια ανάλογα σε ποιο στάδιο βρίσκονται στην αλυσίδα παραγωγής – κατανάλωσης. Σύμφωνα με τον Leffler, (1982) «η ποιότητα αναφέρεται στο σύνολο των χαρακτηριστικών που δεν μπορούν να τιμολογηθούν και που περιλαμβάνονται σε κάθε μονάδα τιμολογημένου». Για τον Garvin (1998) η ποιότητα «είναι μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή», ενώ ο Grosby, (1979) υποστηρίζει ότι ποιότητα σημαίνει «μηδέν ελαττωματικά προϊόντα – κάντο σωστά από την πρώτη φορά – δηλαδή συμμόρφωση του προϊόντος με τις προδιαγραφές». Για τον Denning, (1982) ποιότητα σημαίνει «ομοιομορφία και

αξιοπιστία του προϊόντος σε χαμηλό κόστος και καταλληλότητά του ως προς τον σκοπό που ικανοποιεί», ενώ ο Juran, (1979,1988) ορίζει την ποιότητα ως «καταλληλότητα του προϊόντος για χρήση». Ο Feigenbaum, (1991) πιστεύει ότι είναι «το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της υπηρεσίας που σχετίζονται με το μάρκετινγκ και τη τεχνολογία μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη – είναι ουσιαστικά ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού», ενώ ο Taguchi, (1981) ερμηνεύει την ποιότητα «ως την ελάχιστη απώλεια που θα προκληθεί στο κοινωνικό σύνολο με την ολοκλήρωση της αποστολής του προϊόντος, δηλαδή τη διάθεσή του στην κατανάλωση». Ο Bron, (1982) υποστηρίζει ότι ποιότητα «είναι ο βαθμός καταλληλότητας σε μια αποδεκτή τιμή και ο έλεγχος της διακύμανσης σε ένα αποδεκτό κόστος».

Στο πρώτο στάδιο η ποιότητα στη παραγωγή των προϊόντων επιτυγχάνονταν κυρίως μέσω των ελέγχων στο τελικό παραγόμενο προϊόν, όπου συγκρίνονταν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος με τις προδιαγραφές που είχαν τεθεί από την διοίκηση. Σε περίπτωση όπου εντοπιζόνταν απόκλιση από τις προδιαγραφές το προϊόν, είτε επέστρεφε για επισκευή και διόρθωση του ελαττώματος, είτε θεωρούνταν ακατάλληλο για πώληση και απομακρύνονταν εντελώς.

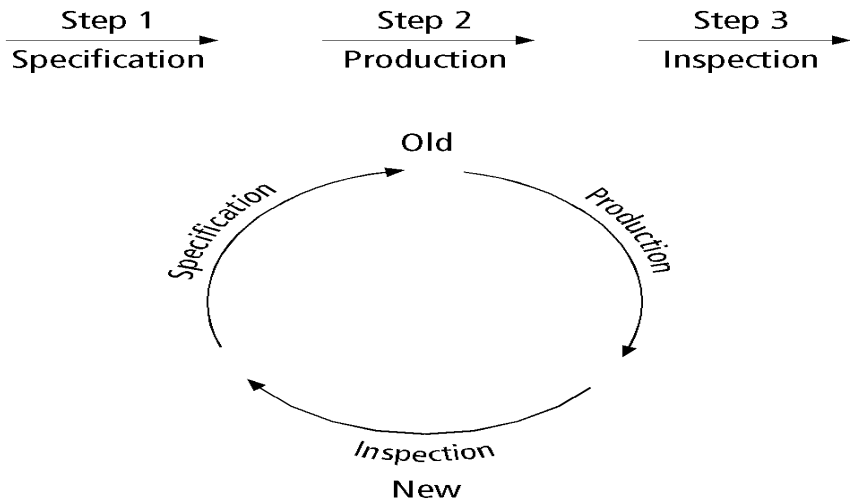
Εξαιτίας όμως ότι ο έλεγχος της ποιότητας στο τελικό προϊόν δεν μείωνε το κόστος παραγωγής αλλά απλά απέσυρε τα ελαττωματικά προϊόντα, οι επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν συστηματικότερους ποιοτικούς ελέγχους σε όλη την διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι έλεγχοι αυτοί περιελάμβαναν ένα σύνολο προσχεδιασμών και συστηματικών ελέγχων που ονομάστηκαν «Διασφάλιση Ποιότητας» και αποτέλεσαν τον πρόδρομο για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» (Ahire, et al., 1996), (Deming, 2000).

### **2.2.1. Από την ποιότητα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Από τους πρώτους ερευνητές που προσπάθησαν συστηματικά να προσδώσουν στοιχεία ποιότητας στην παραγωγή ήταν ο Shewhart ο οποίος εργαζόταν στο εργοστάσιο Bell στην Αμερική. Μέσα από συγκεκριμένη μεθοδολογία προσπάθησε να βελτιώσει την απόδοση των εργατών και της παραγωγής γενικότερα, ενώ παράλληλα έθεσε αποδεκτά όρια μεταβολών στα παραγόμενα προϊόντα. Η μεθοδολογία που ακολούθησε την περιέγραψε γραφικά σε ένα διάγραμμα το οποίο ονόμασε διάγραμμα στατιστικού ελέγχου (Σχήμα2.1). Σε αυτό περιγράφεται σε τρία

στάδια η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται από τις επιχειρήσεις για την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων (Ζαβλάνος, 2006).

**Figure 1** The old way and the new way



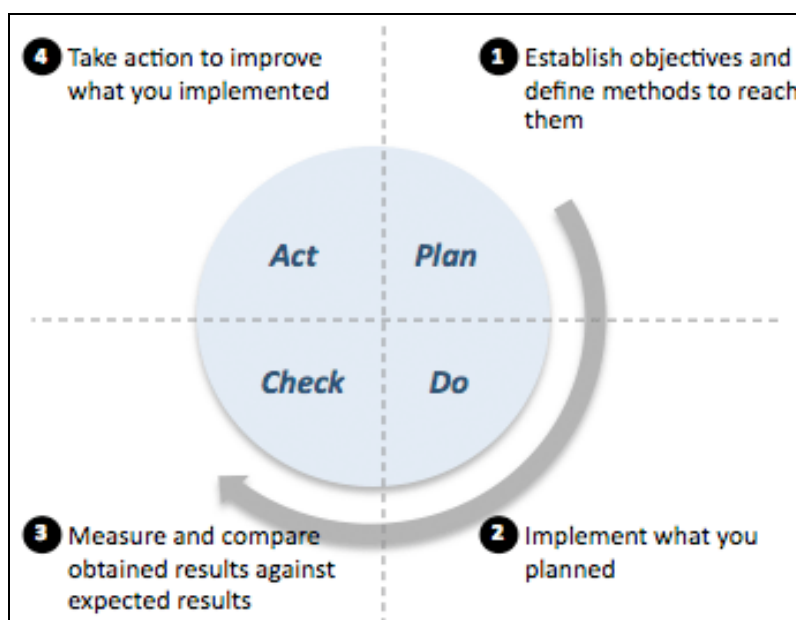
Source: [2, p. 45]

**Σχήμα 2.1.:** Διάγραμμα στατιστικού ελέγχου του Shewhart

Πηγή: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

Από τον ίδιο εργασιακό χώρο, δηλαδή το εργοστάσιο Bell, εμφανίζεται και η επόμενη προσπάθεια για την ποιότητα στην παραγωγή. Συνεργάτης του Shewhart, ο Deming υποστήριξε πως πολύ σημαντικό ρόλο στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων διαδραματίζουν οι εργάτες, οι οποίοι αν εκπαιδευτούν κατάλληλα και παράλληλα διαχειριστούν οι ίδιοι τις διαδικασίες της δικής τους εργασίας η ποιότητα των προϊόντων θα βελτιωθεί σε σημαντικό βαθμό. Οι απόψεις του αυτές αποτέλεσαν την βάση για την ανάπτυξη της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Ζαβλάνος, 2006). Επίσης διατύπωσε την «αλυσίδα αντίδρασης», δηλαδή την διαδικασία που εξηγεί πως η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε μείωση τους κόστους παραγωγής εξαιτίας των ελάχιστων ελαττωματικών προϊόντων. Το γεγονός αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα και το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση, με αποτέλεσμα να βελτιώνονται οι συνθήκες και η προσφορά εργασίας (Deming, 2000). Επίσης αποτύπωσε την διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης που θα πρέπει να ακολουθείται συμπληρώνοντας ένα ακόμη στοιχείο στον ήδη γνωστό «κύκλο του «Shewhart» (Σχήμα 2.2.) Ο κύκλος αυτός αποτελείται από τέσσερα στάδια (προγραμματίζω,

πραγματοποιώ, μελετώ, ενεργώ) όπου με την ολοκλήρωση του ενός σταδίου αρχίζει αμέσως το επόμενο ώσπου να ολοκληρωθούν και τα τέσσερα. Με την ολοκλήρωση και του τελευταίου σταδίου η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας αρχίζει από την αρχή.



**Σχήμα 2.2.:** Κύκλος συνεχούς βελτίωσης του Deming

Πηγή: [www.grtincss.ru](http://www.grtincss.ru)

Η θεωρία του Deming συνοψίζεται σε δεκατέσσερα (14) σημεία που θα πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση που επιθυμεί να βελτιώσει την ποιότητα καθώς και πέντε (5) σημεία που θα πρέπει να αποφεύγονται (Deming, 2000).

<b>Τα 14 σημεία βελτίωσης του Deming</b>	
1	Συνέχεια και συνέπεια στη διατύπωση του σκοπού για διαρκεί βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών
2	Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας από την διοίκηση
3	Ανεξαρτητοποίηση από την απλή – τελική επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή
4	Ελαχιστοποίηση του κόστους και κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή

5	Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών
6	Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας
7	Αποτελεσματική ηγεσία
8	Αποβολή του φόβου από τους εργαζομένους
9	Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης
10	Κατάργηση των συνθημάτων, των αφισών και των προτροπών τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους
11	Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας
12	Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Τα άτομα να αισθάνονται υπερήφανα για την εργασία τους
13	Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο
14	Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας

**Πίνακας 2.1.:** Τα 14 σημεία βελτίωσης του Deming

**Πηγή:** (Deming, 2000)

<b>Οι 5 «θανάσιμες ασθένειες» του Deming</b>	
1	Έλλειψη αφοσίωσης στον επιδιωκόμενο στόχο
2	Έμφαση στα βραχυχρόνια οφέλη
3	Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (καταστρέφει την ομαδική εργασία, αυξάνει το αίσθημα φόβου κ.α.)
4	Συχνή μετακίνηση των διευθυντικών στελεχών
5	Διοίκηση της επιχείρησης με την χρήση μόνο ποσοτικών δεικτών

**Πίνακας 2.2.:** Οι 5 «θανάσιμες» ασθένειες το Deming

**Πηγή:** (Deming, 2000)

Σημαντική θεωρείται και η θεωρία για την ποιότητα που ανέπτυξε ο Crosby. Υποστηρίζει ότι στο θέμα της ποιότητας δεν χωρούν συμβιβασμοί ενώ παράλληλα πιστεύει πως ένα σύστημα ποιότητας θα πρέπει να βασίζεται στην πρόληψη. Ορίζει

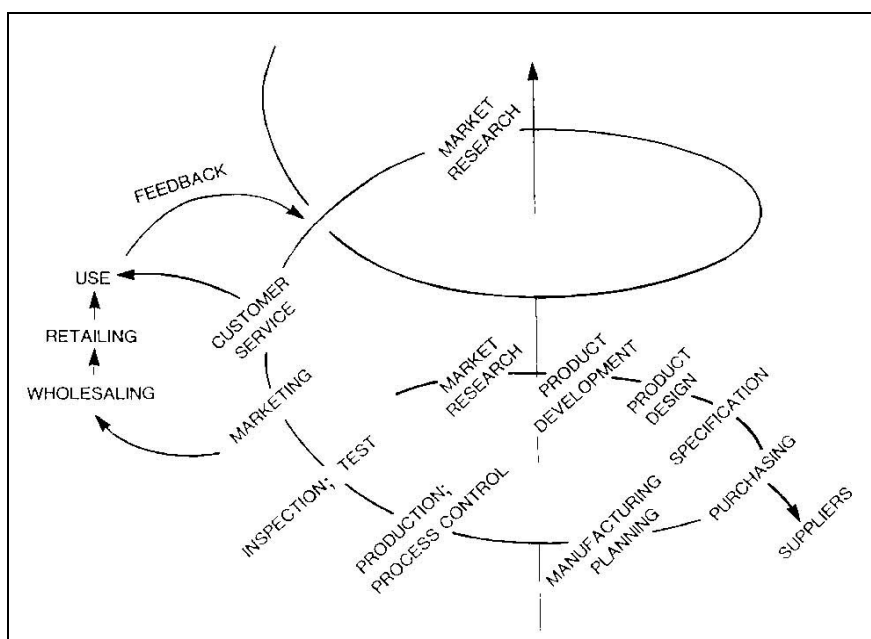
την ποιότητα ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις» διότι πιστεύει στην αρχή «να κατασκευάζεται σωστά το προϊόν από την πρώτη φορά», εξηγώντας τις συνέπειες της μη τήρησης της παραπάνω αρχής με τον κανόνα «1-10-100». Σ' αυτόν εξηγεί, πως ένα λάθος στην παραγωγή αν αποκαλυφθεί κατά την στιγμή που γίνεται θα κοστίσει 1% από αυτό που θα κοστίσει αν αποκαλυφθεί κατόπιν της αγοράς από τον καταναλωτή. Αν το λάθος διορθωθεί μέσα στο εργοστάσιο αλλά μετά την απομάκρυνση του προϊόντος από το αντίστοιχο τμήμα θα κοστίσει 10 φορές περισσότερο από αν διορθωνόταν στη θέση που έγινε. Τέλος, αν τα λάθη δεν εντοπίζονται αμέσως αλλά διαπιστώνονται όταν φτάσουν στην αγοράς αυτό κοστίζει εκατό φορές ακριβότερα απ' αυτό που θα κόστιζε αρχικά, συμπεριλαμβανομένου όλων των μορφών κόστους όπως στη φήμη της επιχείρησης κτλ. Τα δεκατέσσερα (14) σημεία τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας από τις επιχειρήσεις είναι τα παρακάτω: (Grosby, 1979), (Ζαβλάνος, 2006)

<b>Τα 14 σημεία βελτίωσης του Crosby</b>	
1	Δέσμευση από την διοίκηση
2	Δημιουργία ομάδας βελτίωσης ποιότητας
3	Μέτρηση της ποιότητας
4	Αξιολόγηση του κόστους ποιότητας
5	Ενημέρωση για την ποιότητα
6	Λήψη διορθωτικών ενεργειών
7	Προγραμματισμός για «μηδέν σφάλματα»
8	Εκπαίδευση προσωπικού
9	Ημέρα αφιερωμένη στο «μηδέν σφάλματα» (για ενημέρωση όλων των ατόμων)
10	Διατύπωση στόχων
11	Διαπίστωση προβλημάτων και εξάλειψη των αιτιών
12	Επιβράβευση και αναγνώριση των ατόμων που προσφέρουν
13	Σύμβουλοι ποιότητας
14	Ξανά από την αρχή, γιατί η ποιότητα δεν είναι έργο που έχει αρχή και τέλος. Το πρόγραμμα βελτίωσης δεν τελειώνει ποτέ, είναι μια δυναμική διαδικασία

**Πίνακας 2.3.:** Τα 14 σημεία βελτίωσης του Crosby

**Πηγή:** (Ζαβλάνος, 2006)

Την δεκαετία του 1950 ο Juran στην Ιαπωνία αναπτύσσει την δική του θεωρία για την ποιότητα. Υποστηρίζει πως όχι οι εργάτες, αλλά αντίθετα το μάνατζμεντ είναι υπεύθυνο για την ποιότητα, το οποίο θα πρέπει να σχεδιάζει και να παρακολουθεί την ποιότητα μέσα στη παραγωγική διαδικασία και να τη βελτιώνει με γρήγορους ρυθμούς. Η διαδικασία της βελτίωσης θα πρέπει να είναι συνεχής ενώ την περιέγραψε και αυτός γραφικά με το «σπειροειδές» - ελατήριο ποιότητας (Σχήμα 2.3) το οποίο αρχίζει και τελειώνει με τους πελάτες.



**Σχήμα: 2.3.:** Το «σπειροειδές ελατήριο του Juran

**Πηγή:** [www.qualityamerica.com](http://www.qualityamerica.com)

Σημαντικά σημεία της θεωρία του αποτελούν επίσης «η τριλογία της ποιότητας» όπου εστιάζει στις τρεις βασικές διαδικασίες ποιότητας (προγραμματισμός, έλεγχος, βελτίωση) αλλά και τα δέκα (10) βήματα που περιλαμβάνει ο προγραμματισμός της ποιότητας (Juran, 1988).

Τη σημασία της ποιότητας όμως ανέδειξαν και άλλοι ερευνητές όπως ο Ishikawa, (1985) που συνέβαλε στην ευρεία διάδοση και χρήση εργαλείων στατιστικού ελέγχου, ο Shingo, (1986) που ανέπτυξε την θεωρία των μηδέν λαθών, ο Imai, (1986) ο οποίος εισήγαγε την έννοια του Kaizen που αναφέρεται στην μακροχρόνια βελτίωση, ο Feigenbaum, (1956) που διατύπωσε τον βιομηχανικό κύκλο



καθώς και ο Taquchi, (1981) που ασχολήθηκε με την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης αναπτύσσοντας την έννοια της συνάρτησης της απώλειας.

### **2.2.2. Η ποιότητα στις υπηρεσίες**

Η ποιότητα των υπηρεσιών άρχισε να ενδιαφέρει τους ερευνητές ιδιαίτερα από την δεκαετία του 1960 εξαιτίας δύο κυρίως παραγόντων: α) της ραγδαίας ανάπτυξης του τριτογενούς τομέα και της σημασίας που αυτός αποκτούσε για τις εθνικές οικονομίες και β) της διαπίστωσης από τους ερευνητές ότι οι γνώσεις και τα μοντέλα που χρησιμοποιούσαν έως εκείνη τη στιγμή για την ποιότητα στα προϊόντα δεν ήταν ικανή να καλύψει τον τομέα των υπηρεσιών. Αυτό συνέβαινε κυρίως, εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που χαρακτηρίζουν τις υπηρεσίες. Η ποιότητα των υπηρεσιών θεωρείται σημαντική λόγω της στενής σχέσης της με το κόστος, το κέρδος, την ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών αλλά και την από στόμα σε στόμα μετάδοση θετικών πληροφοριών για την επιχείρηση. (Kotler & Keller, 2006)

Ωστόσο και για την έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών παρατηρείται στη βιβλιογραφία δυσκολία η οποία αφορά τόσο τον καθορισμό όσο και στη μέτρησή της. Οι Lewis & Boom, (1983) περιγράφουν την ποιότητα των υπηρεσιών ως «ένα μέτρο το κατά πόσο το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών, υποστηρίζοντας ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προϋποθέτει την προσαρμογή του οργανισμού στις προσδοκίες των πελατών σε μόνιμη βάση». Εξίσου οι Zeithaml, et al., (1990) υποστηρίζουν ότι «η ποιότητα των υπηρεσιών θα πρέπει να βασίζεται στις προσδοκίες των πελατών καθώς μία από τις βασικότερες αιτίες της κακής παροχής υπηρεσιών είναι εξαιτίας της άγνοιας των οργανισμών σχετικά το τι πραγματικά ανέμεναν οι πελάτες». Για τους Zeithaml & Bither, (1996) ποιότητα υπηρεσιών είναι η «παροχή εξαιρετικής ή ανώτερης υπηρεσίας σχετικής με τις προσδοκίες του πελάτη», ενώ οι Parasuraman, et al., (1985) ορίζουν ότι η «ποιότητα εξυπηρέτησης προδιαγράφεται από την διαφορά μεταξύ προσδοκιών που είχε ο πελάτης πριν λάβει την υπηρεσία και από την αντίληψη που διαμορφώνει αφού λάβει την υπηρεσία, δηλαδή, ποιότητα υπηρεσιών = προσδοκία – απόδοση». Για τον Harvey, (1998) «ποιότητα είναι η συμπεριφορά – στάση που σε προτρέπει να μην παρέχεις τίποτα λιγότερο από την καλύτερη υπηρεσία στους ενδιαφερόμενους, πελάτες, κοινωνία, μετόχους, ή συναδέλφους σε

καθημερινή βάση». Ο Lewis, (1989) όρισε ότι «ποιότητα είναι να παρέχεις καλύτερη υπηρεσία από αυτή που αναμένει ότι θα λάβει ο πελάτης».

### **2.2.3. Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών**

Οι οργανισμοί πολλές φορές εστιάζουν την προσοχή τους στις εξωτερικές υπηρεσίες και στους εξωτερικούς πελάτες υποβαθμίζοντας την σημασία και το ρόλο του εσωτερικού πελάτη και των εσωτερικών υπηρεσιών. Πλήθος μελετών συνδέει την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών με την ποιότητα που παρέχεται στους τελικούς πελάτες και την ικανοποίηση αυτών. Σύμφωνα με τους Heskett (1990), Zeithaml (1990) και Garvin (1998) οι οργανισμοί που επιχειρούν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους εξωτερικούς τους πελάτες θα πρέπει πρώτα να αρχίσουν, εξυπηρετώντας τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών τους, δηλαδή των εργαζομένων τους. Εξίσου ο George, (1990) υποστηρίζει ότι το προσωπικό υποστήριξης θα πρέπει να παρέχει στο προσωπικό πρώτης γραμμής υψηλής ποιότητας υπηρεσίες καθώς θεωρείται επιβεβλημένο για τη βελτίωση της ποιότητας προς τους εξωτερικούς πελάτες όσο και για την ικανοποίησή τους.

Άλλοι ερευνητές συνδέουν την εσωτερική ποιότητα με την ίδια την λειτουργία του οργανισμού. Οι George (1987) και Heskett (1987) συνδέουν την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών με την λειτουργία του οργανισμού καθώς υποστηρίζουν ότι η παροχή ποιοτικών εσωτερικών υπηρεσιών αποτελεί κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Επίσης οι Kang, et al., (2002) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα του εσωτερικού μάρκετινγκ ενός οργανισμού καθώς κρίνεται σημαντική για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών που με την σειρά του επηρεάζουν την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών.

Με τη σημασία της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και πως αυτή επηρεάζει την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ασχολήθηκε και οι Heskett, et al., (1994) οι οποίοι προσπάθησαν να εξηγήσουν την σημασία της μέσα από το μοντέλο «της αλυσίδας κέρδους των υπηρεσιών». Σύμφωνα με αυτό η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών κατευθύνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία επιτρέπει την παράδοση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη, που με την σειρά της οδηγεί σε υψηλό βαθμό πιστότητας στον οργανισμό και παράγει κέρδη και ανάπτυξη (Heskett, et al., 1994).

Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών συνδέεται απ' ορισμένους ερευνητές και με την εργασιακή ικανοποίηση (Fu Kai – Jian 2004, Tsai 2004, Sun Li – Jun 2008,). Οι Heskett, et al., (1994) υποστηρίζουν ότι οι ποιοτικές εσωτερικές υπηρεσίες ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ οι Rosenbluth και Peters φτάνουν μέχρι του σημείου να δηλώσουν ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να έχουν τον πρώτο λόγο και όχι οι πελάτες της αν θέλει η επιχείρηση να εξυπηρετήσει πραγματικά του δεύτερους (Kotler & Keller, 2006). Εξίσου οι Hallowell, et al., (1996) αναφέρουν μια επιχείρηση ή οργανισμός που επιθυμεί να προσφέρει υψηλής ποιότητας εξωτερικές υπηρεσίες, πρέπει πρώτα να προσφέρει ικανοποιητικές υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων.

Η έννοια της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών προτάθηκε από τους Saller and Albert (1976) οι οποίοι αντιμετώπισαν για πρώτη φορά τους εργαζόμενους ως πελάτες. Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών αναφέρεται στο συνδυασμό εννοιών όπως το μάρκετινγκ και η ποιότητα υπηρεσιών από την εσωτερική άποψη της επιχείρησης. Τα απτά σημεία της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών περιλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού, τα κίνητρα και τους μισθούς, ενώ στα μη απτά σημεία κατατάσσονται η αποδοχή των εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας και ο βαθμός αυτονομίας των εργαζομένων εκτελώντας τα καθήκοντα τους. Οι Hollowell, et al., (1996) αναφέρουν ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών είναι η ικανοποίηση που δείχνουν οι εργαζόμενοι από τους εσωτερικούς παρόχους. Επικαλούμενοι το εννοιολογικό πρότυπο της «αλυσίδας υπηρεσίας κέρδους» οι Heskett, et al., (1994) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών περιλαμβάνει τον σχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος και το περιεχόμενο των εργασιών, τη στελέχωση/επιβράβευση/αναγνώριση/ του προσωπικού και επιπλέον τα εργαλεία για την εξυπηρέτηση των πελατών (Hallowell, et al., 1996). Οι Frederick and Mukesh (2001) ορίζουν την ποιότητα των εσωτερικών ως ένα εσωτερικό περιβάλλον που βασίζεται σε μια υποστηρικτική συνείδηση μεταξύ των εργαζομένων στο οποίο πελάτες είναι οι εσωτερικοί εργαζόμενοι και το υποστηρικτικό προσωπικό (Chen, 2013).

Σύμφωνα με τον Edvardsson, et al., (1997) τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται από την βιβλιογραφία για την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών είναι ότι:

1. Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών αποτελεί μια προϋπόθεση για την ποιότητα των εξωτερικών υπηρεσιών

2. Η ικανοποίηση και η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί συχνά κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα της ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών.
3. Οι πελάτες «εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής των υπηρεσιών ως συν-παραγωγοί, που σημαίνει αντιλαμβάνονται άμεσα κάποια στοιχεία τουλάχιστον από το ψυχολογικό εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει την αντιλαμβανόμενη από αυτούς ποιότητα υπηρεσιών.
4. Ο σχεδιασμός των υπηρεσιών και η διαδικασία παροχής του διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στην επίτευξη της ποιότητας.

#### **2.2.4. Οι Διαστάσεις της ποιότητας**

Ανεξάρτητα από το μοντέλο που μπορούμε να εφαρμόσουμε για την μέτρηση της ποιότητας απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει καθοριστεί τί θα μετρήσουμε, δηλαδή να καθορίσουμε ποιες είναι οι διαστάσεις της ποιότητας μέσα σ' ένα οργανισμό. Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το να καθορίσουν τις διαστάσεις της ποιότητας ωστόσο δεν υπάρχει συμφωνία με το ποιες είναι αυτές, επιβεβαιώνοντας τους Babakus & Boller, (1992) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι «η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια ομπρέλα από διαφορετικές διαστάσεις».

Ο Gronroos, (1984,2000) εντόπισε τρεις διαστάσεις ποιότητας α) την τεχνική διάσταση που σχετίζεται με το «τί» οι πελάτες λαμβάνουν από την επιχείρηση και β) την λειτουργική ποιότητα που σχετίζεται με το «πώς» παρέχεται η υπηρεσία από την επιχείρηση και γ) την εικόνα της επιχείρησης, δηλαδή το πώς βλέπουν οι πελάτες την επιχείρηση.

Οι Parasuraman, et al., (1985) διαπίστωσαν ότι οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα μιας υπηρεσίας επηρεάζονται από δέκα (10) διαστάσεις, οι οποίες στη συνέχεια έπειτα από περαιτέρω έρευνα και ανάλυση περιορίστηκαν σε πέντε (5) και οι οποίες είναι, τα υλικά στοιχεία, η αξιοπιστία, η ασφάλεια, η ενσυναίσθηση και η ανταπόκριση.

Οι Lehtinen U. and Lehtinen J., (1992) υποστηρίζουν ότι οι διαστάσεις της ποιότητας είναι τρεις: 1) η φυσική διάσταση, που σχετίζεται με το περιβάλλον της επιχείρησης όπως π.χ. τα κτίρια και ο εξοπλισμός της επιχείρησης, 2) η εταιρική διάσταση, που σχετίζεται με την εικόνα της επιχείρησης και 3) η διάσταση της σχέσης μεταξύ του προσωπικού επαφής της επιχείρησης και των πελατών.

Ο Garvin (1984) αναφέρει ότι οι διαστάσεις της ποιότητας είναι οκτώ:

- Τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τα οποία ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες των καταναλωτών και μπορούν εύκολα να μετρηθούν.
- Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία αν και δεν επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, ωστόσο διαμορφώνουν την αντίληψη του πελάτη για την εικόνα της επιχείρησης και παράλληλα συμβάλουν ώστε η επιχείρηση να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της.
- Η αξιοπιστία, δηλαδή η πιθανότητα το προϊόν ή υπηρεσία που αγοράζει ο καταναλωτής να υποστεί βλάβη ή να μην λειτουργεί ικανοποιητικά παρ' ότι χρησιμοποιείται υπό κανονικές συνθήκες.
- Η ποιότητα παραγωγής, δηλαδή κατά πόσο το προϊόν ή υπηρεσία πληροί τις προκαθορισμένες προδιαγραφές ή στην περίπτωση της υπηρεσίας αυτή παρασχέθηκε σύμφωνα με τις υποσχέσεις της επιχείρησης.
- Η ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη έπειτα από την πώληση. Δηλαδή ο τρόπος που συμπεριφέρονται οι υπάλληλοι της επιχείρησης στους πελάτες μετά την πώληση του προϊόντος ή της επιχείρησης. Για παράδειγμα όταν ο πελάτης χρειαστεί να επισκευάσει το προϊόν ή να ζητήσει πληροφορίες για την χρήση της υπηρεσίας.
- Τα αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της επιχείρησης τα οποία επηρεάζουν εξίσου την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα. Για το προϊόν π.χ. είναι η συσκευασία, για τις υπηρεσίες τόσο τα χειροπιαστά στοιχεία όπως ο χώρος παροχής της υπηρεσίας όσο και το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή πως οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή εξυπηρετούν τον πελάτη.
- Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας, καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι πελάτες εξαιτίας της περιορισμένης πληροφόρησης που διαθέτουν για διάφορους λόγους δεν προβαίνουν στην αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας έπειτα από μια αντικειμενική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του αλλά βάσει της υποκειμενικής αντίληψης που έχουν σχηματίσει εξαιτίας π.χ. της φήμης ή της διαφήμισης της επιχείρησης.
- Η αναμενόμενη διάρκεια ζωής της υπηρεσίας ή του προϊόντος.

### 2.3. Τα βραβεία ποιότητας

Με την εμφάνιση των θεωριών για την ποιότητα στα παραγόμενα προϊόντα θεσπίστηκαν και τα πρώτα βραβεία ποιότητας, όπως το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) που απονέμεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας (EFQM), το βραβείο Malcolm Baldrige στις Η.Π.Α. και το βραβείο Deming στην Ιαπωνία. Παράλληλα, βραβεία ποιότητας θεσπίστηκαν και σε εθνικό επίπεδο από πολλές ευρωπαϊκές χώρες.

Το βραβείο Deming θεσπίστηκε στην Ιαπωνία το 1951 από την ένωση ιαπόνων επιστημόνων και μηχανικών προς τιμή του δασκάλου της ποιότητας Deming. Απονέμεται σε επιχειρήσεις που διακρίνονται για τις βελτιώσεις που επέφεραν στον τομέα της ποιότητας και αρίστευσαν στην εφαρμογή του γνωστού «κύκλου του Deming». Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται οι επιχειρήσεις εντάσσονται σε δέκα (10) κατηγορίες όπου η κάθε μία περιλαμβάνει υποκατηγορίες και είναι τα παρακάτω: (Evans & Lindsay, 1999)

- ✓ Πολιτικές
- ✓ Οργάνωση και λειτουργίες
- ✓ Εκπαίδευση και dissemination
- ✓ Πληροφόρηση – επικοινωνία και αξιοποίησή της
- ✓ Ανάλυση
- ✓ Τυποποίηση με ανάπτυξη προτύπων
- ✓ Έλεγχος/διοίκηση
- ✓ Διασφάλιση της ποιότητας
- ✓ Αποτελέσματα
- ✓ Μελλοντικά σχέδια

Το αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige, το οποίο θεσπίστηκε από το αμερικανικό κογκρέσο και απονεμήθηκε πρώτη φορά το 1988. Δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εφαρμογή από τις επιχειρήσεις πρακτικών διοίκησης υψηλών επιδόσεων με έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη και στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις αξιολογούνται στα επτά αποκαλούμενα «Κριτήρια για Άριστη Απόδοση» τα οποία και αυτά περιλαμβάνουν υποκατηγορίες και είναι τα κάτωθι: (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005)

- ✓ Ηγεσία (10%)

- ✓ Στρατηγικός σχεδιασμός (6%)
- ✓ Εστίαση στην αγορά και στον πελάτη (30%)
- ✓ Πληροφόρηση και ανάλυση (7%)
- ✓ Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους (15%)
- ✓ Διοίκηση λειτουργιών (14%)
- ✓ Επιχειρηματικά αποτελέσματα (18%)

Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας το οποίο θεσπίστηκε το 1990 και αποτελεί μια απάντηση στο Αμερικανικό βραβείο Malcolm Baldrige. Αυτό αποτελεί ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη καθώς διατηρεί υψηλό βαθμό σημαντικότητας στο συγκεκριμένο κριτήριο (20%). Οι επιχειρήσεις αξιολογούνται με βαθμολογία που συγκεντρώνουν σε εννέα κριτηρίων τα οποία περιλαμβάνουν υποκατηγορίες. Τα εννέα κριτήρια είναι τα παρακάτω:

- ✓ Ηγεσία (10%)
- ✓ Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (9%)
- ✓ Πολιτική – στρατηγική (8%)
- ✓ Πόροι (9%)
- ✓ Διαδικασίες (14%)
- ✓ Ικανοποίηση προσωπικού (9%)
- ✓ Ικανοποίηση πελατών (20%)
- ✓ Επίδραση στην κοινωνία (6%)
- ✓ Επιχειρηματικά αποτελέσματα (15%)

## **2.4. Η έννοια του πελάτη**

Οι πελάτες σήμερα είναι το σπουδαιότερο πρόσωπο για τις επιχειρήσεις. Μάλιστα οι Ιάπωνες για να τονίσουν αυτή τη σημασία χρησιμοποιούν την λέξη «Okyakusama» η οποία σημαίνει ταυτοχρόνως «πελάτης» και «τιμώμενο πρόσωπο» (Ζαβλάνος, 2006). Ο Juran, (1988) όρισε ότι «πελάτες είναι όλοι εκείνοι που δέχονται επιδράσεις από τις διαδικασίες και τα προϊόντα/υπηρεσίες ενός οργανισμού». Ο ίδιος προχώρησε σε διαχωρισμό των πελατών σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Στους εσωτερικούς ανήκουν οι εργαζόμενοι και τα διαφορετικά τμήματα μέσα στην επιχείρηση, ενώ στους εξωτερικούς οι τελικοί καταναλωτές, η κυβέρνηση και η

κοινωνία. Για τον Edsomwan, (1993) «πελάτης θεωρείται κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας εργασίας», ενώ οι Sehney, et al., (2004) υποστηρίζουν ότι οι πελάτες ανάλογα με τη θέση που βρίσκονται ενός ή εκτός της επιχείρησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους εξωτερικούς (τελικούς ή ενδιάμεσους) και τους εσωτερικούς (εργαζομένους) πελάτες.

Συχνά στη βιβλιογραφία συναντώνται οι έννοιες της εξυπηρέτησης του εσωτερικού πελάτη και του εσωτερικού μάρκετινγκ. Αν και οι δύο αυτές έννοιες αντιμετωπίζονται παράλληλα μέσα σε μια επιχείρηση εν τούτοις δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ταυτόσημες. Η έννοια της εξυπηρέτησης του εσωτερικού πελάτη εστιάζει στο πως εργαζόμενοι εξυπηρετούν άλλους εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση και αντιστακτικά στον ισχυρισμό ότι η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από τις στάσεις που έχουν τα άτομα μεταξύ τους αλλά και από τον τρόπο που εξυπηρετούν ο ένας τον άλλο μέσα στην επιχείρηση. Αντίθετα η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ παραπέμπει σε μια προσέγγιση διοίκησης η οποία επιτρέπει αλλά και παρακινεί όλα τα μέλη της επιχείρησης να αποκτήσουν μια πελατοκεντρική συνείδηση. Ο κύριος σκοπός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η επιχείρηση να ικανοποιεί τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου ως μεμονωμένου παρόχου υπηρεσιών προκειμένου να βελτιώσει την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της αλληλεπίδρασης εργαζομένου – πελάτη (Marshall, et al., 1998).

#### **2.4.1. Διαφορές εσωτερικών και εξωτερικών πελατών**

Σύμφωνα με τους Nagel & Cilliers, (1990) οι βασικότερες διαφορές μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών εντοπίζονται στους παρακάτω τρεις διαμορφωτές ποιότητας:

- *στις επιρροές από το περιβάλλον*, καθώς ο εσωτερικός πελάτης γνωρίζει το περιβάλλον και τις συνθήκες παραγωγής μιας υπηρεσίας σε αντίθεση με τον εξωτερικό πελάτη όπου η γνώση του για την υπηρεσία είναι περιορισμένη και όχι πάντα από αξιόπιστες πηγές.
- *στην προσωπικότητα*, δηλαδή η επίδραση της προσωπικότητας του εσωτερικού πελάτη είναι πάρα πολύ μικρή και αυτό διότι χαρακτηρίζεται ως «φυλακισμένος» σε ότι αφορά την προμήθεια υπηρεσιών διότι αναγκάζεται να προμηθεύεται τις υπηρεσίες του από τον εσωτερικό προμηθευτή ακόμη και αν δεν είναι ικανοποιημένος εξαιτίας της μονοπωλιακής θέσης που κατέχει ο εσωτερικός προμηθευτής μέσα στην επιχείρηση. Αντίθετα ο εξωτερικός



πελάτης σε περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένος από την υπηρεσία που λαμβάνει θα αλλάξει προμηθευτή.

- στην προηγούμενη εμπειρία, δηλαδή ο εσωτερικός πελάτης διαθέτει πολύ μικρή και περιορισμένη εμπειρία σε ένα μόνο προϊόν ή υπηρεσία με συνέπεια η λεγόμενη «ζώνη ανοχής» να είναι πολύ μικρή. Αντίθετα ο εξωτερικός πελάτης διαθέτει πολύ μεγαλύτερη εμπειρία με αποτέλεσμα οι προσδοκίες του από τον προμηθευτή του να είναι αυξημένες.

Μια ακόμη διαφορά μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών σύμφωνα με τους Mills and Ungson (2001) είναι ότι ο εσωτερικός πελάτης προμηθεύεται κυρίως υπηρεσίες από τους συναδέλφους του και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, ενώ ο εξωτερικός προμηθεύεται τόσο προϊόντα όσο και υπηρεσίες (Mills & Ungson, 2001).

## **2.5. Η έννοια της ικανοποίησης**

Η έννοια της ικανοποίησης είναι εξαιρετικής σημασίας τόσο για τους πελάτες – εσωτερικούς και εξωτερικούς – όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Για τους εξωτερικούς πελάτες είναι σημαντική εξαιτίας ότι ο πελάτης/καταναλωτής αγοράζοντας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσπαθεί να καλύψει ένα επιθυμητό επίπεδο πλήρωσης κάποιας ανάγκης του για τρεις κυρίως λόγους, διότι: α) η ικανοποίηση από μόνη της αποτελεί μια ευχάριστη κατάσταση – συναίσθημα για τον καταναλωτή, β) η επίτευξη της ικανοποίησης μέσω της αγοράς ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας έχει ως αποτέλεσμα αφ' ενός να αποφύγει την αναζήτηση εναλλακτικού προμηθευτή και αφ' ετέρου να αποφύγει τις συνέπειες μια κακής επιλογής και γ) επιβεβαιώνει στον καταναλωτή την ορθότητα της αγοραστικής του συμπεριφοράς.

Η σημασία της ικανοποίησης για τις επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός ότι μέσω της ικανοποίησης των πελατών τους εξασφαλίζουν επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, πιστότητα πελατών, αλλά και βελτίωση της φήμης και της εικόνας της επιχείρησης μέσω της συμπεριφοράς των ικανοποιημένων πελατών στο κοινωνικό τους περιβάλλον.

Όπως για την έννοια της ποιότητας έτσι και για την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη/αγοραστή μιας υπηρεσίας έχουν αναπτυχθεί αρκετοί ορισμοί αλλά δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός για τους ερευνητές. Ωστόσο συμφωνούν ότι η

ικανοποίηση δεν σχετίζεται τόσο με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά περισσότερο χαρακτηρίζεται ως μια ψυχολογική διαδικασία αξιολόγησης και σύγκρισης των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων για τον πελάτη από την κατανάλωση της υπηρεσίας. Η αξιολόγηση αυτή είναι αποτέλεσμα είτε μια στιγμιαίας αγοραστικής απόφασης και κατανάλωσης, δηλαδή αποτέλεσμα μόνο μιας αγοράς, είτε αποτέλεσμα μια μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας συνέπεια περισσότερων αγορών του προϊόντος ή της υπηρεσίας η ακόμη εξαιτίας της αγοράς ενός αγαθού με μεγάλη διάρκεια όπως π.χ. στη περίπτωση του αυτοκινήτου (Γούναρης, n.d.).

Οι Howard and Sheth (1969) ορίζουν ότι «η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει». Οι Westbrook and Reilly (1983) πιστεύουν ότι «η ικανοποίηση είναι συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού». Τέλος οι Churchill and Suprenant (1982) υποστηρίζουν ότι «η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις».

Εναλλακτικά η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν. Για παράδειγμα ο Hunt (1977) ορίζει ότι «η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι». Επίσης οι Engel and Blackwell (1988) πιστεύουν ότι «η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη», ενώ οι Tse and Wilton (1988) ότι «η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις συμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του» (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

Οι Nicholls J., et al., (1998) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από τις υπηρεσίες θα μπορούσε να οριστεί ως μια συνάρτηση των εμπειριών του πελάτη και της σχέσης αλληλεπίδρασής του με αυτούς που παρέχουν τις υπηρεσίες, καθώς

επίσης και του φυσικού περιβάλλοντος των υπηρεσιών, το σταθερό ενδιαφέρον ότι η εξυπηρέτηση των πελατών είναι δουλειά όλων. Η ικανοποίηση των πελατών θα μπορούσε να περιγραφεί ως η ικανότητα της εταιρείας να γενικεύσει την ομαδική εργασία ανάμεσα σε όλα τα τμήματα και να την ενσταλάξει σε κάθε εργαζόμενο

Ωστόσο η ικανοποίηση είναι πολύ που σύνθετη έννοια στις υπηρεσίες απ' ότι στα προϊόντα. Σύμφωνα με τους Veloutsoy et al., (2005) η πελατειακή ικανοποίηση στον τομέα υπηρεσιών διαφέρει σημαντικά από τον τομέα της μεταποίησης και θεωρείται μια ιδιαίτερα πολύπλοκη και σύνθετη μεταβλητή που συντίθεται από πολλά και διαφορετικά στοιχεία. Επίσης ο Gronroos, (1990) υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από τα εμπράγματα αγαθά συχνά εστιάζεται το ίδιο το προϊόν ή σε κάποια απτά χαρακτηριστικά του, ενώ η ικανοποίηση από τις υπηρεσίες μπορεί να προέρχεται τόσο από απτά όσο και από τα μη απτά χαρακτηριστικά της συνολικής προσφορά τους.

Αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών και της επιχείρησης. Για παράδειγμα ο ικανοποιημένος εξωτερικός πελάτης γίνεται πιστός πελάτης της επιχείρησης, συμπεριφορά η οποία συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία της επιχείρησης (Fornell and Wernerfelt, 1987, Taylor and Baker, 1994, Gronih and Taylor, 1992). Επίσης ο ικανοποιημένος εξωτερικός πελάτης βοηθάει στην «από στόμα σε στόμα» επικοινωνία της επιχείρησης αλλά και στην προσέλκυση δυνητικών πελατών (Hartline and Jones, 1996, Selnes, 1993).

Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να διερευνηθεί σε δύο επίπεδα, το κάθετο και το οριζόντιο. Η ικανοποίηση σε κάθετο επίπεδο σχετίζεται με το συναισθηματικό αποτέλεσμα που καταλήγει ο καταναλωτής στο πλαίσιο μεμονωμένων συναλλαγών που έχει με την επιχείρηση. Ωστόσο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να ενδιαφέρονται όχι μόνο για τις συγκεκριμένες επαφές με τον πελάτη αλλά και για την αθροιστική ικανοποίηση που προκύπτει από την επανάληψη των συναλλαγών. Η ικανοποίηση σε οριζόντιο επίπεδο σχετίζεται με τις παραμέτρους που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών καθώς και με τις συνέπειες αυτής (Γούναρης , n.d.).

### **2.5.1. Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη**

Πλήθος ερευνών (Hesket 1990, Zeithamal 1990, Berry 1991, Hart 1992) έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης του εσωτερικού πελάτη με την ικανοποίηση του εξωτερικού. Η Schemalens, (1991) λαμβάνοντας

υπόψη ότι ο καθένας που βοηθά την επιχείρηση να εξυπηρετήσει τους εξωτερικούς πελάτες, θεωρείται εσωτερικός πελάτης, υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη αποτελείται από τρεις πλευρές: α) *την συμμετοχή*, δηλαδή την επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε προσπάθειες που καταβάλει η επιχείρηση για την βελτίωση της ποιότητας, β) *την ενεργοποίηση*, δηλαδή την παροχή εκ μέρους της επιχείρησης της εξουσίας και της ικανότητας εκ μέρους των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν καλά τους πελάτες τους και γ) *την καθαρή ικανοποίηση* η οποία καθορίζεται από την σχέση ικανοποίηση= Αντιλήψεις – Προσδοκίες. Η αύξηση της ικανοποίησης του εσωτερικού πελάτη σημαίνει την αύξηση της συνεργασίας με τον εσωτερικό προμηθευτή και τη μείωση της μη ικανοποιημένης εργασίας, των παραπόνων και την μείωση της αναζήτησης εναλλακτικού προμηθευτή από τους εσωτερικούς πελάτες.

Η εσωτερική ικανοποίηση διακρίνεται σε δύο είδη: α) τη λειτουργική, η οποία είναι η δυνατότητα ενός τμήματος της επιχείρησης π.χ. μάρκετινγκ να ικανοποιήσει τους εσωτερικούς πελάτες και β) η βασική ικανοποίηση, η οποία αφορά τη δυνατότητα, μεμονωμένοι εργαζόμενοι που εργάζονται σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης να ικανοποιήσουν εκείνους του εργαζόμενους που η εργασία τους επηρεάζει τους εξωτερικούς πελάτες (Schemalens, 1991).

### **2.5.2. Εργασιακή ικανοποίηση**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αναφέρθηκε πρώτα από τον Herzberg, (1935) ως η αντικειμενική ικανοποίηση των εργαζομένων, σωματική και πνευματική σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον. Κατά τους Smith, et al., (1969) η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της εξήγησης που δίνει ο εργαζόμενος για την φύση της δουλειάς του βασιζόμενος σε μια ιδιαίτερη διάσταση. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η σύγκριση ανάμεσα σε καλές/κακές δουλείες, η σύγκριση ανάμεσα σε συνεργάτες, το πόσο ανταγωνιστικό είναι ένα άτομο αλλά και η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία. Οι ίδιοι πρότειναν πέντε διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης: τη δουλειά αυτή καθ' αυτή, τις προαγωγές, το μισθό, τους προϊσταμένους και τους συνεργάτες. Σύμφωνα με τον Zhang άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η αρχαιότητα και η αμοιβή.

Κατά τον Scheider and Zornitsky (1994) η εργασιακή ικανοποίηση είναι η στάση και τα συναισθήματα απέναντι στη δουλειά του. Οι Carlino and Degina την

ορίζουν ως τη στάση και τα συναισθήματα του εργαζομένου απέναντι στα καθήκοντα του. Κατά τον Locke η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τα ευχάριστα συναισθήματα του εργαζομένου για τις εργασιακές του εμπειρίες. Σύμφωνα με τον Ghiselli, η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις όπως η ποικιλία και η φύση των εργασιών, η ανατροφοδότηση, οι σχέσεις με τους συνεργάτες και οι ευκαιρίες για την εκτέλεση των εργασιών. Οι Arnelt, Laverie and McLane αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η γενική εκτίμηση του εργαζομένου για τη δουλειά του, η οποία επηρεάζεται από τη θέση του στη δουλειά, από ελεγκτικούς μηχανισμούς, το εργασιακό περιβάλλον και το σύστημα διοίκησης. Σύμφωνα με τον Robbins η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τη στάση του εργαζομένου απέναντι στη δουλειά του (Wang, n.d.).

### **2.5.3. Θεωρίες παρακίνησης (Μπουραντάς, 2002)**

Ωστόσο η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη – εργαζομένου δεν μπορεί να μελετηθεί αν δεν λάβουμε υπόψη μας μία ακόμη σημαντική έννοια, αυτή της «παρακίνησης». Ως παρακίνηση σύμφωνα με τον Μπουραντάς, (2002) θα μπορούσε να οριστεί «η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του», δηλαδή τι είναι αυτό που ωθεί τους ανθρώπους να πετυχαίνουν τους στόχους του και κατ' επέκταση της την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Στην βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων οι οποίες θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να εξηγήσουν τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους όπως αυτές των Maslow, Herzberg και Alderfer, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που προσπαθούν να προσδιορίζουν την διαδικασία της παρακίνησης, όπως αυτές των Porter, Vroom και Lawler.

Από τις πρώτες θεωρίες παρακίνησης ήταν αυτή του Maslow, ο οποίος έπειτα από κλινικές έρευνες διατύπωσε τρεις βασικές προτάσεις προκειμένου να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση. Πρώτον, ότι ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει συνεχώς τις ανάγκες του, ενώ αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Δεύτερον, η δύναμη της παρακίνησης είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησή του, δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί και τρίτον, ότι η ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά ταξινομημένες σύμφωνα με την

προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Η ταξινόμηση αυτή παρουσιάζεται στο σχήμα 2.5., όπου παρατηρούμε ότι στην βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες όπως π.χ. τροφή, αέρας, ένδυση, νερό, υγεία τις οποίες ο άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς στις οποίες ανήκουν η κατοικία, η μόνιμη απασχόληση κ.α. Πιο πάνω βρίσκονται οι κοινωνικές ανάγκες όπως η ανάγκη να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις κ.α. Στο τέταρτο στάδιο είναι τοποθετημένες οι ανάγκες αναγνώρισης όπως η ανάγκη για κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, άσκηση δύναμης κ.α. Τέλος στο πέμπτο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες ολοκλήρωσης, δηλαδή το τι πραγματικά επιθυμεί να γίνει ο άνθρωπος, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Maslow «να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει».



**Σχήμα 2.4.:** Η πυραμίδα αναγκών του Maslow

**Πηγή:** (Μπουραντάς, 2002)

Η πιο αποδεκτή όμως θεωρία παρακίνηση στο χώρο της διοίκησης είναι αυτή του Herzberg. Ο ίδιος σε έρευνα που πραγματοποίησε σε περίπου 200 μηχανικούς και λογιστές της περιοχής του Pittsburg ρώτησε τους εργαζομένους τι είναι αυτό που κάποια στιγμή της εργασία τους, τους ευχαρίστησε ή αντίθετα τους δυσαρέστησε. Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων διαπίστωσε ότι οι παράγοντες που είχαν προκαλέσει δυσαρέσκεια ήταν οι διαπροσωπικές σχέσεις, η πολιτική της επιχείρησης, η ασφάλεια της απασχόλησης και ο μισθός. Αντίθετα παράγοντες που δημιούργησαν

ευχαρίστηση ήταν η αναγνώρισή τους, η προαγωγή, η ανάληψη ευθύνης, η δυνατότητα ανάπτυξή τους και τα ίδια τους τα καθήκοντα. Την πρώτη κατηγορία παραγόντων την ονόμασε παράγοντες υγιεινής ενώ την δεύτερη παράγοντες παρακίνησης. Βασιζόμενος πάνω σε αυτό υποστήριξε ότι η παράγοντες υγιεινής δεν έχουν την ικανότητα να παρακινήσουν το προσωπικό παρά μόνο συντελούν ώστε να μην υπάρξει στους εργαζομένους το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Αντίθετα οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνη που έχουν την δυνατότητα να παρακινήσουν τους εργαζομένους, δηλαδή να έχουν την διάθεση να αποδώσουν όλο και περισσότερο.

Η θεωρία του Alderfer προσπαθεί να αναπτύξει την θεωρία του Maslow και ταξινομεί τις ανθρώπινες ανάγκες τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι υπαρξιακές ανάγκες οι οποίες περιλαμβάνουν τις αντίστοιχες ανάγκες των δύο πρώτων κατηγοριών του Maslow. Στη δεύτερη κατηγορία τοποθετούνται οι ανάγκες σχέσεων και περιλαμβάνει τις ανάγκες που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες ανάπτυξης οι οποίες είναι εκείνες που σχετίζονται με την επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη.

Η θεωρία των προσδοκιών που αναπτύχθηκε από τον Vroom δεν προσπαθεί να εξηγήσει τι παρακινεί τους ανθρώπους αλλά πως παρακινείται, αναπτύσσοντας τις παρακάτω τρεις υποθέσεις. Πρώτων, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο απόδοσή τους συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τις εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, αναγνώριση, κ.α.) ή με τις εξωτερικές (χρήματα, προαγωγή) ανταμοιβές. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φτάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης και τρίτον, αισθάνονται αν οι πρόσθετες ανταμοιβές που τους προσφέρει η επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς. Έτσι λοιπόν για τον Vroom η παρακίνηση επιτυγχάνεται όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη απόδοση και αυτή με την σειρά της στην απόκτηση περισσότερων ανταμοιβών. Άρα η παρακίνηση όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.6. αποτελεί μια συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση της προσπάθειας θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης, της προσδοκίας ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών και συνάρτηση της έντασης της επιθυμίας για ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών.

Παρακίνηση	=	Προσδοκία	X	Προσδοκία	X	Ένταση επιθυμίας για
------------	---	-----------	---	-----------	---	----------------------

		<p>ότι η αύξηση της προσπάθειας θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης</p>		<p>ότι αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών</p>		<p>ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών</p>
--	--	--	--	---	--	---

Σχήμα 2.5.: Η παρακίνηση κατά τον Vroom

Πηγή: (Μπουραντάς, 2002)

## 2.6. Δημόσιος τομέας και ποιότητα

Η έννοια του δημοσίου τομέα από άποψη νομικού περιεχομένου της δεν είναι προσδιορισμένη κατά τρόπο σαφή και ενιαίο. Για πρώτη φορά η νομική έννοια δημόσιος τομέας καθιερώθηκε με τον νόμο 1256/1982 (Φ.Ε.Κ. Ν. 65 31 Μαΐου 1982 Τεύχος Α) με τον οποίο οριοθετήθηκε το πλαίσιο της ευρύτερης διοίκησης που συγκροτούν την έννοια αυτή. Έτσι στην έννοια του δημοσίου τομέα περιλαμβάνονται:

- Οι κρατικές ή δημόσιες υπηρεσίες
- Οι κρατικοί και δημόσιοι οργανισμοί που λειτουργούν ως Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)
- Οι κρατικές ή δημόσιες επιχειρήσεις όπως Δ.Η.Ε., Ο.Τ.Ε. κ.α.
- Τα κοινωφελή ιδρύματα του αστικού κώδικα που περιήλθαν στο δημόσιο και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από αυτό.
- Τα κρατικά νομικά πρόσωπα που έχουν χαρακτηριστεί από τον νόμο ή τα δικαστήρια Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, που χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από τα πιο πάνω νομικά πρόσωπα.
- Οι θυγατρικές ανώνυμες εταιρίες των πιο πάνω νομικών προσώπων που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα από αυτά (Τσιάφη, 2011).

Σύμφωνα με τον Rose οι βασικές διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι:

- Η μονοπωλιακή φύση των υπηρεσιών που προσφέρει ο δημόσιος τομέας σε αντίθεση με τον ιδιωτικό που υπάρχει πληθώρα προμηθευτών.



- Ο σκοπός των δημοσίων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, ενώ του ιδιωτικού η μεγιστοποίηση του κέρδους.
- Η ελλιπής και ασύμμετρη πληροφόρηση που έχουν οι χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με τους καταναλωτές των ιδιωτικών επιχειρήσεων.
- Ο συλλογικός χαρακτήρας του δημοσίου σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των αναγκών σε αντίθεση με τον ιδιωτικό όπου η εξυπηρέτηση είναι εξατομικευμένη.
- Η μεταβλητότητα που χαρακτηρίζει της δημόσιες υπηρεσίες ανάλογα με την πολιτική που ασκείται από την εκάστοτε κυβέρνηση (Πλέσσας, 2009).

Η μέτρηση του μεγέθους του δημοσίου τομέα έχει απασχολήσει τόσο τους οικονομολόγους όσο και πολιτικούς για αρκετά χρόνια. Η δυσκολία μέτρηση ανακύπτει από το γεγονός ότι πολλές από τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα είναι διοικητικές και ρυθμιστικές και δεν αποτυπώνονται εύκολα στα οικονομικά μεγέθη. Ωστόσο μια προσέγγιση που έχει χρησιμοποιηθεί ευρύτερα είναι εκείνη της απεικόνισης του μεγέθους βάσει τις δαπάνες της γενικής κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ (Κοντοστάθη, 2000).

Βάσει αυτού, το μέγεθος του δημοσίου τομέα έχει αναπτυχθεί σε όλες τις χώρες και ιδιαίτερα στις αναπτυγμένες. Σε ότι αφορά τις χώρες του ΟΟΣΑ και της ευρωζώνης σημειώθηκε σημαντική αύξηση μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80, ενώ έπειτα σταθεροποιήθηκε λίγο πιο πάνω από το 45% του ΑΕΠ. Για τις χώρες της ευρωζώνης και για το υπόλοιπο των χωρών του ΟΟΣΑ κυμάνθηκε περίπου στο 40% του ΑΕΠ. Σε ότι αφορά την Ελλάδα η αύξηση του δημοσίου τομέα ήταν αρκετά μεγάλη καθώς από το 20% του ΑΕΠ που ήταν οι δαπάνες για το δημόσιο τομέα τη δεκαετία του '60, έφτασαν το 50% το 2000 για να μειωθούν λίγο τα επόμενα χρόνια (Ράπανος Β., 2009).

Από την δεκαετία του 1990 έχουν γίνει προσπάθειες εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα οι οποίες περιλαμβάνουν τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Η τάση που υπάρχει είναι να παρέχονται αποτελεσματικές και αποδοτικές υπηρεσίες στο δημόσιο οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Σύμφωνα με τον Javier η βελτίωση της ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών θα πρέπει να εκτιμάται από την οπτική των πελατών, ενώ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι επιτυχημένες εμπειρίες του ιδιωτικού τομέα και να μεταφερθούν στο δημόσιο. Σε ότι αφορά την εκτίμηση της ποιότητας θα πρέπει: α) να υπάρχει ενεργεί συμμετοχή των

μελών και των ανώτερων διοικητικών στελεχών σε ότι αφορά την εσωτερική εκτίμηση, β) να πραγματοποιούνται έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών από εξωτερικές υπηρεσίες σε σχέση με τον οργανισμό που μελετάται κάθε φορά και να υπάρχει σύγκριση μεταξύ παρόμοιων ή διαφορετικών μονάδων και γ) τα αποτελέσματα να δημοσιοποιούνται με σκοπό την συζήτηση και την πιθανή βελτίωση της απόδοσης (Chin - Tung Hsiao & jie - Shin Lin, 2008).

Ωστόσο από την δεκαετία του 1990 πολλές ανεπτυγμένες χώρες εφάρμοσαν και προγράμματα ΔΟΠ και σύμφωνα με τους Geert Bouckaert and Petri Uusikylah η τάση για αύξηση της ΔΟΠ στο δημόσιο βασίζεται στην παραδοχή ότι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών οδηγεί σε ικανοποίηση των πολιτών που με την σειρά της οδηγεί σε εμπιστοσύνη της εκάστοτε κυβέρνησης.

Κατά τον Nilakovich η βελτίωση της ποιότητας στο δημόσιο μέσω της ΔΟΠ περιλαμβάνει τα εξής:

- ✓ Επανακαθορισμό της έννοιας του «πελάτη» ώστε να περιλαμβάνει τόσο τους εξωτερικούς πελάτες (υφιστάμενους, δυνητικούς κτλ) όσο και τους εσωτερικούς, δηλαδή τους εργαζόμενους.
- ✓ Διαμόρφωση του οράματος του οργανισμού ώστε να σχετίζεται με τις απαιτήσεις των πολιτών – καταναλωτών.
- ✓ Δέσμευση απ' όλους όσους συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία για ποιότητα, ανάπτυξη της ομαδικότητας και ενθάρρυνση της διάθεσης για συνεχή βελτίωση.
- ✓ Εφαρμογή των κύκλων ποιότητας με σκοπό την ενίσχυση της ομαδικότητας.
- ✓ Ανάπτυξη προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης για τους εργαζομένους.
- ✓ Εκτίμηση και αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλει το προσωπικό.
- ✓ Αποβολή του «εργασιακού φόβου» από τους εργαζομένους.
- ✓ Παροχή στους εργαζομένους των κατάλληλων συνθηκών ώστε να προάγεται η καλύτερη δυνατή απόδοση.
- ✓ Πραγματοποίηση των κατάλληλων αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να είναι εφικτή η υλοποίηση των στόχων (Ρωσσίδης, 2014).

Στην Ελλάδα η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ αποτελεί από τις βασικές προτεραιότητες στην προσπάθεια αναβάθμισης της δημόσιας διοίκησης και της αντιμετώπισης της παροχής χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες. Σύμφωνα με έρευνα τις Εθνικής τράπεζας το χαμηλό επίπεδο ποιότητας οφείλεται

στην προβληματική εφαρμογή ψηφισμένων νόμων, στην έλλειψη πολιτικής και διοικητικής βούλησης για την υλοποίηση κυβερνητικών επιλογών, στην ελλιπή υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού κ.α. Στην ίδια έκθεση η ΔΟΠ παρουσιάζεται ως το βασικό εργαλείο για την αναμόρφωση του δημοσίου τομέα προτείνοντας μεταξύ των άλλων:

- Την διοίκηση απόδοσης για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.
- Τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας
- Τη βελτίωση των κανονιστικών ρυθμίσεων
- Την ίδρυση Σώματος Οικονομολόγων Διοίκησης για την προαγωγή της οικονομικότητας και της αποτελεσματικότητας
- Την δημιουργία κλάδου ανώτερων διοικητικών στελεχών εξοπλίζοντας το δημόσιο τομέα με στελέχη υψηλής ποιότητας (Ρωσσίδης, 2014).

Η ΔΟΠ όμως στο δημόσιο τομέα είναι αναπόσπαστη από την εφαρμογή σ' αυτόν των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ), το οποίο αποτελεί την αναβάθμιση του δημόσιου μάνατζμεντ που εφαρμόζεται εδώ και δεκαετίες, ιδιαίτερα σε χώρες του εξωτερικού. Η σημαντικότερη διαφορά μεταξύ ΝΔΜ και των υπολοίπων μορφών διοίκησης είναι ότι δίνει ιδιαίτερη έμφαση α) στον εξωστρεφή χαρακτήρα των δημόσιων οργανισμών/επιχειρήσεων με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και β) στην αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων. Παράλληλα ενθαρρύνει την μεταφορά οικονομικών εργαλείων στο δημόσιο τομέα όπως η χρήση οικονομικών δεικτών, ο ανασχεδιασμό στις οργανωτικές δομές, η χρήση κινήτρων για την υποκίνηση του προσωπικού κ.α. (Ρωσσίδης, 2014).

Το ΝΔΜ εφαρμόζεται ήδη από την δεκαετία του 1980 σε χώρες όπως Η.Π.Α., ο Καναδάς, η Μ. Βρετανία και η Ολλανδία με σκοπό την ορθολογική και πιο αποτελεσματική διαχείριση των περιορισμένων οικονομικών πόρων συνέπεια πολλές φορές των οικονομικών κρίσεων. Στην Ελλάδα το ΝΔΜ τέθηκε σε εφαρμογή την τελευταία δεκαπενταετία εισάγοντας στις δημόσιες υπηρεσίες προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ορισμένα από αυτά τα προγράμματα είναι 1) «Ποιότητα για τον Πολίτη, 2) «Πολιτεία και Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» και 3) «Καλλικράτης».

Οι κυριότερες δράσεις των παραπάνω προγραμμάτων είναι:

- Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών

- Η κατάργηση μιας σειράς δικαιολογητικών για την απλούστευση των διαδικασιών
- Η ψηφιοποίηση και η ενιαιοποίηση των διοικητικών εντύπων
- Η λειτουργία των υπηρεσιών και τις απογευματινές ώρες
- Οι αιτήσεις μέσω τηλεφώνου
- Η εισαγωγή συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των δημοσίων υπαλλήλων.

Ωστόσο το ΝΔΜ υπέστη και σοβαρή κριτική ιδιαίτερα στη Μ. Βρετανία από μερίδα επιστημόνων. Αυτοί υποστήριζαν ότι η αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη και η αλλαγή της διοικητικής νοοτροπίας με την εφαρμογή εργαλείων του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο είχε ως αποτέλεσμα την επικράτηση ενός καταναλωτικού προσανατολισμού. Στα πλαίσια αυτού του προσανατολισμού το κόστος των δημόσιων υπηρεσιών αυξήθηκε και έφτασε μάλιστα να συγκρίνεται με αυτά του ιδιωτικού τομέα. Παράλληλα τα αποτελέσματα της κοινωνικής πολιτικής προσαρμόστηκαν σε χαμηλότερα επίπεδα οδηγώντας σε πολλές περιπτώσεις του πολίτες να αναλάβουν δράση οργανώνοντας δίκτυα αλληλοβοήθειας (Ρωσσίδης, 2014).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3. Μέτρηση της ποιότητας και της ικανοποίησης**

#### **3.1. Εργαλεία μέτρησης της ποιότητας**

Για την μέτρηση και την ερμηνεία της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών έχουν αναπτυχθεί αρκετά μαθηματικά και θεωρητικά μοντέλα τόσο από τον χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όσο και από το μάρκετινγκ. Αφορμή γι' αυτά ήταν η θέση του Gronroos ο οποίος υποστηρίζει ότι «όταν μια επιχείρηση γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθεί από τον πελάτη, τότε έχει την δυνατότητα να επηρεάσει αυτές τις εκτιμήσεις προς την επιθυμητή κατεύθυνση». Τα κυριότερα από αυτά τα μοντέλα είναι:

- Το μοντέλο ποιότητας εξυπηρέτησης (Gronroos, 1981)

- Το μοντέλο χασμάτων και το SERVQUAL (Parasuraman et al, 1985,1988,1991)
- Το μοντέλο της επιβεβαίωσης ή της διάψευσης των προσδοκιών (Oliver, 1980,1981)
- Η θεωρία των μηδέν ελαττωματικών (Reitcheld & Sasser, 1990)
- Ο κύκλος της αποτυχίας (Schiesinger & Heskett et al, 1991a)
- Η αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους (Heskett et al, 1994)
- Οι φαύλοι κύκλοι και οι ενάρετοι κύκλοι (Normann, 1991)
- Το μοντέλο παραγωγής/παροχής μιας υπηρεσίας SERVACTION
- Το μοντέλο των 4Q (Gummesson, 1993)
- Οι δείκτες ικανοποίησης του καταναλωτή (Fornell, et al, 1996)

## 3.2. Μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών

### 3.2.1. Το μοντέλο Kano

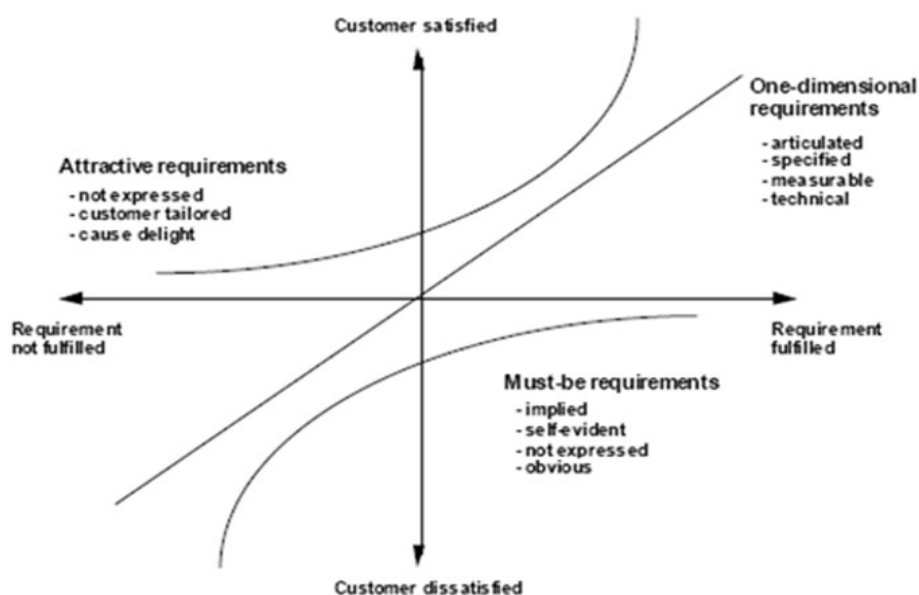
Δημιουργήθηκε το 1996 από τον Noriaki Kano με κύριο σκοπό να ταξινομήσει τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με βάσει το ποσό καλά ικανοποιούν κάποιες ανάγκες των καταναλωτών. Με βάσει αυτή τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών ο Kano υποστηρίζει ότι είναι σε θέση να μπορεί να αναλύσει την συμπεριφορά των καταναλωτών και τον τρόπο αντίδρασή τους. Ταξινομεί τις ανάγκες των καταναλωτών σε τρεις κατηγορίες:

α) *τις απαραίτητες ή βασικές ανάγκες*, η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος τα οποία ο πελάτης αξιολογεί ως ιδιαίτερα σημαντικά και αναμένει να διαθέτει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Σε περίπτωση που υφίστανται τότε δεν παρατηρείται υψηλή ικανοποίηση του πελάτη, όμως αν δεν υφίστανται τότε έχουμε δυσαρέσκεια του πελάτη

β) *τις μονοδιάστατες*, αυτές περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία αποτελούν τις βασικές επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι μονοδιάστατες ανάγκες τόσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης και αντίστροφα και

γ) *τις δελεαστικές ανάγκες*, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες τις οποίες ο πελάτης δεν περιμένει να βρει στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Σε περίπτωση όμως που υπάρχουν αυτό προκαλεί όχι μόνο ικανοποίηση αλλά απόλαυση του πελάτη

και έτσι μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην προσέλκυση πελατών από ανταγωνιστικά προϊόντα.



**Σχήμα 3.1.:** Το μοντέλο ποιότητας του Kano

**Πηγή:**

### 3.2.2. Το Μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών

Επινοήθηκε το 2001 από τον Gronroos, η βασική θέση του οποίου για την ποιότητα είναι ότι «η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μιας δεδομένης υπηρεσίας είναι η έκβαση μιας διαδικασίας αξιολόγησης κατά την οποία οι καταναλωτές συγκρίνουν τις προσδοκίες τους με την υπηρεσία που αντιλαμβάνονται ότι τους έχει παραδοθεί.

Δηλαδή οι πελάτες είναι αυτοί που θέτουν την αντιλαμβανόμενη υπηρεσία ενάντια στην αναμενόμενη υπηρεσία. Ο ίδιος διαχωρίζει την ποιότητα σε δύο διαστάσεις στην τεχνική και την λειτουργική. Η τεχνική διάσταση αφορά το τελικό αποτέλεσμα που λαμβάνει ο καταναλωτής από την υπηρεσία, δηλαδή η εντύπωση που μένει στον καταναλωτή όταν ολοκληρωθεί η παραγωγή της υπηρεσίας. Αντίθετα η λειτουργική διάσταση αφορά στο πώς λαμβάνει την συγκεκριμένη υπηρεσία ο καταναλωτής, δηλαδή πώς βιώνει την ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας.

Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων καταφέρνει να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στο κομμάτι της τεχνικής ποιότητας, ωστόσο στο κομμάτι της λειτουργικής ποιότητας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαφοροποιηθούν

ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επίσης το μοντέλο Gronroos υποστηρίζει ότι η συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνική και την λειτουργική ποιότητα αλλά και από το χάσμα μεταξύ της αντιλαμβανόμενης και της εμπειρικής ποιότητας την οποία βιώνει ο καταναλωτής κατά την παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας.

### **3.2.3. Μοντέλο SERVQUAL<sup>1</sup>**

Αναπτύχθηκε από τους Zeithaml, Parasuraman and Berry και θεωρείται μαζί με το Servperf από τα σημαντικότερα μοντέλα μέτρησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το μοντέλο χρησιμοποιείται προκειμένου να μετρήσει τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών για μια υπηρεσία και αποτελείται από 44 ερωτήσεις. Οι 22 από αυτές διερευνούν τις προσδοκίες των πελατών και οι υπόλοιπες 22 την ληφθείσα υπηρεσία που έλαβαν από την επιχείρηση σε ότι αφορά σε 5 διαστάσεις ποιότητας. Οι απαντήσεις δίνονται σε 5βάθμια ή 7 βάθμια κλίμακα με επιλογές από το «διαφωνώ απόλυτα» έως το «συμφωνώ απόλυτα». Παράλληλα οι συμμετέχοντες καλούνται να δηλώσουν την σημαντικότητα της κάθε διάστασης της ποιότητας κατανέμοντας ένα σύνολο 100 βαθμών στις επιμέρους 5 διαστάσεις.

Στην αρχική του μορφή (1985) το μοντέλο εξέταζε 10 διαστάσεις της ποιότητας, ενώ στη συνέχεια (1988) μετά από ποσοτική έρευνα και ανάλυση οι διαστάσεις της ποιότητας περιορίστηκαν σε πέντε: απτότητα/υλικά στοιχεία, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια και συναισθηματική κατανόηση. Σημαντικό στοιχείο του μοντέλου αποτελεί η ανάλυση των χασμάτων μεταξύ προσδοκώμενης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τα οποία συμπεραίνεται αν μια επιχείρηση παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες ή όχι στους πελάτες της.

Παρά τις διάφορες επικρίσεις που έχει δεχθεί το Servqual έχει χρησιμοποιηθεί σε πλήθος ερευνών συμπεριλαμβανομένων νοσοκομεία, πανεπιστήμια, πολιτικές υπηρεσίες, τράπεζες, ταξιδιωτικά πρακτορεία την εκπαίδευση (Brandon-Jones & Silvestro, 2010) με την διαφορά σύμφωνα με τους Parasuraman et. al. ότι σε κάθε περίπτωση ίσως απαιτείται μια λεκτική βελτίωση του μοντέλου ώστε να έχει καλύτερη ανταπόκριση.

### **3.2.4. Το μοντέλο SERVPERF<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> (Zeithaml, et al., 1985,1996)

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Cronin and Taylor το 1992 και στηρίχθηκε στο μοντέλο Servqual. Σε αντίθεση με το Servqual που μετράει την αναμενόμενη και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα, το Servperf περιορίζεται στη μέτρηση μόνο της αντιλαμβανόμενης από τον πελάτη ποιότητα με την χρήση των 22 αντίστοιχων ερωτημάτων και με την βοήθεια 7βάθμιας κλίμακας. Το πλεονέκτημα του συγκεκριμένου μοντέλου σύμφωνα με τους δημιουργού του είναι η αντιμετώπιση των ψυχομετρικών προβλημάτων που πιθανόν δημιουργούνται με την μέτρηση και της προσδοκώμενης και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας με την χρήση των 44 ερωτημάτων του μοντέλου Servqual αλλά και η ευκολότερη ανάλυση των δεδομένων.

### **3.2.5. Το μοντέλο OLIVER**

Αναπτύχθηκε από τον ίδιο το 1997 και είναι γνωστό ως μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών, διότι ο Oliver ορίζει την ικανοποίηση ως μια ευχάριστη μετά – αγοραστική εμπειρία, δεδομένης της προσδοκίας του πελάτη για την αποδοτικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στο συγκεκριμένο μοντέλο το επίπεδο της ικανοποίησης προκύπτει από την σύγκριση της αντιλαμβανόμενης απόδοσης με τις προσδοκίες του πελάτη. Βασικό στοιχείο του μοντέλου αποτελεί η λεγόμενη «ζώνη αδιαφορίας».

### **3.3. Μέτρηση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών**

Για την μέτρηση της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών έχουν κυριαρχήσει δύο κυρίαρχες απόψεις. Σύμφωνα με τους Brady and Cronin οι μελετητές συνήθως χρησιμοποιούν μία από τις δύο. Η Αμερικανική άποψη επικεντρώνεται στη λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ αντίθετα η Ευρωπαϊκή προτείνει δύο ακόμη παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών. Για παράδειγμα ο Gronroos αναφέρει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών όπως εκλαμβάνεται από τους πελάτες αποτελείται από τρεις διαστάσεις: την λειτουργική (διαδικασίες παροχής υπηρεσιών στους πελάτες), την τεχνική (αποτελέσματα στους πελάτες) και την εικόνα (πως οι πελάτες βλέπουν την εταιρεία) (Miguel & Salomi, 2006).

Οι Gremler, et al., (1994) υποστήριξαν ότι κάποιες τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες είναι κατάλληλες και για την μέτρηση της ποιότητας προς τους εσωτερικούς

---

<sup>2</sup> (Cronin & Taylor, 1994)



πελάτες. Επίσης και οι Zeithaml, Parasouraman and Berry που δημιούργησαν το μοντέλο Servqual για την μέτρηση της εξωτερικής ποιότητας υποστηρίζουν πως το μοντέλο με τις ίδιες ακριβώς διαστάσεις ποιότητας είναι κατάλληλο και για την μέτρηση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών.

Οι Frost & Kumar, (2000) τροποποίησαν το μοντέλο Servqual και ανέπτυξαν μια νέα θεωρία των χασμάτων, το Intservqual, με σκοπό να μετρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχεται στους εργαζομένους πρώτης γραμμής από αυτούς που ασκούν υποστηρικτικά καθήκοντα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι και στις εσωτερικές υπηρεσίες η σημασία των προσδοκιών και των αντιλήψεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο επίπεδο των υπηρεσιών.

Οι Kang, et al., (2002) επίσης τροποποίησαν το μοντέλο Servqual για την μέτρηση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και επιβεβαίωσαν την χρήση του στην μέτρηση της εσωτερικής ποιότητας χρησιμοποιώντας τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου.

### **3.4. Μέτρηση της ικανοποίησης**

Όπως για την ποιότητα έτσι και για την ικανοποίηση των εργαζομένων ή των εσωτερικών πελατών μιας επιχείρησης υπάρχει η δυνατότητα να μετρηθεί το επίπεδο της ικανοποίησή τους μέσω συγκεκριμένων εργαλείων. Ο συνηθέστερος τρόπος για την μέτρηση της είναι μέσω συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων, με την επικράτηση του δεύτερου τρόπου, κυρίως εξαιτίας του μικρότερου κόστους αλλά και χρόνου που απαιτείται καθώς, επίσης και για τον λόγο ότι μπορούν να ευκολότερα να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν.

Οι Berry et al. υπενθυμίζουν ότι οι υπεύθυνοι των μάρκετινγκ προκειμένου να επιτύχουν ανάπτυξη και κέρδη δεν θα πρέπει να αγνοούν θέματα που σχετίζονται με τους εργαζομένους. Μάλιστα παρουσιάζουν τρεις λόγους για τους οποίους οι οργανισμοί θα πρέπει να διεξάγουν έρευνες για την ικανοποίηση των εργαζομένων: 1) διότι οι εργαζόμενοι είναι πελάτες των εσωτερικών υπηρεσιών και εφόσον η εσωτερική ποιότητα επηρεάζει την εξωτερική η μέτρησή της θεωρείται σημαντική, 2) διότι οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε επαφή με το σύστημα υπηρεσιών σε καθημερινή βάση, άρα μια μέτρηση στους εργαζομένους βοηθάει να γίνει αντιληπτό από πού προέρχονται τα προβλήματα και πως μπορούν να ξεπεραστούν και 3) για τον λόγο ότι οι έρευνες των εργαζομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως σύστημα

προειδοποίησης για τους υπευθύνους καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τότε στο σύστημα πρόκειται να καταρρεύσει.

Τα κυριότερα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι με χρονολογική σειρά τα παρακάτω:

*Job Satisfaction Measure (JSM)*: αναπτύχθηκε το 1935 από τον Horrock με σκοπό να μετρήσει την συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις για διάφορες πλευρές της εργασιακής ικανοποίησης οι οποίες απατώνται σε με 7 βάρη κλίμακα. Κάθε ερώτηση έχει την ίδια βαρύτητα ενώ το αποτέλεσμα διαμορφώνεται από το άθροισμα των απαντήσεων (Brayfield & Rothe, 1951).

*Job Satisfaction Index (JSI)*: Αναπτύχθηκε από τους Brayfield and Rothe το 1951 για την μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης. Αποτελείται από δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις που αφορούν όλες τις πλευρές της εργασιακής ικανοποίησης ενώ οι απαντήσεις δίνονται σε 5 βάρη κλίμακα (Castillo & Cano, 2004).

*The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*: Αναπτύχθηκε από τους Weiss, Davis, England and Lofquist το 1967 και είναι διαθέσιμη σε δύο εκδόσεις. Η πρώτη έκδοση αποτελείται από εκατό (100) στοιχεία και η δεύτερη από είκοσι (20). Στην έκδοση των εκατό στοιχείων η κλίμακα μετρά είκοσι (20) διαστάσεις της ικανοποίησης με πέντε στοιχεία η κάθε διάσταση, ενώ αυτή των είκοσι στοιχείων μετρά ένα στοιχείο σε κάθε διάσταση. Οι ερωτήσεις απαντώνται σε 5 βάρη κλίμακα: πολύ ικανοποιημένος, ικανοποιημένος, δεν μπορώ να απαντήσω, Δυσανεστημένος και πολύ δυσαρεστημένος.

*The job descriptive Index (JDI)*: Αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall and Hulin το 1969 και η πλήρη έκδοση της αποτελείται από εβδομήντα δύο (72) στοιχεία με δεκαοκτώ (18) στοιχεία σε κάθε υποκλίμακα. Οι απαντήσεις δίνονται μεταξύ των επιλογών ΝΑΙ/ΟΧΙ, Δεν είμαι σίγουρος και περιλαμβάνει ερωτήσεις αρεσκείας/θετικές και δυσαρέσκείας/αρνητικές.

*The job Diagnostic Survey (JDS)*: Αναπτύχθηκε από τους Hackman and Oldham το 1975 με σκοπό να μετρήσει την επίδραση της εργασίας στα άτομα. Περιλαμβάνει υποκλίμακες που μετράνε πέντε (5) κυρίαρχα χαρακτηριστικά μεταξύ των οποίων και η εργασιακή ικανοποίηση η οποία με μια υποκλίμακα δεκατεσσάρων (14) στοιχείων μετρά επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης όπως την αμοιβή, την εργασιακή ασφάλεια, την κοινωνικότητα, την επίβλεψη και την ανάπτυξη. Οι απαντήσεις απαντώνται σε 7 βάρη κλίμακα.

*The job in General Scale (JGS)*: Αναπτύχθηκε από τους Ironson et al. το 1989 με σκοπό την μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία και όχι των επιμέρους διαστάσεων καθώς υποστηρίζουν ότι η συνολική ικανοποίηση δεν προέρχεται από το άθροισμα των διαφόρων διαστάσεων αλλά από το σύνολό της. Αποτελείται από δεκαοκτώ (18) στοιχεία τα οποία απαντώνται με ΝΑΙ/ΟΧΙ.

*The job Satisfaction Survey (JSS)*: Αναπτύχθηκε από τον Spector το 1985 και μετρά εννέα (9) διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και την συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Περιλαμβάνει τριάντα έξι (36) στοιχεία, τέσσερα για κάθε διάσταση και οι απαντήσεις δίνονται σε 6 βάρη κλίμακα (Spector, 1997).

### **3.5. Η περίπτωση του Οργανισμού Κατά των Ναρκωτικών (Ο.ΚΑ.ΝΑ)**

Ο ΟΚΑΝΑ ιδρύθηκε με τον Ν. 2161/1993 ενώ η λειτουργία του ξεκίνησε το 1995. Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο έχει τρεις κύριους σκοπούς: 1) τον διυπουργικό συντονισμό, τον σχεδιασμό, την προώθηση και την εφαρμογή εθνικής πολιτικής σε ότι αφορά την πρόληψη, την θεραπεία και την αποκατάσταση των ουσιοεξαρτημένων ατόμων, 2) τη μελέτη του προβλήματος των ουσιοεξαρτήσεων σε εθνικό επίπεδο και 3) την ίδρυση και την αποτελεσματική λειτουργία κέντρων πρόληψης, θεραπευτικών μονάδων και κέντρων επαγγελματικής και κοινωνικής επανένταξης.

Σε ότι αφορά την πρόληψη ο ΟΚΑΝΑ το τέλος του 2012 διαθέτει πανελλαδικά εβδομήντα ένα (71) κέντρα πρόληψης σε σαράντα εννιά (49) νομούς της χώρας σε συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση από την οποία λαμβάνουν το 50% της χρηματοδότησης τους. Το υπόλοιπο 50% χρηματοδοτείται από τον ΟΚΑΝΑ μέσω του Υπουργείου Υγείας. Τα κέντρα πρόληψης υλοποιούν προγράμματα που απευθύνονται σε μαθητές και εφήβους, σε γονείς, σε εκπαιδευτικούς, σε επαγγελματίες υγείας, σε στελέχη των ένοπλων δυνάμεων και των σωμάτων ασφαλείας αλλά και στην ευρύτερη κοινότητα.

Σε ότι αφορά τη θεραπεία αυτή διακρίνεται ανάλογα με την χορήγηση υποκατάστατων ή όχι σε «στεγνά» θεραπευτικά προγράμματα και στο Πρόγραμμα Υποκατάστασης. Τα στεγνά προγράμματα μέσω της εντατικής ψυχοκοινωνικής θεραπείας έχουν ως στόχο την απεξάρτηση των χρηστών απ' όλες τις ουσίες και την πλήρη κοινωνική επανένταξή τους. Τέτοια προγράμματα ο ΟΚΑΝΑ υλοποιεί σε

Αθήνα, Ρέθυμνο, Πάτρα και Θεσσαλονίκη. Το Πρόγραμμα Υποκατάστασης περιλαμβάνει τις Θεραπευτικές Μονάδες Φαρμακευτικής Αντιμετώπισης της Εξάρτησης (ΘΜΦΑΕ) και η κυριότερη διαφορά από τα «στεγνά» προγράμματα είναι η χορήγηση στους ασθενείς οπιοειδών ουσιών όπως είναι η μεθαδόνη και η βουπρενορφίνη. Επίσης στους παρέχεται ψυχοκοινωνική υποστήριξη από ψυχολόγους και κοινωνικούς λειτουργούς που διαθέτουν οι μονάδες. Ο αριθμός των ΘΜΦΑΕ σε πανελλαδικό επίπεδο ανέρχεται σε πενήντα έξι (56) εξυπηρετώντας συνολικά 8.117 ασθενείς.

Παράλληλα ο ΟΚΑΝΑ δραστηριοποιείται και στο κομμάτι της επαγγελματικής και κοινωνικής επανένταξης. Για τον σκοπό αυτό διαθέτει μία (1) Μονάδα Κοινωνικής (ΜΚΕ) Επανένταξης στην Αθήνα και δύο (2) Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης και Ένταξης σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη αντίστοιχα.

Για την μείωση της βλάβης από την χρήση εξαρτησιογόνων ουσιών αλλά και την πρόληψη από μολυσματικές ασθένειες ο ΟΚΑΝΑ λειτουργεί τις παρακάτω υπηρεσίες:

- ✓ Τη Μονάδα Άμεσης Βοήθειας και Υποστήριξης για την παροχή πρωτοβάθμιας περίθαλψης τόσο στα μέλη των προγραμμάτων του ΟΚΑΝΑ όσο και σε χρήστες που δεν παρακολουθούν κάποιο πρόγραμμα απεξάρτησης. Ο συνολικός αριθμός περιστατικών που εξυπηρετήθηκαν το έτος 2011 ανήλθε σε 8.141.
- ✓ Την κινητή Μονάδα πρώτων Βοηθειών για την παροχή υπηρεσιών σε επείγοντα περιστατικά που σχετίζονται με την υπερβολική χρήση ουσιών και όχι μόνο, καθώς είναι ενταγμένη στο Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ) για την εξυπηρέτηση οποιοδήποτε επείγοντος περιστατικού. Ο συνολικός αριθμός κλήσεων που δέχθηκε η κινητή μονάδα για το έτος 2011 ήταν 2.836, ενώ ο αριθμός περιστατικών στα οποία παρασχέθηκαν υπηρεσίες ήταν 2.377 άτομα από τα οποία 1.602 ήταν περιπτώσεις εξαρτημένων ατόμων.
- ✓ Το Πρόγραμμα Ανταλλαγής Συρίγγων, μέσω του οποίου παρέχονται δωρεάν σύριγγες σε ενδοφλέβιους χρήστε εξαρτησιογόνων ουσιών στο πλαίσιο της πρόληψης μετάδοσης του ιού HIV. Σε αυτό προσήλθαν 1.639 άτομα ενώ ο συνολικός αριθμός συριγγών που ανταλλάχθηκαν ανήλθε για το έτος 2011 σε 83.213, αυξημένος κατά 148%.
- ✓ Τον Σταθμό Φροντίδας Εξαρτημένων Ατόμων (ΣΦΕΑ) με κύριο σκοπό την παροχή στους χρήστες υπηρεσιών προκειμένου να καλύψουν βασικές βιοτικές

τους ανάγκες όπως η σίτιση, η υγιεινή αλλά και η παροχή υπηρεσιών ψυχοκοινωνικής υποστήριξης. Ο μέσος μηνιαίος αριθμός επισκέψεων που δέχθηκε ο ΣΦΕΑ για το 2011 ανήλθε 626 άτομα.

- ✓ Την Ανοιχτή Τηλεφωνική Γραμμή SOS 1031, στην οποία οποιοσδήποτε έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί ανωνύμως και να λάβει πληροφορίες και βοήθεια που σχετίζονται με την χρήση εξαρτησιογόνων ουσιών. Ο συνολικός αριθμός κλήσεων που δέχθηκε η Ανοιχτή Τηλεφωνική Γραμμή το 2011 ανήλθε σε 2.124 κλήσεις (www.okana.gr, 2012).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **4. Εμπειρική εφαρμογή**

#### **4.1. Ερευνητικά εργαλεία**

Για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια. Ένα για τους εργαζομένους του οργανισμού, δηλαδή τους εσωτερικούς πελάτες και ένα για τους ασθενείς του Προγράμματος Υποκατάστασης, δηλαδή τους εξωτερικούς πελάτες. Οι εσωτερικοί πελάτες ρωτήθηκαν σχετικά με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους και την ικανοποίηση που λαμβάνουν απ' αυτή και την εργασία τους. Οι εξωτερικοί πελάτες ρωτήθηκαν επίσης για την ποιότητα των τελικών υπηρεσιών που λαμβάνουν από τον οργανισμό και την ικανοποίηση τους από αυτές και γενικότερα από τον οργανισμό.

Για την μέτρηση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Servqual προσαρμοσμένο ανάλογα για την μέτρηση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών. Το συγκεκριμένο εργαλείο μετρά τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εσωτερικών πελατών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσδοκούν ότι θα λάβουν από τους συναδέλφους τους και αυτή που τελικά λαμβάνουν. Περιλαμβάνει 22 διπλές ερωτήσεις στις οποίες μετρούνται οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις, ενώ έπειτα, αφαιρώντας από το σκορ των αντιλήψεων αυτό των

προσδοκιών προκύπτουν τα «χάσματα» από τα οποία συνάγεται το συμπέρασμα αν τελικά οι πελάτες λαμβάνουν ποιοτικές υπηρεσίες ή όχι.

Για την μέτρηση της ποιότητας που λαμβάνουν οι εξωτερικοί πελάτες χρησιμοποιήθηκε το πολυχρησιμοποιημένο εργαλείο Servqual το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετούς τομείς υπηρεσιών, όπως ο τουρισμός, οι αερομεταφορές, η υγεία αλλά και στο δημόσιο τομέα. Στη συγκεκριμένη όμως έρευνα δεν χρησιμοποιήθηκε το μέρος του ερωτηματολογίου με τις 22 ερωτήσεις που αφορά τις προσδοκίες των πελατών από την υπηρεσία αφ' ενός εξαιτίας της δυσκολίας που θα υπήρχε εκ μέρους των μελών του προγράμματος υποκατάστασης να αξιολογήσουν τι πραγματικά θα προσδοκούσαν και αφ' ετέρου το μέρος του ερωτηματολογίου που μετρά τις προσδοκίες είναι ορθότερο να συμπληρώνεται πριν παρασχεθεί η υπηρεσία.

#### **4.1.1. Δομή ερωτηματολογίων**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στους εσωτερικούς πελάτες περιέχει 59 ερωτήσεις και είχε την ακόλουθη μορφή:

Στην πρώτη σελίδα αναγράφεται το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η συγκεκριμένη έρευνας και το θέμα που αφορά η εργασία, δηλαδή η μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών από αυτές. Παράλληλα υπήρχε αναφορά στο χρόνο που απαιτείται για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αλλά και την εξασφάλιση ότι τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την παρούσα εργασία καθώς και ότι τα δεδομένα του ερωτηματολογίου θα είναι αυστηρά απόρρητα. Άλλωστε τα ανωτέρω περιλαμβάνονταν στα προαπαιτούμενα για την παραχώρηση της άδειας από τον OKANA για την διεξαγωγή της έρευνας.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 22 ερωτήσεις του εργαλείου Servqual για την μέτρηση των προσδοκιών των εσωτερικών πελατών σχετικά με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η 7βάθμια κλίμακα Likert με πόλους βαθμολόγησης από το 1 (διαφωνώ απολύτως) έως το 7 (συμφωνώ απολύτως).

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τις αντίστοιχες 22 ερωτήσεις για την μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από τους εσωτερικούς πελάτες με την χρήση εξίσου 7βάθμιας κλίμακας Likert.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις για την μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών χρησιμοποιώντας εξίσου 7βάθμια κλίμακα Likert με πόλους βαθμολόγησης από 1 (καθόλου) μέχρι 7 (πάρα πολύ).

Το τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου αντιστοιχούσε στα δημογραφικά στοιχεία των εσωτερικών πελατών που περιελάμβαναν προτυποποιημένες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, όπως:

➤ Α) Την ηλικία

(έως 25 ετών, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, άνω των 65)

➤ Β) Το φύλο

Άνδρας, γυναίκα

➤ Γ) Την εκπαίδευση

(δημοτικό, μέση εκπαίδευση, ανώτερη εκπαίδευση, μεταπτυχιακό)

➤ Δ) Την οικογενειακή κατάσταση

(έγγαμος/η, διαζευγμένος/η, άγαμος/η)

➤ Ε) Την δομή στην οποία απασχολούνται

(διοίκηση, θεραπεία, λοιπές δομές)

➤ Στ) Τα έτη στην υπηρεσία

(λιγότερο του 1 έτους, 1-5 έτη, περισσότερα από 5 έτη)

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στους εξωτερικούς πελάτες περιλαμβάνει 33 ερωτήσεις και έχει την ακόλουθη μορφή:

Στην πρώτη σελίδα αναγράφεται το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η συγκεκριμένη έρευνας καθώς επίσης και το θέμα που αφορά η εργασία, δηλαδή τη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών από αυτές. Παράλληλα υπάρχει αναφορά στο χρόνο που απαιτείται για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αλλά και την δέσμευση ότι τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την παρούσα εργασία, καθώς επίσης ότι τα δεδομένα του ερωτηματολογίου θα είναι αυστηρά απόρρητα. Στη συνέχεια της ίδιας σελίδας ακολουθεί το έντυπο συγκατάθεσης για τον συμμετέχοντα στην έρευνα το οποίο αναφέρεται στο σκοπό της έρευνας, στη χρήση των δεδομένων, στη τήρηση του απορρήτου των προσωπικών δεδομένων. Επίσης περιλαμβάνει πλαίσιο για την συμπλήρωση του ονόματος, της ημερομηνίας και της υπογραφής του συμμετέχοντα καθώς και αυτά περιλαμβάνονταν στα προαπαιτούμενα για την παραχώρηση της άδειας από τον ΟΚΑΝΑ για την διεξαγωγή της έρευνας.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει οι 22 ερωτήσεις του εργαλείου SERVQUAL που μετρούν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα που παρέχεται στους πελάτες και η μέτρηση γίνεται με την χρήση 7βάθμια κλίμακα Likert με πόλους βαθμολόγησης από 1 (καθόλου) μέχρι 7 (πάρα πολύ).

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις που μετρούν την συνολική ικανοποίηση των πελατών από τις υπηρεσίες που παρέχονται αλλά και γενικά από τον οργανισμό. Η μέτρηση πραγματοποιείται με την χρήση 7βάθμια κλίμακα Likert με πόλους βαθμολόγησης από 1 (διαφωνώ απολύτως) μέχρι 7 (συμφωνώ απολύτως).

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αντιστοιχούσε στα δημογραφικά στοιχεία των εξωτερικών πελατών που περιελάμβαναν προτυποποιημένες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, όπως:

➤ Α) Την ηλικία

(έως 25 ετών, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, άνω των 65)

➤ Β) Το φύλο

Άνδρας, γυναίκα

➤ Γ) Την εκπαίδευση

(δημοτικό, μέση εκπαίδευση, ανώτερη εκπαίδευση, μεταπτυχιακό)

➤ Δ) Την οικογενειακή κατάσταση

(έγγαμος/η, διαζευγμένος/η, άγαμος/η)

➤ Ε) Την ουσία υποκατάστασης που λαμβάνουν

(μεθαδόνη, βουπρενορφίνη)

➤ ΣΤ) Τη διάρκεια που παρακολουθούν το Πρόγραμμα Υποκατάστασης

(έως 1 έτος, 3-6, περισσότερα από 6 έτη)

Και στα δύο ερωτηματολόγια δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο αισθητικό κομμάτι, τόσο σε ότι αφορά την επιλογή της γραμματοσειράς, των διαστημάτων, όσο και στη χρήση διχρωμίας με κύριο στόχο την αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης και την ευκολία κατά την συμπλήρωση από τον συμμετέχοντα. Ο χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωση των δύο ερωτηματολογίων είναι περίπου 10-15, λεπτά παρ' όλου που το ερωτηματολόγιο των εξωτερικών πελατών είναι μικρότερο, ωστόσο έχει ληφθεί υπόψη η δυσκολία συμπλήρωσης από τους ασθενείς που σχετίζεται με εκπαιδευτικούς αλλά και άλλους παράγοντες.

## **4.2. Στρατηγική συγκρότησης του δείγματος**



#### **4.2.1. Δειγματοληπτικό σχέδιο**

Σε ότι αφορά το δείγμα των εξωτερικών πελατών (ασθενών) εξαιτίας ότι ο πληθυσμός από τον οποίο θα λαμβάνονταν το δείγμα είναι συγκεκριμένος για το νομό Αττική, δηλαδή ο αριθμός των ασθενών που παρακολουθούν το Πρόγραμμα Υποκατάστασης είναι γνωστός και σταθερός τουλάχιστον σε μηνιαία βάση και κατανέμεται στις είκοσι τρεις (23) μονάδες υποκατάστασης. Αρχικά πραγματοποιήθηκε καταγραφή των μονάδων υποκατάστασης στην Αττική και του αριθμού των ασθενών που εξυπηρετούν. Στη συνέχεια για να έχουμε αξιόπιστα και αμερόληπτα στατιστικά στοιχεία αποφασίστηκε το δείγμα που θα συγκεντρωθεί να ανέρχεται περίπου στο 10% του πληθυσμού της κάθε μονάδας υποκατάστασης με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Για να πραγματοποιηθεί αυτό πριν την παράδοση των ερωτηματολογίων στους υπευθύνους των μονάδων υποκατάστασης στάλθηκε α) ενημερωτική επιστολή και β) εικονογραφημένες οδηγίες με τον τρόπο που μπορούν να επιλέξουν τυχαίο δείγμα από την λίστα των ασθενών τους με την βοήθεια του υπολογιστικού φύλλου excel.

Παράλληλα σε ορισμένες περιπτώσεις όπου υπήρχε δυσκολία για την επιλογή του τυχαίου δείγματος από τους υπευθύνους (δεν γνώριζαν την διαδικασία) στάλθηκε την επομένη της παράδοσης των ερωτηματολογίων ανάλογο τυχαιοποιημένο δείγμα με την μορφή αριθμών που θα έπρεπε οι ίδιοι στη συνέχεια να αντιστοιχήσουν σε συγκεκριμένους ασθενείς από τον ονομαστικό κατάλογο που διαθέτουν.

#### **4.2.2. Διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων**

Αρχικά τα ερωτηματολόγια τόσο των εργαζομένων όσο και των ασθενών που προορίζονταν για τις Πρόγραμμα Υποκατάστασης παραδόθηκαν σε διάστημα τριών ημερών στους υπευθύνους των μονάδων καθώς σύμφωνα και με την άδεια για την διεξαγωγή της έρευνας από τον ΟΚΑΝΑ ήταν στην διακριτική ευχέρεια κάθε υπευθύνου αν θα συμμετάσχει η δομή/μονάδα ευθύνη του ή όχι στην έρευνα. Σ' αυτούς δόθηκαν οδηγίες πως σε περίπτωση που θα συμμετέχουν στην έρευνα να διανείμουν οι ίδιοι τα ερωτηματολόγια που αφορούσαν τους εργαζομένους, ενώ τα ερωτηματολόγια των ασθενών να διανεμηθούν στο δείγμα ασθενών που επιλέχθηκε με την βοήθεια και του λοιπού προσωπικού. Έτσι ο κάθε συμμετέχων ασθενής προσεγγίζονταν από το προσωπικό είτε πριν από την διαδικασία της χορήγησης του υποκατάστατου, είτε έπειτα απ' αυτή αναλόγως του φόρτου εργασίας του

προσωπικού και την επιθυμία των ασθενών, λαμβάνοντας σε κάθε περίπτωση υπόψη την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία της μονάδας.

Αφού παραδίδονταν το ερωτηματολόγιο, το προσωπικό δεν παρείχε καμία βοήθεια για την συμπλήρωση αυτού, παρά μόνο κατά την παραλαβή ελέγχονταν να έχει τοποθετηθεί και σφραγιστεί ο φάκελος που το συνόδευε. Σε ότι αφορά τους εργαζομένους αυτά συμπληρώθηκαν κατά κύριο λόγο στο χώρο εργασίας χωρίς επίσης την παρουσία ή οποιαδήποτε παροχή οδηγιών από τον ερευνητή. Και για τις δύο παραπάνω περιπτώσεις όσα ερωτηματολόγια τελικά συμπληρώθηκαν συγκεντρώθηκαν από τον υπεύθυνο της μονάδας και στη συνέχεια παρελήφθησαν από τον ερευνητή σε ημερομηνία που είχε προκαθοριστεί κατά την παράδοση. Ωστόσο για να διευκολυνθεί η συμπλήρωσή και η συλλογή των ερωτηματολογίων δόθηκε σιωπηρή παράταση στις περισσότερες δομές/μονάδες περίπου 7 ημερών.

Σε ότι αφορά τα ερωτηματολόγια των εργαζομένων στις κεντρικές υπηρεσίες, αυτά διανεμήθηκαν και συλλέχθηκαν από τον ερευνητή σε κάθε υπάλληλο ο οποίος αποφάσιζε ο ίδιος αν θα συμμετάσχει ή όχι στην έρευνα.

Τέλος για τα ερωτηματολόγια στις υπόλοιπες δομές του οργανισμού που ορισμένες απ' αυτές παρέχουν υπηρεσίες σε ασθενείς αλλά δεν αποτελούν μονάδα υποκατάστασης (η έρευνα στους ασθενείς αφορούσε μόνο το Πρόγραμμα Υποκατάστασης), αυτά παραδόθηκαν επίσης στον υπεύθυνο της δομής/υπηρεσίας. Σε περίπτωση που επιθυμούσε να συμμετάσχει η υπηρεσία ευθύνης του στην έρευνα παρέδιδε τα ερωτηματολόγια στους εργαζομένους και στη συνέχεια συγκέντρωνε τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια τα οποία και παρελήφθησαν από τον ερευνητή σε προκαθορισμένη ημερομηνία. Το χρονικό διάστημα που διήρκεσε η έρευνα ήταν από 3/4/2014 έως 24/4/2014.

#### **4.2.3. Κωδικοποίηση των δεδομένων**

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε η κωδικοποίησή τους με σκοπό την μετατροπή όλων των απαντήσεων σε αριθμός ώστε να είναι δυνατή η στατική τους επεξεργασία και ανάλυση. Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε είναι το Windows SPSS 17. Σε ότι αφορά τις απαντήσεις που αφορούσαν την προσδοκώμενη και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα από της υπηρεσίες αλλά και την ικανοποίηση η κωδικοποίηση έγινε ανάλογα με τον αριθμό που επέλεξαν οι συμμετέχοντες σε κάθε ερώτηση δηλαδή από 1 έως 7. Σε ότι αφορά

τις υπόλοιπες ερωτήσεις δηλαδή τα δημογραφικά στοιχεία η κωδικοποίηση έγινε με διαφορετικό τρόπο όπως φαίνεται και στον πίνακα 4.1.

**Πίνακας 4.1.:** Κωδικοποίηση δημογραφικών ερωτήσεων εσωτερικών & εξωτερικών πελατών

<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>						
Κωδ.	1	2	3	4	5	6
Ηλικία	Έως 25	26-35	36-45	46-55	56 - 65	+6 6
Φύλο	Άνδρας	Γυναίκα				
Εκπαίδευση	Δημοτικό	Μέση εκπαίδευση	Ανώτερη εκπαίδευση	Μεταπτυχιακ ό		
Οικ. Κατασ.	Έγγαμος	Διαζευγμένος	Άγαμος			
Δομή απασχόλησης	Διοίκηση	Θεραπεία	Λοιπές δομές			
Έτη στην υπηρεσία	< 1 έτους	1-5 έτη	>5 έτη			
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ</b>						
Κωδ.	1	2	3	4	5	6
Ηλικία	Έως 25	26-35	36-45	46-55	56 - 65	+6 6
Φύλο	Άνδρας	Γυναίκα				
Εκπαίδευση	Δημοτικό	Μέση εκπαίδευση	Ανώτερη εκπαίδευση	Μεταπτυχιακ ό		
Οικ. Κατασ.	Έγγαμος	Διαζευγμένος	Άγαμος			
Ουσία υποκατάστασης	Μεθαδόν η	Βουπρενορφίν η				
Διάρκεια παρακολούθησ ης του	Έως 1 έτος	3-6 έτη	Πάνω από 6 έτη			

προγράμματος						
--------------	--	--	--	--	--	--

Αφού ολοκληρώθηκε η κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων στη συνέχεια τα δεδομένα τους εισήχθησαν σε ένα αρχείο του προγράμματος SPSS το οποίο αποτελείται από δύο υποσύνολα. Το ένα υποσύνολο περιελάμβανε τα ερωτηματολόγια των εργαζομένων και το άλλο τα ερωτηματολόγια των ασθενών, ενώ στο καθένα από αυτά δόθηκε ξεχωριστός κωδικός ώστε να είναι δυνατή τόσο η ανάλυση των δεδομένων του κάθε υποσυνόλου ξεχωριστά αλλά και η μεταξύ τους συσχέτιση. Αυτός περιλάμβανε το γράμμα (Α) ή (Ε) για ασθενείς και εργαζομένους αντίστοιχα. Αμέσως μετά περιελάμβανε δύο ψηφία π.χ. (01),(07) τα οποία αντιστοιχούσαν στη δομή/μονάδα από την οποία είχαν συμπληρωθεί ενώ στη συνέχεια ακολουθούσε ο συνολικός αύξοντας αριθμός του ερωτηματολογίου.

### 4.3. Αξιοπιστία ερευνητικών εργαλείων

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των εργαλείων της μελέτης υπολογίστηκε, για καθένα από τα δύο ερωτηματολόγια (εργαζομένων και ασθενών) ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για καθένα από τους επιμέρους Παράγοντες των ερωτηματολογίων καθώς και για το σύνολο των Παραγόντων της ποιότητας. Τα αποτελέσματα για το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων είναι τα ακόλουθα:

**Πίνακας 4.2.:** Συντελεστής αξιοπιστίας CRONBACH'S ALPHA (ερωτηματολόγιο εργαζομένων)

<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>		
<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ</b>		
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ CRONBACH'S ALPHA</b>
Προσδοκίες - Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	4	0,658
Προσδοκίες - Αξιοπιστία	5	0,788
Προσδοκίες - Ανταπόκριση	4	0,684
Προσδοκίες - Ασφάλεια	4	0,785
Προσδοκίες - Ενσυναίσθηση	5	0,776

Προσδοκίες – Συνολική Ποιότητα	22	0,883
<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ</b>		
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ CRONBACH'S ALPHA</b>
Αντιλήψεις - Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	4	0,790
Αντιλήψεις - Αξιοπιστία	5	0,900
Αντιλήψεις - Ανταπόκριση	4	0,862
Αντιλήψεις - Ασφάλεια	4	0,925
Αντιλήψεις - Ενσυναίσθηση	5	0,858
Αντιλήψεις – Συνολική Ποιότητα	22	0,957
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>		
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ CRONBACH'S ALPHA</b>
Συνολική Ικανοποίηση	9	0,832

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, οι δείκτες αξιοπιστίας είναι από ικανοποιητικοί (0,658) έως εξαιρετικά υψηλοί (0,957), γεγονός που υποδηλώνει σημαντική εσωτερική συνέπεια των απαντήσεων. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι τον υψηλότερο δείκτη αξιοπιστίας σε ότι αφορά τις προσδοκίες των εργαζομένων έχει η διάσταση της ποιότητας «αξιοπιστία» (0,788), ακολουθεί η διάσταση «ασφάλεια (0,785) και έπειτα η διάσταση «ενσυναίσθηση» (0,776). Στη συνέχεια ακολουθούν οι υπόλοιπες δύο διαστάσεις η «ανταπόκριση (0,684) και η «απτότητα/υλικά στοιχεία» (0,658). Ο συνολικός δείκτης αξιοπιστίας για τις διαστάσεις της ποιότητας σε ότι αφορά τις προσδοκίες των εργαζομένων βρέθηκε ότι είναι 0,883.

Σε ότι αφορά τις διαστάσεις της ποιότητας για τις αντιλήψεις των εργαζομένων σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι ο μεγαλύτερο δείκτης αξιοπιστίας αφορά την διάσταση «ασφάλεια» (0,925) ενώ ακολουθεί η διάσταση «αξιοπιστία (0,900). Στη συνέχεια είναι η διάσταση «ανταπόκριση» (0,862), η «ενσυναίσθηση (0,858) και τέλος η διάσταση ποιότητας

απτότητα/υλικά στοιχεία (0,790). Ο συνολικός δείκτης αξιοπιστίας των διαστάσεων που αφορούν την αντίληψη των εργαζομένων για την εσωτερική ποιότητα βρέθηκε ότι είναι 0,957. Σε ότι αφορά τις ερωτήσεις για την ικανοποίηση των εργαζομένων ο δείκτης αξιοπιστίας βρέθηκε ότι είναι 0,832

Τα αποτελέσματα που αφορούν το δείκτη αξιοπιστίας για το ερωτηματολόγιο των ασθενών δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 4.2.1:** Συντελεστής αξιοπιστίας CRONBACH'S ALPHA (ερωτηματολόγιο ασθενών)

<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΣΘΕΝΩΝ</b>		
<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ</b>		
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ CRONBACH'S ALPHA</b>
Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	4	0,814
Αξιοπιστία	5	0,891
Ανταπόκριση	4	0,848
Ασφάλεια	4	0,827
Ενσυναίσθηση	5	0,812
Συνολική Ποιότητα	22	0,945
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>		
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ CRONBACH'S ALPHA</b>
Συνολική Ικανοποίηση	5	0,906

Και στην περίπτωση των ασθενών, οι δείκτες αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα υψηλοί (από 0,812 έως 0,945), γεγονός που επίσης υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει πρόβλημα εσωτερικής συνέπειας των απαντήσεων. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι τον υψηλότερο δείκτη έχει η διάσταση «αξιοπιστία» (0,891), ακολουθεί η διάσταση «ανταπόκριση» (0,848) και στην συνέχεια βρίσκεται η «ασφάλεια» (0,827). Ακολουθεί η διάσταση ποιότητας «ενσυναίσθηση» (0,812) και τέλος η «απτότητα/υλικά στοιχεία» (0,814). Ο συνολικός δείκτης αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις των ασθενών που αφορούν την ποιότητα βρέθηκε ότι είναι 0,945. Σε ότι αφορά τις ερωτήσεις για την ικανοποίηση των ασθενών ο δείκτης αξιοπιστίας βρέθηκε ότι είναι 0,906.

#### 4.4. Μέγεθος δείγματος

Αρχικά είχε επιλεγεί το σύνολο των μονάδων υποκατάστασης (23) του νομού Αττικής να συμμετάσχουν στην έρευνα, ωστόσο τελικά κατέστη εφικτό να προσεγγιστούν οι δεκαεννέα (19) από αυτές. Από τις υπόλοιπες δομές του οργανισμού δεν κατέστη δυνατό να προσεγγιστεί μία (1). Από τις δεκαεννέα (19) μονάδες υποκατάστασης τελικά δύο (2) από αυτές – μονάδες χορήγησης μεθαδόνης – δεν συμμετείχαν στην έρευνα σε ότι αφορά το δείγμα των ασθενών, ενώ μία (1) συμμετείχε με δύο (2) ερωτηματολόγια. Επίσης από τις λοιπές δομές, από τις συνολικά πέντε (5) που προσεγγίστηκαν, μία (1) από αυτές δεν συμμετείχε στην έρευνα. Ωστόσο ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα κρίνεται ικανοποιητικός τόσο για της μονάδες υποκατάστασης 89,5% όσο και των υπολοίπων δομών 80%.

Ο συνολικός αριθμός ερωτηματολογίων που διανεμήθηκε για συμπλήρωση από τους ασθενείς του προγράμματος ανήλθε σε 263 από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα 164, δηλαδή το 62%. Το δείγμα των ασθενών (164) αντιστοιχεί στο 5,1% του συνολικού πληθυσμού που παρακολουθεί το πρόγραμμα στο νομό Αττικής (3.187)<sup>3</sup>. Αντίστοιχα στους εργαζομένους διανεμήθηκαν 244 ερωτηματολόγια από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 191, δηλαδή το 78%. Το δείγμα των εργαζομένων (191) αντιστοιχεί στο 52% του συνολικού πληθυσμού των εργαζομένων (368)<sup>4</sup> που απασχολούνται στο νόμο Αττικής.

#### 4.5. Το εργαλείο SERVQUAL

Το εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών SERVQUAL σχεδιάστηκε αρχικά από τους Parasuraman, et al., (1985) έπειτα από μια ποιοτική έρευνα και ανάλυση στην οποία διαπίστωσαν ότι οι διαστάσεις που σχετίζονται με την ποιότητα των υπηρεσιών είναι δέκα: ασφάλεια, αξιοπιστία, ικανότητες των εργαζομένων, ευγένεια, αντιληπτική ικανότητα των εργαζομένων «πρώτης γραμμής», προσβασιμότητα στην επιχείρηση, ανταπόκριση, επικοινωνία, χειροπιαστά στοιχεία και φερεγγυότητα της επιχείρησης. Στη συνέχεια όμως και έπειτα από περαιτέρω ανάλυση που ακολούθησε μείωσαν τις διαστάσεις του μοντέλου σε πέντε:

---

<sup>3</sup> Δύναμη μονάδων υποκατάστασης Αττικής για τον μήνα Φεβρουάριο 2014

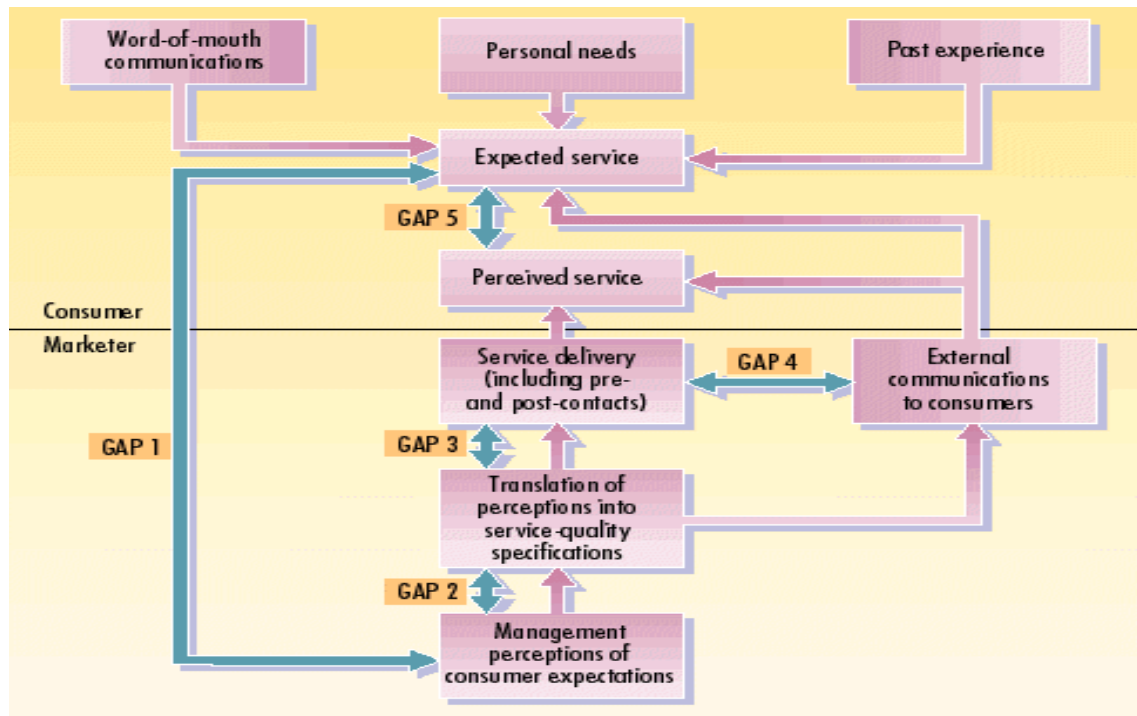
<sup>4</sup> Σύνολο εργαζομένων στην Αττική για το Δ' τρίμηνο του 2013

- 1) *υλικά στοιχεία*, δηλαδή η εμφάνιση του εξοπλισμού, των εγκαταστάσεων, του προσωπικού και του διαφημιστικού υλικού
- 2) *αξιοπιστία*, δηλαδή η δυνατότητα της επιχείρησης να παρέχει την υπηρεσία με ακρίβεια αλλά και να τηρεί τα αρχεία των πελατών στην ώρα τους και χωρίς λάθη
- 3) *ανταπόκριση*, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης και του προσωπικού να επιλύσει ένα πρόβλημα που τυχόν προκύψει κατά την παροχή της υπηρεσίας
- 4) *ασφάλεια*, δηλαδή η ικανότητα του προσωπικού να εμπνέει εμπιστοσύνη και αξιοπιστία μέσω του σεβασμού και της ευγένειας προς τον πελάτη, της αποτελεσματικής επικοινωνίας αλλά και της γενικότερης στάσης ότι η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τον πελάτη.
- 5) *συναισθηματική κατανόηση*, δηλαδή κατά πόσο η επιχείρηση αντιμετωπίζει τον κάθε πελάτη της ως ξεχωριστό πελάτη κατανοώντας τις ανάγκες του,

Έτσι πάνω σε αυτές τις πέντε διαστάσεις δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε 22 ζεύγη ερωτήσεων. Κάθε ζεύγος ερώτησης από τις 22 μετρούσε αφ' ενός τις προσδοκίες των πελατών που ανέμεναν από την υπηρεσία και αφ' ετέρου την αντιλαμβανόμενη υπηρεσία που τελικά τους παρείχε η επιχείρηση, δηλαδή μετρούσε τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών. Οι ερωτήσεις βαθμολογούνταν με την χρήση μιας 7βάθμιας κλίμακας Likert με πόλους βαθμολόγησης από το 1 = «διαφωνώ απόλυτα» έως 7 = «συμφωνώ απόλυτα». Τα 22 ζεύγη ερωτήσεων ακολουθούσε ερώτηση η οποία ζητούσε να γίνει κατανομή 100 βαθμών στις 5 διαστάσεις του ερωτηματολογίου βάσει της σημαντικότητας που η καθεμιά διάσταση είχε για τον ερωτώμενο.

Σημαντικό κομμάτι στο μοντέλο μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί η ανάλυση των πέντε «χασμάτων», μέσω των οποίων εξηγείται γιατί μια επιχείρηση αδυνατεί να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών. Η αδυναμία αυτή οφείλεται σύμφωνα με το ανωτέρω μοντέλο σε πέντε αιτίες όπως παρουσιάζεται στο σχήμα





Σχήμα 4.1.: Μοντέλο χάσμάτων Parasuraman et. al.

Πηγή: [www.predoc.org](http://www.predoc.org)

1. Διότι η επιχείρηση δεν γνωρίζει τις προσδοκίες των πελατών τους από την κατανάλωση της υπηρεσίας και αυτό συμβαίνει για δυο λόγους: α) διότι τα αρμόδια στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τον σχεδιασμό στρατηγικών και πολιτικών για την εξυπηρέτηση του πελάτη το κάνουν χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους και β) διότι ενδέχεται τα στελέχη να γνωρίζουν μεν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών τους αλλά αυτές είτε να μην διαχέονται στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης. Αυτό ενδέχεται να συμβαίνει εξαιτίας των διαδικασιών και δομών του οργανισμού, είτε αυτές μπορεί να διαχέονται αλλά να μην γίνονται αποδεκτές από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κυρίως εξαιτίας ύπαρξης στερεοτύπων σε ότι αφορά τις προσδοκίες των πελατών.

Η επιχείρηση για να εξαλείψει το πρώτο «χάσμα» θα πρέπει πρώτων, απαραίτητα να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιοποίηση κάθε επίσημης και ανεπίσημης πληροφόρησης σχετικά με τις ανάγκες των πελατών. Δηλαδή να προχωρήσει τόσο σε ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες αγοράς αλλά και καλύτερη αξιοποίηση των παραπόνων των πελατών. Δεύτερον, να προχωρήσει σε προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς της ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει καλύτερα τις

ανάγκες και τις προσδοκίες τους μέσα από την εφαρμογή διαφορετικού μείγματος μάρκετινγκ για κάθε αγορά στόχο. Τρίτον, η επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιήσει το μάρκετινγκ σχέσεων το οποίο εστιάζει στην διατήρηση των πελατών μέσω της καλλιέργειας και της ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες.

2. Διότι η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει ποιες είναι οι προσδοκίες των πελατών της, ωστόσο να αδυνατεί να τις ικανοποιήσει για τους παρακάτω λόγους. Πρώτων, διότι τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη για τις προδιαγραφές για την εξυπηρέτηση των πελατών δεν έχουν πιστέψει πραγματικά στη σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση και τους πελάτες, ενώ πολλές φορές δικαιολογούν την αποτυχία τους για προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών στην ετερογένεια που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες. Δεύτερον, διότι πολλές φορές οι επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητα άλλους στόχους όπως π.χ. η βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Τρίτον η δυσκολία που αντιμετωπίζουν αρκετές επιχειρήσεις σε ότι αφορά την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς για να επιτευχθεί η απαιτούμενη ποιότητα απαιτείται σε αρκετές περιπτώσεις οι επανεκπαίδευση του προσωπικού, η αλλαγή νοοτροπίας αλλά και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών εξυπηρέτησης.

Για να αντιμετωπιστεί το παραπάνω χάσμα απαιτείται τα στελέχη όλων των βαθμίδων να αποκτήσουν ένα πραγματικό προσανατολισμό προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και παράλληλα να προχωρήσουν στην αλλαγή των προτύπων της επιχείρησης προσαρμόζοντας τα στις προσδοκίες των πελατών. Εξίσου και η ανώτατη διοίκηση απαιτείται μέσω στρατηγικών της αποφάσεων να ευθυγραμμίσει την επιχείρηση με την ποιότητα και τις προσδοκίες των πελατών και να εγκρίνει τις ενέργειες που πιθανόν να απαιτηθούν, όπως αλλαγή του συστήματος μέτρησης και απόδοσης των εργαζομένων, του συστήματος βράβευσης και τιμωρίας αλλά και του συστήματος καθορισμού των επιχειρησιακών στόχων.

3. Διότι η επιχείρηση αδυνατεί να προσφέρει την υπηρεσία και την εξυπηρέτηση του πελάτη σύμφωνα με τα πρότυπα που η ίδια έχει καθορίσει. Αυτό γίνεται κυρίως εξαιτίας της αδυναμία του προσωπικού, ιδιαίτερα της πρώτης γραμμής, να ανταπεξέλθει στις προδιαγραφές που έχει θέση η επιχείρηση κατά την «στιγμή της αλήθειας», όπως ονομάζεται η επαφή του πελάτη με το προσωπικό πρώτης γραμμής της επιχείρησης. Αυτό ενδέχεται να οφείλεται στο ότι οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν τί πραγματικά θα πρέπει να κάνουν ή μπορεί να γνωρίζουν, ωστόσο ενδέχεται να διαφωνούν με τα όσα υποστηρίζει η διοίκηση για την ποιότητα στην

παρεχόμενη υπηρεσία, κυρίως διότι τους επιβαρύνει με επιπλέον καθήκοντα. Ένας δεύτερος λόγος είναι εξαιτίας ότι η επιχείρηση αδυνατεί να συγχρονίσει την προσφορά με τη ζήτηση της υπηρεσίας, με αποτέλεσμα στη προσπάθεια της να μην χάσει πελάτες να παραδίδει υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.

Το τρίτο χάσμα μπορεί αντιμετωπιστεί καταρχήν, με το να εξασφαλίσει η επιχείρηση όσο το δυνατόν καλύτερο έλεγχο της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. Παράλληλα θα πρέπει να αναδείξει τη σημασία των εργαζομένων που απασχολούνται στο back office, δηλαδή τη σημασία των εσωτερικών πελατών, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι που εξυπηρετούν τους πελάτες της επιχείρησης να αντιμετωπίζονται από τους υπολοίπους συναδέλφους τους ως «πελάτες» της επιχείρησης.

4. Διότι η επιχείρηση αδυνατεί να προσφέρει την ποιότητα στην υπηρεσία που έχει υποσχεθεί στους πελάτες της. Διότι, σε αρκετές περιπτώσεις έντονου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις μέσω των καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες τους όπως π.χ. διαφήμιση, εταιρικά φυλλάδια, αλλά και μέσω των εργαζομένων, μεταδίδουν υπέρμετρα μηνύματα και υποσχέσεις που αυξάνουν τις προσδοκίες των πελατών, ενώ στη συνέχεια δεν είναι σε θέση μπορούν να τηρήσουν τα όσα υποσχέθηκαν.

Για να αντιμετωπιστεί το τέταρτο χάσμα απαιτείται πρώτον, η συνεργασία του τμήματος μάρκετινγκ με το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να μεταδίδουν μηνύματα που να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τους πελάτες της. Δεύτερον, η προώθηση μηνυμάτων από το τμήμα μάρκετινγκ που δεν αυξάνουν υπερβολικά τις προσδοκίες των πελατών και τέλος η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες ώστε να «εκπαιδεύσει» τους πελάτες της για το πώς μπορούν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών τους.

5. Διότι τελικά διαψεύδονται οι προσδοκίες των πελατών που είχαν για την υπηρεσία εξαιτίας της ύπαρξης ενός ή περισσότερων από τα παραπάνω χάσματα που αναλύσαμε. Για την αντιμετώπιση του πέμπτου χάσματος απαιτείται η επιχείρηση να έχει κατανοήσει τις αιτίες που οδηγούν στη δημιουργία των παραπάνω τεσσάρων χασμάτων που αναλύσαμε.

Παρόλο που το μοντέλο Servqual έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς για την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε αρκετούς τομείς, ωστόσο έχει δεχθεί και ισχυρή κριτική. Οι κυριότερες ενστάσεις αφορούν τα παρακάτω ζητήματα:

1. Τις ίδιες τις διαστάσεις του μοντέλου. Σύμφωνα με τον Asubonteng και την ομάδα του οι οποίοι μελέτησαν τα αποτελέσματα 18 ερευνών η χρήση των διαστάσεων του μοντέλου δεν μπορούν να γενικευθούν σε όλους τους κλάδους των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν πως για παράδειγμα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών υγείας η ευγένεια από το ιατρικό προσωπικό ενδεχομένως να μην θεωρείται στοιχείο ποιότητας ή να έχει πολύ μικρότερη σημασία από την ικανότητα του ιατρικού προσωπικού να προσφέρει τις υπηρεσίες του. Οι Headley and Miller διαπίστωσαν ότι ειδικά στις υπηρεσίες υγείας οι διαστάσεις ποιότητας περιορίζονται από 10 που αρχικά περιείχε το μοντέλο Servqual σε 6.
2. Τη δυνατότητα το μοντέλο να εφαρμοστεί σε όλες τις χώρες. Σύμφωνα με τους Hutt and Speh (1995) οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών δεν είναι οι ίδιες σε όλες τις χώρες καθώς αυτές επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα των πελατών.
3. Τη δυσκολία στη χρήση του ερωτηματολογίου, διότι μια επιχείρησης που επιθυμεί να μετρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών με το συγκεκριμένο μοντέλο θα πρέπει να μετρήσει τόσο τις προσδοκίες των πελατών με την χρήση 22 ερωτήσεων όσο και τις αντιλήψεις αυτών με επίσης 22 ερωτήσεις. Η χρήση όμως μεγάλων ερωτηματολογίων είναι γνωστό ότι κουράζουν το συμμετέχοντα και ενδέχεται προς το τέλος του ερωτηματολογίου οι απαντήσεις που πιθανόν να δίνει να είναι περισσότερο μηχανιστικές και λιγότερο ουσιαστικές.<sup>5</sup>

#### **4.6. Περιορισμοί της έρευνας**

Όπως οι περισσότερες έρευνες έτσι και στην παρούσα εντοπίζονται ορισμένοι περιορισμοί. Σε ότι αφορά τη συλλογή του δείγματος, διότι η έρευνα διενεργήθηκε στο Πρόγραμμα Υποκατάστασης και στους εργαζομένους στο νομό Αττικής, ενώ αντίθετα ο οργανισμός διατεθεί μονάδες υποκατάστασης και προσωπικό σε αρκετές ακόμη πόλης της επαρχίας τα οποία δεν συμπεριλήφθησαν στην έρευνα. Επίσης στην Αττική από το σύνολο των είκοσι τριών (23) μονάδων υποκατάστασης σε τέσσερις (4) από αυτές υπήρξε αδυναμία προσέγγισης για διάφορους λόγους. Από τις υπόλοιπες δεκαεννέα (19) που προσεγγίστηκαν δύο (2) από αυτές - μονάδες χορήγησης μεθαδόνης – δεν συμμετείχαν στην έρευνα σε ότι αφορά τους ασθενείς και μία (1) συμμετείχε με δύο (2) ερωτηματολόγια. Στον παραπάνω λόγω εντοπίζεται

---

<sup>5</sup> (Γούναρης , n.d., pp. 117-119)

και το μικρό ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα ασθενών που χορηγούνται το υποκατάστατο μεθαδόνη σε σχέση με αυτούς που χορηγούνται βουπρενορφίνη.

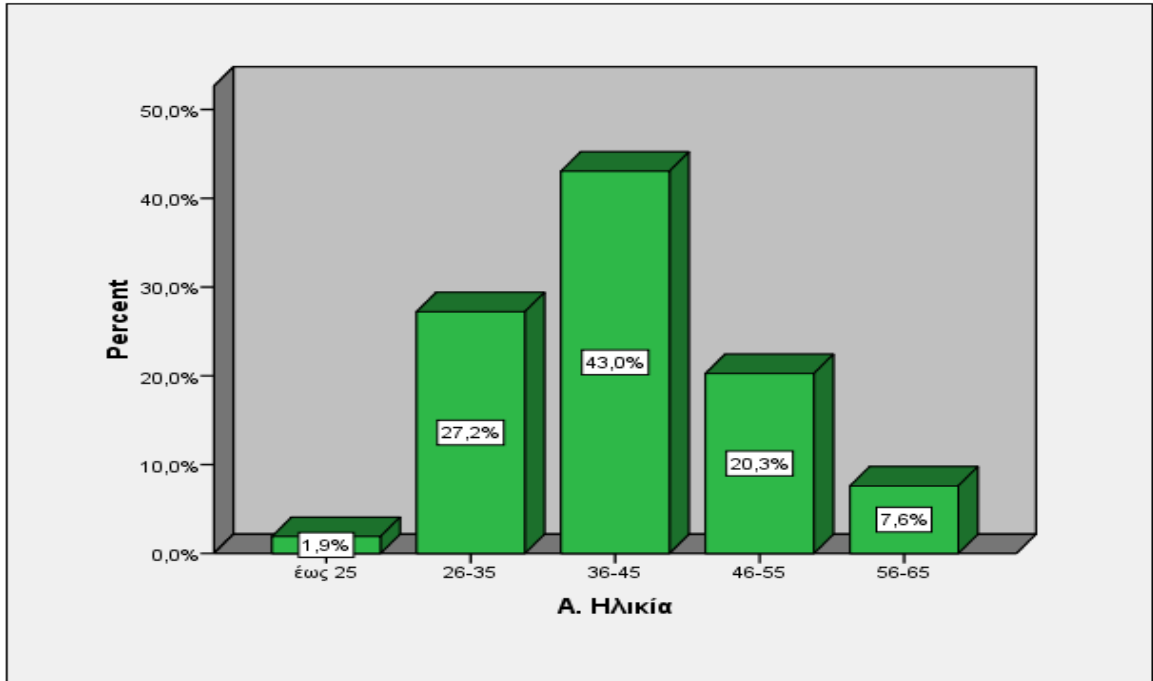
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 5.1. Περιγραφική ανάλυση

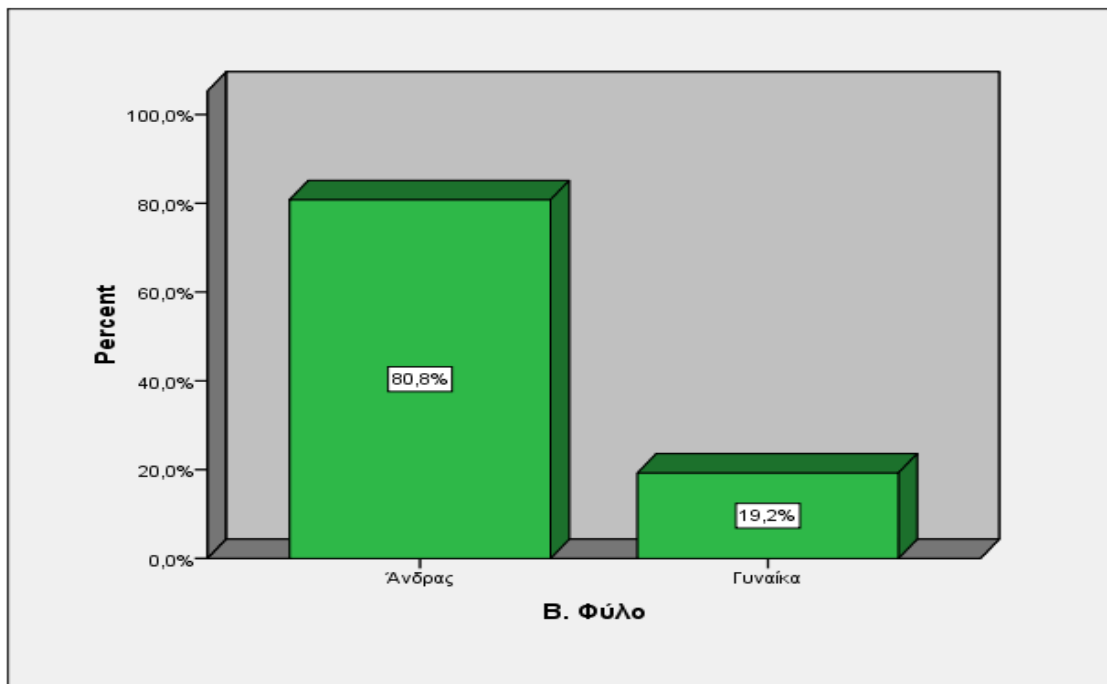
##### 5.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εξωτερικών πελατών

Η πρώτη ερώτηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εξωτερικών πελατών (ασθενείς) είχε ως στόχο να διερευνήσει την ηλικία των ασθενών του προγράμματος υποκατάστασης που συμμετείχαν στην έρευνα. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.1 το υψηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων (43%) είναι μεταξύ 36-45 ετών. Αντίθετα το χαμηλότερο ποσοστό (1,9) είναι έως 25 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ασθενών (70,2%) είναι μεταξύ 26 – 45 ετών, γεγονός που δείχνει ότι το Πρόγραμμα Υποκατάστασης παρακολουθούν άτομα νεαρής και μέσης ηλικίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι έως 25 ετών είναι μόνο 1,9% των συμμετεχόντων το οποίο ενδέχεται να οφείλεται στο ότι οι πιο νέοι σε ηλικία ασθενείς είτε προτιμούν κάποιο στεγνό πρόγραμμα απεξάρτησης και όχι το πρόγραμμα χορήγησης υποκαταστάτων, είτε δεν έχουν ζητήσει ακόμη βοήθεια με σκοπό να απεξαρτηθούν.



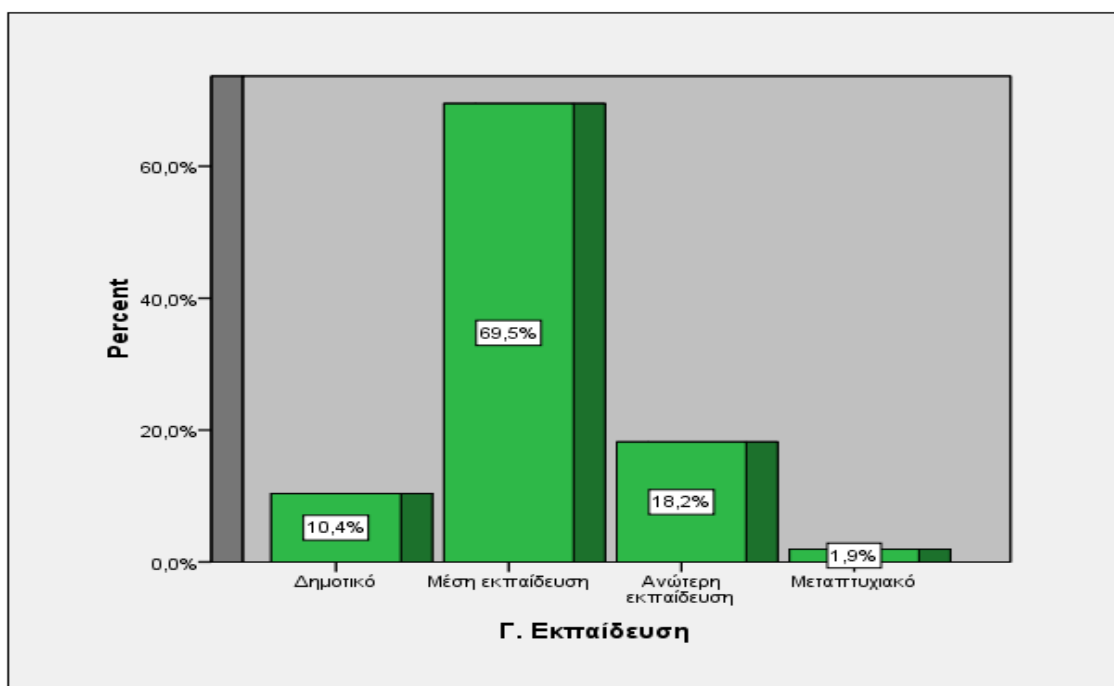
**Διάγραμμα 5.1.:** Κατανομή ηλικίας εξωτερικών πελατών

Στη δεύτερη ερώτηση των δημογραφικών που αφορά το φύλο όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.2 το 80,8% των συμμετεχόντων είναι άνδρες ενώ μόλις το 19,2% είναι γυναίκες.



**Διάγραμμα: 5.2.:** Κατανομή φύλου εξωτερικών πελατών

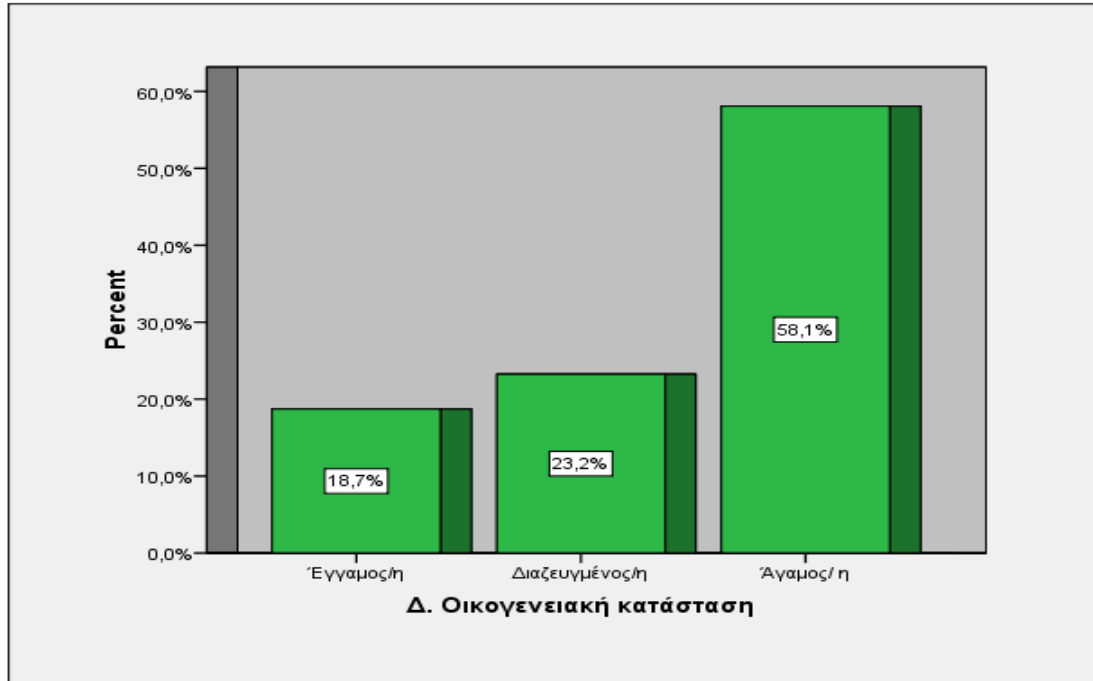
Στην τρίτη ερώτηση που αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των ασθενών όπως φαίνεται από το διάγραμμα 5.3 το υψηλότερο ποσοστό ασθενών (69,5%) είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, ενώ αντίθετα το χαμηλότερο ποσοστό, δηλαδή απόφοιτοι δημοτικού είναι το 10,4% των συμμετεχόντων, το 18,2% είναι απόφοιτοι



ανώτερης εκπαίδευσης, ενώ το 1,9% φαίνεται να κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

**Διάγραμμα 5.3:** Κατανομή των εξωτερικών πελατών βάσει της εκπαίδευσής τους

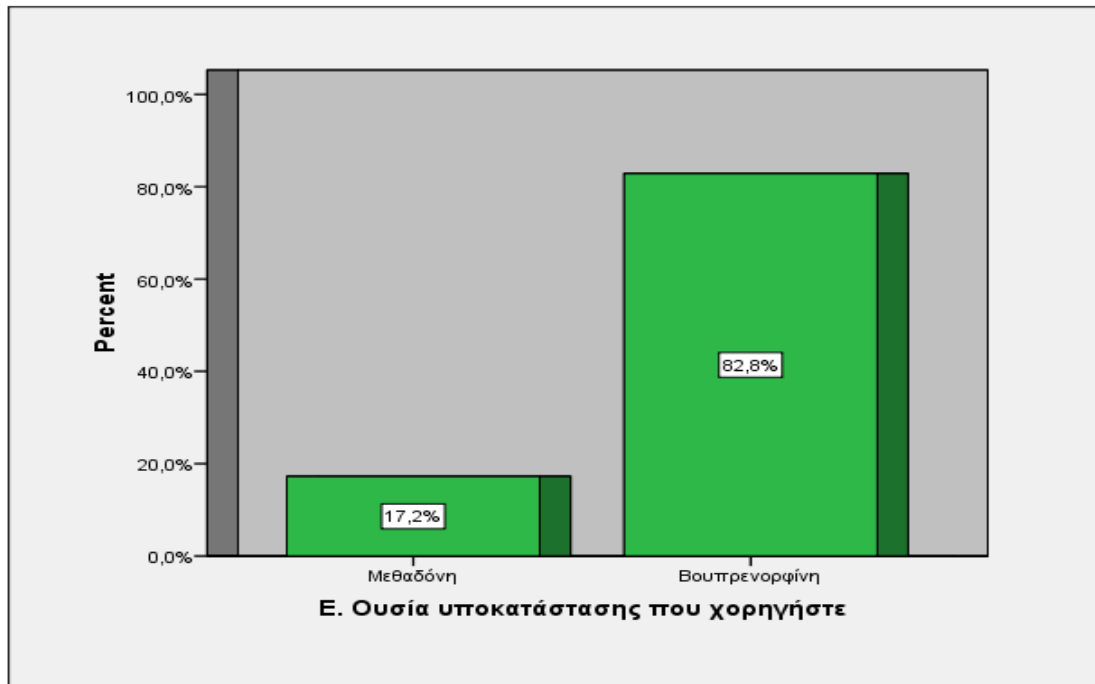
Στην τέταρτη ερώτηση των δημογραφικών που αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.4 το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται ότι είναι άγαμοι (58,1%), έγγαμοι είναι το (18,7%), ενώ το 23,2% δηλώνει ότι είναι διαζευγμένοι. Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι άγαμοι (58,1%).



**Διάγραμμα 5.4.:** Κατανομή των εξωτερικών πελατών βάσει της οικογενειακής κατάστασής τους

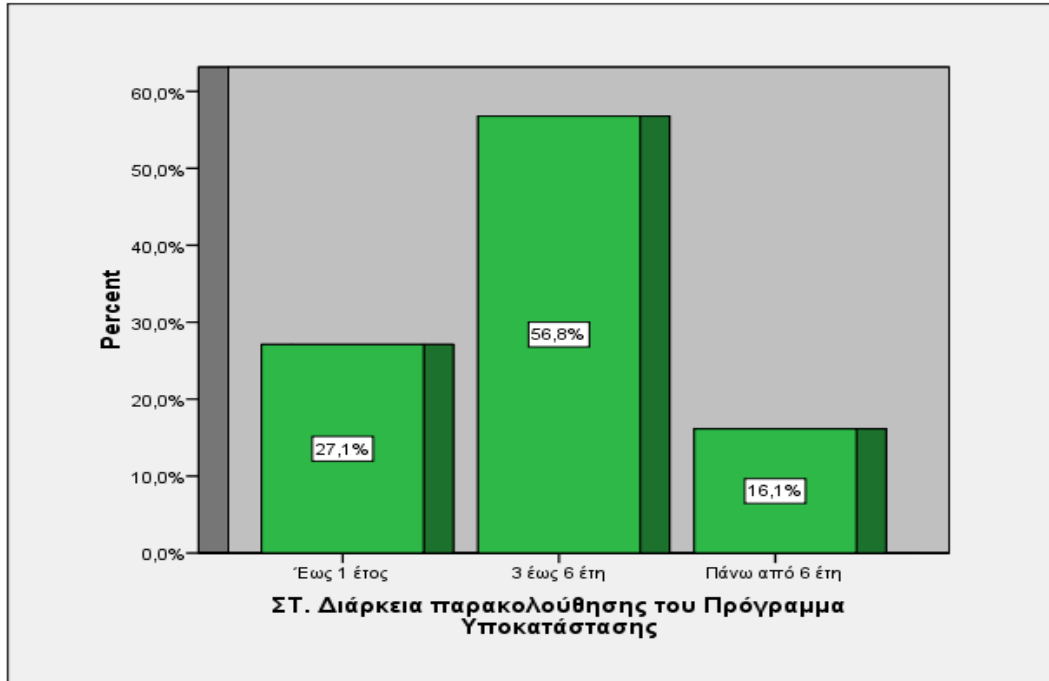
Στην ερώτηση ποια ουσία υποκατάστασης χορηγούνται όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.5 το 17,2% απάντησαν την ουσία μεθαδόνη ενώ το 82,8% απάντησαν την ουσία βουπρενορφίνη. Αυτό ερμηνεύεται και από το γεγονός ότι στο δείγμα συμμετείχαν συντριπτικά περισσότερες μονάδες χορήγησης βουπρενορφίνης ως ουσία υποκατάστασης σε σχέση με τις μονάδες χορήγησης του υποκατάστατου μεθαδόνη. Συγκεκριμένα ο αριθμός των μονάδων μεθαδόνης ανήλθε σε τρεις (3) ενώ ο αριθμός των μονάδων βουπρενορφίνης που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν δεκαέξι (16) παρ' όλου που το υποκατάστατο βουπρενορφίνη χορηγείται το 54% του συνόλου των ασθενών στο Πρόγραμμα Υποκατάστασης, ενώ το υποκατάστατο μεθαδόνη το 46%.





**Διάγραμμα 5.5.:** κατανομή των εξωτερικών ουσιών βάσει της ουσίας υποκατάστασης που χορηγούνται

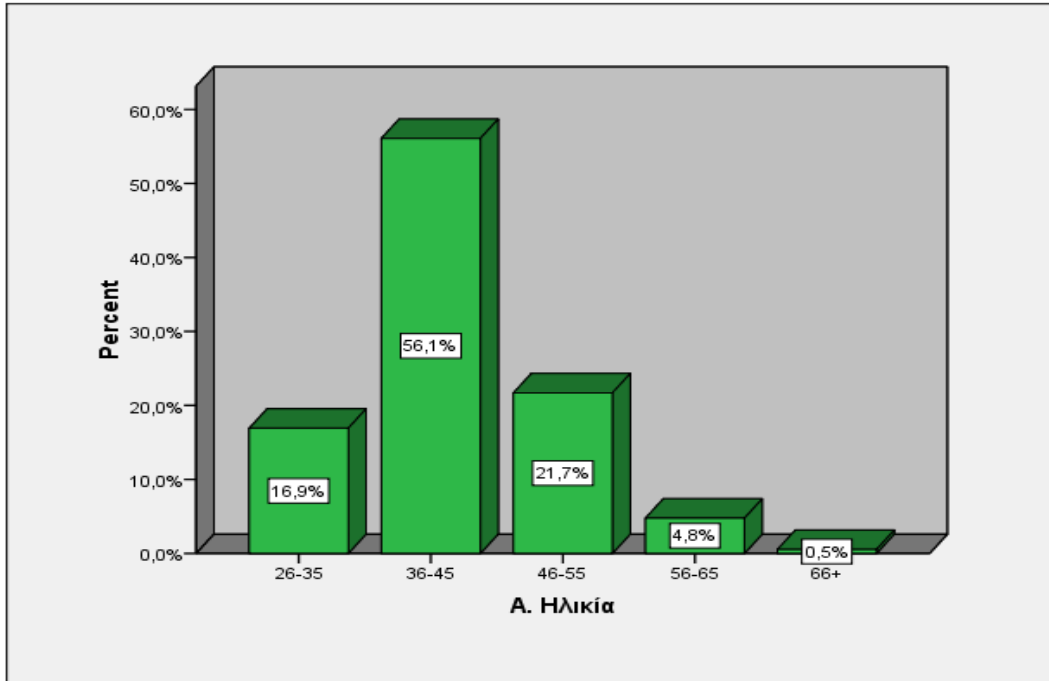
Στην έκτη ερώτηση των δημογραφικών που αφορά τα έτη που παρακολουθούν το Πρόγραμμα Υποκατάστασης φαίνεται στο διάγραμμα 5.6 ότι έως 1 έτος παρακολουθεί το 27,1%, 3 – 6 έτη παρακολουθεί το 56,8% ενώ το 16,1% δήλωσε ότι παρακολουθεί το Πρόγραμμα Υποκατάστασης περισσότερα από 6 έτη. Όπως φαίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των ασθενών (72,9%) παρακολουθεί το πρόγραμμα για περισσότερα από 3 έτη, που σημαίνει ότι έχει αρκετή εμπειρία από τις υπηρεσίες που του παρέχονται, συνεπώς είναι σε καλύτερη θέση να αξιολογήσει αυτές. Επίσης από το ίδιο ποσοστό φαίνεται ότι οι ασθενείς στο Π.Υ. εστιάζουν στη παραμονή τους στο πρόγραμμα παρά στην πλήρη ανεξάρτησή τους και στην αποχώρησή τους απ' αυτό.



**Διάγραμμα 5.6.:** Κατανομή των εξωτερικών πελατών βάσει των ετών που παρακολουθούν το Πρόγραμμα Υποκατάστασης.

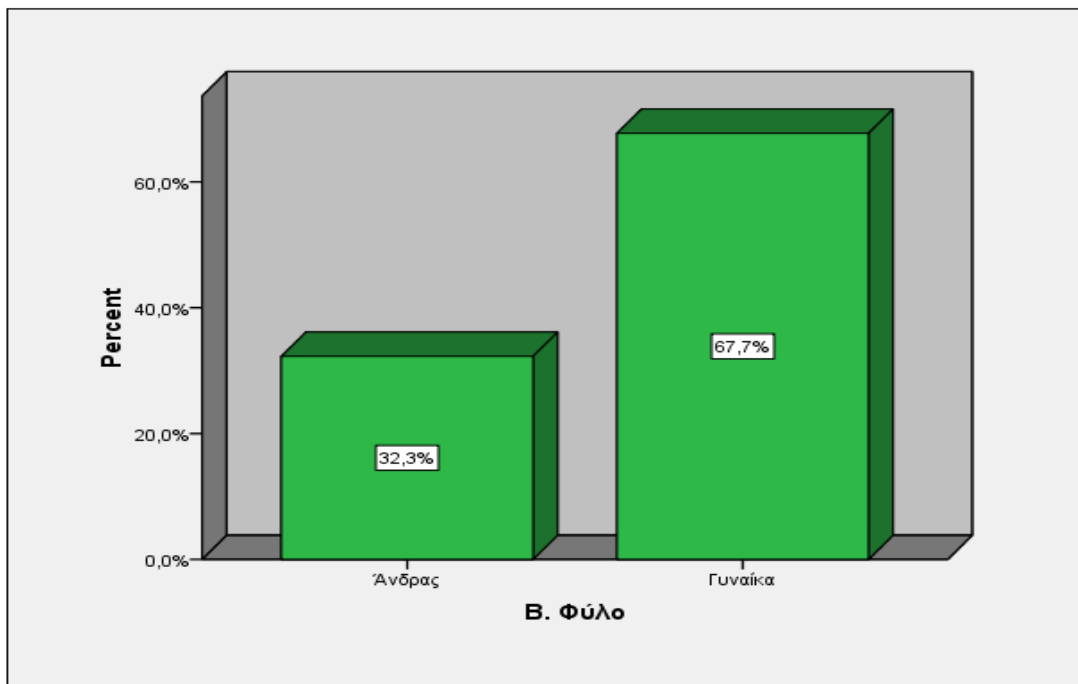
### 5.1.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εργαζομένων

Στην πρώτη ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων των εσωτερικών πελατών (εργαζόμενοι) που αφορούσε την ηλικία όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.7 το 16,9% είναι μεταξύ 26-35 ετών, το 56,1% είναι μεταξύ 36-45, το 21,7% είναι μεταξύ της ηλικίας 46-55, το 4,8% είναι μεταξύ 56-65, ενώ τέλος πάνω από τα 66 έτη βρίσκεται το 0,5% των εργαζομένων. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα η πλειοψηφία των εργαζομένων (94,7) είναι νεαρής και μέσης ηλικίας που σημαίνει ότι το εργατικό δυναμικό στον οργανισμό είναι αρκετά νέο ηλικιακά. Αντίθετα μόνο το 5,3% των εργαζομένων φαίνεται να βρίσκεται στην τελευταία δεκαετία πριν την συνταξιοδότηση που σημαίνει ότι ο οργανισμός τα επόμενα 10 έτη θα έχει ελάχιστες αποχωρήσεις προσωπικού εξαιτίας συνταξιοδότησης.



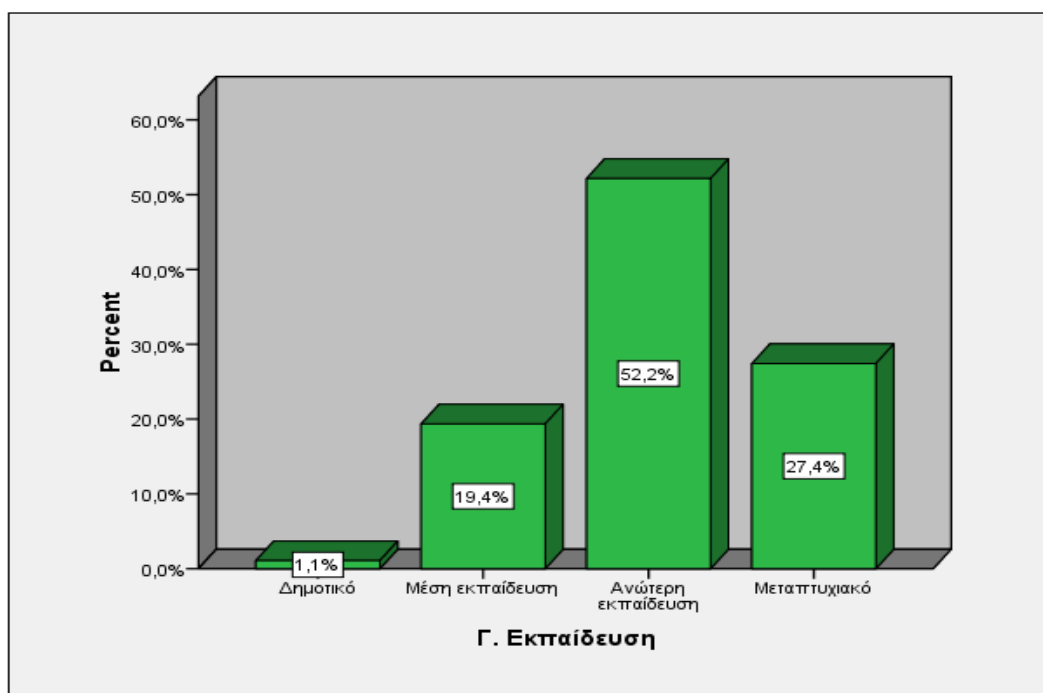
**Διάγραμμα 5.7:** Κατανομή ηλικίας των εσωτερικών πελατών

Στην δεύτερη ερώτηση που αφορά το φύλο όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.8 το 67,7% συμμετεχόντων είναι γυναίκες και μόλις το 32,3 άνδρες.



**Διάγραμμα 5.8:** Κατανομή φύλου των εσωτερικών πελατών

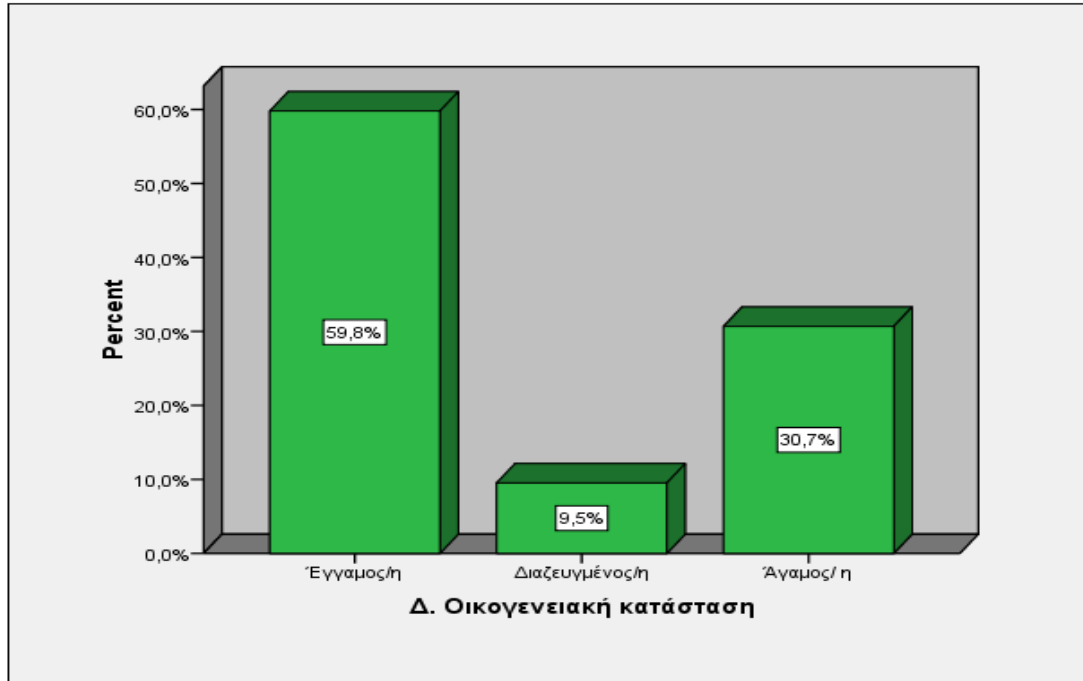
Στην ερώτηση σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.9, το 1,1% είναι απόφοιτη δημοτικού, το 19,4% είναι απόφοιτη μέσης εκπαίδευσης, το 52,2% είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, ενώ το 27,45% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Όπως φαίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (71,6%) είναι του τουλάχιστον ανώτερης ή και ανώτατης εκπαίδευσης που σημαίνει ότι ο οργανισμός διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό υψηλού



επιπέδου.

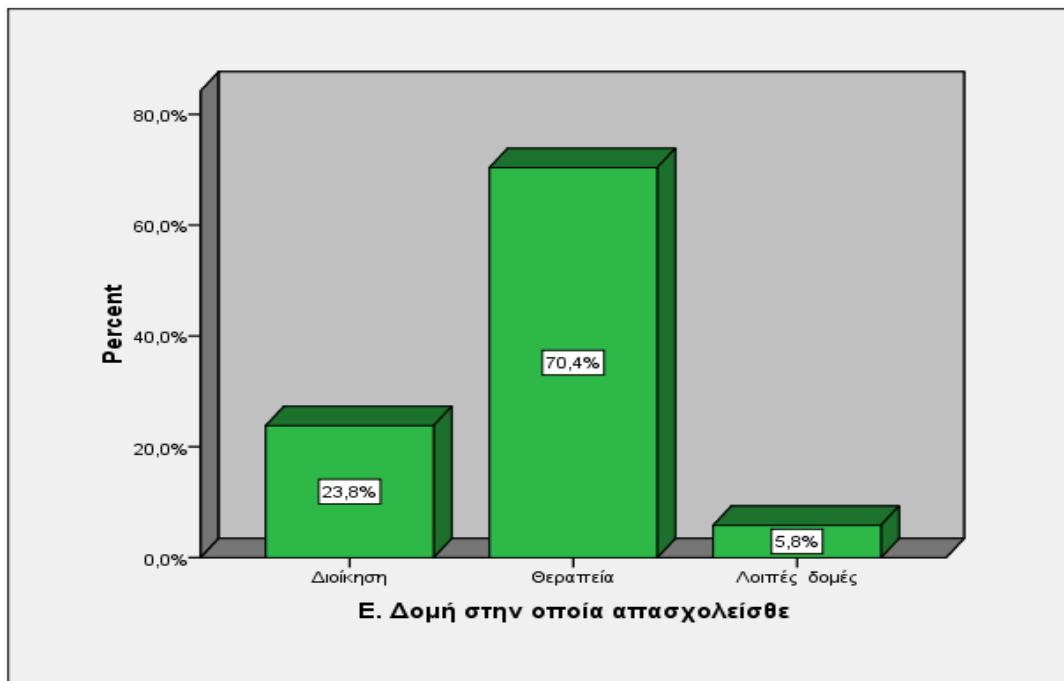
**Διάγραμμα 5.9.:** Κατανομή των εξωτερικών πελατών βάσει της εκπαίδευσής τους

Στην τέταρτη ερώτηση στα δημογραφικά των εργαζομένων που αφορά την οικογενειακή κατάσταση όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.10 έγγαμοι είναι το 59,8% των εργαζομένων, άγαμοι το 30,7% ενώ το 9,5% είναι διαζευγμένοι.



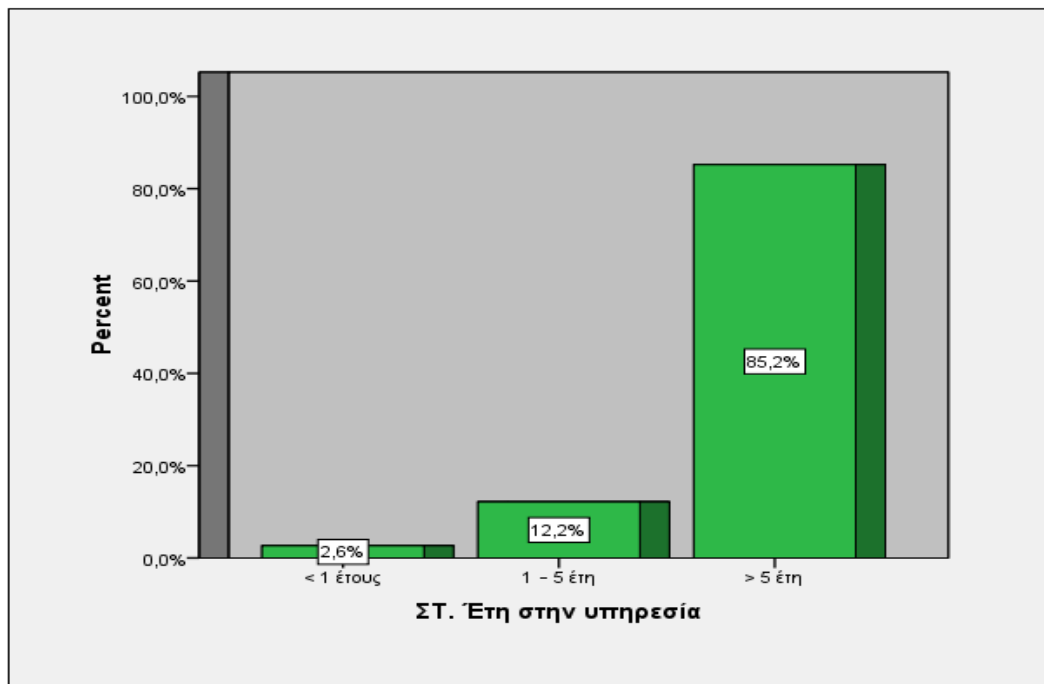
**Διάγραμμα 5.10.:** Κατανομή των εσωτερικών πελατών βάσει της οικογενειακή του κατάσταση

Στην ερώτηση που αφορά τη δομή στην οποία απασχολούνται οι εργαζόμενοι στον οργανισμό όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.11 το 23,8% απασχολείται στη διοίκηση, το 70,4% στη θεραπεία ενώ το 5,8% απασχολείται σε άλλες δομές του οργανισμού.



**Διάγραμμα 5.11.:** Κατανομή των εσωτερικών πελατών βάσει της δομής στην οποία απασχολούνται

Στην έκτη ερώτηση των δημογραφικών που αφορά τα έτη που εργάζονται στον οργανισμό όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.12 το 2,6% των ερωτηθέντων εργάζεται λιγότερο από 1 έτος, το 12,2% εργάζεται από 1 – 5 έτη, ενώ το 85,2% απάντησαν ότι εργάζονται στην υπηρεσία περισσότερα από πέντε έτη. Όπως φαίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (85,2) απασχολούνται στον οργανισμό περισσότερα από 5 έτη που σημαίνει ότι το προσωπικό είναι αρκετά έμπειρο, όπως επίσης και ότι είναι σε θέση να αξιολογήσει τόσο τη παροχή των υπηρεσιών που παρέχεται μεταξύ των συναδέλφων όσο και την ικανοποίηση από την εργασία τους.

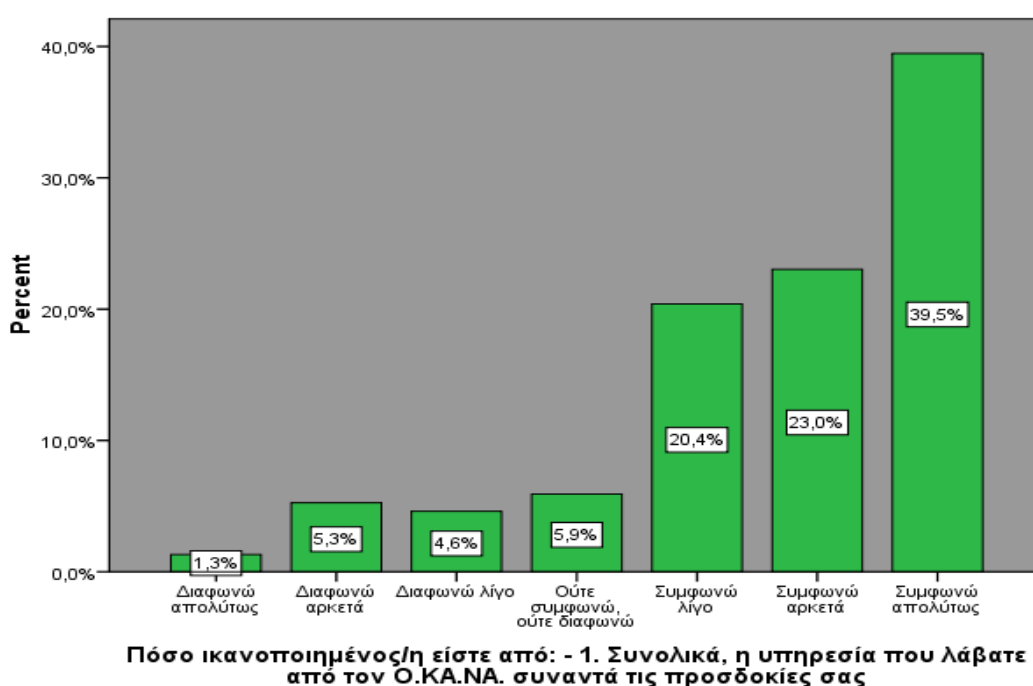


**Διάγραμμα 5.12.:** Κατανομή των εσωτερικών πελατών βάσει τα έτη που έχουν στην υπηρεσία

## 5.2. Κατανομή συχνότητας δηλώσεων ικανοποίησης εξωτερικών πελατών

Στη δήλωση «Συνολικά, η υπηρεσία που λάβατε από τον OKANA συναντά τις προσδοκίες σας» από το διάγραμμα 5.13 φαίνεται ότι το 39,5% απάντησε

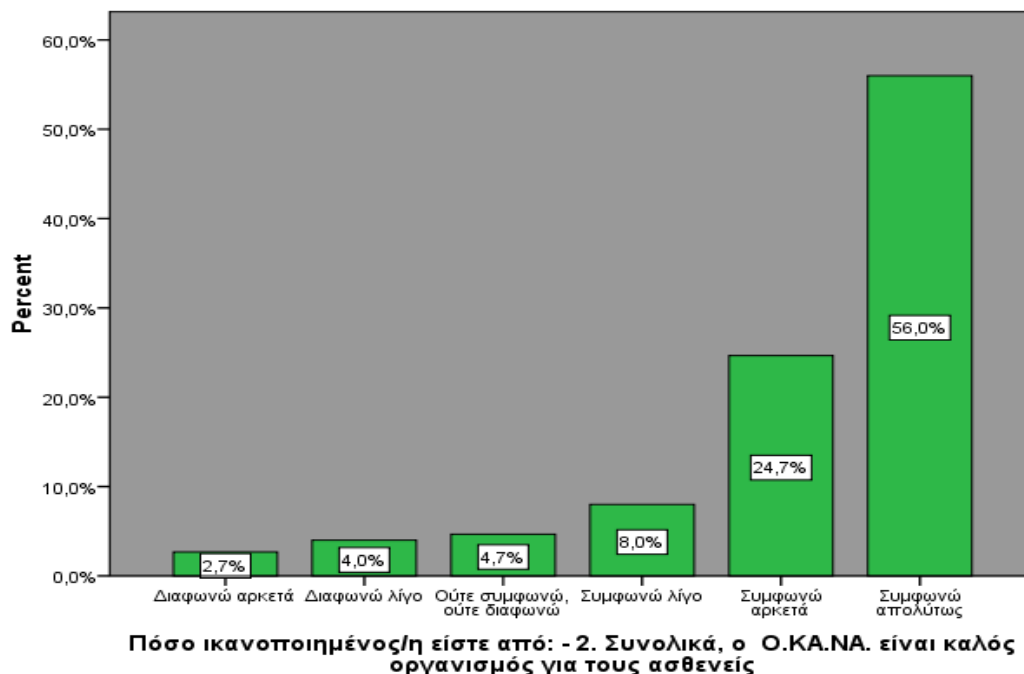
«συμφωνώ απολύτως», το 23% ότι «συμφωνώ αρκετά». Το 20,4% απάντησε ότι «συμφωνεί λίγο», ενώ το 5,9% απάντησε ότι «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί». Από τους συμμετέχοντες «διαφωνώ λίγο» απάντησε το 4,6%, ενώ 5,3% απάντησε ότι «διαφωνεί αρκετά». Τέλος μόλις το 1,3% απάντησε ότι «διαφωνεί απολύτως». Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το μικρότερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» (39,5), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (62,5%) δήλωσε τουλάχιστον «συμφωνώ αρκετά» ότι οι υπηρεσίες που λαμβάνουν από τον οργανισμό συναντούν τις προσδοκίες τους, που σημαίνει ότι ο οργανισμός καταφέρνει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των περισσότερων ασθενών.



**Διάγραμμα 5.13 :** Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «Συνολικά, η υπηρεσία που λάβατε από τον ΟΚΑΝΑ συναντά τις προσδοκίες σας»

Στη δήλωση «συνολικά, ο ΟΚΑΝΑ είναι ένας καλός οργανισμός για τους ασθενείς» οι απαντήσεις των ασθενών φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα 5.14. Συγκεκριμένα «συμφωνώ απολύτως» απάντησε το 56%, «συμφωνώ αρκετά» το 24,7%, ενώ το 8% απάντησε «συμφωνώ λίγο». «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ» απάντησε το 4,7% και ακολουθούν οι απαντήσεις «διαφωνώ λίγο» με 4% και το «διαφωνώ αρκετά» με 2,7%. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» στη δήλωση ότι ο ΟΚΑΝΑ είναι καλός οργανισμός για τους ασθενείς. Σε αυτό αν υπολογιστεί και το ποσοστό

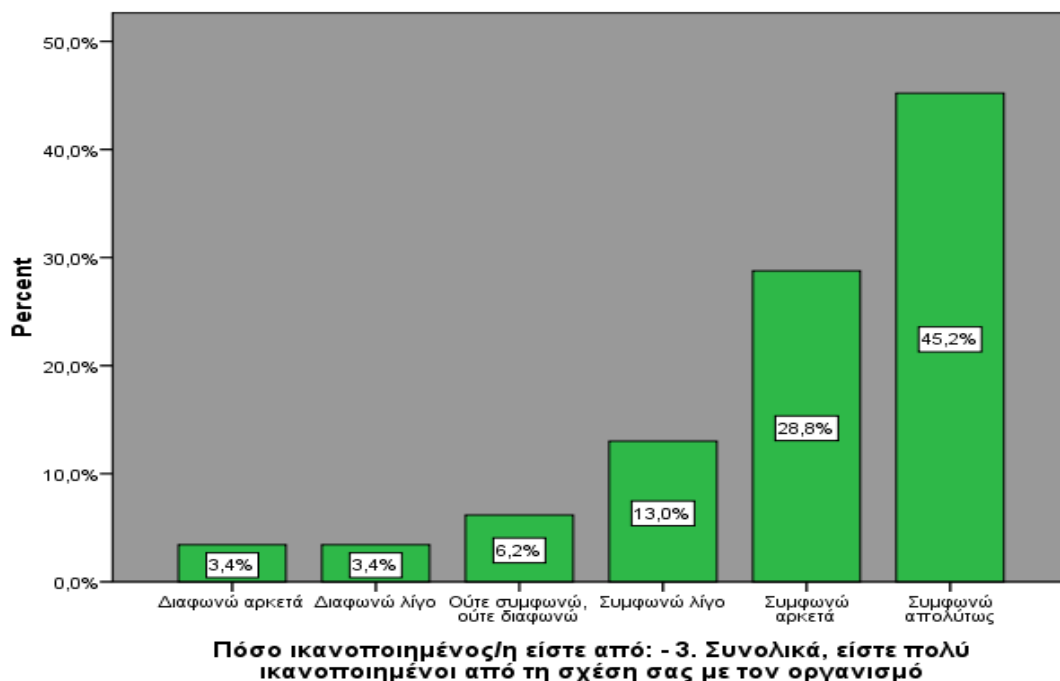
εκείνων που απάντησαν συμφωνώ αρκετά παρατηρούμε ότι οι ασθενείς σε ποσοστό 80,7% συμφωνούν αρκετά ότι ο ΟΚΑΝΑ είναι καλός οργανισμός για αυτούς.



**Διάγραμμα 5.14:** Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «συνολικά, ο ΟΚΑΝΑ είναι ένας καλός οργανισμός για τους ασθενείς»

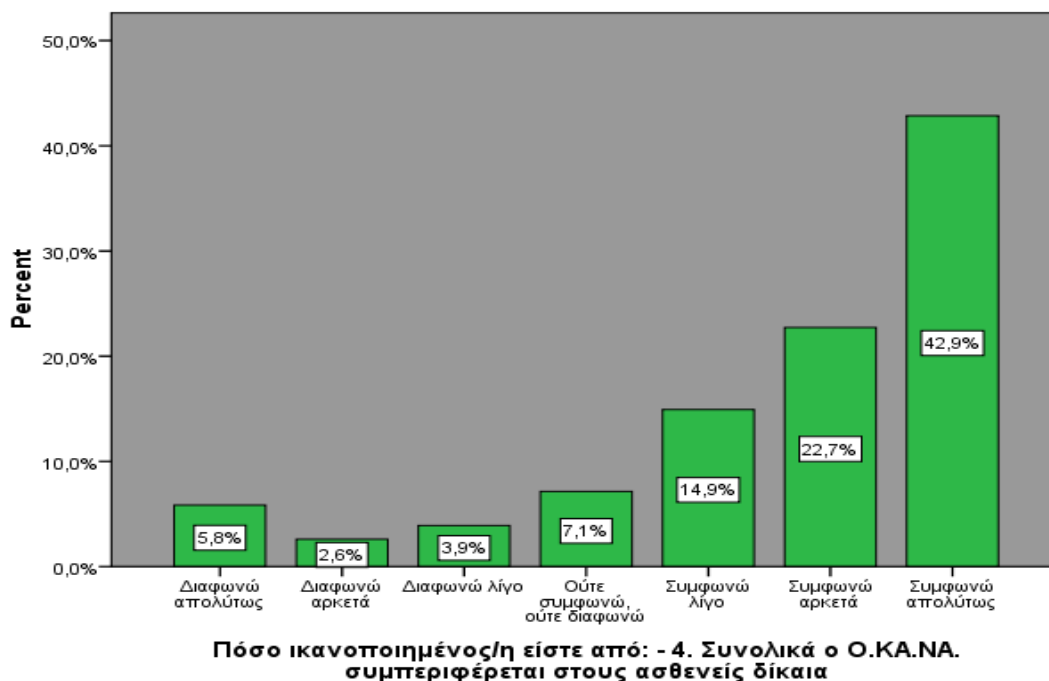
Στη δήλωση «συνολικά είστε πολύ ικανοποιημένοι από την σχέση σας με τον οργανισμό» όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.15 το 45,2% των ασθενών απάντησε ότι συμφωνεί απολύτως, ενώ το 28,8% απάντησε ότι «συμφωνεί αρκετά». Ότι «συμφωνεί λίγο» απάντησε το 13%, ενώ το 6,2 των ερωτηθέντων έδωσε την απάντηση «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ». Ότι «διαφωνεί λίγο» απάντησε 3,4% και ότι «διαφωνεί αρκετά» το 3,4%. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «συμφωνώ απολύτως» (45,2%), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (74%) δήλωσε ότι τουλάχιστον «συμφωνούν αρκετά» ότι ο ΟΚΑΝΑ είναι ένας καλός οργανισμός για τους ασθενείς.





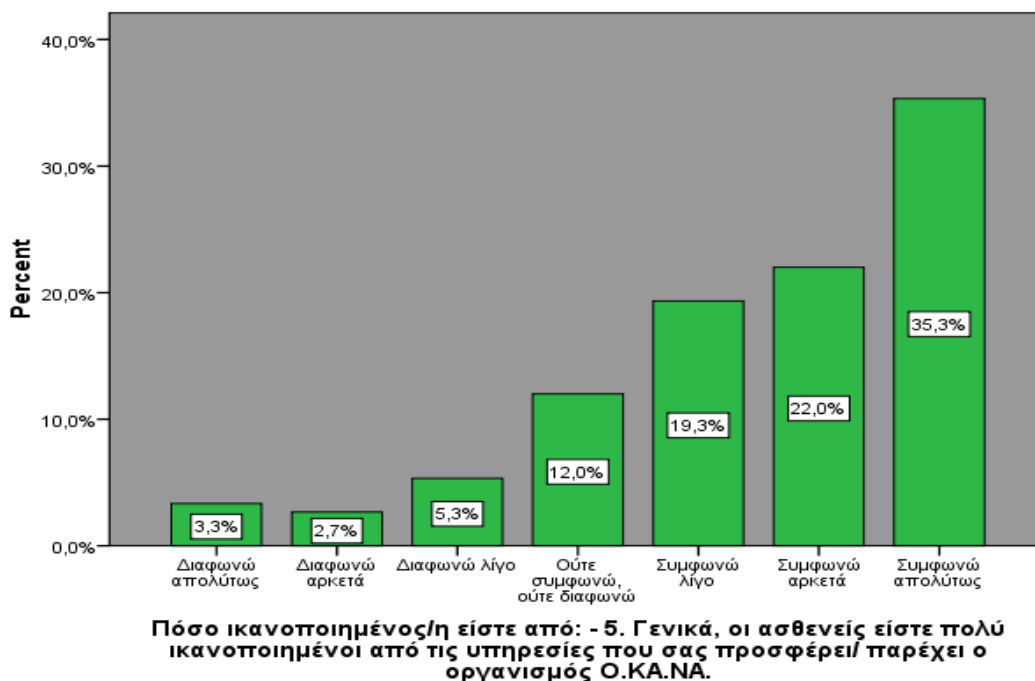
**Διάγραμμα 5.15 :** Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «συνολικά είστε πολύ ικανοποιημένοι από την σχέση σας με τον οργανισμό»

Στη δήλωση «συνολικά, ο OKANA συμπεριφέρεται στους ασθενείς δίκαια» οι συμμετέχοντες όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.16 απάντησαν ως εξής: Το 42,9% απάντησε ότι «συμφωνεί απόλυτως», ενώ το 22,7% απάντησε ότι «συμφωνεί αρκετά». Ότι «συμφωνεί λίγο» απάντησε το 14,9% ενώ ότι «ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί» το 7,1%. Ότι «διαφωνεί λίγο» απάντησε το 3,9% των ερωτηθέντων, ενώ τέλος 5,8% έδωσε την απάντηση ότι «διαφωνεί αρκετά». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε (42,9%) η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα», ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (65,6%) δήλωσε ότι τουλάχιστον «συμφωνώ αρκετά» με την δήλωση ότι ο OKANA συμπεριφέρεται δίκαια στους ασθενείς του προγράμματος.



**Διάγραμμα 5.16 :** Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «συνολικά, ο ΟΚΑΝΑ συμπεριφέρεται στους ασθενείς δίκαια»

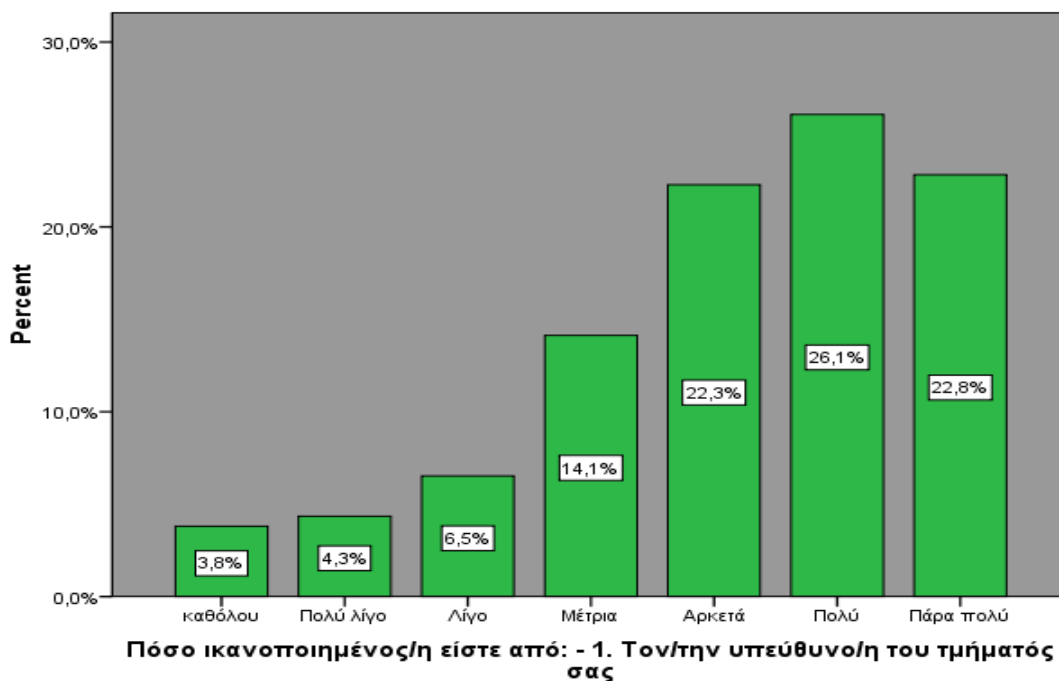
Στη δήλωση «γενικά οι ασθενείς είστε πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που σας προσφέρει/παρέχει ο ΟΚΑΝΑ» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.17 το 35,3% των ασθενών απάντησε ότι «συμφωνεί απολύτως», ενώ ότι «συμφωνεί αρκετά» απάντησε το 22%. Ότι «συμφωνεί λίγο» απάντησε το 19,3%, ενώ την απάντηση «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» απάντησε το 12% των ασθενών. Την απάντηση «διαφωνώ λίγο» έδωσε το 5,3% και την απάντηση «διαφωνώ αρκετά» το 2,7%. Τέλος ότι «διαφωνεί απολύτως» με την παραπάνω δήλωση απάντησε το 3,3% των ασθενών. Από τα ανωτέρω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η πλειοψηφία των ασθενών (57,3%) τουλάχιστον «συμφωνούν αρκετά» με την δήλωση ότι οι ασθενείς είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους προσφέρει ο οργανισμός, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «συμφωνώ απόλυτα» (35,3%).



**Διάγραμμα 5. 17:** Κατανομή συχνοτήτων στη δήλωση «γενικά οι ασθενείς είστε πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που σας προσφέρει/παρέχει ο ΟΚΑΝΑ»

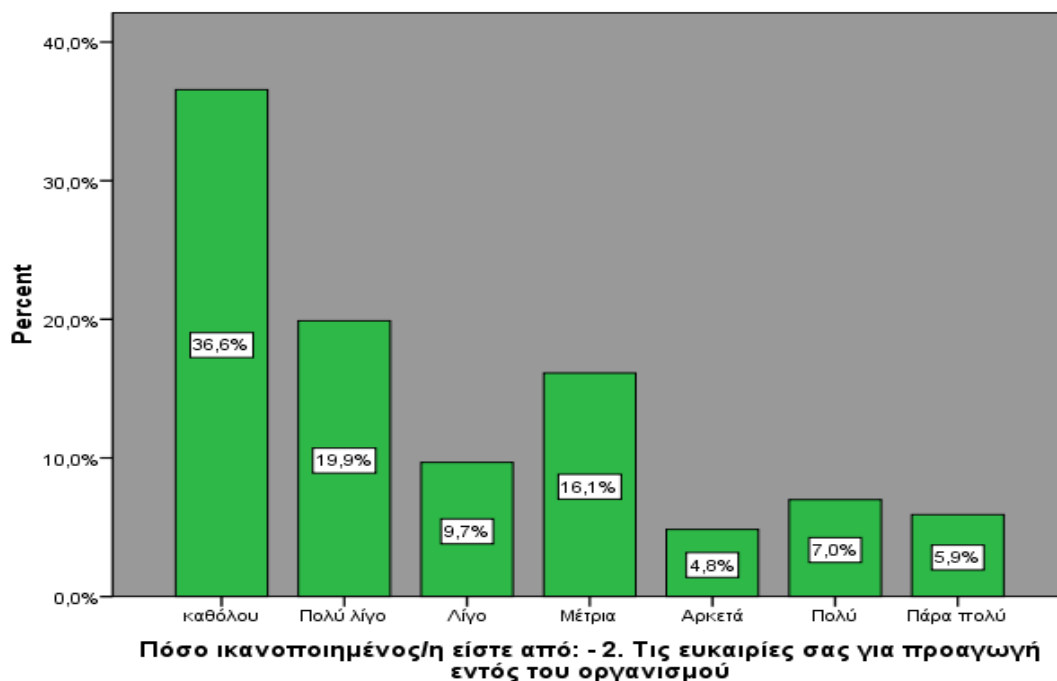
### **5.3. Κατανομή συχνοτήτων ερωτήσεων ικανοποίησης εσωτερικών πελατών**

Στη ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος είστε από τον/την υπεύθυνο/η του τμήματος σας» όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.18 το 22,8% των εργαζομένων απάντησε πάρα πολύ, ενώ το 26,1% πολύ. Ότι είναι ικανοποιημένο αρκετά απάντησε το 22,3%, ενώ το 14,1% απάντησε ότι είναι «μέτρια ικανοποιημένο». «Λίγη ικανοποίηση» από τον προϊστάμενο/η το τμήματος απάντησε το 6,5%, ενώ το 4,3% απάντησε «πολύ λίγο». Τέλος ότι δεν είναι «καθόλου ικανοποιημένοι» απάντησε μόλις το 3,8%.



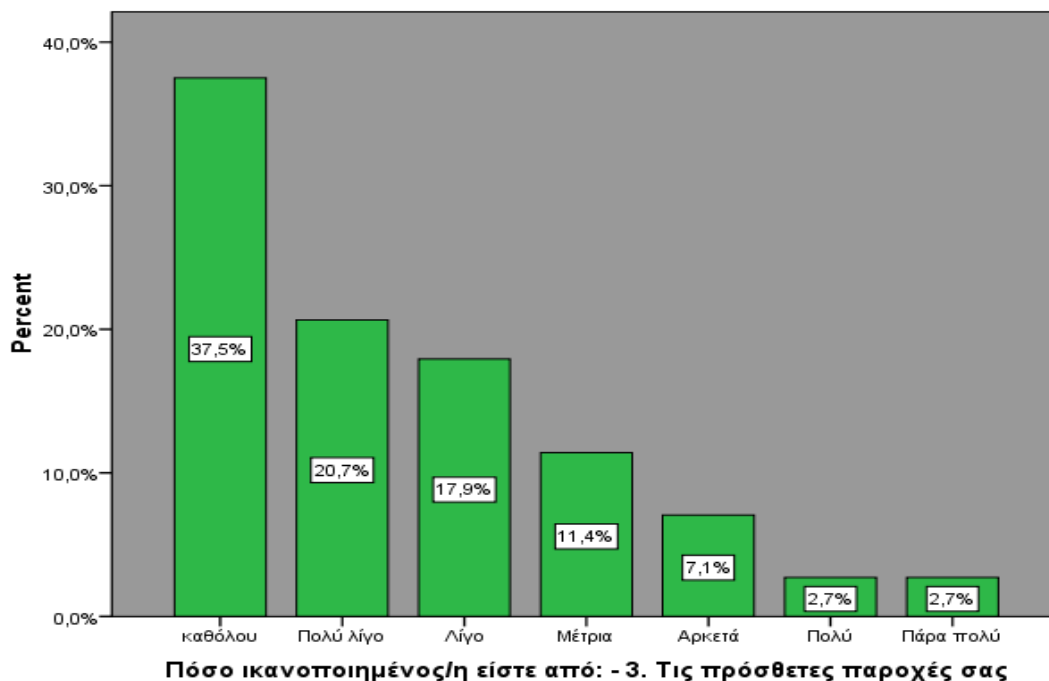
**Διάγραμμα 5.18:** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος είστε από τον/την υπεύθυνο/η του τμήματός σας»

Στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες σας για προαγωγή εντός του οργανισμού» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.19 το 5,9% των εργαζομένων απάντησε «πάρα πολύ», το 7% «πολύ», ενώ το 4,8 «αρκετά». Μέτρια απάντησε το 16,1% των εργαζομένων, ενώ λίγο το 9,7%. Την απάντηση «πολύ λίγο» έδωσε το 19,9% των εργαζομένων, ενώ την απάντηση «καθόλου» το 36,6%. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων έδωσε την απάντηση «καθόλου» (36,6%), ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (56,5%) απάντησε «πολύ λίγο» στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι από τις ευκαιρίες για προαγωγή εντός του οργανισμού.



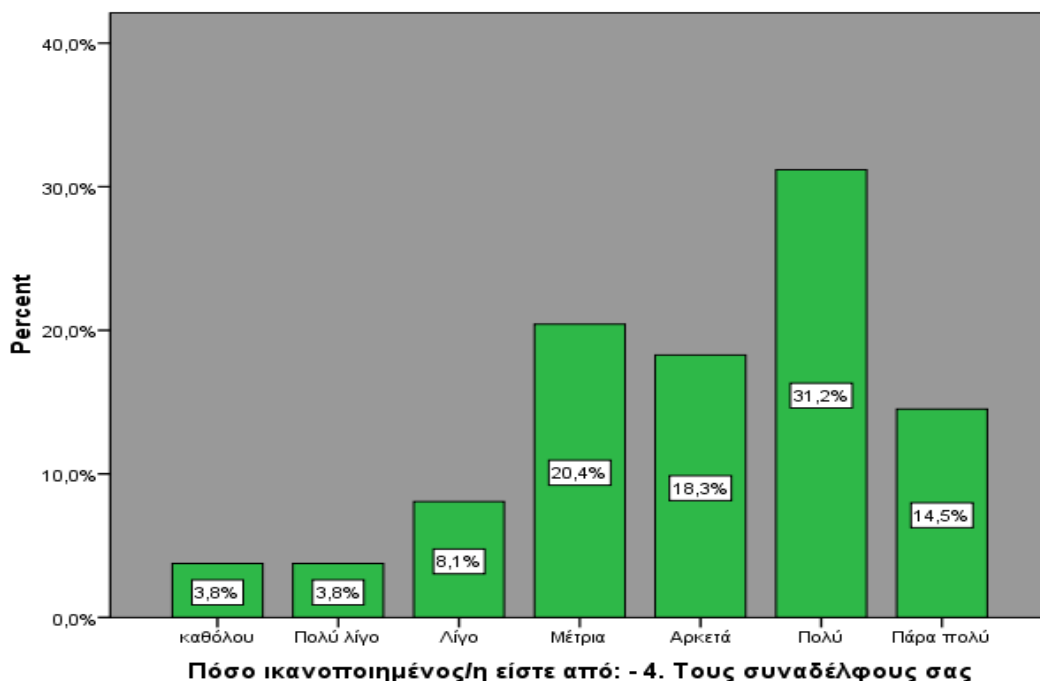
**Διάγραμμα 5.19:** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ευκαιρίες σας για προαγωγή εντός του οργανισμού»

Στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις πρόσθετες παροχές σας» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.20 το 2,7% των εργαζομένων απάντησε «πάρα πολύ», το 2,7% «πολύ», ενώ το 7,1 «αρκετά». «Μέτρια» απάντησε το 11,4% των εργαζομένων, ενώ «λίγο» το 17,9%. Την απάντηση «πολύ λίγο» έδωσε το 20,7% των εργαζομένων, ενώ την «απάντηση καθόλου» το 37,5%. Από το παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «καθόλου» (37,5%), ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (58,2%) απάντησε τουλάχιστον ότι είναι «πολύ λίγο» ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν.



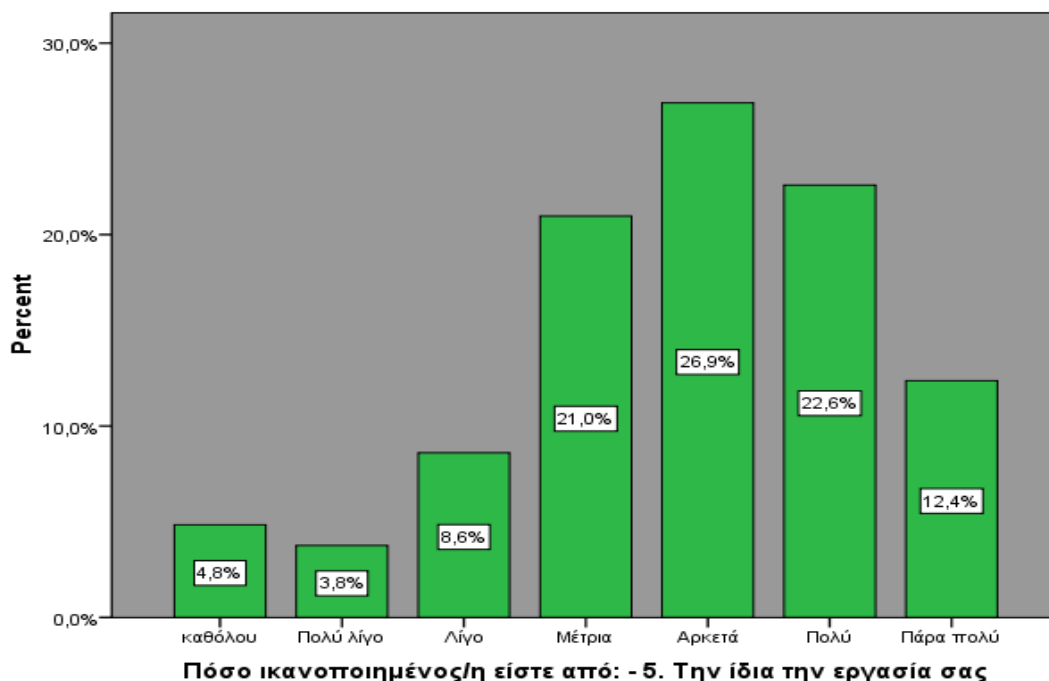
**Διάγραμμα 5.20:** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις πρόσθετες παροχές σας»

Στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από συναδέλφους σας» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.21 το 14,5% των εργαζομένων απάντησε «πάρα πολύ», το 31,2% «πολύ», ενώ το 18,3% «αρκετά». «Μέτρια» απάντησε το 20,4% των εργαζομένων, ενώ «λίγο» το 8,1%. Την απάντηση «πολύ λίγο» έδωσε το 3,8% των εργαζομένων, ενώ την απάντηση «καθόλου» το 3,8%. Τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η απάντηση «πολύ» (31,2%), ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων (64%) απάντησε «αρκετά» στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είναι από τους συναδέλφους τους,



**Διάγραμμα 5.21:** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από συναδέλφους σας»

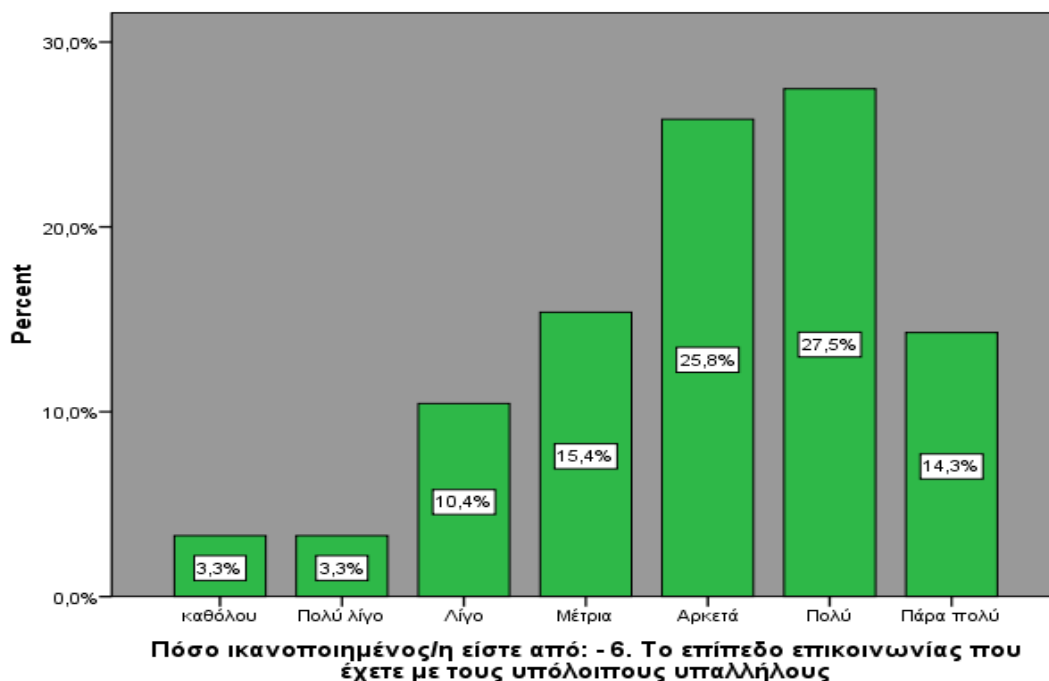
Στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ίδια την εργασία σας» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.22 το 12,4% των εργαζομένων απάντησε «πάρα πολύ», το 22,6% «πολύ», ενώ το 26,9% «αρκετά». «Μέτρια» απάντησε το 21% των εργαζομένων, ενώ «λίγο» το 8,6%. Την απάντηση «πολύ λίγο» έδωσε το 3,8% των εργαζομένων, ενώ την απάντηση «καθόλου» το 4,8%. Από το παρακάτω διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η απάντηση «αρκετά» (26,9%), ενώ η πλειοψηφία εργαζομένων (61,9%) απάντησαν τουλάχιστον ότι είναι «αρκετά ικανοποιημένοι» από τν ίδια την εργασία τους.



**Διάγραμμα 5.22:** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ίδια την εργασία σας»

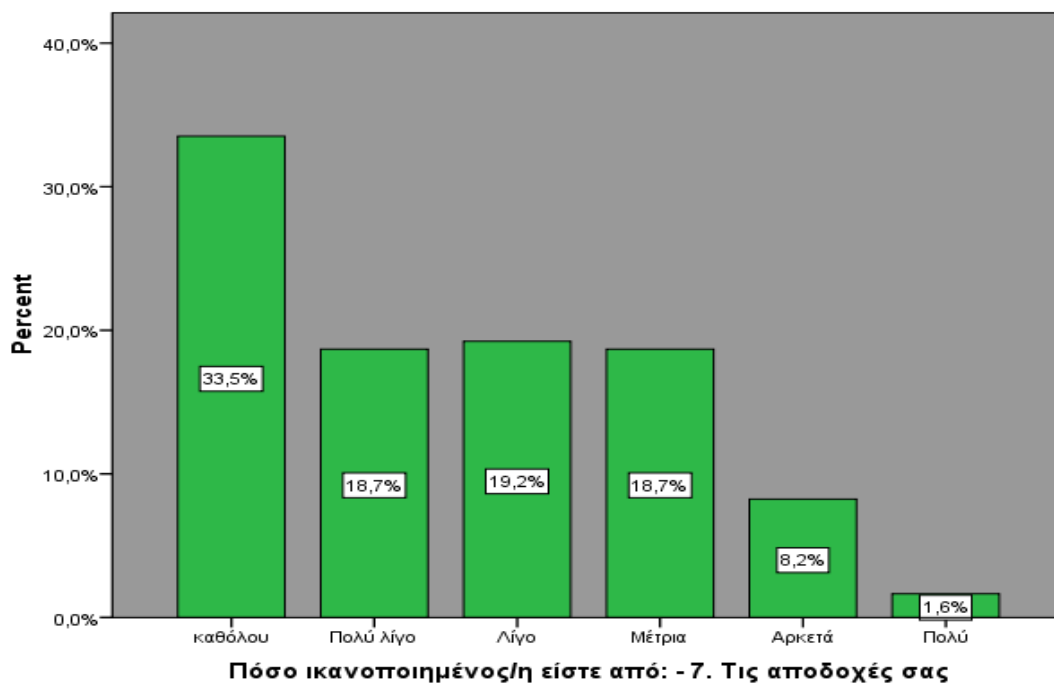
Στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το επίπεδο επικοινωνίας που έχετε με τους υπόλοιπους συναδέλφους» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.23 το 12,4% των εργαζομένων απάντησε «πάρα πολύ», το 22,6% «πολύ», ενώ το 26,9% «αρκετά». «Μέτρια» απάντησε το 21% των εργαζομένων, ενώ «λίγο» το 8,6%. Την απάντηση «πολύ λίγο» έδωσε το 3,8% των εργαζομένων, ενώ την απάντηση «καθόλου» το 4,8%. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «πολύ» (27,5%), ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων (67,6%) απάντησε τουλάχιστον ότι είναι «αρκετά ικανοποιημένοι» από το επίπεδο επικοινωνίας που έχουν με τους υπόλοιπους συναδέλφους.





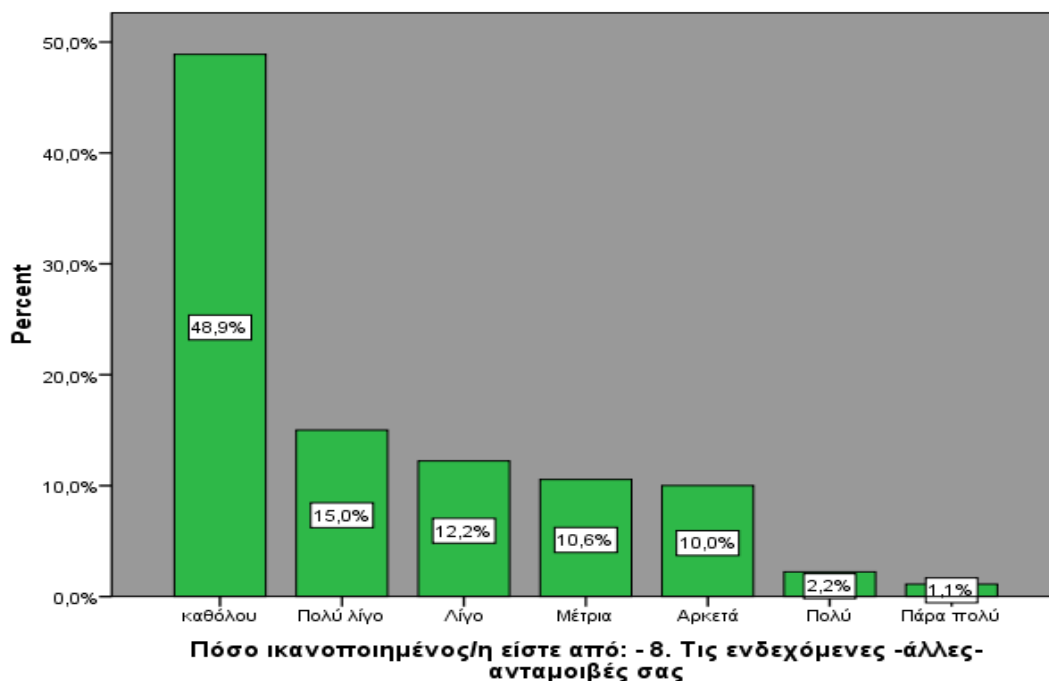
**Διάγραμμα 5.23:** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το επίπεδο επικοινωνίας που έχετε με τους υπόλοιπους συναδέλφους»

Στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις αποδοχές σας» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.24 το 1,6% των εργαζομένων απάντησε «πολύ», το 8,2% «αρκετά», ενώ την απάντηση «μέτρια» έδωσε το 18,7% των εργαζομένων. Την απάντηση «λίγο» έδωσε 19,2, ενώ το 18,7% απάντησε «πολύ λίγο». Τέλος «καθόλου ικανοποιημένοι» από τις αποδοχές τους δήλωσε το 33,5% των εργαζομένων. Τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η απάντηση «καθόλου» (33,5%), ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων (52,2%) δήλωσε ότι είναι «πολύ λίγο» ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους.



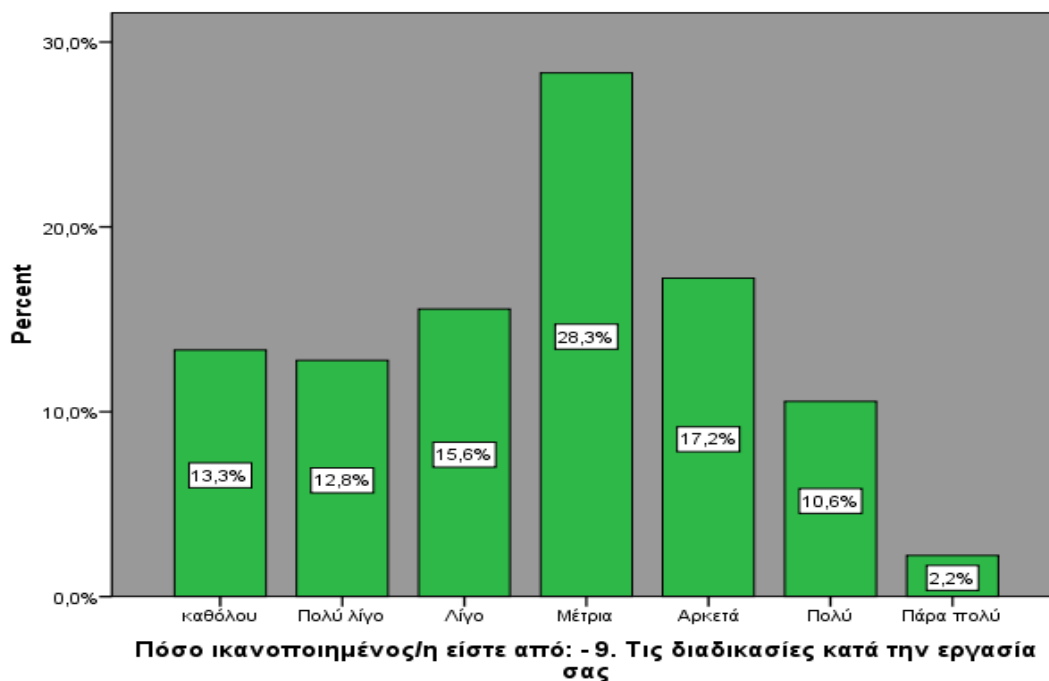
**Διάγραμμα 5.24:** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις αποδοχές σας»

Στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ενδεχόμενες άλλες ανταμοιβές σας» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.25 το 1,1% των εργαζομένων απάντησε «πάρα πολύ», το 2,2% «πολύ», ενώ το 10% «αρκετά». «Μέτρια» απάντησε το 10,6% των εργαζομένων, ενώ «λίγο» το 12,2%. Την απάντηση «πολύ λίγο» έδωσε το 15% των εργαζομένων, ενώ την απάντηση «καθόλου» το 48,9% των εργαζομένων. Από το παρακάτω διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η απάντηση «καθόλου» (48,9%), ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων (63,9%) δήλωσαν τουλάχιστον ότι είναι «πολύ λίγο» ικανοποιημένοι από τις ενδεχόμενες άλλες ανταμοιβές.



**Διάγραμμα 5.25:** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις ενδεχόμενες άλλες ανταμοιβές σας»

Στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις διαδικασίες κατά την εργασία σας» όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.26 το 2,2% των εργαζομένων απάντησε «πάρα πολύ», το 10,6% «πολύ», ενώ το 17,2% «αρκετά». «Μέτρια» απάντησε το 28,3% των εργαζομένων, ενώ «λίγο» το 15,6%. Την απάντηση «πολύ λίγο» έδωσε το 12,8% των εργαζομένων, ενώ την απάντηση «καθόλου» το 13,3% των εργαζομένων. Η συγκέντρωση των περισσότερων απαντήσεων μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι παρατηρείται στην απάντηση «μέτρια» (28,3%), ενώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (58,3%) δήλωσαν ότι είναι τουλάχιστον μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένοι με τις διαδικασίες κατά την εργασία τους.



**Διάγραμμα 5.26 :** Κατανομή συχνοτήτων στην ερώτηση «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις διαδικασίες κατά την εργασία σας»

#### 5.4. Έλεγχος κανονικότητας των διαστάσεων ποιότητας

Για κάθε μία από τις διαστάσεις ποιότητας των δύο ερωτηματολογίων, εφαρμόστηκε ο έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov προκειμένου να διαπιστωθεί αν ικανοποιείται ή όχι η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής. Ανάλογα με τα αποτελέσματα των ελέγχων, χρησιμοποιήθηκαν κατά την ανάλυση παραμετρικές ή μη παραμετρικές μέθοδοι ανάλυσης (παραμετρικοί ή μη παραμετρικοί δείκτες και έλεγχοι υπόθεσης).

Τα αποτελέσματα των ελέγχων για το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων είναι αυτά που παρουσιάζονται στον πίνακα 5.1 και 5.2 για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις αντίστοιχα, όσο και για το ερωτηματολόγιο της ικανοποίησης στον πίνακα 5.3.

**Πίνακας 5.1:** Έλεγχος κανονικότητας (Kolmogorov-Smirnov) των διαστάσεων ποιότητας (προσδοκίες εσωτερικών πελατών)

		Προσδοκίες - Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	Προσδοκίες - Αξιοπιστία	Προσδοκίες - Ανταπόκριση	Προσδοκίες - Ασφάλεια	Προσδοκίες - Ενσυναίσθηση
N		190	190	190	190	190
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	5,4789	5,0400	5,0890	5,5667	3,7497
	Std. Deviation	,99295	1,02837	1,00458	1,03511	1,19210

Most Extreme Absolute Differences		,074	,084	,091	,099	,058
	Positive	,063	,039	,056	,083	,058
	Negative	-,074	-,084	-,091	-,099	-,048
Kolmogorov-Smirnov Z		1,026	1,165	1,254	1,366	,801
Asymp. Sig. (2-tailed)		,243	,133	,086	,048	,543

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Πίνακας 5.2:** Έλεγχος κανονικότητας (Kolmogorov-Smirnov) των διαστάσεων ποιότητας (αντιλήψεις εσωτερικών πελατών)

	Αντιλήψεις - Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	Αντιλήψεις - Αξιοπιστία	Αντιλήψεις - Ανταπόκριση	Αντιλήψεις - Ασφάλεια	Αντιλήψεις - Ενσυναίσθηση
N	181	181	181	181	181
Normal Parameters <sup>a,b</sup>					
Mean	4,1934	4,4517	4,6441	4,7279	4,1240
Std. Deviation	1,16900	1,24913	1,28190	1,46422	1,30108
Most Extreme Absolute Differences	,068	,056	,090	,108	,081
	Positive	,068	,045	,060	,049
	Negative	-,064	-,056	-,090	-,108
Kolmogorov-Smirnov Z	,919	,747	1,211	1,456	1,087
Asymp. Sig. (2-tailed)	,367	,632	,106	,029	,188

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Πίνακας 5.3:** Έλεγχος κανονικότητας (Kolmogorov-Smirnov) της συνολικής ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών

	Συνολική Ικανοποίηση
N	189
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	
Mean	3,7706
Std. Deviation	1,06351
Most Extreme Differences	
Absolute	,073
Positive	,073
Negative	-,044
Kolmogorov-Smirnov Z	1,008
Asymp. Sig. (2-tailed)	,262

a. Test distribution is Normal.

		Συνολική Ικανοποίηση
N		189
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,7706
	Std. Deviation	1,06351
Most Extreme Differences	Absolute	,073
	Positive	,073
	Negative	-,044
Kolmogorov-Smirnov Z		1,008
Asymp. Sig. (2-tailed)		,262

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Σε όλες τις περιπτώσεις η προϋπόθεση της κανονικότητας ικανοποιείται ( $p > 0,05$ ) με εξαίρεση τον παράγοντα της «ασφάλειας», τόσο αναφορικά με τις προσδοκίες ( $p = 0,048 < 0,05$ ) όσο και με τις αντιλήψεις ( $p = 0,029 < 0,05$ ).

Για το ερωτηματολόγιο των ασθενών τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 5.4 τόσο για το ερωτηματολόγιο των αντιλήψεων όσο και για τις ερωτήσεις ικανοποίησης.

**Πίνακας 5.4:** Έλεγχος κανονικότητας (Kolmogorov-Smirnov) των διαστάσεων ποιότητας των εξωτερικών πελατών

		Υλικά	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Ασφάλεια	Ενσυναίσθηση	Συνολική
		Στοιχεία/Απτότητα					Ικανοποίηση
N		163	163	163	163	163	154
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	5,6401	5,7311	5,9197	6,1437	5,4607	5,7753
	Std. Deviation	1,22669	1,42393	1,31888	1,15218	1,45167	1,24921
Most Extreme Differences	Absolute	,139	,186	,206	,229	,144	,163
	Positive	,134	,186	,206	,229	,144	,163
	Negative	-,139	-,163	-,188	-,193	-,136	-,156
Kolmogorov-Smirnov Z		1,771	2,380	2,635	2,919	1,845	2,028
Asymp. Sig. (2-tailed)		,004	,000	,000	,000	,002	,001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε σε καμία από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν

ικανοποιείται η προϋπόθεση της κανονικότητας ( $p < 0,05$ ) επομένως κατά την ανάλυση θα εφαρμοστούν μη παραμετρικές τεχνικές.

## 5.5. Επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των προσδοκιών των εργαζομένων για το επίπεδο της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα (5.5) για κάθε μία από τις διαστάσεις είναι ως εξής: για την διάσταση «υλικά στοιχεία/απτότητα» 4,19 (1,16), για την «αξιοπιστία» 4,45 (1,24), για την διάσταση «ανταπόκριση» 4,64 (1,28), για την «ασφάλεια» 4,72 (1,46) και για την διάσταση «ενσυναίσθηση» 4,12 (1,30). Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε οι μεγαλύτερες προσδοκίες των εργαζομένων εντοπίζονται στη διάσταση «ασφάλεια», ενώ οι χαμηλότερες στη διάσταση «ενσυναίσθηση».

**Πίνακας 5.5:** Μέση τιμή προσδοκώμενης ποιότητας εσωτερικών πελατών

	Προσδοκίες - Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	Προσδοκίες - Αξιοπιστία	Προσδοκίες - Ανταπόκριση	Προσδοκίες - Ασφάλεια	Προσδοκίες - Ενσυναίσθηση
N	190	190	190	190	190
Mean	5,4789	5,0400	5,0890	5,5667	3,7497
Std. Deviation	,99295	1,02837	1,00458	1,03511	1,19210

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των αντιλήψεων των εργαζομένων για το επίπεδο ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα (5.6) για κάθε μία από τις διαστάσεις είναι ως εξής: για την διάσταση «υλικά στοιχεία/απτότητα» 4,19 (1,16), για την «αξιοπιστία» 4,45 (1,24), για την διάσταση «ανταπόκριση» 4,64 (1,28), για την «ασφάλεια» 4,72 (1,46) και για την διάσταση «ενσυναίσθηση» 4,12 (1,30). Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε η διάσταση της «ασφάλειας» συγκεντρώνει το υψηλότερο μέσο σκορ, ενώ αντίθετα η διάσταση της «ενσυναίσθησης» το χαμηλότερο.

**Πίνακας 5.6:** Μέσο επίπεδο ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών

	Αντιλήψεις - Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	Αντιλήψεις - Αξιοπιστία	Αντιλήψεις - Ανταπόκριση	Αντιλήψεις - Ασφάλεια	Αντιλήψεις - Ενσυναίσθηση
N	181	181	181	181	181
Mean	4,1934	4,4517	4,6441	4,7279	4,1240

Std. Deviation	1,16900	1,24913	1,28190	1,46422	1,30108
----------------	---------	---------	---------	---------	---------

Σε ότι αφορά την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.7 βρέθηκε ότι η μέση τιμή της είναι 3,77 και η τυπική απόκλιση 1,06

**Πίνακας 5.7:** Μέσο επίπεδο ικανοποίησης εσωτερικών πελατών

	Συνολική Ικανοποίηση
N	189
Mean	3,7706
Std. Deviation	1,06351

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των αντιλήψεων των εξωτερικών πελατών για το επίπεδο ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα (5.8) για κάθε μία από τις διαστάσεις είναι ως εξής: για την διάσταση «υλικά στοιχεία/απτότητα» 5,64 (1,22), για την «αξιοπιστία» 5,73 (1,42), για την διάσταση «ανταπόκριση» 5,91 (1,31), για την «ασφάλεια» 6,14 (1,15) και για την διάσταση «ενσυναίσθηση» 5,16 (1,45). Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το υψηλότερο μέσο σκορ συγκεντρώνει η διάσταση της «ασφάλειας», ενώ αντίθετα το χαμηλότερο η διάσταση της «ενσυναίσθησης». Σε ότι αφορά την μέση ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών όπως φαίνεται στον πίνακα βρέθηκε ότι είναι 5,77 και η τυπική απόκλιση 1,24.

**Πίνακας 5.8:** Μέσο επίπεδο ποιότητας εξωτερικών υπηρεσιών και ικανοποίησης εξ. πελατών

	Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Ασφάλεια	Ενσυναίσθηση	Συνολική Ικανοποίηση
N	163	163	163	163	163	154
Mean	5,6401	5,7311	5,9197	6,1437	5,4607	5,7753
Std. Deviation	1,22669	1,42393	1,31888	1,15218	1,45167	1,24921

Σε πιλοτική έρευνα που διεξήχθη στο Μέριλαντ σε θεραπευτικά προγράμματα



απεξάρτησης το 54% των συμμετεχόντων που παρακολουθούσαν «στεγνό»<sup>6</sup> πρόγραμμα δήλωσε πολύ ικανοποιημένο από τις υπηρεσίες γενικά. Σε προγράμματα μεθαδόνης το ποσοστό αυτό ήταν 42% (Lee, et al., 2003).

## 5.6. Συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων με τις διαστάσεις της ποιότητας

Προκειμένου να ελεγχθεί η πιθανή συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων με τις πέντε (5) διαστάσεις της ποιότητας υπολογίστηκαν οι κατάλληλοι συντελεστές συσχέτισης και ελέγχθηκε η στατιστική σημαντικότητά τους (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ ). Για όλους τους παράγοντες χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (Pearson's  $r$ ) με εξαίρεση τον παράγοντα «ασφάλεια» όπου χρησιμοποιήθηκε ο μη-παραμετρικός συντελεστής του Spearman (Spearman's  $\rho$ ). Τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.9 ως προς τις προσδοκίες, παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση (ασθενής όμως) της ικανοποίησης με την ανταπόκριση ( $r=0,156$ ,  $p=0,032<0,05$ ) και με την ενσυναίσθηση ( $r=0,170$ ,  $p=0,019<0,05$ ).

**Πίνακας 5.9:** Συσχέτιση (Pearson's  $r$ ) μεταξύ ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και διαστάσεων εσωτερικής ποιότητας (προσδοκίες)

		Προσδοκίες - Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	Προσδοκίες - Αξιοπιστία	Προσδοκίες - Ανταπόκριση	Προσδοκίες - Ενσυναίσθηση
Συνολική	Pearson	,020	,124	,156*	,170*
Ικανοποίηση	Correlation				
	Sig. (2- tailed)	,780	,088	,032	,019
	N	189	189	189	189

**Πίνακας 5.10:** Συσχέτιση (Spearman's  $\rho$ ) μεταξύ ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και της διάστασης «ασφάλεια»

	Προσδοκίες - Ασφάλεια
--	--------------------------

<sup>6</sup> Πρόγραμμα απεξάρτησης χωρίς την χρήση φαρμακευτικών σκευασμάτων

Spearman's rho	Συνολική Ικανοποίηση	Correlation Coefficient	,121
		Sig. (2-tailed)	,097
		N	189
	Προσδοκίες - Ασφάλεια	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	
		N	190

Αντίθετα, αναφορικά με τις αντιλήψεις, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση (και μάλιστα αρκετά ισχυρή) της ικανοποίησης με όλες τις διαστάσεις της ποιότητας όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες. Συγκεκριμένα όπως φαίνεται στον πίνακα 5.11 παρατηρήθηκε συσχέτιση με τις διαστάσεις της ποιότητας «υλικά στοιχεία/απτότητα» (0,439), «αξιοπιστία» (0,530), «ανταπόκριση» (0,526) και της διάστασης «ενσυναίσθηση» (0,573). Επίσης όπως φαίνεται στον πίνακα 5.12 συσχέτιση εντοπίστηκε και μεταξύ της ικανοποίησης και της διάστασης «ασφάλεια» (0,567). Σε έρευνα των Minjoon Jun & Shaohan Cai διαπιστώθηκε ότι η ποιότητα και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών επηρεάζεται κυρίως από την μεταξύ τους οικειότητα. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει η συνεχής ομαδική βελτίωση και η διαδικασίες που ακολουθούνται (Minjoon & Shaohan, 2010).

**Πίνακας 5.11:** Συσχέτιση (Pearson's r) μεταξύ ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και διαστάσεων εσωτερικής ποιότητας (αντιλήψεις)

		Αντιλήψεις - Υλικά Στοιχεία/Απτότητα	Αντιλήψεις - Αξιοπιστία	Αντιλήψεις - Ανταπόκριση	Αντιλήψεις - Ενσυναίσθηση
Συνολική Ικανοποίηση	Pearson Correlation	,439**	,530**	,526**	,573**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	180	180	180	180

**Πίνακας 5.12:** Συσχέτιση (Spearman's ρ) μεταξύ ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και της διάστασης ασφάλεια (αντιλήψεις)

	Αντιλήψεις - Ασφάλεια
--	--------------------------

Spearman's rho	Συνολική Ικανοποίηση	Correlation Coefficient	,567**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	180
	Αντιλήψεις - Ασφάλεια	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	
		N	181

Σε αντίστοιχη έρευνα για την αξιοπιστία των εσωτερικών υπηρεσιών διαπιστώθηκε ότι πρόκειται για παράγοντα κλειδί της εσωτερικής ποιότητας (Gunawardane, 2011). Επίσης φαίνεται η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών ταυτίζεται ταυτόχρονα με την εργασιακή ικανοποίηση και με την ικανοποίηση των πελατών. Η εργασιακή σχετίζεται περισσότερο με την ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών παρά με τα προνόμια και τις αμοιβές (Hallowell, et al., 1996).

Μελέτη σε εργαζομένους σε πανεπιστημιακή βιβλιοθήκη έδειξε ότι, παρ' ότι η εσωτερική ποιότητα και η εργασιακή ικανοποίηση εκτιμήθηκαν σε υψηλά επίπεδα, η εσωτερική ποιότητα δεν είχε σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (Dauda, et al., 2013). Αντίθετα μελέτη σε διεθνή τουριστικά ξενοδοχεία στην Ταϊβάν έδειξε ότι η ικανοποιητική εσωτερική ποιότητα ασκεί σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Wang, 2012)

## 5.7. Συσχέτιση της ικανοποίησης των ασθενών με τις διαστάσεις της ποιότητας

Προκειμένου να ελεγχθεί η πιθανή συσχέτιση της ικανοποίησης των ασθενών με τις πέντε (5) διαστάσεις της ποιότητας υπολογίστηκαν οι μη-παραμετρικοί συντελεστές του Spearman (Spearman's  $\rho$ ) και ελέγχθηκε η στατιστική σημαντικότητά τους (σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ ). Τα αποτελέσματα είναι τα ακόλουθα:

**Πίνακας 5.13:** Συσχέτιση (Spearman's  $\rho$ ) μεταξύ ικανοποίησης εξωτερικών πελατών και διαστάσεων εξωτερικής ποιότητας

Spearman's rho	Υλικά				
	Στοιχεία/Απτότητα	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση	Ασφάλεια	Ενσυναίσθηση

Συνολική	Correlation	,711**	,763**	,717**	,771**	,743**
Ικανοποίηση	Coefficient					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	154	154	154	154	154

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.13 υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική ισχυρή συσχέτιση της ικανοποίησης με όλους τους παράγοντες της ποιότητας (Spearman's  $\rho$ ) από 0,711 έως 0,771,  $p < 0,0001 < 0,05$ ). Συγκεκριμένα παρατηρήθηκε συσχέτιση της ικανοποίησης με την διάσταση «υλικά στοιχεία/απτότητα» (0,711), με την «αξιοπιστία» (0,763), με την διάσταση της «ανταπόκρισης» (0,717). Επίσης συσχέτιση παρατηρήθηκε με τις διαστάσεις της «ασφάλειας» (0,771) και της «ενσυναίσθησης» (0,743). Από τα ανωτέρω προκύπτει καταρχήν ότι όλες οι διαστάσεις της ποιότητας επιδρούν στον βαθμό ικανοποίησης των ασθενών. Σε μεγαλύτερο βαθμό φαίνεται ότι επιδρά η διάσταση της «ασφάλειας», ενώ ακολουθεί η διάσταση της «αξιοπιστίας». Αμέσως μετά ακολουθούν οι διαστάσεις της «ενσυναίσθησης», της ανταπόκρισης και των «υλικών στοιχείων», με τις δύο τελευταίες να επιδρούν σχεδόν με τον ίδιο βαθμό.

Αντίθετα σε έρευνα που διενεργήθηκε σε πανεπιστημιακό του Houston διαπιστώθηκε ότι οι ασθενείς ήταν γενικά δυσαρεστημένοι απ' όλες τις διαστάσεις της ποιότητα, κυρίως όμως από την ασφάλεια (Munhurrum, et al., 2010). Μελέτη των Kehoe & Wodak σε πρόγραμμα υποκατάστασης διαπίστωσε αρκετά υψηλή γενική ικανοποίηση καθώς βρέθηκε ότι με κλίμακα από το 1 -10 το σκορ ήταν επτά (7). Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν ως αρκετά ικανοποιητικά ή άριστα τις εξής διαστάσεις: αποτελεσματικότητα, πληροφόρηση, ικανότητες και συμπεριφορά των επαγγελματιών. Ωστόσο μόνο το 27% των ασθενών θεωρούν ικανοποιητική την συμμετοχή τους στις αποφάσεις που αφορούν την λειτουργία του προγράμματος. Οι αλλαγές που ζήτησαν οι ασθενείς αφορούν το ωράριο λειτουργίας και τις διαθέσιμες δοσολογίες για το σπίτι (Take Home).

Σε μελέτη για την ικανοποίηση των ασθενών από το σύστημα υγείας διαπιστώθηκε ότι στο ιδιωτικό νοσοκομείο υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση και τον τρόπο που οι ασθενείς αντιλαμβάνονται τις υπηρεσίες (Kavitha, 2012).

## 5.8.«Χάσματα μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των εσωτερικών πελατών σχετικά με την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών

Για τους εργαζομένους, και για κάθε ένα από τις πέντε (5) διαστάσεις της εσωτερικής ποιότητας, υπολογίστηκε το «χάσμα» μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών τους, δηλαδή η διαφορά της μέσης τιμής του σκορ των αντιλήψεων από αυτό των προσδοκιών. Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε παράγοντα δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 5.14:** Χάσματα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων εσωτερικών πελατών για την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών

	Υλικά Στοιχεία/Απτότητα		Αξιοπιστία		Ανταπόκριση		Ασφάλεια		Ενσυναίσθηση	
	Π	A	Π	A	Π	A	Π	A	Π	A
<b>Μέσος Όρος</b>	5,4789	4,1934	5,0400	4,4517	5,0890	4,6441	5,5667	4,7279	3,7497	4,1240
<b>Τυπ. Απόκλιση</b>	,99295	1,16900	1,0283 7	1,2491 3	1,0045 8	1,2819 0	1,0351 1	1,4642 2	1,1921 0	1,3010 8
<b>«Χάσμα»</b>										
<b>Μέσος Όρος</b>	-1,2896		-,5760		-,4199		-,8379		,4022	
<b>Τυπ. Απόκλιση</b>	1,34318		1,35221		1,41138		1,64909		1,54452	

Π=Προσδοκίες

A=Αντιλήψεις

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 5.14, για όλους τους παράγοντες της ποιότητας, πλην της ενσυναίσθησης, οι προσδοκίες είναι μεγαλύτερες από τις αντιλήψεις. Συγκεκριμένα εντοπίστηκε «χάσμα» στις διαστάσεις, «υλικά στοιχεία/απτότητα» (-1,2896), στην «αξιοπιστία» (-0,5760), στην «ανταπόκριση» (-0,4199), στην «ασφάλεια» (-0,8379). Αντίθετα δεν εντοπίστηκε «χάσμα» στη διάσταση της ποιότητας «ενσυναίσθηση» καθώς η διαφορά μεταξύ αντιλήψεων και προσδοκιών έδωσε σκορ 0,4022. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το μεγαλύτερο «χάσμα» μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων σχετικά με την ποιότητα των

εσωτερικών υπηρεσιών εντοπίζεται στην διάσταση «ασφάλεια» (-1,2896), ενώ αντίθετα το μικρότερο χάσμα παρατηρήθηκε στη διάσταση «ανταπόκριση» (-0,4199).

Σε μελέτη των Mehrparvar et al. διαπιστώθηκε σημαντικό χάσμα ανάμεσα σε αυτό που επιθυμούν και τελικά λαμβάνουν οι εσωτερικοί πελάτες από τις υπηρεσίες. Συγκεκριμένα τα απτά στοιχεία και η αξιοπιστία είχαν την υψηλότερη και χαμηλότερη αντίστοιχα προτεραιότητα στις μονάδες παραγωγής της εταιρείας (Mehrparvar, et al., 2012).

Σε μελέτη για την ποιότητα των υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα στον Μαυρίκιο διαπιστώθηκε ότι σε όλες διαστάσεις οι προσδοκίες ήταν υψηλότερες από τις αντιλήψεις (Munhurrum, et al., 2010).

Σε μελέτη στο τμήμα συντήρησης σε μεγάλη βιομηχανία η ασφάλεια ήταν η διάσταση με το υψηλότερο σκορ.

Μελέτη στο βιομηχανικό τομέα της Μ. Βρετανίας κατέδειξε χάσματα τύπου 1,2,3, και 4 για τους εσωτερικούς πελάτες. Οι λόγοι γι' αυτά τα χάσματα είναι: η εσωτερική αποδοτικότητα των τμημάτων τοποθετείται πάνω από την κάλυψη των αναγκών των εσωτερικών πελατών. Επίσης δεν γίνονται αρκετές προσπάθειες κατανόησης των απαιτήσεων των εσωτερικών πελατών, ενώ υπάρχει και έλλειψη προτύπων ποιότητας εσωτερικού μανάτζμεντ. Η αδυναμία υιοθέτησης φιλοσοφίας εσωτερικού πελάτη οφείλεται στην έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα στα τμήματα και στην πεποίθηση ότι δεν μπορούν να διαχειριστούν αυτή την διαδικασία (Chaston, 1994).

Μελέτη για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών σε διοικητικές υπηρεσίες διαπίστωσε χάσματα και στις πέντε διαστάσεις της εσωτερικής ποιότητας. Στη διάσταση της αξιοπιστίας παρατηρήθηκε το μεγαλύτερο χάσμα, ακολουθούν η ανταπόκριση και ασφάλεια (Himukhe, 2012)

## **5.9. Σύγκριση της ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία**

Προκειμένου να ελεγχθεί αν υπάρχουν πιθανές διαφοροποιήσεις στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, δομή στην οποία απασχολούνται και έτη στην υπηρεσία) χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος μέσων t για ανεξάρτητα δείγματα (t-test for independent samples) καθώς και η Ανάλυση

Διακύμανσης (ANOVA) με τους επιμέρους ελέγχους του Scheffe για τα ζεύγη κατηγοριών. Σε κάθε περίπτωση το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε σε 5% ( $\alpha=0,05$ ). Τα αποτελέσματα για κάθε δημογραφικό χαρακτηριστικό είναι τα ακόλουθα:

### 5.9.1. Ηλικία

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα (5.16 & 5,17) της ANOVA, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με τις ηλικιακές τους κατηγορίες ( $p=0,928>0,05$ ).

**Πίνακας 5.15:** Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με την ηλικία

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					26-35	32		
36-45	106	3,7875	1,02792	,09984	3,5895	3,9854	1,44	6,60
46+	50	3,7465	1,15158	,16286	3,4192	4,0738	1,33	6,33
Total	188	3,7633	1,06160	,07742	3,6105	3,9160	1,33	6,60

**Πίνακας 5.16:** Ανάλυση διακύμανσης

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,170	2	,085	,075	,928
Within Groups	210,577	185	1,138		
Total	210,746	187			

### 5.9.2. Φύλο

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ελέγχου t, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων ανά φύλο ( $p=0,431>0,05$ ).

**Πίνακας 5.17:** Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με το φύλο

B. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
---------	---	------	----------------	-----------------

Συνολική Ικανοποίηση	Άνδρας	60	3,8527	1,17429	,15160
	Γυναίκα	128	3,7213	1,00660	,08897

**Πίνακας 5.18:**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				95% Confidence Interval of the Difference						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Συνολική Ικανοποίηση	Equal variances assumed	3,116	,079	,790	186	,431	,13134	,16626	-,19666	,45935
	Equal variances not assumed			,747	101,072	,457	,13134	,17578	-,21735	,48004

### 5.9.3. Εκπαίδευση

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ANOVA (πίνακας 5.20), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με το επίπεδο της εκπαίδευσής τους ( $p=0,208 > 0,05$ ).

**Πίνακας 5.19:** Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με την εκπαίδευση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Δημοτικό/Μέση εκπαίδευση	38		
Ανώτερη εκπαίδευση	96	3,7792	1,01301	,10339	3,5740	3,9845	1,33	6,22
Μεταπτυχιακό	51	3,5929	1,13505	,15894	3,2736	3,9121	1,89	6,33
Total	185	3,7720	1,05728	,07773	3,6187	3,9254	1,33	6,60



**Πίνακας 5.20:** Ανάλυση διακύμανσης

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,521	2	1,760	1,585	,208
Within Groups	202,160	182	1,111		
Total	205,681	184			

**5.9.4. Οικογενειακή κατάσταση**

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ANOVA (πίνακας 5.22), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με την οικογενειακή τους κατάσταση ( $p=0,541>0,05$ ).

**Πίνακας 5.21:** Ικανοποίησης εργαζομένων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Έγγαμος/η	113	3,8327	,94792	,08917	3,6561	4,0094	1,88	5,89
Διαζευγμένος/η	18	3,6939	1,37256	,32351	3,0113	4,3764	1,33	6,33
Άγαμος/ η	57	3,6474	1,17021	,15500	3,3369	3,9579	1,44	6,60
Total	188	3,7633	1,06160	,07742	3,6105	3,9160	1,33	6,60

**Πίνακας 5.22:** Ανάλυση διακύμανσης

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,397	2	,699	,617	,541
Within Groups	209,349	185	1,132		
Total	210,746	187			

**5.9.5. Δομή απασχόλησης**

Από τον πίνακα 5.24 της ANOVA προκύπτει ότι η δομή απασχόλησης επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τη μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων ( $p=0,009<0,05$ ). Μάλιστα, όπως προκύπτει από τους επιμέρους

ελέγχους του Sheffe (πίνακας 5.25) οι εργαζόμενοι σε δομές θεραπείας εμφανίζουν μεγαλύτερη μέση τιμή ικανοποίησης από αυτούς της διοίκησης (μέση τιμή 3,92 έναντι 3,40,  $p=0,017<0,05$ ).

**Πίνακας 5.23:** Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με την δομή απασχόλησης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Διοίκηση	45		
Θεραπεία	133	3,9156	1,10154	,09552	3,7266	4,1045	1,33	6,60
Λοιπές δομές	10	3,3889	,60007	,18976	2,9596	3,8182	2,44	4,67
Total	188	3,7633	1,06160	,07742	3,6105	3,9160	1,33	6,60

**Πίνακας 5.24:** Ανάλυση διακύμανσης

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,547	2	5,273	4,873	,009
Within Groups	200,200	185	1,082		
Total	210,746	187			

**Πίνακας 5.25:** Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με την δομή απασχόλησης

Scheffe

(I) Ε. Δομή στην οποία απασχολείσθε	(J) Ε. Δομή στην οποία απασχολείσθε	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Διοίκηση	Θεραπεία	-,51927*	,17940	,017	-,9620	-,0766
	Λοιπές δομές	,00741	,36368	1,000	-,8900	,9049
Θεραπεία	Διοίκηση	,51927*	,17940	,017	,0766	,9620
	Λοιπές δομές	,52668	,34110	,306	-,3151	1,3684
Λοιπές δομές	Διοίκηση	-,00741	,36368	1,000	-,9049	,8900
	Θεραπεία	-,52668	,34110	,306	-1,3684	,3151

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### 5.9.6. Έτη στην υπηρεσία

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ελέγχου t, τα έτη στην υπηρεσία επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων ( $p < 0,0001 < 0,05$ ). Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι με λιγότερα από 5 έτη εμφανίζουν μεγαλύτερη μέση ικανοποίηση από αυτούς που εργάζονται από 5 έτη και πάνω (4,53 έναντι 3,64).

**Πίνακας 5.26:** Ικανοποίηση εργαζομένων ανάλογα με τα έτη στην υπηρεσία

	Έτη στην υπηρεσία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική Ικανοποίηση	<5 έτη'	27	4,5263	1,24197	,23902
	>=5 έτη	161	3,6353	,97559	,07689

**Πίνακας 5.27:**

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Συνολική Ικανοποίηση	Equal variances assumed	2,448	,119	4,213	186	,000	,89105	,21150	,47379	1,30830
	Equal variances not assumed			3,549	31,604	,001	,89105	,25108	,37937	1,40273

### 5.10. Σύγκριση της ικανοποίησης των ασθενών ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία

Προκειμένου να ελεγχθεί αν υπάρχουν πιθανές διαφοροποιήσεις στη συνολική

ικανοποίηση των ασθενών ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, ουσία υποκατάστασης και διάρκεια παρακολούθησης του προγράμματος) χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος U του Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα καθώς και ο μη παραμετρικός έλεγχος H του Kruskal-Wallis. Σε κάθε περίπτωση το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε σε 5% ( $\alpha=0,05$ ). Τα αποτελέσματα για κάθε δημογραφικό χαρακτηριστικό είναι τα ακόλουθα:

### 5.10.1. Ηλικία

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω έλεγχο του Kruskal-Wallis (πίνακας 5.28), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις τιμές της συνολικής ικανοποίησης των ασθενών ανάλογα με τις ηλικιακές τους κατηγορίες ( $p=0,933>0,05$ ). Αντίθετα σε έρευνα που διεξήχθη σε διάφορες θεραπευτικές δομές για την αντιμετώπιση της εξάρτησης βρέθηκε ότι οι ασθενείς μεγαλύτερης ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους νεότερους (The Office of Substance Abuse, 2012).

**Πίνακας 5.28:** Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την ηλικία

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					έως 35	46		
36-45	67	5,8515	1,13838	,13908	5,5738	6,1292	2,40	7,00
46-55	31	5,8581	1,21895	,21893	5,4109	6,3052	1,80	7,00
56-65	10	5,7800	1,15258	,36448	4,9555	6,6045	4,00	7,00
Total	154	5,7753	1,24921	,10066	5,5765	5,9742	1,60	7,00

**Πίνακας 5.29:** Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την ηλικία

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Συνολική Ικανοποίηση
Chi-Square	,433
df	3

Asymp. Sig.	,933
-------------	------

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικία

### 5.10.2. Φύλο

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney (πίνακας 5.30), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις τιμές της συνολικής ικανοποίησης των ασθενών ανά φύλο ( $p=0,955>0,05$ ). Σε αντίστοιχη μελέτη διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες ήταν περισσότερο ικανοποιημένες από τις υπηρεσίες που λάμβαναν συγκριτικά με τους άνδρες ασθενείς (The Office of Substance Abuse, 2012).

**Πίνακας 5.30:** Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με το φύλο

	B. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική Ικανοποίηση	Ανδρας	122	5,7545	1,27253	,11521
	Γυναίκα	30	5,7983	1,18703	,21672

**Πίνακας 5.31:**

Test Statistics<sup>a</sup>

	Συνολική Ικανοποίηση
Mann-Whitney U	1818,000
Wilcoxon W	9321,000
Z	-,056
Asymp. Sig. (2-tailed)	,955

a. Grouping Variable: B. Φύλο

### 5.10.3. Εκπαίδευση

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ελέγχου του Kruskal-Wallis (πίνακας 5.3), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις τιμές της συνολικής ικανοποίησης των ασθενών ανάλογα με το επίπεδο της εκπαίδευσής τους ( $p=0,063>0,05$ ).

**Πίνακας 5.32:** Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την εκπαίδευση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Δημοτικό	15		
Μέση εκπαίδευση	105	5,7324	1,34046	,13082	5,4730	5,9918	1,60	7,00
Ανώτερη εκπαίδευση/Μεταπτυχιακό	31	5,6581	1,06982	,19215	5,2657	6,0505	2,60	7,00
Total	151	5,7808	1,25871	,10243	5,5784	5,9832	1,60	7,00

**Πίνακας 5.33:**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Συνολική Ικανοποίηση
Chi-Square	5,541
df	2
Asymp. Sig.	,063

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εκπαίδευση

#### 5.10.4. Οικογενειακή κατάσταση

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ελέγχου του Kruskal-Wallis, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις τιμές της συνολικής ικανοποίησης των ασθενών ανάλογα με την οικογενειακή τους κατάσταση ( $p=0,407>0,05$ ).

**Πίνακας 5.34:** Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Έγγαμος/η	29		
Διαζευγμένος/η	34	5,7735	1,34098	,22998	5,3056	6,2414	1,80	7,00

Άγαμος/ η	88	5,7034	1,23115	,13124	5,4426	5,9643	1,60	7,00
Total	151	5,7748	1,25889	,10245	5,5724	5,9773	1,60	7,00

**Πίνακας 5.35:**

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Συνολική Ικανοποίηση
Chi-Square	1,799
df	2
Asymp. Sig.	,407

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Δ.

Οικογενειακή κατάσταση

### 5.10.5. Ουσία υποκατάστασης

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις τιμές της συνολικής ικανοποίησης των ασθενών ανάλογα με την ουσία υποκατάστασης ( $p=0,523>0,05$ ).

**Πίνακας 5.36** Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την ουσία υποκατάστασης

Ε. Ουσία υποκατάστασης που χορηγήσετε		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Συνολική Ικανοποίηση	Μεθαδόνη	27	5,8296	,89047	,17137
	Βουπρενορφίνη	126	5,7905	1,28575	,11454

### 5.37:

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Συνολική Ικανοποίηση
Mann-Whitney U	1568,500
Wilcoxon W	1946,500
Z	-,639

Asymp. Sig. (2-tailed)	,523
------------------------	------

a. Grouping Variable: E. Ουσία  
υποκατάστασης που χορηγήστε

### 5.10.6. Διάρκεια παρακολούθησης του προγράμματος υποκατάστασης

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω έλεγχο του Kruskal-Wallis (πίνακας 5.37), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις τιμές της συνολικής ικανοποίησης των ασθενών ανάλογα με τη διάρκεια παρακολούθησης του προγράμματος υποκατάστασης ( $p=0,777>0,05$ ). Σε αντίστοιχη έρευνα στο Μέριλαντ διαπιστώθηκε ότι η μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής στο πρόγραμμα σχετίζεται με καλύτερα θεραπευτικά αποτελέσματα ωστόσο δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία για την καταλληλότερη μέθοδο αξιολόγησης της ικανοποίησης των ασθενών από προγράμματα απεξάρτησης (Lee, et al., 2003). Ωστόσο σε άλλη μελέτη διαπιστώθηκε ότι ασθενείς που παρακολουθούν το πρόγραμμα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (The Office of Substance Abuse, 2012).

**Πίνακας 5.37:** Ικανοποίηση ασθενών ανάλογα με την διάρκεια παρακολούθησης του προγράμματος υποκατάστασης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Έως 1 έτος	42	5,9381	1,09677	,16924	5,5963	6,2799	2,40	7,00
3 έως 6 έτη	86	5,7122	1,34177	,14469	5,4245	5,9999	1,60	7,00
Πάνω από 6 έτη	23	5,8152	1,02685	,21411	5,3712	6,2593	3,00	7,00
Total	151	5,7907	1,23018	,10011	5,5929	5,9885	1,60	7,00

**Πίνακας 5.38:**

	Συνολική Ικανοποίηση
Chi-Square	,504
df	2
Asymp. Sig.	,777

a. Kruskal Wallis Test



**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Συνολική Ικανοποίηση
Chi-Square	.504
df	2
Asymp. Sig.	.777

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΣΤ. Διάρκεια  
παρακολούθησης του Πρόγραμμα  
Υποκατάστασης

Σε παλαιότερες έρευνες διαπιστώθηκε ότι η ηλικία, η εθνικότητα, το φύλο, η σχέση με το σύστημα υγείας αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες της ικανοποίησης των ασθενών. Επίσης η συμπόνια, το εκπαιδευτικό επίπεδο, προβλήματα επικοινωνίας, ο σεβασμός στις προτιμήσεις τους ασθενούς, η συνέχεια της θεραπείας, η ενσυναίσθηση παίζουν καθοριστικό ρόλο για την ικανοποίηση του ασθενούς (Centre for Clinical Governance Research in Health, 2009). Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι η ικανοποίηση των ασθενών από προγράμματα απεξάρτησης σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από την συχνότητα των υποτροπών, ψυχολογικούς παράγοντες και στοιχεία της προσωπικότητας (Elkadeer, 2009).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε ορισμένα συμπεράσματα που αποκομίζουμε από τα ευρήματα της έρευνας που διεξαγάγαμε στο Πρόγραμμα Υποκατάστασης στην Αττική.

Σε ότι αφορά το επίπεδο των υπηρεσιών θα μπορούσαμε να πούμε ότι διαπιστώθηκε πως είναι χαμηλότερο στις εσωτερικές υπηρεσίες σε σχέση με το επίπεδο ποιότητας που παρέχεται στους ασθενείς του προγράμματος. Εξίσου η μέση τιμή της ικανοποίηση των εργαζομένων εντοπίστηκε να βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο και συγκεκριμένα λίγο πάνω από το μέσο της 7 βάθμιας κλίμακας (3,77). Αντίθετα η ικανοποίηση των ασθενών βρέθηκε σε αρκετά υψηλό επίπεδο (5,77).

Σχετικά με τις εσωτερικές υπηρεσίες, η διερεύνηση των προσδοκιών και αντιλήψεων των εργαζομένων για την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών έδειξε ότι στις τέσσερις από τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας υφίστανται «χάσματα». Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο «χάσμα» εντοπίστηκε στην διάσταση «ασφάλεια» και το μικρότερο στην διάσταση «ανταπόκριση». «Χάσμα» δεν διαπιστώθηκε μόνο στην διάσταση «ενσυναίσθηση».

Στις συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη ισχυρής θετικής συσχέτισης μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών. Συγκεκριμένα σε ότι αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική και αρκετά ισχυρή θετική συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις της ποιότητας. Σε ότι αφορά την ικανοποίηση των ασθενών διαπιστώθηκε ότι εξίσου παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση και μάλιστα πολύ ισχυρή με όλες τις διαστάσεις της ποιότητας.

Τέλος στον έλεγχο για πιθανή επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην ικανοποίηση διαπιστώθηκε ότι: σε ότι αφορά τους ασθενείς δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Αντίθετα στους εσωτερικούς πελάτες σε ορισμένα από αυτά υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφορά καθώς διαπιστώθηκε

ότι όσοι εργάζονται λιγότερα από 5 έτη έχουν υψηλότερη μέση ικανοποίηση από όσους εργάζονται περισσότερα από 5 έτη. Επίσης οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε δομές που παρέχουν θεραπεία έχουν υψηλότερη μέση ικανοποίηση από όσους απασχολούνται στη διοίκηση

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Ahire, S., Waller, M. & Golhar, D., 1996.** Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8(13), pp. 8-27.

**Anon., n.d.** [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [www.predoc.org](http://www.predoc.org)  
[Πρόσβαση 15 Μαΐος 2014].

**Anon., n.d.** [www.predoc.org](http://www.predoc.org). [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [www.predoc.org](http://www.predoc.org)  
[Πρόσβαση 15 Μαΐος 2014].

**Babakus, E. & Boller, G., 1992.** An empirical assessment of the servqual scale. *Journal of Business Research*, Issue 24.

**Berry, L. L., 1980.** "Service Marketing is different". *Business*, 3(30), pp. 24-28.

**Berry, L. L., Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A., 1990.** "Five imperatives for improving service quality". *Sloan Management Review*, 4(31), pp. 29-38.

**Brandon-Jones, A. & Silvestro, R., 2010.** Measuring internal service quality: comparing the gap-based and perceptions-only approaches. *International Journal of Operations and Production Management*, 12(30), pp. 1291-1318.

**Brayfiend, A. & Rothe, H., 1951.** "An index of job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 5(33), pp. 307-311.

**Bron, R., 1982.** *Managing quality for higher profits*. N.Y.: McGraw-Hill.

**Castillo, J. & Cano, J., 2004.** "Factors explaining joy satisfaction among Faculty". *Journal of Agricultural Education*, 3(45), pp. 65-74.

**Centre for Clinical Governance Research in Health, 2009.** Complaints and patient satisfaction: a comprehensive review of the literature. *UNSW*.

**Chaston, I., 1994.** Internal customer management and service gaps within the UK manufacturing sector. *International Journal of Operations and Production Management*, 9(14), pp. 45-56.

**Chen, W., 2013.** Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Issue 35, pp. 152-160.

**Chin - Tung Hsiao & Jie - Shin Lin, 2008.** "A study of service quality in public sector". *International Journal of Electronic Business Management*, 1(6), pp. 29-37.

**Cronin, J. J. & Taylor, S. A., 1994.** "Servperf versus ServqualQ reconciling performance-based and perceptions - minus - expectations measurement of service quality". *Journal of Marketing*, Issue 58, pp. 125-131.

- Dauda, A., Maishanu, M. & Mawoli, M.,** 2013. Effect of the internal service quality on employee job satisfaction: evidence from Abubakar Gimba Library, IBB University, Lapai-Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 6(3), pp. 88-96.
- Deming, W. E.,** 2000. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Deming, W.,** 2000. *Out of the crisis*. Στο: Cambridge: MIT Press.
- Denning, W.,** 1982. *Quality productiity and competitive position*. M.A.: MIT Press.
- Edsomwan, J.,** 1993. *Customer ana market- driven quality management*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Edvardsson, B., Larsson, G. & Setterlind, S.,** 1997. Internal service quality and the psychological work enviroment: an empirical analysis of conceptual interrelatedness. *The service Industries Journal*, 2(17).
- Elkadeer, A.,** 2009. *Influencing factos on methadone pharmacology: impact n patient satisfaction with methadone mainenance treatment*. Toronto: University of Toronto.
- Evans, J. & Lindsay, W.,** 1999. *The management and control of quality*. Fourth Edition επιμ. s.l.:South-Western College Publishing.
- Feigenbaum, A.,** 1956. *Total quality control*. Review επιμ. s.l.:Harvard Business.
- Feigenbaum, A.,** 1991. *Quality control: principles, practice and administration*. New York: McGraw- Hill.
- Foundation, C. R.,** 1999. *Identifying internal customers and measuring their satisfaction*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [CRF.COM](http://CRF.COM)
- Frost, F. A. & Kumar, M.,** n.d. "Service quality Between internal customers and internal suppliers in international Airline". *International Journal of qualityand Reliability management*, 4(18), pp. 371-386.
- Frost, F. & Kumar, M.,** 2000. INTSERVQUAL: an internal adaption of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 5(14), pp. 358-377.
- Garvin, D.,** 1988. *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.
- George, W. R.,** 1990. "Internal Marketing ans organisational behaviour: a partnership and developing customer - Conscious employees et every level". *journal of business Research*, Issue 20, pp. 63-70.
- George, W. R.,** 1997. "The retailing of service-a challenging future". *Journal of Retailing*, 3(53), pp. 85-98.

- George, W. R. & Gronroos, C.,** 1989. "Developing customer - Conscious employees at every level - Internal marketing ". *Amacom New York*.
- Gremler, D. D., Bontar, M. J. & Evans, K. R.,** 1994. "The internal service encounter". *International journal of service industry Management*, 2(5), pp. 34-36.
- Gronroos, C.,** 1990a. "Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behaviour interface". *Journal of Business Research*, 1(20), pp. 3-11.
- Gronroos, c.,** 1990b. *Service Management and Marketing: Managing the Moment of truth in Service Competition*. *Lexington Books*.
- Gronroos, C.,** 2000. *Service Management and Marketing: Customer relationship management approach*. s.l.: John Wiley and Sons .
- George, W.,** 1977. The retaining of service- a challenging future. *Journal of Retaining*, 3(53), pp. 85-98.
- Grosby, P.,** 1979. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: New American Library.
- Gunawardane, G.,** 2011. Reliability of the internal service encounter. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9(28), pp. 1003-1018.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A. & Zornitsky, J.,** 1996. "Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management". *Human Resource Planning*, 2(19), pp. 20-31.
- Harvey, J.,** 1998. Service quality: a tutorial. *Journal of Operations Management*, Issue 16.
- Heskett, J. και συν.,** 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, Issue 72, pp. 164-174.
- Heskett, J. L. και συν.,** 1994. "Putting the service - profit chain to work". *Harvard Business Review*, 2(72), pp. 164-174.
- Himukhe, J.,** 2012. Measuring internal customers' perception on service quality using SERVQUAL in administrative services. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(2).
- Hollowell, R., Schlesinger, L. & Zornitsky, J.,** 1996. Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 2(19), pp. 20-31.
- Hoppock, R.,** 1935. *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Imai, M.,** 1986. *The key to Japan's competitive success*. N.Y.: Random House.
- Ishikawa, K.,** 1985. *What is quality control? The Japanese way*. N.Y.: Prentice Hall.
- Juran, J.,** 1979. *Quality control handbook*. N.Y.: McGraw- Hill Book Company.

- Juran, J.**, 1988. *Planning for quality*. N.Y.: The Free Press.
- Kang, G., James, J. & Alexandris, K.**, 2002. "Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality". *Managing Service Quality*, 12(5), pp. 278-291.
- Kavitha, R.**, 2012. "A comparative study on patient's satisfaction in health care service". *European Journal of Business and Management*, 13(4), pp. 156-160.
- Kotler, P. & Keller, K.**, 2006. *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Lee, A., Arria, A., Hsu, M. & Wish, E.**, 2003. *Patient satisfaction with drug treatment in Maryland: a pilot study*, Catonsville: CESAR.
- Leffler, K.**, 1982. "Ambiguous changes in product quality". *American Economy Review*, 5(72), pp. 956-967.
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J. R.**, n.d. *Service quality - a study of dimensions unpublished working paper*. Helsinki: Service Management Institute.
- Lewis, B.**, 1989. Customer care in service organizations. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 1(2).
- Lewis, R. & Bomm, B.**, n.d.
- Lewis, R. & Boom, B.**, 1983. The marketing aspects of quality. *American Marketing Association*, pp. 99-107.
- Lings, I. N. & Brooks, R. F.**, n.d. "Implementing and Measuring the effectiveness of internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, Issue 14, pp. 325-351.
- Marshall, G., Baker, J. & Finn, D.**, 1998. "Exploring internal customer service quality". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), pp. 381-392.
- Mehrpour, E., Shahin, A. & Shirouyehzad, H.**, 2012. Prioritizing internal service quality dimensions using TOPSIS Technique. *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), pp. 210-217.
- Miguel, P. & Salomi, G.**, 2006. *Assessing internal service by measuring quality dimensions in a manufacturing company*. s.l., ICPR.
- Mills, P. & Ungson, G.**, 2001. "Internal Market Structures Substitutes for Hierarchies. *Journal of Service Research*, 3(3), pp. 252-264.
- Minjoon, J. & Shaohan, C.**, 2010. "Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, pp. 205-223.
- Munhurrum, R., Bhiwajee, S. & Naidoo, P.**, 2010. Service quality in the public service. *International Journal of Management and Marketing Research*, 1(3), pp. 37-50.

- Nagel, P. & Cilliers, W.,** 1990. "Customer satisfaction: a comprehensive approach". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 6(20), pp. 2-46.
- Newman, K., Maylor, U. & Chansarkar, B.,** 2001. "The nurse retention, quality of care and patient satisfaction chain". *Internasional Journal of Heath care quality Assurance*, 2(14), pp. 57-689.
- Nicholls J., A. F., Gilbert, G. R. & Roslow, S.,** 1998. "Parsimonious measurement customer satisfaction with personal service and the service setting". *Journal of Consumer*, 3(15), pp. 239-253.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.,** 1985. "A Conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, Issue 49, pp. 41-50.
- Phillip, G. & Hazlett, S.,** 1997. " The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model". *International Journal of Quality and Reliability Managment*, 2(14).
- Reeves, C. & Bednar, D.,** 1994. "Defining quality: alternatives and implications". *Academy of management Review*, 3(19), pp. 419-445.
- Reynoso, J. & Moores, B.,** 1995. "Towards the Measurement of internal service quality". *International Journal of service industry Management*, 3(6), pp. 64-83.
- Sasser, S.,** 2003. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice - Hall.
- Schemalens, D.,** 1991. " Internal customer satisfaction". *Managing service quality*, 3(1), pp. 141-144.
- Schneider, B. & Bowen, D. E.,** 1995. *Winning the service came*. Boston MA: business School Press.
- Sehney, S., banwet, D. K. & Karunes, S.,** 2004. "Customer reqmrement constructs: the premise for TQM in education". *International Journal of Productivy and Performance Management*, 6(53), pp. 499-520.
- Shingo, S.,** 1986. What the hell is market-oriented???. *Harvard Business Review*, Issue 66, pp. 119-125.
- Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L. & Voss, C.,** 1992. "Quality measurement in service industries". *International Journal of Service Industry Management*, 2(1), pp. 55-66.
- Smith, P. C., Kendall, L. & Hulin, C. L.,** 1969. *The measurement of satisfaction work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.,** 1997. *Job satisfaction: Application, Assessmait Causes and Consequences*. s.l.:Sage Publications.
- Stauss, B.,** 1995. "Internal service: Classification and quality management". *Journal of service Industry Management*, 2(6), pp. 62-78.



**Taquchi, G.**, 1981. *On line quality control during productivity*. Tokyo: Japanese standards association.

The Office of Substance Abuse, 2012. *Client satisfaction survey*, s.l.: Maine department of Health and Human Services.

**Wang, G.-L.**, 2012. The influence of internal service quality on employee job satisfaction at Taiwan- listed international tourist hotels: using organisational culture as the moderator. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 3(10), pp. 174-183.

**Wang, G.**, n.d. *A study of how the internal-service quality of international tourist hotels affects organisational performance: using employees' job satisfaction as the mediator*. Taiwan: Takming University of Science and Technology.

**www.okana.gr**, 2012. *www.okana.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.okana.gr/>  
[Πρόσβαση 12 Απρίλιος 2014].

**Zailani, S., Din, S. & Wahid, N.**, 2006. *The effect of internal measures of service quality on busoness performance: a case of hotel industry in Malaysia*. s.l., 6th Annual Hawaii International Conference on Business.

**Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A.**, n.d.

**Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A.**, 1985. "Problems and strategies in service marketing". *Journal of Marketing*, 2(49), pp. 33-46.

**Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A.**, 1988. "Communication and control processes in the delivery of service quality". *Journal of Marketing*, 2(52), pp. 35-48.

**Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A.**, 1990. *Delivering quality service*. NY: The Free Press.

**Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A.**, 1993. "The nature and determanats of customer expectation of service". *Journal of the Academy of Marketing science*, 1(21), pp. 1-12.

**Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A.**, 1996. *Delivering quality service*. N.Y.: The Free Press.

**Zeithaml, V. & Bither, M.**, 1996. *Service marketing*. N.Y.: McGraw- Hill.

**Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L.**, 1985. Problems and strateics in service marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1(21).

**Γούναρης, Σ.**, n.d. *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Αθήνα: Rosilli.

**Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος, Γ.**, 2005. *"Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη"*. 2η επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

**Ζαβλάνος, Μ.,** 2006. *Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Σταμούλη.

**Μπουραντάς, Δ.,** 2002. *Μάνατζμέντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

**Πλέσσας, Φ.,** 2009. *Εναλλακτικά σενάρια τεχνολογικής ανασυγκρότησης του δημοσίου*. Πάτρα: s.n.

**Ράπανος Β.,** 2009. *Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων δημοσίου τομέα*, s.l.: s.n.

**Ρωσίδης, Ι.,** 2014. *"Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλης.

**Τσιάφη, 2011.** *Δημόσιες υπηρεσίες και έργα σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης υπό το πρίσμα εφαρμογής του Καλλικράτη*. s.l.:Μακεδονία.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια απόκτησης Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΑΠΚΥ). Το θέμα της εργασίας είναι **«Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση εσωτερικών & εξωτερικών πελατών σε Δημόσια Υπηρεσία»**. Για το λόγο αυτό απαιτείται η συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Η συμμετοχή σας δεν είναι υποχρεωτική, ωστόσο είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την ολοκλήρωση της έρευνας. Ο χρόνος για τη συμπλήρωσή του είναι περίπου 10-15 λεπτά. Τα στοιχεία σας και τα δεδομένα του ερωτηματολογίου είναι αυστηρά απόρρητα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας έχετε το δικαίωμα να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα συμπληρώνοντας παρακάτω τη διεύθυνση του ηλεκτρονικού σας ταχυδρομείου.

E-mail: .....

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο και την συμβολή σας στην έρευνα.

#### Έντυπο Συγκατάθεσης

Έχω πληροφορηθεί για τη διεξαγωγή της έρευνας στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας **«Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση εσωτερικών & εξωτερικών πελατών σε Δημόσια Υπηρεσία»**. Είχα σαφή πληροφόρηση για το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που θα παρέχω στην ερευνητική ομάδα και ότι θα διασφαλιστεί το απόρρητο των προσωπικών μου δεδομένων. Πληροφορήθηκα ότι έχω το δικαίωμα να ενημερωθώ για τα αποτελέσματα. Ο/Η κάτωθι υπογεγραμμένος/η δηλώνω ότι επιθυμώ να συμμετάσχω στην έρευνα.

**Έπειτα από την συμπλήρωση τοποθετείτε το ερωτηματολόγιο στο φάκελο που το συνοδεύει και σφραγίστε αυτόν.**

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

Υπογραφή.....

**1. Αξιολογήστε από 1 (διαφωνώ απολύτως) έως 7 (συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:**

	Διαφωνώ απολύτως						Συμφωνώ απολύτως
1. Ο Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να έχει μοντέρνο εξοπλισμό	1	2	3	4	5	6	7
2. Οι χώροι του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να είναι αισθητικά καλοί	1	2	3	4	5	6	7
3. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	1	2	3	4	5	6	7
4. Το διαφημιστικό υλικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. (φυλλάδια ενημέρωσης προγραμμάτων) θα έπρεπε να είναι προσεγμένο	1	2	3	4	5	6	7
5. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε όλα να γίνουν στον κατάλληλο χρόνο	1	2	3	4	5	6	7
6. Όταν οι ασθενείς έχουν πρόβλημα, το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	1	2	3	4	5	6	7
7. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να κάνουν τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	1	2	3	4	5	6	7
8. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να κάνουν τα πάντα όποτε μου έχουν υποσχεθεί	1	2	3	4	5	6	7
9. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να κάνουν σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγουν τα λάθη	1	2	3	4	5	6	7
10. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να ενημερώνει πάντα τους ασθενείς για τις νέες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
11. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
12. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να είναι πάντοτε στη διάθεσή μου να με εξυπηρετήσει	1	2	3	4	5	6	7
13. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε ποτέ να μην είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να μου απαντήσει	1	2	3	4	5	6	7
14. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να μου εμπνέει απόλυτη εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5	6	7
15. Θα έπρεπε να αισθάνομαι ασφάλεια ευρισκόμενος στον Ο.ΚΑ.ΝΑ.	1	2	3	4	5	6	7
16. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να με αντιμετωπίζει πάντα με ευγενικό τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
17. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσει	1	2	3	4	5	6	7
18. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να	1	2	3	4	5	6	7

με θεωρεί «ξεχωριστό» ασθενή							
19.Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. οι ώρες λειτουργίας θα έπρεπε να με εξυπηρετούν πάντα	1	2	3	4	5	6	7
20. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να μου δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον	1	2	3	4	5	6	7
21. Ο Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για εμένα	1	2	3	4	5	6	7
22. Το προσωπικό Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε ασθενή χωριστά	1	2	3	4	5	6	7

**2. Αξιολογήστε από 1(διαφωνώ απολύτως) έως 7 (συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:**

	Διαφωνώ απολύτως						Συμφωνώ απολύτως
1. Ο Ο.ΚΑ.ΝΑ. έχει μοντέρνο εξοπλισμό	1	2	3	4	5	6	7
2. Οι χώροι του Ο.ΚΑ.ΝΑ. είναι αισθητικά καλοί	1	2	3	4	5	6	7
3. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο	1	2	3	4	5	6	7
4. Το διαφημιστικό υλικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. (φυλλάδια ενημέρωσης προγραμμάτων) είναι προσεγμένο	1	2	3	4	5	6	7
5. Στον Οργανισμό Ο.ΚΑ.ΝΑ. όλα έγιναν στον κατάλληλο χρόνο όπως μου είχαν υποσχεθεί	1	2	3	4	5	6	7
6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	1	2	3	4	5	6	7
7. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. κάνουν τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	1	2	3	4	5	6	7
8. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. κάνουν τα πάντα όποτε μου έχουν υποσχεθεί	1	2	3	4	5	6	7
9. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. κάνουν σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγουν τα λάθη	1	2	3	4	5	6	7
10. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. ενημερώνει πάντα τους ασθενείς για τις νέες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
11. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
12. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. είναι πάντοτε στη διάθεσή μου να με εξυπηρετήσει	1	2	3	4	5	6	7
13. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να μου απαντήσει	1	2	3	4	5	6	7
14. Η συμπεριφορά του Ο.ΚΑ.ΝΑ. μου εμπνέει απόλυτη εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5	6	7
15. Αισθάνομαι ασφάλεια ευρισκόμενος στον	1	2	3	4	5	6	7

Ο.ΚΑ.ΝΑ.							
16. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. με αντιμετωπίζει πάντα με ευγενικό τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
17. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσει	1	2	3	4	5	6	7
18. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. με θεωρεί «ξεχωριστό» ασθενή	1	2	3	4	5	6	7
19. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. οι ώρες λειτουργίας με εξυπηρετούν πάντα	1	2	3	4	5	6	7
20. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. μου δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον	1	2	3	4	5	6	7
21. Ο Ο.ΚΑ.ΝΑ. δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για εμένα	1	2	3	4	5	6	7
22. Το προσωπικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε ασθενή χωριστά	1	2	3	4	5	6	7

**3. Αξιολογήστε από 1(διαφωνώ απολύτως) έως 7 (συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:**

	Διαφωνώ απολύτως						Συμφωνώ απολύτως
<b>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:</b>							
1. Συνολικά, η υπηρεσία που λάβατε από τον Ο.ΚΑ.ΝΑ. συναντά τις προσδοκίες σας	1	2	3	4	5	6	7
2. Συνολικά, ο Ο.ΚΑ.ΝΑ. είναι καλός οργανισμός για τους ασθενείς	1	2	3	4	5	6	7
3. Συνολικά, είστε πολύ ικανοποιημένοι από τη σχέση σας με τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6	7
4. Συνολικά ο Ο.ΚΑ.ΝΑ. συμπεριφέρεται στους ασθενείς δίκαια	1	2	3	4	5	6	7
5. Γενικά, οι ασθενείς είστε πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που σας προσφέρει/ παρέχει ο οργανισμός Ο.ΚΑ.ΝΑ.	1	2	3	4	5	6	7

**4. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

**A. Ηλικία**

έως 25     26-35     36-45     46-55     56-65     66+

**B. Φύλο**

Άνδρας  Γυναίκα

**Γ. Εκπαίδευση**

Δημοτικό  Μέση εκπαίδευση  Ανώτερη εκπαίδευση  Μεταπτυχιακό

**Δ. Οικογενειακή κατάσταση**

Έγγαμος/η  Διαζευγμένος/η  Άγαμος/ η

**Ε. Ουσία υποκατάστασης που χορηγήστε**

Μεθαδόνη  Βουπρενορφίνη

**ΣΤ. Διάρκεια παρακολούθησης του Πρόγραμμα Υποκατάστασης**

Έως 1 έτος  3 έως 6 έτη  Πάνω από 6 έτη

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια απόκτησης Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών από το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΑΠΚΥ). Το θέμα της εργασίας είναι «*Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση εσωτερικών & εξωτερικών πελατών σε Δημόσια Υπηρεσία*». Για το λόγο αυτό απαιτείται η συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Η συμμετοχή σας δεν είναι υποχρεωτική, ωστόσο είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την ολοκλήρωση της έρευνας. Ο χρόνος για τη συμπλήρωσή του είναι περίπου 10-15 λεπτά. Τα στοιχεία σας και τα δεδομένα του ερωτηματολογίου είναι αυστηρά απόρρητα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας έχετε το δικαίωμα να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα συμπληρώνοντας παρακάτω τη διεύθυνση του ηλεκτρονικού σας ταχυδρομείου.



E-mail: .....

Ημερομηνία παράδοσης στον ερευνητή: ...../04/2014

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο και την συμβολή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση

Δημήτρης Αράχωβας

Γραμματέας Ε Μονάδας Αθήνας

**1. Αξιολογήστε από 1 (διαφωνώ απολύτως) έως 7 (συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:**

	Διαφωνώ απολύτως						Συμφωνώ απολύτως
1. Το γραφείο μου θα έπρεπε να έχει μοντέρνο εξοπλισμό	1	2	3	4	5	6	7
2. Το γραφείο μου θα έπρεπε να είναι αισθητικά καλό	1	2	3	4	5	6	7
3. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να είναι ευπαρουσίαστοι και εμφανίσιμοι	1	2	3	4	5	6	7
4. Το διαφημιστικό υλικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. θα έπρεπε να είναι προσεγμένο	1	2	3	4	5	6	7
5. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε όλα να τα πραγματοποιούν στον κατάλληλο χρόνο	1	2	3	4	5	6	7
6. Όταν έχω πρόβλημα, οι συνάδελφοι θα έπρεπε να δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσουν	1	2	3	4	5	6	7
7. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να κάνουν τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	1	2	3	4	5	6	7
8. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να κάνουν τα πάντα όποτε μου έχουν υποσχεθεί	1	2	3	4	5	6	7
9. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να κάνουν σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγουν τα λάθη	1	2	3	4	5	6	7
10. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να ενημερώνουν πάντα για τις νέες υπηρεσίες που παρέχουμε	1	2	3	4	5	6	7
11. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να μου παρέχουν πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
12. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να είναι πάντοτε στη διάθεσή μου να με εξυπηρετήσουν	1	2	3	4	5	6	7
13. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε ποτέ να μην είναι τόσο απασχολημένοι ώστε να αδυνατούν να μου απαντήσουν	1	2	3	4	5	6	7
14. Η συμπεριφορά των συναδέλφων θα έπρεπε να μου εμπνέει απόλυτη εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5	6	7
15. Θα έπρεπε να αισθάνομαι ασφάλεια ευρισκόμενος με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5	6	7
16. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να με αντιμετωπίζουν πάντα με ευγενικό τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
17. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να διαθέτουν πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσουν	1	2	3	4	5	6	7
18. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να με θεωρούν «ξεχωριστό» συνάδελφο	1	2	3	4	5	6	7
19. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. οι ώρες εργασίας θα έπρεπε να με εξυπηρετούν πάντα	1	2	3	4	5	6	7
20. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να μου δείχνουν πάντα προσωπικό ενδιαφέρον	1	2	3	4	5	6	7
21. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να δείχνουν	1	2	3	4	5	6	7

ειλικρινές ενδιαφέρον για εμένα							
22. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να καταλαβαίνουν τις ιδιαιτερότητες του κάθε συναδέλφου χωριστά	1	2	3	4	5	6	7

**1. Αξιολογήστε από 1 (διαφωνώ απολύτως) έως 7 (συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:**

	Διαφωνώ απολύτως						Συμφωνώ απολύτως
1. Το γραφείο μου έχει μοντέρνο εξοπλισμό	1	2	3	4	5	6	7
2. Το γραφείο μου είναι αισθητικά καλό	1	2	3	4	5	6	7
3. Οι συνάδελφοι είναι ευπαρουσίαστοι και εμφανίσιμοι	1	2	3	4	5	6	7
4. Το διαφημιστικό υλικό του Ο.ΚΑ.ΝΑ. είναι προσεγμένο	1	2	3	4	5	6	7
5. Οι συνάδελφοι πραγματοποίησαν όλα στον κατάλληλο χρόνο όπως μου είχαν υποσχεθεί	1	2	3	4	5	6	7
6. Όταν αντιμετωπίζω πρόβλημα, οι συνάδελφοι δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει	1	2	3	4	5	6	7
7. Οι συνάδελφοι κάνουν τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή	1	2	3	4	5	6	7
8. Οι συνάδελφοι κάνουν τα πάντα όποτε μου έχουν υποσχεθεί	1	2	3	4	5	6	7
9. Οι συνάδελφοι κάνουν σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγουν τα λάθη	1	2	3	4	5	6	7
10. Οι συνάδελφοι ενημερώνουν πάντα τους συναδέλφους για τις νέες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
11. Οι συνάδελφοι μου παρέχουν πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες	1	2	3	4	5	6	7
12. Οι συνάδελφοι είναι πάντοτε στη διάθεσή μου να με εξυπηρετήσουν	1	2	3	4	5	6	7
13. Οι συνάδελφοι ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένοι ώστε να αδυνατεί να μου απαντήσει	1	2	3	4	5	6	7
14. Οι συνάδελφοι μου εμπνέουν απόλυτη εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5	6	7
15. Αισθάνομαι ασφάλεια ευρισκόμενος με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5	6	7
16. Οι συνάδελφοι με αντιμετωπίζουν πάντα με ευγενικό τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
17. Οι συνάδελφοι διαθέτουν πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσουν	1	2	3	4	5	6	7
18. Οι συνάδελφοι με θεωρούν «ξεχωριστό» συνάδελφο	1	2	3	4	5	6	7
19. Στον Ο.ΚΑ.ΝΑ. οι ώρες εργασίας με εξυπηρετούν πάντα	1	2	3	4	5	6	7
20. Οι συνάδελφοι μου δείχνουν πάντα	1	2	3	4	5	6	7

προσωπικό ενδιαφέρον							
21. Οι συνάδελφοι δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για εμένα	1	2	3	4	5	6	7
22. Οι συνάδελφοι καταλαβαίνουν τις ιδιαιτερότητες του κάθε συναδέλφου χωριστά	1	2	3	4	5	6	7

**2. Αξιολογήστε από 1 (διαφωνώ απολύτως) έως 7 (συμφωνώ απολύτως) τις παρακάτω δηλώσεις:**

	Διαφωνώ απολύτως						Συμφωνώ απολύτως
<b>Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από:</b>							
1. Τον/την υπεύθυνο/η του τμήματός σας	1	2	3	4	5	6	7
2. Τις ευκαιρίες σας για προαγωγή εντός του οργανισμού	1	2	3	4	5	6	7
3. Τις πρόσθετες παροχές σας	1	2	3	4	5	6	7
4. Τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5	6	7
5. Την ίδια την εργασία σας	1	2	3	4	5	6	7
6. Το επίπεδο επικοινωνίας που έχετε με τους υπόλοιπους υπαλλήλους	1	2	3	4	5	6	7
7. Τις αποδοχές σας	1	2	3	4	5	6	7
8. Τις ενδεχόμενες -άλλες- ανταμοιβές σας	1	2	3	4	5	6	7
9. Τις διαδικασίες κατά την εργασία σας	1	2	3	4	5	6	7

**3. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

**A. Ηλικία**

έως 25     26-35     36-45     46-55     56-65     66+

**B. Φύλο**

Άνδρας     Γυναίκα

**Γ. Εκπαίδευση**

Δημοτικό     Μέση εκπαίδευση     Ανώτερη εκπαίδευση     Μεταπτυχιακό

**Δ. Οικογενειακή κατάσταση**

Έγγαμος/η     Διαζευγμένος/η     Άγαμος/ η

**Ε. Δομή στην οποία απασχολείσθε**

Διοίκηση     Θεραπεία     Λοιπές δομές

**ΣΤ. Έτη στην υπηρεσία**

< 1 έτους     1 – 5 έτη     > 5 έτη

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### 1. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### Α. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 25	3	1,8	1,9	1,9
	26-35	43	26,2	27,2	29,1
	36-45	68	41,5	43,0	72,2
	46-55	32	19,5	20,3	92,4
	56-65	12	7,3	7,6	100,0
	Total		158	96,3	100,0
Missing	0	6	3,7		
Total		164	100,0		

#### Β. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	126	76,8	80,8	80,8
	Γυναίκα	30	18,3	19,2	100,0
	Total	156	95,1	100,0	
Missing	0	8	4,9		
Total		164	100,0		

**Γ. Εκπαίδευση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημοτικό	16	9,8	10,4	10,4
	Μέση εκπαίδευση	107	65,2	69,5	79,9
	Ανώτερη εκπαίδευση	28	17,1	18,2	98,1
	Μεταπτυχιακό	3	1,8	1,9	100,0
	Total	154	93,9	100,0	
Missing	0	10	6,1		
	Total	164	100,0		

**Δ. Οικογενειακή κατάσταση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος/η	29	17,7	18,7	18,7
	Διαζευγμένος/η	36	22,0	23,2	41,9
	Άγαμος/ η	90	54,9	58,1	100,0
	Total	155	94,5	100,0	
Missing	0	9	5,5		
	Total	164	100,0		

**Ε. Ουσία υποκατάστασης που χορηγήστε**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μεθαδόνη	27	16,5	17,2	17,2
	Βουπρενορφίνη	130	79,3	82,8	100,0
	Total	157	95,7	100,0	
Missing	0	7	4,3		
	Total	164	100,0		

**ΣΤ. Διάρκεια παρακολούθησης του Προγράμματος Υποκατάστασης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 1 έτος	42	25,6	27,1	27,1
	3 έως 6 έτη	88	53,7	56,8	83,9
	Πάνω από 6 έτη	25	15,2	16,1	100,0
	Total	155	94,5	100,0	
Missing	0	9	5,5		
	Total	164	100,0		

**2. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

**1. Ο οργανισμός έχει μοντέρνο εξοπλισμό**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	3,7	3,7	3,7
	Διαφωνώ αρκετά	4	2,4	2,5	6,2
	Διαφωνώ λίγο	12	7,3	7,5	13,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	16,5	16,8	30,4
	Συμφωνώ λίγο	32	19,5	19,9	50,3
	Συμφωνώ αρκετά	34	20,7	21,1	71,4
	Συμφωνώ απολύτως	46	28,0	28,6	100,0
	Total	161	98,2	100,0	
Missing	0	3	1,8		
	Total	164	100,0		

**2. Οι χώροι του οργανισμού είναι αισθητικά καλοί**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	2	1,2	1,3	1,3
	Διαφωνώ αρκετά	6	3,7	3,8	5,0



	Διαφωνώ λίγο	8	4,9	5,0	10,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	18	11,0	11,3	21,4
	Συμφωνώ λίγο	26	15,9	16,4	37,7
	Συμφωνώ αρκετά	41	25,0	25,8	63,5
	Συμφωνώ απολύτως	58	35,4	36,5	100,0
	Total	159	97,0	100,0	
Missing	0	5	3,0		
	Total	164	100,0		

### 3. Το προσωπικό του οργανισμού είναι ευπαρουσίαστο και εμφανίσιμο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ λίγο	1	,6	,6	,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	5	3,0	3,1	3,8
	Συμφωνώ λίγο	13	7,9	8,1	11,9
	Συμφωνώ αρκετά	34	20,7	21,3	33,1
	Συμφωνώ απολύτως	107	65,2	66,9	100,0
	Total	160	97,6	100,0	
Missing	0	4	2,4		
	Total	164	100,0		

### 4. Το διαφημιστικό υλικό του οργανισμού (φυλλάδια ενημέρωσης προγραμμάτων) είναι προσεγγμένο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	11	6,7	6,8	6,8
	Διαφωνώ αρκετά	8	4,9	5,0	11,8
	Διαφωνώ λίγο	15	9,1	9,3	21,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	19	11,6	11,8	32,9
	Συμφωνώ λίγο	22	13,4	13,7	46,6
	Συμφωνώ αρκετά	21	12,8	13,0	59,6
	Συμφωνώ απολύτως	65	39,6	40,4	100,0

	Total	161	98,2	100,0
Missing	0	3	1,8	
	Total	164	100,0	

**5. Στον οργανισμό όλα έγιναν στον κατάλληλο χρόνο όπως μου είχαν υποσχεθεί**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	15	9,1	9,4	9,4
	Διαφωνώ αρκετά	5	3,0	3,1	12,6
	Διαφωνώ λίγο	8	4,9	5,0	17,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	13	7,9	8,2	25,8
	Συμφωνώ λίγο	11	6,7	6,9	32,7
	Συμφωνώ αρκετά	36	22,0	22,6	55,3
	Συμφωνώ απολύτως	71	43,3	44,7	100,0
	Total	159	97,0	100,0	
Missing	0	5	3,0		
	Total	164	100,0		

**6. Όταν οι πελάτες έχουν πρόβλημα, το προσωπικό του οργανισμού δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	3,0	3,1	3,1
	Διαφωνώ αρκετά	5	3,0	3,1	6,1
	Διαφωνώ λίγο	6	3,7	3,7	9,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	5,5	5,5	15,3
	Συμφωνώ λίγο	12	7,3	7,4	22,7
	Συμφωνώ αρκετά	34	20,7	20,9	43,6
	Συμφωνώ απολύτως	92	56,1	56,4	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	0	1	,6		
	Total	164	100,0		

**7. Στον οργανισμό κάνουν τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	9	5,5	5,6	5,6
	Διαφωνώ αρκετά	8	4,9	5,0	10,6
	Διαφωνώ λίγο	10	6,1	6,3	16,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	14	8,5	8,8	25,6
	Συμφωνώ λίγο	32	19,5	20,0	45,6
	Συμφωνώ αρκετά	32	19,5	20,0	65,6
	Συμφωνώ απολύτως	55	33,5	34,4	100,0
	Total	160	97,6	100,0	
Missing	0	4	2,4		
	Total	164	100,0		

**8. Στον οργανισμό κάνουν τα πάντα όποτε μου έχουν υποσχεθεί**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	3,7	3,8	3,8
	Διαφωνώ αρκετά	8	4,9	5,1	8,9
	Διαφωνώ λίγο	6	3,7	3,8	12,7
	Ούτε συμφωνώ, διαφωνώ	4	2,4	2,5	15,2
	Συμφωνώ λίγο	20	12,2	12,7	27,8
	Συμφωνώ αρκετά	25	15,2	15,8	43,7
	Συμφωνώ απολύτως	89	54,3	56,3	100,0
	Total	158	96,3	100,0	
Missing	0	6	3,7		
	Total	164	100,0		

**9. Στον οργανισμό κάνουν σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγουν τα λάθη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	4	2,4	2,5	2,5
	Διαφωνώ αρκετά	3	1,8	1,8	4,3
	Διαφωνώ λίγο	5	3,0	3,1	7,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	4	2,4	2,5	9,8
	Συμφωνώ λίγο	25	15,2	15,3	25,2
	Συμφωνώ αρκετά	41	25,0	25,2	50,3
	Συμφωνώ απολύτως	81	49,4	49,7	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	0	1	,6		
	Total	164	100,0		

**10. Το προσωπικό του οργανισμού ενημερώνει πάντα τους ασθενείς για τις νέες υπηρεσίες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	7	4,3	4,4	4,4
	Διαφωνώ αρκετά	7	4,3	4,4	8,8
	Διαφωνώ λίγο	8	4,9	5,0	13,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	7	4,3	4,4	18,2
	Συμφωνώ λίγο	12	7,3	7,5	25,8
	Συμφωνώ αρκετά	27	16,5	17,0	42,8
	Συμφωνώ απολύτως	91	55,5	57,2	100,0
	Total	159	97,0	100,0	
Missing	0	5	3,0		
	Total	164	100,0		

**11. Το προσωπικό του οργανισμού παρέχει πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	7	4,3	4,5	4,5

	Διαφωνώ αρκετά	2	1,2	1,3	5,8
	Διαφωνώ λίγο	5	3,0	3,2	9,0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	12	7,3	7,7	16,7
	Συμφωνώ λίγο	12	7,3	7,7	24,4
	Συμφωνώ αρκετά	35	21,3	22,4	46,8
	Συμφωνώ απολύτως	83	50,6	53,2	100,0
	Total	156	95,1	100,0	
Missing	-99	1	,6		
	0	7	4,3		
	Total	8	4,9		
	Total	164	100,0		

**12. Το προσωπικό του οργανισμού είναι πάντοτε στη διάθεσή μου να με εξυπηρετήσει**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	2	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ αρκετά	5	3,0	3,1	4,3
	Διαφωνώ λίγο	7	4,3	4,3	8,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	7	4,3	4,3	13,0
	Συμφωνώ λίγο	14	8,5	8,7	21,7
	Συμφωνώ αρκετά	28	17,1	17,4	39,1
	Συμφωνώ απολύτως	98	59,8	60,9	100,0
	Total	161	98,2	100,0	
Missing	0	3	1,8		
	Total	164	100,0		

**13. Το προσωπικό του οργανισμού ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένο ώστε να αδυνατεί να μου απαντήσει**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	3,7	3,8	3,8

	Διαφωνώ αρκετά	4	2,4	2,5	6,3
	Διαφωνώ λίγο	6	3,7	3,8	10,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	10	6,1	6,3	16,4
	Συμφωνώ λίγο	23	14,0	14,5	30,8
	Συμφωνώ αρκετά	39	23,8	24,5	55,3
	Συμφωνώ απολύτως	71	43,3	44,7	100,0
	Total	159	97,0	100,0	
Missing	0	5	3,0		
	Total	164	100,0		

#### 14. Η συμπεριφορά του οργανισμού μου εμπνέει απόλυτη εμπιστοσύνη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	3,7	3,7	3,7
	Διαφωνώ αρκετά	5	3,0	3,1	6,8
	Διαφωνώ λίγο	5	3,0	3,1	9,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	5,5	5,6	15,5
	Συμφωνώ λίγο	16	9,8	9,9	25,5
	Συμφωνώ αρκετά	37	22,6	23,0	48,4
	Συμφωνώ απολύτως	83	50,6	51,6	100,0
	Total	161	98,2	100,0	
Missing	0	3	1,8		
	Total	164	100,0		

#### 15. Αισθάνομαι ασφάλεια ευρισκόμενος στον οργανισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	7	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ αρκετά	3	1,8	1,9	6,2

	Διαφωνώ λίγο	4	2,4	2,5	8,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	2	1,2	1,2	9,9
	Συμφωνώ λίγο	12	7,3	7,4	17,3
	Συμφωνώ αρκετά	19	11,6	11,7	29,0
	Συμφωνώ απολύτως	115	70,1	71,0	100,0
	Total	162	98,8	100,0	
Missing	0	2	1,2		
	Total	164	100,0		

**16. Το προσωπικό του οργανισμού με αντιμετωπίζει πάντα με ευγενικό τρόπο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,6	,6	,6
	Διαφωνώ λίγο	4	2,4	2,5	3,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	4	2,4	2,5	5,6
	Συμφωνώ λίγο	7	4,3	4,4	10,0
	Συμφωνώ αρκετά	28	17,1	17,5	27,5
	Συμφωνώ απολύτως	116	70,7	72,5	100,0
	Total	160	97,6	100,0	
Missing	0	4	2,4		
	Total	164	100,0		

**17. Το προσωπικό του οργανισμού διαθέτει πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσει**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	3,0	3,1	3,1
	Διαφωνώ αρκετά	3	1,8	1,9	5,0
	Διαφωνώ λίγο	7	4,3	4,3	9,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	8	4,9	5,0	14,3
	Συμφωνώ λίγο	20	12,2	12,4	26,7
	Συμφωνώ αρκετά	41	25,0	25,5	52,2
	Συμφωνώ απολύτως	77	47,0	47,8	100,0

	Total	161	98,2	100,0
Missing	0	3	1,8	
	Total	164	100,0	

**18. Το προσωπικό του οργανισμού με θεωρεί «ξεχωριστό» ασθενή**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	25	15,2	16,1	16,1
	Διαφωνώ αρκετά	7	4,3	4,5	20,6
	Διαφωνώ λίγο	5	3,0	3,2	23,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	14,0	14,8	38,7
	Συμφωνώ λίγο	12	7,3	7,7	46,5
	Συμφωνώ αρκετά	26	15,9	16,8	63,2
	Συμφωνώ απολύτως	57	34,8	36,8	100,0
	Total	155	94,5	100,0	
Missing	0	9	5,5		
	Total	164	100,0		

**19. Στον οργανισμό οι ώρες λειτουργίας με εξυπηρετούν πάντα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	16	9,8	9,9	9,9
	Διαφωνώ αρκετά	8	4,9	5,0	14,9
	Διαφωνώ λίγο	8	4,9	5,0	19,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	15	9,1	9,3	29,2
	Συμφωνώ λίγο	25	15,2	15,5	44,7
	Συμφωνώ αρκετά	25	15,2	15,5	60,2
	Συμφωνώ απολύτως	64	39,0	39,8	100,0
	Total	161	98,2	100,0	
Missing	0	3	1,8		
	Total	164	100,0		



**20. Το προσωπικό του οργανισμού μου δείχνει πάντα προσωπικό ενδιαφέρον**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	3,7	3,8	3,8
	Διαφωνώ αρκετά	4	2,4	2,5	6,3
	Διαφωνώ λίγο	10	6,1	6,3	12,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	15	9,1	9,5	22,2
	Συμφωνώ λίγο	15	9,1	9,5	31,6
	Συμφωνώ αρκετά	32	19,5	20,3	51,9
	Συμφωνώ απολύτως	76	46,3	48,1	100,0
	Total	158	96,3	100,0	
Missing	0	6	3,7		
	Total	164	100,0		

**21. Ο οργανισμός δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για εμένα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	3,7	3,8	3,8
	Διαφωνώ αρκετά	5	3,0	3,1	6,9
	Διαφωνώ λίγο	6	3,7	3,8	10,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	10	6,1	6,3	16,9
	Συμφωνώ λίγο	14	8,5	8,8	25,6
	Συμφωνώ αρκετά	37	22,6	23,1	48,8
	Συμφωνώ απολύτως	82	50,0	51,3	100,0
	Total	160	97,6	100,0	
Missing	0	4	2,4		
	Total	164	100,0		

**22. Το προσωπικό του οργανισμού καταλαβαίνει τις ιδιαιτερότητες του κάθε ασθενή χωριστά**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	10	6,1	6,3	6,3
	Διαφωνώ αρκετά	6	3,7	3,8	10,1
	Διαφωνώ λίγο	11	6,7	6,9	17,0
	Ούτε συμφωνώ ,ούτε διαφωνώ	10	6,1	6,3	23,3
	Συμφωνώ λίγο	14	8,5	8,8	32,1
	Συμφωνώ αρκετά	31	18,9	19,5	51,6
	Συμφωνώ απολύτως	77	47,0	48,4	100,0
	Total	159	97,0	100,0	
Missing	0	5	3,0		
	Total	164	100,0		

### 3. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### 1. Συνολικά, η υπηρεσία που λάβατε από τον Ο.ΚΑ.ΝΑ. συναντά τις προσδοκίες σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	2	1,2	1,3	1,3
	Διαφωνώ αρκετά	8	4,9	5,3	6,6
	Διαφωνώ λίγο	7	4,3	4,6	11,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	5,5	5,9	17,1
	Συμφωνώ λίγο	31	18,9	20,4	37,5
	Συμφωνώ αρκετά	35	21,3	23,0	60,5
	Συμφωνώ απολύτως	60	36,6	39,5	100,0
	Total	152	92,7	100,0	
Missing	0	12	7,3		
	Total	164	100,0		

#### 2. Συνολικά, ο Ο.ΚΑ.ΝΑ. είναι καλός οργανισμός για τους ασθενείς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ αρκετά	4	2,4	2,7	2,7
	Διαφωνώ λίγο	6	3,7	4,0	6,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	7	4,3	4,7	11,3
	Συμφωνώ λίγο	12	7,3	8,0	19,3
	Συμφωνώ αρκετά	37	22,6	24,7	44,0
	Συμφωνώ απολύτως	84	51,2	56,0	100,0
	Total	150	91,5	100,0	
Missing	0	14	8,5		
	Total	164	100,0		

### 3. Συνολικά, είστε πολύ ικανοποιημένοι από τη σχέση σας με τον οργανισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ αρκετά	5	3,0	3,4	3,4
	Διαφωνώ λίγο	5	3,0	3,4	6,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	9	5,5	6,2	13,0
	Συμφωνώ λίγο	19	11,6	13,0	26,0
	Συμφωνώ αρκετά	42	25,6	28,8	54,8
	Συμφωνώ απολύτως	66	40,2	45,2	100,0
	Total	146	89,0	100,0	
Missing	0	18	11,0		
	Total	164	100,0		

### 4. Συνολικά ο Ο.ΚΑ.ΝΑ. συμπεριφέρεται στους ασθενείς δίκαια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	9	5,5	5,8	5,8
	Διαφωνώ αρκετά	4	2,4	2,6	8,4

	Διαφωνώ λίγο	6	3,7	3,9	12,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	11	6,7	7,1	19,5
	Συμφωνώ λίγο	23	14,0	14,9	34,4
	Συμφωνώ αρκετά	35	21,3	22,7	57,1
	Συμφωνώ απολύτως	66	40,2	42,9	100,0
	Total	154	93,9	100,0	
Missing	0	10	6,1		
	Total	164	100,0		

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 5. Γενικά, οι ασθενείς είστε πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που σας προσφέρει/ παρέχει ο οργανισμός Ο.ΚΑ.ΝΑ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	3,0	3,3	3,3
	Διαφωνώ αρκετά	4	2,4	2,7	6,0
	Διαφωνώ λίγο	8	4,9	5,3	11,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	18	11,0	12,0	23,3
	Συμφωνώ λίγο	29	17,7	19,3	42,7
	Συμφωνώ αρκετά	33	20,1	22,0	64,7
	Συμφωνώ απολύτως	53	32,3	35,3	100,0
	Total	150	91,5	100,0	
Missing	0	14	8,5		
	Total	164	100,0		

#### 4. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

##### Α. Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	26-35	32	16,8	16,9	16,9
	36-45	106	55,5	56,1	73,0
	46-55	41	21,5	21,7	94,7
	56-65	9	4,7	4,8	99,5
	66+	1	,5	,5	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
Total		191	100,0		

#### Β. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	61	31,9	32,3	32,3
	Γυναίκα	128	67,0	67,7	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
Total		191	100,0		

#### Γ. Εκπαίδευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημοτικό	2	1,0	1,1	1,1
	Μέση εκπαίδευση	36	18,8	19,4	20,4
	Ανώτερη εκπαίδευση	97	50,8	52,2	72,6
	Μεταπτυχιακό	51	26,7	27,4	100,0
	Total	186	97,4	100,0	
Missing	0	5	2,6		
Total		191	100,0		

**Δ. Οικογενειακή κατάσταση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος/η	113	59,2	59,8	59,8
	Διαζευγμένος/η	18	9,4	9,5	69,3
	Άγαμος/ η	58	30,4	30,7	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
Total		191	100,0		

**Ε. Δομή στην οποία απασχολείσθε**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διοίκηση	45	23,6	23,8	23,8
	Θεραπεία	133	69,6	70,4	94,2
	Λοιπές δομές	11	5,8	5,8	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
Total		191	100,0		

**ΣΤ. Έτη στην υπηρεσία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 έτους	5	2,6	2,6	2,6
	1 – 5 έτη	23	12,0	12,2	14,8
	> 5 έτη	161	84,3	85,2	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
Total		191	100,0		

**5. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΔΩΚΟΜΕΝΗ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

**1. Ένα καλό γραφείο θα έπρεπε να έχει μοντέρνο εξοπλισμό**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	4	2,1	2,1	2,1
	Διαφωνώ αρκετά	5	2,6	2,6	4,8
	Διαφωνώ λίγο	13	6,8	6,9	11,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	45	23,6	23,8	35,4
	Συμφωνώ λίγο	42	22,0	22,2	57,7
	Συμφωνώ αρκετά	32	16,8	16,9	74,6
	Συμφωνώ απολύτως	48	25,1	25,4	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
Total	191	100,0			

**2. Ένα καλό γραφείο θα έπρεπε να είναι αισθητικά καλό**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,5	,5	,5
	Διαφωνώ αρκετά	3	1,6	1,6	2,1
	Διαφωνώ λίγο	6	3,1	3,2	5,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	27	14,1	14,2	19,5
	Συμφωνώ λίγο	40	20,9	21,1	40,5
	Συμφωνώ αρκετά	44	23,0	23,2	63,7
	Συμφωνώ απολύτως	69	36,1	36,3	100,0
	Total	190	99,5	100,0	
Missing	0	1	,5		
Total	191	100,0			

**3. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να είναι ευπαρουσίαστοι και εμφανίσιμοι**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	7	3,7	3,7	3,7
	Διαφωνώ αρκετά	10	5,2	5,3	9,0
	Διαφωνώ λίγο	14	7,3	7,4	16,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	32	16,8	16,9	33,3
	Συμφωνώ λίγο	51	26,7	27,0	60,3
	Συμφωνώ αρκετά	31	16,2	16,4	76,7
	Συμφωνώ απολύτως	44	23,0	23,3	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**4. Το διαφημιστικό υλικό του οργανισμού θα έπρεπε να είναι προσεγμένο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ αρκετά	1	,5	,5	,5
	Διαφωνώ λίγο	2	1,0	1,1	1,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	13	6,8	6,9	8,5
	Συμφωνώ λίγο	35	18,3	18,6	27,1
	Συμφωνώ αρκετά	47	24,6	25,0	52,1
	Συμφωνώ απολύτως	90	47,1	47,9	100,0
	Total	188	98,4	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	System	1	,5		
	Total	3	1,6		
	Total	191	100,0		



**5. Ένας καλός εργαζόμενος θα έπρεπε όλα να τα πραγματοποιεί στον κατάλληλο χρόνο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,5	,5	,5
	Διαφωνώ αρκετά	2	1,0	1,1	1,6
	Διαφωνώ λίγο	6	3,1	3,2	4,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	28	14,7	14,8	19,6
	Συμφωνώ λίγο	45	23,6	23,8	43,4
	Συμφωνώ αρκετά	49	25,7	25,9	69,3
	Συμφωνώ απολύτως	58	30,4	30,7	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**6. Όταν έχω πρόβλημα, οι συνάδελφοι θα έπρεπε να δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσουν**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ αρκετά	5	2,6	2,7	2,7
	Διαφωνώ λίγο	11	5,8	5,9	8,5
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	25	13,1	13,3	21,8
	Συμφωνώ λίγο	40	20,9	21,3	43,1
	Συμφωνώ αρκετά	54	28,3	28,7	71,8
	Συμφωνώ απολύτως	53	27,7	28,2	100,0
	Total	188	98,4	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	Total	191	100,0		

**7. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να κάνουν τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	17	8,9	9,0	9,0
	Διαφωνώ αρκετά	30	15,7	15,9	24,9
	Διαφωνώ λίγο	37	19,4	19,6	44,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	39	20,4	20,6	65,1
	Συμφωνώ λίγο	36	18,8	19,0	84,1
	Συμφωνώ αρκετά	21	11,0	11,1	95,2
	Συμφωνώ απολύτως	9	4,7	4,8	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
Total	191	100,0			

**8. Ένας καλός εργαζόμενος θα έπρεπε να κάνει τα πάντα όποτε μου έχει υποσχεθεί**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	9	4,7	4,8	4,8
	Διαφωνώ αρκετά	13	6,8	6,9	11,6
	Διαφωνώ λίγο	19	9,9	10,1	21,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	43	22,5	22,8	44,4
	Συμφωνώ λίγο	44	23,0	23,3	67,7
	Συμφωνώ αρκετά	41	21,5	21,7	89,4
	Συμφωνώ απολύτως	20	10,5	10,6	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
Total	191	100,0			

**9. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να κάνουν σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγουν τα λάθη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,5	,5	,5
	Διαφωνώ αρκετά	1	,5	,5	1,1
	Διαφωνώ λίγο	5	2,6	2,6	3,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	12,0	12,2	15,9
	Συμφωνώ λίγο	43	22,5	22,8	38,6
	Συμφωνώ αρκετά	63	33,0	33,3	72,0
	Συμφωνώ απολύτως	53	27,7	28,0	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**10. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να ενημερώνουν πάντα για τις νέες υπηρεσίες που παρέχουμε**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ λίγο	6	3,1	3,2	3,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	19	9,9	10,1	13,2
	Συμφωνώ λίγο	33	17,3	17,5	30,7
	Συμφωνώ αρκετά	61	31,9	32,3	63,0
	Συμφωνώ απολύτως	70	36,6	37,0	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**11. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να μου παρέχουν πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,5	,5	,5
	Διαφωνώ αρκετά	1	,5	,5	1,1

	Διαφωνώ λίγο	4	2,1	2,1	3,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	13	6,8	7,0	10,2
	Συμφωνώ λίγο	27	14,1	14,4	24,6
	Συμφωνώ αρκετά	63	33,0	33,7	58,3
	Συμφωνώ απολύτως	78	40,8	41,7	100,0
	Total	187	97,9	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	Total	191	100,0		

**12. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να είναι πάντοτε στη διάθεσή μου να με εξυπηρετήσουν**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	3,1	3,2	3,2
	Διαφωνώ αρκετά	13	6,8	6,9	10,1
	Διαφωνώ λίγο	27	14,1	14,3	24,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	46	24,1	24,3	48,7
	Συμφωνώ λίγο	42	22,0	22,2	70,9
	Συμφωνώ αρκετά	30	15,7	15,9	86,8
	Συμφωνώ απολύτως	25	13,1	13,2	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**13. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε ποτέ να μην είναι τόσο απασχολημένοι ώστε να αδυνατούν να μου απαντήσουν**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	24	12,6	12,6	12,6
	Διαφωνώ αρκετά	25	13,1	13,2	25,8
	Διαφωνώ λίγο	26	13,6	13,7	39,5

	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	36	18,8	18,9	58,4
	Συμφωνώ λίγο	39	20,4	20,5	78,9
	Συμφωνώ αρκετά	30	15,7	15,8	94,7
	Συμφωνώ απολύτως	10	5,2	5,3	100,0
	Total	190	99,5	100,0	
Missing	0	1	,5		
	Total	191	100,0		

**14. Η συμπεριφορά των συναδέλφων θα έπρεπε να μου εμπνέει απόλυτη εμπιστοσύνη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	2	1,0	1,1	1,1
	Διαφωνώ αρκετά	3	1,6	1,6	2,6
	Διαφωνώ λίγο	7	3,7	3,7	6,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	12,0	12,2	18,5
	Συμφωνώ λίγο	45	23,6	23,8	42,3
	Συμφωνώ αρκετά	50	26,2	26,5	68,8
	Συμφωνώ απολύτως	59	30,9	31,2	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**15. Θα έπρεπε να αισθάνομαι ασφάλεια ευρισκόμενος με τους συναδέλφους**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	1	,5	,5	,5
	Διαφωνώ αρκετά	3	1,6	1,6	2,1
	Διαφωνώ λίγο	3	1,6	1,6	3,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	20	10,5	10,6	14,3
	Συμφωνώ λίγο	32	16,8	16,9	31,2
	Συμφωνώ αρκετά	54	28,3	28,6	59,8

	Συμφωνώ απολύτως	76	39,8	40,2	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**16. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να με αντιμετωπίζουν πάντα με ευγενικό τρόπο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ αρκετά	3	1,6	1,6	1,6
	Διαφωνώ λίγο	6	3,1	3,2	4,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	16	8,4	8,5	13,2
	Συμφωνώ λίγο	35	18,3	18,5	31,7
	Συμφωνώ αρκετά	52	27,2	27,5	59,3
	Συμφωνώ απολύτως	77	40,3	40,7	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**17. Οι συνάδελφοι θα έπρεπε να διαθέτουν πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσουν**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	8	4,2	4,2	4,2
	Διαφωνώ αρκετά	6	3,1	3,2	7,4
	Διαφωνώ λίγο	15	7,9	7,9	15,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	39	20,4	20,6	36,0
	Συμφωνώ λίγο	52	27,2	27,5	63,5
	Συμφωνώ αρκετά	39	20,4	20,6	84,1
	Συμφωνώ απολύτως	30	15,7	15,9	100,0

	Total	189	99,0	100,0
Missing	0	2	1,0	
	Total	191	100,0	

**18. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να με θεωρούν «ξεχωριστό» συνάδελφο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	53	27,7	28,0	28,0
	Διαφωνώ αρκετά	36	18,8	19,0	47,1
	Διαφωνώ λίγο	27	14,1	14,3	61,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	37	19,4	19,6	81,0
	Συμφωνώ λίγο	18	9,4	9,5	90,5
	Συμφωνώ αρκετά	11	5,8	5,8	96,3
	Συμφωνώ απολύτως	7	3,7	3,7	100,0
	Total	189	99,0	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	Total	191	100,0		

**19. Στον οργανισμό οι ώρες εργασίας θα έπρεπε να με εξυπηρετούν πάντα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	23	12,0	12,4	12,4
	Διαφωνώ αρκετά	32	16,8	17,2	29,6
	Διαφωνώ λίγο	26	13,6	14,0	43,5
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	43	22,5	23,1	66,7
	Συμφωνώ λίγο	24	12,6	12,9	79,6
	Συμφωνώ αρκετά	28	14,7	15,1	94,6
	Συμφωνώ απολύτως	10	5,2	5,4	100,0
	Total	186	97,4	100,0	
Missing	0	5	2,6		
	Total	191	100,0		

**20. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να μου δείχνουν πάντα προσωπικό ενδιαφέρον**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	37	19,4	19,7	19,7
	Διαφωνώ αρκετά	31	16,2	16,5	36,2
	Διαφωνώ λίγο	36	18,8	19,1	55,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	43	22,5	22,9	78,2
	Συμφωνώ λίγο	22	11,5	11,7	89,9
	Συμφωνώ αρκετά	13	6,8	6,9	96,8
	Συμφωνώ απολύτως	6	3,1	3,2	100,0
	Total	188	98,4	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	Total	191	100,0		

**21. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για εμένα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	12	6,3	6,4	6,4
	Διαφωνώ αρκετά	17	8,9	9,0	15,4
	Διαφωνώ λίγο	24	12,6	12,8	28,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	54	28,3	28,7	56,9
	Συμφωνώ λίγο	43	22,5	22,9	79,8
	Συμφωνώ αρκετά	21	11,0	11,2	91,0
	Συμφωνώ απολύτως	17	8,9	9,0	100,0
	Total	188	98,4	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	Total	191	100,0		

**22. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να καταλαβαίνουν τις ιδιαιτερότητες του κάθε συναδέλφου χωριστά**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	7	3,7	3,7	3,7
	Διαφωνώ αρκετά	14	7,3	7,4	11,2
	Διαφωνώ λίγο	23	12,0	12,2	23,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	45	23,6	23,9	47,3
	Συμφωνώ λίγο	43	22,5	22,9	70,2
	Συμφωνώ αρκετά	34	17,8	18,1	88,3
	Συμφωνώ απολύτως	22	11,5	11,7	100,0
	Total	188	98,4	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	Total	191	100,0		

## 6. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ 22 ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

### 1. Το γραφείο μου έχει μοντέρνο εξοπλισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	24	12,6	13,3	13,3
	Διαφωνώ αρκετά	24	12,6	13,3	26,7
	Διαφωνώ λίγο	31	16,2	17,2	43,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	43	22,5	23,9	67,8
	Συμφωνώ λίγο	37	19,4	20,6	88,3
	Συμφωνώ αρκετά	13	6,8	7,2	95,6
	Συμφωνώ απολύτως	8	4,2	4,4	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
Total	191	100,0			

### 2. Το γραφείο μου είναι αισθητικά καλό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	20	10,5	11,2	11,2
	Διαφωνώ αρκετά	30	15,7	16,8	27,9
	Διαφωνώ λίγο	30	15,7	16,8	44,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	46	24,1	25,7	70,4
	Συμφωνώ λίγο	28	14,7	15,6	86,0
	Συμφωνώ αρκετά	18	9,4	10,1	96,1
	Συμφωνώ απολύτως	7	3,7	3,9	100,0
	Total	179	93,7	100,0	
Missing	0	5	2,6		
	System	7	3,7		
	Total	12	6,3		
Total		191	100,0		

### 3. Οι συνάδελφοι είναι ευπαρουσίαστοι και εμφανίσιμοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	3	1,6	1,7	1,7
	Διαφωνώ αρκετά	1	,5	,6	2,2
	Διαφωνώ λίγο	18	9,4	9,9	12,2
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	31	16,2	17,1	29,3
	Συμφωνώ λίγο	54	28,3	29,8	59,1
	Συμφωνώ αρκετά	49	25,7	27,1	86,2
	Συμφωνώ απολύτως	25	13,1	13,8	100,0
	Total	181	94,8	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
Total		191	100,0		

**4. Το διαφημιστικό υλικό του οργανισμού είναι προσεγγμένο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	2,6	2,8	2,8
	Διαφωνώ αρκετά	11	5,8	6,1	8,9
	Διαφωνώ λίγο	30	15,7	16,7	25,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	50	26,2	27,8	53,3
	Συμφωνώ λίγο	43	22,5	23,9	77,2
	Συμφωνώ αρκετά	31	16,2	17,2	94,4
	Συμφωνώ απολύτως	10	5,2	5,6	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
	Total	191	100,0		

**5. Οι συνάδελφοί μου πραγματοποίησαν όλα στον κατάλληλο χρόνο όπως μου είχαν υποσχεθεί**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	8	4,2	4,4	4,4
	Διαφωνώ αρκετά	8	4,2	4,4	8,9
	Διαφωνώ λίγο	32	16,8	17,8	26,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	47	24,6	26,1	52,8
	Συμφωνώ λίγο	43	22,5	23,9	76,7
	Συμφωνώ αρκετά	32	16,8	17,8	94,4
	Συμφωνώ απολύτως	10	5,2	5,6	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
	Total	191	100,0		

**6. Όταν αντιμετωπίζω πρόβλημα, οι συνάδελφοί μου δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για να το λύσει**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	4	2,1	2,2	2,2
	Διαφωνώ αρκετά	14	7,3	7,7	9,9
	Διαφωνώ λίγο	24	12,6	13,3	23,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	35	18,3	19,3	42,5
	Συμφωνώ λίγο	29	15,2	16,0	58,6
	Συμφωνώ αρκετά	51	26,7	28,2	86,7
	Συμφωνώ απολύτως	24	12,6	13,3	100,0
	Total	181	94,8	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
Total	191	100,0			

**7. Οι συνάδελφοί μου κάνουν τα πάντα σωστά από την πρώτη στιγμή**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	11	5,8	6,1	6,1
	Διαφωνώ αρκετά	24	12,6	13,3	19,4
	Διαφωνώ λίγο	39	20,4	21,7	41,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	45	23,6	25,0	66,1
	Συμφωνώ λίγο	36	18,8	20,0	86,1
	Συμφωνώ αρκετά	21	11,0	11,7	97,8
	Συμφωνώ απολύτως	4	2,1	2,2	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
Total	191	100,0			

**8. Οι συνάδελφοί μου κάνουν τα πάντα όποτε μου έχουν υποσχεθεί**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	6	3,1	3,3	3,3
	Διαφωνώ αρκετά	10	5,2	5,5	8,8
	Διαφωνώ λίγο	38	19,9	21,0	29,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	50	26,2	27,6	57,5
	Συμφωνώ λίγο	34	17,8	18,8	76,2
	Συμφωνώ αρκετά	33	17,3	18,2	94,5
	Συμφωνώ απολύτως	10	5,2	5,5	100,0
	Total	181	94,8	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
	Total	191	100,0		

**9. Οι συνάδελφοί μου κάνουν σημαντικές προσπάθειες για να αποφύγουν τα λάθη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	3	1,6	1,7	1,7
	Διαφωνώ αρκετά	6	3,1	3,4	5,0
	Διαφωνώ λίγο	23	12,0	12,8	17,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	26	13,6	14,5	32,4
	Συμφωνώ λίγο	42	22,0	23,5	55,9
	Συμφωνώ αρκετά	54	28,3	30,2	86,0
	Συμφωνώ απολύτως	25	13,1	14,0	100,0
	Total	179	93,7	100,0	
Missing	0	5	2,6		
	System	7	3,7		
	Total	12	6,3		
	Total	191	100,0		

**10. Οι συνάδελφοί μου ενημερώνουν πάντα τους συναδέλφους για τις νέες υπηρεσίες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	8	4,2	4,6	4,6
	Διαφωνώ αρκετά	12	6,3	6,9	11,4
	Διαφωνώ λίγο	29	15,2	16,6	28,0
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	42	22,0	24,0	52,0
	Συμφωνώ λίγο	31	16,2	17,7	69,7
	Συμφωνώ αρκετά	32	16,8	18,3	88,0
	Συμφωνώ απολύτως	21	11,0	12,0	100,0
	Total	175	91,6	100,0	
Missing	0	9	4,7		
	System	7	3,7		
	Total	16	8,4		
Total	191	100,0			

**11. Οι συνάδελφοί μου, μου παρέχουν πάντα αξιόπιστες υπηρεσίες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	2,6	2,8	2,8
	Διαφωνώ μέτρια	5	2,6	2,8	5,6
	Διαφωνώ λίγο	18	9,4	10,0	15,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	33	17,3	18,3	33,9
	Συμφωνώ λίγο	48	25,1	26,7	60,6
	Συμφωνώ μέτρια	51	26,7	28,3	88,9
	Συμφωνώ απολύτως	20	10,5	11,1	100,0
Total	180	94,2	100,0		
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
Total	191	100,0			

**12. Οι συνάδελφοί μου είναι πάντοτε στη διάθεσή μου να με εξυπηρετήσουν**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	2	1,0	1,1	1,1
	Διαφωνώ αρκετά	12	6,3	6,6	7,7
	Διαφωνώ λίγο	22	11,5	12,2	19,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	29	15,2	16,0	35,9
	Συμφωνώ λίγο	46	24,1	25,4	61,3
	Συμφωνώ αρκετά	48	25,1	26,5	87,8
	Συμφωνώ απολύτως	22	11,5	12,2	100,0
	Total	181	94,8	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
Total	191	100,0			

**13. Οι συνάδελφοί μου ποτέ δεν είναι τόσο απασχολημένοι ώστε να αδυνατεί να μου απαντήσει**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	9	4,7	5,0	5,0
	Διαφωνώ αρκετά	15	7,9	8,3	13,3
	Διαφωνώ λίγο	33	17,3	18,2	31,5
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	38	19,9	21,0	52,5
	Συμφωνώ λίγο	39	20,4	21,5	74,0
	Συμφωνώ αρκετά	34	17,8	18,8	92,8
	Συμφωνώ απολύτως	13	6,8	7,2	100,0
	Total	181	94,8	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
Total	191	100,0			

**14. Οι συνάδελφοί μου, μου εμπνέουν απόλυτη εμπιστοσύνη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	9	4,7	5,0	5,0
	Διαφωνώ αρκετά	16	8,4	8,9	13,9
	Διαφωνώ λίγο	21	11,0	11,7	25,6
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	34	17,8	18,9	44,4
	Συμφωνώ λίγο	36	18,8	20,0	64,4
	Συμφωνώ αρκετά	42	22,0	23,3	87,8
	Συμφωνώ απολύτως	22	11,5	12,2	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
Total	191	100,0			

#### 15. Αισθάνομαι ασφάλεια ευρισκόμενος με τους συναδέλφους μου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	8	4,2	4,4	4,4
	Διαφωνώ αρκετά	14	7,3	7,7	12,2
	Διαφωνώ λίγο	23	12,0	12,7	24,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	26	13,6	14,4	39,2
	Συμφωνώ λίγο	45	23,6	24,9	64,1
	Συμφωνώ αρκετά	39	20,4	21,5	85,6
	Συμφωνώ απολύτως	26	13,6	14,4	100,0
Total	181	94,8	100,0		
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
Total	191	100,0			

#### 16. Οι συνάδελφοί μου με αντιμετωπίζουν πάντα με ευγενικό τρόπο



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	5	2,6	2,8	2,8
	Διαφωνώ αρκετά	12	6,3	6,7	9,5
	Διαφωνώ λίγο	19	9,9	10,6	20,1
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	32	16,8	17,9	38,0
	Συμφωνώ λίγο	30	15,7	16,8	54,7
	Συμφωνώ αρκετά	46	24,1	25,7	80,4
	Συμφωνώ απολύτως	35	18,3	19,6	100,0
	Total	179	93,7	100,0	
Missing	0	5	2,6		
	System	7	3,7		
	Total	12	6,3		
	Total	191	100,0		

**17. Οι συνάδελφοί μου διαθέτουν πάντα τη γνώση που χρειάζεται για να με εξυπηρετήσουν**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	4	2,1	2,2	2,2
	Διαφωνώ αρκετά	11	5,8	6,1	8,3
	Διαφωνώ λίγο	27	14,1	15,0	23,3
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	37	19,4	20,6	43,9
	Συμφωνώ λίγο	38	19,9	21,1	65,0
	Συμφωνώ αρκετά	43	22,5	23,9	88,9
	Συμφωνώ απολύτως	20	10,5	11,1	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
	Total	191	100,0		

**18. Οι συνάδελφοί μου με θεωρούν «ξεχωριστό» συνάδελφο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	24	12,6	13,3	13,3
	Διαφωνώ αρκετά	25	13,1	13,9	27,2
	Διαφωνώ λίγο	30	15,7	16,7	43,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	57	29,8	31,7	75,6
	Συμφωνώ λίγο	25	13,1	13,9	89,4
	Συμφωνώ αρκετά	14	7,3	7,8	97,2
	Συμφωνώ απολύτως	5	2,6	2,8	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
Total	191	100,0			

**19. Στον οργανισμό οι ώρες εργασίας με εξυπηρετούν πάντα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	13	6,8	7,2	7,2
	Διαφωνώ αρκετά	22	11,5	12,2	19,4
	Διαφωνώ λίγο	26	13,6	14,4	33,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	45	23,6	25,0	58,9
	Συμφωνώ λίγο	31	16,2	17,2	76,1
	Συμφωνώ αρκετά	34	17,8	18,9	95,0
	Συμφωνώ απολύτως	9	4,7	5,0	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
Total	191	100,0			

**20. Οι συνάδελφοί μου, μου δείχνουν πάντα προσωπικό ενδιαφέρον**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	10	5,2	5,5	5,5
	Διαφωνώ αρκετά	19	9,9	10,5	16,0
	Διαφωνώ λίγο	25	13,1	13,8	29,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	42	22,0	23,2	53,0
	Συμφωνώ λίγο	36	18,8	19,9	72,9
	Συμφωνώ αρκετά	32	16,8	17,7	90,6
	Συμφωνώ απολύτως	17	8,9	9,4	100,0
	Total	181	94,8	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
Total	191	100,0			

**21. Οι συνάδελφοί μου δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για εμένα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	8	4,2	4,4	4,4
	Διαφωνώ αρκετά	19	9,9	10,5	14,9
	Διαφωνώ λίγο	29	15,2	16,0	30,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	23	12,0	12,7	43,6
	Συμφωνώ λίγο	45	23,6	24,9	68,5
	Συμφωνώ αρκετά	34	17,8	18,8	87,3
	Συμφωνώ απολύτως	23	12,0	12,7	100,0
	Total	181	94,8	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
Total	191	100,0			

**22. Οι συνάδελφοί μου καταλαβαίνουν τις ιδιαιτερότητες του κάθε συναδέλφου χωριστά**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απολύτως	9	4,7	5,0	5,0
	Διαφωνώ αρκετά	23	12,0	12,7	17,7
	Διαφωνώ λίγο	31	16,2	17,1	34,8
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	36	18,8	19,9	54,7
	Συμφωνώ λίγο	46	24,1	25,4	80,1
	Συμφωνώ αρκετά	23	12,0	12,7	92,8
	Συμφωνώ απολύτως	13	6,8	7,2	100,0
	Total	181	94,8	100,0	
Missing	0	3	1,6		
	System	7	3,7		
	Total	10	5,2		
Total		191	100,0		

## 7. ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 1. Τον/την υπεύθυνο/η του τμήματός σας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	7	3,7	3,8	3,8
	Πολύ λίγο	8	4,2	4,3	8,2
	Λίγο	12	6,3	6,5	14,7
	Μέτρια	26	13,6	14,1	28,8
	Αρκετά	41	21,5	22,3	51,1
	Πολύ	48	25,1	26,1	77,2
	Πάρα πολύ	42	22,0	22,8	100,0
	Total	184	96,3	100,0	
Missing	0	7	3,7		
Total		191	100,0		

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 2. Τις ευκαιρίες σας για προαγωγή εντός του οργανισμού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	68	35,6	36,6	36,6
	Πολύ λίγο	37	19,4	19,9	56,5
	Λίγο	18	9,4	9,7	66,1
	Μέτρια	30	15,7	16,1	82,3
	Αρκετά	9	4,7	4,8	87,1
	Πολύ	13	6,8	7,0	94,1
	Πάρα πολύ	11	5,8	5,9	100,0
	Total	186	97,4	100,0	
Missing	0	5	2,6		
Total		191	100,0		

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 3. Τις πρόσθετες παροχές σας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	69	36,1	37,5	37,5
	Πολύ λίγο	38	19,9	20,7	58,2
	Λίγο	33	17,3	17,9	76,1
	Μέτρια	21	11,0	11,4	87,5
	Αρκετά	13	6,8	7,1	94,6
	Πολύ	5	2,6	2,7	97,3
	Πάρα πολύ	5	2,6	2,7	100,0
	Total	184	96,3	100,0	
Missing	0	7	3,7		
Total		191	100,0		

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 4. Τους συναδέλφους σας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	7	3,7	3,8	3,8
	Πολύ λίγο	7	3,7	3,8	7,5

	Λίγο	15	7,9	8,1	15,6
	Μέτρια	38	19,9	20,4	36,0
	Αρκετά	34	17,8	18,3	54,3
	Πολύ	58	30,4	31,2	85,5
	Πάρα πολύ	27	14,1	14,5	100,0
	Total	186	97,4	100,0	
Missing	0	5	2,6		
	Total	191	100,0		

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 5. Την ίδια την εργασία σας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	9	4,7	4,8	4,8
	Πολύ λίγο	7	3,7	3,8	8,6
	Λίγο	16	8,4	8,6	17,2
	Μέτρια	39	20,4	21,0	38,2
	Αρκετά	50	26,2	26,9	65,1
	Πολύ	42	22,0	22,6	87,6
	Πάρα πολύ	23	12,0	12,4	100,0
	Total	186	97,4	100,0	
Missing	0	5	2,6		
	Total	191	100,0		

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 6. Το επίπεδο επικοινωνίας που έχετε με τους υπόλοιπους υπαλλήλους**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	6	3,1	3,3	3,3
	Πολύ λίγο	6	3,1	3,3	6,6
	Λίγο	19	9,9	10,4	17,0
	Μέτρια	28	14,7	15,4	32,4
	Αρκετά	47	24,6	25,8	58,2
	Πολύ	50	26,2	27,5	85,7

	Πάρα πολύ	26	13,6	14,3	100,0
	Total	182	95,3	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	System	7	3,7		
	Total	9	4,7		
	Total	191	100,0		

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 7. Τις αποδοχές σας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	61	31,9	33,5	33,5
	Πολύ λίγο	34	17,8	18,7	52,2
	Λίγο	35	18,3	19,2	71,4
	Μέτρια	34	17,8	18,7	90,1
	Αρκετά	15	7,9	8,2	98,4
	Πολύ	3	1,6	1,6	100,0
	Total	182	95,3	100,0	
Missing	0	2	1,0		
	System	7	3,7		
	Total	9	4,7		
	Total	191	100,0		

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 8. Τις ενδεχόμενες -άλλες- ανταμοιβές σας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	88	46,1	48,9	48,9
	Πολύ λίγο	27	14,1	15,0	63,9
	Λίγο	22	11,5	12,2	76,1
	Μέτρια	19	9,9	10,6	86,7
	Αρκετά	18	9,4	10,0	96,7
	Πολύ	4	2,1	2,2	98,9
	Πάρα πολύ	2	1,0	1,1	100,0

	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
	Total	191	100,0		

**Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: - 9. Τις διαδικασίες κατά την εργασία σας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	24	12,6	13,3	13,3
	Πολύ λίγο	23	12,0	12,8	26,1
	Λίγο	28	14,7	15,6	41,7
	Μέτρια	51	26,7	28,3	70,0
	Αρκετά	31	16,2	17,2	87,2
	Πολύ	19	9,9	10,6	97,8
	Πάρα πολύ	4	2,1	2,2	100,0
	Total	180	94,2	100,0	
Missing	0	4	2,1		
	System	7	3,7		
	Total	11	5,8		
	Total	191	100,0		