



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

---

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«High Performance Organizations. Μια εμπειρική έρευνα στην  
Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.»**

**Μπαξεβάνη Χαρίκλεια AM 21025**

Θεσσαλονίκη 2022

**Στους δασκάλους που εμπνέουν.**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την ολοκλήρωση της φοίτησης μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Γεώργιο Τσιότρα καθώς και τις υποψήφιες διδάκτορες κα Έφη Κεσσοπούλου και κα Στέλλα Ξανθοπούλου για την καθοδήγηση και υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας.

Ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω σε όλους τους Καθηγητές του Προγράμματος για το υψηλό επίπεδο σπουδών που μας παρείχαν.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ όλους όσους αφιέρωσαν χρόνο και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Τέλος ευχαριστώ το σύζυγό μου Κώστα για την υπομονή και την συμπαράσταση του καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των Δημόσιων Οργανισμών αποτελεί το επίκεντρο της έρευνας και της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης και πολιτικής. Προκειμένου οι Οργανισμοί να διατηρηθούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να ανταποκριθούν στις σύνθετες κοινωνικοπολιτικές επιταγές καθώς και στις υψηλές απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών, θα πρέπει μετασχηματιστούν σε Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αξιολογήσει τα επίπεδα απόδοσης των Οργανισμών του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα να εντοπίσει πιθανά προβλήματα και να προτείνει βελτιωτικές ενέργειες. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο High Performance Organization (HPO) Framework. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα πέντε (35) ερωτήσεις, οι οποίες ομαδοποιούνται σε πέντε (5) παράγοντες HPO (1.Ποιότητα της Διοίκησης, 2.Διαφάνεια και Προσανατολισμός στην Δράση, 3.Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός, 4.Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία και η 5.Ποιότητα των Εργαζομένων). Το ερωτηματολόγιο μέσα από τις φόρμες (forms) Google, απεστάλη με ηλεκτρονική αλληλογραφία σε υπαλλήλους Οργανισμών του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι Οργανισμοί της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης εμφανίζουν μέσες βαθμολογίες στους πέντε παράγοντες HPO, με τις μεγαλύτερες να σημειώνονται στον παράγοντα Μακροπρόθεσμο Προσανατολισμό. Αυτό υποδηλώνει ότι έχουν καλές επιδόσεις, άλλα δεν αποτελούν ακόμη Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης. Οι χαμηλές βαθμολογίες υποδεικνύουν και τα σημεία που πρέπει να δοθεί προσοχή για τη μετάβαση από τη μέση στην υψηλή απόδοση.

**Λέξεις κλειδιά:** οργανωσιακή απόδοση, Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης (High Performance Organizatio- HPOs), High Performance Organization Framework, Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

## ABSTRACT

Improving the efficiency and effectiveness of Public Organizations is the focus of research and reform of public administration and policy. In order for the Organizations to survive in an ever-changing environment, to meet the complex socio-political demands and the high expectations of the citizens, they must be transformed into High Performance Organizations.

The purpose of this study is to evaluate the performance of the Greek Public Organizations, to identify potential problems and to suggest improvements. The tool used to conduct the survey is the structured questionnaire High Performance Organization (HPO) Framework. The questionnaire includes thirty five (35) questions, which are grouped into five (5) HPO factors (1. Management Quality , 2. Openness and Action Orientation, 3. Long Term Orientation, 4. Continuous Improvement and Innovation and the 5. Workforce Quality). The questionnaire through the forms (Google), was sent by e-mail to employees of Organizations of the Greek Public Sector.

According to the results of the research, the Greek Public Administration Organizations show average scores on the five HPO factors, with the highest being noted in the Long-Term Orientation factor. This suggests that they are performing well, but are not yet High Performance Organizations. The low scores also indicate the points that need to be considered for the transition from the middle to the high performance.

**Keywords:** organizational performance, High Performance Organizations (HPOs), High Performance Organization Framework, Greek Public Administration.

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1.</b>	Το μοντέλο 7S (Structure, Strategy, Systems, Skills, Shared values, Style, and Staff), Peters και Waterman (1982).....	24
<b>Σχήμα 2.</b>	Το μοντέλο SET (Security, Employee involvement, and Training),Brown et al. (1993).....	26
<b>Σχήμα 3.</b>	Το μοντέλο του «Βιώσιμου Οργανισμού Υψηλής Απόδοσης», Owen et al. (2001).....	30
<b>Σχήμα 4.</b>	Τα πέντε χαρακτηριστικά των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, Rogers και Blenko (2006).....	34
<b>Σχήμα 5.</b>	Οι πέντε μοχλοί προς την υψηλή απόδοση και τη βιωσιμότητα, Lacy et al. (2009).....	39
<b>Σχήμα 6.</b>	Το πλαίσιο με τους οχτώ παράγοντες που επηρεάζουν την υψηλή απόδοση, de Waal (2007).....	43
<b>Σχήμα 7.</b>	Το πλαίσιο των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, de Waal (2007)	52

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1.</b>	Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha και αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας.....	68
<b>Πίνακας 2.</b>	Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του 1ου παράγοντα Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ).....	69
<b>Πίνακας 3.</b>	Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του 2ου παράγοντα Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση.....	70
<b>Πίνακας 4.</b>	Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του 3ου παράγοντα Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός.....	70
<b>Πίνακας 5.</b>	Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του 4ου παράγοντα Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία .....	71
<b>Πίνακας 6.</b>	Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του 5ου παράγοντα Ποιότητα των Εργαζομένων.....	71
<b>Πίνακας 7.</b>	Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 1ου παράγοντα Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ).....	72
<b>Πίνακας 8.</b>	Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 2ου παράγοντα Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση.....	74
<b>Πίνακας 19.</b>	Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 3ου παράγοντα Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός.....	76
<b>Πίνακας 10.</b>	Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 4ου παράγοντα Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία.....	78
<b>Πίνακας 11.</b>	Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 5ου παράγοντα Ποιότητα των Εργαζομένων.....	81
<b>Πίνακας 12.</b>	HPO STATUS των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και των Δημοσίων Οργανισμών παγκοσμίως .....	84

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

**Διάγραμμα 1.** HPO STATUS των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης 85  
και των Δημοσίων Οργανισμών παγκοσμίως.....

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

- BPA** Business Process Automation (Αυτοματισμός Οργανωσιακών Διαδικασιών)
- BPI** Business Process Improvement (Βελτίωση Οργανωσιακών Διαδικασιών)
- BPR** Business Process Reengineering (Ανασχεδιασμός Οργανωσιακών Διαδικασιών)
- HPO** High Performance Organizations (Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης)
- KPIs** Key Performance Indicators (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης)
- IT** Information Technology (Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων)



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Κατάλογος Σχημάτων.....	6
Κατάλογος Πινάκων.....	7
Κατάλογος Διαγραμμάτων- Συντομογραφίες.....	8

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή.....	12
---------------	----

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Έννοια και περιεχόμενο του όρου Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης (High Performance Organizations-HPO) .....	15
<b>1.1</b> Προσεγγίσεις που τονίζουν την ικανότητα μάθησης των οργανισμών και την επιτυχημένη ανταπόκριση τους στις αλλαγές.....	16
<b>1.2</b> Προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στους ρυθμούς ανάπτυξης των οργανισμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό τους.....	17
<b>1.3</b> Προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στις διαδικασίες στους οργανισμούς.....	18
<b>1.4</b> Προσεγγίσεις που εστιάζουν στις εξαιρετικές συνθήκες εργασίας και τις ευκαιρίες εξέλιξης για το εργατικό δυναμικό.....	19
<b>1.5</b> Ο ορισμός των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης κατά τον de Waal.....	21

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Δημιουργώντας τον High Performance Organization (HPO). Προσεγγίσεις για την επίτευξη υψηλής απόδοσης στους οργανισμούς	23
<b>2.1</b> Το μοντέλο 7S (Structure, Strategy, Systems, Skills, Shared values, Style, and Staff), Peters και Waterman (1982).....	23
<b>2.2</b> Το μοντέλο SET (Security, Employee involvement, and Training), Brown et al (1993).....	25
<b>2.3</b> «Visionary» Οργανισμοί, Collins και Porras (1994).....	26
<b>2.4</b> Οργανισμοί Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης, Chiera (1994).....	27
<b>2.5</b> Πρακτικές σπουδαίων Οργανισμών, Collins (2001).....	29
<b>2.6</b> Βιώσιμοι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης, Owen et al. (2001).....	29

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Σύγχρονα εργαλεία HPO.....	33
<b>3.1</b> Τα πέντε χαρακτηριστικά των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, Rogers και Blenko (2006).....	34
i. Η κάρτα βαθμολογίας «score card» της εταιρίας Bain.....	38
<b>3.2</b> Οι πέντε μοχλοί προς την υψηλή απόδοση και τη βιωσιμότητα, Lacy et al. (2009).....	39
<b>3.3</b> Οι οχτώ παράγοντες των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, de Waal (2007).....	43
<b>3.4</b> Το πρότυπο High Performance Organization Framework, de Waal (2008).....	46
i. Α΄ Φάση της έρευνας.....	46
ii. Β΄ Φάσης της έρευνας.....	47
iii. Οι πέντε παράγοντες HPO.....	48

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

Εφαρμογές του πρότυπου High Performance Organization Framework (HPO)..... 54

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ..... 59

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ**

Μεθοδολογία

<b>6.1</b>	Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	65
<b>6.2</b>	Ανασκόπηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου.....	66
<b>6.3</b>	Είδος έρευνας.....	68
<b>6.4</b>	Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	68
<b>6.5</b>	Μετρήσεις και ανάλυση αξιοπιστίας.....	69

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ**

Αποτελέσματα της έρευνας

<b>7.1</b>	Γενικά αποτελέσματα της έρευνας.....	73
	i. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ).....	73
	ii. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση.....	75
	iii. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός.....	77
	iv. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία.....	79
	v. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Ποιότητα των Εργαζομένων.....	79
<b>7.2</b>	Το HPO status των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	82
<b>7.3</b>	Σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα της παγκόσμιας έρευνας του de Vaal (2008, 2010) .....	83
<b>7.4</b>	Συμπεράσματα – Προτάσεις βελτίωσης.....	87
	i. Δημιουργία ηγεσίας υψηλής απόδοσης.....	88
	ii. Ενίσχυση της αποφασιστικότητας της διοίκησης.....	91
	iii. Έμφαση στην καινοτομία και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.....	92
	iv. Βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης στον οργανισμό (performance management).....	94
	v. Βελτίωση της διαχείρισης διαδικασιών εντός του οργανισμού και συνεχής βελτίωση.....	96
	vi. Βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού.....	100

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ**

Περιορισμοί έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα..... 104

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....**

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....**

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πέρασμα στη μεταμοντέρνα εποχή σηματοδοτεί νέες τάσεις και εξελίξεις, οι οποίες φαίνεται να αναδιαμορφώνουν εκ βάθρων την παγκόσμια οικονομία, με πιο σημαντικές την παγκοσμιοποίηση (Sirkin et al., 2008), τις ιδιωτικοποιήσεις, την οικονομική κρίση (Colvin, 2009) και τον περιορισμό των οικονομικών πόρων. Επιπλέον, η απελευθέρωση των αγορών, η γήρανση του πληθυσμού, η ανακάλυψη και η χρήση νέων τεχνολογιών (Light, 2005), οι νέες μορφές εργασίας καθώς και η ανάγκη για διαφάνεια αποτελούν χαρακτηριστικά που επηρεάζουν καθοριστικά τις προαναφερόμενες εξελίξεις. Μέσα σ' αυτό το ταχέως εξελισσόμενο οικονομικό κλίμα οι οργανισμοί τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα πρέπει να προσαρμοστούν προκειμένου να επιβιώσουν.

Πιο συγκεκριμένα, οι ραγδαίες αλλαγές στο περιβάλλον των οργανισμών τους ωθεί να επαναπροσδιοριστούν και να ανταγωνίζονται όσον αφορά τους «cycle times» και την ταχύτητα παράδοσης, την τιμή, την ποιότητα, την ευελιξία, την γρήγορη και αξιόπιστη παράδοση και την υποστήριξη μετά την πώληση για τα προϊόντα τους (Kasarda & Rondinelli, 1998, Holbeche, 2012).

Οι ριζικές αλλαγές που παρατηρούνται στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, επιφέρουν σημαντικές μεταβολές και στους δημόσιους οργανισμούς. Οι τελευταίοι, προκειμένου να επιβιώσουν πρέπει να αναδιαμορφωθούν γρήγορα σε ευέλικτους οργανισμούς οι οποίοι εστιάζουν την προσοχή τους στα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών (Zerrou & Sotirakou, 2002).

Υπό αυτό το πρίσμα, δεν είναι τυχαίο ότι το ενδιαφέρον για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στον δημόσιο τομέα αυξάνεται ολοένα και περισσότερο. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών αποτελεί το επίκεντρο της έρευνας και της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης και πολιτικής. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι κυβερνήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοση σε όλους τους τομείς: στη χρησιμοποίηση των δημόσιων πόρων, στα αποτελέσματα των δημοσίων προγραμμάτων καθώς και στην ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της συμμετοχής και της ικανοποίησης των πολιτών.

Παράλληλα με τον παράγοντα της βελτίωσης ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται από τους δημόσιους φορείς και στο στοιχείο της μέτρησης. Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται όλο και πιο σημαντική για τους δημόσιους οργανισμούς καθώς τόσο οι πολιτικοί παράγοντες όσο και οι πολίτες ασκούν πιέσεις για την αποδοτική διαχείριση των πόρων και την αποτελεσματική ανταπόκριση των οργανισμών σε πολύπλοκα προβλήματα.

Η επίτευξη της ισορροπίας από τη μια πλευρά των παραδοσιακών αξιών της δημόσιας διοίκησης όπως η διαφάνεια, η προσβασιμότητα, η μη διάκριση και από την άλλη πλευρά των απαιτήσεων της νέας δημόσιας διοίκησης όπως ο προσανατολισμός στον πελάτη και η αποτελεσματικότητα-ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών αποτελούν τις προκλήσεις του σήμερα. Η αυξανόμενη μείωση των πόρων και η ζήτηση για καλύτερης ποιότητας δημόσιες υπηρεσίες απαιτούν προσπάθεια για συνεχή βελτίωση στην απόδοση του κάθε οργανισμού της δημόσιας διοίκησης. (Zeppou & Sotirakou, 2003).

Κατά συνέπεια, υπάρχει μια αυξανόμενη απαίτηση για μεθόδους που επιτρέπουν στους οργανισμούς να επιτύχουν βιώσιμη υψηλή απόδοση. Οι οργανισμοί είτε ιδιωτικοί είτε δημόσιοι θα διατηρηθούν στο μελλοντικό ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο εάν γίνουν **Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης (High Performance Organizations-HPO)** (de Waal, 2012). Από αυτή την άποψη για τη διαχείριση του έργου της δημόσιας διοίκησης, χρειάζεται να αναζητηθούν νέοι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης και να υιοθετηθούν στρατηγικές διαχείρισης απόδοσης σχεδιασμένες να καθιερώσουν πλαίσια (frameworks).

Κρίσιμης σημασίας για τις διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών αποτελεί το ερώτημα τι συνιστά οργανωσιακή απόδοση. Η πρόσφατη ρητορική έχει κλιμακώσει αυτή την εστίαση και επικεντρώνεται πλέον στις έννοιες «υψηλή απόδοση» και «Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης», οι οποίες υποδηλώνουν την ανάγκη να ενισχυθεί η παραγωγική ικανότητα των οργανισμών του δημόσιου τομέα να προσφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Blackman et al, 2012).

Επομένως, υπάρχει ανάγκη διερεύνησης του ζητήματος των στρατηγικών υψηλής απόδοσης μέσα από τη διεξαγωγή μελετών με τη χρήση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών μεθόδων. Μια τέτοια μέθοδος αποτελεί το πλαίσιο High Performance Organization Framework που δόθηκε από τον de Waal (2008), το οποίο θεωρείται από τα πιο σύγχρονα εργαλεία, το οποίο

μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε οργανισμούς του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα (Arshad, 2020).

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να χρησιμοποιήσει το πλαίσιο High Performance Organization Framework ως ένα εργαλείο έρευνας για την αξιολόγηση της κατάστασης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Με τη χρησιμοποίηση του πλαισίου επιχειρείται να αποτυπωθούν τα επίπεδα απόδοσης των δημόσιων οργανισμών και να εντοπιστούν τα σημεία που πρέπει να εστιάσουν, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να μετασχηματιστούν σε Οργανισμούς ΗΡΟ.

Στις επόμενες ενότητες, αρχικά παρατίθενται σχετικές έρευνες με τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης και παρουσιάζονται σύγχρονα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης. Έπειτα ακολουθεί η ανάλυση του πλαισίου High Performance Organization Framework του de Waal και εφαρμογές αυτού. Στην συνέχεια γίνεται μια παρουσίαση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, της μεθοδολογίας και των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η εργασία τελειώνει με τα συμπεράσματα και τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### Έννοια και περιεχόμενο του όρου Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης (High Performance Organizations-HPO)

Προκειμένου οι οργανισμοί τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα να διατηρηθούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει μετασχηματιστούν σε Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης (Cole and Parston, 2006, de Waal, 2012).

Εννοιολογικά, η υψηλή απόδοση στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο κατανοητή από ότι στο δημόσιο τομέα, καθώς για τον τελευταίο αποτελεί πολυδιάστατο θέμα (Arshad, Khan, & Shahid 2020). Οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν σύνθετες κοινωνικοπολιτικές επιταγές, εισροές, εκροές και αποτελέσματα, καθώς και τις υψηλές απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών. Η αντιμετώπιση όλων αυτών δεν είναι εύκολη.

Η έννοια της υψηλής απόδοσης είτε αφορά το δημόσιο είτε τον ιδιωτικό τομέα υπόκειται σε διαφορετικές ερμηνείες και προσεγγίσεις. Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, είναι εμφανές ότι αποδίδονται στους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης πολλά χαρακτηριστικά, που έχουν να κάνουν με τον προσανατολισμό στον πολίτη και τον πελάτη, την έμφαση σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές, την υψηλή συμμετοχή εργαζομένων, την συνεργασία των ενδιαφερόμενων μερών, τους πόρους και τις ικανότητες, την συνεπή πρόοδο, την ανάπτυξη ηγεσίας και διοίκησης, την ποιότητα του εργατικού δυναμικού και την δομή της ομάδας. (Arshad, Khan, & Shahid 2020). Σε ποιά από αυτά τα χαρακτηριστικά θα εστιάσει η κάθε έρευνα εξαρτάται από την οπτική γωνία, τις προσωπικές απόψεις και τα ενδιαφέροντα του κάθε μελετητή. Συνεπώς καθίσταται δύσκολο να εντοπίσει κανείς στην βιβλιογραφία ένα σύνολο χαρακτηριστικών που να περιγράφουν γενικά έναν Οργανισμό Υψηλής Απόδοσης (de Waal, 2006 rev . 2010).

Η έννοια των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης χρονολογείται από τη δεκαετία του 1980 από το βιβλίο των Peters and Waterman με τίτλο «In Search of Excellence». Στο βιβλίο τους, οι **Peters και Waterman (1982)** αναφέρουν ότι οι HPOs χαρακτηρίζονται από ισχυρή κουλτούρα και ευθυγράμμιση μεταξύ στρατηγικής, δομής, ηγεσίας και δεξιοτήτων των εργαζομένων (Do & Mai, 2020).

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν στις δεκαετίες μετά το 1980 επικεντρώνονται σε διαφορετικά στοιχεία και ικανότητες, τα οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς προκειμένου να μπορούν οι τελευταίοι να καθίστανται αποδοτικοί. Χωρίς να είναι ανταγωνιστικές μεταξύ τους ή να απορρίπτουν τις προτάσεις των άλλων θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τρεις (3) ομάδες προσεγγίσεων σχετικά με την αντίληψη για το ποια στοιχεία περιλαμβάνουν και εξασφαλίζουν την υψηλής απόδοση:

- 1) Προσεγγίσεις που τονίζουν την ικανότητα μάθησης των οργανισμών και την επιτυχημένη ανταπόκριση τους στις αλλαγές.
- 2) Προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στους ρυθμούς ανάπτυξης τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό τους,
- 3) Προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στις διαδικασίες στους οργανισμούς (όπως η στρατηγική, η δομή, οι διαδικασίες και οι άνθρωποι μέσα και έξω από τον οργανισμό).
- 4) Προσεγγίσεις που εστιάζουν στις εξαιρετικές συνθήκες εργασίας και τις ευκαιρίες εξέλιξης για το εργατικό δυναμικό.

### **1.1 Προσεγγίσεις που τονίζουν την ικανότητα μάθησης των οργανισμών και την επιτυχημένη ανταπόκριση τους στις αλλαγές.**

Στη δεκαετία του 1990, όπως προκύπτει από τις μελέτες των **Pettigrew και Whipp, Schein και Senge** η απόδοση ενός οργανισμού σχετίζεται με την *ικανότητά του να προσαρμόζεται στις αλλαγές* και την *ικανότητά του να μαθαίνει* (Do & Mai, 2020). Πιο συγκεκριμένα οι **Pettigrew και Whipp (1991)**, αναφέρουν ότι η απόδοση, συνδέεται με την ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται σε ουσιαστικές αλλαγές στο περιβάλλον και ως εκ τούτου με το επίπεδο μάθησής της.

Ο **Schein (1993)** προτείνει ότι για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο, οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν ρυθμούς ταχύτερους από τον ρυθμό της αλλαγής, διαφορετικά θα καθυστερήσουν στην οικονομική εξελικτική διαδικασία. Επομένως, η μάθηση δεν είναι μόνο πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και απόλυτη ανάγκη για επιβίωση. Ενδιαφέρον προκαλεί επίσης η άποψη του **Senge (1990)** ότι στο



μέλλον θα υπάρχουν μόνο δυο τύποι οργανισμών: οι αποτυχημένοι που πεθαίνουν αργά ή ξαφνικά και οι οργανισμοί της γνώσης που έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν και να αντιδρούν πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους.

Στο τέλος της δεκαετίας του 90 οι **Ashkenas et al (1998)** θα καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι η βιώσιμη επιτυχία μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα προέρχεται από την ικανότητα ενός οργανισμού να αξιοποιεί τους πόρους του σε ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό πλαίσιο. Οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι ο λόγος που πολλοί οργανισμοί αποτυγχάνουν να μετακινηθούν από τη βραχυπρόθεσμη διαχείριση κόστους σε μια πιο μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα έχει να κάνει με την διοίκηση και τον τρόπο που αυτή κατανέμει τους πόρους του οργανισμού. Υποστηρίζουν ότι προκειμένου να επιτευχθεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα σε έναν οργανισμό, θα πρέπει αυτός να έχει την ικανότητα να μαθαίνει, να μοιράζεται και να αναπτύσσει τη γνώση με τρόπους που υπερβαίνουν τα τρέχοντα διοικητικά όρια.

Το χαρακτηριστικό των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης *να αντιδρούν και να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές* διαφαίνεται και στον ορισμό των **Foster & Kaplan (2001)**, σύμφωνα με τον οποίο υψηλής απόδοσης θεωρείται ένας οργανισμός ο οποίος έχει βρει την ισορροπία μεταξύ δημιουργίας και καταστροφής, του οποίου η ταχύτητα αλλαγής ακολουθεί τα επίπεδα αλλαγής της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, ο οποίος εμπλέκει υπαλλήλους και συνεργάτες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και εγκαταλείπει τις συμβατικές ιδέες σχετικά με τον αυστηρό έλεγχο χωρίς να αφήνει τη διοίκηση εκτός όλων αυτών.

## **1.2 Προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στους ρυθμούς ανάπτυξης των οργανισμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό τους.**

Αντίθετα, πολλοί μελετητές στην προσπάθεια τους να ορίσουν τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης δεν εστιάζονται στην ικανότητα της ανταπόκρισης των οργανισμών στις προκλήσεις και μεταβολές που παρουσιάζονται, αλλά *στους ρυθμούς ανάπτυξης των οργανισμών σε σχέση και με τον ανταγωνισμό* και στον *μακροπρόθεσμο προσανατολισμό* τους.

Οι **Collins and Porras (1994)** στο βιβλίο τους «Built to last» θεωρούν υψηλής απόδοσης έναν οργανισμό ο οποίος επιβίωσε όλα αυτά τα χρόνια και ήταν ανθεκτικός σε κακές στιγμές (de Waal, 2018). Σύμφωνα με τους ανωτέρω οι οργανισμοί αυτοί, τους οποίους τους ονομάζουν εξαιρετικούς (exceptional) ευημερούν για μεγάλες χρονικές περιόδους, μέσω πολλαπλών κύκλων ζωής προϊόντων και πολλαπλών γενεών ενεργών ηγετών (Do & Mai, 2020). Το **2001, ο Collins** δημοσίευσε το βιβλίο «Good to Great», το οποίο είναι η συνέχεια του «Built to Last». Σε αυτό το βιβλίο, ο Collins όρισε τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης ως «αυτούς που έκαναν το άλμα από τα καλά αποτελέσματα στα εξαιρετικά αποτελέσματα και διατήρησαν αυτά τα αποτελέσματα για τουλάχιστον δεκαπέντε χρόνια».

Έπειτα, Οι **O'Regan & Ghobadian (2004)** αποδίδουν αυτόν τον χαρακτηρισμό στους οργανισμούς που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη συνεισφορά της κουλτούρας, της ηγεσίας και του στρατηγικού σχεδιασμού σε συνδυασμό με κριτήρια απόδοσης, σε αντιδιαστολή με τους οργανισμούς χαμηλής απόδοσης. Ενώ στο ίδιο μήκος κύματος οι **Van den Berg & de Vries (2004)** θεωρούν υψηλής απόδοσης τον οργανισμό που ξεπερνά σε απόδοση τους ανταγωνιστές του, επειδή έχει δημιουργήσει ένα ανώτερο οργανωσιακό κλίμα. Είναι ένας οργανισμός που παράγει γρήγορα και διαρκή αποτελέσματα, χωρίς να κάνει παραχωρήσεις στην ποιότητα και την αξιοπιστία.

Τέλος ο **Light (2005)** τονίζει ότι ένας «στιβαρός οργανισμός» (robust organization) επιλέγει τον καλύτερο στρατηγικό σχεδιασμό, προκειμένου να θωρακιστεί απέναντι στις αστάθειες του περιβάλλοντός του και τα απρόσμενα γεγονότα και στη συνέχεια προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες διαμορφώνοντας το μέλλον σύμφωνα με τις προτιμήσεις του. Υποθέτει ότι τα απρόσμενα γεγονότα και οι αποτυχίες είναι αναπόφευκτα, παρακολουθεί για ενδείξεις προκειμένου να διαμορφώσει εικόνα για το μέλλον και αναλαμβάνει δράση για να αντισταθμίσει τις απειλές, υιοθετώντας στρατηγικές για το μέλλον προς όφελος του.

### **1.3 Προσεγγίσεις που επικεντρώνονται στις διαδικασίες στους οργανισμούς (όπως η στρατηγική, η δομή, οι διαδικασίες και οι άνθρωποι μέσα και έξω από τον οργανισμό).**

Άλλες προσεγγίσεις ορίζουν την υψηλή απόδοση ως μια ολοκληρωμένη *διαδικασία διαχείρισης (όπως η στρατηγική, η δομή, οι διαδικασίες και οι άνθρωποι μέσα και έξω από τον οργανισμό) διαδικασιών.*

Σύμφωνα με τους **Kirkman et al (1999)** ο Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης αποτελεί ένα οργανωσιακό σύστημα που ευθυγραμμίζει συνεχώς τη στρατηγική, τους στόχους, και την εσωτερική λειτουργία του με τις απαιτήσεις του εξωτερικού του περιβάλλοντος για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του. Οι ανωτέρω προσδιόρισαν πέντε διαστάσεις ή συστατικά στοιχεία του Οργανισμού Υψηλής Απόδοσης: (1) αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας, (2) συμμετοχή, ενδυνάμωση των εργαζομένων, (3) συνολική διαχείριση ποιότητας (4) ολοκληρωμένες τεχνολογίες παραγωγής και (5) διαχείριση της γνώσης.

Λίγο αργότερα ο **Epstein (2004)** παρατήρησε ότι μπορεί κανείς να βρει πολλούς ορισμούς στην τρέχουσα βιβλιογραφία αναφορικά με τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης. Αυτοί οι ορισμοί συχνά περιγράφουν επιτεύγματα ή χαρακτηριστικά ενός τέτοιου οργανισμού, όπως ισχυρά οικονομικά αποτελέσματα, ικανοποιημένους πελάτες και εργαζόμενους, υψηλά επίπεδα ατομικής πρωτοβουλίας, παραγωγικότητα και καινοτομία, ευθυγραμμισμένα συστήματα μέτρησης απόδοσης και ανταμοιβής και ισχυρή ηγεσία.

#### **1.4 Προσεγγίσεις που εστιάζουν στις εξαιρετικές συνθήκες εργασίας και τις ευκαιρίες εξέλιξης για το εργατικό δυναμικό.**

Τέλος, άλλοι μελετητές υπογραμμίζουν σαν χαρακτηριστικό των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης τις *εξαιρετικές συνθήκες εργασίας* και τις *ευκαιρίες εξέλιξης για το εργατικό δυναμικό.*

Ο **Chiera (1994)** όρισε τους οργανισμούς υψηλής εργασιακής απόδοσης ως ευέλικτους, υψηλής ειδίκευσης, μη γραφειοκρατικούς και βασισμένους στην απόδοση. Αυτός ο τύπος οργανισμού αναζητά ανοιχτά συμμαχίες και διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των εργασιακών διαδικασιών.

Όπως σημείωσαν οι **Vecchio and Appelbaum (1995)** οι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης επικεντρώνονται στην ανεύρεση και την εφαρμογή λύσεων στα προβλήματα. Η διοίκηση

επιδιώκει να λαμβάνει αποφάσεις που διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων. Τέτοιοι οργανισμοί διαχειρίζονται την απόδοση με υποστηρικτικούς και ενθαρρυντικούς τρόπους, που επιτρέπουν την ενδυνάμωση και τη λογοδοσία στα σωστά επίπεδα.

Βελτιώνουν την απόδοση τους διασφαλίζοντας την συναίνεση των εργαζομένων, όπου διευθυντές και εργαζόμενοι συνεργάζονται για να επιτύχουν αμοιβαία συμφωνημένες επιδόσεις. Στους οργανισμούς αυτούς υπάρχει σωστή διαχείριση της γνώσης και των πληροφοριών, ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις των εργαζομένων και ενθαρρύνεται θετικό πνεύμα της ομάδας (Holbeche, 2012).

Σύμφωνα με τον **Kling (1995)** ένας Οργανισμός Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης είναι ένας οργανισμός που επιλέγει να βασίζεται στη δημιουργικότητα, την εφευρετικότητα των εργαζομένων του και στις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων από αυτούς. Οι οργανισμοί αυτοί παρέχουν στους εργαζόμενους πληροφορίες, δεξιότητες, κίνητρα και υπευθυνότητα προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις απαραίτητες για την καινοτομία, τη βελτίωση της ποιότητας και την ταχεία ανταπόκριση στις αλλαγές.

Η **Willcoxson (2000)** αναφέρει ότι η υψηλή απόδοση θα αποδοθεί σε οργανισμούς που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά όπως:

- η ικανότητα να ερμηνεύουν το οργανωσιακό περιβάλλον,
- η ικανότητα να προβλέπουν τις νέες ευκαιρίες,
- η διάθεση της απαραίτητης ευελιξίας για τη διατήρηση βασικών αξιών «core values»,
- η προσαρμογή των διαδικασιών τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις ή συνθήκες της αγοράς,
- η προθυμία να εφαρμόσουν στρατηγικές αμοιβών και κινήτρων στους εργαζόμενους, οι οποίες αυξάνουν την παραγωγικότητα και την οικονομική απόδοση για τον οργανισμό.

Η Willcoxson σημειώνει ότι, υπό ένα ανθρωπιστικό πρίσμα, ως Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης θα θεωρηθούν αυτοί που αξιολογούν εμπιστεύονται και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους, οι οποίοι εργάζονται συνεργατικά και συνδέονται αποτελεσματικά με την ευρύτερη κοινότητα μέσω, για παράδειγμα, της εμπλοκής των εκτός του οργανισμού ενδιαφερομένων μερών. Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, παρόλο που η σημασία της οικονομικής

απόδοσης και της παραγωγικότητας δεν αμφισβητούνται, τονίζεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού ως κοινωνικού συστήματος που βρίσκεται στην ευρύτερη κοινότητα και η συμφιλίωση και η αποτελεσματική συνύπαρξη ανταγωνιστικών αξιών, που οδηγεί σε αρμονία στο χώρο εργασίας.

Οι έξυπνοι οργανισμοί κατά τον **Underwood (2004)** διαφέρουν από τους αντίστοιχούς ομοειδής τους επειδή τα καταφέρνουν έχοντας στο μυαλό τους το μέλλον. Δεν τους πειράζει να δέχονται ένα τριμηνιαίο πλήγμα στις οικονομικές τους επιδόσεις, εάν αυτό βοηθά τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του οργανισμού. Επίσης **αξιολογούν** τους ανθρώπους τους σε ό,τι κάνουν.

## **1.5 Ο ορισμός των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης κατά τον de Waal (2007).**

Καθώς οι ερευνητές προσεγγίζουν το θέμα των HPOs από διαφορετικά υπόβαθρα και οπτικές γωνίες και έχουν διαφορετικούς στόχους, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας μονοσήμαντος ορισμός των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης.

Για να αναπτυχθεί ένας συνολικός ορισμός του τι συνιστά Οργανισμό Υψηλής Απόδοσης απαιτείται ο προσδιορισμός κοινών χαρακτηριστικών και η σύνταξη ενός ενιαίου ορισμού με βάση αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά (de Waal, 2007, 2018). Με αυτή τη μεθοδολογία, ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

- επιτυγχάνει σταθερή ανάπτυξη που είναι καλύτερη από την οικονομική απόδοση του ανταγωνισμού για περίοδο τουλάχιστον πέντε ετών,
- έχει μεγάλη ικανότητα να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές,
- έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό,
- έχει ολοκληρωμένες διαδικασίες διαχείρισης (δηλαδή η στρατηγική, η δομή, οι διαδικασίες και οι άνθρωποι ευθυγραμμίζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό),
- έχει εξαιρετικές συνθήκες εργασίας και ευκαιρίες εξέλιξης για το εργατικό δυναμικό.

Στηριζόμενος σε αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά ο de Waal προτείνει τον ακόλουθο ορισμό (Waal, Duong & Ton 2009; Duong & Ton 2009; de Waal 2010; Honyenuga Tuninga & Ghijsen 2019):

**Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης είναι ένας οργανισμός που επιτυγχάνει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από τον ανταγωνισμό για περίοδο τουλάχιστον πέντε ετών, που προσαρμόζεται καλά στις αλλαγές και αντιδρά γρήγορα, που ασκεί διοίκηση με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, δημιουργώντας μια ολοκληρωμένη και ευθυγραμμισμένη διοικητική δομή, βελτιώνοντας συνεχώς τις βασικές του ικανότητες και αντιμετωπίζοντας πραγματικά τους εργαζομένους ως κύριο περιουσιακό στοιχείο του.**

Για τους σκοπούς αυτής της εργασίας, υιοθετείται ο ορισμός των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης του de Waal, επειδή φαίνεται να συμπεριλαμβάνει τις διάφορες διαστάσεις των οργανισμών αυτών και να παρέχει μια ολιστική άποψη για την εξέταση της οργανωσιακής απόδοσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

### Δημιουργώντας τον High Performance Organization (HPO). Προσεγγίσεις για την επίτευξη υψηλής απόδοσης στους οργανισμούς.

Η απόδοση ενός οργανισμού μπορεί να αξιολογηθεί συγκρίνοντας τα επιτεύγματα του με αυτά άλλων οργανισμών σε συγκεκριμένους μετρήσιμους τομείς (π.χ. παραγωγή, αριθμός πελατών, ποσοστιαία αύξηση στο κέρδος) ή αξιολογώντας την απόδοση ολόκληρου του οργανισμού σε σχέση με ένα προκαθορισμένο σύνολο προσδοκιών. Ενώ η σύγκριση μετρήσιμων παραγόντων είναι αναγκαστικά σαφής, οι προσδοκίες για την υψηλή απόδοση ολόκληρου του οργανισμού, που διέπουν πολλές συζητήσεις (π.χ. Peters & Waterman 1982; Collins & Porras 1994) σπάνια γίνονται σαφείς (Willcoxson, 2000).

Στην βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα προσεγγίσεων για την επίτευξη υψηλής απόδοσης στους οργανισμούς.

#### 2.1 Το μοντέλο 7S της Mckinsey (Structure, Strategy, Systems, Skills, Shared values, Style, and Staff), Peters και Waterman (1982).

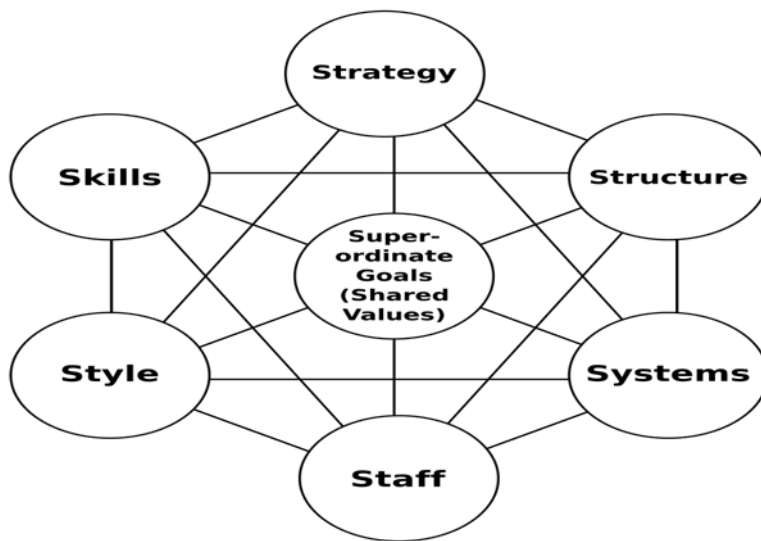
Η δημιουργία βιώσιμης υψηλής απόδοσης είναι άμεσα συνυφασμένη με τις κοινές αξίες και τη δημιουργία κουλτούρας. Στην πράξη, αυτό περιλαμβάνει τη διαμόρφωση υποδομών, οι οποίες θα πρέπει να είναι συνεκτικές και συνεπής με τους οργανωσιακούς στόχους. Τα διακριτά αυτά στοιχεία που σχηματίζουν την κουλτούρα είναι η δομή, η στρατηγική, τα συστήματα, οι δεξιότητες, οι κοινές αξίες, τα στυλ λειτουργίας και προσωπικό (Structure, Strategy, Systems, Skills, Shared values, Style, and Staff).

Η καλή απόδοση του οργανισμού προϋποθέτει: την ύπαρξη μιας στρατηγικής (Strategy) εστιασμένης στον πολίτη-πελάτη, που είναι σε αρμονία με το μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Απαιτεί ευθυγραμμισμένες και ενοποιημένες δομές (Structures), συστήματα (Systems) και διαδικασίες που έχουν ενσωματωμένη σαφήνεια και ευελιξία. Ιδιαίτερα απαιτεί εξαιρετικές διαδικασίες επικοινωνίας. Το προσωπικό (Staff), συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών, χρειάζεται τις δεξιότητες (Skills) και τα στυλ (Styles) λειτουργίας που ευνοούν την υψηλή απόδοση. Πάνω από όλα χρειάζονται πραγματικά κοινές αξίες (Shared values) που

αποτελούν τη βάση της συμπεριφοράς των πελατών-πολιτών, των εργαζομένων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών .

Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου είναι τα εξής:

- η ανάπτυξη ικανότητας οργανωσιακής αλλαγής, εστιάζοντας στην ευελιξία, την ταχύτητα και τη μάθηση,
- η εξασφάλιση κατάλληλη διαχείρισης και ηγεσίας,
- η δημιουργία γνώσης και η προσήλωση στην καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση,
- η δημιουργία ενός οργανισμού χωρίς όρια μέσω της μεγιστοποίησης πιθανών συνεργειών,
- η υποκίνηση η υπευθυνότητα και η ενδυνάμωση των ανθρώπων, έτσι ώστε να φτάσουν σε επίπεδα υψηλής απόδοσης,
- η δημιουργία ενός εξαιρετικού μέρους για να εργαστεί κάποιος και η εξασφάλιση μια δίκαιης συμφωνίας με τους εργαζομένους ,
- η δημιουργία ενός οργανισμού που βασίζεται σε αξίες, μέσω της σύνδεσης με τους υπαλλήλους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη σε ένα βαθύτερο επίπεδο (Holbeche, 2012).



**Σχήμα 1.** Το μοντέλο 7S της Mckinsey (Structure, Strategy, Systems, Skills, Shared values, Style, and Staff).



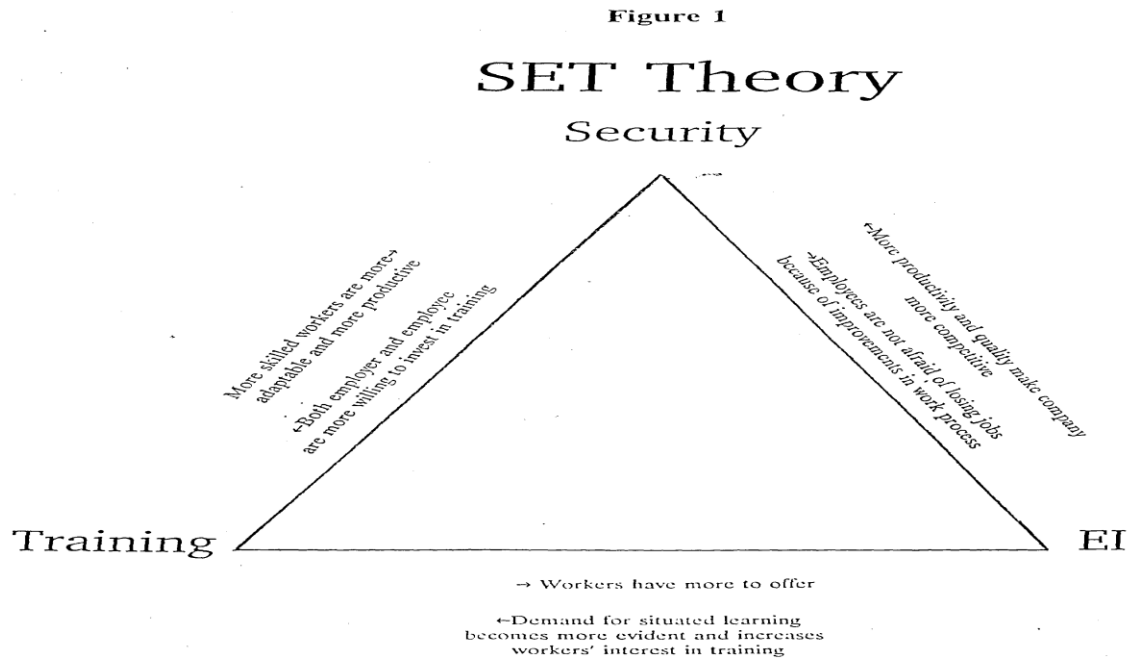
## 2.2 Το μοντέλο SET (Security, Employee involvement, and Training), Brown et al (1993).

Οι **Brown et al. (1993)** εισήγαγαν το SET (Security, Employee involvement, and Training) ως ένα μοντέλο για έναν Οργανισμό Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης. Αυτό το μοντέλο αποτελείται από τρία στοιχεία: ασφάλεια, συμμετοχή εργαζομένων και εκπαίδευση.

Το σύστημα SET περιγράφει ένα αναδυόμενο σύστημα απασχόλησης, το οποίο χαρακτηρίζεται από (1) υψηλό βαθμό ασφάλειας της απασχόλησης, η οποία βασίζεται στην ευέλικτη ανάθεση εργασιών (Security), (2) συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων και συνεχή βελτίωση (Employee involvement) και (3) συνεχή εκπαίδευση όλων των εργαζομένων (Training). Το σύστημα αποζημίωσης αυτού του μοντέλου μπορεί να περιλαμβάνει *ανταμοιβές κινήτρων* για την απόδοση στον οργανισμό (διαμοιρασμός κερδών), την απόδοση της ομάδας και την απόκτηση δεξιοτήτων (pay-for-skill).

Σύμφωνα με το μοντέλο:

Η ασφάλεια της απασχόλησης ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων, επειδή οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να συμβάλουν στη βελτίωση της εργασιακής διαδικασίας όταν δεν φοβούνται ότι οι ίδιοι ή οι συνάδελφοί τους θα χάσουν τη δουλειά τους. Η ασφάλεια της απασχόλησης συμβάλλει και στην κατάρτιση, καθώς τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος έχουν μεγαλύτερα κίνητρα να επενδύσουν στην κατάρτιση. Ταυτόχρονα, η κατάρτιση ενισχύει την ασφάλεια της απασχόλησης, επειδή οι εργαζόμενοι με υψηλότερη εξειδίκευση θα είναι πιο παραγωγικοί και προσαρμόσιμοι στις νέες συνθήκες. Η κατάρτιση ενισχύει την συμμετοχή των εργαζομένων, επειδή οι καλύτερα εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ιδέες να προσφέρουν. Η συμμετοχή των εργαζομένων συμβάλλει στην αύξηση της κατάρτισης, καθιστώντας την ανάγκη για εντοπιζόμενη μάθηση πιο εμφανή και αυξάνοντας το ενδιαφέρον των εργαζομένων για εκπαίδευση. Τέλος, η συμμετοχή των εργαζομένων ενισχύει επίσης την ασφάλεια της απασχόλησης καθώς η υψηλότερη παραγωγικότητα και ποιότητα κάνουν τον οργανισμό πιο ανταγωνιστικό (Brown et al., 1993).



**Σχήμα 1. Το μοντέλο SET (Security, Employee involvement, and Training) των Brown et al. (1993).**

Το σχήμα του μοντέλου δείχνει πως τα τρία στοιχεία (Security, Employee Involvement, and Training) ενισχύουν το ένα το άλλο.

Ειδικότερα:

-Οι περισσότερο εξειδικευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο προσαρμοστικοί και πιο παραγωγικοί.

Τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν στην κατάρτιση.

-Η μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ποιότητα κάνουν τον οργανισμό πιο ανταγωνιστικό.

Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται ότι θα χάσουν τις θέσεις εργασίας λόγω των βελτιώσεων στην εργασιακή διαδικασία.

-Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα να προσφέρουν.

Η βούληση για μάθηση γίνεται πιο εμφανής και αυξάνει το ενδιαφέρον των εργαζόμενων για εκπαίδευση και κατάρτιση (Brown et al. 1993).

### **2.3 «Visionary» Οργανισμοί, Collins και Porras (1994).**

Οι **Collins και Porras (1994)** μελέτησαν δεκαοχτώ (18) οργανισμούς με εξαιρετική απόδοση και παρουσία σχεδόν εκατό (100) ετών, τους οποίους για τις ανάγκες της έρευνάς τους ονόμασαν οργανισμούς με Όραμα «Visionary». Την απόδοσή τους την συνέκριναν με αυτή δεκαοχτώ (18) παρόμοιων ή καλών ανταγωνιστών τους.

Διαπίστωσαν ότι αυτό που ξεχώριζε τους καλύτερους οργανισμούς από τους υπόλοιπους ήταν η κουλτούρα. Οι οργανισμοί αυτοί ήταν καλοί στην διαχείριση της αλλαγής, διότι υιοθετούσαν συμπεριφορές και πρακτικές που είχαν να κάνουν με την διαμόρφωση κουλτούρας.

Οι οργανισμοί με Όραμα τείνουν να μην επικεντρώνονται στο κέρδος μόνο για το δικό τους καλό. Αναγνωρίζουν τις ευθύνες τους ως πολίτες, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας πολιτικές για τη διαφορετικότητα, την εταιρική κοινωνική ευθύνη και άλλους ηθικούς προβληματισμούς.

Επίσης αλλάζουν τις στρατηγικές τους και σε ορισμένες περιπτώσεις τις αξίες τους, αλλά παραμένουν σταθερές στον βασικό τους σκοπό. Είναι σε θέση να διακρίνουν μεταξύ βασικών και μη βασικών αξιών τους, μεταξύ αυτού που δεν πρέπει ποτέ να αλλάξει αυτό που πρέπει να είναι ανοιχτό στην αλλαγή.

Στους δεκαοχτώ (18) οργανισμούς με Όραμα που μελετήθηκαν από τους Collins και Porras, η επιτυχία δεν εξαρτιόταν από το να τεθεί η μεγιστοποίηση των κερδών ως η κορυφαία διοικητική προτεραιότητα. Η επιτυχία και η βιωσιμότητα τους ήταν συνάρτηση της ανάπτυξης του κοινωνικού κεφαλαίου των εργαζομένων (Holbeche, 2012).

## **2.4 Οι Οργανισμοί Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης, Chiera (1994).**

Ο **Chiera (1994)** πρότεινε ένα νέο μοντέλο που ονομάζεται «Οργανισμός Υψηλής Εργασιακής Απόδοσης», στο οποίο οι καινοτομίες λειτουργούν ως διαπραγματευτική δύναμη για την παραγωγικότητα. Για να δημιουργηθεί ένας τέτοιος οργανισμός, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας ισότιμος και συνεργατικός δεσμός εργαζομένων-διοίκησης στον οποίο οι ρόλοι και οι ευθύνες πρέπει να είναι διακριτοί.

Τα χαρακτηριστικά των οργανισμών αυτών είναι τα ακόλουθα:

**Οργανωσιακή δομή:** Διασυνδεδεμένα οργανωσιακά τμήματα τα οποία συντονίζονται από τη διοίκηση.

**Στυλ και προσέγγιση διοίκησης:** Ανοιχτό, υποστηρικτικό και μη εξουσιαστικό, με όραμα και κατεύθυνση. Οι αποφάσεις καθορίζονται με τη συμβολή και τη συμφωνία των εργαζομένων.

**Τεχνολογία:** Χρησιμοποιείται για την επέκταση των ανθρώπινων ικανοτήτων του προσωπικού του οργανισμού όλων των επιπέδων για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.

**Πρόσβαση και χρήση της πληροφορίας & πληροφορία πελατών:** Κοινή χρήση της πληροφορίας και επικοινωνία της σε όλο τον οργανισμό. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι διατηρούν άμεση επαφή με τους πελάτες.

**Οικονομικά θέματα:** Κοινοποιούνται σε όλα τα επίπεδα εντός του οργανισμού για τον σκοπό του σχεδιασμού των προϊόντων και των υπηρεσιών και του προσδιορισμού του κόστους παραγωγής σε κάθε στάδιο.

**Σχεδιασμός:** Συνεργατικός ενεργός ρόλος των εργαζομένων με τη διοίκηση για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και τον σχεδιασμό μεθόδων παραγωγής (συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης των εργαζομένων για βιώσιμη απασχόληση). Ο σχεδιασμός έχει στόχο τη δημιουργία βιώσιμου κέρδους, παρέχοντας παράλληλα ασφαλείς, υψηλής ποιότητας θέσεις εργασίας με υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία.

**Στρατηγικός στόχος:** Πρωταρχικοί στόχοι είναι η διείδυση στην αγορά και η δημιουργία κερδών. Η ποιότητα διασφαλίζεται μεταφράζοντας τις ανάγκες των πελατών σε προδιαγραφές για τον σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η καινοτομία και η ποιότητα συμβαδίζουν με τη συνεχή βελτίωση μέσω της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών. Η ταχύτητα σχεδιασμού προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα στην παραγωγή και παράδοση είναι κρίσιμης σημασίας. Τα κέρδη της παραγωγικότητας χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των προϊόντων, των διαδικασιών και για τη μείωση του κόστους για να αποκτηθούν πλεονεκτήματα στις τιμές αγοράς των προϊόντων και των υπηρεσιών και στους μισθούς.

**Εκπαίδευση:** Επένδυση στη συνεχή μάθηση και στην απόκτηση τεχνολογικών δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Επανεκπαίδευση στον χρόνο της εργασίας για την απόκτηση πλεοναζόντων δεξιοτήτων και δεξιοτήτων υψηλής εξειδίκευσης.

**Σχεδιασμός & Παραγωγή:** Τα προϊόντα και οι μέθοδοι παραγωγής επικεντρώνονται στις ανάγκες του πελάτη. Καθορίζονται από κοινού από τους εργαζομένους και τη διοίκηση. Η σύμβαση εργασίας περιλαμβάνει πλαίσιο για μέγιστη ευελιξία, αναγνωρίζοντας παράλληλα δικαιώματα αρχαιότητας, εκπαίδευσης και κατάρτισης και ασφαλούς, υγιούς, υψηλής ειδίκευσης και ποιότητας απασχόλησης (Chiera 1994).

## 2.5 Πρακτικές σπουδαίων Οργανισμών, Collins (2001).

Ο Collins στο βιβλίο του «Good to Great» (2001) σημείωσε οχτώ πρακτικές των σπουδαίων οργανισμών, που περιλαμβάνουν:

1. την ανάπτυξη ηγετών που συνδυάζουν την προσωπική ταπεινοφροσύνη με την επαγγελματική βούληση,
2. την τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις,
3. την αντιμετώπιση απρόοπτων γεγονότων,
4. την επικέντρωση σε αυτό που οι οργανισμοί μπορούν να είναι καλύτεροι,
5. τη δημιουργία κουλτούρας πειθαρχίας,
6. την εφαρμογή επιλεγμένης τεχνολογίας για την επιτάχυνση των βασικών διαδικασιών,
7. την δημιουργία ορμής μέχρι του σημείου του μετασχηματισμού, και,
8. τη διατήρηση των βασικών αξιών με παράλληλη τόνωση των διαδικασιών (Do & Mai 2020).

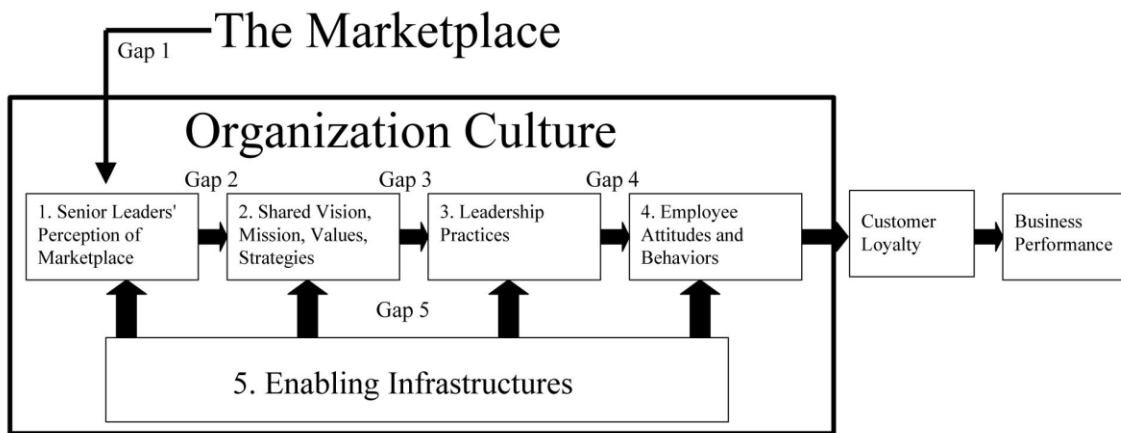
Ο συγγραφέας υπογραμμίζει ότι οι οργανισμοί αυτοί εφαρμόζουν διαχρονικές αρχές καλής διοίκησης. Το να είσαι στους καλύτερους είναι μια αθροιστική διαδικασία που απαιτεί συνέπεια προς μια έξυπνη κατεύθυνση, με πειθαρχημένους ανθρώπους τόσο σε σκέψη όσο και σε δράση. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον γίνονται αυστηροί παρά αδίστακτοι, με στόχο να κρατήσουν τους κατάλληλους ανθρώπους στη σωστή θέση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Μόνο όταν ο οργανισμός διαθέτει τα κατάλληλα άτομα, μπορεί να επικεντρωθεί στη στρατηγική. Οι σπουδαίοι οργανισμοί έχουν ισχυρή ηγεσία, καλά προϊόντα, επιτυχημένες γνώσεις αγοράς και υψηλό επίπεδο κερδών. Αυτά τα κέρδη είναι τα αποτελέσματα μιας τέτοιας κουλτούρας, παρά η κινητήρια δύναμη πίσω από αυτά (Holbeche, 2012).

## 2.6 Βιώσιμοι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης, Owen et al. (2001).

Οι Owen et al. (2001) εισήγαγαν τον όρο «Βιώσιμος Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης» (Sustainable High Performance Organization). Κατά τη διάρκεια της έρευνας τους βρήκαν ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες και να δημιουργεί αξία εξαρτάται από την ευθυγράμμιση πέντε βασικών παραγόντων. Μεταξύ αυτών των

παραγόντων υπάρχει σχέση αιτίου και αποτελέσματος, δηλαδή, όταν οι παράγοντες ευθυγραμμίζονται, η οργανωσιακή απόδοση βελτιώνεται μετρήσιμα.



**Σχήμα 3.** Το μοντέλο του «Βιώσιμου Οργανισμού Υψηλής Απόδοσης», Owen et al. (2001).

Σύμφωνα με τους πέντε (5) παράγοντες του μοντέλου του «Βιώσιμου Οργανισμού Υψηλής Απόδοσης»:

1. Οι οργανισμοί παρουσιάζουν βιώσιμη απόδοση, εφόσον τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κατανοούν και ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της αγοράς.
2. Ο οργανισμός θα πρέπει να δημιουργήσει δομές και να αναπτύξει διαδικασίες ευθυγραμμισμένες με τις επιταγές της αγοράς. Το όραμα, η αποστολή, οι αξίες και οι στρατηγικές του οργανισμού είναι τα θεμέλια πάνω στα οποία χτίζονται αυτές οι δομές και οι διαδικασίες. Τα μηνύματα που εμπεριέχονται στις δηλώσεις του οράματος, της αποστολής, των αξιών και της στρατηγικής υποδηλώνουν τι είναι σημαντικό και τι μετράει στον οργανισμό, τι ανταμείβεται και τι τιμωρείται και τι είναι αποδεκτό.
3. Σε κουλτούρες υψηλής απόδοσης, οι αποτελεσματικοί διευθυντές, μέσω της συμπεριφοράς τους: προωθούν το αίσθημα του ανήκειν, ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων, δίνουν έμφαση στην ποιότητα, εστιάζουν στην ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, ενθαρρύνουν και επιβραβεύουν τη μάθηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Εάν το όραμα, η αποστολή, οι αξίες και οι στρατηγικές ενός οργανισμού περιγράφουν αυτό που φιλοδοξεί να είναι ο οργανισμός, τότε οι πρακτικές ηγεσίας περιγράφουν τι είναι στην πραγματικότητα ο οργανισμός.

4. Προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι, θα πρέπει ο οργανισμός να διαθέτει υποδομές, οι οποίες θα επιτρέπουν να διατηρείται η κουλτούρα, το κλίμα και τα καθήκοντα πλήρως ευθυγραμμισμένα. Υποδομές είναι τα συστήματα μέσω των οποίων προσλαμβάνονται, αναπτύσσονται, ανταμείβονται, προστατεύονται και απολύονται οι άνθρωποι του οργανισμού, καθώς και τα τεχνικά και λειτουργικά υποσυστήματα που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες. Μερικά παραδείγματα υποδομών είναι τα συστήματα καθορισμού στόχων, μέτρησης, διαχείρισης απόδοσης, αξιολόγησης ηγεσίας, ανταμοιβών και αναγνώρισης.
5. Η βιώσιμη υψηλή απόδοση είναι δυνατή μόνο όταν έχουν ανατεθεί οι σωστοί ρόλοι στους κατάλληλους ανθρώπους και οι άνθρωποι αυτοί καθοδηγούνται από τον κατάλληλο διευθυντή. Για να διασφαλιστεί ότι οι σωστοί άνθρωποι είναι στις σωστές θέσεις εργασίας, πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα δυνατά σημεία του κάθε εργαζομένου. Δεύτερον, θα πρέπει να ανατεθεί στον εργαζόμενο ένα τέτοιος ρόλος, ο οποίος θα του επιτρέπει να αξιοποιεί τα δυνατά του σημεία και τρίτον, θα πρέπει αυτός να δεσμευτεί ,έτσι ώστε να χρησιμοποιεί ενεργά τα ταλέντα του. Όταν οι οργανισμοί το κάνουν αυτό με επιτυχία, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν: επάρκεια, καλή σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, δέσμευση, συμβατότητα με τις βασικές αξίες του οργανισμού, επιθυμία εξυπηρέτησης πελατών (Owen et al., 2001).

Μια ανασκόπηση των προσεγγίσεων για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης στους οργανισμούς καταδεικνύει ότι αυτό το πεδίο έχει εξελιχθεί κατά τη διάρκεια δεκαετιών, με νέες έννοιες και βασικά στοιχεία να προτείνονται.

Οι κοινοί παράγοντες που συσχετίζονται στις διαφορετικές θεωρίες και προσεγγίσεις αναφορικά με τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης, θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε τρία επίπεδα ανάλυσης:

1. **ατομικό επίπεδο** (ικανότητα, στάση, κίνητρο, ικανοποίηση, μάθηση, δημιουργικότητα, κ.λπ. των ανθρώπων του οργανισμού),
2. **επίπεδο ομάδας** (παρουσία διαλειτουργικών ομάδων, ομαδική εργασία, δημιουργικότητα, επίλυση συγκρούσεων, ηγεσία, επικοινωνία, προσαρμογή ατόμου-ρόλου, κ.λπ.), και,
3. **οργάνωση** (οργανωτική δομή/σχεδιασμός, κουλτούρα, βασικές αξίες, κ.λπ.).

Όπως προκύπτει από τις προηγούμενες μελέτες, τα θεμελιώδη στοιχεία των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης ποικίλλουν με διάφορους τρόπους. Κανένας παράγοντας ή χαρακτηριστικό δεν μπορεί να συσχετιστεί από μόνος του με την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Αντίθετα, η πολυεπίπεδη αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων στοιχείων είναι αυτή που μπορεί να εγγυηθεί αυτό το αποτέλεσμα (Do & Mai, 2020).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

### Σύγχρονα εργαλεία ΗΡΟ

Μετά τη δημοσίευση του θεμελιώδους βιβλίου «In Search of Excellence» των Peters and Waterman (1982), ακαδημαϊκοί και μάνατζερς έχουν εκφράσει έντονο ενδιαφέρον για τον προσδιορισμό των παραγόντων που δημιουργούν και διατηρούν υψηλή οργανωσιακή απόδοση.

Οι διάφορες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την υψηλή απόδοση αναφέρουν πολλούς διαφορετικούς τύπους χαρακτηριστικών των οργανισμών αυτών, ανάλογα με την οπτική γωνία της έρευνας και τις απόψεις και τα ενδιαφέροντα του ερευνητή.

Οι περισσότερες από τις έρευνες πάνω στο θέμα αναλύουν τις επιδόσεις των οργανισμών για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και αναδρομικά εντοπίζουν τους παράγοντες που μπορεί να συνέβαλαν στην υψηλή απόδοση (de Waal & Frijns, 2011).

Πολλές από τις μελέτες για τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης δείχνουν αντικρουόμενα αποτελέσματα και, ίσως εξαιτίας αυτού, έχουν δεχθεί σημαντική κριτική (de Waal & de Haas, 2018).

Ένα άλλο θέμα είναι ότι πολλοί από τους οργανισμούς που αναφέρονται στις έρευνες αυτές αποδείχθηκαν ότι δεν είχαν υψηλή απόδοση μακροπρόθεσμα. Από αυτό μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι τα χαρακτηριστικά που εντοπίστηκαν σε αυτές τις μελέτες δεν ήταν τα καθοριστικά που δημιουργούν και διατηρούν την υψηλή απόδοση. Βέβαια, αν και οι συγγραφείς τους εξακολούθησαν να ισχυρίζονται ότι οι τεχνικές και τα πλαίσια «Frameworks» που εισηγούνται σε αυτές, όταν εκτελεστούν σωστά, θα αυξήσουν την οργανωσιακή απόδοση, στην πραγματικότητα πολλά από αυτά τα εργαλεία είχαν στην καλύτερη περίπτωση σύντομη θετική επίδραση (de Waal & de Haas, 2018).

Αυτή η ποικιλομορφία προοπτικών καθιστά δύσκολη την ανάπτυξη ενός ενιαίου και γενικά αποδεκτού πλαισίου χαρακτηριστικών υψηλών απόδοσης

Κατά συνέπεια, απαιτείται έρευνα βασισμένη σε στοιχεία που να παράγει ένα πλαίσιο χαρακτηριστικών υψηλής απόδοσης που να έχει δοκιμαστεί στην πράξη για ορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να αξιολογηθεί εάν αυτό το πλαίσιο έχει βιώσιμα θετικά αποτελέσματα.

### 3.1 Τα πέντε χαρακτηριστικά των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, Rogers και Blenko (2006).

Σε μια προσπάθεια να διερευνήσουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης, οι Rogers και Blenko (2006) διεξήγαγαν μελέτη σε περισσότερες από σαράντα (40) οργανισμούς και τους συνέκριναν με τους ανταγωνιστές τους.

Οι ανωτέρω κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι HPOs είναι οργανισμοί που είναι καλοί στο «να παίρνουν καλές αποφάσεις και να τις πραγματοποιούν». Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, οι Rogers και Blenko (2006) ανακάλυψαν πέντε διαστάσεις που επιτρέπουν στους οργανισμούς να επιτύχουν υψηλή απόδοση και να ξεπερνούν την απόδοση των ανταγωνιστών τους.



**Σχήμα 4.** Τα πέντε χαρακτηριστικά των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, Rogers και Blenko (2006).

### **1. Αποτελεσματική ηγεσία και ξεκάθαρη κατεύθυνση.**

Όταν τίθενται ξεκάθαροι στόχοι από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ο υπόλοιπος οργανισμός ξέρει σε τι να επικεντρωθεί. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να εκφράσουν το όραμα και τις προτεραιότητες στον οργανισμό με ξεκάθαρο τρόπο. Οι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης προωθούν τις προτεραιότητες και τις αξίες του οργανισμού δημιουργώντας ηγέτες σε κάθε επίπεδο της διοίκησης, οι οποίοι στέλνουν τα ίδια μηνύματα σχετικά με την κατεύθυνση του οργανισμού. Ακόμη και οι πιο ταλαντούχοι εργαζόμενοι και ομάδες αποτυγχάνουν εάν δεν είναι ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους του οργανισμού. Οι αποτελεσματικοί εργαζόμενοι και ομάδες εμπιστεύονται η μία την άλλη. Δεν φοβούνται να συγκρουστούν προκειμένου να υπερασπιστούν τις ιδέες τους. Μόλις δεσμευτούν σε μια απόφαση, συνεργάζονται με τα υπόλοιπα οργανωσιακά μέλη γύρω από ένα κοινό σχέδιο ή δράση.

### **2. Σαφής υπευθυνότητα για τις βασικές αποφάσεις και λογοδοσία.**

Η σωστή λήψη αποφάσεων ξεκινά με σαφείς ρόλους και ευθύνες. Οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν για ποιες αποφάσεις είναι υπεύθυνοι, τότε πρέπει να παρέχουν πληροφορίες και ποιος είναι υπεύθυνος για τη συνέχεια. Εξίσου σημαντικό είναι να γνωρίζουν τι είναι έξω από το πεδίο αρμοδιότητας και ευθύνης τους.

Επίσης επειδή οι πιο σημαντικές αποφάσεις αφορούν διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού, πρέπει να διασφαλιστεί ότι τα μέλη έχουν τις κατάλληλες αλληλεπιδράσεις.

Οι οργανισμοί με υψηλή απόδοση φροντίζουν επίσης η δομή τους να βασίζεται στις πηγές αξίας του οργανισμού. Εάν οι ρόλοι και η δομή δεν συνάδουν με τις πιο σημαντικές πηγές αξίας, μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στον οργανισμό. Ωστόσο, όταν οι ρόλοι είναι καλά καθορισμένοι, και η δομή ταιριάζει με την αξία στον οργανισμό, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων βελτιώνεται μαζί με την ποιότητα αυτών των αποφάσεων.

### **3. Πρόσληψη και ανάπτυξη ταλαντούχων εργαζομένων. Οι σωστοί άνθρωποι στις σωστές θέσεις εργασίας.**

Οι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης συνήθως απασχολούν ανθρώπους που σκέφτονται και ενεργούν σαν ιδιοκτήτες, έχουν υψηλές φιλοδοξίες, παίρνουν αποφάσεις και λαμβάνουν έγκαιρα μέτρα. Οι οργανισμοί πρέπει να επιλέγουν τους εργαζόμενους με κριτήριο όχι μόνο τις δεξιότητες και τις ικανότητες, αλλά την θέληση και τη συμπεριφορά.

Ένα κλειδί για την επιτυχία είναι να μπουν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις σωστές θέσεις εργασίας. Οι οργανισμοί που το κάνουν αυτό βρίσκουν αναπτύσσουν και απασχολούν ταλαντούχους εργαζομένους σε βασικές θέσεις κλειδιά. Παρακολουθούν τους ανθρώπους τους προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι ταλαντούχοι υπάλληλοι απασχολούνται εκεί που το ταλέντο τους μπορεί να έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο. Συχνά αυτό σημαίνει να παραμένουν οι εργαζόμενοι σε θέσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να φαίνονται τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Πολλοί οργανισμοί εναλλάσσουν τα στελέχη τους τόσο συχνά που δεν έχουν αρκετό χρόνο για να μάθουν τη δουλειά.

Οι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης χρησιμοποιούν επίσης μέτρα και κίνητρα για να κρατούν τους ανθρώπους προσανατολισμένους στην απόδοση. Συνήθως οι πιο αποτελεσματικοί οργανισμοί αποφεύγουν την υπερβολική προσήλωση στις μετρήσεις, φροντίζοντας να μετρούν μόνο αυτά που έχουν σημασία. Μερικοί βασικοί δείκτες απόδοσης - KPIs αρκούν για τη μέτρηση του μεγαλύτερου μέρους της οικονομικής αξίας του οργανισμού, επιτρέποντας στη διοίκηση να εστιάσει ξεκάθαρα στην απόδοση του οργανισμού και του ατόμου. Οι οργανισμοί με κορυφαίες επιδόσεις συνδέουν επίσης τα μέτρα με τα κίνητρα με τρόπους που είναι εύκολα κατανοητοί.

#### **4. Εστίαση στους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής.**

Βασικό χαρακτηριστικό ενός Οργανισμού Υψηλής Απόδοσης είναι η εστίαση στους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής. Το προσωπικό της πρώτης γραμμής αποτελούν αυτοί που εργάζονται στην εξυπηρέτηση και την παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Στους οργανισμούς με αυτόν τον χαρακτήρα η πρώτη γραμμή ενισχύεται από το σωστό γραφείο υποστήριξης «back office».

Όταν η πρώτη γραμμή ξεφεύγει από τους στόχους της, ο οργανισμός αποδυναμώνεται, λόγω κακής εξυπηρέτησης, κακής ποιότητας ή περιττού κόστους. Αυτό έχει ως συνέπεια να ταλαιπωρούνται οι συναλλασσόμενοι με τον οργανισμό. Το κλειδί για την επιτυχία είναι να εφαρμοστεί στους εργαζόμενους της πρώτης γραμμής ότι εφαρμόζεται στον υπόλοιπο οργανισμό.

Είναι απαραίτητο να υπάρχει ισχυρή ηγεσία ταυτόχρονα με επικοινωνία του οράματος και των προτεραιοτήτων του οργανισμού. Οι ύπαρξη σαφών κανόνων κατά τη διαδικασία λήψης

αποφάσεων καθώς και η υιοθέτηση ενισχυτικών μέτρων και κίνητρων είναι σημαντικά. Τέλος, οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με σωστά εργαλεία, πρακτικές εργασίας και τεχνολογία προκειμένου να εκτελούν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά.

##### **5. Διαμόρφωση κουλτούρας υψηλής απόδοσης.**

Πολλοί οργανισμοί έχουν διαμορφώσει ενδιαφέρουσες κουλτούρες. Ωστόσο, σχετικά λίγοι έχουν καταφέρει οι εργαζόμενοι σε αυτούς, από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μέχρι την πρώτη γραμμή, να ενστερνιστούν τους οργανωσιακούς τους στόχους και το συνολικό τους όραμα. Οι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και ταυτόχρονα δημιουργούν ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι οργανισμοί με αξίες και συμπεριφορές υψηλής απόδοσης εμπνέουν αφοσίωση στους εργαζομένους τους, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να είναι μέλη της ομάδας. Δημιουργούν εργαζόμενους οι οποίοι υποστηρίζουν τον οργανισμό σε πελάτες, συναδέλφους και νεοπροσληφθέντες. Δημιουργούν δέσμευση στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να κάνουν επιπλέον πράγματα και να κάνουν τα σωστά πράγματα από το να επιλέγουν απλά την πιο εύκολη λύση.

Οι οργανισμοί αυτοί έχουν μια κουλτούρα εστιασμένη στην απόδοση. Δεν θεωρούν δεδομένη την ύπαρξη κουλτούρας, την διαμορφώνουν. Αυτό δεν είναι εύκολο, γιατί απαιτεί τη δέσμευση των εγγενών πεποιθήσεων των εργαζομένων, σχετικά με την αξία που δίνουν στη δουλειά τους και τη συνεισφορά τους στο κοινό καλό. Οι κουλτούρες υψηλής απόδοσης δείχνουν επίσης μια ισχυρή ικανότητα αλλαγής, ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό αφού οι οργανισμοί πρέπει να συνεχίσουν να εξελίσσονται καθώς οι στρατηγικοί στόχοι αλλάζουν.

##### **Ο δρόμος προς την υψηλή απόδοση. Η κάρτα βαθμολογίας «score card» της εταιρίας Bain.**

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα οποιουδήποτε εξαιρετικά αποτελεσματικού οργανισμού είναι η λήψη καλών αποφάσεων και η πραγματοποίησή τους, καλύτερα ταχύτερα και με μεγαλύτερη συνέπεια από τους ανταγωνιστές τους. Για να το πετύχουν αυτό, οι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης αριστεύουν σε όλα τα στοιχεία του οργανωσιακού συστήματος- αποτελεσματική ηγεσία, σαφής υπευθυνότητα για τις βασικές αποφάσεις, σωστοί άνθρωποι στις σωστές θέσεις εργασίας, ενίσχυση της πρώτης γραμμής και κουλτούρα υψηλής απόδοσης.

Επειδή ο οργανισμός είναι ένα σύστημα, όχι απλώς μια δομή, οι υπεύθυνοι συχνά δυσκολεύονται από πού να ξεκινήσουν. Για να βοηθήσει στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, η εταιρεία Bain έχει αναπτύξει μια απλή κάρτα βαθμολογίας «score card» για τη μέτρηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αξιολογεί την απόδοση της και να συγκριθεί με τους ηγέτες του κλάδου.

Η κάρτα βαθμολογίας εξετάζει καθένα από τα πέντε χαρακτηριστικά της υψηλής απόδοσης. Απομονώνοντας τις βασικές αιτίες της χαμηλής απόδοσης, ένας οργανισμός μπορεί να εστιάσει εκεί που είναι περισσότερο απαραίτητο. Η κάρτα αποτελεσμάτων δίνει επίσης την δυνατότητα στους οργανισμούς να καθοδηγήσουν την αλλαγή, διότι κανείς οργανισμός δεν είναι για πάντα. Ακόμη και οι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης πρέπει να εξελιχθούν.

#### **Μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.**

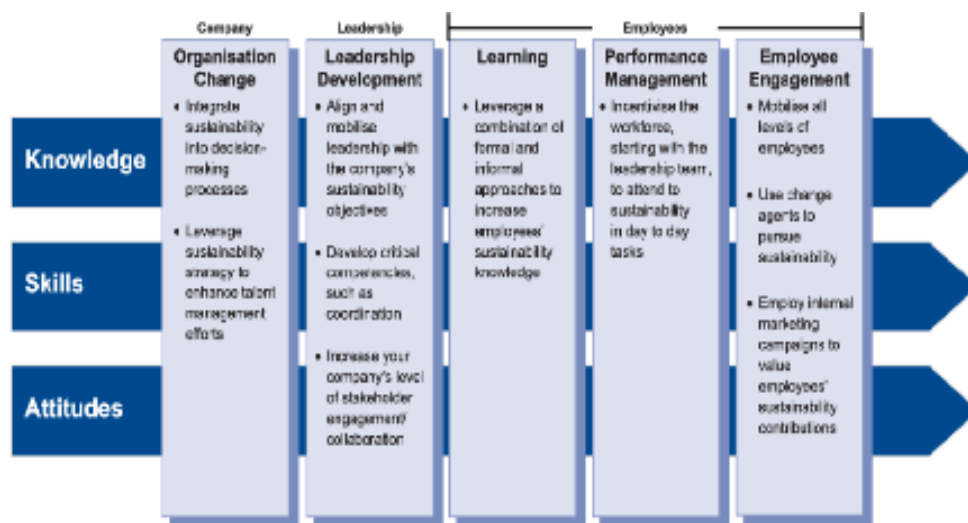
Μπορεί κάποιος να διαγνώσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού του και να αξιολογήσει την πορεία του προς την υψηλή απόδοση, μέσα από μια έρευνα, συλλέγοντας απαντήσεις σε 10 βασικές ερωτήσεις:

1. Είναι ο οργανισμός μας ξεκάθαρος σχετικά με τις τρεις πρώτες προτεραιότητες για να κάνουμε τον οργανισμό μας πιο πολύτιμο;
2. Είναι η ηγετική μας ομάδα συνεκτική και ευθυγραμμισμένη;
3. Είναι οι ευθύνες των ατομικών ρόλων και η εξουσία ξεκάθαρες για τις πιο σημαντικές αποφάσεις;
4. Αντανακλά η δομή τις πηγές αξίας στον οργανισμό ;
5. Έχουμε αρκετούς ανθρώπους με υψηλές επιδόσεις, σε θέσεις εργασίας όπου μπορούν να έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο;
6. Μετράμε αυτό που έχει σημασία και συνδέουμε τα κίνητρα για τους ανθρώπους μας με αυτές τις μετρήσεις;
7. Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής μας εκτελούν με συνέπεια τις δραστηριότητες που είναι κρίσιμες για την επιτυχία;
8. Η υποστήριξη του «back office» μας συνεισφέρει αξία ανάλογη με το κόστος του;
9. Έχουμε κουλτούρα υψηλής απόδοσης;
10. Έχουμε την ικανότητα να αλλάξουμε;

### 3.2 Οι πέντε μοχλοί των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης με έμφαση στη βιωσιμότητα, Lacy et al. (2009).

Οι Lacy et al. (2009) πραγματοποίησαν μελέτη σε πέντε οργανισμούς ηγέτες στη βιωσιμότητα. Ως αποτέλεσμα της έρευνάς τους, ανέπτυξαν ένα πλαίσιο που καθοδηγεί τους οργανισμούς προς την υψηλή απόδοση.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Lacy et al. οι οργανισμοί με υψηλή απόδοση χρησιμοποιούν πέντε στοιχεία ή πέντε μοχλούς «levers» για να δημιουργήσουν υψηλή οργανωσιακή αξία εφαρμόζοντας στρατηγικές βιωσιμότητας. Δύο από αυτούς τους μοχλούς ωθούν τον οργανισμό και τους ηγέτες του να στηριχθούν στους εργαζομένους τους για την υλοποίηση των στρατηγικών βιωσιμότητας. Τρεις από τους μοχλούς εξοπλίζουν τους εργαζόμενους προκειμένου να εντοπίζουν τις ευκαιρίες, και να αφοσιώνονται στην υλοποίηση των στρατηγικών βιωσιμότητας. Παρακάτω, εξετάζονται οι μοχλοί αυτοί πιο αναλυτικά.



Σχήμα 5: Οι πέντε μοχλοί προς την υψηλή απόδοση και τη βιωσιμότητα, Lacy et al. (2009).

#### Μοχλός 1: Οργανωσιακή αλλαγή

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί κάνουν οργανωσιακές αλλαγές, όπως η αλλαγή των διαδικασιών τους, για να μεγιστοποιήσουν την αξία που δημιουργείται από τις προσπάθειές τους για βιωσιμότητα. Όταν ένας οργανισμός δεν λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις των ενεργειών του κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών μπορεί να αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα.

Η διαδικασία καινοτομίας θα πρέπει να προσαρμοστεί στις επιταγές για βιωσιμότητα και τα στελέχη να δεσμευτούν στην προσπάθεια αυτή. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αυτού του είδους τη πολιτική δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς με τους εργαζομένους τους, καθώς και τραβούν την προσοχή και χαίρουν της εκτίμησης μελλοντικών εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι σήμερα αξιολογούν προσεκτικά τις επιδόσεις των οργανισμών σχετικά με τη βιωσιμότητα κατά τη διαδικασία επιλογής σε ποιους οργανισμούς θα υποβάλλουν αίτηση για πρόσληψη, ποιες θέσεις εργασίας θα αποδεχθούν και εάν θα χτίσουν μια μακροχρόνια καριέρα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Οι έξυπνοι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψιν τους αυτές τις προθέσεις των εργαζομένων, επιδεικνύοντας τη δική τους δέσμευση για βιωσιμότητα.

Πράγματι, τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν ότι οι στρατηγικές βιωσιμότητας των οργανισμών ενισχύουν την ικανότητά τους να προσελκύουν, να προσλαμβάνουν και να διατηρούν στο δυναμικό ταλαντούχους εργαζομένους. Οι οργανισμοί που πραγματοποιούν οργανωσιακές αλλαγές που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα δέχονται περισσότερες αιτήσεις για εργασία από τις αντίστοιχες του κλάδου.

## **Μοχλός 2: Ανάπτυξη ηγεσίας**

Οι οργανισμοί βασίζονται ολοένα και περισσότερο στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, προκειμένου να υλοποιήσουν τις πρωτοβουλίες βιωσιμότητας. Προκειμένου να υλοποιηθούν αυτές οι στρατηγικές είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να εφαρμόζουν αποτελεσματική ηγεσία.

Μερικοί οργανισμοί έχουν την τύχη να έχουν ηγέτες που είναι παθιασμένοι και γνώστες της βιωσιμότητας, οι οποίοι μπορούν να καθοδηγήσουν τις αλλαγές που απαιτούνται για την επίτευξη της βιωσιμότητας και οι οποίοι μπορούν να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν νέα επίπεδα απόδοσης.

Οι ικανότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι ηγέτες προκειμένου να υποστηρίξουν τις προσπάθειες βιωσιμότητας των οργανισμών τους και να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους τους να κάνουν το ίδιο αναλύονται παρακάτω (Ashridge Business School, 2008).:



1. Πλαίσιο. Οι ηγέτες πρέπει να κατανοούν το μεταβαλλόμενο πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχουν οι οργανισμοί. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να κατανοούν τους οργανωσιακούς κινδύνους και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται λόγω των περιβαλλοντικών και κοινωνικών τάσεων.

Και πρέπει να γνωρίζουν τους τρόπους με τους οποίους ο τομέας τους καθώς και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως οι ρυθμιστικές αρχές, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις) ανταποκρίνονται σε αυτές τις τάσεις.

Τα ανώτατα στελέχη απαιτείται να είναι εξοπλισμένα με συγκεκριμένες δεξιότητες για να ανταποκριθούν σε αυτές τις πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας να αξιολογούν τους κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

2. Πολυπλοκότητα. Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που δημιουργεί η επιταγή για βιωσιμότητα είναι πολύπλοκες. Συχνά υπάρχει αβεβαιότητα και ασυμφωνία σχετικά με τις απαντήσεις που πρέπει να δοθούν στην προσπάθεια για την επίτευξη βιωσιμότητας.

Προκειμένου να διαχειριστούν αυτή την πολυπλοκότητα, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να είναι ευέλικτα, να βρίσκουν νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων, να μαθαίνουν γρήγορα από λάθη και να είναι σε θέση να εξισορροπήσουν βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις. Πρέπει επίσης να κατανοούν την αλληλεξάρτηση των ενεργειών των διάφορων ενδιαφερομένων μερών καθώς και τα ηθικά ζητήματα που αφορούν τις οργανωσιακές αποφάσεις.

3. Συνδεσιμότητα. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με τους παράγοντες που δραστηριοποιούνται στο ευρύτερο πολιτικό τοπίο και να γνωρίζουν πώς να οικοδομούν παραγωγικές σχέσεις με τους εξωτερικούς εταίρους – που μπορεί να είναι οι ρυθμιστικές αρχές, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, οι ηγέτες των τοπικών κοινοτήτων και ακόμη και οι ανταγωνιστές.

Δε αρκούν οι διαπραγματευτικές δεξιότητες, θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και στον αποτελεσματικό διάλογο και την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων. Οι ηγέτες θα πρέπει έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορούν να ασκήσουν επιρροή στον οργανισμό, να αξιολογούν πώς οι αποφάσεις και οι ενέργειες του οργανισμού τους επηρεάζουν αυτούς (θετικά και αρνητικά), να συμμετέχουν σε αποτελεσματικό διάλογο και να οικοδομούν συνεργασίες τόσο με τα εσωτερικά όσο και με τα εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

### **Μοχλός 3: Εκπαίδευση των εργαζομένων.**

Αρκετές μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι πολλοί εργαζόμενοι ενδιαφέρονται βαθιά για το περιβάλλον και την κοινωνική ευθύνη και θέλουν να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στις προσπάθειες βιωσιμότητας του οργανισμού τους. Οι οργανισμοί μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτήν την πρόθεση με διάφορους τρόπους – συμπεριλαμβανομένης της παροχής στους εργαζομένους ευκαιριών εκπαίδευσης που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα.

### **Μοχλός 4: Διαχείριση της απόδοσης.**

Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται την απόδοση του εργατικού δυναμικού επηρεάζει τη υλοποίηση στρατηγικών βιωσιμότητας. Οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν με σαφήνεια ποιες συμπεριφορές απαιτούνται, προκειμένου οι εργαζόμενοι να πρωτοστατήσουν σε προσπάθειες βιωσιμότητας. Και πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιες ενέργειες των εργαζομένων θα μετρώνται προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοσή τους. Η προσπάθεια για βιωσιμότητα μπορεί να συμπεριληφθεί ως ένα συστατικό στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να συνδέσουν τα συστήματα ανταμοιβής τους με την απόδοση όσον αφορά τη βιωσιμότητα.

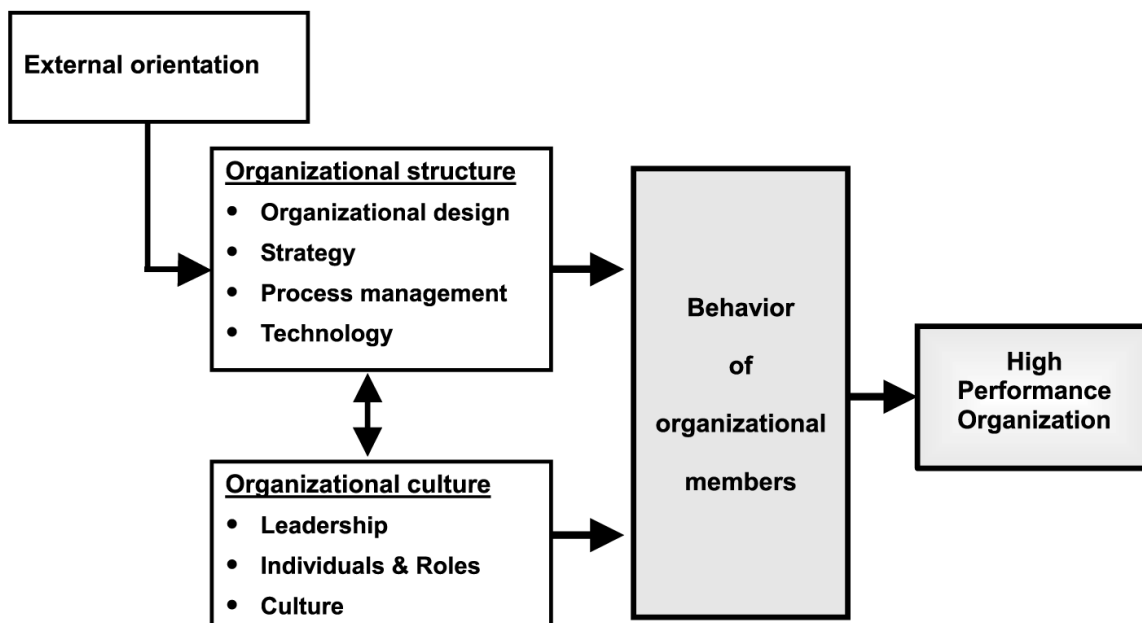
### **Μοχλός 5: Δέσμευση εργαζομένων**

Όταν οι εργαζόμενοι ασχολούνται με τη στρατηγική βιωσιμότητας του οργανισμού τους, εντοπίζουν, επικοινωνούν και επιδιώκουν ευκαιρίες για την εκτέλεση αυτής της στρατηγικής. Οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν δέσμευση στους εργαζομένους με πολλά μέσα, όπως το να τους προσκαλέσουν να μοιραστούν τις ιδέες τους με τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και με το να τους δώσουν ευκαιρίες να συνεισφέρουν εθελοντικά σε προγράμματα της τοπικής κοινωνίας.

Η επιτακτική ανάγκη για βιωσιμότητα αναδιαμορφώνει το τοπίο των οργανισμών. Για να αποκτήσουν υψηλή απόδοση οι οργανισμοί πρέπει να αναζητήσουν νέους τρόπους προκειμένου να επιδείξουν περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη και να ώθησουν την καινοτομία στις οργανωσιακές διαδικασίες, στις διοικητικές πρακτικές τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

### 3.3 Οι οχτώ παράγοντες των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, de Waal (2007).

Ο de Waal (2007) συνδύασε την εργασία των Kotter και Heskett (1992) και Scott Morton (2003) για να προτείνει οκτώ παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο τα μέλη του οργανισμού επιδεικνύουν συμπεριφορά καθοδηγούμενη από την απόδοση, η οποία, με τη σειρά της, προσδιορίζει εάν ο οργανισμός είναι Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης. Αυτά είναι ο οργανωσιακός σχεδιασμός, η στρατηγική, η διαχείριση διαδικασιών, η τεχνολογία, η ηγεσία, τα άτομα και οι ρόλοι, η κουλτούρα και ο εξωτερικός προσανατολισμός.



**Σχήμα 6.** Το πλαίσιο με τους οχτώ παράγοντες που επηρεάζουν την υψηλή απόδοση, (de Waal, 2007).

Πίσω από κάθε παράγοντα ομαδοποιούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των οργανισμών.

#### **A. Χαρακτηριστικά οργανωσιακού σχεδιασμού.**

Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

A1. Τονώνει την διαλειτουργική και διαοργανωσιακή συνεργασία.

A2. Απλοποιεί τον οργανισμό μειώνοντας τα όρια και τα εμπόδια μεταξύ των διαφόρων μονάδων του οργανισμού γύρω από αυτές.

A3. Προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών σε επίπεδο οργανισμού.

A4. Ευθυγραμμίζει συνεχώς τον οργανισμό με τις μεταβαλλόμενες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες.

## **B. Χαρακτηριστικά στρατηγικής.**

Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

- B1. Καθορίζει ένα ισχυρό όραμα που συναρπάζει και προκαλεί.
- B2. Εξισορροπεί τη μακροπρόθεσμη και τη βραχυπρόθεσμη εστίαση.
- B3. Θέτει σαφείς, φιλόδοξους, μετρήσιμους και εφικτούς στόχους.
- B4. Δημιουργεί σαφήνεια και κοινή κατανόηση της κατεύθυνσης και της στρατηγικής του οργανισμού.
- B5. Υιοθετεί τη στρατηγική που θα ξεχωρίσει τον οργανισμό.
- B6. Ευθυγραμμίζει τη στρατηγική και τους στόχους με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και δημιουργεί ανθεκτικά και προσαρμοστικά σχέδια για την επίτευξή τους.

## **Γ. Χαρακτηριστικά της διαδικασίας.**

Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

- Γ1. Σχεδιάζει μια καλή και δίκαιη δομή ανταμοιβής και κινήτρων.
- Γ2. Συνεχώς καινοτομεί στα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες.
- Γ3. Συνεχώς απλοποιεί και βελτιώνει όλες τις διαδικασίες του οργανισμού.
- Γ4. Δημιουργεί μια άκρως διαδραστική εσωτερική επικοινωνία.
- Γ5. Μετράει ό,τι έχει σημασία.
- Γ6. Αναφέρει σε όλους τις οικονομικές και μη οικονομικές πληροφορίες που απαιτούνται για τη βελτίωση.
- Γ7. Προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.
- Γ8. Προσπαθεί να είναι ένας οργανισμός βέλτιστων πρακτικών.
- Γ9. Αξιοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους.

## **Δ. Χαρακτηριστικά της τεχνολογίας.**

Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

- Δ1. Εφαρμόζει ευέλικτα συστήματα ΤΠΕ (τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας) σε όλο τον οργανισμό.
- Δ2. Εφαρμόζει φιλικά προς τον χρήστη εργαλεία ΤΠΕ για να αυξήσει τη χρησιμοποίησή τους.

## **Ε. Χαρακτηριστικά ηγεσίας.**

Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

- E1. Διατηρεί και ενισχύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα.
- E2. Ζει με ακεραιότητα και δίνει το παράδειγμα.
- E3. Εφαρμόζει αποφασιστική λήψη αποφάσεων με επίκεντρο τη δράση.
- E4. Υποστηρίζει και διευκολύνει.
- E5. Επεκτείνει τα όρια τα δικά του και των ανθρώπων γύρω του.
- E6. Ασκεί αποτελεσματική, εστιασμένη και ισχυρή ηγεσία.
- E7. Επιτρέπει πειράματα και λάθη.
- E8. Εμπνέει τους ανθρώπους να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα.
- E9. Αναπτύσσει ηγέτες μέσα από τον οργανισμό.
- E10. Παρακινεί την αλλαγή και τη βελτίωση.

E11. Συγκεντρώνει μια ποικιλόμορφη και συμπληρωματική ομάδα διοίκησης και εργατικού δυναμικού.

E12. Έχει ηγέτες οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα.

E13. Έχει ηγέτες οι οποίοι είναι ταπεινοί με αυτοπεποίθηση.

E14. Έχει ηγέτες οι οποίοι κρατούν τους ανθρώπους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα και να είναι αποφασιστικοί με όσους δεν αποδίδουν.

### **ΣΤ Χαρακτηριστικά ατόμων και ρόλων.**

Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

ΣΤ1. Δημιουργεί έναν οργανισμό μάθησης.

ΣΤ2. Προσελκύει εξαιρετικούς ανθρώπους με συμπεριφορά «μπορώ να κάνω» οι οποίοι ταιριάζουν στην κουλτούρα του οργανισμού.

ΣΤ3. Εμπλέκει και κάνει το εργατικό δυναμικό να συμμετέχει.

ΣΤ4. Δημιουργεί έναν ασφαλή χώρο εργασίας.

ΣΤ5. Κατακτά τις βασικές ικανότητες και γίνεται καινοτόμος σε αυτές.

ΣΤ6. Αναπτύσσει τους ανθρώπους ώστε να είναι ανθεκτικοί και ευέλικτοι.

ΣΤ7. Ευθυγραμμίζει τη συμπεριφορά και τις αξίες των εργαζομένων με τις αξίες και την κατεύθυνση του οργανισμού.

### **Z. Χαρακτηριστικά της κουλτούρας.**

Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

Z1. Ενδυναμώνει τους ανθρώπους και τους δίνει ελευθερία να αποφασίζουν και να ενεργούν.

Z2. Καθιερώνει ισχυρές και ουσιαστικές βασικές αξίες.

Z3. Αναπτύσσει και διατηρεί μια κουλτούρα με γνώμονα την απόδοση.

Z4. Δημιουργεί μια κουλτούρα διαφάνειας και εμπιστοσύνης.

Z5. Δημιουργεί μια κοινή ταυτότητα και μια αίσθηση κοινότητας.

### **H. Χαρακτηριστικά εξωτερικού προσανατολισμού.**

Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης:

H1. Συνεχώς προσπαθεί να βελτιώσει τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

H2. Διατηρεί καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

H3. Παρακολουθεί το περιβάλλον με συνέπεια και ανταποκρίνεται επαρκώς.

H4. Επιλέγει να ανταγωνιστεί και να συγκριθεί με τους καλύτερους της αγοράς.

H5. Αναπτύσσεται μέσω συνεργασιών και αποτελεί μέρος ενός δικτύου που δημιουργεί αξία.

H6. Εισάγει μόνο νέα αντικείμενα που συμπληρώνουν τα δυνατά σημεία του οργανισμού. (de Waal(2006), rev. 2010).

### 3.4 Το πρότυπο High Performance Organization Framework του de Waal

Επιπλέον, ο de Waal έκανε μια αξιοσημείωτη προσπάθεια να αναθεωρήσει, να συνθέσει, να δοκιμάσει και να συλλάβει ένα νέο πλαίσιο για τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης.

Το πλαίσιο αποτελείται από ένα σύνολο ακαδημαϊκά επικυρωμένων παραγόντων και χαρακτηριστικών που έχουν θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή απόδοση (de Waal & de Haas, 2018).

Διεξήγαγε μια έρευνα που αποτελείται από δύο φάσεις.

Η πρώτη περιελάμβανε περιγραφική βιβλιογραφική ανασκόπηση και επιλογή βιβλιογραφίας για τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης. Ως αποτέλεσμα, επιλέχθηκαν 290 δημοσιεύσεις, συνοψίστηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν από τον de Waal και τους βοηθούς του.

Η δεύτερη φάση αφορούσε την πρακτική έρευνα, με ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε πολλά μέρη σε όλο τον κόσμο. Κατά την περίοδο 2006–2007, υπήρξαν 2.601 απαντήσεις από σχεδόν 1.300 οργανισμούς. Μετά από στατιστική ανάλυση, **πέντε (5) παράγοντες με τριανταπέντε (35) χαρακτηριστικά** βρέθηκαν να συσχετίζονται με τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης.

#### **i. Α' φάση της έρευνας.**

Η πρώτη φάση ( **Α' φάση**) της έρευνας περιλάμβανε περιγραφική βιβλιογραφική ανασκόπηση και επιλογή βιβλιογραφίας για τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης.

Τα κριτήρια συμπερίληψης βασίστηκαν στο εάν η μελέτη: α) στόχευε συγκεκριμένα στον εντοπισμό παραγόντων υψηλής απόδοσης ή βέλτιστων πρακτικών, β) περιελάμβανε είτε μια έρευνα με αρκετά μεγάλο αριθμό ερωτηθέντων που τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να θεωρηθούν (αρκετά) αντιπροσωπευτικά ή μελέτες περιπτώσεων (σε βάθος) πολλών οργανισμών όπου τα αποτελέσματα ήταν τουλάχιστον έγκυρα για περισσότερους από έναν οργανισμούς, γ) χρησιμοποίησε τριγωνισμό χρησιμοποιώντας περισσότερες από μία ερευνητικές μεθόδους, και δ) περιελάμβανε γραπτή τεκμηρίωση που περιείχε απολογισμό και αιτιολόγηση της μεθόδου έρευνας, της ερευνητικής προσέγγισης και της επιλογής του

πληθυσμού της έρευνας, μια καλά περιγραφόμενη ανάλυση και αποτελέσματα και συμπεράσματα που να επιτρέπουν την αξιολόγηση της ποιότητας της ερευνητικής μεθόδου.

Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας απέδωσε **290 μελέτες** που ικανοποιούσαν όλα ή μερικά από αυτά τα τέσσερα κριτήρια.

Η διαδικασία αναγνώρισης των χαρακτηριστικών των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης αποτελούνταν από μια αλληλουχία βημάτων. Πρώτον, στοιχεία που οι ίδιοι οι συγγραφείς θεωρούσαν απαραίτητα για την υψηλή απόδοση αντλήθηκαν από κάθε δημοσίευση. Αυτά τα στοιχεία στη συνέχεια καταχωρήθηκαν σε μια μήτρα, η οποία απαριθμούσε όλους τους παράγοντες που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο.

Επειδή οι διάφοροι συγγραφείς χρησιμοποίησαν διαφορετικές ορολογίες στις δημοσιεύσεις τους, παρόμοια στοιχεία τοποθετήθηκαν σε ομάδες και σε κάθε ομάδα – που αργότερα ονομάστηκε «χαρακτηριστικό» – δόθηκε η κατάλληλη περιγραφή.

Στη συνέχεια, κατασκευάστηκε **ένας πίνακας** για κάθε **παράγοντα που απαριθμούσε έναν αριθμό χαρακτηριστικών**. Συνολικά, εντοπίστηκαν 189 χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια υπολογίστηκε για καθένα, η «σταθμισμένη σημασία», δηλαδή ο αριθμός των φορών που εμφανίστηκε το καθένα χαρακτηριστικό στις επιμέρους κατηγορίες μελέτης (de Waal & de Haas, 2018).

Τέλος, τα χαρακτηριστικά με **σταθμισμένη σημασία τουλάχιστον 6%**, συνολικά **35**, επιλέχθηκαν ως τα **χαρακτηριστικά** που δυνητικά συνθέτουν έναν Οργανισμό Υψηλής Απόδοσης (de Waal & Wang, 2017).

## **ii. Β΄ φάση της έρευνας.**

Κατά τη δεύτερη φάση (**Β΄ φάση**), τα 35 πιθανά χαρακτηριστικά των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης συμπεριλήφθηκαν σε μια έρευνα, που διενεργήθηκε παγκοσμίως, μέσω της διανομής ερωτηματολογίου, το οποίο χορηγήθηκε κατά τη διάρκεια διαλέξεων και εργαστηρίων που διεξήγαγε ο συγγραφέας και οι συνεργάτες του σε στελέχη οργανισμών σε όλο τον κόσμο. (de Waal, 2006 rev. 2010, 2012a, b).

Οι ερωτηθέντες στο ερωτηματολόγιο κλήθηκαν να υποδείξουν πόσο καλά απέδωσε ο οργανισμός τους στα διάφορα χαρακτηριστικά των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης **σε μια**

κλίμακα από το 1 (πολύ κακή) έως το 10 (άριστα) και επίσης πόσο καλά απέδωσε σε σύγκριση με εκείνα ομάδας ομοειδών οργανισμών . Προέκυψαν δύο τύποι ανταγωνιστικής απόδοσης:

(1) **Σχετική Απόδοση (RP)** έναντι ανταγωνιστών:  $RP = 1 - ([RPT - RPW]/[RPT])$ ,  
Όπου RPT = **συνολικός αριθμός των ανταγωνιστών** και RPW = **αριθμός ανταγωνιστών με χειρότερες επιδόσεις**

και

(2) **ιστορικές επιδόσεις (HP)** των τελευταίων πέντε ετών (πιθανές απαντήσεις: χειρότερα, το ίδιο ή καλύτερα)

Αυτές οι υποκειμενικές μετρήσεις της οργανωσιακής απόδοσης αποτελούν αποδεκτούς δείκτες πραγματικής απόδοσης (Jing and Avery, 2008). Το ερωτηματολόγιο έδωσε 2.015 απαντήσεις από 1.470 οργανισμούς (de Waal, 2006 rev. 2010, 2012a, b).

Η προκύπτουσα συσχέτιση ήταν η αναμενόμενη: οι οργανισμοί με υψηλή απόδοση σημείωσαν υψηλότερη βαθμολογία στα 35 χαρακτηριστικά HPO από τους οργανισμούς με χαμηλότερη απόδοση. Πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση κύριου συστατικού με περιστροφή στο πλάι στα 35 χαρακτηριστικά, η οποία οδήγησε σε πέντε διακριτούς παράγοντες HPO. Οι κλίμακες των παραγόντων έδειξαν αποδεκτή αξιοπιστία με τιμές άλφα Cronbach κοντά στο ή πάνω από 0,70.

Αυτοί οι πέντε (5) παράγοντες και τα συνοδευτικά τριανταπέντε (35) χαρακτηριστικά τους δείχνουν άμεση και θετική σχέση με την απόδοση του οργανισμού. Το πλαίσιο των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης (High Performance Organization Framework) αποτελείται από αυτούς τους πέντε παράγοντες HPO και τα υποκείμενα χαρακτηριστικά τους (de Waal, 2017; de Waal & Wang, 2017).

### iii. Οι πέντε παράγοντες HPO είναι:

1. Ποιότητα της Διοίκησης
2. Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση
3. Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός



#### **4. Συνεχής Βελτίωση και Ανανέωση**

#### **5. Ποιότητα Εργαζομένων**

Οι δύο πρώτοι παράγοντες συσχετίζουν τους ανθρώπους του οργανισμού με την ποιότητα, τόσο τη διοίκηση όσο και τους εργαζομένους, ενώ οι υπόλοιποι τρεις παράγοντες αναφέρονται στις στάσεις τους σχετικά με την εργασία και την εστίαση στο στόχο (de Waal, 2008).

Η σημασία της μελέτης εστιάζεται στο γεγονός ότι οι παράγοντες για την υψηλή απόδοση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πλαίσιο κατά τη διάρκεια έρευνας σε επιτυχημένους οργανισμούς για να προσδιοριστεί ποιες ενέργειες ανέλαβαν οι οργανισμοί αυτοί για να γίνουν και να παραμείνουν επιτυχημένοι.

Οι πέντε παράγοντες των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης περιγράφονται παρακάτω.

#### **Παράγοντας 1. Ποιότητα της Διοίκησης (Μαναντζμεντ).**

Ο πρωταρχικός παράγοντας που χαρακτηρίζει τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης είναι η ποιότητα της διοίκησης (μάναντζμεντ) του οργανισμού. Σε έναν τέτοιο οργανισμό, η διοίκηση συνδυάζει πολλά χαρακτηριστικά. Διατηρεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης, εκτιμώντας την αφοσίωση των εργαζομένων, δείχνοντας σεβασμό στους ανθρώπους, δημιουργώντας και διατηρώντας ατομικές σχέσεις, ενθαρρύνοντας την πίστη και την εμπιστοσύνη στους άλλους και αντιμετωπίζοντας τους ανθρώπους δίκαια. Οι διευθυντές των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης ζουν με ακεραιότητα και αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση καθώς είναι ειλικρινείς, δείχνουν δέσμευση, ενθουσιασμό και σεβασμό, έχουν ένα ισχυρό σύνολο ηθικών αξιών και προτύπων, είναι αξιόπιστοι και συνεπείς, διατηρούν μια αίσθηση ευαλωτότητας και δεν είναι αυτάρεσκοι.

Εφαρμόζουν αποφασιστική, εστιασμένη στη δράση τακτική λήψης αποφάσεων αποφεύγοντας την υπερανάλυση και αντ' αυτού καταλήγουν σε αποφάσεις και αποτελεσματικές ενέργειες, ενώ ταυτόχρονα ενθαρρύνουν την ανάληψη δράσης από άλλους. Η διοίκηση των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης καθοδηγεί και διευκολύνει τους εργαζόμενους να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα υποστηρίζοντάς τους και βοηθώντας τους, προστατεύοντάς τους από εξωτερικές παρεμβολές και όντας συνεχώς διαθέσιμοι για αυτούς. Η διοίκηση κρατάει τους ανθρώπους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα και είναι αποφασιστική για αυτούς που δεν αποδίδουν, εστιάζοντας πάντα στην επίτευξη των

αποτελεσμάτων, διατηρώντας σαφή υπευθυνότητα για την απόδοση και λαμβάνοντας σκληρές αποφάσεις. Οι διευθυντές αναπτύσσουν ένα αποτελεσματικό, σίγουρο και ισχυρό στυλ διοίκησης μεταδίδοντας τις αξίες του οργανισμού και διασφαλίζοντας ότι η στρατηγική του οργανισμού είναι γνωστή και την ενστερνίζονται όλα τα μέλη του.

### **Παράγοντας 2: Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση.**

Ο δεύτερος παράγοντας των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης αφορά χαρακτηριστικά που δημιουργούν μια ανοιχτή κουλτούρα στον οργανισμό και χρησιμοποιούν τη διαφάνεια για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η διοίκηση εκτιμά τις απόψεις των εργαζομένων, συμμετέχοντας συχνά σε διάλογο μαζί τους και εμπλέκοντάς τους σε όλες τις σημαντικές οργανωσιακές διαδικασίες. Είναι δεκτική στους πειραματισμούς και τα λάθη επιτρέποντας την ανάληψη ρίσκου, παίρνοντας ρίσκα η ίδια και θεωρώντας τα λάθη ως ευκαιρία για μάθηση. Από αυτή την άποψη, η διοίκηση καλωσορίζει και υποκινεί την αλλαγή προσπαθώντας συνεχώς για ανανέωση, αναπτύσσοντας δυναμικές διαχειριστικές ικανότητες για την ενίσχυση της ευελιξίας και συμμετέχοντας προσωπικά σε δραστηριότητες αλλαγής. Οι άνθρωποι σε έναν Οργανισμό Υψηλής Απόδοσης αφιερώνουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία, την ανταλλαγή γνώσεων και μαθαίνουν να αποκτούν νέες ιδέες για να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα και να μετατρέψουν ολόκληρο τον οργανισμό σε καθοδηγούμενο με βάση την απόδοση.

### **Παράγοντας 3: Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός.**

Ο τρίτος παράγοντας των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης τονίζει ότι η μακροπρόθεσμη δέσμευση είναι πολύ πιο σημαντική από το βραχυπρόθεσμο κέρδος. Αυτή η μακροπρόθεσμη δέσμευση ισχύει για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού—δηλαδή, όχι μόνο τους μετόχους αλλά και τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και την κοινωνία γενικότερα. Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης προσπαθεί συνεχώς να βελτιώσει τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη μαθαίνοντας τι θέλουν οι πελάτες, κατανοώντας τις αξίες τους, χτίζοντας άριστες σχέσεις μαζί τους, έχοντας άμεση επαφή μαζί τους, εμπλέκοντάς τους, και εστιάζοντας στη συνεχή ενίσχυση της αξίας των πελατών. Διατηρεί καλές και μακροπρόθεσμες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη με το να δικτυώνεται εκτενώς, να είναι γενναιόδωρος στην κοινωνία και δημιουργώντας αμοιβαία επωφελείς ευκαιρίες και σχέσεις «win-win». Ένας τέτοιος οργανισμός αναπτύσσεται επίσης μέσω συνεργασιών με προμηθευτές και πελάτες, δημιουργώντας ισχυρή δικτύωση. Η διοίκηση ενός Οργανισμού Υψηλής Απόδοσης δεσμεύεται στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα,

εξισορροπώντας το κοινό καλό και το προσωπικό συμφέρον και διδάσκοντας στα μέλη να βάζουν πρώτα τις ανάγκες του οργανισμού ως σύνολό. Αναπτύσσει τους νέους μάνατζερ από τις τάξεις της ενθαρρύνοντας τους ανθρώπους να γίνουν ηγέτες, καλύπτοντας θέσεις με ταλέντα από τον οργανισμό και προωθώντας την ηγεσία από μέσα. Τέλος δημιουργεί έναν ασφαλή χώρο εργασίας δίνοντας στους ανθρώπους μια αίσθηση σωματικής και ψυχικής ασφάλειας και ασφάλειας εργασίας, απολύοντας άτομα μόνο ως έσχατη λύση.

#### **Παράγοντας 4: Συνεχής Βελτίωση και Ανανέωση.**

Ο τέταρτος παράγοντας είναι εναρμονισμένος με μια τάση που απασχολεί τους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια: τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία. Αυτή η τάση ξεκινά με ένα οργανισμό που υιοθετεί μια στρατηγική που τον διαφοροποιεί από τους άλλους, αναπτύσσοντας πολλές νέες ευκαιρίες και εναλλακτικές λύσεις για την εξυπηρέτηση των πελατών του. Μετά από αυτό, ο οργανισμός θα κάνει ό,τι μπορεί για να εκτελέσει αυτή τη μοναδική στρατηγική. Απλοποιεί, βελτιώνει και ευθυγραμμίζει συνεχώς όλες τις διαδικασίες του για να αναπτύξει την ικανότητά του να ανταποκρίνεται στα γεγονότα αποδοτικά και αποτελεσματικά και να εξαλείψει περιττές διαδικασίες, εργασίες και υπερφόρτωση πληροφοριών. Ο οργανισμός επίσης μετρά και αναφέρει ό,τι έχει σημασία, και έτσι μετρά αυστηρά την πρόοδο, κατά συνέπεια παρακολουθεί την εκπλήρωση του στόχου και αντιμετωπίζει τα δύσκολα γεγονότα. Αναφέρει αυτά τα γεγονότα στη διοίκηση και σε όλους τους άλλους στον οργανισμό, έτσι ώστε όλα τα μέλη του οργανισμού να έχουν πρόσβαση στις οικονομικές και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες που χρειάζονται για τη βελτίωση. Οι άνθρωποι σε έναν τέτοιο οργανισμό αισθάνονται μια ηθική υποχρέωση να προσπαθήσουν για τα καλύτερα αποτελέσματα. Ο οργανισμός καινοτομεί συνεχώς στα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες, δημιουργώντας έτσι νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναπτύσσοντας γρήγορα νέα προϊόντα και υπηρεσίες για να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς. Επίσης, καινοτομεί στις βασικές του ικανότητες «core competencies» αποφασίζοντας και εμμένοντας σε αυτό που κάνει καλύτερα, διατηρώντας τις βασικές ικανότητες εντός του οργανισμού και αναθέτοντας σε εξωτερικούς συνεργάτες αντικείμενα που σχετίζονται με τις μη βασικές.

#### **Παράγοντας 5: Ποιότητα των Εργαζομένων.**

Συμπληρωματικά με τον πρώτο παράγοντα των οργανισμών υψηλής απόδοσης, την υψηλή ποιότητα του μάνατζμεντ, ο πέμπτος παράγοντας αφορά την ποιότητα του εργατικού δυναμικού. Ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης φροντίζει να συγκεντρώνει μια

ποικιλότητα και συμπληρωματική ομάδα διοίκησης και εργατικού δυναμικού. Προσλαμβάνει ένα εργατικό δυναμικό με μέγιστη ευελιξία για να βοηθήσει στην ανίχνευση των πολυπλοκότητων στις λειτουργίες και να υποκινήσει τη δημιουργικότητα στην επίλυσή τους. Ένα τέτοιος οργανισμός αναπτύσσει συνεχώς τους εργαζομένους του εκπαιδευοντάς τους να είναι ταυτόχρονα ανθεκτικοί και εύελκτοι, επιτρέποντάς τους να μαθαίνουν από άλλους συνάπτοντας συνεργασίες με προμηθευτές και πελάτες, εμπνέοντάς τους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, ώστε να μπορούν να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Τέλος τους καθιστά υπεύθυνους για την απόδοση, ώστε να είναι δημιουργικοί στην αναζήτηση νέων παραγωγικών τρόπων για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (de Waal, 2010; de Waal, A. and Tan Akaraborworn, 2013; de Waal et al, 2014; de Waal,& De Bono, 2020)

Το πλαίσιο για τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης (High Performance Organization Framework) δείχνει ότι υπάρχει μια άμεση και θετική σχέση μεταξύ των πέντε παραγόντων και της ανταγωνιστικής απόδοσης (de Waal & Goedegebuure, 2017): όσο υψηλότερες είναι οι βαθμολογίες στους παράγοντες (βαθμολογίες), τόσο καλύτερα είναι τα αποτελέσματα του οργανισμού, και όσο χαμηλότερες είναι οι βαθμολογίες τόσο χαμηλότερη είναι η ανταγωνιστική απόδοση.



Σχήμα 7. Το πλαίσιο των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, de Waal (2008).

Η γνώση των παραγόντων των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης επιτρέπει στη διοίκηση να προσδιορίσει την κατάσταση απόδοσης του δικού της οργανισμού. Ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει το επίπεδο απόδοσής του ζητώντας από τη διοίκηση και τους υπαλλήλους του να συμπληρώσουν **το ερωτηματολόγιο HPO**, το οποίο αποτελείται από ερωτήσεις που βασίζονται στα 35 χαρακτηριστικά με πιθανές απαντήσεις σε απόλυτη κλίμακα από 1 (πολύ κακή σε αυτό το χαρακτηριστικό) έως 10 (άριστα σε αυτό χαρακτηριστικό), και στη συνέχεια **να υπολογίσει τη μέση βαθμολογία στους παράγοντες υψηλής απόδοσης**. Αυτές οι μέσες βαθμολογίες υποδεικνύουν πού πρέπει να αναλάβει δράση ο οργανισμός για να βελτιωθεί, προκειμένου να γίνει Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης.

Οι βαθμολογίες στους πέντε παράγοντες HPO (Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης) μπορούν να απεικονιστούν σε ένα γράφημα. Αυτό το γράφημα δείχνει εάν ο οργανισμός είναι υψηλής απόδοσης ή όχι, καθώς για να είναι υψηλής απόδοσης, **η μέση βαθμολογία κάθε παράγοντα πρέπει να είναι τουλάχιστον 8,5** (de Waal, 2008; de Waal & De Bono, 2020).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

### Εφαρμογές του πλαισίου High Performance Organization Framework

Το πλαίσιο HPO στοχεύει να καθοδηγήσει τους οργανισμούς στη μετάβασή τους από την μέση προς την υψηλή απόδοση. Από τη δημοσίευση του πλαισίου (2007) η αποτελεσματικότητα του έχει αξιολογηθεί και επικυρωθεί σε διάφορες μελέτες:

- στους οργανισμούς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (de Waal and Tan Akaraborworn, 2013; de Waal & De Bono, 2020),
- στον δημόσιο τομέα (de Waal & Mulimbika, 2017),
- στον τομέα της εκπαίδευσης (de Waal και Chachage, 2011; de Waal & Sultan, 2012),
- στον τομέα της πρόνοιας (de Waal, 2017),
- στον τραπεζικό τομέα (de Waal et al., 2009; de Waal and Frijns, 2011),
- στο τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης (Mroueh & de Waal, 2018),
- στον κατασκευαστικό τομέα (de Waal, & Wang, 2017),
- στον τομέα τροφίμων (de Waal and de Haas, 2016),
- στον τομέα λιανικής (de Waal, 2012),
- στον τομέα τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (de Waal, 2012), κ.α.

Ενδεικτικά παρουσιάζονται οι ακόλουθες:

#### **1. Διάγνωση του επιπέδου απόδοσης των οργανισμών της Μάλτας με χρήση του πλαισίου HPO (de Waal and de Bono, 2020).**

Η μελέτη αυτή διερεύνησε εάν το πλαίσιο Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τους οργανισμούς της Μάλτας για να αξιολογήσουν την απόδοσή τους, να εντοπίσουν πιθανά προβλήματα και δυνατότητες βελτίωσης. Η εισαγωγή της Μάλτας στην Ευρωπαϊκή Ένωση αύξησε σημαντικά τον ανταγωνισμό στη χώρα και οι οργανισμοί της χώρας καθώς και οι ξένες θυγατρικές αναγκάστηκαν να συμβαδίσουν με τα διεθνή πρότυπα

ποιότητας στις λειτουργίες τους και το ανθρώπινο δυναμικό. Έπρεπε να αλλάξουν την συνολική προσέγγιση διοίκησης και να αναβαθμίσουν τον τρόπο εργασίας τους.

Η έρευνα διεξήχθη στο πλαίσιο ενός διήμερου σεμιναρίου στη Μάλτα σχετικά με τους ΗΡΟ. Το μάθημα απευθυνόταν σε διευθυντές οργανισμών με έδρα τη χώρα. Πριν ξεκινήσει το σεμινάριο, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο ΗΡΟ. Κατά την πρώτη ημέρα του σεμιναρίου, συζητήθηκε η ανάγκη για δημιουργία Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης. Επεξηγήθηκε η διαδικασία ανάπτυξης του πλαισίου ΗΡΟ και δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στα χρηματοοικονομικά και μη οφέλη από την εφαρμογή του. Στο τέλος της διαδικασίας εξετάστηκαν οι βαθμολογίες ΗΡΟ των οργανισμών της Μάλτας, οι οποίες αποτελούνταν από τον μέσο όρο των βαθμολογιών των συμμετεχόντων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν οι οργανισμοί της Μάλτας βαθμολογούνται ελαφρώς υψηλότερα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, με τη μεγαλύτερη διαφορά να εντοπίζεται στον παράγοντα μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα απασχολούνταν σε οργανισμούς, οι οποίοι είχαν εκδηλώσει ενδιαφέρον για το θέμα και ήδη εργάζονταν πάνω στην διαρκή βελτίωση. Επίσης σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα είχαν βαθμολογίες υψηλότερες από αυτές των οργανισμών του δημοσίου τομέα.

Κατά τη διάρκεια της δεύτερης ημέρας του σεμιναρίου, οι συμμετέχοντες σε ομάδες πραγματοποίησαν τη Διάγνωση ΗΡΟ. Αυτό συνίστατο σε μια εις βάθος ανάλυση και συζήτηση των βαθμολογιών των παραγόντων και των χαρακτηριστικών ΗΡΟ. Προσδιορίστηκαν σημεία όπου πρέπει να δοθεί προσοχή και που χρήζουν βελτίωσης και σχεδιάστηκαν βελτιωτικές δράσεις. Καταρτίστηκε ένα Σχεδίο Δράσης ΗΡΟ και επανεξετάστηκαν τρόποι μετάβασης των οργανισμών της Μάλτας προς την υψηλή απόδοση .

Θεωρητικά, η έρευνα συνέβαλε στη βιβλιογραφία ΗΡΟ καθώς ήταν η πρώτη μελέτη που χρησιμοποίησε το πλαίσιο ΗΡΟ στη Μάλτα. Πρακτικά, τα αποτελέσματα της έρευνας παρείχαν στους μάνατζερ της Μάλτας την τεχνική για να βελτιώσουν σημαντικά τους οργανισμούς τους και να τους κάνουν περισσότερο ανταγωνιστικούς.

## **2. Μια διαχρονική μελέτη για την αποτελεσματικότητα του τότε πλαισίου HPO. Η περίπτωση ενός οργανισμού κοινωνικής φροντίδας και αποκατάστασης (de Waal, 2017).**

Το πλαίσιο HPO εφαρμόστηκε στον LIMOR, έναν οργανισμό κοινωνικής φροντίδας και αποκατάστασης στην Ολλανδία. Σκοπός του οργανισμού είναι να προσφέρει φροντίδα και υποστήριξη σε άτομα που έχουν δυσκολίες στην κοινωνική ζωή, είναι ή βρίσκονται σε κίνδυνο να μείνουν άστεγοι, με απώτερο στόχο την κοινωνική επανένταξη. Εξυπηρετεί άστεγους, εξαρτημένους, πρώην κρατούμενους, άτομα με ζητήματα ψυχικής υγείας και άτομα με χρέη. Ο οργανισμός χωρίζεται σε έντεκα διαφορετικές οργανικές μονάδες τα DDU's. Κάθε DDU έχει τον δικό της ρόλο στη διαδικασία της πρωτοβάθμιας φροντίδας.

Η έρευνα είχε ως στόχο να ανακαλύψει εάν το πλαίσιο HPO αποτελούσε μια κατάλληλη τεχνική βελτίωσης, η οποία θα αύξανε την απόδοση του οργανισμού. Η μελέτη είχε διαχρονική φύση «longitudinal nature» και συνίστατο στη διεξαγωγή μιας Διάγνωσης HPO δύο φορές στον οργανισμό.

Η πρώτη διάγνωση HPO έγινε το 2012. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο HPO διανεμήθηκε σε όλο το προσωπικό του οργανισμού. Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι βαθμολογίες HPO, συνοψίστηκαν και παρουσιάστηκαν σε ένα γράφημα που απεικόνιζε την απόδοση του LIMOR σε σχέση με τη μέση βαθμολογία ενός HPO, σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με δεκαοχτώ (18) διευθυντές και υπαλλήλους. Οι ερωτηθέντες επιλέχθηκαν με βάση τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο. Ακολούθως η ομάδα ανέλυσε τα δεδομένα από τα ερωτηματολόγια και τις περιλήψεις των συνεντεύξεων. Εντοπίστηκαν τομείς προς βελτίωση και συζητήθηκε ένα Σχέδιο Δράσης.

Την περίοδο που ακολούθησε την πρώτη Διάγνωση HPO, ο οργανισμός υλοποίησε μια σειρά από δράσεις στους τρεις τομείς προς βελτίωση που είχαν εντοπιστεί, οι οποίες ως επί το πλείστον καθοδηγούνταν από τους διευθυντές των DDU's και από ειδικές διεπιστημονικές ομάδες έργου.

Μετά από τρία χρόνια, η ομάδα διοίκησης του έργου διεξήγαγε μια νέα διάγνωση HPO. Στη δεύτερη διάγνωση, μετρήθηκε η αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων που υλοποίησε ο



οργανισμός για την αντιμετώπιση των συστάσεων που προέρχονται από την πρώτη διάγνωση HPO. Η δεύτερη διάγνωση έδειξε ότι το πλαίσιο HPO χρησιμοποιήθηκε κυρίως για την αποτροπή και τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων των εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, και έτσι βοήθησε το LIMOR να αποδώσει καλύτερα από οργανισμούς που δραστηριοποιούνταν στο ίδιο τομέα.

Ως κύριοι παράγοντες επιτυχίας προσδιορίστηκαν: α. η ανάληψη παρεμβάσεων που βελτίωσαν την επικοινωνία και το διάλογο μεταξύ του προσωπικού του LIMOR, βοηθώντας τους έτσι να αντιμετωπίζουν τα ζητήματα γρήγορα και να λαμβάνουν πληροφορίες για το πώς να βελτιώσουν τις διαδικασίες, και,

β. η υλοποίηση δράσεων που αποφόρτιζε τους ανθρώπους από περιττές διαδικασίες στις καθημερινές τους δραστηριότητες και τους παρείχε με πληροφορίες που μπορούσαν χρησιμοποιήσουν στα καθημερινά εργασιακά τους καθήκοντα.

### **3. Εφαρμογή του πλαισίου HPO στην εκπαίδευση: Η περίπτωση του Πολυτεχνείου Παλαιστίνης (Palestine Polytechnic University - PPU) (de Waal & Sultan, 2012).**

Ο σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να εξετάσει τη δυνατότητα εφαρμογής του πλαισίου HPO στην εκπαίδευση και συγκεκριμένα στο Πολυτεχνείο της Παλαιστίνης (PPU). Αναφορικά με την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, αρχικά πραγματοποιήθηκε ένα εργαστήριο «workshop» με τη διοίκηση, το προσωπικό και τους Καθηγητές στις εγκαταστάσεις του Πανεπιστημίου στη Χεβρόνα. Κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου, οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο HPO, προκειμένου να αποτυπωθεί η κατάσταση απόδοσης του οργανισμού.

Κατά τη διάρκεια ενός νέου «workshop» με τους εκπροσώπους του Πανεπιστημίου συζητήθηκε η προκύπτουσα βαθμολογία HPO και έγινε σύγκριση με τις βαθμολογίες άλλων οργανισμών που διατηρούνταν στη βάση δεδομένων των ερευνητών. Κατά τη διάρκειά του καθορίστηκαν αρχικές βελτιωτικές ενέργειες σχετικά με την απόδοση του οργανισμού, οι οποίες συμπεριλήφθηκαν σε ένα Σχέδιο Δράσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι το Πολυτεχνείο ήταν ένας οργανισμός μέσης βαθμολογίας, με μέσο όρο βαθμολογίας ΗΡΟ 6,8, που δεν απείχε πολύ τα αποτελέσματα άλλων οργανισμών της περιοχής. Ωστόσο, προέκυψαν δύο βασικά ζητήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν, προκειμένου να μετατραπεί το Πανεπιστήμιο σε ΗΡΟ.

Το πρώτο ζήτημα ήταν ότι η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης έπρεπε να βελτιωθεί, καθώς όλα όσα είχαν σημασία για την απόδοση στον οργανισμό δεν κοινοποιούνταν επαρκώς σε όλους τους ενδιαφερομένους. Το δεύτερο ζήτημα ήταν ότι η συμπεριφορά γύρω από την απόδοση των ανθρώπων του Πανεπιστημίου έπρεπε να ενισχυθεί, καθώς οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και δράσης διαρκούσαν πάρα πολύ και οι άνθρωποι δεν ήταν αρκετά ανθεκτικοί και ευέλικτοι στο να αντιμετωπίζουν γρήγορα τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Συμπερασματικά τα συμπεράσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι το πλαίσιο ΗΡΟ μπορεί να εφαρμοστεί και αξιολογήσει την κατάσταση της απόδοσης των οργανισμών στην περιοχή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

#### Ιστορική αναδρομή.

Οι πολιτικές και ιστορικές εξελίξεις που διαδραματίστηκαν στην Ελλάδα καθόρισαν άμεσα κι έμμεσα τη δημόσια διοίκηση ως θεσμό της κοινωνίας. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χρονολογείται από την ίδρυση του ελληνικού κράτους το 1830 και ουσιαστικά οικοδομήθηκε με βάση το Ναπολέοντειο διοικητικό μοντέλο, έχοντας ως βασικά χαρακτηριστικά τον συγκεντρωτισμό και την ιεραρχική οργάνωση (Spanou & Sotiropoulos, 2011)

Αργότερα, κατά την περίοδο του μεταπολέμου και καθώς στη χώρα επικρατούσε υστέρηση στους τομείς της πολιτικής, κοινωνικής και οικονομικής ζωής τέθηκε η ανάγκη ανασύστασης του κράτους μέσω της διοικητικής και οργανωτικής ανασυγκρότησης. Ουσιαστικά στο επίκεντρο της αναδιάρθρωσης του ελληνικού κράτους τοποθετήθηκε ο εκσυγχρονισμός του κρατικού μηχανισμού (Μακρυδημήτρης, 1999)

Στη συνέχεια, κατά την περίοδο της οικονομικής ανάκαμψης (1949-1973) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρατηρείται αδιαφάνεια καθώς εξαιτίας της εναλλαγής διαφόρων πολιτικών κομμάτων αναπτύσσεται το πελατειακό σύστημα. Το εναλλασσόμενο πολιτικό περιβάλλον καθώς και άλλοι παράγοντες δεν ευνόησαν την προώθηση μεταρρυθμίσεων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

#### Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα χαρακτηρίστηκε ως «Ο μεγάλος ασθενής», διότι τόσο η γραφειοκρατία όσο και η διαφθορά, επηρέασαν αρνητικά το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών με τελικό λήπτη τον πολίτη. Στο διοικητικό σύστημα της χώρας μας κυριαρχούσε πάντα ο συγκεντρωτισμός, ενώ το εκλεγόμενο πολιτικό κόμμα ασκούσε απόλυτο έλεγχο στη δημόσια διοίκηση δημιουργώντας διαύλους ελέγχου στο εσωτερικό της. Η παραπάνω κατάσταση είχε ως συνέπεια την αναποτελεσματικότητά της που αποτελεί και το κυρίαρχο θέμα σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο (Μακρυδημήτρης, 1999; Featherstone, 2007).

Σύμφωνα με τη Σπανού, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «Quasi Weberian bureaucracy» καθώς διακρίνεται από γραφειοκρατία στο σύνολό της. Επηρεαζόμενη από τη θεωρία του Μαξ Βέμπερ για τη διαχείριση, διακρίνεται από αυστηρούς κανόνες, σταθερή κατανομή εξουσίας, ακρίβεια, ταχύτητα, σαφήνεια, γνώση αρχείων, συνέχεια, διακριτικότητα, ενότητα, αυστηρή υποταγή, μείωση της τριβής και των υλικών και προσωπικού κόστους (Spanou, 1998)

Έπειτα μελέτη του Μακρυδημήτρη αναφορικά με τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αναποτελεσματικότητα και οι ελλείψεις της οφείλονται στους παρακάτω παράγοντες:

- Την υψηλή στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών αναλογικά με τις παρεχόμενες προς τον πολίτη υπηρεσίες
- Την ακαταλληλότητα του προσωπικού που στελεχώνει τις υπηρεσίες του δημοσίου, αφού οι προσλήψεις για αρκετά χρόνια γίνονταν βάσει πολιτικών συμφερόντων
- Την απουσία ανάπτυξης ενός σύγχρονου πνεύματος μεθοδολογίας και διοίκησης σε όλα τα επίπεδα
- Την αναποτελεσματικότητα των μεταρρυθμιστικών μέτρων και της μεσολάβησης με στόχο την αναδιάρθρωση κι εξυγίανση των δημοσίων υπηρεσιών.

Μία σχετική έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ, 2011) εντοπίζει την τρωτότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης ως προς τις δομές και την ακαταλληλότητά τους, την ανεπάρκεια πρόσβασης στην πληροφορία και την απουσία συντονισμού μεταξύ των διάφορων δομών. Επιπρόσθετα, οι Μακρυδημήτρης και Πραβίτα (2012) επισημαίνουν ότι καθοριστικό ρόλο στην κρίση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης έπαιξε η απουσία οργανωτικής δομής και ο συγκεντρωτισμός αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, οι πελατειακές σχέσεις και η ανυπαρξία σύγχρονου τρόπου διοίκησης. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν αγκάθι του διοικητικού συστήματος και το καθιστούν δυσλειτουργικό.

Η κρίση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης προϋπήρχε της οικονομικής κρίσης, όμως η οικονομική ύφεση επεσήμανε την τρωτότητα και την παθογένεια της, παρά τις επανειλημμένες προσπάθειες που έγιναν με σκοπό την αναδιάρθρωσή της. Κατά συνέπεια δημιουργήθηκε ένα κλίμα απογοήτευσης και ανασφάλειας από πλευράς των πολιτών που είναι και οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών διοικητικής φύσεως.

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μεγάλο κόστος διοικητικής λειτουργίας και από χαμηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών με τελικό αποδέκτη τον πολίτη. Πιο αναλυτικά η λειτουργία της διέπεται από έντονη γραφειοκρατία, πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες, ενώ δεν πρέπει να παραλειφθεί και η απουσία συντονισμού μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της. Το υψηλό κόστος οφείλεται στην ανορθολογική χρήση και στην κατασπατάληση μέσων, πόρων κι ανθρώπινου δυναμικού.

Αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το χαμηλό επίπεδο οφείλεται κατά κύριο λόγο στη γραφειοκρατία, στην επικάλυψη αρμοδιοτήτων, στις χρονοβόρες διαδικασίες περαίωσης αιτημάτων, στην άσχημη αντιμετώπιση του πολίτη και στην ανεπαρκή ενημέρωση. Ιδιαίτερα αυτή τη δύσκολη οικονομική περίοδο η γραφειοκρατία αποτελεί μεγάλο αγκάθι στον εκσυγχρονισμό και την εξυγίανση του δημόσιου τομέα εν γένει. Ακόμη και το πλήθος των νόμων που ψηφίστηκαν κι εφαρμόστηκαν με σκοπό την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης δημιούργησαν σύγχυση ως προς την κατανόηση και το περιεχόμενό τους τόσο στους λειτουργούς της όσο και στους αποδέκτες των υπηρεσιών.

Κατά συνέπεια απαιτείται η εφαρμογή ρεαλιστικών διοικητικών μεταρρυθμίσεων σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο με στόχο την εξυγίανση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας. Αναφορικά με τον οικονομικό τομέα και προκειμένου να μειωθεί το υψηλό κόστος λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης απαιτείται η λήψη στοχευμένων μέτρων με σκοπό την πάταξη της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Στη συνέχεια, όσο αφορά το κοινωνικό επίπεδο, απαιτείται αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ορθολογική κατανομή των περιορισμένων πόρων, μέσων και ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, σε πολιτικό επίπεδο απαιτείται διαφάνεια κι έκθεση πεπραγμένων ώστε να διασφαλιστεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και αποδεκτών υπηρεσιών.

### **Σύγχρονες προκλήσεις.**

Στην εποχή που διανύουμε καθίσταται επιτακτικός ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης και η ανασυγκρότηση του διοικητικού τομέα εν γένει. Προκειμένου να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός πρέπει να διερευνηθούν πετυχημένες πρακτικές στο συγκεκριμένο τομέα και

να δοθεί έμφαση στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης των δημοσίων δομών και των παρεχόμενων κατ' επέκταση υπηρεσιών.

Οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ανακεφαλαιώνονται στα εξής:

- Η παγκόσμια οικονομική κρίση υπαγορεύει τα συρρίκνωση του λειτουργικού κόστους της δημόσιας διοίκησης και ταυτόχρονα βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής και η εμφάνιση ενός ολοένα και πιο ηλικιωμένου πληθυσμού υπαγορεύει νέους τρόπους επικοινωνίας με τις δομές δημόσιας διοίκησης
- Η μεγάλη ανάπτυξη της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών απαιτεί εκ νέου σχεδιασμό της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και προσαρμογή της στην πλήρη μηχανογράφηση κι αυτοματοποίηση
- Οι αυξημένες μεταναστευτικές ροές και η ύπαρξη πολλών ετερογενών ανθρώπων στην ελληνική επικράτεια απαιτεί από μέρους τους εξυπηρέτηση περισσότερων και πολυπλοκότερων αιτημάτων

Οι δομές δημόσιας διοίκησης προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες προκλήσεις πρέπει να προσανατολιστούν προς νέα μοντέλα διοίκησης λιγότερο συγκεντρωτικά τα οποία θα οδηγήσουν τελικά σε ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες και σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πολιτών, που είναι και οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών. Η βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών του δημοσίου τομέα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί ζητούμενο της εκάστοτε κυβέρνησης.

Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη και Πραβίτα η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εμφανίζεται ως ένα πολύπλοκο και μεγάλου μεγέθους σύστημα, το οποίο παρά τις επανειλημμένες μεταρρυθμιστικές ενέργειες, δεν κατέστη δυνατό να εξυγιανθεί ως προς την οργάνωση, τη στελέχωση, και τη λειτουργία της εν γένει, ώστε να μεταμορφωθεί σε έναν αποτελεσματικό οργανισμό ικανό να εξυπηρετεί τους πολίτες της χώρας και να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες.

Η σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση καλείται να αλλάξει δομή και οργάνωση προκειμένου να λειτουργήσει προς όφελος του κάθε πολίτη και του κοινωνικού συνόλου με

τους λιγιστούς οικονομικούς πόρους που μπορούν να διατεθούν. Η μετάβαση σε μια αποδοτικότερη και ποιοτικότερη δημόσια διοίκηση θα οδηγήσει και σε ίση αντιμετώπιση όλων των πολιτών τονώνοντας παράλληλα την αίσθηση της δικαιοσύνης και της ισονομίας έναντι των πολιτειακών θεσμών.

Προκειμένου να επιτευχθεί η αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και να βελτιωθεί η απόδοσή της κρίνεται σκόπιμο να εισαχθεί η καινοτομία τόσο όσο αφορά στην οργάνωση και στις διαδικασίες που ακολουθούνται όσο και γενικότερα στη λειτουργία της. Αν επιτευχθεί στοχευμένος εκσυγχρονισμός τότε μπορεί να επέλθει αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης, να ικανοποιηθεί η επιθυμία των πολιτών για ποιοτικές και βραχύχρονες υπηρεσίες και κατ' επέκταση να ωφεληθεί το κοινωνικό σύνολο.

Η ουσιαστική αλλαγή στη δημόσια διοίκηση μπορεί να επέλθει μόνο μέσα από την δυναμική εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως αυτό το οποίο παρουσιάζεται στην παρούσα ερευνητική εργασία, το οποίο ως σκοπό έχει να βοηθήσει στην προσπάθεια της μετατροπής των Οργανισμών της Ελληνικής Διοίκησης σε Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης.

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

### Μεθοδολογία.

#### 6.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να αξιολογήσει κατά πόσο οι Οργανισμοί της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης (ΗΡΟ), με τη χρησιμοποίηση του πλαισίου High Performance Organization Framework του de Waal.

Αυτό το πλαίσιο αναπτύχθηκε αφού προσδιορίστηκαν οι παράγοντες που είναι σημαντικοί για τη δημιουργία ενός οργανισμού ΗΡΟ. Η έρευνα πίσω από το πλαίσιο είναι ευρεία και εμπειριστατωμένη και δεν περιλαμβάνει μόνο τις δομικές αλλά επιπλέον και τις συμπεριφορικές πτυχές του μάνατζμεντ «structural and behavioral aspects of management» καθώς και τις εξωτερικές και περιβαλλοντικές συνθήκες και έχει διεξαχθεί σε όλο τον κόσμο (de Waal & Chachage, 2011), σε οργανισμούς τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα.

Οι οργανισμοί με την χρησιμοποίηση του πλαισίου μπορούν να διαγνώσουν το επίπεδο της απόδοσής τους και να προχωρήσουν σε προτάσεις για τη βελτίωση του. Το πλαίσιο υπό αυτή την έννοια στοχεύει να καθοδηγήσει τους οργανισμούς στη μετάβασή τους από τη μέση στην υψηλή απόδοση.

Υπό αυτό το πρίσμα, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασία έχουν ως εξής:

RQ1. Ποιο είναι το επίπεδο απόδοσης των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τα κριτήρια του πλαισίου High Performance Organization Framework.

RQ2. Που χρειάζεται να επικεντρωθούν Οργανισμοί της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να μετασχηματιστούν σε Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης (ΗΡΟs).

## 6.2 Ανασκόπηση των στοιχείων του ερωτηματολογίου.

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο High Performance Organization (HPO) Framework που σχεδιάστηκε από τον de Waal. Αναλύεται διεξοδικά ακολούθως και παρατίθεται αυτούσιο στο Παράρτημα της παρούσας.

Ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει το επίπεδο απόδοσης του με τη διενέργεια μιας Διάγνωσης HPO. Η διαδικασία διάγνωσης HPO ξεκινά με τη συμπλήρωση του Ερωτηματολογίου HPO από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Αυτό αποτελείται από δηλώσεις που βασίζονται στα χαρακτηριστικά HPO. Οι ερωτηθέντες μπορούν να βαθμολογήσουν τις δηλώσεις αυτές σχετικά με τον οργανισμό. Για την βαθμολογία των παραγόντων HPO υπολογίζεται ο μέσος όρος των μεμονομένων βαθμολογιών. Αυτός ο μέσος όρος βαθμολογιών υποδεικνύει ποιοι παράγοντες και χαρακτηριστικά του οργανισμού πρέπει να βελτιωθούν για να γίνει ένας οργανισμός HPO.

Το πλαίσιο HPO αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο που επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αποκτήσει εικόνα της κατάστασής της απόδοσής του σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, να υποδείξει τομείς που επιδέχονται βελτίωση και σε δεύτερο χρόνο να αξιολογήσει προσπάθειες βελτίωσης.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα πέντε (35) ερωτήσεις, οι οποίες προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά που έχουν την ισχυρότερη συσχέτιση με την απόδοση του οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά αυτά ομαδοποιούνται στους πέντε (5) παράγοντες HPO. Οι παράγοντες που μετρώνται είναι η Ποιότητα της Διοίκησης, η Διαφάνεια και ο Προσανατολισμός στην Δράση, ο Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός, η Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία και η Ποιότητα των Εργαζομένων.

Ειδικότερα, ο παράγοντας **Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ)** περιλαμβάνει τις έντεκα (11) ερωτήσεις με αριθμό από 15 έως 25 ως ακολούθως:

15. Η διοίκηση του οργανισμού μου χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη του οργανισμού.
16. Η διοίκηση του οργανισμού μου διακρίνεται από ακεραιότητα (integrity.)
17. Η διοίκηση του οργανισμού μου αποτελεί πρότυπο για τα μέλη του οργανισμού.
18. Η διοίκηση του οργανισμού μου λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις
19. Η διοίκηση του οργανισμού μου ενεργεί γρήγορα.
20. Η διοίκηση του οργανισμού μου καθοδηγεί τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.

21. Η διοίκηση του οργανισμού μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων.
22. Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι πολύ αποτελεσματική.
23. Η διοίκηση του οργανισμού μου εφαρμόζει ισχυρή ηγεσία.
24. Η διοίκηση του οργανισμού μου έχει αυτοπεποίθηση.
25. Η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις για το πώς να διαχειριστεί τα μέλη που δεν έχουν καλή απόδοση.

Ο παράγοντας **Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση** περιλαμβάνει τις έξι (6) ερωτήσεις με αριθμούς από 9 έως 14 ως ακολούθως:

9. Η διοίκηση στον οργανισμό μου συχνά συμμετέχει σε διάλογο με τους εργαζόμενους.
10. Τα μέλη του οργανισμού μου διαθέτουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία, ανταλλαγή γνώσης και μάθηση.
11. Τα μέλη του οργανισμού πάντα εμπλέκονται σε σημαντικές διεργασίες.
12. Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι ανεκτική όταν γίνονται λάθη.
13. Η διοίκηση στον οργανισμό μου καλωσορίζει τις οργανωσιακές αλλαγές.
14. Ο οργανισμός μου επικεντρώνεται στην απόδοση.

Ο παράγοντας **Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός** περιλαμβάνει τις έξι (6) ερωτήσεις με αριθμούς από 30 έως 35 ως ακολούθως:

30. Ο οργανισμός μου εξελίσσεται με την συνεργασία με προμηθευτές και/ή πελάτες.
31. Ο οργανισμός μου διατηρεί καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη (πχ πελάτες, προμηθευτές, εργολάβους κλπ).
32. Ο οργανισμός μου σκοπεύει στην εξυπηρέτηση του πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
33. Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι ίδια για πολλά χρόνια.
34. Νέα διοίκηση προωθείται από και διαμέσου του οργανισμού.
35. Ο οργανισμός μου είναι ένας ασφαλής χώρος εργασίας για τα μέλη του οργανισμού.

Ο παράγοντας **Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία** περιλαμβάνει τις οχτώ (8) ερωτήσεις με αριθμούς από 1 έως 8 ως ακολούθως:

1. Ο οργανισμός μου έχει υιοθετήσει μια στρατηγική που διαφέρει ξεκάθαρα από αυτή των άλλων οργανισμών.
2. Στον οργανισμό μου οι διεργασίες βελτιώνονται συνεχώς.
3. Στον οργανισμό μου οι διεργασίες απλοποιούνται συνεχώς.
4. Στον οργανισμό μας οι διεργασίες συνεχώς ευθυγραμμίζονται/συγχρονίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και τις στρατηγικές.
5. Στον οργανισμό μου οτιδήποτε συμβαίνει και αφορά την οργανωσιακή απόδοση αναφέρεται ρητά.
6. Στον οργανισμό μου τόσο οι οικονομικές όσο και οι μη οικονομικές πληροφορίες κοινοποιούνται στα μέλη του οργανισμού.
7. Ο οργανισμός μου συνεχώς καινοτομεί ως προς τις κύριες ικανότητές του (core competencies) (π.χ συνεργασία, επικοινωνιακές, ηγετικές και οργανωσιακές ικανότητες, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ευελιξία κ.α.).
8. Ο οργανισμός μου καινοτομεί συνεχώς αναφορικά με τις υπηρεσίες και διεργασίες του.

Ο παράγοντας **Ποιότητα των Εργαζομένων** περιλαμβάνει τις τέσσερις (4) ερωτήσεις με αριθμούς από 26 έως 29 ως ακολούθως:

26. Η διοίκηση του οργανισμού επιδιώκει ένα περιβάλλον λογοδοσίας.

27. Η διοίκηση του οργανισμού μου εμπνέει τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα.
28. Τα οργανωσιακά μέλη είναι εκπαιδευμένα να είναι ευπροσάρμοστα και ευέλικτα
29. Ο οργανισμός μου διαθέτει ένα ανθρώπινο δυναμικό που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και έχει συμπληρωματικές δεξιότητες

### 6.3 Είδος έρευνας.

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη του ερευνητή να συλλέξει αντικειμενικά και γενικά δεδομένα για κάποιο φαινόμενο και στη συνέχεια να μετατρέψει αυτά τα δεδομένα σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία, ώστε να προβεί σε συγκρίσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών και να παράσχει αντικειμενικές επεξηγήσεις για τα αίτια ή τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, που θα αποτελούν μια αντικειμενική και γενική θεωρία για το φαινόμενο της έρευνας (Mantzoukas, 2007).

Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν μέσω του δομημένου ερωτηματολογίου. Οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας έχουν το πλεονέκτημα ότι επιτρέπουν την έρευνα σε μεγαλύτερο και άρα πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού. Δίνονται συγκεκριμένες και σαφείς απαντήσεις με αποτέλεσμα να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και ουδετερότητα στις δηλώσεις. Αποτελούν μια λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία και έχουν χαμηλό κόστος σε σχέση με τα μεγέθη των πληθυσμών που εξετάζουν. Με αυτόν τον τρόπο οι θεωρητικές υποθέσεις υποβάλλονται σε αυστηρότερο και εγκυρότερο έλεγχο. Μέσα από αυτό το είδος έρευνας τα διάφορα χαρακτηριστικά συσχετίζονται με σκοπό την ανεύρεση γενικών τάσεων και συνεπώς, την επαλήθευση των θεωρητικών υποθέσεων/ ερωτημάτων (Παπαγεωργίου, 2014).

### 6.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.

Για την συλλογή των δεδομένων δημιουργήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο 35 ερωτήσεων μέσα από τις φόρμες (forms) Google, το οποίο απεστάλη μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σε υπαλλήλους οργανισμών του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα. Η έρευνα διασφάλισε την ανωνυμία των συμμετεχόντων, οι οποίοι ενημερώνονταν με το εισαγωγικό κείμενο ότι η έρευνα έχει ακαδημαϊκό χαρακτήρα και τηρεί αυστηρά την ανωνυμία του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Διεξήχθη το πρώτο τετράμηνο του 2022, κατά τη διάρκεια της οποίας παρελήφθησαν **εκατόν σαράντα επτά (n=147)** ηλεκτρονικές απαντήσεις, το οποίο θεωρείται σχετικά ικανοποιητικό δείγμα.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και προκειμένου να διευκολυνθεί η εξαγωγή των συμπερασμάτων, οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου High Performance Organization Framework **βαθμολογήθηκαν με την πενταβάθμια κλίμακα Likert** όπου:

- 1: διαφωνώ απόλυτα
- 2: διαφωνώ εν μέρει
- 3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
- 4: συμφωνώ εν μέρει
- 5: συμφωνώ απόλυτα

**Σε μια κλίμακα Likert, για να είναι υψηλής απόδοσης ένας οργανισμός, η μέση βαθμολογία κάθε παράγοντα πρέπει να είναι τουλάχιστον 4,25.**

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσω του λογισμικού Jamovi. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν αφορούσαν την μέση τιμή, τον διάμεσο, την τυπική απόκλιση και τις συχνότητες για κάθε ένα από τα τριανταπέντε (35) χαρακτηριστικά του μοντέλου.

## 6.5 Μετρήσεις και ανάλυση αξιοπιστίας.

Προκειμένου να εξεταστεί η αξιοπιστία των μετρήσεων, κρίνεται απαραίτητη η χρησιμοποίηση ελέγχου αξιοπιστίας της εσωτερικής συνέπειας της κλίμακας που χρησιμοποιείται. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας (internal consistency) εκτιμά το βαθμό στον οποίο όλα τα στοιχεία του ερωτηματολογίου μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό, με άλλα λόγια εκτιμά την εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Όταν οι απαντήσεις στα στοιχεία ενός ερωτηματολογίου αποτελούνται από κλίμακες Likert, τότε η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας εκτιμάται με το συντελεστή Cronbach's alpha ή δείκτη εσωτερικής συνέπειας (internal consistency coefficient). Οι τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha πρέπει να είναι τουλάχιστον  $\geq 0,7$ .

Τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha	Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας
<0,5	Μη αποδεκτή
0,5–0,59	Πτωχή
0,6–0,69	Αμφισβητήσιμη
0,7–0,79	Αποδεκτή
0,8–0,89	Καλή
0,9–0,94	Άριστη

**Πίνακας 1.** Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha και αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας

Επισημαίνεται ότι οι πέντε (5) παράγοντες που εξετάστηκαν ήταν:

1. Η **Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ)**, που αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 15-25
2. Η **Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση**, που αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 9-14
3. Ο **Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός**, που αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 30-35
4. Η **Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία**, που αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 1-8
5. Η **Ποιότητα των Εργαζομένων**, που αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 26-29

### **1. Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ).**

Ο πρώτος παράγοντας που εξετάστηκε ήταν η Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ). Ο έλεγχος που έγινε στις έντεκα (11) ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην έννοια του παράγοντα επέστρεψαν τιμές του δείκτη Cronbach's alpha που κυμαίνονται από  $\alpha=0,933$  έως  $\alpha=0,945$ . Οι τιμές σύμφωνα με την κλίμακα θεωρούνται **άριστες**.

<b>Παράγοντας Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ)</b>	
Ερώτηση	Cronbach's $\alpha$
HPO 15	0.936
HPO 16	0.938
HPO 17	0.935
HPO 18	0.940
HPO 19	0.934
HPO 20	0.936
HPO 21	0.937
HPO 22	0.933
HPO 23	0.941
HPO 24	0.942
HPO 25	0.945
SCALE	0.943

**Πίνακας 2.** Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του παράγοντα Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ)

### **2. Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση.**

Στον έλεγχο του δείκτη Cronbach's alpha των έξι (6) ερωτήσεων του παράγοντα Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση οι τιμές του δείκτη που προέκυψαν κυμαίνονταν από  $\alpha=0,818$  έως  $\alpha=0,871$ . Οι τιμές σύμφωνα με την κλίμακα θεωρούνται **καλές**.

Παράγοντας Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση	
Ερώτηση	Cronbach's $\alpha$
HPO 9	0.825
HPO 10	0.818
HPO 11	0.839
HPO 12	0.871
HPO 13	0.837
HPO 14	0.864
SCALE	0.866

**Πίνακας 3.** Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του παράγοντα Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση

### 3. Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός.

Στη συνέχεια, ο αντίστοιχος έλεγχος έγινε για τις έξι (6) ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην έννοια του παράγοντα Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός. Ο έλεγχος επέστρεψε τιμές του δείκτη Cronbach's alpha για τρία χαρακτηριστικά από  $\alpha=0,648$  έως  $\alpha=0,683$ . Παρόλο που αυτές θεωρούνται αμφισβητήσιμες, για τα υπόλοιπα δυο χαρακτηριστικά του παράγοντα οι τιμές του δείκτη έχουν ικανοποιητικά επίπεδα με  $\alpha=0,715$  και  $\alpha=0,760$ .

Παράγοντας Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός	
Ερώτηση	Cronbach's $\alpha$
HPO 30	0.673
HPO 31	0.648
HPO 32	0.658
HPO 33	0.760
HPO 34	0.715
HPO 35	0.683
SCALE	0.728

**Πίνακας 4.** Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του παράγοντα Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός

### 4. Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία.

Ακολούθως εξετάστηκε ο παράγοντας Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία. Ο έλεγχος που έγινε στις οχτώ (8) ερωτήσεις που διαμορφώνουν την έννοια του παράγοντα επέστρεψαν τιμές του δείκτη Cronbach's alpha που κυμαίνονται από  $\alpha=0,876$  έως  $\alpha=0,912$ . Οι τιμές σύμφωνα με την κλίμακα θεωρούνται **καλές έως άριστες**.

Παράγοντας Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία	
Ερώτηση	Cronbach's $\alpha$
HPO1	0.902
HPO2	0.877
HPO3	0.878
HPO4	0.880
HPO5	0.886
HPO6	0.912
HPO7	0.876
HPO8	0.880
SCALE	0.900

**Πίνακας 5.** Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του παράγοντα Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία

### 5. Ποιότητα των Εργαζομένων.

Τέλος, από την εξέταση της αξιοπιστίας των ερωτήσεων 26 έως 29 του παράγοντα Ποιότητα των Εργαζομένων, για τις τρεις (3) προέκυψαν τιμές του δείκτη Cronbach's alpha από  $\alpha=0,724$  έως  $\alpha=0,778$  και για την μια ερώτηση η τιμή ήταν  $\alpha=0,824$ . Οι τιμές θεωρούνται αποδεκτές έως καλές.

Παράγοντας Ποιότητα των Εργαζομένων	
Ερώτηση	Cronbach's $\alpha$
HPO26	0.824
HPO27	0.733
HPO28	0.724
HPO29	0.778
SCALE	0.814

**Πίνακας 6.** Τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha του παράγοντα Ποιότητα των Εργαζομένων.

Συνολικά, οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha των μεταβλητών (constructs) των πέντε (5) παραγόντων του ερευνητικού εργαλείου ήταν ικανοποιητικές στο σύνολό τους ( $>0,70$ ), πλην τεσσάρων εξ' αυτών. Συνεπώς θεωρείται ότι οι ερωτήσεις του κάθε παράγοντα έχουν εσωτερική συνοχή μπορούν να ενοποιηθούν και να δημιουργήσουν την σχετική έννοια.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

### Αποτελέσματα της έρευνας

#### 7.1 Περιγραφική ανάλυση των δεδομένων

Στους επόμενους πίνακες απεικονίζονται τα ποσοστά, οι μέσοι όροι (μ.ο.) και τυπικές αποκλίσεις (τ.α.) των 35 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

#### i. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ)

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.ο	Τ.α.
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
15. Η διοίκηση του οργανισμού μου χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη του οργανισμού	12.2 %	22.4 %	32.0 %	24.5 %	8.8 %	<b>2.95</b>	1.15
16. Η διοίκηση του οργανισμού μου διακρίνεται από ακεραιότητα (integrity)	12.2 %	17.7 %	34.0 %	19.7 %	16.3 %	3.10	1.23
17. Η διοίκηση του οργανισμού μου αποτελεί πρότυπο για τα μέλη του οργανισμού	17.8 %	30.8 %	28.1 %	15.8 %	7.5 %	<b>2.64</b>	1.17
18. Η διοίκηση του οργανισμού μου λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις	11.0 %	28.3 %	32.4 %	18.6 %	9.7 %	<b>2.88</b>	1.14
19. Η διοίκηση του οργανισμού μου ενεργεί γρήγορα	12.3 %	28.1 %	33.6 %	17.1 %	8.9 %	<b>2.82</b>	1.13

20. Η διοίκηση του οργανισμού καθοδηγεί τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα	15.6 %	27.9 %	27.9 %	19.7 %	8.8 %	<b>2.78</b>	1.19
21. Η διοίκηση του οργανισμού εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων	9.7 %	14.5 %	30.3 %	31.7 %	13.8 %	3.26	1.16
22. Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι πολύ αποτελεσματική	13.1 %	22.8 %	36.6 %	19.3 %	8.3 %	<b>2.87</b>	1.13
23. Η διοίκηση του οργανισμού μου εφαρμόζει ισχυρή ηγεσία	8.8 %	19.0 %	32.0 %	26.5 %	13.6 %	3.17	1.15
24. Η διοίκηση του οργανισμού μου έχει αυτοπεποίθηση	5.5 %	13.7 %	30.1 %	30.1 %	20.5 %	3.47	1.13
25. Η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις για το πως να διαχειριστεί τα μέλη που δεν έχουν καλή απόδοση	19.0 %	36.7 %	23.8 %	12.9 %	7.5 %	<b>2.53</b>	1.16
Μ.ο παράγοντα						<b>2,95</b>	

**Πίνακας 7.** Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 1<sup>ου</sup> παράγοντα **Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ)**

Ο πρώτος παράγοντας, η Ποιότητα του Μάνατζμεντ συνδυάζει πολλά χαρακτηριστικά. Αναφέρεται στο χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης της διοίκησης με τους ανθρώπους του οργανισμού σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα, μέσα από την εκτίμηση της αφοσίωσης των εργαζομένων, την αξιοποίηση των προσόντων τους, την επίδειξη σεβασμού προς αυτούς, τη δημιουργία και διατήρηση ατομικών σχέσεων, την παρότρυνση για επίδειξη εμπιστοσύνης στους άλλους και την δίκαιη αντιμετώπιση τους.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας στον παράγοντα αυτόν, εκφράζονται από τους συμμετέχοντες σημαντικές επιφυλάξεις σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των υπαλλήλων που δεν έχουν καλή απόδοση. Επιπρόσθετα από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι υψηλό ποσοστό των ερωτώμενων θεωρεί ότι η διοίκηση του οργανισμού τους δεν αποτελεί πρότυπο για τα μέλη. Επίσης διαπιστώνεται ότι η καθοδήγηση των μελών από τη διοίκηση προκειμένου να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα υστερεί στους οργανισμούς του ελληνικού δημοσίου. Τέλος η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει αποφάσεις και να ενεργεί αμφισβητείται από μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Όπως όμως μπορεί κανείς να συμπεράνει από τις απαντήσεις που εδόθησαν στις σχετικές ερωτήσεις η ισχυρή ηγεσία, η εκδήλωση αυτοπεποίθησης από αυτή και η εστίαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων από τη διοίκηση δεν αμφισβητούνται από τους συμμετέχοντες.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι ο μέσος όρος **2,95%** των βαθμολογιών του παράγοντα της **Ποιότητας της Διοίκησης** είναι κάτω από το μέσο όρο του 4,25% που χαρακτηρίζει τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης.

## ii. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)	Μ.ο	Τ.α.
9. Η διοίκηση στον οργανισμό μου συχνά συμμετέχει σε διάλογο με τους εργαζόμενους	23.1 %	22.4 %	24.5 %	19.7 %	10.2 %	<b>2.71</b>	1.30
10. Τα μέλη του οργανισμού μου διαθέτουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία,	16.4 %	31.5 %	30.8 %	15.1 %	6.2 %	<b>2.63</b>	1.11

ανταλλαγή γνώσης και μάθηση							
11. Τα μέλη του οργανισμού πάντα εμπλέκονται σε σημαντικές διεργασίες	11.8 %	27.1 %	34.7 %	18.1 %	8.3 %	<b>2.84</b>	1.11
12. Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι ανεκτική όταν γίνονται λάθη	11.0 %	13.1 %	41.4 %	27.6 %	6.9 %	3.06	1.06
13. Η διοίκηση στον οργανισμό μου καλωσορίζει τις οργανωσιακές αλλαγές	10.9 %	16.3 %	37.4 %	25.9 %	9.5 %	3.07	1.11
14. Ο οργανισμός μου επικεντρώνεται στην απόδοση	9.5 %	15.6 %	29.9 %	33.3 %	11.6 %	3.22	1.14
Μ.ο παράγοντα						<b>2,92</b>	

**Πίνακας 8.** Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 2<sup>ου</sup> παράγοντα **Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση**

Ο δεύτερος παράγοντας, Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση, αφορά χαρακτηριστικά που όχι μόνο δημιουργούν μια ανοιχτή κουλτούρα στον οργανισμό, αλλά επίσης εστιάζουν στη χρήση αυτής της κουλτούρας για την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι, όπως δήλωσαν οι περισσότεροι συμμετέχοντες, στους οργανισμούς του δημοσίου, δεν διατίθεται επαρκής χρόνος στην επικοινωνία την ανταλλαγή γνώσης και την μάθηση. Επίσης υψηλά είναι και τα ποσοστά των απαντήσεων που κρίνουν ότι η διοίκηση των οργανισμών δεν συμμετέχει συχνά σε διάλογο με τους εργαζόμενους. Τέλος αμφιβολίες εκφράζονται σχετικά την εμπλοκή των εργαζομένων σε σημαντικές διεργασίες.

Από την άλλη είναι εμφανές από τις απαντήσεις ότι οι οργανισμοί επικεντρώνονται στην απόδοση και καλωσορίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές.

Η βαθμολογία του μέσου όρου από τα δεδομένα ήταν **2,92**, υποδεικνύοντας ότι στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα διαπιστώνονται δυσχέρειες στην επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσεων.

### iii. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)	Μ.ο	Τ.α.
30. Ο οργανισμός μου εξελίσσεται με την συνεργασία με προμηθευτές και/ή πελάτες	6.9 %	17.9 %	45.5 %	18.6 %	11.0 %	3.09	1.04
31. Ο οργανισμός μου διατηρεί καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη (π.χ πελάτες, προμηθευτές, εργολάβους κλπ)	5.4 %	13.6 %	42.9 %	25.2 %	12.9 %	3.27	1.03
32. Ο οργανισμός μου σκοπεύει στην εξυπηρέτηση του πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	3.4 %	8.8 %	27.9 %	36.1 %	23.8 %	3.68	1.04
33. Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι ίδια για πολλά χρόνια	15.2 %	23.4 %	27.6 %	15.9 %	17.9 %	<b>2.98</b>	1.31

34. Νέα διοίκηση προωθείται από και διαμέσου του οργανισμού	18.5 %	21.9 %	36.3 %	12.3 %	11.0 %	<b>2.75</b>	1.21
35. Ο οργανισμός μου είναι ένας ασφαλής χώρος εργασίας για τα μέλη του οργανισμού	10.9 %	10.9 %	30.6 %	32.7 %	15.0 %	3.30	1.18
Μ.ο παράγοντα						3,18	

**Πίνακας 9.** Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 3ου παράγοντα **Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός**

Ο τρίτος παράγοντας υποδηλώνει ότι ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός είναι πολύ πιο σημαντικός από τα βραχυπρόθεσμα οφέλη και αυτή η μακροπρόθεσμη δέσμευση επεκτείνεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού που είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι εξυπηρετούμενοι και η κοινωνία γενικότερα. Η μακροπρόθεσμη δέσμευση μεταφράζεται και σε μακροπρόθεσμες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω της ευρείας δικτύωσης και σε συσσωρευμένη τεχνογνωσία των ανθρώπων του οργανισμού. Η διοίκηση προωθείται εκ των έσω. Υπάρχει σαφές σχέδιο ανάπτυξης και διαδοχής προσωπικού. Η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και η εργασιακή ασφάλεια είναι εγγυημένα.

Από τον παραπάνω πίνακα είναι σαφές ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα εστιάζουν στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, οι οργανισμοί έχουν στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διατηρούν καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, εξελίσσονται με την συνεργασία με προμηθευτές/ πελάτες και παρέχουν ασφαλή χώρο εργασίας για τα μέλη τους.

Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι, τα χαρακτηριστικά στα οποία οι δημόσιοι οργανισμοί υστερούν αναφορικά με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό είναι ότι οι διοικήσεις των οργανισμών δεν διατηρούνται για πολλά χρόνια και ότι Νέα διοίκηση δεν προωθείται από και διαμέσου των οργανισμών.

Ο Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός έχει βαθμολογία **3,18%** που είναι μια μέση βαθμολογία, υπονοώντας ότι ο παράγοντας έχει μεγάλο θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των οργανισμών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

#### iv. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του παράγοντα Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)	Μ.ο	Τ.α.
1. Ο οργανισμός μου έχει υιοθετήσει μια στρατηγική που διαφέρει ξεκάθαρα από αυτή των άλλων οργανισμών	19.7 %	20.4 %	40.1 %	13.6 %	6.1 %	<b>2.66</b>	1.13
2. Στον οργανισμό μου οι διεργασίες βελτιώνονται συνεχώς	10.2 %	19.7 %	36.1 %	23.1 %	10.9 %	3.05	1.13
3. Στον οργανισμό μου οι διεργασίες απλοποιούνται συνεχώς	17.7 %	27.2 %	32.7 %	16.3 %	6.1 %	<b>2.66</b>	1.13
4. Στον οργανισμό μας οι διεργασίες συνεχώς ευθυγραμμίζονται/συγχρονίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και τις στρατηγικές	12.2 %	20.4 %	35.4 %	25.9 %	6.1 %	<b>2.93</b>	1.10
5. Στον οργανισμό μου οτιδήποτε συμβαίνει και αφορά την	12.9 %	26.5 %	32.7 %	22.4 %	5.4 %	<b>2.81</b>	1.09

οργανωσιακή απόδοση αναφέρεται ρητά							
6. Στον οργανισμό μου τόσο οι οικονομικές όσο και οι μη οικονομικές πληροφορίες κοινοποιούνται στα μέλη του οργανισμού	22.1 %	19.3 %	29.7 %	21.4 %	7.6 %	<b>2.73</b>	1.24
7. Ο οργανισμός μου συνεχώς καινοτομεί ως προς τις κύριες ικανότητές του (core competencies) (π.χ συνεργασία, επικοινωνιακές, ηγετικές και οργανωσιακές ικανότητες, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ευελιξία κ.α.)	17.0 %	27.2 %	35.4 %	15.0 %	5.4 %	<b>2.65</b>	1.10
8. Ο οργανισμός μου καινοτομεί συνεχώς αναφορικά με τις υπηρεσίες και διεργασίες του	13.0 %	28.1 %	34.2 %	18.5 %	6.2 %	<b>2.77</b>	1.09
Μ.ο παράγοντα						<b>2,78</b>	

**Πίνακας 11.** Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 4ου παράγοντα **Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία**

Ο τέταρτος παράγοντας έχει να κάνει με τη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, μια κυρίαρχη τάση στους οργανισμούς την τελευταία εικοσαετία. Υπό αυτό το πρίσμα ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης αντικαθιστά τις στρατηγικές που δεν είναι αποτελεσματικές με νέες



εναλλακτικές και κάνει ό,τι περνά από το χέρι του για να εκπληρώσει αυτή τη μοναδική στρατηγική. Απλοποιεί, βελτιώνει και ευθυγραμμίζει συνεχώς όλες τις διαδικασίες και εξαλείφει τις περιττές διαδικασίες, την περιττή εργασία και την υπερφόρτωση πληροφοριών. Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του. Επίσης η αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση διαδικασιών που στοχεύουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη είναι κρίσιμη. Οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους προκειμένου να διασφαλίσουν βιώσιμη απόδοση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Από τον παραπάνω πίνακα και σύμφωνα με τις απαντήσεις διαφαίνεται ότι υπάρχουν επιφυλάξεις από τους υπαλλήλους αναφορικά με τον προσανατολισμό των οργανισμών στην Συνεχή Βελτίωση και Καινοτομία. Ειδικότερα οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι οι οργανισμοί υστερούν στην καινοτομία αναφορικά με τις υπηρεσίες και τις διεργασίες καθώς και ως προς τις κύριες ικανότητές τους. Παράλληλα είναι ξεκάθαρο ότι εμπόδια εντοπίζονται αναφορικά με τη διάχυση της πληροφόρησης σχετικά με τα οικονομικά και μη οικονομικά στοιχεία καθώς και την οργανωσιακή απόδοση. Επίσης σύμφωνα με τα παραπάνω ευρήματα προβλήματα εντοπίζονται στην προσπάθεια συνεχούς απλοποίησης των οργανωσιακών διαδικασιών. Τέλος όπως μπορεί κανείς να συμπεράνει, οι υπάλληλοι δεν θεωρούν ότι οι οργανισμοί τους έχουν υιοθετήσει μια στρατηγική που διαφέρει ξεκάθαρα από αυτή των άλλων οργανισμών.

Ο μέσος όρος των χαρακτηριστικών του 2ου παράγοντα είναι **2,78**, βαθμολογία αρκετά πιο χαμηλή από την απαιτούμενη που χαρακτηρίζει τους Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης.

**ν. Αποτελέσματα για τα χαρακτηριστικά του Παράγοντα Ποιότητα των Εργαζομένων**

Ερώτηση	Διαφωνώ απόλυτα (1)	Διαφωνώ (2)	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ (3)	Συμφωνώ (4)	Συμφωνώ απόλυτα (5)	Μ.ο	Τ.α.
26. Η διοίκηση του οργανισμού επιδιώκει ένα περιβάλλον λογοδοσίας	10.3 %	29.7 %	29.0 %	20.0 %	11.0 %	<b>2.92</b>	1.16
27. Η διοίκηση του οργανισμού μου εμπνέει τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα	12.3 %	34.9 %	34.2 %	11.0 %	7.5 %	<b>2.66</b>	1.07
28. Τα οργανωσιακά μέλη είναι εκπαιδευμένα να είναι ευπροσάρμοστα και ευέλικτα	9.6 %	36.3 %	29.5 %	17.8 %	6.8 %	<b>2.76</b>	1.07
29. Ο οργανισμός μου διαθέτει ένα ανθρώπινο δυναμικό που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και έχει συμπληρωματικές δεξιότητες	5.5 %	19.2 %	30.1 %	28.8 %	16.4 %	3.32	1.12
Μ.ο παράγοντα						<b>2,92</b>	

**Πίνακας 11.** Ποσοστά, μ.ο. και τ.α. των ερωτήσεων του 5ου παράγοντα **Ποιότητα των Εργαζομένων**

Συμπληρωματικά προς τον πρώτο παράγοντα Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ), ο πέμπτος παράγοντας αφορά την Ποιότητα του Εργατικού Δυναμικού. Η ομάδα διοίκησης και το εργατικό δυναμικό ενός Οργανισμού Υψηλής Απόδοσης διαθέτουν διαφορετικά και συμπληρωματικά προσόντα και δεξιότητες και μέγιστη ευελιξία. Ο οργανισμός εργάζεται συνεχώς για την ανάπτυξη των εργαζομένων τους, εκπαιδευοντάς τους να είναι ταυτόχρονα ανθεκτικοί και ευέλικτοι, παρέχοντάς τους κατάρτιση, εμπνέοντάς τους να εργαστούν πάνω στις δεξιότητές τους, ώστε να μπορούν να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα και καθιστώντας τους υπεύθυνους για την απόδοσή τους, έτσι ώστε να αναζητούν νέους παραγωγικούς τρόπους για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Από τον παραπάνω πίνακα που καταγράφει τις απόψεις αναφορικά με την ποιότητα των εργαζομένων διαπιστώνεται απουσία οράματος στους Οργανισμούς του Ελληνικού Δημόσιου τομέα, καθότι μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι η διοίκηση του οργανισμού του δεν εμπνέει τα μέλη να επιτύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα από τις απαντήσεις δεν προκύπτει ότι τα οργανωσιακά μέλη είναι εκπαιδευμένα να είναι ευπροσάρμοστα και ευέλικτα.

Ο παράγοντας Ποιότητα των Εργαζομένων έχει βαθμολογία **2,92**, που είναι μια μέση βαθμολογία, αλλά όχι ενδεικτική της υψηλής απόδοσης.

## **7.2 Το HPO status των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.**

Η έρευνα HPO δίνει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη του δημοσίου τομέα να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα για τους παράγοντες και τα χαρακτηριστικά HPO που δημιουργούν ένα Δημόσιο Οργανισμό Υψηλής Απόδοσης. Η γνώση των παραγόντων HPO επιτρέπουν στη διοίκηση του κάθε δημόσιου οργανισμού να καθορίσει το HPO «status» του δικού της οργανισμού.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχει μια άμεση και θετική σχέση μεταξύ των πέντε παραγόντων HPO και της απόδοσης ενός οργανισμού. Όσο υψηλότερες είναι οι βαθμολογίες στους παράγοντες (HPO), τόσο καλύτερα είναι τα αποτελέσματα του οργανισμού και όσο χαμηλότερη είναι η βαθμολογία HPO τόσο χαμηλότερη είναι η απόδοση του (de Waal & Goedegebuure, 2017).

Με αυτόν τον τρόπο, η γνώση των βαθμολογιών των παραγόντων των Οργανισμών Υψηλής Απόδοσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας, επιτρέπει την αξιολόγηση της κατάστασης απόδοσης των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Οι βαθμολογίες στους πέντε παράγοντες ΗΡΟ μπορούν να απεικονιστούν σε ένα γράφημα. Αυτό το γράφημα δείχνει εάν ο οργανισμός είναι υψηλής απόδοσης ή όχι. Σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert για να χαρακτηριστεί ένας Οργανισμός Υψηλής Απόδοσης η μέση βαθμολογία κάθε παράγοντα πρέπει να είναι, τουλάχιστον 4,25.

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να αξιολογήσει το επίπεδο απόδοσης των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τα κριτήρια του πλαισίου High Performance Organization Framework του de Waal, όπως αποτυπώνεται και στο ερευνητικό ερώτημα RQ1.

RQ1. Ποιο είναι το επίπεδο απόδοσης των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τα κριτήρια του πλαισίου High Performance Organization Framework

Στην προηγούμενη ενότητα «Περιγραφική ανάλυση δεδομένων», παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας για το σύνολο των χαρακτηριστικών των πέντε παραγόντων του εργαλείου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι μέσοι όροι των βαθμολογιών των παραγόντων ΗΡΟ για τους Οργανισμούς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είχαν ως ακολούθως:

Ποιότητα της Διοίκησης (Μανατζμεντ)	2,95
Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση	2,92
Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός	3,18
Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία	2,78
Ποιότητα των Εργαζομένων	2,92

**Η μέση συνολική βαθμολογία των πέντε παραγόντων ΗΡΟ των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι 2,95.** Αυτό δείχνει ότι έχουν σχετικά καλές επιδόσεις, αλλά δεν αποτελούν ακόμη ΗΡΟ.

### 7.3 Σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα της παγκόσμιας έρευνας του de Waal.

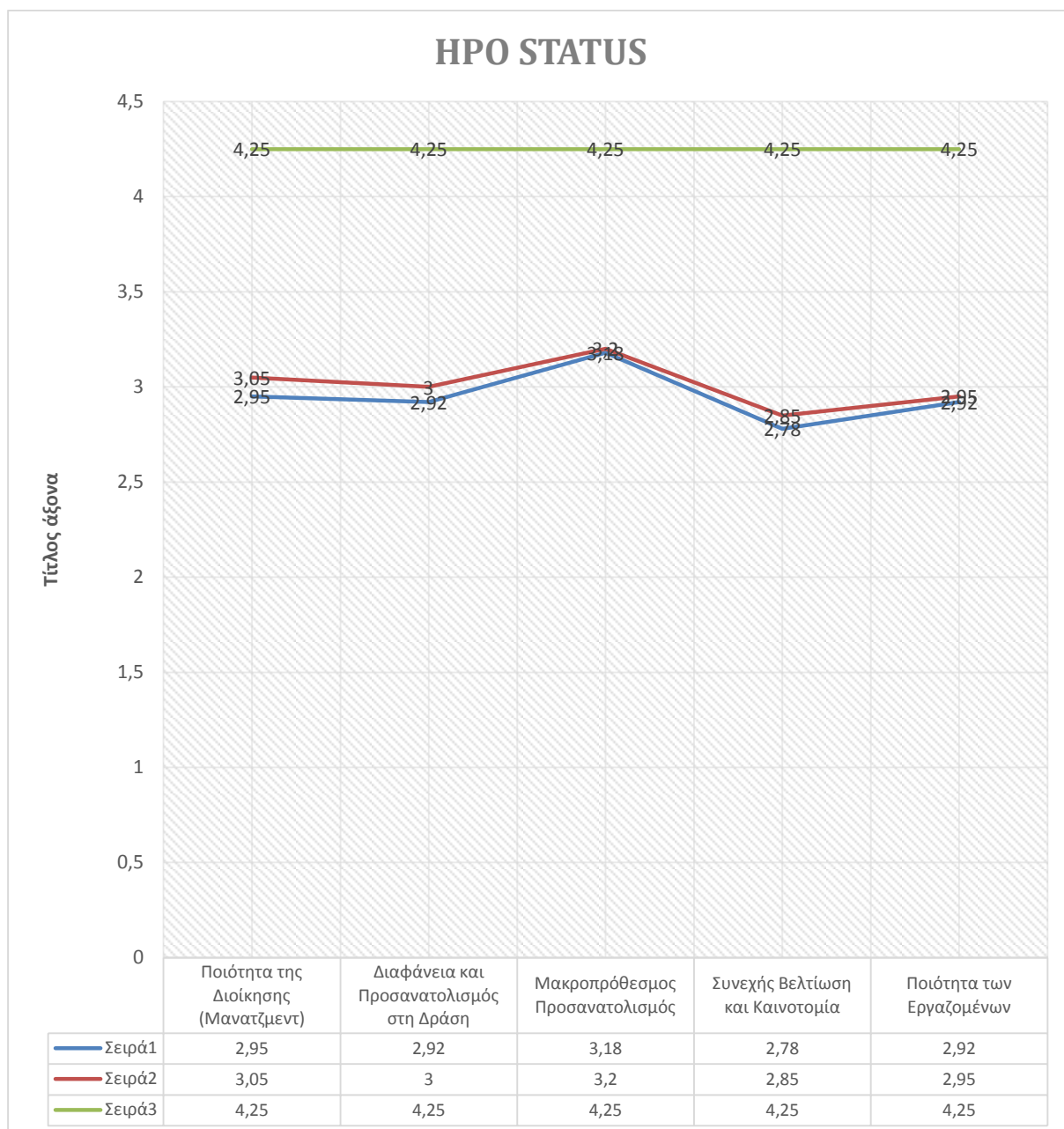
Ο de Waal (2008) παρήγαγε το ερωτηματολόγιο HPO Framework, μετά από μια πενταετή μέτα-ανάλυση στην έννοια της υψηλής απόδοσης στους οργανισμούς καθώς και σε εκτενής μελέτες σε παγκόσμιους οργανισμούς. Οι οργανισμοί που συμμετείχαν στις μελέτες αξιολογήσαν το «status» HPO τους, βάζοντας την διοίκηση και τους εργαζόμενους τους να συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο HPO Framework.

Στην έρευνα HPO που διενήργησε ο de Waal ένας οργανισμός θεωρείται ότι είναι HPO, όταν ο μέσος όρος της βαθμολογίας σε κάθε παράγοντα είναι τουλάχιστον 8,5 (de Waal, 2008, de Waal 2010). Για τις ανάγκες της δικής μας έρευνας, επειδή χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα), HPO θεωρείται ο οργανισμός οποίος έχει μέσο όρο σε κάθε παράγοντα τουλάχιστον 4,25. Στην παγκόσμια έρευνα που διενήργησε ο de Waal (2008, 2010) ο δημόσιος τομέας εκπροσωπήθηκε επαρκώς, καθώς η συγκέντρωσε δεδομένα για εξακόσιους είκοσι τρεις (623) Δημόσιους Οργανισμούς.

Η κατάσταση HPO των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και του Δημόσιου Τομέα παγκοσμίως απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα, σε πενταβάθμια κλίμακα Likert και σε δεκαβάθμια κλίμακα, και ακολούθως σε διάγραμμα διασποράς

	Παράγοντας	μο Οργανισμών Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (n=147)	μο Δημοσίων Οργανισμοί παγκοσμίως (n=623)	HPO
1.	Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ)	2,95	3,05	4,25
2.	Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση	2,92	3,00	4,25
3.	Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός	3,18	3,2	4,25
4.	Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία	2,78	2,85	4,25
5.	Ποιότητα των Εργαζομένων	2,92	2,95	4,25
	Συνολικός μο	2,95	3,01	4,25

**Πίνακας 12.** HPO STATUS των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και των Δημοσίων Οργανισμών παγκοσμίως



**Διάγραμμα 1.** HPO STATUS των Οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και των Δημοσίων Οργανισμών παγκοσμίως

Σειρά 1: Οργανισμοί Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Σειρά 2: Δημόσιοι Οργανισμοί παγκοσμίως

Σειρά 3: HPO

Ο συνολικός μέσος όρος βαθμολογίας HPO για τους Δημόσιους Οργανισμούς παγκοσμίως είναι **3,01**. Σύμφωνα με τον de Waal οι HPO οργανισμοί επιτυγχάνουν, κατά μέσο όρο, βαθμολογίες HPO 4,25 ή υψηλότερες. Αυτό υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα έχουν περιθώρια βελτίωσης.

Επιπρόσθετα από τα ανωτέρω δεδομένα διαφαίνεται ότι ο δημόσιος τομέας και στις δυο έρευνες σημειώνει σχετικά υψηλές βαθμολογίες στον παράγοντα Μακροπρόθεσμο Προσανατολισμό. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγηθεί λαμβάνοντας υπόψη την φύση των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν αντικρουόμενα συμφέροντα και να διατηρήσουν καλές σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα αποκαλύπτουν τις δράσεις που πρέπει να αναλάβουν αυτοί, προκειμένου να ανεβάσουν την συνολική τους απόδοση. **Οι βαθμολογίες στα χαρακτηριστικά HPO που είναι κάτω από 3,00 υποδεικνύουν και τις βελτιωτικές ενέργειες.** Αυτές οι μέσες βαθμολογίες όπως αναλύθηκαν στην ενότητα «Περιγραφική ανάλυση δεδομένων» βοηθούν τον οργανισμό να εντοπίσει πού πρέπει να αναλάβει δράση για να βελτιωθεί προκειμένου να γίνει HPO.

Στην επόμενη ενότητα, σύμφωνα με τις βαθμολογίες στα χαρακτηριστικά HPO, απαντάται το ερευνητικό ερώτημα RQ2 αναφορικά με το που χρειάζεται να επικεντρωθούν Οργανισμοί της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να μετασχηματιστούν σε Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης HPOs.

RQ2. Που χρειάζεται να επικεντρωθούν Οργανισμοί της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου να μετασχηματιστούν σε Οργανισμούς Υψηλής Απόδοσης HPOs.

#### **7.4 Συμπεράσματα – Δράσεις βελτίωσης.**

Τα αναλυτικά αποτελέσματα της έρευνας HPO αποκαλύπτουν που πρέπει να εστιάσουν οι οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα, προκειμένου να βελτιώσουν τη συνολική απόδοσή τους. Όπως αναφέρθηκε, αυτό διαφαίνεται από τις βαθμολογίες στα διαφορά χαρακτηριστικά HPO, οι οποίες είναι χαμηλότερες από 3,0,

Εάν οι Δημόσιοι Οργανισμοί εργαστούν αποτελεσματικά, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα ελλείμματα στους τομείς αυτούς, θα είναι σε θέση επιβιώσουν και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντός τους.

Οι τομείς όπου οι Οργανισμοί του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους προκειμένου να βελτιωθούν μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

**i. Σημείο προσοχής 1. Δημιουργία ηγεσίας υψηλής απόδοσης.**

Αυτό το σημείο προσοχής αφορά τα χαρακτηριστικά ΗΡΟ **9,17,20,26,27,33,34** αντίστοιχα:

- 9. Η διοίκηση στον οργανισμό μου συχνά συμμετέχει σε διάλογο με τους εργαζόμενους (παράγοντας 2, βαθμολογία = 2.71)
- 17. Η διοίκηση του οργανισμού μου αποτελεί πρότυπο για τα μέλη του οργανισμού (παράγοντας 1, βαθμολογία = 2.64)
- 20. Η διοίκηση του οργανισμού μου καθοδηγεί τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα (παράγοντας 1, βαθμολογία = 2.78)
- 26. Η διοίκηση του οργανισμού επιδιώκει ένα περιβάλλον λογοδοσίας (παράγοντας 5, βαθμολογία = 2.92)
- 27. Η διοίκηση του οργανισμού μου εμπνέει τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα (παράγοντας 5, βαθμολογία = 2.66)
- 33. Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι ίδια για πολλά χρόνια (παράγοντας 3, βαθμολογία = 2.98)
- 34. Νέα διοίκηση προωθείται από και διαμέσου του οργανισμού (παράγοντας 3, βαθμολογία = 2.75)

Για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα ο παράγοντας Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ) κρίνεται ως αυτός με τη μεγαλύτερη βαρύτητα. Υπό αυτό το πρίσμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι διοικήσεις των οργανισμών να εργαστούν για την δημιουργία ικανών ηγετών-διευθυντικών στελεχών.

Ο ρόλος των διευθυντών ΗΡΟ έχει ως στόχο την καθοδήγηση και διευκόλυνση των εργαζομένων, ώστε οι τελευταίοι να επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα στη δουλειά τους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να επικοινωνούν με σαφήνεια την αποστολή, τις αξίες και την στρατηγική του οργανισμού στους εργαζόμενους, να τους υποστηρίζουν στις ατομικές τους δραστηριότητες, καθώς και να τους παρακινούν και να δημιουργούν μια κουλτούρα υψηλής απόδοσης. Ο ηγέτης στη δημόσια διοίκηση πρέπει να πείσει, να εμπνεύσει για την αλλαγή και τελικά να δώσει τη κατεύθυνση και να διασφαλίσει ότι θα επιτευχθεί το όραμα.

Παρόλο που ο ρόλος των διοικητικών στελεχών φαίνεται να είναι πρωταγωνιστικός, δεν πρέπει επισκιάζει τους ρόλους των υπόλοιπων μελών του οργανισμού. Αντίθετα, η διοίκηση καλείται να εμπνεύσει και ταυτόχρονα να αναδείξει τα δυνατά σημεία όλων των υπόλοιπων



στελεχών του οργανισμού. Πρόκειται για μια αρκετά σύνθετη διεργασία, η οποία απαιτεί σημαντικές δεξιότητες οι σημαντικότερες των οποίων παρατίθενται παρακάτω.

Συγκεκριμένα, η διοίκηση των οργανισμών θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους συναδέλφους διευθυντές μέσα από:

- α. την **αυτοδιαχείρισή** τους «self management», επιδεικνύοντας αυτοέλεγχο, αξιοπιστία, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, προσανατολισμό στα αποτελέσματα και πρωτοβουλία,
- β. την **αυτογνωσία** «self-awareness», χαρακτηριζόμενοι από συναισθηματική αυτογνωσία (που είναι η ικανότητα να διαβάζουν και να κατανοούν τα συναισθήματά τους, καθώς και να αναγνωρίζουν τον αντίκτυπό τους στην εργασιακή απόδοση και τις σχέσεις στον οργανισμό), από αυτοαξιολόγηση των δυνατοτήτων και των περιορισμών τους και από αυτοπεποίθηση,
- γ. την **κοινωνική ευαισθητοποίηση** «service orientation» δείχνοντας ενσυναίσθηση, που είναι η ικανότητα να διστάζουν τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων, να κατανοούν την προοπτική τους και να λαμβάνουν ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους, οργανωσιακή συνειδητοποίηση, και προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση του πολίτη – πελάτη,
- δ. τις **κοινωνικές δεξιότητες** «social skills», όπως είναι η άσκηση της ηγεσίας με όραμα, η ικανότητα επιρροής, η ανάπτυξη των άλλων μέσα από την ανατροφοδότηση και την καθοδήγηση, η αποτελεσματική επικοινωνία ως ικανότητα ακρόασης και αποστολής μηνυμάτων, η προώθηση αλλαγών μέσα από την ικανότητα για καινοτομία και την καθοδήγηση των ανθρώπων σε μια νέα κατεύθυνση (Goleman, 2000). Με άλλα λόγια οι διευθυντές όλων των διοικητικών επιπέδων, μέσα από την αποτελεσματική **διαχείριση του εαυτού τους** «manage yourself», **της ομάδας τους** «manage your team» και **του επαγγελματικού τους δικτύου** «manage your professional network», καλούνται να αποτελέσουν παράδειγμα για τους ανθρώπους στον οργανισμό (Hill & Lineback, 2011).

Προκειμένου η διοίκηση των οργανισμών να καθοδηγήσει τα μέλη να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα, δεν αρκεί να έχει μόνο ικανότητες **«competence»** δηλαδή γνώσεις-δεξιότητες-εμπειρία, θα πρέπει να έχει όπως προαναφέρθηκε και ενσυναίσθηση **«warmth»**, δηλαδή την ικανότητα να χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους, να φροντίζει για την ευημερία τους, να είναι υποστηρικτική με τα παράπονα και τις ιδέες τους και να αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους. Όταν ένας ηγέτης επιδεικνύει υψηλά επίπεδα «warmth» και «competence», τότε οι εργαζόμενοι θα δείξουν θαυμασμό προς το πρόσωπό του και θα συνδεθούν μαζί του ενεργητικά **«actively engaged»**. Εάν ένας ηγέτης με υψηλές ικανότητες δεν επιδείξει ενσυναίσθηση, οι εργαζόμενοι θα τον περιφρονήσουν (Cuddy et al, 2013).

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη για να βοηθήσουν μια ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Δείχνουν ενσυναίσθηση για τους υπαλλήλους που παλεύουν με τις προκλήσεις της ζωής.

Παράλληλα οι ηγέτες του δημοσίου τομέα είναι ωφέλιμο να είναι ανοιχτοί στο διάλογο με τους εργαζόμενους. Θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να δεχτούν άλλες απόψεις αλλά και την κριτική και να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους ως ίσους. Να δίνουν άμεσα ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους και να τους εμπιστεύονται προκειμένου να εκχωρήσουν ή να μοιραστούν τη γνώση. Τέλος θα υπάρχουν εποικοδομητικά αποτελέσματα αν αφήνουν τους υπαλλήλους να κάνουν λάθη ενώ πειραματίζονται, καθώς και να επιτρέπουν τα λάθη και στους ίδιους. (Pate, Beaumont, & Stewart, 2007)

Περιγράφοντας με περισσότερη λεπτομέρεια τις ικανότητες ενός ηγετικού στελέχους θα στεκόμασταν στο στοιχείο της συνεργατικότητας. Δηλαδή, ο κάθε ηγέτης καλείται να λειτουργήσει ως μέλος μιας ομάδας και όχι μόνο ως αρχηγός αυτής. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι κατά τη λειτουργία του οργανισμού τα ηγετικά στελέχη απαιτείται να συμβάλλουν σε όλη τη διαδικασία υλοποίησης των αποφάσεων και όχι μόνο στο στάδιο της λήψης αυτής.

Για παράδειγμα, καθώς λαμβάνει χώρα η εκτέλεση των αποφάσεων είναι πολύ πιθανό να υπάρξει αλλαγή κατεύθυνσης από τον αρχικό σχεδιασμό. Σε τέτοιου είδους καταστάσεις είναι σημαντικό το ηγετικό στέλεχος να μπορεί να δείξει εμπιστοσύνη στην ικανότητα εργαζομένων και διευθυντών χαμηλότερων επιπέδων διοίκησης να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων. Μια τέτοια στάση ενδέχεται επίσης να συνεπάγεται εμπιστοσύνη στις πληροφορίες που λαμβάνει κάποιος από χαμηλότερα επίπεδα.

Σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα ηγετικά στελέχη είναι αναγκαίο να λειτουργούν ως μέντορες και καθοδηγητές, να φροντίζουν για την ανάπτυξη των εργαζομένων και να γνωρίζουν πότε κάποιος εργαζόμενος έχει κάνει τον κύκλο του και δεν έχει να προσφέρει περισσότερο σε ένα αντικείμενο. Να επενδύουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Επίσης είναι χρήσιμο να επιδιώκουν ένα περιβάλλον λογοδοσίας κρατώντας τους υπαλλήλους τους υπεύθυνους για τα αποτελέσματά τους και να λαμβάνοντας μέτρα, όταν αυτοί δεν έχουν καλή απόδοση.

Οι διευθυντές του δημοσίου τομέα προκειμένου να έχουν υψηλή απόδοση, θα πρέπει να καθοδηγούνται από τις αρχές της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και της καινοτομίας, ώστε να σχεδιάζουν διευρυμένες ευκαιρίες για οργανωσιακή ανάπτυξη. Τέλος να παροτρύνουν τη θετική αλλαγή και να παρέχουν ένα υποστηρικτικό πλαίσιο-περιβάλλον για να συμβεί αλλαγή αυτή.

Κλείνοντας αξίζει να αναφερθεί ένα γενικότερο πλαίσιο προτάσεων το οποίο πιθανότατα θα λειτουργούσε ενδυναμωτικά στους οργανισμούς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, αναφορικά με την αποδοτικότητα τους. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσονται η ενίσχυση του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού, η διατήρηση των διευθυντών με υψηλή απόδοση όσο το δυνατόν περισσότερο στον οργανισμό, η υποστήριξη και προώθηση των κατωτέρων διοικητικών στελεχών ώστε να μπορούν να ανέλθουν σε υψηλότερα επίπεδα.

#### Σημείο προσοχής 2. Ενίσχυση της αποφασιστικότητας της διοίκησης.

Αυτό το σημείο προσοχής αφορά τα Χαρακτηριστικά ΗΡΟ 18,19,25 αντίστοιχα:

18. Η διοίκηση του οργανισμού μου λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις (παράγοντας 1, βαθμολογία =2.88)

19. Η διοίκηση του οργανισμού μου ενεργεί γρήγορα (παράγοντας 1, βαθμολογία =2.82)

25. Η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις για το πως να διαχειριστεί τα μέλη που δεν έχουν καλή απόδοση (παράγοντας 1, βαθμολογία =2.53)

Πολλές φορές ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από έλλειψη αποφασιστικότητας και ανάληψης δράσης, που οφείλεται μεταξύ άλλων στην μεγάλη γραφειοκρατία. Από την άλλη πλευρά οι πιέσεις των εργαζομένων δεν βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη να μπορούν να λάβουν γρήγορες αποφάσεις, να δράσουν και να είναι αποτελεσματικοί. Τα παραπάνω οδηγούν σε έλλειμμα αποφασιστικότητας της ηγεσίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα η διοίκηση είναι αναγκαίο να διακρίνεται από αποφασιστικότητα, ώστε να μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους. Η αποφασιστικότητα θα επιτευχθεί και θα γίνει αντιληπτή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού μέσα από ένα αποτελεσματικό και με αυτοπεποίθηση, **ισχυρό στυλ ηγεσίας**. Ακολουθώντας αυτό το στυλ τα διευθυντικά στελέχη θα είναι περισσότερο προσανατολισμένα στη δράση, θα αποφεύγουν την υπερανάλυση, θα προτείνουν γρήγορες και αποτελεσματικές ενέργειες, ενώ ταυτόχρονα θα υποκινούν τους άλλους να δράσουν επίσης. Επιπλέον, οι διευθυντές θα πρέπει να μη φοβούνται να λάβουν τις δύσκολες αποφάσεις και να είναι πιο αποφασιστικοί όσον αφορά τους υπαλλήλους με χαμηλή απόδοση, αντιμετωπίζοντάς τους, μέσα στα πλαίσια της ευχέρειάς τους, όσο πιο γρήγορα και όσο πιο αποτελεσματικά.

### Σημείο προσοχής 3. Έμφαση στην καινοτομία και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Αυτό το σημείο προσοχής αφορά τα Χαρακτηριστικά ΗΡΟ 18,19,25 αντίστοιχα.

1. Ο οργανισμός μου έχει υιοθετήσει μια στρατηγική που διαφέρει ξεκάθαρα από αυτή των άλλων οργανισμών (παράγοντας 4, βαθμολογία = 2.66)

7. Ο οργανισμός μου συνεχώς καινοτομεί ως προς τις κύριες ικανότητές του (core competencies) (π.χ συνεργασία, επικοινωνιακές, ηγετικές και οργανωσιακές ικανότητες, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ευελιξία κ.α.) (παράγοντας 4, βαθμολογία 2.65)

8. Ο οργανισμός μου καινοτομεί συνεχώς αναφορικά με τις υπηρεσίες και διεργασίες του (παράγοντας 4, βαθμολογία 2.77)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας καθώς και τα αποτελέσματα της παγκόσμιας έρευνας του de Waal οι οργανισμοί παρουσιάζουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες στον παράγοντα Συνεχή Βελτίωση και Καινοτομία (Οργανισμοί Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης 2,78, Δημόσιοι Οργανισμοί παγκοσμίως 2,85).

Το φαινόμενο αυτό μπορεί να εξηγηθεί, διότι ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από μεγάλη εναλλαγή των διοικητικών συμβουλίων και της πολιτικής ηγεσίας, αρνητική στάση των πολιτικών απέναντι στο ρίσκο, χαμηλή διαλειτουργικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, απουσία διαδικασίας διοίκησης της καινοτομίας, ανάγκη ικανοποίησης πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων κοινωνικών και πολιτικών απαιτήσεων (π.χ. ψηφοφόροι, πολιτικοί, ενώσεις, ελεγκτικά όργανα) και τα συστήματα αξιολόγησης δεν έχουν σχεδιαστεί να υποστηρίζουν την καινοτομία.

Οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση, θα πρέπει να διαμορφώσουν ένα όραμα, που να εξηγεί πώς ο οργανισμός θα μπορέσει να προσθέσει αξία στην κοινωνία. Επίσης να αναπτύξουν μια στρατηγική που να εξηγεί τι κάνει τον οργανισμό μοναδικό στις υπηρεσίες του προς την κοινωνία. Στη συνέχεια να στοχεύσουν στη συνεχή βελτίωση και ανανέωση των βασικών ικανοτήτων, προϊόντων και υπηρεσιών τους, έτσι ώστε οι πολίτες και οι εταιρείες να εξυπηρετούνται όσο το δυνατόν καλύτερα. Αυτή η διαδικασία θα αυξήσει την κοινωνική προστιθέμενη αξία που πρέπει να έχουν ανά πάσα στιγμή οι δημόσιοι οργανισμοί (Cole & Parston, 2006; de Waal, 2010).

Μέσα από αυτή τη στρατηγική που θα είναι μοναδική, είτε ως προς το περιεχόμενο («τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός») είτε ως προς την εκτέλεση (επίτευξη στόχων - «πώς ο οργανισμός κάνει τα πράγματα») ή και στα δύο, θα είναι πολύ σαφές για τους εξυπηρετούμενους γιατί πρέπει να πάνε σε αυτόν τον οργανισμό. Παράλληλα οι οργανισμοί του Ελληνικού Δημόσιου

Τομέα θα πρέπει να αναπτύξουν νέες στρατηγικές για εκείνες τις στρατηγικές που δεν είναι πλέον αποτελεσματικές και στη συνέχεια να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για εφαρμόσουν αυτές τις στρατηγικές στην πράξη.

Η καινοτομία στο δημόσιο μπορεί να επέλθει:

- α. στις **διεργασίες** (Process Innovation) π.χ. αλλαγές στην τρόπο εκτέλεσης ενός έργου, προτυποποίηση διεργασιών, βελτιστοποίηση – ανασχεδιασμός διεργασιών,
- β. στην **τεχνολογία** (Technical Innovation) π.χ. εισαγωγή νέας τεχνολογίας πληροφορικής και συστημάτων π.χ. e-government, κτλ,
- γ. στις **διοικητικές διαδικασίες** (Administrative Innovation) π.χ. αλλαγές στον οργανωσιακό σχεδιασμό, νέες διοικητικές δομές, αλλαγές στις δεξιότητες, στη εκτέλεση έργου, στις ομάδες, στις εργασιακές σχέσεις, κτλ,
- δ. στα **προϊόντα και τις υπηρεσίες** τα οποία βελτιώνονται, (Μπέλλου, 2021).

Προκειμένου να επιτευχθεί η καινοτομία στο δημόσιο, προϋπόθεση είναι να υπάρχει δέσμευση των οργανισμών για συνεχή ενίσχυση των βασικών ικανοτήτων τους και των ανθρώπων τους. Παράλληλα θα χρειαστεί να εμπλέξουν περισσότερο τα ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία καινοτομίας. Αυτό θα μπορούσε να επέλθει αυξάνοντας τα κίνητρα και τις δεξιότητες, επενδύοντας στην εκπαίδευση των εργαζομένων, και βελτιώνοντας τον προγραμματισμό προκειμένου να γίνεται καλύτερη χρήση των πόρων.

Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να γίνουν **καταλύτες για την αλλαγή και την καινοτομία**, αντί της παροχής απλών υπηρεσιών. Θα πρέπει να διευκολύνουν, μέσω συνυπευθυνότητας, την ενδυνάμωση στην επίλυση των δικών τους προβλημάτων καθώς και τις συνέργειες και τις συνεργασίες στις διάφορες υπηρεσίες και οργανισμούς του Δημοσίου. Χρειάζεται επίσης να αξιοποιήσουν πλήρως τις ευκαιρίες που προσφέρει η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και να αλλάξουν τη νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων (Μπέλλου, 2021).

#### Σημείο προσοχής 4. Βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης στον οργανισμό (performance management).

Αυτό το σημείο προσοχής αφορά τα Χαρακτηριστικά ΗΡΟ 5 και 6 αντίστοιχα:

5. Στον οργανισμό μου οτιδήποτε συμβαίνει και αφορά την οργανωσιακή απόδοση αναφέρεται ρητά (παράγοντας 4, βαθμολογία = 2.81)

6. Στον οργανισμό μου τόσο οι οικονομικές όσο και οι μη οικονομικές πληροφορίες κοινοποιούνται στα μέλη του οργανισμού (παράγοντας 4, βαθμολογία = 2.73)

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, και συγκεκριμένα από τις απαντήσεις στα χαρακτηριστικά 5 και 6, οι Οργανισμοί του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα θα πρέπει να βελτιώσουν τη διαδικασία της διαχείρισης της απόδοσης.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, οι αναφορές σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης στους οργανισμούς είναι αναγκαίο να κοινοποιούνται σε όλους τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να γνωρίζουν τους βασικούς τομείς στους οποίους ο οργανισμός προσπαθεί να διαπρέψει. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν **επίγνωση της αποστολής, του οράματος, των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων**, ώστε να μπορούν να αισθάνονται μέρος της ομάδας.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν τις πληροφορίες που έχουν πραγματικά σημασία, χρησιμοποιώντας **κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και βασικούς δείκτες απόδοσης «key performance indicators»**. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και οι βασικοί δείκτες απόδοσης, οι οποίοι μετρούν τις σημαντικές διαδικασίες, θα πρέπει να σχετίζονται με την αποστολή το όραμα και τους στόχους των οργανισμών. Οι αναφορές σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης θα πρέπει να ενσωματώνουν αυτούς τους δείκτες, και να κοινοποιούνται σε όλους στον οργανισμό.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του κάθε οργανισμού θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τις διοικήσεις ως οδηγός για τη διαμόρφωση καλύτερων κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και βασικών δεικτών απόδοσης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό των διαδικασιών του οργανισμού, έτσι ώστε και αυτοί να έχουν επιρροή και να μην αισθάνονται ότι τους επιβάλλονται πράγματα.

Στοχεύοντας στην καλλιέργεια της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας θα πρέπει να ενθαρρύνεται ο διάλογος, πχ. διοργανώνονται περιοδικές συναντήσεις των εργαζόμενων με τη διοίκηση για να συζητείται τι συμβαίνει στον οργανισμό. Οι διευθυντές καλούνται να

αναπτύξουν περισσότερη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους. Να εκτιμήσουν ότι οι καλές ιδέες μπορούν επίσης να προέλθουν από μη διευθυντές και να σέβονται τις αντίθετες απόψεις. Δύσκολα θέματα θα πρέπει αναφέρονται αμέσως τόσο στους διευθυντές όσο και στους υπαλλήλους, ώστε να μπορούν να τα αντιμετωπίσουν γρήγορα και έτσι να βελτιωθεί ο τρόπος που λειτουργεί ο οργανισμός.

Παραπέρα σημαντικό κρίνεται για τους οργανισμούς να καθοριστεί **συγκεκριμένη διαδικασία διάδοσης των πληροφοριών**, η οποία θα διευκολύνει τη διοίκηση να μεταφέρει εύκολα πληροφορίες στους εργαζόμενους, έτσι ώστε αυτοί να γνωρίζουν τι ακριβώς συμβαίνει στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εμπλακούν ενεργά στις διαδικασίες πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων. Η ροή των πληροφοριών θα πρέπει να είναι αμφίδρομη, τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και από κάτω προς τα πάνω, με τις οικονομικές πληροφορίες να κυκλοφορούν και στους υπαλλήλους και όχι μόνο εντός της ομάδας διοίκησης.

Η ύπαρξη μιας διακριτής διαδικασίας πληροφόρησης θα ενθαρρύνει μια κουλτούρα ανατροφοδότησης (π.χ. επιβεβαίωση λήψης προτάσεων ή/και παραπόνων). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι πιο ενεργοί στο να ζητούν ανατροφοδότηση. Θα βοηθούσε να υπάρχουν υπάλληλοι επιφορτισμένοι με την παροχή αυτής και την σύνταξη εκθέσεων «reports». Οι διαθέσιμες επιλογές ΤΠΕ (Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνίας) θα συνδράμουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Επίσης οι οργανισμοί απαιτείται να διευκολύνουν μια ταχύτερη ροή πληροφοριών στις περιφερειακές υπηρεσίες και τμήματα. Είναι επιτακτική ανάγκη να συνειδητοποιήσουν ότι τα «κεντρικά τμήματα» δεν είναι πιο σημαντικά από τα περιφερειακά τμήματα. Επιπλέον χρειάζεται να ενθαρρυνθεί η διατμηματική επικοινωνία, οι προϊστάμενοι τμημάτων να συζητούν περισσότερο με τους επικεφαλής άλλων τμημάτων.

Καταλυτική σημασία έχει επίσης η επάρκεια της επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών της διοίκησης. Οι διευθυντές θα πρέπει να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον, ανεξάρτητα από τα αντίστοιχα προσόντα τους και παραπέρα να βλέπουν ο ένας τον άλλον όχι ως ανταγωνιστές αλλά ως μέλη μιας ομάδας. Ακόμη είναι επωφελές να συνειδητοποιήσουν ότι ο καθένας από αυτούς έχει να παίξει ένα ρόλο μοναδικό και ιδιαίτερο στην υλοποίηση του οράματος του οργανισμού προκειμένου να γίνει ΗΡΟ.

### Σημείο προσοχής 5. Βελτίωση της διαχείριση διαδικασιών εντός του οργανισμού και συνεχή βελτίωση (continuous improvement).

Αυτό το σημείο προσοχής αφορά τα Χαρακτηριστικά ΗΡΟ 3 και 4 αντίστοιχα

3. Στον οργανισμό μου οι διεργασίες απλοποιούνται συνεχώς (παράγοντας 4, βαθμολογία=2.66)

4. Στον οργανισμό μας οι διεργασίες συνεχώς ευθυγραμμίζονται/συγχρονίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και τις στρατηγικές (παράγοντας 4, βαθμολογία=2.93)

Οι κυριότερες αιτίες που ευνόησαν καταστάσεις γραφειοκρατίας και πολυπλοκότητας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα είναι οι εξής :

- η επιθυμία της μεταπολεμικής δημόσιας διοίκησης να εξασφαλίσει την προστασία του δημοσίου συμφέροντος,
- η αδυναμία της δημόσιας διοίκησης να ελέγξει από μόνη της στοιχεία για την οικονομική και αστική κατάσταση των πολιτών,
- η εγγενής τάση της Δημόσιας Διοίκησης να μην εμπιστεύεται τον πολίτη και την επιχείρηση,
- εξαντλητική εξέταση προϋποθέσεων πριν την έκδοση της πράξης και παντελής έλλειψη ελέγχου σχετικά με την εκπλήρωση των προϋποθέσεων σε μεταγενέστερο στάδιο.
- γραφειοκρατική διαδικασία η οποία χαρακτηρίζεται από: πολυπλοκότητα, μη φιλικότητα προς τον χρήστη, μη οικονομικότητα.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι παθογένειες οι Οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα θα πρέπει να βελτιώσουν, να απλοποιήσουν και να ευθυγραμμίσουν τις διαδικασίες τους έτσι ώστε να μπορούν να ενεργούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι περιττές διαδικασίες και εργασίες θα πρέπει να καταργηθούν και να καταπολεμηθεί η υπερφόρτωση με πληροφορίες.

Οι διοικητικές διαδικασίες μπορούν να ανασχεδιαστούν και να βελτιωθούν με μεθοδολογίες όπως:

- Τον Αυτοματισμό–Business Process Automation (BPA)
- Την Βελτίωση–Business Process Improvement (BPI)
- Τον Ανασχεδιασμό–Business Process Reengineering (BPR), (Τσιότρας, 2020; Ταραμπάνης, 2020).

Η έννοια της βελτίωσης των διαδικασιών, μορφή της οποίας είναι η απλούστευση, εκτός από την οργανωσιακή της διάσταση, διαθέτει μια καθαρά θεσμική διάσταση. Αυτό συμβαίνει



γιατί οποιαδήποτε προσπάθεια, προκειμένου να είναι νόμιμη, είναι αναγκαίο να λάβει θεσμικό χαρακτήρα, με την νομιμοποίηση των ανάλογων παρεμβάσεων, που θα επιχειρηθούν. Επίσης, η συγκεκριμένη έννοια διαθέτει και την τεχνολογική της διάσταση, αφού η επιτυχημένη και αποτελεσματική εφαρμογή των σχετικών παρεμβάσεων, προϋποθέτει την υποστήριξη προηγμένων συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών. (Τσιότρας, 2020).

Οι οργανισμοί θα πρέπει να εντοπίσουν τις διαδικασίες που χαρακτηρίζονται ενδεικτικά από:

- Πολυπλοκότητα, δυσλειτουργίες και καθυστερήσεις, που εμφανίζονται στην πορεία διεκπεραίωσής τους.
- Υψηλό λειτουργικό κόστος και έλλειψη οικονομικότητας για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- Χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των χρηστών και έλλειψη φιλικότητας προς αυτούς.
- Ιδιαίτερη σημασία για μεγάλο αριθμό πολιτών ή για ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, που τις χρησιμοποιούν συχνά στην καθημερινή τους επαφή με τη δημόσια διοίκηση ή με άμεση επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Ιδιαίτερη σημασία στην ενδοοργανωτική δομή και λειτουργία των φορέων και να τις βελτιώσουν (Τσιότρας, 2020).

Η εφαρμογή της πολιτικής βελτίωσης των διοικητικών διαδικασιών, πρέπει να διέπεται από τις αρχές της διοίκησης μέσω στόχων. Αυτό σημαίνει ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα της πολιτικής αυτής πρέπει να προκαθορίζεται. Επίσης απαιτείται να προβλέπεται ο μηχανισμός παρακολούθησης, αξιολόγησης και ελέγχου της αποτελεσματικότητάς της, για παράδειγμα με τον ορισμό ενός υπεύθυνου που θα παρακολουθεί την ποιότητα της διαδικασίας βελτίωσης.

Γενικά κρίνεται απολύτως αναγκαίο να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα διαδικασιών. Οι διοικήσεις θα πρέπει να εστιάσουν όχι μόνο σε αυτό που υλοποιείται, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται. Να διασφαλιστεί η κατανόηση της διαδικασίας, η λεπτομερής περιγραφή τους και περιοδικός επανέλεγχος του ρόλου και της απόδοσής τους.

Προκειμένου αυτό να γίνει εφικτό καταρχήν οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ξέρουν τη διαδικασία, να την κατανοήσουν και να γνωρίζουν γιατί πρέπει να την ακολουθούν. Επίσης πρέπει να διαθέτουν τα απαραίτητα εργαλεία και την εκπαίδευση για να την εφαρμόσουν. Η προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών θα μπορούσε να συνοδεύεται από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Οι βελτιωμένες διοικητικές διαδικασίες θα πρέπει να ορίζονται με ακρίβεια, καθώς έτσι μειώνεται η πιθανότητα λαθών. Με τη χρήση των ίδιων πάντα διαδικασιών δημιουργούνται σταθερά πρωτόκολλα που μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν αλλού στον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο μειώνονται οι αυθαιρεσίες στην εκτέλεση των αποφάσεων και δημιουργείται ένας κοινός κώδικα επικοινωνίας και καλών πρακτικών που εξασφαλίζουν την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης καλούνται να φροντίσουν για τη λεπτομερή αποτύπωση των διαδικασιών, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες, στις επιχειρήσεις καθώς και σε άλλους φορείς. Η τεκμηρίωση των υπηρεσιών ενδείκνυται να συνοδεύεται από διαγραμματική απεικόνισή τους και από περιγραφή των εγγράφων που χρησιμοποιούν. Οι νομικές διατάξεις που διέπουν κάθε διαδικασία πρέπει αναφέρονται σαφώς στην τεκμηρίωσή της. Οι φορείς της δημόσιας διοίκησης είναι αναγκαίο να μεριμνήσουν για την υλοποίηση των κατάλληλων αλλαγών στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει κάθε διαδικασία που εκτελούν, έτσι ώστε η διαδικασία να εκτελείται σύννομα και να διασφαλίζεται η νομική ισχύς των αποτελεσμάτων της (Τσιότρας, 2020; Ταραμπάνης, 2020).

Τα στάδια της υλοποίησης για τη βελτίωση των διαδικασιών θα πρέπει, σύμφωνα με τον κύκλο του Deming, να περιλαμβάνουν:

Αρχικά την αναγνώριση διαδικασιών, μέσα από τη συλλογή στοιχείων και μοντελοποίηση διοικητικών διαδικασιών και ακολούθως

1. Τον σχεδιασμό (**PLAN**) της βελτιωτικής δράσης, μέσα από τον προσδιορισμό του προβλήματος, την ανάλυση προβλήματος/αιτιών και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.
2. Την υλοποίηση (**DO**) των προτάσεων για βελτίωση.
3. Τον έλεγχο (**CHECK**) μέσα από την επιβεβαίωση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.
4. Την δράση (**ACT**) μέσω της διασφάλισης οφέλους από τη βελτίωση και την τυποποίηση των διαδικασιών (Τσιότρας, 2020).

Η βελτίωση των διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα είναι αναγκαίο να στηριχθεί σε μεγάλο βαθμό στην Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology), αφού με την αυτοματοποίηση που παρέχει:

- Επιτρέπει στους Δημόσιου Οργανισμούς να διεκπεραιώνουν διαδικασίες σε διαφορετικές τοποθεσίες.

- Δίνει δυνατότητα προσαρμογής στις παραγωγικές διαδικασίες.
- Επιτρέπει την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Συμβάλει σε ταχύτερες συναλλαγές χωρίς τη χρήση χαρτιού.
- Επιφέρει αλλαγές στον τρόπο που εκτελούνται οι οργανωσιακές διαδικασίες, ώστε αυτές να γίνουν αποδοτικότερες (Κέφης, 2020).

Όταν οι διαδικασίες είναι πραγματικά βελτιωμένες, απλοποιημένες και ευθυγραμμισμένες μεγιστοποιούνται οι δείκτες απόδοσης και βελτιώνεται η ικανοποίηση των πολιτών.

#### Σημείο προσοχής 6. Βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού.

Αυτό το σημείο προσοχής αφορά τα Χαρακτηριστικά ΗΡΟ 10, 11 και 28 αντίστοιχα.

10. Τα μέλη του οργανισμού μου διαθέτουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία, ανταλλαγή γνώσης και μάθηση (παράγοντας 5, βαθμολογία=2.63)

11. Τα μέλη του οργανισμού πάντα εμπλέκονται σε σημαντικές διεργασίες (παράγοντας 5, βαθμολογία=2.84)

28. Τα οργανωσιακά μέλη είναι εκπαιδευμένα να είναι ευπροσάρμοστα και ευέλικτα (παράγοντας 5, βαθμολογία=22.76)

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, οι εργαζόμενοι στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση δεν αφιερώνουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία, την ανταλλαγή γνώσης και την μάθηση. Επίσης οι διοικήσεις δεν εμπλέκουν αρκετά τους υπαλλήλους σε σημαντικές διαδικασίες. Τέλος σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων οι εργαζόμενοι δεν είναι εκπαιδευμένοι να είναι ευπροσάρμοστοι και ευέλικτοι.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση είναι αναγκαίο οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα να επικεντρωθούν στην βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων, εκπαιδευόντάς τους ώστε να γίνουν πιο ευέλικτοι και ανθεκτικοί. Επιπλέον χρειάζεται να τους παροτρύνουν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην επικοινωνία και την ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς και οι διευθυντές θα πρέπει μέσα από μια διαδικασία συνεργασίας να αλληλεπιδρούν ενεργά για την επίλυση προβλημάτων, τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους και την απόδοση του οργανισμού. Αυτό θα βοηθήσει στη συγκέντρωση της τεχνογνωσίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων για να επιτευχθούν εξαιρετικά αποτελέσματα.

Η βελτίωση των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα απαιτεί οι οργανισμοί να εφαρμόσουν στρατηγικό management ως ένα κρίσιμο εργαλείο διοίκησης για τον καθορισμό της πορείας και τη βελτίωση. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην επικοινωνία της στρατηγικής στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα μέσω του σχεδιασμού επίσημων και άτυπων καναλιών επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο ο στρατηγικός σχεδιασμός θα προωθείται μέσα από την ανώτατη διοίκηση την ομάδα του στρατηγικού σχεδιασμού προς ολόκληρο τον οργανισμό

Θα πρέπει να εισαχθούν μηχανισμοί για τη βελτίωση της επικοινωνίας και της ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών, μεταξύ των τμημάτων και μεταξύ αποκεντρωμένων υπηρεσιών, για παράδειγμα τακτικά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, υπομνήματα, πρωινές συνομιλίες, στρογγυλά τραπέζια, επίσημα κανάλια, μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι να μπορούν να λαμβάνουν και να δίνουν σχόλια και να συζητούν μεταξύ τους και με τη διοίκηση,.

Προκειμένου να βελτιωθεί η επικοινωνία και να ενισχυθεί η εμπλοκή των εργαζομένων στις οργανωτικές διαδικασίες, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε δραστηριότητες χτισίματος ομάδας «team building». Η ισχυρή ομάδα σύμφωνα με την μελέτη «The five keys to a successful Google team» προσδίδει στα μέλη της :

**Ψυχολογική ασφάλεια:** Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να ρισκάρουν και να είναι ευάλωτα το ένα μπροστά στο άλλο.

**Εμπιστοσύνη - Αξιοπιστία:** Τα μέλη της ομάδας ολοκληρώνουν τα πράγματα στην ώρα τους και συναντούν τον υψηλό πήχη της Google για την τελειότητα

**Δομή και σαφήνεια:** Τα μέλη της ομάδας έχουν ξεκάθαρα σχέδια ρόλων και στόχους (άνθρωποι - ξεκάθαροι ρόλοι - κατανομή φόρτου εργασίας - δομή ομάδας)

**Έννοια της εργασίας:** Η εργασία είναι προσωπικά σημαντική για τα μέλη της ομάδας

**Όραμα (αντίκτυπος της εργασίας):** Τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι η δουλειά τους έχει σημασία και δημιουργούν αλλαγές. Η δουλειά επηρεάζει θετικά τον οργανισμό και τους ανθρώπους που λαμβάνουν την υπηρεσία

Η επικοινωνία, ανταλλαγή γνώσης και μάθηση μέσα σε ένα οργανισμό μπορούν να διευκολυνθούν εάν οι σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης στηρίζονται στην ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη. Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση μπορεί να ενισχυθεί μέσα από διοικητικές πρακτικές όπως:

**A. Η αναγνώριση της αριστείας, «Recognize excellence».**

Ο έπαινος πρέπει να γίνεται δημόσια σε όλη την ομάδα ή τον οργανισμό, να είναι χειροπιαστός και να είναι άμεσος, μόλις επιτευχθεί ο στόχος.

**B. Η ανάθεση στους εργαζόμενους εργασιών που μπορούν να τους εξιτάρουν, «Induce “challenge stress”».** Όταν η διοίκηση αναθέτει σε μια ομάδα μια δύσκολη αλλά εφικτή δουλειά.

Η ανάθεση μπορεί να επιτευχθεί είτε με πρωτοβουλία του προϊστάμενου, είτε με πρωτοβουλία του εργαζόμενου. Η πρακτική αυτή δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς στην ομάδα. Οι ηγέτες θα πρέπει να ελέγχουν συχνά για να αξιολογούν την πρόοδο της και να προσαρμόζουν του στόχους, όταν αυτοί είναι πολύ εύκολοι ή ανέφικτοι.

**C. Χορήγηση στους εργαζόμενους αυτονομίας κινήσεων, «Give people discretion in how they do their work».**

Μόλις εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι, η διοίκηση θα πρέπει να τους επιτρέψει, όποτε είναι δυνατόν, να διοικούν και να εκτελούν έργα με τον δικό τους τρόπο. Η εμπιστοσύνη από τη διοίκηση αποτελεί μεγάλο κίνητρο για την απόδοσή τους. Η αυτονομία των κινήσεων προωθεί επίσης την καινοτομία, επειδή διαφορετικοί άνθρωποι δοκιμάζουν διαφορετικές προσεγγίσεις.

**D. Ανάθεση διαφορετικών αντικειμένων «Enable job crafting».**

Καθήκον του προϊστάμενου είναι η ανάθεση διαφορετικών αντικειμένων στους υφιστάμενους του, η προσπάθεια να κάνει πιο ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας της ομάδας του, να παρεμβαίνει στο καθηκοντολόγιο, να προσθέτει, να αφαιρεί αρμοδιότητες, απαιτώντας να κάνει ο υφιστάμενος κι άλλες εργασίες για να μη βαριέται και να μαθαίνει διαφορετικά αντικείμενα. Ο στόχος είναι ο εργαζόμενος να ενισχύσει τις δεξιότητές του και θα μπορεί να αναλάβει μία θέση ευθύνης.

**E. Ευρεία διάχυση πληροφοριών «Share information broadly».**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τους στόχους, τις στρατηγικές και τις τακτικές του οργανισμού. Η αβεβαιότητα σχετικά με την κατεύθυνση του οργανισμού υπονομεύει την ομαδική εργασία. Το αντίδοτο είναι η συνεχής επικοινωνία η οποία ενισχύει την δέσμευση και την αφοσίωση.

**F. Χτίσιμο σχέσεων με τα μέλη της ομάδας «Intentionally build relationships».**

Όταν οι άνθρωποι χτίζουν σκόπιμα κοινωνικούς δεσμούς στην εργασία τους, η απόδοσή τους βελτιώνεται. Σύμφωνα με μελέτη της Google οι διευθυντές που «εκφράζουν ενδιαφέρον και ανησυχούν για την επιτυχία και την προσωπική ευημερία των μελών της

ομάδας» ξεπερνούν τους άλλους ως προς την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας τους. (Zak, 2017).

Μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη επικοινωνία των προτεραιοτήτων και να υπογραμμίζεται η σημασία της επικοινωνίας και της ανταλλαγής γνώσεων. Θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς μηχανισμοί ανάδρασης «feedback» και παρακολούθησης «follow-up» όσον αφορά τις κρίσιμες πληροφορίες στους οργανισμούς, ώστε τα πραγματικά σημαντικά ζητήματα να συζητούνται. Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι αναγκαίο να υπάρχει διαφάνεια. Ο διάλογος της διοίκησης με τους εργαζόμενους δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στην επίλυση κρίσεων.

Και κατά τη διάρκεια των αξιολογήσεων θα πρέπει να υπάρχει διαφάνεια και να αναπτυχθεί μια καλύτερη και πιο πειθαρχημένη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και διαδικασίας ανατροφοδότησης feedback» μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, στην οποία πρέπει να υπάρχει περισσότερη ανταλλαγή απόψεων. Οι διευθυντές είναι επιτακτικό να εκπαιδεύονται ώστε να ασκούν τον διάλογο και την καθοδήγηση «mentoring» στους εργαζόμενους.

Η παροχή περισσότερων πληροφοριών, λογοδοσίας και εξουσίας από τη διοίκηση στους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να παίρνουν αποφάσεις για την επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση των υπηρεσιών και γενικά της απόδοσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, προκειμένου οι δημόσιοι φορείς να ενισχύσουν τις οργανωσιακές τους ικανότητες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

### Περιορισμοί έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα μελέτη αποτελεί μια εμπειρική έρευνα στους οργανισμούς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με τη χρησιμοποίηση του πλαισίου High Performance Organization Framework, το οποίο είναι ένα ολιστικό και επιστημονικά επικυρωμένο εργαλείο για τη δημιουργία υψηλής απόδοσης.

Η χρήση του ερωτηματολογίου, μέσα από τις βαθμολογίες στα χαρακτηριστικά HPO, παρείχε την δυνατότητα να δημιουργηθεί το προφίλ HPO του μέσου οργανισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα απόδοσης και προκριθούν βελτιωτικές ενέργειες.

Με τη μελέτη αυτή καλύπτεται ένα κενό στην τρέχουσα βιβλιογραφία, καθώς περιγράφεται η εφαρμογή ενός ολιστικού πλαισίου HPO, παρέχονται συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες υψηλής απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και προκρίνονται τεχνικές για διαφύλαξη και την ενίσχυση της θέσης των οργανισμών.

Η έρευνα που διεξήχθη έχει και πρακτική σημασία, διότι η εφαρμογή του πλαισίου απέδωσε απτές προτάσεις βελτίωσης, τις οποίες οι διοικήσεις μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν προκειμένου ενδυναμώσουν τους οργανισμούς τους και να τους μετατρέψουν σε HPO. Επίσης το πλαίσιο μπορεί να είναι χρήσιμο και για οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, καθώς οι υπεύθυνοι θα μπορούν να εφαρμόζουν ένα εργαλείο το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στην πράξη, για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των οργανισμών τους.

Ωστόσο θα πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που μπορούν να εντοπιστούν σε αυτή τη μελέτη, οι οποίοι ταυτόχρονα χρησιμεύουν ως ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα. Ένας πρώτος είναι ότι ο αριθμός του δείγματος είναι περιορισμένος. Υπό αυτό το πρίσμα, η περαιτέρω έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στη λήψη απόψεων από περισσότερους οργανισμούς,

Ένα δεύτερο σημείο το οποίο πρέπει να τονιστεί είναι ότι παρόλο που η έρευνα, μέσα από τις λεπτομερείς βαθμολογίες στους παράγοντες HPO, απέφερε συμπεράσματα αναφορικά με τα

μέτρα που πρέπει να υιοθετηθούν προκειμένου να βελτιωθούν τα επίπεδα απόδοσης των οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εν τούτοις αυτά δεν έχουν δοκιμαστεί στην πράξη.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στη δοκιμή του πλαισίου HPO στην πράξη, εφαρμόζοντας τις βελτιωτικές ενέργειες και στη συνέχεια παρακολουθώντας την απόδοση αυτών των οργανισμών μέσα στο χρόνο. Η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας ενός εργαλείου βελτίωσης μακροπρόθεσμα, μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη διεξαγωγή μιας διαχρονικής μελέτη «longitudinal study». Σε μια διαχρονική έρευνα συλλέγονται δεδομένα για μία ή περισσότερες μεταβλητές για δύο ή περισσότερες χρονικές περιόδους, επιτρέποντας έτσι τη μέτρηση των αλλαγών και πιθανώς και την εξήγηση των αλλαγών αυτών (Menard, 2008).

Ο διαχρονικός χαρακτήρας μιας μελέτης HPO συνίσταται στη διεξαγωγή της διάγνωσης HPO δύο φορές. Ειδικότερα, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια πρώτη μελέτη HPO, όπου οι λεπτομερείς βαθμολογίες στους παράγοντες HPO δείχνουν τα δυνατά και βελτιωτικά σημεία του οργανισμού και καθορίζουν την ατζέντα δράσης. Έπειτα να εφαρμοστούν παρεμβάσεις σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής και μετά από εύλογο χρονικό διάστημα να διεξαχθεί μια δεύτερη μελέτη. Στη δεύτερη διάγνωση HPO, μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των παρεμβάσεων που ανέλαβε ο οργανισμός για την αντιμετώπιση των συστάσεων που προέρχονται από την πρώτη διάγνωση HPO. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του πλαισίου HPO.

Σύμφωνα με τη θεωρία HPO, εάν κατά τη δεύτερη διάγνωση η βαθμολογία HPO αυξηθεί, αυτό μπορεί να συνεπάγεται βελτίωση στα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως έχει παρατηρηθεί στη βιβλιογραφία σε διάφορες μελέτες περίπτωσης «case studies». Γενικά, εάν ένας οργανισμός εργαστεί με πειθαρχία πάνω στους τομείς που χρήζουν βελτίωσης, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες, τότε αναμένεται μια μέση αύξηση 0,3 στη βαθμολογία HPO ανά έτος (de Waal, 2012).

Καθώς το πλαίσιο HPO μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για διαχρονική έρευνα, παρέχεται στους ερευνητές η ευκαιρία να παρακολουθήσουν στενά την ανάπτυξη των οργανισμών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η ανάγκη για διαχρονική έρευνα ενισχύεται από το γεγονός ότι οι εξωτερικές συνθήκες αποτελούν παράγοντα ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την απόδοση



των οργανισμών, καθιστώντας έτσι δύσκολη την απομόνωση των επιπτώσεων μιας συγκεκριμένης τεχνικής βελτίωσης, όπως το HPO Framework. Επιπλέον, μέσα από τη διαχρονική έρευνα HPO σε δημόσιους οργανισμούς θα εντοπιστούν οποιεσδήποτε αναγκαίες προσαρμογές στο πλαίσιο.

Παραπέρα μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στη δοκιμή και άλλων εργαλείων μέτρησης και βελτίωσης της απόδοσης στους Δημόσιους Οργανισμούς, έναντι του πλαισίου HPO.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε μόνο στους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα, επομένως πρέπει να είναι κανείς προσεκτικός στη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε ευρωπαϊκό ή διεθνές επίπεδο. Η μελλοντική έρευνα καλείται να δοκιμάσει το HPO Framework σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα περισσοτέρων χωρών.

Επίσης συνιστάται να διευρυνθεί το πεδίο της μελέτης για να καλύψει και τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, έτσι ώστε οι παράγοντες HPO να μπορούν να επικυρωθούν και σε αυτόν τον τομέα. Στη συνέχεια, μια συγκριτική ανάλυση θα μπορούσε επίσης να αξιολογήσει εάν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ελληνικών δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών στην εφαρμογή του πλαισίου HPO.

Το πλαίσιο HPO είναι ένα πολιτιστικά ουδέτερο εργαλείο, προκειμένου να μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλές χώρες. Ως εκ τούτου επισημαίνει το «τι» πρέπει να βελτιωθεί, αλλά δεν ορίζει πώς να βελτιωθεί αυτό το «τι», κάτι που εξαρτάται από την εκάστοτε κουλτούρα. Συνεπώς η μελλοντική έρευνα, δύναται να εξετάσει τον βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά του ίδιου του πλαισίου HPO ταιριάζουν στην ελληνική πραγματικότητα, σε σύγκριση με άλλα μοντέλα βελτίωσης ποιότητας και απόδοσης και πλαίσια.

Οι διοικήσεις των οργανισμών έχουν τώρα στη διάθεσή τους ένα πλαίσιο που μπορεί να τους βοηθήσει να αξιολογήσουν την απόδοση των οργανισμών τους. Στη συνέχεια να τους προσδιορίσει τα σημεία στα οποία πρέπει να δώσουν προσοχή προκειμένου να βελτιώσουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα, ανοίγοντας δρόμους περαιτέρω έρευνας στις διάφορες μορφές και στάδια υψηλής απόδοσης στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Arshad, M. A., Khan, S., & Shahid, Z. (2020). High performance organisation: the only way to sustain public sector organisations. *Int. J. Public Sector Performance Management*, 6(6).
2. Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. John Wiley & Sons.
3. Ashridge, B. (2008). *Developing the global leader of tomorrow*. Ανακτήθηκε από <http://www.xaic.com.cn/uploadfile/Developing%20The%20Global%20Leader%20Of%20Tomorrow%20Report.pdf>
4. Beer, M. (2001). How to develop an organization capable of sustained high performance: Embrace the drive for results-capability development paradox. *Organizational Dynamics*, 29(4), 233-233.
5. Blackman, D.A., Buick, F., O'Donnell, M., O'Flynn, J.L. and West, D. (2012) *Developing High Performance: Performance Management in the Australian Public Service*, Crawford School Research Paper (12–09).
6. Brown, C., Reich, M. and Stern, D. (1993). Becoming a high-performance work organization: the role of security, employee involvement and training. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 4 No. 2, pp. 247-275.
7. Chiera, E. (1994). High performance work organization—A promising future for American industry and organized labor. *Control Engineering Practice*, 2(4), 677-687.
8. Cole, M., & Parston, G. (2006). *Unlocking public value: A new model for achieving high performance in public service organizations*. John Wiley & Sons.
9. Cole, M., & Parston, G. (2006). *Unlocking public value: A new model for achieving high performance in public service organizations*. John Wiley & Sons.
10. Collins, J. (2001), *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't*, Random House, London.
11. Collins, J. and Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York.
12. Colvin, G. (2009). *The Upside of the Downturn. 10 Management strategies to prevail in the recession and thrive in the aftermath*. Nicholas Brealey Publishing, London
13. Cuddy, A. J. C., Kohut, M., & Neffinger, J. (2013). *Connect, then lead*. University of Washington.
14. de Waal, A. (2011). *Creating High Performance Organisations: The Determining Factors* (No. 2011/10).
15. de Waal, A. (2012), “Applying the high-performance organization framework to a multinational retailer”, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 32 No. 1, pp. 51-63.
16. de Waal, A. (2017). A longitudinal study into the effectiveness of the HPO Framework: The case of a social care and rehabilitation organization. *Journal of Advances in Management Research*.
17. de Waal, A. (2018), “Defining and measuring high performance organization”, available at: <https://www.hpocenter.nl/wp-content/uploads/2018/07/Clute-2018-Defining-and-measuring-the-highorganizational-organization-De-Waal.pdf>
18. de Waal, A. A. (2007). *The characteristics of a high performance organization*. Business strategy series.

19. de Waal, A. A. (2010). Achieving high performance in the public sector: what needs to be done?. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 81-103..
20. de Waal, A. A., & Akaraborworn, C. T. (2013). Is the high performance organization framework suitable for Thai organizations?. *Measuring Business Excellence*.
21. de Waal, A. and Chachage, B. (2011), "Applicability of the high-performance organisation framework at an East African university: the case of Iringa university college", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 6 No. 2, pp. 148-167.
22. de Waal, A., & De Bono, S. (2020). Diagnosing Maltese Organisations Using the High Performance Organisation Framework. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(4), 395-410.
23. de Waal, A., & Goedegebuure, R. (2017). Investigating the causal link between a management improvement technique and organizational performance: The case of the HPO framework. *Management Research Review*.
24. de Waal, A., & Mulimbika, T. (2017). A comparative analysis of Zambian governmental institutions using the HPO framework. *SAGE Open*, 7(3), 2158244017715672.
25. de Waal, A., & Sultan, S. (2012). Applicability of the high performance organization framework in the Middle East: The case of Palestine Polytechnic University. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*.
26. de Waal, A., & Wang, A. (2017). Applicability of the high performance organization (HPO) framework in the Chinese context: The case of a state-owned enterprise. *Journal of Chinese Human Resource Management*.
27. de Waal, A., de Mooijman, E. and Ferment, M. (2015), "From crisis to all-time high performance: using the HPO framework to improve customer relations at Ziggo", *Global Business and Organisational Excellence*, Vol. 34 No. 2, pp. 6-18.
28. de Waal, A., Duong, H. and Ton, V. (2009), "High performance in Vietnam: the case of the Vietnamese banking industry", *Journal of Transnational Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 179-201.
29. de Waal, A.A (2008). The secret of high performance organizations. *Management Online*, Review. [www.morexpertise.com/view.php?id=88/](http://www.morexpertise.com/view.php?id=88/), accessed May 12, 2010.
30. de Waal, A.A. (2006), rev. 2010), *The Characteristics of a High Performance Organization*, Social Science Research Network
31. de Waal, A.A. (2010). *Characteristics of high performance organizations*. Manuscript
32. de Waal, A.A. (2012), "Characteristics of high performance organizations", *Journal of Management Research*, Vol. 4 No. 4, pp. 39-71.
33. de Waal, A.A. (2012), *What Makes a High Performance Organisation, Five Validated Factors of Competitive Performance that Apply Worldwide*, Global Professional Publishing, Enfield.
34. de Waal, A.A. and de Haas, J. (2016), "Longitudinal research into the effects of the high performance organisation framework: the case of NEH the Philippines", paper presented at the PMA 2016 Conference, Edinburgh, 26-29 June.
35. de Waal, A.A. and Frijns, M. (2011), "Longitudinal research into factors of high performance: the follow-up case of Nabil bank", *Measuring Business Excellence*, Vol. 15 No. 1, pp. 4-19.
36. Do, T. T., & Mai, N. K. (2020). High-performance organization: a literature review. *Journal of Strategy and Management*.
37. Epstein, M. J. (2004). The drivers and measures of success in high performance organizations. *Performance measurement and management control: superior organizational performance*, *Studies in managerial and financial accounting*, 14, 3-18.

38. Foster, R., & Kaplan, S. (2011). *Creative Destruction: Why companies that are built to last underperform the market--And how to success fully transform them*. Currency.
39. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78-90.
40. Hill, L. A., & Lineback, K. (2011). Are you a good boss--or a great one?. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 124-31.
41. Holbeche, L. (2012), *The High Performance Organization*, Routledge, London.
42. Honyenuga, B. Q., Tuninga, R. S., & Ghijsen, P. W. T. (2019). Management innovation and organisational performance: the mediating role of high performance organisation framework. *International Journal of Business and Globalisation*, 22(3), 295-315.
43. Kasarda, J.D., & Rondinelli, D.A. (1998). Innovative infrastructure for agile manufacturers. *Sloan Management Review*, 39(2), 73–82.
44. Kevin, F. (2007). Πολιτική στην Ελλάδα: Η πρόκληση του εκσυγχρονισμού. εκδ. Οκτώ, Αθήνα.
45. Kirkman, B., Lowe, K. and Young, D. (1999), “What is a high-performance work organization?”, *Leadership in Action*, Vol. 19 No. 2, pp. 13-15.
46. Kling, J. (1995). High performance work systems and firm performance. *Monthly Lab. Rev.*, 118, 29.
47. Lacy, P., Arnott, J., & Lowitt, E. (2009). The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
48. Light, P.C. (2005). *The four pillars of high performance. How robust organisations achieve extraordinary results*. McGraw-Hill, New York
49. Mantzoukas, S. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. *Qualitative research in six easy steps. Epistemology, methods and presentation’]*, *Nursery Review*, 46, 1, 236
50. Menard, S. (2008), *Handbook of Longitudinal Research: Design, Measurement, and Analysis*, Academic Press, Burlington, MA
51. Mroueh, M., & de Waal, A. (2018). Is the high performance organization framework applicable to Takaful insurance companies?. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*.
52. O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Drivers of performance in small-and medium-sized firms—an empirical study. *International Journal of Business Performance Management*, 6(2), 153-170.
53. Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality: An International Journal*.
54. Pate, J., Beaumont, P., & Stewart, S. (2007). Trust in senior management in the public sector. *Employee Relations*.
55. Peters, T. J., Waterman, R. H., & Waters, B. (1982). *In search of excellence: lessons from americaâ s best-run companies*. Harper & Row.
56. Pettigrew, A. and Whipp, R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.
57. Rogers, P., & Blenko, M. (2006). The high-performance organization: making good decisions and making them happen. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 133-142.
58. Schein, E. (1993), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
59. Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.

60. Sirkin, H.L., J.W. Hemerling and A.K. Bhattacharya (2008). *Globality, competing with everyone from everywhere for everything*. Headline Business Plus, London
61. Spanou, C. (1998). European integration in administrative terms: a framework for analysis and the Greek case. *Journal of European Public Policy*, 5(3), 467-484.
62. Spanou, C., & Sotiropoulos, D. A. (2011). The odyssey of administrative reforms in Greece, 1981–2009: A tale of two reform paths. *Public Administration*, 89(3), 723-737.
63. Underwood, J. (2004), *What's your corporate IQ? How the smartest companies learn, transform, lead*, Dearborn Trade Publishing, Chicago.
64. Willcoxson, L. (2000). Defining and creating a high performance organisation. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*.
65. Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard business review*, 95(1), 84-90.
66. Zeppou, M., & Sotirakou, T. (2003). The “STAIR” model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era. *International Journal of Public Sector Management*.
67. Κέφης, Β. (2020). *Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών. Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκηση Λειτουργιών και Τεχνικές Λήψης Αποφάσεων στο Δημόσιο Τομέα. ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*
68. Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Διοίκηση και Κοινωνία, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα.
69. Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. Η. (2012). *Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
70. Μπέλλου, Β. (2021). *Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκηση Καινοτομίας και Αλλαγής. ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*
71. Παπαγεωργίου, Γ. (2014). Ποσοτική έρευνα. Ανακτήθηκε από: [http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Parageorgiou\\_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf](http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Parageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf).
72. Ταραμπάνης, Κ. (2020). *Σημειώσεις στο μάθημα Πληροφοριακά Συστήματα και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*
73. Τσιότρας, Γ. (2020). *Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκηση Λειτουργιών και Τεχνικές Λήψης Αποφάσεων στο Δημόσιο Τομέα. ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*
74. «The five keys to a successful Google team». Ανακτήθηκε από το <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
75. <https://eclass.hmu.gr/modules/document/index.php?course=SW125&download=/5c668cd5r4Z3/603ca16c2Ael/5e4a7e07Xg4b.pdf>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο ΗΡΟ

<b>i</b>	<b>Παράγοντας Συνεχής Βελτίωση και Καινοτομία</b>
<b>1.</b>	Ο οργανισμός μου έχει υιοθετήσει μια στρατηγική που διαφέρει ξεκάθαρα από αυτή των άλλων οργανισμών.
<b>2.</b>	Στον οργανισμό μου οι διεργασίες βελτιώνονται συνεχώς.
<b>3.</b>	Στον οργανισμό μου οι διεργασίες απλοποιούνται συνεχώς.
<b>4.</b>	Στον οργανισμό μας οι διεργασίες συνεχώς ευθυγραμμίζονται/συγχρονίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους και τις στρατηγικές.
<b>5.</b>	Στον οργανισμό μου οτιδήποτε συμβαίνει και αφορά την οργανωσιακή απόδοση αναφέρεται ρητά.
<b>6.</b>	Στον οργανισμό μου τόσο οι οικονομικές όσο και οι μη οικονομικές πληροφορίες κοινοποιούνται στα μέλη του οργανισμού.
<b>7.</b>	Ο οργανισμός μου συνεχώς καινοτομεί ως προς τις κύριες ικανότητές του (core competencies) (π.χ συνεργασία, επικοινωνιακές, ηγετικές και οργανωσιακές ικανότητες, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, ευελιξία κ.α.).
<b>8.</b>	Ο οργανισμός μου καινοτομεί συνεχώς αναφορικά με τις υπηρεσίες και διεργασίες του.
<b>ii</b>	<b>Παράγοντας Διαφάνεια και Προσανατολισμός στη Δράση</b>
<b>9.</b>	Η διοίκηση στον οργανισμό μου συχνά συμμετέχει σε διάλογο με τους εργαζόμενους.
<b>10.</b>	Τα μέλη του οργανισμού μου διαθέτουν πολύ χρόνο στην επικοινωνία, ανταλλαγή γνώσης και μάθηση.
<b>11.</b>	Τα μέλη του οργανισμού πάντα εμπλέκονται σε σημαντικές διεργασίες.
<b>12.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι ανεκτική όταν γίνονται λάθη.
<b>13.</b>	Η διοίκηση στον οργανισμό μου καλωσορίζει τις οργανωσιακές αλλαγές.
<b>14.</b>	Ο οργανισμός μου επικεντρώνεται στην απόδοση.
<b>iii</b>	<b>Παράγοντας περιλαμβάνει Ποιότητα της Διοίκησης (Μάνατζμεντ)</b>
<b>15.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη του οργανισμού.
<b>16.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου διακρίνεται από ακεραιότητα (integrity.)
<b>17.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου αποτελεί πρότυπο για τα μέλη του οργανισμού.
<b>18.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις.
<b>19.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου ενεργεί γρήγορα.
<b>20.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου καθοδηγεί τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.
<b>21.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων.
<b>22.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι πολύ αποτελεσματική.
<b>23.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου εφαρμόζει ισχυρή ηγεσία.
<b>24.</b>	Η διοίκηση του οργανισμού μου έχει αυτοπεποίθηση.

25.	Η διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει αποφάσεις για το πως να διαχειριστεί τα μέλη που δεν έχουν καλή απόδοση.
iv	Παράγοντας <b>Ποιότητα των Εργαζομένων</b>
26.	Η διοίκηση του οργανισμού επιδιώκει ένα περιβάλλον λογοδοσίας.
27.	Η διοίκηση του οργανισμού μου εμπνέει τα μέλη του οργανισμού να επιτύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα.
28.	Τα οργανωσιακά μέλη είναι εκπαιδευμένα να είναι ευπροσάρμοστα και ευέλικτα
29.	Ο οργανισμός μου διαθέτει ένα ανθρώπινο δυναμικό που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και έχει συμπληρωματικές δεξιότητες
v	
30.	Ο οργανισμός μου εξελίσσεται με την συνεργασία με προμηθευτές και/ή πελάτες.
31.	Ο οργανισμός μου διατηρεί καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη (πχ πελάτες, προμηθευτές, εργολάβους κλπ).
32.	Ο οργανισμός μου σκοπεύει στην εξυπηρέτηση του πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
33.	Η διοίκηση του οργανισμού μου είναι ίδια για πολλά χρόνια.
34.	Νέα διοίκηση προωθείται από και διαμέσου του οργανισμού.
35.	Ο οργανισμός μου είναι ένας ασφαλής χώρος εργασίας για τα μέλη του οργανισμού