ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

Το νέο ΚΠΑ 2020 και η επιρροή του στην συμμετοχή των εργαζομένων : η περίπτωση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας Θράκης

της

Δηλμπέρ Αλή Δαή

(ΑΜ 19020)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Θεσσαλονίκη
Εαρινό εξάμηνο 2020

Περίληψη

Παρόλο που στο παρελθόν, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ εφεξής), εφαρμοζόταν κυρίως στον κατασκευαστικό τομέα, τα τελευταία χρόνια η φιλοσοφία της έχει υιοθετηθεί από μια πληθώρα οργανισμών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (για παράδειγμα νοσοκομεία). Μια σειρά σύγχρονων οργανισμών, προσπαθούν να επιτύχουν ένα σημαντικό βαθμό επικέντρωσης στους πελάτες, ώστε να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στις σημερινές συνθήκες του διογκούμενου ανταγωνισμού. Στο ίδιο πλαίσιο, η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας θεωρείται μια αναγκαιότητα, ενώ η ΔΟΠ αποτελεί μια φιλοσοφία που μπορεί να παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για την επίτευξη του ανωτέρου στόχου. Ένα σύνηθες θέμα σε επίπεδο επιστημονικής βιβλιογραφίας, είναι το κατά πόσο μπορεί να εισαχθεί και να εφαρμοστεί με επιτυχία η ΔΟΠ στους δημόσιους οργανισμούς. Έχει υποστηριχθεί ότι η απόδοση των δημόσιων οργανισμών μπορεί να διευρυνθεί σημαντικά, αν επιτευχθεί αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, μέσω της συνεχής βελτίωσης των διεργασιών και της ενστάλαξης ομαδικού πνεύματος. Η σημαντικότητα της παρούσας εργασίας κρίνεται υψηλή, καθώς δεν υπάρχουν πολλές έρευνες του μοντέλου CAF στο πλαίσιο του ελληνικού δημόσιου τομέα. Αναμφίβολα, η κατάδειξη αρχών και πρακτικών που ενισχύουν την αποδοτικότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, σε περίοδο δημοσιονομικής στενότητας είναι σημαντικές.

Abstract

Although in the past, Total Quality Management (TQM) was applied mainly in the construction sector, in recent years its philosophy has been adopted by a variety of organizations, both in the private and public sector (for example hospitals). A number of organizations are trying to achieve a significant degree of customer focus in order to survive and thrive in the current conditions of growing competition. In the same context, the provision of high-quality products and services is considered a necessity, while TQM is a philosophy that can provide the necessary tools to achieve the above goal. A common issue at the level of scientific literature is whether TQM can be successfully introduced and implemented in public organizations. It has been argued that the performance of public bodies can be significantly enhanced if more effective human capital management is achieved, through continuous process improvement and instillation of team spirit. The importance of the present work is considered high, as there are not many researches of the CAF model in the context of the Greek public sector. Undoubtedly, the demonstration of principles and practices that enhance the efficiency and quality of the services offered, in a period of budgetary tightness, is important.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή 1

Κεφάλαιο 2ο Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας 4

2.1 Εισαγωγή-Ιστορική αναδρομή της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της κίνησης της διαχείρισης της ποιότητας 4

2.2 ΔΟΠ-ορισμοί, διαστάσεις και ευρήματα ερευνών 7

2.3 Η επίδραση της ΔΟΠ στις εργασιακές στάσεις 14

2.4 Η ΔΟΠ και η διαχείριση της γνώσης 18

2.5 ΔΟΠ και οργανωσιακή κουλτούρα 23

2.6 ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα 29

2.7 Το μοντέλο CAF 32

Κεφάλαιο 3ο Μεθοδολογία 37

3.1 Ερευνητική μέθοδος 38

3.2 Δειγματοληψία και τεχνικές στατιστικής ανάλυσης 39

3.3 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικές υποθέσεις 39

Κεφάλαιο 4ο Ανάλυση δεδομένων και Ερμηνεία ευρημάτων 41

4.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος 41

4.2 Παρουσίαση μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου 43

4.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική ανάλυση (confirmatory factor analysis) 50

Κεφάλαιο 5ο Συμπεράσματα-προτάσεις 70

5.1 Συμπεράσματα-προτάσεις 70

5.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες 76

Βιβλιογραφία 77

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1. Σχέση της ΔΟΠ με την ποιότητα προϊόντων και την οργανωσιακή απόδοση……9

Εικόνα 2. Το μοντέλο της ΔΟΠ των Talib και Rahman, (2010a)…… 11

Εικόνα 3. Οι αρχές της ΔΟΠ…… 12

Εικόνα 4. Σχέσεις των εργασιακών στάσεων με την εργασιακή απόδοση…….14

Εικόνα 5. Σχέσεις των εργασιακών στάσεων με την εργασιακή απόδοση και τις πρακτικές της ΔΟΠ…15

Εικόνα 6. Σχέσεις των εργασιακών στάσεων με τις πρακτικές της ΔΟΠ……...16

Εικόνα 7. Μοντέλο της σχέσης της ΔΟΠ με τις συμπεριφορές του ΚΜ ……...18

Εικόνα 8. Αντικρουόμενες αξίες κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ σε ακαδημαϊκό πλαίσιο …….26

Εικόνα 9. Το μοντέλο CAF……...……...……31

Εικόνα 10. Φύλο των συμμετεχόντων/ κατανομή συχνοτήτων……..36

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1. Ορισμοί της ΔΟΠ από τη διεθνή, επιστημονική βιβλιογραφία……..8

Πίνακας 2. Διαστάσεις/ έννοιες της ΔΟΠ από τη διεθνή, επιστημονική βιβλιογραφία……...9

Πίνακας 3. Τα διάφορα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας σε συνάρτηση με το πλαίσιο της ΔΟΠ…….24

Πίνακας 4. Βασικές υποθέσεις της κουλτούρας ποιότητας (ΔΟΠ)……24

Πίνακας 5. Οι κεντρικές αξίες της κουλτούρας ποιότητας (ΔΟΠ)…….25

Πίνακας 6. Κατανομή συχνοτήτων ηλικιακών κατηγοριών του δείγματος……36

Πίνακας 7. Κατανομή συχνοτήτων κατηγοριών θέσης εργασίας του δείγματος……..37

Πίνακας 8. Κατανομή συχνοτήτων κατηγοριών εκπαίδευσης του δείγματος……...37

Πίνακας 9. Κατανομή συχνοτήτων των χρόνων του δείγματος στη συγκεκριμένη υπηρεσία……..37

Πίνακας 10. Κατανομή συχνοτήτων κατηγοριών συνολικής εργασιακής εμπειρίας του δείγματος…….37

Πίνακας 11. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...38

Πίνακας 12. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...39

Πίνακας 13. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...40

Πίνακας 14. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...41

Πίνακας 15. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...42

Πίνακας 16. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...42

Πίνακας 17. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...43

Πίνακας 18. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...44

Πίνακας 19. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...44

Πίνακας 20. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου……...45

Πίνακας 21. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού Παράγοντα……45

Πίνακας 22. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) …….46

Πίνακας 23. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα……46

Πίνακας 24. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) ……...47

Πίνακας 25. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του 2 παραγόντων……..47

Πίνακας 26. Rotated Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) …….48

Πίνακας 27. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα……49

Πίνακας 28. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)** ……..49

Πίνακας 29. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα……50

Πίνακας 30. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) ……..50

Πίνακας 31. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα……51

Πίνακας 32. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) ……..51

Πίνακας 33. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα……51

Πίνακας 34. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) ……...52

Πίνακας 35. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα……52

Πίνακας 36. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) ……...52

Πίνακας 37. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα……53

Πίνακας 38. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) ……...53

Πίνακας 39. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα……54

Πίνακας 40. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα) ……...54

Πίνακας 41. Συγκεντρωτικός πίνακας παραγοντικής ανάλυσης- συσχετίσεις παραγόντων……..54

Πίνακας 42. Συγκεντρωτικός πίνακας, νέων μεταβλητών (μέσος όρος-τυπική απόκλιση)……...55

Πίνακας 43. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης……56

Πίνακας 44. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης……57

Πίνακας 45. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης……58

Πίνακας 46. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης……59

Πίνακας 47. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης……60

Πίνακας 48. Αποτελέσματα one way-anova, για τη θέση εργασίας (απόρριψη H0 αν Sig.<0.05)……61

Πίνακας 49. Σύνοψη ερευνητικών υποθέσεων, μετά τη στατιστική ανάλυση……...63

Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο μιας χώρας, ενώ συχνά είναι το σημείο εκκίνησης της επίτευξης οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής δικαιοσύνης (Vakalopoulou, Tsiotras & Gotzamani, 2013). Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, στην Ευρώπη (και όχι μόνο) τα τελευταία χρόνια, έχουν αυξηθεί σημαντικά οι συλλογικές απαιτήσεις σε σχέση με την απόδοση των δημόσιων οργανισμών, κάτι που έχει οδηγήσει στη συνειδητοποίηση της σημαντικότητας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και στην υιοθέτηση των αρχών της από διάφορους δημόσιους οργανισμούς. Σύμφωνα με τους Hsieh, Chou, & Chen, (2002), οι δημόσιοι οργανισμοί σε παγκόσμιο επίπεδο δέχονται πιέσεις σε ότι αφορά την αύξηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών τους και τη διεύρυνση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους. Επιπλέον οι χρηματοοικονομικοί περιορισμοί και οι αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν οδηγήσει πολλούς οργανισμούς του δημοσίου στην υιοθέτηση αρχών της διαχείρισης ποιότητας (Rosenhoover & Kuhn, 1996).

Κάτι σημαντικό είναι οι ραγδαίες τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια: η εξάπλωση του Διαδικτύου και η τεράστια ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορίας (information technologies) έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις στάσεις και τη συμπεριφορά των ατόμων, ως πελάτες και ως πολίτες. Καθώς πλέον τα άτομα έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώσεις, σχόλια, κριτικές κ.ά., και είναι σε θέση (περισσότερο από ποτέ) να συστήνουν ομάδες, να ανταλλάξουν απόψεις (μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης), οι απαιτήσεις τους και οι ικανότητες αξιολόγησης των υπηρεσιών που δέχονται έχουν διευρυνθεί σημαντικά. Επιπρόσθετα η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 (και η μείωση των δαπανών) άσκησε εντονότατες πιέσεις σε επίπεδο αύξησης της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών, χωρίς να υπάρχουν σημαντικές μειώσεις ποιότητας των υπηρεσιών. Επομένως μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις εξής έντονες προκλήσεις: να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις/ προσδοκίες των πολιτών, σε ένα πλαίσιο περιορισμένης (τουλάχιστον) χρηματοοικονομικής ικανότητας.

Μάλιστα, στο ίδιο κύματος των εξελισσόμενων συλλογικών απαιτήσεων (σε σχέση με τον δημόσιο τομέα), ενώ στην αρχή οι απαιτήσεις ήταν κυρίως τεχνολογικές και νομικές (να

υιοθετηθούν οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών κ.ά.) (Pollitt & Bouckaert, 2011), πλέον ασκούνται πιέσεις για αύξηση της ικανότητας/ ταχύτητας ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών, για σημαντική βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, για ζητήματα αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, για διαφάνεια, λογοδοσία, εμπιστοσύνη, βιώσιμη καινοτομία, διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων, αποδοτικότητα κ.ά. Υποστηρίζεται ότι η βελτίωση των διεργασιών και της ποιότητας της ζωής των πολιτών, μπορεί να γίνει με την εφαρμογή των εργαλείων της ΔΟΠ. Ένα από αυτά τα εργαλεία είναι το μοντέλο CAF (Common Assessment Framework-CAF Model), για την αξιολόγηση της ποιότητας και την αναβάθμιση του δημόσιου τομέα, που χρησιμοποιείται (το 2010) από πάρα πολλούς οργανισμούς (Staes et al., 2010).

Υποστηρίζεται ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα, παρότι ενέχει πολλά πλεονεκτήματα, μπορεί να συναντήσει μια σειρά ιδιαίτερων προκλήσεων (Tyasti & Caraka, 2017). Σύμφωνα με τους Cohen και Brand (1990), κάθε λέξη στον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχει μια σημασία:

- η λέξη ολική, αφορά την αναζήτηση της βελτίωσης της ποιότητας σε κάθε διάσταση της εργασίας (σε επίπεδο υπηρεσιών, ανθρώπινου δυναμικού κ.ά.)
- η λέξη ποιότητα αναφέρεται στην υπερπήδηση των πελατειακών προσδοκιών (μέσω της σύγκρισης της πραγματικής απόδοσης με τις προσδοκίες/μια κλασσική προσέγγιση, ή μπορεί να αφορά τη συμμόρφωση σε προδιαγραφές, την επίτευξη αριστείας κ.ά.) (Grönroos, 2007)
- η λέξη διαχείριση αφορά τη διεύρυνση των δυνατοτήτων (Tyasti & Caraka, 2017)

Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία, η οποία προωθεί μια κουλτούρα επικέντρωσης στους πελάτες, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ως κεντρικό σκοπό του οργανισμού (Younis, Bailey, & Davidson, 1996), με τη χρησιμοποίηση της ομαδικής εργασίας και στατιστικών μεθόδων συστηματικού ελέγχου της ποιότητας. Σύμφωνα με τον Padhy, (2013) τα πιο σημαντικά στοιχεία για την επιτυχή εισαγωγή της ΔΟΠ στους οργανισμούς είναι η υποστήριξη και η δέσμευση της ηγεσίας, ο μακροπρόθεσμος ορίζοντας (δεν είναι μια βραχυπρόθεσμη μετάβαση), η εκπαίδευση του προσωπικού και η κατάλληλη κατανομή των πόρων (προς τις στρατηγικές εφαρμογής της ΔΟΠ).

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής της ΔΟΠ στο πλαίσιο του ελληνικού τομέα και η κατάδειξη χρήσιμων προτάσεων για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων εμποδίων. Σε θεωρητικό επίπεδο, στόχος είναι η εις βάθος μελέτη της έννοιας της Διοίκησης

Ολικής Ποιότητας (των θεωρητικών της θεμελίων, των συνεπειών από την εφαρμογή της, των προκλήσεων κ.ά.), ενώ σε ερευνητικό ο σκοπός είναι διττός:

- αφενός η εμπειρική διερεύνηση του μοντέλου CAF που υιοθετήθηκε από την παρούσα εργασία ως το μοντέλο δόμησης του ερευνητικού εργαλείου, στο πλαίσιο μιας ελληνικής, δημόσιας υπηρεσίας (στόχος είναι λοιπόν η μελέτη της επίδρασης των διαστάσεων enablers του μοντέλου στις διαστάσεις των αποτελεσμάτων-results)
- αφετέρου η ανάλυση της επίδρασης των διαστάσεων του μοντέλου (των enablers) στην έννοια της εργασιακής συμμετοχής

Η σημαντικότητα της παρούσας εργασίας κρίνεται υψηλή, καθώς δεν υπάρχουν πολλές έρευνες του μοντέλου CAF στο πλαίσιο του ελληνικού δημόσιου τομέα. Αναμφίβολα, η κατάδειξη αρχών και πρακτικών που ενισχύουν την αποδοτικότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, σε περίοδο δημοσιονομικής στενότητας είναι σημαντικές.

Κεφάλαιο 2ο Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή-Ιστορική αναδρομή της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της κίνησης της διαχείρισης της ποιότητας

Παρόλο που στο παρελθόν, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ εφεξής), εφαρμοζόταν κυρίως στον κατασκευαστικό τομέα, τα τελευταία χρόνια η φιλοσοφία της έχει υιοθετηθεί από μια πληθώρα οργανισμών, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (για παράδειγμα νοσοκομεία) (Fryer et al., 2007). Μια σειρά σύγχρονων οργανισμών, προσπαθούν να επιτύχουν ένα σημαντικό βαθμό επικέντρωσης στους πελάτες, ώστε να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στις σημερινές συνθήκες του διογκούμενου ανταγωνισμού (Ajmal, Tuomi, Helo & Sandhu, 2016). Στο ίδιο πλαίσιο, η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας θεωρείται μια αναγκαιότητα, ενώ η ΔΟΠ αποτελεί μια φιλοσοφία που μπορεί να παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για την επίτευξη του ανωτέρου στόχου.

Σύμφωνα με τον Powell (1995), οι εννοιολογικές ρίζες της ΔΟΠ μπορούν να εντοπιστούν το 1949, όπου η Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών δημιούργησε μια επιτροπή (από μηχανικούς, κυβερνητικούς αξιωματούχους και ακαδημαϊκούς) που αφιερώθηκε στην εύρεση τρόπων βελτίωσης της παραγωγικότητας και της συνολικής ποιότητας της ζωής μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο (Martínez-Lorente, Dewhurst & Dale, 1998). Οι αμερικάνικες εταιρίες άρχισαν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν την κίνηση αυτή της ΔΟΠ, τη δεκαετία του 1980, ενώ σταδιακά η ΔΟΠ άρχισε να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε επιχειρησιακό και ακαδημαϊκό επίπεδο ως μια πρακτική του management (Bayo-Moriones & Merino-Diaz, 2001; Hoang et al., 2006; Prajogo & Sohal, 2003). Πάντως υποστηρίζεται, ότι παρόλο που ορισμένες πρακτικές της ΔΟΠ μπορεί να εφαρμόζονταν και νωρίτερα από οργανισμούς (για παράδειγμα σύμφωνα με τον Stuelpnagel, (1993), κάποιες πρώτες αναφορές υπάρχουν στο βιβλίο των Ford και Crowter το 1926), ως ολοκληρωμένη φιλοσοφία και έννοια εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Bemowski, 1992).

Τα επιστημονικά άρθρα σχετικά με τη ΔΟΠ άρχισαν να πληθαίνουν μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1980, έφτασαν σε μια κορύφωση το 1993 και έπειτα άρχισαν να μειώνονται (για διάφορους λόγους, όπως για το ότι η έννοια έχει ενδελεχώς αναλυθεί και κατανοηθεί) (Martínez-Lorente, Dewhurst & Dale, 1998), ενώ το τελευταίο διάστημα υπάρχει μια κινητικότητα σε ότι αφορά την έννοια της αυτό-αξιολόγησης στο πλαίσιο της ΔΟΠ.

Σύμφωνα με τον Lawler (1994), η ΔΟΠ αποτελεί μια φιλοσοφία του μάνατζμεντ, όπου συνδυάζονται οι ιδέες των Deming και Juran σχετικά με το στατιστικό έλεγχο των λειτουργιών και οι ιαπωνικές αξίες, της συνεχούς βελτίωσης και της επίτευξης άριστης ποιότητας. Πρέπει να τονιστεί ότι πρώτα ο Feigenbaum (1956, 1961) χρησιμοποίησε την έννοια του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας (TQC-Total Quality Control), όπου στόχος είναι η ευθυγράμμιση των διάφορων τμημάτων ενός οργανισμού σε ότι αφορά την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών με οικονομικό τρόπο, ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών. Παρόλα αυτά δεν υπήρξε αναφορά στις έννοιες της ανάπτυξης σχέσεων με τους προμηθευτές, την ενδυνάμωση των εργαζόμενων και το ομαδικό πνεύμα, που αποτελούν τώρα αναπόσπαστα μέρη της έννοιας της ΔΟΠ.

Ο Ishikawa, (1990) που αποτελεί ένα σημαντικό εκπρόσωπο της ιαπωνικής προσέγγισης του TQC (ή Company Wide Quality Control -CWQC), τόνισε τη σημασία της ομαδικής εργασίας εντός οργανισμού (όλα τα τμήματα πρέπει να συνεργαστούν προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση της ποιότητας), ενώ σε σύγκριση με την προσέγγιση του Feigenbaum, υπογράμμισε ότι η διαφορά έγκειται στο ότι ο τελευταίος υποστηρίζει, ότι το συνολικό εγχείρημα είναι αρμοδιότητα κάποιων ειδικών σε ζητήματα ποιότητας. Ο Garvin (1988) ανέφερε, ότι η CWQC εμπεριέχει 4 βασικές αρχές/ στοιχεία: την εμπλοκή και άλλων τμημάτων (εκτός της παραγωγής) στην ανάπτυξη της ποιότητας των προϊόντων, τη συμμετοχή των εργαζόμενων όλων των επιπέδων, την ύπαρξη του στόχου της συνεχούς βελτίωσης και την απόδοση προσοχής στον τρόπο που οι πελάτες ορίζουν (ή κατανοούν) την έννοια της ποιότητας.

Οι διαφορές ανάμεσα στην ιαπωνική και την αμερικάνικη οπτική, μπορούν να αποδοθούν στις διαφορές σε επίπεδο κουλτούρας, και συνολικής οργανωσιακής φιλοσοφίας: για παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη, δίνεται μεγάλη σημασία στις έννοιες του επαγγελματισμού και της εξειδίκευσης (επομένως το εγχείρημα της αύξησης της ποιότητας είναι βασική αρμοδιότητα μιας ομάδας ειδικών), ενώ υπάρχουν διαφορές σε επίπεδο ποσοστών αποχώρησης (στην Ιαπωνία είναι σημαντικά πιο χαμηλά), συστημάτων ανταμοιβών, σχέσεων με προμηθευτές κ.ά. (Ishikawa, 1989).

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Abo (1995) κατέδειξε πως οι ιαπωνικές πολυεθνικές υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις σε ότι αφορά την εφαρμογή της ΔΟΠ, στην Ασία, Ευρώπη και Αμερική, συνεπώς οι ιδιαίτερες συνθήκες και το πλαίσιο αναφοράς πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν. Συνοψίζοντας, οι πιο σημαντικοί «γκουρού» της κίνησης της διαχείρισης ποιότητας

είναι οι Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa και Juran (Davis & Fisher, 1994; Grandzol & Traaen, 1995; Milakovich, 1991; Pollock, 1993; Rago, 1994; Schay, 1993; Tamimi & Gershon, 1995), αν και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Luburić, (2014), η βασική αιτία πίσω από την επιτυχία και την άνθηση της έννοιας της ποιότητας στην Ιαπωνία, είναι η εθνική της κουλτούρα, στην οποία η ιδέα της «ήσυχης» (σχεδόν φυσικής/ οργανικής), σταδιακής ανάπτυξης της ποιότητας είναι πολύ οικεία (σε αντιδιαστολή με την αμερικάνικη οπτική της εισαγωγής ριζικών μέτρων αύξησης της ποιότητας). Στην Ιαπωνία οι ιδέες του Deming (οι οποίες δεν είχαν εισακουστεί στην Αμερική, αλλά μελετήθηκαν μετά τις ιαπωνικές επιτυχίες), υιοθετήθηκαν, κάτι που οδήγησε τη χώρα, στο να είναι η ηγέτιδα δύναμη σε επίπεδο επίτευξης ποιότητας (Kelly, 1997). Ακόμα και σήμερα, στην Ιαπωνία η ΔΟΠ αποτελεί περισσότερο μια φιλοσοφία και λιγότερο μια επίσημη λειτουργία (Janićijević, 2004), ενώ η φιλοσοφία kaizen (η ιαπωνική, επιχειρησιακή φιλοσοφία) επηρεάζει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα και ανάγεται στις εξής αξίες (Hindle, 2006):

- Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο ενός οργανισμού
- Οι λειτουργίες πρέπει να εξελίσσονται σταδιακά (μέσω μικρών, συνεχών βελτιώσεων), χωρίς ριζικές/δραματικές αλλαγές
- Οι βελτιώσεις πρέπει να στηρίζονται σε στατιστικά/ ποσοτικά δεδομένα

Υποστηρίζεται, ότι οι Ιάπωνες είναι τόσο επικεντρωμένοι στην ποιότητα που σχεδόν πανηγυρίζουν τον εντοπισμό λαθών και ατελειών, καθώς αυτό ισοδυναμεί και εκλαμβάνεται ως επιπλέον κίνητρο για βελτίωση (Raković, 2006), ενώ η τεχνική των 5 ερωτήσεων (σε περίπτωση εντοπισμού κάποιου λάθους) είναι πολύ διαδεδομένη. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που ανακαλυφθεί ότι μια ατέλεια στο κάθισμα ενός αυτοκινήτου, θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν οι ακόλουθες ερωτήσεις: Γιατί υπήρξε η ατέλεια στο κάθισμα? Γιατί το κάθισμα δεν επιθεωρήθηκε όταν παρελήφθη στο εργοστάσιο? Γιατί δεν εντόπισε ο προμηθευτής την ατέλεια προτού αποσταλεί? Γιατί ο προμηθευτής δεν έχει τον απαραίτητο εξοπλισμό, ώστε να εντοπίσει αυτή την ατέλεια? Γιατί ο προμηθευτής δεν αγοράζει καλύτερο εξοπλισμό? Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις (5 ερωτήσεις) μπορούν να συμβάλλουν στη βαθύτερη κατανόηση του ζητήματος, στην εύρεση της πραγματικής αιτίας και την εξάλειψη του φαινομένου (Kotler, 2004).

Στο ίδιο πλαίσιο, είναι σύνηθες στην Ιαπωνία, οι μάνατζερς μεγάλων οργανισμών να λαμβάνουν μόνο συγκεντρωτικά στοιχεία παραγωγικότητας (και όχι ανά εργαζόμενο), ώστε

να τονίζεται η ομαδική εργασία και να ωθούνται στην προαγωγή συλλογικών αξιών, προκειμένου να βελτιωθούν τα συστήματα (ταυτόχρονα δεν υπάρχει ατομική πίεση στους εργαζόμενους για αύξηση της παραγωγικότητας) (Kelly, 1997). Σε επίπεδο λήψης αποφάσεων, παρόλο που οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτερη ηγεσία, προτού συμβεί αυτό εμπλέκονται σημαντικά άτομα από όλα τα επίπεδα. Αφού το πρόβλημα (και οι πιθανές του λύσεις) συζητηθούν ενδελεχώς εντός οργανισμού, παίρνει τη μορφή μιας τελικής πρότασης προς την ηγεσία, η οποία συνηθίζεται να μην την απορρίπτει (σε περίπτωση διαφωνίας), αλλά να την επιστρέφει προς βελτίωση. Οι παραπάνω ενέργειες διασφαλίζουν ότι αφενός υπάρχουν πολλαπλές προοπτικές κατά την αντιμετώπιση ενός ζητήματος και αφετέρου ότι υπάρχει βαθιά κατανόηση και ευρεία αποδοχή, αλλά από την άλλη μπορεί να υπάρχει καθυστέρηση και έλλειψη αίσθησης ατομικής ευθύνης (Weihrich, 1998).

Στην Αμερική, υποστηρίζεται ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από συγκεκριμένα άτομα της ανώτερης ιεραρχίας, και έπειτα πρέπει να προωθηθούν και να επικοινωνηθούν σε πολλούς εμπλεκόμενους (που ενδέχεται να έχουν διαφορετικές αξίες κ.ά.), κάτι που καθιστά γρήγορα τη διαδικασία λήψης, αλλά πιο δύσκολη/ χρονοβόρα τη διαδικασία εφαρμογής (Weihrich, 1998). Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι οπτικές και οι θεωρήσεις των σημαντικότερων γκουρού της ΔΟΠ (Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa και Juran) παρουσιάζουν κάποιες διαφορές: για παράδειγμα η οπτική του Ishikawa είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς τους εργαζόμενους (σε σύγκριση με τους άλλους 4) και οι Juran, Ishikawa και Feigenbaum τονίζουν τη σημασία των δειγματοληπτικών ελέγχων ποιότητας, ενώ οι Deming και Crosby δεν τους θεωρούν απαραίτητους.

2.2 ΔΟΠ-ορισμοί, διαστάσεις και ευρήματα ερευνών

Η ΔΟΠ αποτελεί μια φιλοσοφία του μάνατζμεντ, και έχει καταστεί η κυρίαρχη (ή η πιο προτιμητέα/ δημοφιλής) προσέγγιση σε ότι αφορά τη διεύρυνση της ποιότητας και της παραγωγικότητας (Karia & Asaari, 2006). Παράλληλα έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα, σε επίπεδο έρευνας του μάνατζμεντ λειτουργιών (operations management) (Filippini, 1997; Samson & Terziovski, 1999; Nair, 2006) και έχει καταδειχθεί ότι μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν εφαρμοστεί με κατάλληλο τρόπο (Prajogo & Sohal, 2004). Σε ότι αφορά τον ορισμό της έννοιας, ορισμένοι σημαντικοί ορισμοί παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα.

Συγγραφείς	Ορισμοί
Hsieh et al., (2002)	Η δέσμευση ενός οργανισμού, να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, ώστε να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών
Kevin, Kristal Jia, & Robert, (2011)	Μια οργανωσιακή φιλοσοφία που έχει ως σκοπό, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών, προκειμένου να εκπληρωθούν ή να ξεπεραστούν οι πελατειακές προσδοκίες
Younis, Bailey, & Davidson, (1996)	Η ΔΟΠ προωθεί την ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στους πελάτες, με στόχο τη διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας ως κεντρικό σκοπό
McDonald, (1993); Bertram, (1993)	Η ΔΟΠ πρέπει να κατανοείται ως ένας φορέας αλλαγής παρά ως επιχειρησιακή επιδίωξη, ενώ ο σκοπός είναι η αντικατάσταση των διεργασιών και όχι η πρόσθεση/ συμπλήρωση νέων
Dar-El, (1997)	Μια ομάδα κατευθυντήριων αρχών που θέτουν και δομούν τις συνθήκες εκείνες που θα οδηγήσουν σε συνεχή βελτίωση, ενώ αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση σε σχέση με την προσπάθεια αύξησης της οργανωσιακής απόδοσης.
Luthans (1995)	Ένα συμμετοχικό σύστημα, που ενδυναμώνει όλους τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της ανάληψης ευθύνης για τη βελτίωση της ποιότητας εντός οργανισμού

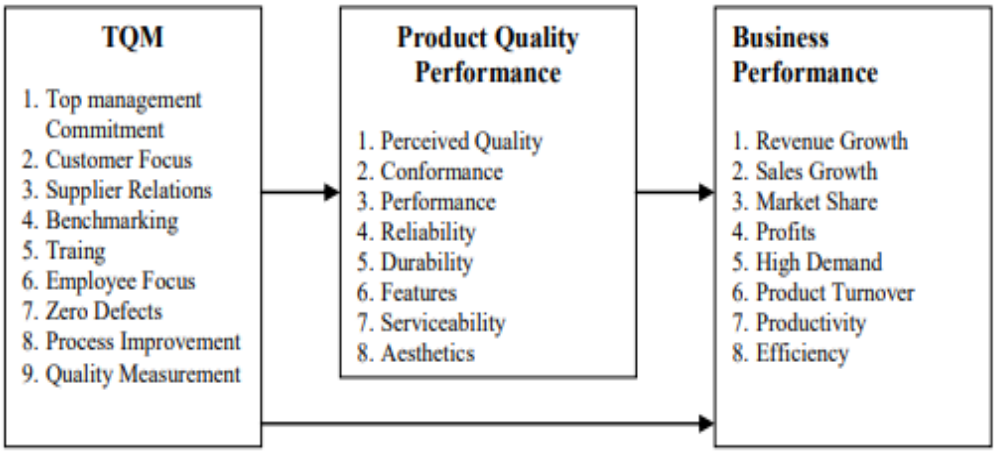
Πίνακας 1. Ορισμοί της ΔΟΠ από τη διεθνή, επιστημονική βιβλιογραφία

Πηγή: Jancikova & Brychta, (2008); Tyasti & Caraka, (2017)

Παρόλο που υφίστανται πολλοί ορισμοί, τα 3 βασικά/ θεμελιώδη στοιχεία της ΔΟΠ είναι: η ποιότητα, η πελατειακή ικανοποίηση και η συνεχής βελτίωση. Σε σχέση με τους ορισμούς τους ΔΟΠ, αξίζει να τονιστεί ότι δεν αναπτύχθηκαν στη βάση της ακαδημαϊκής ανάλυσης της υπάρχουσας οργανωσιακής θεωρίας (Grandzol & Gershon, 1997), αλλά στηρίχθηκαν στην «πρακτική» θεώρηση των Juran (1989), Deming (1986) και Ishikawa (1985). Μια σειρά ερευνών, ασχολήθηκαν με την αναγνώριση των πιο σημαντικών πρακτικών της ΔΟΠ (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1994; Powell, 1995; Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995; Ahire, Golhar, and Waller, 1996; Grandzol & Gershon, 1997; Dow, Samson & Fort, 1999; Zhang 2000), ενώ πολλές εμπειρικές έρευνες εκκινούν με την παράθεση ενός ορισμού από το

συγγραφέα/ συγγραφείς (για παράδειγμα Powell, 1995; Dow, Samson & Fort, 1999; Zhang, 2000; Douglas & Judge, 2001; Gustafsson, Nilsson & Johnson, 2003).

Σε ότι αφορά τη σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή της ΔΟΠ και την οργανωσιακή απόδοση, έχουν διενεργηθεί πάρα πολλές εμπειρικές έρευνες: αρκετές έχουν καταδείξει μια σημαντική, θετική σχέση (Εικόνα 1) (Sun et al., 2004; Agus, 2005; García-Bernal et al, 2004; Gharakhani et al., 2013) και ορισμένες έχουν καταλήξει σε αντικρουόμενα/ μικτά ευρήματα (Fisher, 1992; Gilbert, 1992; Mohrman, Tenkasi & Lawler, 1995; Wruck & Jensen, 1994).



Εικόνα 1. Σχέση της ΔΟΠ με την ποιότητα προϊόντων και την οργανωσιακή απόδοση

Πηγή: Agus, (2005)

Από την Εικόνα 1 φαίνεται ότι η ΔΟΠ (που σύμφωνα με το συγγραφέα αποτελείται/ οριοθετείται από τη δέσμευση της ηγεσίας, την πελατειακή επικέντρωση, τις σχέσεις με τους προμηθευτές, το benchmarking, την εκπαίδευση, την επικέντρωση στους εργαζομένους, τη διασφάλιση μηδενικών ελαττωμάτων/ λαθών, τη βελτίωση των διεργασιών και τη μέτρηση της ποιότητας), επιδρά σημαντικά στην ποιότητα των προϊόντων (αντιληπτή ποιότητα, συμμόρφωση σε προδιαγραφές, αξιοπιστία, ανθεκτικότητα, αισθητική κ.ά.) και στην οργανωσιακή απόδοση (κερδοφορία, μερίδιο αγοράς, παραγωγικότητα κ.ά.). Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι βασικότερες διαστάσεις της ΔΟΠ, όπως έχουν αναφερθεί από πολλούς συγγραφείς.

Συγγραφείς	Διάσταση	Επεξήγηση
Ηγεσία και δέσμευση/ υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης	Ahire et al., (1996); Powell, (1995); Saraph et al., (1989); Prajogo & Sohal, (2003); Prajogo & Sohal, (2004); Dale et al. (1994); Dean & Bowen, (1994); Flynn et al., (1994)	Ο βαθμός υποστήριξης της ηγεσίας στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος διοίκησης ολικής ποιότητας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας του εγχειρήματος. Η ηγεσία αποτελεί μια κυρίαρχη διάσταση της ΔΟΠ, καθώς εμπλέκεται σημαντικά με την επικοινωνία και το σχεδιασμό των οργανωσιακών στόχων και παρέχει τους πόρους και τα μέσα αύξησης της ποιότητας. Επιπλέον η υποστήριξη και η δέσμευση της ηγεσίας έχουν καταδειχθεί ως σημαντικοί παράγοντες επιρροής της οργανωσιακής απόδοσης
Επικέντρωση στον πελάτη και ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων	Black & Porter, (1996); Evans & Lindsay, (1995); Samson & Terziovski, (1999); Prajogo & Sohal, (2003); Flynn et al., (1994); Powell, (1995); Hoang et al., (2006)	Η κατανόηση των αναγκών των πελατών και των μελλοντικών προσδοκιών, η ανάπτυξη ισχυρών δεσμών μακροπρόθεσμου ορίζοντα (απαιτείται αλλαγή στην κουλτούρα σύμφωνα με τους Dale et al., 1994)
Στρατηγικός σχεδιασμός	Anderson, (2000); Prajogo & Sohal, (2003); Prajogo & Sohal, (2004); Motwani, (2001); Powell, (1995); Saraph et al., (1989)	Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός έχει ένα ξεκάθαρο όραμα, αποστολή, ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο και μια πολιτική ποιότητας
Ανάλυση πληροφοριών και δεδομένων, δημιουργία αναφορών (Quality data), μέτρηση και ανάλυση του feedback	Prajogo & Sohal, (2003); Prajogo & Sohal, (2004); Samson & Terziovski, (1999); Sila & Ebrahimpour, (2003); Hackman & Wageman, (1995)	Ο βαθμός στον οποίο συλλέγονται και αναλύονται συστηματικά δεδομένα για την αύξηση της ποιότητας
Διαχείριση διεργασιών	Juran (1995); Motwani (2001); Powell (1995); Samson & Terziovski (1999); Teh et al. (2008); Flynn et al. (1994); Zairi (1997); Ahire et al. (1996)	Η επικέντρωση στην πρόσθεση αξίας στις διαδικασίες, στην αύξηση της ποιότητας, και ο σχεδιασμός και η εφαρμογή προγραμμάτων για την ελαχιστοποίηση της σπατάλης και τη μείωση του χρόνου σε όλες τις εσωτερικές διεργασίες. Στατιστικός έλεγχος των διεργασιών και διασφάλιση της μη ύπαρξης λαθών (τα σωστά πράγματα από την πρώτη φορά)
HRM και διαμόρφωση θετικών εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών	Flynn et al., (1994); Black & Porter, (1996); Samson & Terziovski, (1999); Wilson & Collier, (2000)	Εκπαίδευση, ενδυνάμωση και ομαδικό πνεύμα/ εργασία- πρέπει να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν οι απαραίτητες

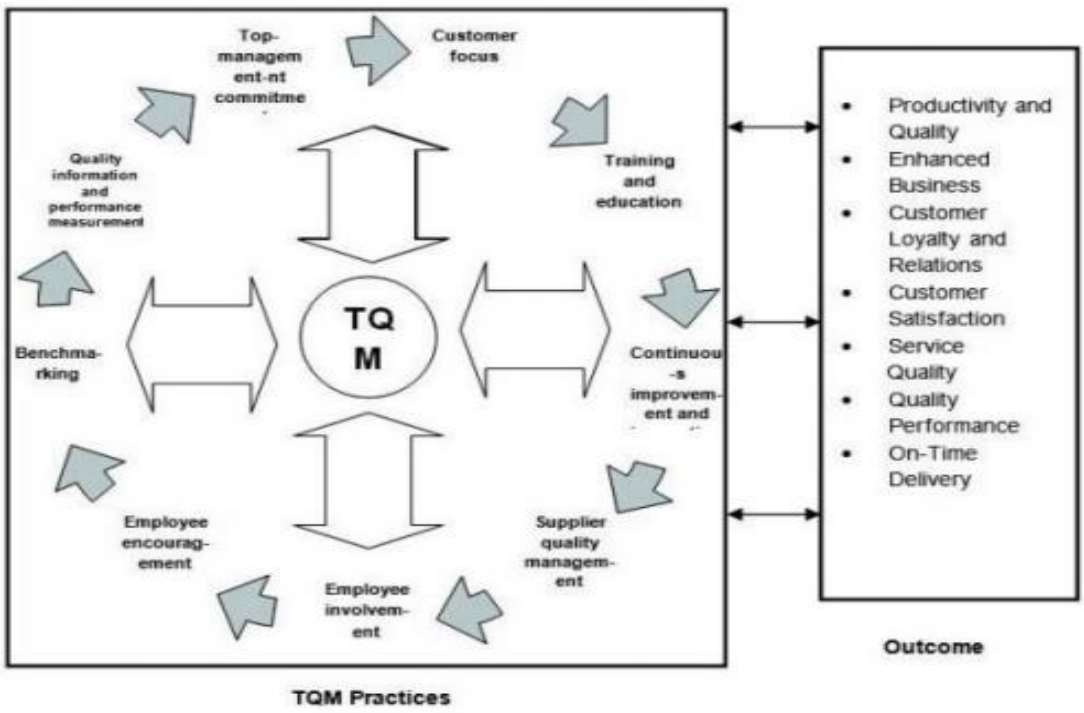
		δεξιότητες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, ότι αναπτύσσεται η περηφάνια για τον οργανισμό, ότι υφίσταται αποδοχή ενός κοινού στόχου και θετικές εργασιακές στάσεις (όλα αυτά αποτελούν μέρη μιας ενιαίας στρατηγικής και δεν πρέπει να είναι κατακερματισμένα)
Σχέσεις με προμηθευτές	Dale et al. (1994); Saraph et al. (1989); Flynn et al. (1994); Ahire et al. (1996)	Η ποιότητα είναι πιο σημαντική από την τιμή κατά την επιλογή προμηθευτών

Πίνακας 2. Διαστάσεις/ έννοιες της ΔΟΠ από τη διεθνή, επιστημονική βιβλιογραφία

Πηγή: Ooi, (2009); Martínez-Lorente, Dewhurst & Dale, (2014)

Σύμφωνα με τους Hoang et al., (2006), αν και υπάρχουν αρκετές διαφωνίες των συγγραφέων σχετικά με τις διαστάσεις (τα βασικά στοιχεία) της ΔΟΠ, οι περισσότεροι συγκλίνουν στα παραπάνω 7 στοιχεία (ηγεσία, επικέντρωση στον πελάτη, στρατηγικό σχεδιασμό, ανάλυση πληροφοριών και δεδομένων, διαχείριση διεργασιών, HRM και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές) (Sila, 2007), τα οποία αντιπροσωπεύουν τη «σκληρή» και «μαλακή» (hard/ soft) όψη της ΔΟΠ (η ενδυνάμωση κ.ά. είναι η soft πτυχή, ενώ η έμφαση στα δεδομένα και την ανάλυση η hard).

Η φύση της ΔΟΠ μπορεί να κατανοηθεί και μέσω των κριτηρίων των βραβείων Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) (Shenawy et al., 2007; Wilson and Collier, 2000), τα οποία είναι: η ύπαρξη πολιτικής ποιότητας, οι κύκλοι ελέγχου της ποιότητας (QCC), η εκπαίδευση, ο έλεγχος της ποιότητας, τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, η εμπλοκή της ανώτατης ηγεσίας, η διαχείριση δεδομένων και διαδικασιών, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM), η πελατειακή ικανοποίηση, η διαχείριση των παραπόνων των πελατών προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα και τα αποτελέσματα σε επίπεδο ποιότητας. Στην παραπάνω Εικόνα απεικονίζεται το μοντέλο της ΔΟΠ των Talib και Rahman, (2010a).



Εικόνα 2. Το μοντέλο της ΔΟΠ των Talib και Rahman, (2010a)

Πηγή: Al-Qahtani, Alsheh & Aziz, (2015)

Όπως παρατηρείται, οι διαστάσεις της ΔΟΠ είναι η επικέντρωση στον πελάτη, η εκπαίδευση, η συνεχής βελτίωση, οι σχέσεις με τους προμηθευτές (για τη διασφάλιση της ροής της ποιότητας), η εργασιακή εμπλοκή και ενθάρρυνση, το benchmarking, η ανάλυση δεδομένων και η μέτρηση της απόδοσης και η δέσμευση της ηγεσίας. Στην παρακάτω Εικόνα παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της ΔΟΠ.

Εικόνα 3. Οι αρχές της ΔΟΠ

Πηγή: Al-Qahtani, Alsheh & Aziz, (2015)

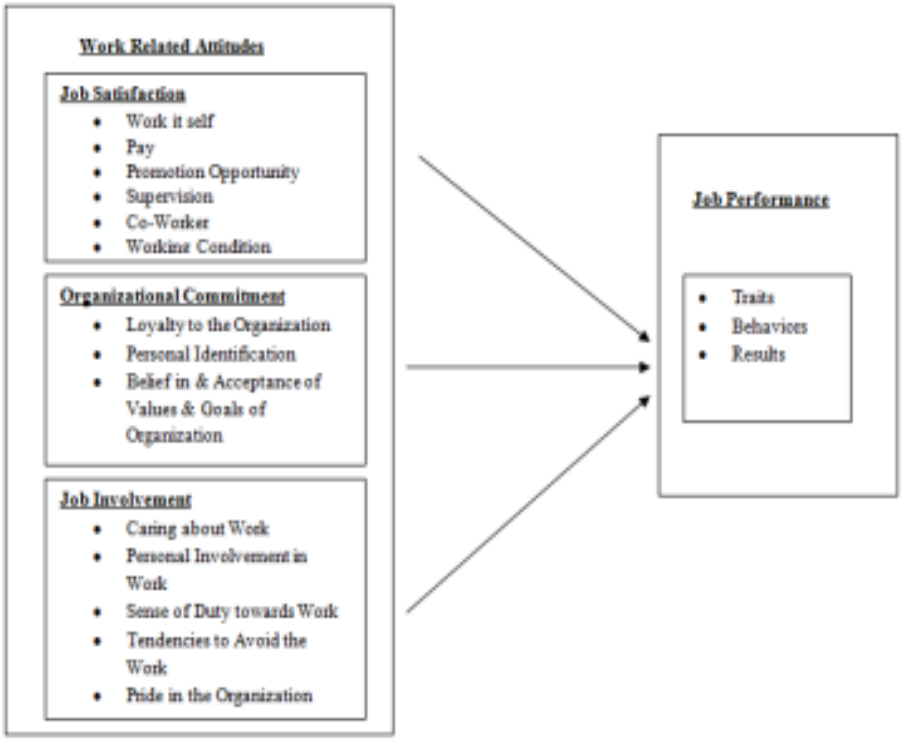
Οι αρχές είναι η επικέντρωση στους πελάτες, η ηγεσία, η εμπλοκή των ατόμων (όλων των ατόμων εντός οργανισμού), η έμφαση στις διεργασίες και τη βελτίωσή τους, η υιοθέτηση μις συστημικής προσέγγισης/ οπτικής (να εξετάζονται όλα ως μέρη ενός συστήματος), η συνεχής βελτίωση, η λήψη αποφάσεων στη βάση ανάλυσης δεδομένων (και όχι με βάση γνώμες/ απόψεις, συνήθειες κ.ά.) και η καλλιέργεια αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τους προμηθευτές (Northlink College, 2015). Ειδικά η συστημική προοπτική είναι κάτι πολύ σημαντικό, καθώς υπάρχει μια ολιστική προσέγγιση και αντίληψη (η ΔΟΠ γενικά θεωρείται μια ολιστική προσέγγιση του μάνατζμεντ). Συνεπώς ο στόχος δεν είναι απλά ο έλεγχος στο τέλος και ο εντοπισμός λαθών, αλλά η εύρεση των κατάλληλων διεργασιών και η κατανόηση των συστημικών αλληλοεπιδράσεων (ακόμα και των παράπλευρων ή αφανών) ώστε να μην υπάρχουν καθόλου λάθη από την αρχή μέχρι το τέλος (zero defects ή «Do the right things, right the first time, every time»). Οι Clinton et al. (1994) συνόψισαν τις αρχές της ΔΟΠ στα εξής:

- Επικέντρωση στις ανάγκες των πελατών
- Έμφαση στην πρόληψη προβλημάτων και όχι στην διόρθωσή τους)
- Συνεχής βελτίωση (να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών έγκαιρα, από την πρώτη φορά και εφεξής)
- Παροχή εκπαίδευσής με τρόπο που προάγει τη βελτίωση της ποιότητας
- Υιοθέτηση ομαδικού πνεύματος κατά την επίλυση προβλημάτων

2.3 Η επίδραση της ΔΟΠ στις εργασιακές στάσεις

Η ΔΟΠ δεν επικεντρώνεται μόνο στην ποιότητα των προϊόντων, αλλά και των εργαζόμενων. Μάλιστα οι πιο πετυχημένες περιπτώσεις εισαγωγής και εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ, έχουν συνδεθεί με την επίτευξη αλλαγών στις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Παρόλο που η προσωπικότητα (οι διαστάσεις της) και οι ατομικές, εσωτερικές τάσεις/ προδιαθέσεις έχουν καταδειχθεί ως σημαντικές μεταβλητές επιρροής και διαμόρφωσης των εργασιακών στάσεων (για παράδειγμα ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να τείνουν να αισθάνονται περισσότερο άγχος και ένταση σε σύγκριση με άλλους) (Luthans, 1995), οι οργανωσιακοί παράγοντες είναι αναμφισβήτητα πολύ σημαντικοί σε ότι αφορά την ανάπτυξη εργασιακών στάσεων.

Κάποιες μεταβλητές που έχουν αναφερθεί είναι τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, η εμπλοκή στην εργασία (involvement), η ικανοποίηση, η ικανοποίηση από την καριέρα, η δέσμευση κ.ά. (Guimareas, 1996). Μια στάση μπορεί να αποτελεί μια συναισθηματική κατάσταση ή μια πνευματική κατάσταση ετοιμότητας (ή αξιολόγηση), που αφορά αντικείμενα, πρόσωπα ή γεγονότα (Robbins, 2003). Επιπλέον, οι στάσεις διαμορφώνουν τις προδιαθέσεις των ατόμων, επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά τους και θεωρούνται βαθιές και οργανωμένες (Hettiararchchi & Jayarathna, 2014). Ορισμένες στάσεις είναι ανθεκτικές και επίμονες, ενώ άλλες είναι πιο πιθανό να διαφοροποιηθούν (Fishbein & Ajzen, 1975). Ένα αντιπροσωπευτικό μοντέλο των εργασιακών στάσεων, παρουσιάζεται στην παρακάτω Εικόνα.



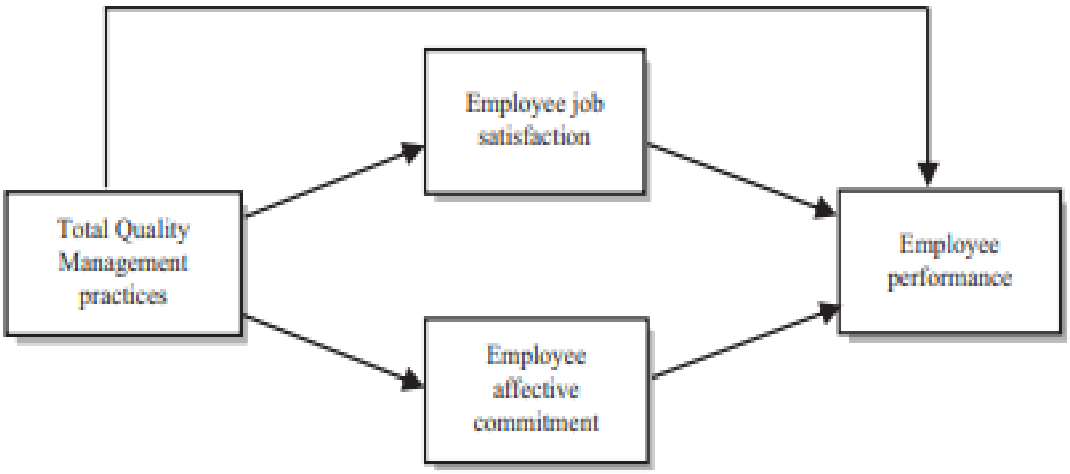
Εικόνα 4. Σχέσεις των εργασιακών στάσεων με την εργασιακή απόδοση

Πηγή: Hettiararchchi & Jayarathna, (2014)

Όπως φαίνεται η ικανοποίηση (που έχει σαν διαστάσεις στο παραπάνω εννοιολογικό μοντέλο τη φύση της εργασίας, το μισθό, τις ευκαιρίες εξέλιξης, την εποπτεία, τους συναδέλφους και τις εργασιακές συνθήκες), η δέσμευση (η αφοσίωση, η προσωπική ταύτιση με τον οργανισμό και η αποδοχή των αξιών και στόχων του οργανισμού) και η εμπλοκή (η προσωπική εμπλοκή στην εργασία, το ενδιαφέρον για αυτή, η αίσθηση καθήκοντος και η περηφάνια που απορρέει από τη συμμετοχή στον οργανισμό) επιδρούν σημαντικά στην εργασιακή απόδοση (στις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα/ εκροές).

Οι οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει πολλούς δείκτες, προκειμένου να εκτιμήσουν την επίδραση της επικέντρωσης στην ποιότητα, στις εργασιακές στάσεις και τη συμπεριφορά (Butler, 1996). Ορισμένοι από αυτούς είναι η ικανοποίηση, οι απουσίες, τα ποσοστά αποχώρησης, ο αριθμός των προτάσεων σε ότι αφορά τη βελτίωση της ποιότητας κ.ά. Μια σημαντική διάσταση της ΔΟΠ είναι η ενδυνάμωση των εργαζόμενων, ώστε να έχουν μεγαλύτερη εμπλοκή στην εργασία τους και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η εφαρμογή της ΔΟΠ προϋποθέτει τη μέγιστη συμμετοχή των εργαζόμενων όλων των επιπέδων, ενώ έχει καταδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με περισσότερα καθήκοντα (σε επίπεδο ετερογένειας και ποικιλίας, όχι ποσότητας) και έρχονται σε επαφή με ποικίλους ανθρώπους,

τείνουν να αισθάνονται μεγαλύτερο βαθμό εμπλοκής (Guimareas, 1996; Luthans, 1995; Kanungo, 1982). Η υψηλή αντιληπτή εμπλοκή έχει με τη σειρά της καταδειχθεί ότι επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση, στην ικανοποίηση από την καριέρα και στην οργανωσιακή δέσμευση (Igbaria et al., 1994). Σύμφωνα με τον Spector (1997), η ικανοποίηση αφορά το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και τις διάφορες διαστάσεις/ πτυχές της (αποτελεί μια συνολική αποτίμηση και μια θετική, συγκινησιακή αντίδραση στην εργασία). Οι Guimareas, (1996) και Weiss et al., (1967) έχουν υποστηρίξει ότι η ικανοποίηση συνδέεται με το βαθμό που οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι συνεισφέρουν σημαντικά στη επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, ενώ ο Forsyth (1995) τόνισε ότι σημαντικοί παράγοντες επιρροής (μεταξύ άλλων) της ικανοποίησης είναι η ύπαρξη προκλητικών καθηκόντων, η αντιληπτή υποστήριξη, οι δίκαιες (και με αξία) ανταμοιβές και οι βοηθητικοί συνάδελφοι. Οι Boon Ooi et al. (2007) συμπέραναν ότι πολλές πρακτικές (μαλακές/ soft) της ΔΟΠ μπορούν να επιδράσουν σημαντικά (και θετικά) στην ικανοποίηση, όπως η ομαδική εργασία, η εμπιστοσύνη, η αναγνώριση, η κουλτούρα και η επικέντρωση στον πελάτη. Οι Kabak et al. (2014) ανέφεραν ως επεξηγηματικούς παράγοντες της σχέσης της ΔΟΠ με την ικανοποίηση των εργαζόμενων, την ενδυνάμωση, τις ανταμοιβές και την αναγνώριση, την εκπαίδευση, την κουλτούρα της ποιότητας και την ομαδική εργασία.

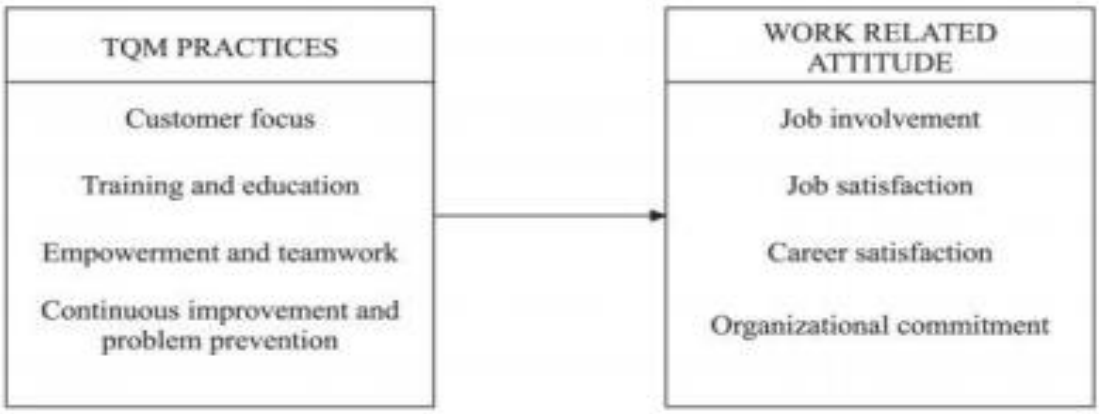


Εικόνα 5. Σχέσεις των εργασιακών στάσεων με την εργασιακή απόδοση και τις πρακτικές της ΔΟΠ

Πηγή: Khan, Malik & Janjua, (2019)

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω εννοιολογικό μοντέλο, οι πρακτικές της ΔΟΠ επιδρούν στην ικανοποίηση και τη συγκινησιακή διάσταση της δέσμευσης) και έπειτα οι μεταβλητές

αυτές επιδρούν στην απόδοση των εργαζόμενων (για τη ακρίβεια η ικανοποίηση και η δέσμευση αποτελούν ενδιάμεσες μεταβλητές/ mediators της σχέσης ανάμεσα στη ΔΟΠ και την απόδοση, ενώ η διαμεσολάβηση μπορεί να είναι μερική και να υφίσταται άμεση και έμμεση σχέση μεταξύ ΔΟΠ και απόδοσης ή πλήρης).



Εικόνα 6. Σχέσεις των εργασιακών στάσεων με τις πρακτικές της ΔΟΠ

Πηγή: Karia & Asaari, (2006)

Όπως φαίνεται από το παραπάνω εννοιολογικό μοντέλο, οι πρακτικές της ΔΟΠ (επικέντρωση στους πελάτες, εκπαίδευση και μάθηση, ενδυνάμωση και ομαδική δουλειά, συνεχής βελτίωση), έχουν άμεση επίδραση στις εργασιακές στάσεις (εμπλοκή, ικανοποίηση, ικανοποίηση από την καριέρα και οργανωσιακή δέσμευση). Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, είναι ευρέως αποδεκτό, ότι η συμμετοχή των εργαζόμενων σε μια συνολική δομή βελτίωσης, είναι ένας κεντρικός δρόμος επίτευξης συνεχούς βελτίωσης (Lawler, 1994; Soin, 1992). Επιπλέον ο σχεδιασμός και η λειτουργία ομάδων βελτίωσης, που υποστηρίζονται από διάφορες αρχές και πρακτικές της ΔΟΠ, φανερώνει το σημαντικό, ουσιαστικό και διευρυμένο ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν οι εργαζόμενοι (δεν συμμετέχουν απλά σε κύκλους ποιότητας). Οι έρευνες σε σχέση με την έννοια της εργασιακής συμμετοχής (Coyle-Shapiro, 1999), έχουν καταδείξει ότι αντιμετωπίζεται και εκλαμβάνεται κατά βάση θετικά από τους εργαζόμενους, εκτός πολύ λίγα ευρήματα προς την αντίθετη κατεύθυνση (Graham & Verma, 1991; Steel, Mento, Dilla, Ovalle & Lloyd, 1985). Υποστηρίζεται ότι η συμμετοχή των εργαζόμενων στη ΔΟΠ μπορεί να αυξηθεί, αν έχουν θετικές στάσεις σε ότι αφορά τα οφέλη από αυτή ή αν οι προσδοκίες τους επιβεβαιώνονται (Verma & McKersie, 1987).

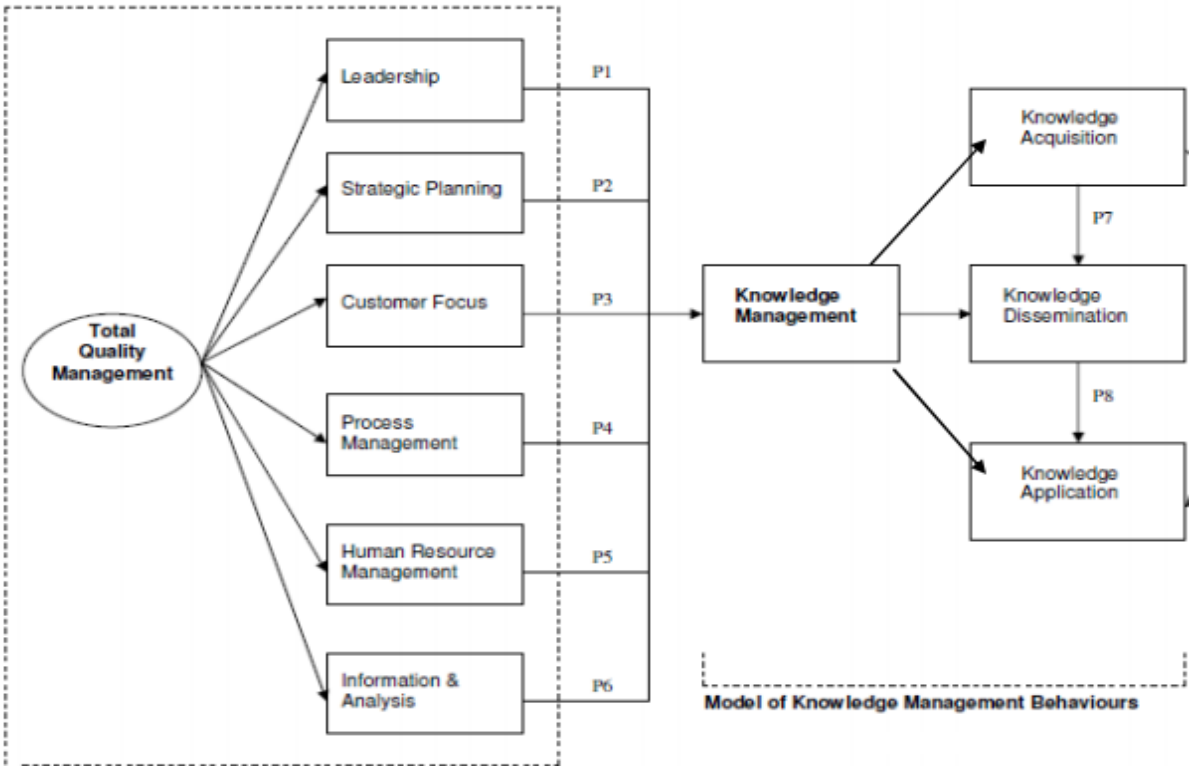
Στο ίδιο πλαίσιο, ο Coyle-Shapiro, (1999) συμπέρανε ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη συμμετοχή των εργαζόμενων και τα αντιληπτά οφέλη της ΔΟΠ, ενώ και οι προϊστάμενοι φάνηκε να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Η συμπεριφορά των προϊστάμενων έχει καταδειχθεί και σε άλλες έρευνες να είναι σημαντικός παράγοντας επιρροής της συμμετοχής και της ενδυνάμωσης των εργαζόμενων (Manz, Keating & Donnellon, 1990; Stewart & Manz, 1997; Verespej, 1990).

2.4 Η ΔΟΠ και η διαχείριση της γνώσης

Σύμφωνα με τον Nonaka (1994) η γνώση αποτελεί μια ευρεία έννοια, που εμπεριέχει αρκετά βαθιές σημασίες και μπορεί να αυξήσει ουσιαστικά την ικανότητα ενός οργανισμού να δρα αποτελεσματικά. Μάλιστα μπορεί να υποστηριχθεί ότι μια κεντρική επιδίωξη της ΔΟΠ είναι η συνολική αύξηση της γνώσης εντός οργανισμού προς την κατεύθυνση της συνεχούς μεγέθυνσης της ποιότητας και της επίτευξης πελατειακής ικανοποίησης. Η γνώση υποστηρίζεται ότι μπορεί να διαχωριστεί σε σιωπηρή και σαφή/ ξεκάθαρη (Nonaka, 1994; Gupta et al., 2000). Η σιωπηρή γνώση θεωρείται έμφυτη (είναι εντός των ατόμων), και μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της μίμησης, της εξάσκησης, της αλληλεπίδρασης κ.ά. (μπορεί να αποδοθεί καλύτερα μέσω μεταφορών, συμβολισμών κ.ά.) (Nonaka, 1994; Lin & Lee, 2004). Η σαφής γνώση είναι ακαδημαϊκή, τεχνική και μπορεί να μεταφερθεί μέσω δεδομένων, μαθηματικών συμβόλων κ.ά. με πιο επίσημο τρόπο (συνεπώς η σιωπηρή γνώση μπορεί να κατανοηθεί ως μια μορφή άτυπης γνώσης που είναι δυσκολότερο να τυποποιηθεί, να κατηγοριοποιηθεί και να οργανωθεί) (Smith, 2001; Ooi et al., 2009). Σύμφωνα με τον Nonaka (1994), η διεύρυνση της γνώσης είναι μια δυναμική διαδικασία, όπου συνεχώς αλληλοεπιδρούν η σιωπηρή και η ξεκάθαρη γνώση.

Η διαχείριση της γνώσης (Knowledge management) μπορεί να κατανοηθεί ως η μέθοδος ενίσχυσης της ικανότητας ενός οργανισμού σε σχέση με τη συγκέντρωση και την οργάνωση της γνώσης, προκειμένου να βελτιωθεί η δυνατότητα λήψης αποφάσεων και δόμησης στρατηγικών (Hsu & Shen, 2005; Ooi et al., 2009). Σύμφωνα με τον Darroch, (2003) αποτελεί μια διεργασία δημιουργίας γνώσης και διαχείρισης της διασποράς και διάχυσής της εντός ενός οργανισμού (και ανάμεσα σε οργανισμούς). Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα υπάρχουν 3 διαστάσεις: η απόκτηση γνώσης, η διάδοσή της και η ικανότητα ανταπόκρισης σε αυτή. Για τους Nonaka και Takeuchi, (1995) το KM (Knowledge management) αφορά τη δημιουργία, την άντληση γνώσης, τη διάδοσή της και την πρακτική εφαρμογή της. Σύμφωνα

με τον Ooi, (2009) η ΔΟΠ (οι διαστάσεις της) έχει άμεση, θετική επίδραση στο ΚΜ, όπως φαίνεται στην παρακάτω Εικόνα.



Εικόνα 7. Μοντέλο της σχέσης της ΔΟΠ με τις συμπεριφορές του ΚΜ

Πηγή: Ooi, (2009)

Ηγεσία

Η ηγεσία θεωρείται η πιο κυρίαρχη διάσταση της ΔΟΠ, (Hitt & Ireland, 2002; Aldmour et al., 2017), καθώς η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της ηγεσίας να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Η ηγεσία έχει προσεγγιστεί ως την επιρροή (και έλεγχο) ενός ατόμου στη συμπεριφορά και στην απόδοση άλλων ατόμων (Ehigie & Akpan, 2004; Mullins, 1996), προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακές επιδιώξεις (Robbins, 2003). Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, ηγεσία δεν σχετίζεται τόσο με τη δύναμη, τον έλεγχο και την εξουσία, όσο με την ενδυνάμωση, την αναγνώριση, την ενθάρρυνση, την προαγωγή του ομαδικού πνεύματος και την παροχή κατεύθυνσης και οράματος (Zairi & Youssef, 1995).

Μια από τις σημαντικότερες όψεις της ηγεσίας είναι η παροχή ευελιξίας και η δημιουργία συνθηκών ώστε να ενεργοποιηθούν οι εργαζόμενοι και να αυξήσουν την καινοτομική συμπεριφορά τους (Ahmed, 1998). Η ηγεσία θεωρείται ένας καθοριστικός παράγοντας σε σχέση με την δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί και προάγει τη χρησιμοποίηση της

γνώσης (και της σιωπηρής) για την επίλυση προβλημάτων που αναδύονται (Macneil, 2001) και την ενθάρρυνση και υποστήριξη ομάδων που ασχολούνται με την απόκτηση, διάδοση και εφαρμογή της (Wong, 2006; Horak, 2001; Holsapple & Joshi, 2000). Συνεπώς η ηγεσία είναι κεντρικός παράγοντας επιρροής της ικανότητας συλλογικής ανάπτυξης της γνώσης (Ellinger & Bostrom, 1999). Σύμφωνα με τον Wong (2006) η ηγεσία θα πρέπει να ηγείται μέσω παραδείγματος, διαμοιράζοντας και διαδίδοντας γνώσεις που μπορεί να είναι πολύτιμες, ενθαρρύνοντας την ελεύθερη ανταλλαγή γνώσεων και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που είναι δεκτική στη γνώση.

Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την αύξηση της επιτυχίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Calantone et al., 2003), ενώ έχει συνδεθεί θετικά με την οργανωσιακή απόδοση (κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και προϋποθέσεις) (Anderson, 2000). Σύμφωνα με τους Carayannis et al. (2000) και Grant, (1996) η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από τις ειδικές γνώσεις των εργαζόμενων, από την ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσει τη γνώση του και να καινοτομεί και από τις ικανότητες στρατηγικού σχεδιασμού. Η στρατηγική αφορά τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού (το προς τα που και πώς) (Beijerse, 2000), και τον τρόπο οργάνωσης των πόρων και των δυνατοτήτων εντός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Chong et al., (2006), οι οργανισμοί που συνδέουν τα προγράμματα αύξησης της γνώσης με τις διεργασίες στρατηγικού σχεδιασμού, έχουν αυξημένες πιθανότητες επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πελατειακή επικέντρωση

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού συναρτάται με την ικανότητά του να ικανοποιεί τις πελατειακές ανάγκες αποτελεσματικά και αποδοτικά, σε μια συστηματική βάση (Sila, 2007; Brah et al. 2000). Η δημιουργία αξίας προς τους πελάτες είναι κεντρικής σημασίας, ενώ η αντιληπτή αξία μπορεί να αντανακλά το βαθμό κατανόησης των τωρινών και μελλοντικών πελατειακών προδιαγραφών (από τον οργανισμό), των προσδοκιών και της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού πλαισίου διαχείρισης των σχέσεων οργανισμού-πελατών (Mele & Colurcio, 2006; Woodruff, 1997). Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει ραγδαία, οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και ενεργούν καινοτομικά, μπορούν να είναι πιο αποκριτικές σε σχέση με τις πληροφορίες που σχετίζονται με τους πελάτες και να συμπεριφέρονται ανάλογα (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez,

2007). Η σύνδεση του ΚΜ με τη ΔΟΠ αφορά την παρακολούθηση των πληροφοριών/ δεδομένων που αφορούν τους πελάτες (τις προσδοκίες, προδιαγραφές, παράπονα κ.ά.) και τη διάχυσή τους εντός οργανισμού (Dean & Bowen, 1994). Δεδομένου ότι οι πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες είναι απολύτως απαραίτητες για τη βελτίωση της ποιότητας, ο διαμοιρασμός τους είναι κάτι πολύ σημαντικό. Ένα παράδειγμα είναι η εταιρία USAA (μια από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες στην Αμερική) που έχει αναπτύξει ένα ειδικό σύστημα (O'Dell et al., 1999) ποσοτικοποίησης του feedback (ανατροφοδότησης) των πελατών, ώστε να μπορεί έπειτα να συμβάλλει στην αύξηση της συνολικής γνώσης (επομένως νέοι, καινοτομικοί τρόποι αύξησης και διάχυσης της γνώσης πρέπει να είναι στο επίκεντρο της προσοχής οργανισμών με τη φιλοσοφία της; ΔΟΠ).

Διαχείριση των διεργασιών

Η διαχείριση των διεργασιών εμπεριέχει τις αρχές και τις συμπεριφορές που είναι σημαντικές και επικεντρώνονται στη βελτίωση των διεργασιών (παρά των εκροών, αφού αν βελτιωθούν οι διεργασίες οι εκροές θα είναι καλύτερες νομοτελειακά) (Anderson et al., 1994; Teh et al., 2008). Στο ίδιο πλαίσιο, η ικανότητα καινοτομίας, η δημιουργικότητα και η αύξηση της γνώσης είναι κεντρικοί παράγοντες βελτίωσης και βελτιστοποίησης των διεργασιών (Zairi, 1997). Η διαχείριση των διεργασιών επικεντρώνεται στην πρόσθεση αξίας σε κάθε διεργασία, στην αύξηση της παραγωγικότητας κάθε εργαζόμενου και στη μεγέθυνση της ποιότητας (Motwani, 2001). Παράλληλα η επιδίωξη είναι η μείωση του κόστους, η μείωση των χρόνων και η διεύρυνση της αποδοτικότητας (Ju et al., 2006), ενώ πολλοί ερευνητές έχουν τονίσει ότι η προσπάθεια βελτίωσης των διεργασιών, είναι καλό να συνοδεύεται με μια συστηματική απόπειρα διάδοσης/ εσωτερίκευσης της γνώσης και πρακτικής εφαρμογής της (Molina et al., 2007).

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται από μια σειρά συγγραφέων, ως ο πιο πολύτιμος πόρος των σύγχρονων οργανισμών (για παράδειγμα Fang et al., 2005), ενώ από την οπτική της ΔΟΠ έχει υπογραμμιστεί η σημασία της εκπαίδευσης, της ενδυνάμωσης κ.ά. (Tari et al., 2007). Υποστηρίζεται ότι η γνώση και οι ανθρώπινοι πόροι είναι δύο κεντρικές δυνάμεις του οργανωσιακού περιβάλλοντος (Oltra, 2005), ενώ η σχέση τους είναι πολύ στενή και ισχυρή: τα άτομα είναι οι απόλυτοι δημιουργοί και μεταδότες γνώσης (Alvesson, 1993), ενώ οι Devenport και Volpel (2001) ανέφεραν ότι η διαχείριση της γνώσης είναι ουσιαστικά η διαχείριση των ανθρώπων. Οι Zupan και Kase (2007) συμπέραναν ότι η αποκέντρωση εντός

οργανισμού (η μη ύπαρξη αυστηρής και άκαμπτης ιεραρχίας) ευνοεί την ανάπτυξη γνώσης, ενώ τα άτομα έχει φανεί ότι τείνουν υπό προϋποθέσεις (κατάλληλα συστήματα ανταμοιβής και υποστήριξη από την ηγεσία) να βοηθούν τα άλλα άτομα να αυξήσουν τη γνώση τους (καθώς αυξάνεται η αντιληπτή τους αυτό-αποτελεσματικότητα σε ότι αφορά τη γνώση) (Lin, 2007). Επιπλέον το ομαδικό πνεύμα (που αποτελεί βασική διάσταση της ΔΟΠ) μπορεί να συμβάλλει στη διεύρυνση της ατομικής και συλλογικής διάθεσης για διαμοιρασμό της γνώσης (Dougherty, 2001).

Πληροφορίες και δεδομένα

Η ικανότητα της αξιοποίησης των δεδομένων και των πληροφοριών είναι πολύ σημαντικός παράγοντας αύξησης της ποιότητας, βελτίωσης των επιχειρησιακών λειτουργιών (Sen, 2001), λήψης πιο πληροφορημένων αποφάσεων (Dean & Bowen, 1994; Hackman & Wageman, 1995) και διεύρυνσης της δυνατότητας για καινοτομία (Lemos & Porto, 1998). Προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικός ένας σύγχρονος οργανισμός θα πρέπει να εξελίξει τις δυνατότητες αξιοποίησης της πληροφορίας και της γνώσης (Hsu et al., 2007), ενώ ο Stenmark (2002) έκανε λόγο για ένα συνολικό, αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης των πληροφοριών όπου συνυπάρχουν οι διαστάσεις της εκτίμησης των πληροφοριών, της επίγνωσής τους και της επικοινωνίας τους (συνεπώς θα πρέπει να υπάρχει και επίγνωσή τους και αποτελεσματική επικοινωνία τους εντός οργανισμού, ώστε να αυξάνεται η γνώση) (Al-Mabrouk, 2006). Στο ίδιο πλαίσιο, ένα αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα/ δομή, μπορεί να αυξήσει στην αύξηση της προσπάθειας συλλογικής κατανόησης και ερμηνείας των διάφορων φαινομένων/ μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος, και συνεπαγόμενα να οδηγήσει σε περισσότερο πλουραλισμό, περισσότερες διαφορετικές προοπτικές (καθώς περισσότεροι υπάλληλοι μπορούν να εμπλακούν σε διαδικασίες ερμηνείας, αν έχουν τα απαραίτητα κίνητρα). Συνοψίζοντας πρέπει να τονιστεί ότι η ΔΟΠ έχει άμεση σχέση με τη διαχείριση της γνώσης, ενώ όλες οι διαστάσεις της έχουν ιδιαίτερη εννοιολογική «συγγένεια» με αυτές των συμπεριφορών του ΚΜ (ανάπτυξη, διάδοση και εφαρμογή της γνώσης). Συνεπώς οι αρχές του ΚΜ μπορούν να λαμβάνονται υπόψη και να συνυπάρχουν αρμονικά με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ καθώς είναι αλληλένδετες-η ανάπτυξη της γνώσης, η διάδοσή της και η ικανότητα εφαρμογής της είναι απαραίτητες προϋποθέσεις αύξησης της ποιότητας και επίτευξης πελατειακής ικανοποίησης.

2.5 ΔΟΠ και οργανωσιακή κουλτούρα

Σύμφωνα με τους Kujala και Lillrank, (2004) η ΔΟΠ μπορεί να μελετηθεί σε επίπεδο κουλτούρας (ή ως ένα φαινόμενο που εντάσσεται στο πλαίσιο της κουλτούρας), καθώς η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ευθυγραμμίζεται με την περιπλοκότητα και τα πολλαπλά επίπεδα της ΔΟΠ (Kujala, 2002). Επιπλέον η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν είναι απλά η υιοθέτηση κάποιων πρακτικών τεχνικής διαχείρισης, αλλά απαιτείται μια ριζική αλλαγή στον τρόπο που οι εργαζόμενοι συνεργάζονται προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των πελατειακών προδιαγραφών (Hackman & Wageman, 1995). Συνεπώς προκειμένου να λειτουργήσουν αυτές οι αλλαγές θα πρέπει να εξεταστεί ενδελεχώς το «αφανές» μέρος του εργασιακού περιβάλλοντος, που περιλαμβάνει τις υποδόριες (και πολύ σημαντικές) παραδοχές, υποθέσεις κ.ά.

Σύμφωνα με το Schein (1992), η κουλτούρα είναι μοτίβα κοινών παραδοχών που έχουν εσωτερικευθεί από μια ομάδα (θεωρούνται έγκυρα), καθώς έχουν συμβάλλει στην επιτυχή αντιμετώπιση στο παρελθόν, των προβλημάτων της προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και της ταυτόχρονης επίτευξης εσωτερικής συνοχής. Στη συνέχεια μαθαίνονται στα νέα μέλη ως το σωστό τρόπο να σκέφτεται, να αντιλαμβάνεται και να αισθάνεται κανείς, σε ότι αφορά αυτά τα ζητήματα. Οι οργανισμοί μπορεί να διαφοροποιούνται σε επίπεδο προσανατολισμού της κουλτούρας: μπορεί να υπάρχει επικέντρωση στον έλεγχο ή στην ευελιξία, στις εσωτερικές διεργασίες ή στις εξωτερικές προκλήσεις (Quinn, 1988), στις ατομικές ανάγκες ή στις συλλογικές επιδιώξεις (Wagner, 1995). Ο τρόπος που οι οργανισμοί ισορροπούν και διαχειρίζονται τις δύο αυτές διαστάσεις (την εσωτερική ευθυγράμμιση και την εξωτερική προσαρμογή), αποτελεί το σημείο εκκίνησης της ανάπτυξης πολλών μοντέλων της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας (Quinn, 1988; Cameron & Quinn, 1999; Harvey & Stensaker, 2008; Berings, 2001, 2006; Houtveen et al., 1996).

Οι Mayerson και Martin (1987) τόνισαν ότι υφίστανται 3 προσεγγίσεις σε ότι αφορά την κατανόηση της έννοιας σε οργανισμούς: η ενσωμάτωση, η διαφοροποίηση και η ασάφεια. Συνεπώς υπάρχουν:

- οργανισμοί όπου η κουλτούρα είναι ανεπτυγμένη (υπάρχουν αφανείς, κοινές παραδοχές που υποστηρίζονται από την ηγεσία και καθρεφτίζονται στη συμπεριφορά των εργαζόμενων)

- οργανισμοί όπου υφίστανται υποκουλτούρες (όπου μπορεί να συνυπάρχουν αντικρουόμενες αξίες) (Lillrank & Kostama, 2001; Kekale et al., 2004). Ο Hargreaves (1994) έκανε λόγο για συγκρούσεις ανάμεσα σε προοδευτικές (avant garde) τάσεις και συντηρητικές, σε νέους και πιο ηλικιωμένους κ.ά.
- και σε άλλους υπάρχει ασάφεια (δεν υπάρχει μια καλά αναπτυγμένη και θεμελιωμένη κουλτούρα ακόμα) (Schein, 1992)

Όλες οι βασικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ, είτε πρόκειται για την οικογένεια του ISO 9000, είτε τα βραβεία αριστείας στην ποιότητα (quality excellence awards) κ.ά., κάνουν λόγο για την ύπαρξη μιας ενσωματωμένης κουλτούρας ποιότητας, όπου έχει την πλήρη υποστήριξη της ανώτερης ηγεσίας. Μια σειρά ερευνητών έχουν υπογραμμίσει ότι η υπάρχουσα κουλτούρα είναι ένας παράγοντας κεντρικής σημασίας σε ότι αφορά την επιτυχία (ή όχι) της εφαρμογής των αρχών και των πρακτικών της ΔΟΠ και την κατανόηση των ήδη εφαρμοζόμενων πρακτικών (Berings, 2008b; Stankosky, 2005; Wagner & Spencer, 1996). Εκτός από τις διεργασίες και τα συστήματα, η επιτυχία της διαχείρισης της ποιότητας εντός οργανισμού εξαρτάται από την ύπαρξη μιας κουλτούρας ποιότητας. Σύμφωνα με τους Kujala και Lillrank, (2004), οι έρευνες σε σχέση με την κουλτούρα και τη ΔΟΠ, είτε λαμβάνουν υπόψη τις αξίες, τις νόρμες και τις πρακτικές της ΔΟΠ, είτε εμβαθύνουν σε επίπεδο βαθύτερων παραδοχών.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Dellana και Hauser (1999) μελέτησαν ποιοι τύποι κουλτούρας είναι πιο συμβατοί με τη ΔΟΠ, οι Zeitz, Johannesson και Ritchie, (1997) τόνισαν ότι η ουσία της ΔΟΠ είναι η αλλαγή της κουλτούρας και ο Manley (1998), ανέλυσε τα εργαλεία της ΔΟΠ που μπορούν να αξιοποιηθούν από την ηγεσία ώστε να διαφοροποιηθεί η κουλτούρα. Επομένως είναι κοινά αποδεκτό (από αυτή την ερευνητική γραμμή σκέψης), ότι η ηγεσία είναι ικανή να συμβάλλει στην αλλαγή της κουλτούρας, ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία οι πρακτικές της ΔΟΠ. Ο Westbrook (1993) ανέφερε επί αυτού, ότι προκειμένου να πετύχει η εισαγωγή της ΔΟΠ, πρέπει να γίνει μια ενδελεχής προσπάθεια από την ηγεσία, ώστε η κουλτούρα να είναι υποστηρικτική (του εγχειρήματος), ενώ οι McNabb και Sepic (1995) όντας πιο πεσιμιστές, υπογράμμισαν ότι η υπάρχουσα κουλτούρα θέτει όρια σε σχέση με την κατεύθυνση και τα όρια της αλλαγής.

Από τις δύο αυτές θέσεις, συνάγεται κάτι πολύ σημαντικό: υπάρχει η «αισιόδοξη» θεώρηση της αλλαγής της κουλτούρας (κυρίως μέσω της ηγεσίας) ή της προσαρμογής της στις ανάγκες της εφαρμογής της ΔΟΠ και η θεώρηση κατά την οποία η υπάρχουσα κουλτούρα

μπορεί αν θέτει σαφή όρια σε ότι αφορά το εύρος και την κατεύθυνση της επιθυμητής αλλαγής (συνεπώς μπορεί κάποιοι τύποι κουλτούρας να περιορίζουν σημαντικά τις πιθανότητες επιτυχίες του εγχειρήματος εισαγωγής της ΔΟΠ). Οι Reger et al. (1994) κατέδειξαν ότι η αλλαγή σε ένα οργανισμό, μπορεί να συναντήσει σημαντική αντίσταση, ακόμα και από τα πιο αφοσιωμένα μέλη του.

Ο Kekäle (1998) υποστήριξε ότι η ηγεσία έχει δύο επιλογές σε ότι αφορά την εφαρμογή της ΔΟΠ: είτε να υιοθετήσει μια προσέγγιση που συνταιριάζει / ευθυγραμμίζεται με την υπάρχουσα κουλτούρα, είτε να επιχειρήσει να διαχειριστεί μια συστηματική αλλαγή. Οι Jauch και Orwig (1997) συμπέραναν ότι πολλά προβλήματα κατά την εισαγωγή της ΔΟΠ μπορεί να οφείλονται σε παραβιάσεις των υπαρχόντων παραδοχών (για παράδειγμα στο πλαίσιο της ανώτερης εκπαίδευσης σε ότι αφορά τη διδασκαλία και την έρευνα). Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται τα διάφορα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας σε συνάρτηση με το πλαίσιο της ΔΟΠ (είναι βασισμένα στο έργο του Schein, 1992).

Επίπεδα της κουλτούρας	**ΔΟΠ**
Ορατές δομές και διεργασίες (το φανερό μέρος της κουλτούρας)	Πρακτικές του Management, προσεγγίσεις, πολιτικές, διαδικασίες, δομές και διεργασίες Γνώση των πελατών και της αγοράς (για παράδειγμα έρευνες ικανοποίησης)
<u>Αξίες που υποστηρίζονται</u> • Στρατηγικές • Στόχοι • Φιλοσοφίες	<u>Κεντρικές αξίες</u> • Επικέντρωση στον πελάτη • Μάνατζμεντ και λήψη αποφάσεων που στηρίζονται σε δεδομένα
<u>Βασικές υποδόριες παραδοχές/ υποθέσεις</u> • Δεδομένες πεποιθήσεις (μπορεί να είναι και υποσυνείδητες) • Αντιλήψεις • Σκέψεις και αισθήματα	<u>Βασικές παραδοχές</u> • Ο πελάτης είναι ο πιο σημαντικός stakeholder (ομάδα ενδιαφέροντος) σε ότι αφορά την επιβίωση του οργανισμού και αποτελεί ηθική υποχρέωση η παροχή βοήθειας/ υποστήριξης • Η φυσική πραγματικότητα είναι κυρίαρχη και μπορεί να μετρηθεί

Πίνακας 3. Τα διάφορα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας σε συνάρτηση με το πλαίσιο της ΔΟΠ

Πηγή: Kujala και Lillrank, (2004)

Στον παρακάτω Πίνακα παρουσιάζονται οι βασικές υποθέσεις της κουλτούρας ποιότητας, που αποτελεί ένα μέρος (υπό-ομάδα) της οργανωσιακής κουλτούρας (Dellana & Sine, 1999). Σύμφωνα με τους Hackman και Wageman (1995) η ΔΟΠ στηρίζεται σε αλληλοσυνδεόμενες

παραδοχές σε ότι αφορά την ποιότητα, τα άτομα, τους οργανισμούς και το ρόλο της ανώτερης ηγεσίας.

Αποστολή του οργανισμού και σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον	**Η φύση της πραγματικότητας και της αλήθειας**
Αρμονική και προληπτική σχέση με το περιβάλλον-ο οργανισμός πρέπει να αναλύει συνεχώς το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να ανταποκρίνεται έγκαιρα και προληπτικά στις ανάγκες των ομάδων ενδιαφέροντος, ειδικά των πελατών (αυτό ισχύει και σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας)	Η πραγματικότητα είναι κατά βάση αντικειμενική και η ανάλυση του εσωτερικού/ εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να παρέχει έγκυρες και αντικειμενικές πληροφορίες που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση της λήψης αποφάσεων. Η συνεχής βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συστηματικής ανάλυσης της αντικειμενικής πληροφορίας
Η ανθρώπινη φύση και οι διαπροσωπικές σχέσεις	**Η φύση του χώρου και του χρόνου**
Η βασική παραδοχή είναι ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν μια ενδογενή θέληση και κινητοποίηση προς την ποιοτική εργασία, είναι ικανοί για βελτίωση και ευθυγραμμίζουν τις ατομικές τους επιδιώξεις με αυτές του οργανισμού. Η ανώτερη ηγεσία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και η ομαδική εργασία είναι πολυτιμότερη από την ατομική. Η συνεργασία ανάμεσα σε τμήματα είναι απαραίτητη προϋπόθεση βελτίωσης των εσωτερικών διεργασιών	Ο προσανατολισμός είναι μακροπρόθεσμος-οι ομάδες ενδιαφέροντος έχουν τους πόρους και τη διάθεση να αναμένουν μελλοντικά αποτελέσματα. Η αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται μέσω του προγραμματισμού και του συντονισμού-ο οργανισμός είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων μερών, επομένως απαιτείται η ευθυγράμμιση και ο συντονισμός τους

Πίνακας 4. Βασικές υποθέσεις της κουλτούρας ποιότητας (ΔΟΠ)

Πηγή: Kujala και Lillrank, (2004)

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω παραδοχές αποτελούν ένα απλουστευμένο πλαίσιο επεξήγησης των φαινομένων (για παράδειγμα είναι αμφίβολο ότι όλοι οι μάνατζερς πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι είναι κινητοποιημένοι προς τη βελτίωση κ.ά. ή ότι η πραγματικότητα είναι απολύτως αντικειμενική και όλες οι πληροφορίες είναι έγκυρες) και παρέχουν μια κατανόηση των υποδόριων τάσεων (προς τα εκεί τείνουν οι θεωρήσεις ενδεχομένως). Στο ίδιο μήκος κύματος, κάτι που διαφοροποιεί τη ΔΟΠ από άλλες θεωρήσεις (ή καινοτομίες) του management, είναι η έμφαση που δίνεται στις κεντρικές οργανωσιακές αξίες και το ότι «υπερβαίνει» τα εργαλεία και τις τεχνικές στο πλαίσιο ενός συστήματος (ή έχει βαθύτερη ή πιο ολιστική προοπτική). Οι αξίες μπορούν να αξιοποιηθούν ως οδοδείκτες ή κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων σε περιπτώσεις όπου τα πρωτόκολλα (manuals) δεν μπορούν να παρέχουν όλες τις οδηγίες.

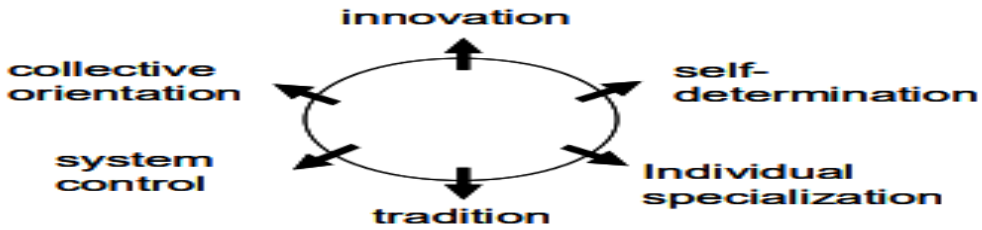
Αποστολή και οργανωσιακές επιδιώξεις Επικέντρωση στα αποτελέσματα, οι βασικοί στόχοι είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και η κοινωνία. Επικέντρωση στους πελάτες-ο οργανισμός πρέπει να είναι ευαίσθητος σε τυχόν αλλαγές στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και να προσπαθεί να υπερβαίνει τις πελατειακές προσδοκίες	**Θεώρηση του μάνατζμεντ και διαδικασίες λήψης αποφάσεων** Συνεχής βελτίωση και χρησιμοποίηση δεομένων και πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων
Ρόλος της ηγεσίας και εμπλοκή των εργαζόμενων Η ηγεσία παρέχει την κατεύθυνση και την εσωτερική ενότητα του οράματος Αποδίδεται μεγάλη αξία στους εργαζόμενους και στόχος είναι η ανάπτυξη και η αύξηση της εμπλοκής τους	**Σχεδιασμός και συντονισμός** Μακροπρόθεσμος ορίζοντας Σχεδιασμός της ποιότητας-η ποιότητα πρέπει να δημιουργηθεί εντός των διεργασιών και των προϊόντων και τα λάθη να αναγνωρίζονται από την αρχή Συστημική θεώρηση Ανάπτυξη συνεργασιών Έγκαιρη ανταπόκριση

Πίνακας 5. Οι κεντρικές αξίες της κουλτούρας ποιότητας (ΔΟΠ)

Πηγή: Kujala και Lillrank, (2004)

Αξίζει να τονιστεί ότι αρκετοί ερευνητές έχουν τονίσει ότι αν οι οργανισμοί επικεντρωθούν μονομερώς στις αξίες της ΔΟΠ (και γενικά στο φανερό μέρος-τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τα συστήματα κ.ά.), υπάρχει ο κίνδυνος να μην μεταβληθεί ουσιαστικά η συμπεριφορά των εργαζόμενων (να μη συμπεριφέρονται πραγματικά σε ένα πλαίσιο συμμετοχής και συνεχούς βελτίωσης) (Zbaracki, 1998). Επιπλέον δεν υπάρχει μια «συνταγή» ή ένα κοινά αποδεκτό σύνολο πρακτικών που μπορούν να διασφαλίσουν την επιτυχία ενός ανάλογου εγχειρήματος (έχουν επιτύχει πολλές ετερογενείς προσεγγίσεις σε ότι αφορά την εισαγωγή της ΔΟΠ). Έχει τονιστεί και από τα κριτήρια του MBNQA, ότι κάθε οργανισμός μπορεί να επιλέξει τις τεχνικές, τα εργαλεία, συστήματα κ.ά. που θεωρεί ότι ταιριάζουν στις γενικές και ειδικές συνθήκες και μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του (κάθε οργανισμός πρέπει να δομήσει τη δική του «θεωρία» εφαρμογής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ) (Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987).

Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Berings, (2001, 2008a) αναλύοντας την εφαρμογή της ΔΟΠ στο ακαδημαϊκό πλαίσιο (της ανώτατης εκπαίδευσης) συμπέρανε ότι υφίστανται κάποιες βαθιές συγκρούσεις σε επίπεδο αξιών, οι οποίες πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο διαχείρισης. Ο ερευνητής προσπαθώντας να επεξηγήσει την έντονη κριτική και το σκεπτικισμό των ακαδημαϊκών (Berings, 2000; Helms et al., 2001; Youssef et al., 1998; Copur, 1990), πρότεινε το παρακάτω μοντέλο.



Εικόνα 8. Αντικρουόμενες αξίες κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ σε ακαδημαϊκό πλαίσιο

Πηγή: Berings, (2001)

Όπως φαίνεται, μπορεί να υπάρξουν συγκρούσεις ανάμεσα στην ατομική εξειδίκευση και το συλλογικό προσανατολισμό, την αυτό-διαμόρφωση και το συστημικό έλεγχο και την καινοτομία και την παράδοση. Για παράδειγμα σε σχέση με τη διαχείριση της ποιότητας, υποστηρίζεται ότι είναι εύκολο να επικρατήσει μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω και η εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας, κάτι που μπορεί να μην είναι «ουδέτερο» και μπορεί να συναντήσει αντιστάσεις σε επίπεδο αυτονομίας και αυτό-αντιλήψεων αυτονομίας (Copur, 1990). Σύμφωνα με τον Quinn, (1988) η ηγεσία θα πρέπει να βρει ορισμένες δημιουργικές λύσεις σε κάποια φαινομενικά παράδοξα, ενώ η κουλτούρα της ποιότητας μπορεί να είναι μια διαλεκτική διαδικασία (Harvey & Stensaker, 2008). Αυτό δεν είναι κάτι νέο, καθώς έχει τονιστεί επανειλημμένως στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ, ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να βρίσκει λύσεις σε αντίστοιχα παράδοξα και στην εξέλιξη αντικρουόμενων αξιών (ατομισμός/ κολεκτιβισμός-εσωτερική/ εξωτερική επικέντρωση-ευελιξία/ έλεγχος) συναρτάται με την αποτελεσματικότητά του.

Αυτά είναι πολύ σημαντικά, καθώς η κουλτούρα της ποιότητας δεν πρέπει να κατανοηθεί ως μηχανιστική και κωδικοποιημένη, αλλά περισσότερο πλούσια και διαλεκτική (Harvey & Stensaker, 2008). Επιπλέον αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις στις προσδοκίες των οργανισμών, σε σχέση με την εφαρμογή της ΔΟΠ, καθώς μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της κατανόησης και επίγνωσης του ρόλου της κάθε ομάδας (εργαζόμενοι, ηγεσία), ώστε να αναπτυχθούν κοινοί στόχοι (Stankosky, 2005). Όπως είχαν τονίσει και οι Kaplan, Birmingham και Ferris (1998, σελ. 289), «συχνά αναμένεται ότι οι διεργασίες της ποιότητας θα λειτουργήσουν, διότι είναι λογικές», ενώ ο παράγοντας των politics (και της πολιτικής συμπεριφοράς) δεν λαμβάνεται υπόψη. Επομένως η ίδια της προσέγγιση της έννοιας της οργανωσιακής αλλαγής, (που γίνεται αντιληπτή κάποιες φορές ως μηχανική και ορθολογική), μπορεί να έχει δημιουργήσει προβλήματα εφαρμογής. Ένα παράδειγμα είναι οι προϊστάμενοι που συχνά έχει καταδειχθεί ότι παρουσιάζουν αντίσταση στην αλλαγή, ειδικά αν έχουν αρνητικές στάσεις σε ότι αφορά τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση των υφισταμένων (την

ίδια στιγμή η συμπεριφορά των εργαζόμενων επηρεάζεται σημαντικά από αυτή των προϊσταμένων) (Stewart & Manz, 1997).

2.6 ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα

Οι Frank, Angel και Barrie (1999) όρισαν τους δημόσιους οργανισμούς, ως τους οργανισμούς που δεν έχουν τη αύξηση της κερδοφορίας σαν κεντρική επιδίωξη. Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να είναι κυβερνητικοί ή μη-κυβερνητικοί, να λειτουργούν ως μονοπώλια να διαθέτουν ανταγωνιστές, ενώ ο βασικός τους σκοπός είναι η ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, δεδομένης της ύπαρξης χρηματοδοτικών περιορισμών. Ένα σύνηθες θέμα σε επίπεδο επιστημονικής βιβλιογραφίας, είναι το κατά πόσο μπορεί να εισαχθεί και να εφαρμοστεί με επιτυχία η ΔΟΠ στους δημόσιους οργανισμούς. Οι Cohen και Eimike (1994) έχουν υποστηρίξει ότι η απόδοση των δημόσιων οργανισμών μπορεί να διευρυνθεί σημαντικά, αν επιτευχθεί αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, μέσω της συνεχής βελτίωσης των διεργασιών και της ενστάλαξης ομαδικού πνεύματος (και διαδικασιών). Στον αντίποδα, οι Swiss (1992) και Rago (1994), τόνισαν ότι είναι λάθος η εφαρμογή της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τους White και Wolf, (1995a), στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η ΔΟΠ υιοθετήθηκε από μια πληθώρα δημόσιων οργανισμών, τουλάχιστον σε ότι αφορά ορισμένες διεργασίες. Παρόλα αυτά, καθώς σημειώθηκαν ορισμένες σημαντικές δυσκολίες και προκλήσεις (για παράδειγμα Deming, 1986; King 1987; Plsek, 1987; Swiss, 1992; Rago, 1994 & 1996; Connor, 1997; Klagge, 1997), δημιουργήθηκε μια κοινή συναίνεση, σύμφωνα με την οποία η ΔΟΠ δεν είναι κατάλληλη για τον δημόσιο τομέα.

Οι Parker, Waller και Xu (2013), τόνισαν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να έχουν περισσότερο γραφειοκρατική δομή, ενώ οι ιδιωτικοί να επηρεάζονται από τις δυνάμεις της αγοράς. Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι λιγότερο καινοτομικοί και δυναμικοί, καθώς οι ιδιωτικοί ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να «κερδίσουν» τους πελάτες και πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται έγκαιρα σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε πολλούς δημόσιους οργανισμούς, οι πολίτες δεν αντιμετωπίζονται ως πελάτες, ενώ στους ιδιωτικούς οργανισμούς, ακόμα και οι εργαζόμενοι (συχνά) προσεγγίζονται ως εσωτερικοί πελάτες και γίνονται συστηματικές προσπάθειες προσέλκυσης των κατάλληλων ατόμων και στελέχωσης των θέσεων εργασίας με εργαζόμενους που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και εκπαίδευση (Parker, 2012).

Ο Swiss (1992) και οι Hsieh et al., (2002) επεξήγησαν ορισμένες σημαντικές δυσκολίες/ προκλήσεις εφαρμογής της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα:

- Η συχνή έλλειψη δέσμευσης της ανώτερης ηγεσίας στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, εξαιτίας υψηλών ποσοστών αποχώρησης (μπορεί να εναλλάσσονται εξαιτίας πολιτικών παρεμβάσεων ή αλλαγών)
- Οι φορολογούμενοι δεν αξιολογούν μόνο το αποτέλεσμα μιας υπηρεσίας, αλλά τη συμπεριφορά και την εμφάνιση των δημόσιων λειτουργών. Συνεπώς είναι πολύ περίπλοκη η δημιουργία δεικτών ποιότητας και ακόμα πιο πολύπλοκη η οριοθέτηση των πελατών (στους ιδιωτικούς είναι αυτοί που αγοράζουν τα προϊόντα/ υπηρεσίες)
- Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι επικεντρωμένοι στους πόρους (εισροές) και τις διεργασίες, αλλά στα αποτελέσματα και οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερα κίνητρα απόδοσης. Βέβαια πολλές κυβερνητικές υπηρεσίες έχουν προχωρήσει σε επιτυχή αναδιάρθρωση διαδικασιών και στην υιοθέτηση δεικτών απόδοσης, συνεπώς η συγκεκριμένη δυσκολία υποστηρίζεται ότι διαθέτει λιγότερο «βάρος» (Hyde, 1995)
- Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες σε σχέση με την παροχή κινήτρων για την επικέντρωση των εργαζόμενων στους πελάτες
- Οι άκαμπτοι κανόνες και συστήματα, μπορεί να είναι σημαντικά εμπόδια αλλαγής

Από τα παραπάνω, τα σημαντικότερα θεωρούνται η δέσμευση της ηγεσίας, η πολιτική κουλτούρα και η δυσκολία οριοθέτησης της έννοιας του πελάτη. Ο Rago (1994) τόνισε ακόμα ένα ζήτημα: σε περίπτωση εφαρμογής της ΔΟΠ και αύξησης της απόδοσης, υπάρχει σημαντική πιθανότητα αύξησης της ζήτησης για υπηρεσίες (μπορεί να αυξηθεί η πελατειακή βάση) και πρόκλησης χρηματοοικονομικών πιέσεων (σε επίπεδο budget, καθώς θα πρέπει να βρεθούν πόροι ή τρόποι ικανοποίησης της αυξημένης ζήτησης για δημόσιες υπηρεσίες). Πάντως μια σειρά ερευνητών έχουν καταδείξει πολλά οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ, όπως:

- Την παραγωγή περισσότερων ή καλύτερων προϊόντων/ υπηρεσιών, με λιγότερους πόρους (Cohen & Brand, 1993)
- Την αύξηση της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των δημόσιων υπαλλήλων (Rago, 1996)
- Την ανάπτυξη ισχυρής (αποτελεσματικής) ηγεσίας και τη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων (Cohen & Brand, 1993; Rago, 1996)

- Την καλύτερη θωράκιση απέναντι στις απειλές από τον ιδιωτικό τομέα (την απειλή της ιδιωτικοποίησης) (Osborne & Gaebler, 1992)
- Την αύξηση της ικανότητας επίτευξης στόχων και επιδιώξεων (Cohen & Brand, 1993)
- Την υπέρβαση των προσδοκιών των φορολογούμενων.

Οι Scharitzer και Korunka (2000) υπογράμμισαν ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ από το δημόσιο τομέα, μπορεί να συμβάλλει στη διεύρυνση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της επικέντρωσης στον πολίτη, ενώ διαφώνησαν με το επιχείρημά της δυσκολίας οριοθέτησης του πελάτη, στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών. Σε ότι αφορά τις εμπειρικές έρευνες σε σχέση με την εφαρμογή της ΔΟΠ από δημόσιους οργανισμούς, παρόλο που υπάρχουν αρκετές, υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες. Σε πολλές περιπτώσεις οι έρευνες θεωρούνται περιορισμένου χρονικού ορίζοντα, ή περιορισμένου εύρους (για παράδειγμα σε ότι αφορά τη μέτρηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας) (Zeitz, 1996; Berman & West, 1995b).

Οι Poister και Harris (1997) υποστήριξαν, ότι οι ουσιαστικές αλλαγές από την εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να μακροπρόθεσμες, ενώ πολλές προσπάθειες εισαγωγής της ΔΟΠ μπορεί να είναι σε πολύ αρχικά στάδια (όπου είναι λογικό να μην υπάρξουν σημαντικές βελτιώσεις). Επιπλέον ότι συχνά ανάλογες προσπάθειες διακόπτονται σύντομα, προτού διαφανούν τα πρώτα αποτελέσματα (που για να παρατηρηθούν απαιτείται δέσμευση, επιμονή, αλλαγής σε επίπεδο κουλτούρας κ.ά.) ή οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν σχεδιάσει συγκεκριμένες επιδιώξεις σε επίπεδο βελτίωσης της ποιότητας (υπάρχει ασάφεια). Ανάμεσα στους δημόσιους υπαλλήλους και μάνατζερς (τους practitioners ή υπεύθυνους), υποστηρίζεται (Zeitz, 1996) ότι έχουν υπάρξει σημαντικές αντιστάσεις και αναφερόμενοι περιορισμοί (για παράδειγμα απομάκρυνση από την ουσιαστική εργασία, περισσότερη γραφειοκρατία κ.ά.).

Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια με την οικονομική κρίση και τις χρηματοοικονομικές πιέσεις, πολλοί ερευνητές έχουν τονίσει τη συμβολή των προγραμμάτων ποιότητας στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας (Barrett & Greene, 2001; Thompson, 2003; Grata, 2003). Σε επίπεδο απόδοσης μια σειρά ερευνητών έχουν καταδείξει σημαντικά αποτελέσματα σε επίπεδο απόδοσης των δημόσιων οργανισμών (Milakovich, 1990,1991; Davis & Hyde, 1992; Cohen & Brand, 1993; Kravchuk & Leighton, 1993; White & Wolf, 1995a), ενώ άλλοι έχουν υπάρξει αρνητικοί (Swiss, 1992; Connor, 1997). Οι Grant, Shani, και Krishnan (1994) είχαν τονίσει ότι η ΔΟΠ δεν μπορεί να λειτουργήσει στις υπάρχουσες

δομές των δημόσιων οργανισμών, καθώς απαιτούνται ριζικές αλλαγές σε επίπεδο πρακτικών, στόχων και οργανωσιακή αναδιάρθρωση. Για να πετύχει το εγχείρημα, η ΔΟΠ πρέπει να αποτελέσει τη νέα επιχειρησιακή λογική και κουλτούρα (Krone, 1991; Romano, 1994; Mani, 1995), ενώ συχνά έχει εφαρμοστεί μερικώς.

Συνοψίζοντας, τα πιο σημαντικά προβλήματα κατά την υιοθέτηση της ΔΟΠ από δημόσιους οργανισμούς είναι ότι μπορεί να μην παρατηρούνται άμεσα αποτελέσματα, ότι υιοθετείται μερικά (για παράδειγμα η εισαγωγή μόνο κύκλων ποιότητας), ότι δεν υπάρχει ανάλογη δέσμευση και συνέχεια, ότι δεν γίνονται ουσιαστικές αλλαγές σε επίπεδο κουλτούρας και δε δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα (Connor, 1997).

2.7 Το μοντέλο CAF

Το μοντέλο CAF αναπτύχθηκε στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια και έχει μεταφραστεί σε πάνω από 20 γλώσσες (Staes et al., 2010). Η πρώτη έκδοση παρουσιάστηκε το 2000 και η πρώτη αναθεώρηση έλαβε χώρα το 2002, έπειτα από πιλοτικές μελέτες σε μια σειρά δημόσιων οργανισμών (Loffler, 2001). Η δεύτερη αναθεώρηση πραγματοποιήθηκε το 2006, έπειτα από μια ενδελεχή έρευνα σε πάνω από 300 χρήστες του μοντέλου.

Εικόνα 9. Το μοντέλο CAF

Πηγή: Vakalopoulou, Tsiotras & Gotzamani, (2013)

Το μοντέλο αποτελεί ένα εργαλείο της ΔΟΠ, που έχει εμπνευστεί και επηρεαστεί από το EFQM μοντέλο της αριστείας. Είναι ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης που χρησιμοποιείται από πολλούς οργανισμούς για τον εντοπισμό αδυναμιών και το σχεδιασμό μεθόδων βελτίωσης. Όπως φαίνεται και από την παραπάνω Εικόνα, διαθέτει 9 κριτήρια:

- Την ηγεσία (enabler-υποκινητής)
- Τη στρατηγική και το σχεδιασμό (enabler)
- Τους εργαζόμενους (enabler)
- Τις συνεργασίες και τους πόρους (enabler)
- Τις διαδικασίες (enabler)
- Τα αποτελέσματα στους εργαζόμενους
- Τα αποτελέσματα ως προς την επικέντρωση στους πολίτες
- Τα αποτελέσματα σε επίπεδο κοινωνίας
- Τα αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση σε κρίσιμα πεδία

Κάτι σημαντικό είναι ότι το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους δημόσιων οργανισμών, από οργανισμούς με δέκα υπαλλήλους, ως και περισσότερους από 5.000 (Staes & Thijs, 2005). Όπως και όλα τα εργαλεία της ΔΟΠ, έχουν σημειωθεί δυσκολίες και εμπόδια κατά την εφαρμογή του μοντέλου CAF. Οι Sotirakou και Zeppou (2006) κατηγοριοποίησαν τις δυσκολίες σε 3 διαστάσεις:

- σε θέματα γνώσης, όπου δεν υπάρχει η απαραίτητη γνώση (και οι δομές και το συνολικό, υποστηρικτικό πλαίσιο ανάπτυξής τους)
- σε θέματα συμπεριφοράς, όπου απουσιάζουν οι αξίες που θα κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της αποδοχής των αρχών και των πρακτικών που εφαρμόζονται
- σε ζητήματα «ηθικής», όπου συνδέονται με τη δυσκολία υιοθέτησης εργαλείων μέτρησης και παρακολούθησης της απόδοσης (σε σχέση με τη συνεχή βελτίωση)

Επιπλέον έχουν παρατηρηθεί δυσκολίες σε σχέση με τη μη ύπαρξη συστημάτων μέτρησης, τα παράπονα υπαλλήλων για συμπληρωματική εργασία και καθήκοντα, τη μη κατανόηση των κριτηρίων του μοντέλου κ.ά. (Vakalopoulou, Tsiotras & Gotzamani, 2013). Ειδικά σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Ισπανία, υποστηρίζεται ότι υπάρχει μια

σημαντική αντίσταση των υπαλλήλων, καθώς έχουν συνηθίσει να εργάζονται σε ένα πλαίσιο αυστηρών και άκαμπτων κανονισμών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να αποδεχτούν μια φιλοσοφία που βασίζεται στη συμμετοχή, την ανάμιξη, την ενδυνάμωση και τη συλλογική προσπάθεια προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης (Tata & Prasad, 1998).

2.7.1 Το μοντέλο CAF 2020

Λόγω της αποδεδειγμένης αποτελεσματικότητάς του, το πλαίσιο του μοντέλου για την αυτό-αξιολόγηση δεν έχει τροποποιηθεί σημαντικά σε σχέση με τις οκτώ αρχές αριστείας στις οποίες βασίζεται (προσανατολισμός στα αποτελέσματα, επικέντρωση στον πολίτη/ πελάτη, ηγεσία και συνέπεια σκοπού/νοήματος, διαχείριση διεργασιών, εξέλιξη εργαζόμενων και ανάμιξη, συνεχής βελτίωση και καινοτομία, ανάπτυξη συνεργασιών, κοινωνική ευθύνη). Το CAF αποτελείται ακόμη από 9 κριτήρια και 28 υπό-κριτήρια, αλλά ορισμένα από τα τελευταία έχουν αναδιατυπωθεί προκειμένου να γίνουν περισσότερο κατανοητά (Εικόνα 10 και 11).

Το CAF 2020 ενισχύει την επικέντρωση στην ψηφιοποίηση και δίνει έμφαση στην ευελιξία, τη βιωσιμότητα και την ποικιλομορφία (ανοχή στη διαφορετικότητα-diversity), ώστε να ευθυγραμμιστούν τα στρατηγικά και τα λειτουργικά επίπεδα των οργανισμών και να υποστηριχθούν επαρκώς οι απαραίτητες αναθεωρήσεις. Έχουν εφαρμοσθεί σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο παραδειγμάτων, τα οποία έχουν αναθεωρηθεί, συντμηθεί και έχει μειωθεί ο αριθμός τους. Οι οργανισμοί είναι ελεύθεροι να προσαρμόσουν την εφαρμογή του μοντέλου στις συγκεκριμένες ανάγκες τους και στις συνθήκες που διέπουν το πλαίσιο αναφοράς τους (τον κλάδο κ.ά.). Όπως φαίνεται και στην παρακάτω Εικόνα 10, οι αλλαγές είναι οι εξής:

- στο υπό-κριτήριο 1.3 της ηγεσίας έχει προστεθεί η έννοια της έμπνευσης
- στο υπό-κριτήριο 2.1 του στρατηγικού σχεδιασμού γίνεται λόγος για αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών των ομάδων ενδιαφέροντος και του εξωτερικού περιβάλλοντος (το 2013 γινόταν αναφορά στη συγκέντρωση πληροφοριών για τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των ομάδων ενδιαφέροντος)

- στο υπό-κριτήριο 2.2 του στρατηγικού σχεδιασμού, η λέξη στρατηγική αντικαταστάθηκε από την λέξη στρατηγικές (υποδηλώνοντας την έμφαση στην ευελιξία, σε αντιδιαστολή με την ακαμψία)
- στο υπό-κριτήριο 2.3 του στρατηγικού σχεδιασμού, γίνεται λόγος για επικοινωνία, εφαρμογή και παρακολούθηση στρατηγικών και σχεδίων (πάλι η στρατηγική τροποποιήθηκε σε στρατηγικές)
- στο υπό-κριτήριο 2.4 του στρατηγικού σχεδιασμού, προστέθηκαν οι έννοιες της ευελιξίας και της ανθεκτικότητας (διαχείριση της αλλαγής και της καινοτομίας, ώστε να επιτευχθεί ευελιξία και ανθεκτικότητα)
- στο υπό-κριτήριο 3.1 των ανθρωπίνων πόρων γίνεται αναφορά στην υποστήριξη της στρατηγικής από τους εργαζόμενους (παλιά είχε διατυπωθεί ως ανάπτυξη των εργαζόμενων σε συνάφεια με τη στρατηγική)
- στο υπό-κριτήριο 3.2 των ανθρωπίνων πόρων, γίνεται λόγος για ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζόμενων (το 2013, στόχος ήταν η ευθυγράμμιση τους με τους οργανωσιακούς στόχους)
- στο υπό-κριτήριο 3.3 των ανθρωπίνων πόρων, γίνεται λόγος για αύξηση της εμπλοκής, της ενδυνάμωσης και της ευεξίας των εργαζόμενων (το 2013, αφηνόταν να εννοηθεί ότι αυτό θα γινόταν κυρίως μέσω του ανοιχτού διαλόγου, ενώ τώρα είναι πιο γενικό)

Subcriterion 1.3 Motivate and support the people in the organisation and act as a role model	Subcriterion 1.3 Inspire, motivate and support the people in the organisation and act as a role model
Subcriterion 1.4 Manage effective relations with political authorities and other stakeholders	Subcriterion 1.4 Manage effective relations with political authorities and other stakeholders
Criterion 2: Strategy and Planning	Criterion 2: Strategy and Planning
Subcriterion 2.1 Gather information on present and future needs of stakeholders as well as relevant management information	Subcriterion 2.1 Identify the needs and expectations of stakeholders, the external environment and the relevant management information
Subcriterion 2.2 Develop strategy and planning taking into account the gathered information	Subcriterion 2.2 Develop strategies and plans based on gathered information
Subcriterion 2.3 Communicate and implement strategy and planning in the whole organisation and review it on a regular basis	Subcriterion 2.3 Communicate, implement and review strategies and plans
Subcriterion 2.4 Plan, implement and review innovation and change	Subcriterion 2.4 Manage change and innovation to ensure the agility and resilience of the organisation
Criterion 3: People	Criterion 3: People
Subcriterion 3.1 Plan, manage and improve human resources transparently with regard to strategy and planning	Subcriterion 3.1 Manage and improve human resources to support the strategy of the organisation
Subcriterion 3.2 Identify, develop and use competencies of the employees aligning individual and organisational goals	Subcriterion 3.2 Develop and manage competencies of people
Subcriterion 3.3 Involve employees by developing open dialogue and empowerment, supporting their well-being	Subcriterion 3.3 Involve and empower the people and support their well-being

Εικόνα 10. Αλλαγές στο μοντέλο CAF, 2013-2020

Πηγή: EUPAN, (2020)

Subcriterion 4.2 Develop and implement partnerships with the citizens/customers	Subcriterion 4.2 Collaborate with citizens and civil society organisations
Subcriterion 4.3 Manage finances	Subcriterion 4.3 Manage finances
Subcriterion 4.4 Manage information and knowledge	Subcriterion 4.4 Manage information and knowledge
Subcriterion 4.5 Manage technology	Subcriterion 4.5 Manage technology
Subcriterion 4.6 Manage facilities	Subcriterion 4.6 Manage facilities
Criterion 5: Processes	Criterion 5: Processes
Subcriterion 5.1 Identify, design, manage and innovate processes on an ongoing basis involving the stakeholders	Subcriterion 5.1 Design and manage processes to increase value for citizens and customers
Subcriterion 5.2 Develop and deliver citizen/customer-oriented services and products	Subcriterion 5.2 Deliver products and services for customers, citizens, stakeholders and society

Εικόνα 11. Αλλαγές στο μοντέλο CAF, 2013-2020

Πηγή: EUPAN, (2020)

Στο υπό-κριτήριο 4.2 των συνεργασιών προστέθηκαν οι κοινωνικοί οργανισμοί, στο υπό-κριτήριο 5.1 των διεργασιών γίνεται λόγος για αύξηση της προσφερόμενης αξίας στους πολίτες και τους πελάτες, και στο υπό-κριτήριο 5.2 προστέθηκαν οι ομάδες ενδιαφέροντος (ως προς την ανάπτυξη και παροχή πελατοκεντρικών προϊόντων/ υπηρεσιών) και η κοινωνία συνολικά.

Κεφάλαιο 3ο Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητική μέθοδος

Στην κοινωνική έρευνα, ο στόχος της επιστήμης δεν είναι απλά η καταγραφή (περιγραφή) της κοινωνικής πραγματικότητας και των πτυχών της, αλλά η επεξήγησή της και η κατανόησή της. Κάτι κεντρικό σε ότι αφορά την ερευνητική διαδικασία, είναι η φιλοσοφία της έρευνας, η οποία αφορά τις υποδόριες παραδοχές/ υποθέσεις που επιδρούν σημαντικά σε όλες της διαστάσεις της ερευνητικής δομής. Οι παραδοχές αυτές, είναι **οντολογίας** (φύση της πραγματικότητας), **επιστημολογίας** (τι διαφοροποιεί την αποδεκτή, επιστημονική γνώση από μια απλή γνώμη) και **αξιολογίας** (ποιος είναι ο ρόλος των αξιών). Τα παραπάνω επηρεάζουν σημαντικά και την ερευνητική μέθοδο που θα ακολουθηθεί, καθώς κάθε μέθοδος συνδέεται κατά βάση με μια φιλοσοφική παράδοση:

- Η **ποιοτική** μέθοδος συνδέεται με την ερμηνευτική παράδοση, όπου η κοινωνική πραγματικότητα θεωρείται δυναμική και πολλαπλή (τα άτομα συνεχώς δομούν, επικοινωνούν, ανταλλάσσουν και αλλάζουν νοήματα και σημασίες που επιδρούν στη συμπεριφορά τους). Στόχος είναι η εμβάθυνση σε φαινόμενα και η κατανόηση φαινομένων/ εννοιών σε συγκεκριμένα πλαίσια αναφοράς, μέσω της ανάληψης πολλαπλών προοπτικών και της ανάλυσης πλούσιας πληροφορίας (στόχος είναι η ολιστική προσέγγιση, η κατανόηση μιας έννοιας στην ολότητά της και η αποκάλυψη τυχόν αφανών πτυχών, σχέσεων κ.ά.)
- Η **ποσοτική** μέθοδος συνδέεται με τη θετικιστική παράδοση και έχει σαν βασική παραδοχή, ότι η κοινωνική πραγματικότητα είναι κατά βάση στερεή, αντικειμενική και μετρήσιμη. Συνεπώς στόχος είναι η ανάλυση των αιτιακών σχέσεων ανάμεσα σε ομάδες μεταβλητών και η γενίκευση των ευρημάτων στον πληθυσμό

Αξίζει να τονιστεί ότι υπάρχει και η μικτή μέθοδος (ο συνδυασμός ποσοτικής-ποιοτικής) και ότι σε σχέση με τις φιλοσοφίες έρευνας υπάρχει ένα συνεχές, όπου στα δύο άκρα εντοπίζεται ο υποκειμενισμός (ακραία μορφή της ερμηνευτικής) και ο αντικειμενισμός (ακραία μορφή του θετικισμού). Στην παρούσα εργασία υιοθετήθηκε η ποσοτική μέθοδος, καθώς γίνεται παραδεκτό ότι υφίσταται ένα έγκυρο θεωρητικό πλαίσιο και η κατεύθυνση είναι επιβεβαιωτική, σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς. Συνεπώς στόχος δεν είναι η

ανάπτυξη της θεωρίας, αλλά η επιβεβαίωση συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων που απορρέουν από ένα θεωρητικό πλαίσιο.

3.2 Δειγματοληψία και τεχνικές στατιστικής ανάλυσης

Για την εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων, επιλέχθηκε ένας συγκεκριμένος δημόσιος φορέας (στη βάση της ευκολίας πρόσβασης, καθώς υφίσταται περιορισμός πόρων), όπου διαμοιράστηκε το ερευνητικό εργαλείο. Ο φορέας είναι η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας - Θράκης**,** η οποία αποτελεί ανώτερη κρατική αρχή και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Το δείγμα είναι μη-πιθανοτικό (ευκολίας) κάτι που ενέχει θετικά σημεία, αλλά και ορισμένες αδυναμίες: από τη μια, υπάρχει δυνατότητα ενσωμάτωσης ατόμων που θεωρούνται γνώστες του υπό μελέτη φαινομένου, ταχύτητα και υψηλό ποσοστό αποκρίσεων, αλλά από την άλλη μειωμένη αξιοπιστία (καθώς δεν υπάρχει τυχαίο δείγμα) και μείωση της δυνατότητας γενίκευσης τω ευρημάτων στον πληθυσμό.

Αφού συγκεντρώθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα, έγιναν τα εξής: αρχικά διενεργήθηκε μια περιγραφική ανάλυση, όπου παρατέθηκαν βασικά μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε η πολυμεταβλητή τεχνική της παραγοντικής ανάλυσης (confirmatory factor analysis) για τον έλεγχο της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των εννοιών (σε σχέση με τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν). Αφού έγιναν οι κατάλληλες προσαρμογές, πραγματοποιήθηκαν πολλαπλές παλινδρομήσεις με τους παράγοντες που προέκυψαν. Τέλος έγιναν t-tests (σε δίτιμες κατηγορικές μεταβλητές) και one-way anova, για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε σχέση με τις έννοιες του ερευνητικού εργαλείου, ανάμεσα στους μέσους των επιπέδων που προκύπτουν από τις δημογραφικές μεταβλητές.

3.3 Ερευνητικοί στόχοι και ερευνητικές υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

H1: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στην επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη (αποτέλεσμα του μοντέλου CAF)

Η2: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στα άτομα (αποτέλεσμα του μοντέλου CAF)

Η3: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στην κοινωνική ευθύνη (αποτέλεσμα του μοντέλου CAF)

Η4: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στην απόδοση (αποτέλεσμα του μοντέλου CAF)

Η5: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στην εργασιακή συμμετοχή

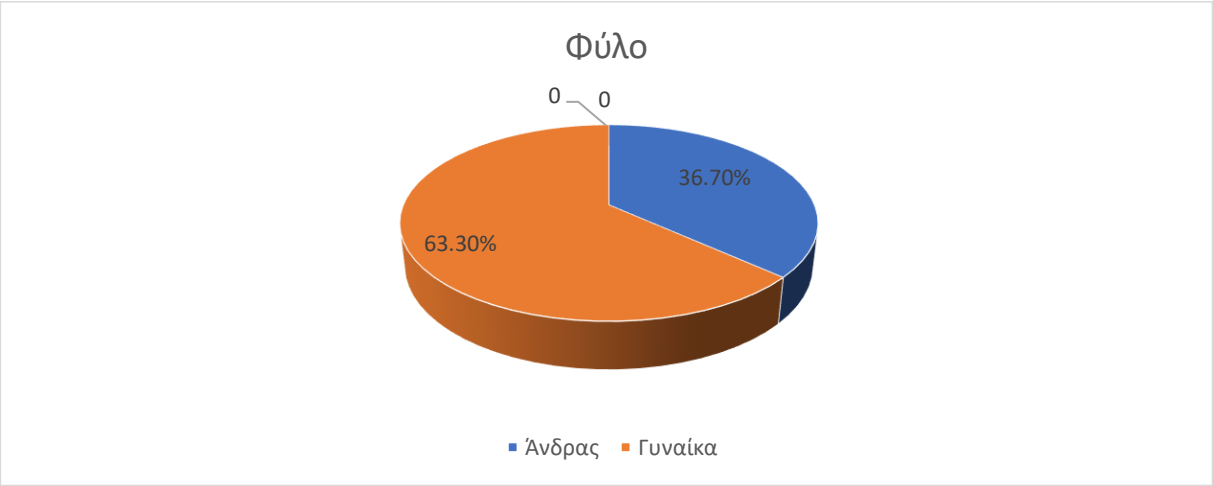
Η6: υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, σε σχέση με τις έννοιες του ερευνητικού εργαλείου, ανάμεσα στους μέσους των επιπέδων που προκύπτουν από τις δημογραφικές μεταβλητές

Κεφάλαιο 4ο Ανάλυση δεδομένων και Ερμηνεία ευρημάτων

4.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Παρακάτω παρουσιάζονται οι δημογραφικές μεταβλητές του δείγματος (γίνεται παρουσίαση της κατανομής των συχνοτήτων των διάφορων κατηγοριών/ επιπέδων που προκύπτουν).

Φύλο



Εικόνα 12. Φύλο των συμμετεχόντων/ κατανομή συχνοτήτων

Το 36.7% των ατόμων του δείγματος είναι άντρες (29 άτομα) και το 63.3% είναι γυναίκες (50 άτομα). Συνεπώς η πλειονότητα του δείγματος αποτελείται από γυναίκες. Ακολουθεί η κατανομή των συχνοτήτων την ηλικιακών κατηγοριών.

Κατηγορίες	**31-40 ετών**	**41-50**	**51-60**	**60+**
Συχνότητες	8.9%	62.0%	27.8%	1.3%

Πίνακας 6. Κατανομή συχνοτήτων ηλικιακών κατηγοριών του δείγματος

Το 8.9% του δείγματος είναι μεταξύ 31 και 40 ετών, το 62% (η μεγάλη πλειοψηφία) μεταξύ 41-50 ετών, το 27.8% μεταξύ 51 και 60 ετών και το 1.3% είναι άνω των 60 ετών. Το 89% (περίπου) του δείγματος είναι πάνω από 41 ετών. Ακολουθεί η παρουσίαση της κατανομής των συχνοτήτων των κατηγοριών που προκύπτουν από το επίπεδο της θέσης εργασίας.

Κατηγορίες	Υπάλληλος	Προϊστάμενος τμήματος	Προϊστάμενος διεύθυνσης
Συχνότητες	83.5%	13.9%	2.5%

Πίνακας 7. Κατανομή συχνοτήτων κατηγοριών θέσης εργασίας του δείγματος

Επομένως το 83.5% των συμμετεχόντων είναι υπάλληλοι της δημόσιας υπηρεσίας, το 13.9% προϊστάμενοι τμήματος και το 2.5% προϊστάμενοι διεύθυνσης. Ακολουθεί η παράθεση των κατανομών των συχνοτήτων των εκπαιδευτικών επιπέδων του δείγματος.

Κατηγορίες	**Συχνότητες**
Γυμνάσιο	1.3%
Λύκειο	8.9%
ΑΤΕΙ	10.1%
ΑΕΙ	31.6%
Μεταπτυχιακό	38.0%
Διδακτορικό	10.1%

Πίνακας 8. Κατανομή συχνοτήτων κατηγοριών εκπαίδευσης του δείγματος

Το 1.3% του δείγματος έχει τελειώσει το Γυμνάσιο, το 8.9% το Λύκειο, το 10.1% κάποιο ΑΤΕΙ, το 31.6% κάποιο ΑΕΙ, το 38% έχει μεταπτυχιακό και το 10.1% διδακτορικό (πρόκειται για ένα δείγμα με αρκετά υψηλά επίπεδα μόρφωσης).

Κατηγορίες	**Συχνότητες**
0-3 έτη	7.6%
4-7 έτη	26.6%
8-10 έτη	11.4%
10+ έτη	54.4%

Πίνακας 9. Κατανομή συχνοτήτων των χρόνων του δείγματος στη συγκεκριμένη υπηρεσία

Το 7.6% του δείγματος είναι στη συγκεκριμένη υπηρεσία 0-3 έτη, το 26.6% 4-7 έτη, το 11.4% 9-10 έτη και το 54.4% (η πλειονότητα) πάνω από 10 χρόνια.

Κατηγορίες	**Συχνότητες**
10-15 έτη	19.0%
15-20 έτη	38.0%
20-25 έτη	25.3%
25+ έτη	16.5%

Πίνακας 10. Κατανομή συχνοτήτων κατηγοριών συνολικής εργασιακής εμπειρίας του δείγματος

Το 19% των ερωτηθέντων έχουν συνολική εργασιακή εμπειρία 10-15 έτη, το 38% έχει 15-20 έτη, το 25.3% έχει 20-25 έτη και το 16.5%, πάνω από 25 χρόνια. Συγκεντρωτικά στο δείγμα πλειοψηφούν (ανά μεταβλητή) οι γυναίκες, τα άτομα ηλικίας 41-50 ετών, οι υπάλληλοι, τα

άτομα με μεταπτυχιακό, τα άτομα που είναι 10+ έτη στη συγκεκριμένη υπηρεσία και έχουν 15-20 έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας.

4.2 Παρουσίαση μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου

Στους παρακάτω Πίνακες θα παρουσιαστούν τα βασικά κέντρα θέσης (αριθμητικός μέσος όρος) και διασποράς (τυπική απόκλιση) των μεταβλητών του ερευνητικού εργαλείου, ώστε να αποκτήσει ο αναγνώστης μια συνολική/ εποπτική εικόνα των ευρημάτων. Ο μέσος όρος υποδηλώνει την κεντρική τάση των παρατηρήσεων (εκεί που τείνει το μεγάλο μέρος των παρατηρήσεων), ενώ η τυπική απόκλιση φανερώνει το βαθμό συγκέντρωσης των απαντήσεων γύρω από την κεντρική τους τάση. Οι μεταβλητές κατανεμήθηκαν ανά διάσταση του μοντέλου CAF που χρησιμοποιήθηκε.

Ηγεσία

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι μεταβλητές της διάστασης Ηγεσία (περιγραφική ανάλυση), όπως διαμορφώθηκαν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)**	**Τυπική απόκλιση**
1.Οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς τον πολίτη και την κοινωνία κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό;	2.77	1.025
2.Οι ηγέτες αναφέρουν και εξηγούν τους γενικούς αναπτυξιακούς στόχους σε κάθε υπάλληλο στον οργανισμό;	2.22	1.129
3.Οι ηγέτες επιδεικνύουν την αφοσίωσή τους στους υπαλλήλους;	2.52	1.119
4.Οι ηγέτες υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες των υπαλλήλων;	2.80	1.275
5.Οι ηγέτες παρέχουν όλους τους απαραίτητους πόρους για να υλοποιούνται όλες οι λειτουργίες του οργανισμού;	2.75	1.182
7.Πρώην ηγέτες αποδεικνύουν την	2.63	1.273

αποδοτικότητά τους και ως άτυποι ηγέτες;		

Πίνακας 11. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες των μεταβλητών της ηγεσίας, είναι σχετικά χαμηλές (μέσος όρος **2.615**), ενώ οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι «*Οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς τον πολίτη και την κοινωνία κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό» και «Οι ηγέτες υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες των υπαλλήλων».*

Στρατηγική και σχεδιασμός

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
6. Ο οργανισμός έχει μακροπρόθεσμη αναπτυξιακή στρατηγική;	2.70	1.234
8. Ο οργανισμός επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών κάθε πολίτη και της κοινωνίας στο σύνολό της;	3.11	1.074
9. Το προσωπικό είναι καλά ενημερωμένο για την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού;	2.73	1.140
10. Οι σχέσεις εντός και μεταξύ των τμημάτων λειτουργούν καλά και συμβάλλουν στην αριστοποίηση των διαδικασιών;	2.80	1.170
11. Οι ατομικοί στόχοι των υπαλλήλων ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού;	2.62	1.066
12. Η εφαρμογή της αποστολής και της στρατηγικής παρακολουθείται συστηματικά;	2.37	1.111
13. Ο οργανισμός συλλέγει, αναλύει και χρησιμοποιεί πληροφορίες συστηματικά	2.58	1.139

από εξωτερικές πηγές;		
14. Ο οργανισμός αναλύει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση άλλων οργανισμών;	2.29	.989

Πίνακας 12. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Και σε αυτή τη διάσταση των κριτηρίων του μοντέλου, οι βαθμολογίες είναι σχετικά χαμηλές (μέσος όρος **2.65**), ενώ οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι «*Ο οργανισμός επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών κάθε πολίτη και της κοινωνίας στο σύνολό της» και «Οι σχέσεις εντός και μεταξύ των τμημάτων λειτουργούν καλά και συμβάλλουν στην αριστοποίηση των διαδικασιών»*.

Άνθρωποι

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
15. Ο οργανισμός ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των εργαζομένων;	2.80	1.244
16. Ο οργανισμός αναπτύσσει ένα σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού;	2.15	1.075
17. Ο οργανισμός βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας για το προσωπικό;	2.67	1.152
18. Ο οργανισμός παρέχει κοινωνική υποστήριξη, δίνει μεγάλη προσοχή στην υγειονομική περίθαλψη, την ασφάλεια και την αναψυχή;	2.56	1.196
19. Ο οργανισμός δημιουργεί κανάλια επικοινωνίας για αξιώσεις και προσφορές από τους εργαζόμενους προς τους ηγέτες;	2.46	1.119
20. Ο οργανισμός διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού;	1.96	1.031
21. Οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες περαιτέρω εκπαίδευσης και	3.11	1.155

επαγγελματικής ανάπτυξης;		
22. Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εργασίας για άνδρες και γυναίκες, εκπρόσωπους διαφορετικών θρησκειών και εθνικοτήτων;	3.60	1.127

Πίνακας 13. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Και εδώ, οι βαθμολογίες είναι αρκετά χαμηλές (μέσος όρος **2.36**), και οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι «*Οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες περαιτέρω εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης» και «Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εργασίας για άνδρες και γυναίκες, εκπρόσωπους διαφορετικών θρησκειών και εθνικοτήτων*».

Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι

Μεταβλητή	Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)	Τυπική απόκλιση
23. Ο οργανισμός διαθέτει επαρκή χρηματοοικονομική ασφάλεια;	2.91	1.112
24. Όλοι οι πόροι σχεδιάζονται και διαχειρίζονται;	2.84	1.160
25. Γίνεται εξοικονόμηση ενέργειας και υλικών πόρων και διαχείριση αποβλήτων;	2.60	1.080
26. Οι πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση είναι διαθέσιμες για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος;	2.76	1.146
27. Ο οργανισμός βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση για νέες αποδοτικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ;	2.29	1.027
28. Οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι υπό έλεγχο;	3.04	1.006

Πίνακας 14. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες είναι κοντά στο 3 (μέτριες- μέσος όρος **2.74**), και οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι «*Ο οργανισμός διαθέτει επαρκή χρηματοοικονομική ασφάλεια;» και «Οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι υπό έλεγχο».*

Διαδικασίες

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)**	**Τυπική απόκλιση**
29. Γίνεται συστηματική ανάλυση και βελτίωση όλων των διαδικασιών;	2.57	1.021
30. Οι ηγέτες μεταβιβάζουν την εξουσία σε υπεύθυνους υπαλλήλους στο επαγγελματικό τους πεδίο;	2.92	1.207
31. Γίνεται συστηματική παρακολούθηση της ικανοποίησης των πολιτών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών;	2.39	1.031
32. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί ιδέες για βελτίωση που δέχεται από ομάδες ενδιαφέροντος;	2.54	1.010

Πίνακας 15. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες είναι χαμηλές (μέσος όρος **2.61**), και οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι «*Γίνεται συστηματική ανάλυση και βελτίωση όλων των διαδικασιών» και «Οι ηγέτες μεταβιβάζουν την εξουσία σε υπεύθυνους υπαλλήλους στο επαγγελματικό τους πεδίο».*

Αποτελέσματα-επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)**	**Τυπική απόκλιση**
33. Ο οργανισμός αναλύει πώς οι πολίτες, η κοινωνία και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητές του;	2.43	1.0338
34. Ο οργανισμός αναλύει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών,	2.57	1.0214

της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος που σχετίζονται με παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες;		
35. Ο οργανισμός νοιάζεται για την εικόνα του (κάλυψη μέσων, αριθμός βραβείων, κ.ά..);	2.57	1.151
36. Ο οργανισμός αναλύει τα οφέλη που παρέχει στους πολίτες, στην κοινωνία και σε άλλες ομάδες ενδιαφέροντος;	2.57	1.021
37. Ο οργανισμός αναπτύσσει συμπληρωματικές υπηρεσίες για τις ομάδες ενδιαφέροντος;	2.47	.945
38. Ο οργανισμός αξιολογεί το επίπεδο σιγουριάς των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος για αυτόν;	2.37	.963

Πίνακας 16. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι βαθμολογίες είναι αρκετά χαμηλές (μέσος όρος **2.50**), επομένως τα αποτελέσματα ως προς την επικέντρωση στον πολίτη δεν είναι πολύ θετικά (σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, πάντα σε περιγραφικό επίπεδο).

Αποτελέσματα-άτομα

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)**	**Τυπική απόκλιση**
39. Ο οργανισμός παρακινεί τους υπαλλήλους να συμμετέχουν περισσότερο σε οργανωσιακές δραστηριότητες;	2.41	1.104
40. Ο οργανισμός μετράει την ικανοποίηση των ανθρώπων;	2.22	1.173
41. Ο οργανισμός δίνει προσοχή στα επιτεύγματα των εργαζομένων (εκπαίδευση μαθήματα, βραβεία κ.λπ.);	2.46	1.141

Πίνακας 17. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι «Ο οργανισμός δίνει προσοχή στα επιτεύγματα των εργαζομένων» και «Ο οργανισμός παρακινεί τους υπαλλήλους να συμμετέχουν περισσότερο σε οργανωσιακές δραστηριότητες».

Αποτελέσματα-κοινωνική ευθύνη

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)**	**Τυπική απόκλιση**
42. Ο οργανισμός προσφέρει στην τοπική κοινωνία;	3.23	1.132
43. Ο οργανισμός παρακολουθεί τις απόψεις και τα παράπονα των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος;	2.89	1.155
44. Ο οργανισμός συνεργάζεται συστηματικά με ιδιωτικές εταιρείες και ΜΚΟ;	2.41	1.092
45. Ο οργανισμός αναλύει τα αποτελέσματα των εξωτερικών ελέγχων και των επιθεωρήσεων ;	2.71	1.040
46. Ο οργανισμός αναλύει τις συνεργασίες του;	2.75	.954

Πίνακας 18. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι «Ο οργανισμός προσφέρει στην τοπική κοινωνία» και «Ο οργανισμός παρακολουθεί τις απόψεις και τα παράπονα των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος».

Αποτελέσματα-απόδοση

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)**	**Τυπική απόκλιση**
47. Ο οργανισμός πραγματοποιεί αναλύσεις κόστους και βελτιστοποιεί τα έξοδά του;	2.66	1.110
48. Ο οργανισμός διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικής διαχείρισης;	2.94	1.054

49. Ο οργανισμός διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα υλικά περιουσιακά στοιχεία και τον εξοπλισμό του;	2.87	1.067

Πίνακας 19. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Η μεταβλητή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι η «Ο οργανισμός διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικής διαχείρισης».

Μεταβλητή	**Μέσος όρος (κλίμακα Likert 1-5/1= διαφωνώ απολύτως, 5= συμφωνώ απολύτως)**	**Τυπική απόκλιση**
50. Γνωρίζω καλά τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού μου	3.17	1.181
51. Οι αποφάσεις στο τμήμα μου λαμβάνονται, έπειτα από διαβουλεύσεις των μελών	2.90	1.139
52. Μου δίνονται ευκαιρίες να επιλύσω προβλήματα που σχετίζονται με τη δουλειά μου	3.00	1.109
53. Έχω συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία μου	2.67	1.227

Πίνακας 20. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση μεταβλητών ερευνητικού εργαλείου

Οι μεταβλητές με τη μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι «Γνωρίζω καλά τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού μου» και «Μου δίνονται ευκαιρίες να επιλύσω προβλήματα που σχετίζονται με τη δουλειά μου».

4.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική ανάλυση (confirmatory factor analysis)

Ηγεσία

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση ηγεσία του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.742	62.365	62.365	3.742	62.365	62.365

Πίνακας 21. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Όπως παρατηρείται από τον παραπάνω Πίνακα, το 62.37% της συνολικής μεταβλητότητας εντός της κλίμακας επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα. Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται τα loadings των μεταβλητών (φανερώνεται η ένταση της σχέσης τους με τον κοινό παράγοντα).

Στοιχείο/ item	**Component**
Οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς τον πολίτη και την κοινωνία κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό;	.739
Οι ηγέτες αναφέρουν και εξηγούν τους γενικούς αναπτυξιακούς στόχους σε κάθε υπάλληλο στον οργανισμό;	.791
Οι ηγέτες επιδεικνύουν την αφοσίωσή τους στους υπαλλήλους;	.900
Οι ηγέτες υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες των υπαλλήλων;	.845
Οι ηγέτες παρέχουν όλους τους απαραίτητους πόρους για να υλοποιούνται όλες οι λειτουργίες του οργανισμού;	.853
Πρώην ηγέτες αποδεικνύουν την αποδοτικότητά τους και ως άτυποι ηγέτες;	.565

Πίνακας 22. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το KMO είναι 0.829 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.871 (υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας). Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία είναι δύο θεμελιώδεις προϋποθέσεις της ποσοτικής ανάλυσης. Η εγκυρότητα μπορεί να κατανοηθεί ως το βαθμό που τα στοιχεία μιας κλίμακας «μετράνε το σωστό πράγμα» (ή κεντράρουν στο στόχο), και η αξιοπιστία ως ο βαθμός που τα στοιχεία μετράνε το ίδιο πράγμα (ή καταλήγουν στο ίδιο σημείο του στόχου). Η αξιοπιστία δεν φανερώνει και εγκυρότητα (μπορεί τα στοιχεία να μετράνε το ίδιο πράγμα/ έννοια, αλλά όχι το σωστό), ενώ το αντίστροφο ισχύει (αν παρατηρηθεί υψηλή εγκυρότητα, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα εύρεσης και αξιοπιστίας).

Στρατηγική και σχεδιασμός

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση Στρατηγική και σχεδιασμός του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.969	62.108	62.108	4.969	62.108	62.108

Πίνακας 23. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται τα loadings των μεταβλητών.

Στοιχείο/ item	**Component**
6. Ο οργανισμός έχει μακροπρόθεσμη αναπτυξιακή στρατηγική;	.741
8. Ο οργανισμός επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών κάθε πολίτη και της κοινωνίας στο σύνολό της;	.718
9. Το προσωπικό είναι καλά ενημερωμένο για την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού;	.859
10. Οι σχέσεις εντός και μεταξύ των τμημάτων λειτουργούν καλά και συμβάλλουν στην αριστοποίηση των διαδικασιών;	.793
11. Οι ατομικοί στόχοι των υπαλλήλων ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τη στρατηγική του οργανισμού;	.804
12. Η εφαρμογή της αποστολής και της στρατηγικής παρακολουθείται συστηματικά;	.827
13. Ο οργανισμός συλλέγει, αναλύει και χρησιμοποιεί πληροφορίες συστηματικά από εξωτερικές πηγές;	.794
14. Ο οργανισμός αναλύει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση άλλων οργανισμών;	.759

Πίνακας 24. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το ΚΜΟ είναι 0.874 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.912 (υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας).

Άνθρωποι

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση Άνθρωποι του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.891	61.136	61.136	4.891	61.136	61.136
2	1.062	13.272	74.408	1.062	13.272	74.408

Πίνακας 25. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του 2 παραγόντων

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται τα loadings των μεταβλητών (η κάθε μεταβλητή ανήκει στον παράγοντα όπου η συσχέτιση είναι μεγαλύτερη από 0.4).

Στοιχείο/ item	**Component 1**	**Component 2**
15. Ο οργανισμός ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των εργαζομένων;	.767	.342
16. Ο οργανισμός αναπτύσσει ένα σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού;	.865	.098
17. Ο οργανισμός βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας για το προσωπικό;	.808	.248
18. Ο οργανισμός παρέχει κοινωνική υποστήριξη, δίνει μεγάλη προσοχή στην υγειονομική περίθαλψη, την ασφάλεια και την αναψυχή;	.717	.266
19. Ο οργανισμός δημιουργεί κανάλια επικοινωνίας για αξιώσεις και προσφορές από τους εργαζόμενους προς τους ηγέτες;	.840	.315
20. Ο οργανισμός διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού;	.863	.173
21. Οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες περαιτέρω εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης;	.337	.820
22. Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εργασίας για άνδρες και γυναίκες, εκπρόσωπους διαφορετικών	.147	.898

θρησκειών και εθνικοτήτων;

Πίνακας 26. Rotated Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το ΚΜΟ είναι 0.886 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας), ο πρώτος παράγοντας εμπεριέχει τα στοιχεία «*Ο οργανισμός ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των εργαζομένων», «Ο οργανισμός αναπτύσσει ένα σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού», «Ο οργανισμός βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας για το προσωπικό», «Ο οργανισμός παρέχει κοινωνική υποστήριξη, δίνει μεγάλη προσοχή στην υγειονομική περίθαλψη, την ασφάλεια και την αναψυχή», «Ο οργανισμός δημιουργεί κανάλια επικοινωνίας για αξιώσεις και προσφορές από τους εργαζόμενους προς τους ηγέτες» και «Ο οργανισμός διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού*», μπορεί να ονομαστεί **αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση.** Ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.918 (πολύ υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας).

Ο δεύτερος παράγοντας εμπεριέχει τα στοιχεία «*Οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες περαιτέρω εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης» και «Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εργασίας για άνδρες και γυναίκες, εκπρόσωπους διαφορετικών θρησκειών και εθνικοτήτων*», μπορεί να ονομαστεί **αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης**, και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.756.

Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.323	55.379	55.379	3.323	55.379	55.379

Πίνακας 27. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	**Component**
23. Ο οργανισμός διαθέτει επαρκή χρηματοοικονομική ασφάλεια;	.679

24. Όλοι οι πόροι σχεδιάζονται και διαχειρίζονται;	.854
25. Γίνεται εξοικονόμηση ενέργειας και υλικών πόρων και διαχείριση αποβλήτων;	.683
26. Οι πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση είναι διαθέσιμες για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος;	.772
27. Ο οργανισμός βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση για νέες αποδοτικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ;	.735
28. Οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι υπό έλεγχο;	.729

Πίνακας 28. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το KMO είναι 0.832 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.837 (υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας).

Διαδικασίες

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση διαδικασίες του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.732	68.303	68.303	2.732	68.303	68.303

Πίνακας 29. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	**Component**
29. Γίνεται συστηματική ανάλυση και βελτίωση όλων των διαδικασιών;	.862
30. Οι ηγέτες μεταβιβάζουν την εξουσία σε υπεύθυνους υπαλλήλους στο επαγγελματικό τους πεδίο;	.807
31. Γίνεται συστηματική παρακολούθηση της ικανοποίησης των πολιτών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών;	.767
32. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί ιδέες για βελτίωση που δέχεται από ομάδες	.865

ενδιαφέροντος;

Πίνακας 30. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το KMO είναι 0.780 (ικανοποιητικός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.841 (υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας).

Αποτελέσματα-επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη των αποτελεσμάτων του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.151	69.189	69.189	4.151	69.189	69.189

Πίνακας 31. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	**Component**
33. Ο οργανισμός αναλύει πώς οι πολίτες, η κοινωνία και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητές του;	.796
34. Ο οργανισμός αναλύει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος που σχετίζονται με παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες;	.823
35. Ο οργανισμός νοιάζεται για την εικόνα του (κάλυψη μέσων, αριθμός βραβείων, κ.ά..);	.739
36. Ο οργανισμός αναλύει τα οφέλη που παρέχει στους πολίτες, στην κοινωνία και σε άλλες ομάδες ενδιαφέροντος;	.895
37. Ο οργανισμός αναπτύσσει συμπληρωματικές υπηρεσίες για τις ομάδες ενδιαφέροντος;	.871
38. Ο οργανισμός αξιολογεί το επίπεδο σιγουριάς των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος για αυτόν;	.856

Πίνακας 32. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το ΚΜΟ είναι 0.856 (υψηλός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.907 (πολύ υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας).

Αποτελέσματα- άτομα

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση άτομα των αποτελεσμάτων του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.135	71.178	71.178	2.135	71.178	71.178

Πίνακας 33. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	**Component**
39. Ο οργανισμός παρακινεί τους υπαλλήλους να συμμετέχουν περισσότερο σε οργανωσιακές δραστηριότητες;	.893
40. Ο οργανισμός μετράει την ικανοποίηση των ανθρώπων;	.772
41. Ο οργανισμός δίνει προσοχή στα επιτεύγματα των εργαζομένων (εκπαίδευση μαθήματα, βραβεία κ.λπ.);	.862

Πίνακας 34. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το ΚΜΟ είναι 0.666 (σχετικά ικανοποιητικός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.794 (υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας).

Αποτελέσματα- κοινωνική ευθύνη

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση κοινωνική ευθύνη των αποτελεσμάτων του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.097	61.945	61.945	3.097	61.945	61.945

Πίνακας 35. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	**Component**
42. Ο οργανισμός προσφέρει στην τοπική κοινωνία;	.755
43. Ο οργανισμός παρακολουθεί τις απόψεις και τα παράπονα των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος;	.874
44. Ο οργανισμός συνεργάζεται συστηματικά με ιδιωτικές εταιρείες και ΜΚΟ;	.596
45. Ο οργανισμός αναλύει τα αποτελέσματα των εξωτερικών ελέγχων και των επιθεωρήσεων ;	.828
46. Ο οργανισμός αναλύει τις συνεργασίες του;	.850

Πίνακας 36. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το ΚΜΟ είναι 0.733 (ικανοποιητικός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.839 (υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας).

Αποτελέσματα-απόδοση

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στη διάσταση απόδοση των αποτελεσμάτων του μοντέλου CAF.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.274	75.804	75.804	2.274	75.804	75.804

Πίνακας 37. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	**Component**
47. Ο οργανισμός πραγματοποιεί αναλύσεις κόστους και βελτιστοποιεί τα έξοδά του;	.859
48. Ο οργανισμός διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικής	.922

διαχείρισης;	
49. Ο οργανισμός διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα υλικά περιουσιακά στοιχεία και τον εξοπλισμό του;	.828

Πίνακας 38. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το ΚΜΟ είναι 0.670 (σχετικά ικανοποιητικός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.838 (υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας).

Συμμετοχή

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παραγοντικής ανάλυσης, στην έννοια της συμμετοχής των εργαζόμενων.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.608	65.190	65.190	2.608	65.190	65.190

Πίνακας 39. Ποσοστό της μεταβλητότητας εντός κλίμακας που επεξηγείται από την ύπαρξη του κοινού παράγοντα

Στον παρακάτω Πίνακα παρατίθενται οι συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα.

Στοιχείο/ item	**Component**
50. Γνωρίζω καλά τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού μου	.614
51. Οι αποφάσεις στο τμήμα μου λαμβάνονται, έπειτα από διαβουλεύσεις των μελών	.850
52. Μου δίνονται ευκαιρίες να επιλύσω προβλήματα που σχετίζονται με τη δουλειά μου	.867
53. Έχω συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία μου	.870

Πίνακας 40. Component Matrix (συσχετίσεις των μεταβλητών με τον κοινό παράγοντα**)**

Το ΚΜΟ είναι 0.724 (ικανοποιητικός βαθμός εγκυρότητας) και ο συντελεστής Cronbach's alpha λαμβάνει την τιμή 0.814 (υψηλός βαθμός εσωτερικής συνέπειας). Στον παρακάτω Πίνακα, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των παραγόντων (σε ότι αφορά τις ανεξάρτητες μεταβλητές), τόσο εντός κλίμακας (interitern correlations), όσο και μεταξύ τους.

Διάσταση	**Συσχετίσεις (1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(6)**	**Coefficient alpha**
Ηγεσία (1)	(0.78) (εντός κλίμακας-						0.871

	interitern correlations-μέσος)						
Στρατηγική και σχεδιασμός (2)	0.80	(0.79) (εντός κλίμακας-interitern correlations-μέσος)					0.912
Αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση (3)	0.80	0.80	(0.81) (εντός κλίμακας-interitern correlations-μέσος)				0.918
Αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης (4)	0.43	0.55	0.53	(0.86) (εντός κλίμακας-interitern correlations-μέσος)			0.756
Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι (5)	0.53	0.67	0.69	0.59	(0.74) (εντός κλίμακας-interitern correlations-μέσος)		0.837
Διαδικασίες (6)	0.56	0.70	0.75	0.53	0.83	(0.83) (εντός κλίμακας-interitern correlations-μέσος)	0.841

Πίνακας 41. Συγκεντρωτικός πίνακας παραγοντικής ανάλυσης- συσχετίσεις παραγόντων

Όπως φαίνεται οι συσχετίσεις εντός των διαστάσεων είναι μεγάλες (υπάρχει έντονη σχέση των στοιχείων με τον κοινό παράγοντα), ενώ οι συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους είναι γενικά μικρότερες (κάτι επιθυμητό). Στον παρακάτω Πίνακα, παρατίθενται οι μέσοι όροι των νέων μεταβλητών που προκύπτουν από τους παράγοντες (τόσο για τις ανεξάρτητες, όσο και τις εξαρτημένες μεταβλητές).

Νέες μεταβλητές/ παράγοντες	**Μέσος όρος**	**Τυπική απόκλιση**
Ηγεσία	2.61	0.913
Στρατηγική και σχεδιασμός	2.65	0.878
Αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση	2.43	0.959
Αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης	3.35	1.023
Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι	2.74	0.809
Διαδικασίες	2.61	0.880
Αποτελέσματα-επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη	2.50	0.847
Αποτελέσματα- άτομα	2.36	0.959
Αποτελέσματα- κοινωνική ευθύνη	2.79	0.839
Αποτελέσματα-απόδοση	2.82	0.936
Συμμετοχή	2.93	0.933

Πίνακας 42. Συγκεντρωτικός πίνακας, νέων μεταβλητών (μέσος όρος-τυπική απόκλιση)

Όπως παρατηρείται, οι βαθμολογίες είναι σχετικά μέτριες (προσεγγίζουν το 3 ή το ούτε συμφωνώ/ διαφωνώ) και η αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης και η συμμετοχή έχουν λίγο υψηλότερη βαθμολόγηση.

4.4 Πρώτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη)

Στο πρώτο μοντέλο της παρούσας εργασίας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι η επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη και ανεξάρτητες οι παράγοντες Ηγεσία, στρατηγική και σχεδιασμός, αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση, αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης, συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και διαδικασίες (οι enablers του μοντέλου CAF). Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, παρουσιάζονται στον παρακάτω συγκεντρωτικό Πίνακα.

Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	**B (Από πίνακα Coefficients)**	**R Square (Από πίνακα Model Summary**	**Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary**	**F (Από πίνακα ANOVA)**	**Sig. (Από πίνακα ANOVA)**
εξαρτημένη μεταβλητή- επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη					
Διαδικασίες	.739	.591	.585	111.176	.000

Πίνακας 43. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Σε σχέση με τον παραπάνω Πίνακα, το R Square φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής, που επεξηγείται από το παραπάνω, επιλεγέν μοντέλο (στην stepwise παλινδρόμηση που εφαρμόστηκε, το spss καταλήγει στο μοντέλο με τη μεγαλύτερη ικανότητα επεξήγησης). Στην προκειμένη περίπτωση, το παραπάνω μοντέλο (με τη μεταβλητή διαδικασίες ως επεξηγηματική), επεξηγεί το 59.1% της συνολικής μεταβλητότητας της επικέντρωσης στον πολίτη (εναλλακτικά αν υποθετικά υφίστανται α εξωγενείς μεταβλητές που επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή και τη μεταβάλλουν, το μοντέλο επεξηγεί το 59.1% της συνολικής τους μεταβλητότητας). Το Adjusted R Square υποδηλώνει τη δυνατότητα γενίκευσης στον πληθυσμό (δεν πρέπει να είναι πολύ μικρότερο από το R Square) και το F είναι το αποτέλεσμα του ελέγχου (η τιμή του ελέγχου), όπου εξετάζεται η στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου (είναι σημαντικό καθώς το Sig. είναι

μικρότερο από 0.05). Τέλος το Β υποδηλώνει την αναμενόμενη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν η ανεξάρτητη μεταβληθεί κατά μια μονάδα (εδώ η εξαρτημένη θα αυξηθεί κατά μέσο όρο 0.739 μονάδες). Η εξίσωση της παλινδρόμησης που προκύπτει είναι η εξής:

Επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη = 0.568 + 0.739 (Διαδικασίες).

Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τον παράγοντα διαδικασίες (θεωρούν ότι στον οργανισμό γίνεται συστηματική ανάλυση και βελτίωση όλων των διαδικασιών, ότι οι ηγέτες μεταβιβάζουν την εξουσία σε υπεύθυνους υπαλλήλους στο επαγγελματικό τους πεδίο, ότι γίνεται συστηματική παρακολούθηση της ικανοποίησης των πολιτών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και ο οργανισμός χρησιμοποιεί ιδέες για βελτίωση που δέχεται από ομάδες ενδιαφέροντος, τείνουν να θεωρούν ότι ο οργανισμός είναι επικεντρωμένος στον πολίτη (αναλύει πώς οι πολίτες, η κοινωνία και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητές του, αναλύει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος που σχετίζονται με παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες, νοιάζεται για την εικόνα του, αναλύει τα οφέλη που παρέχει στους πολίτες, στην κοινωνία και σε άλλες ομάδες ενδιαφέροντος, αναπτύσσει συμπληρωματικές υπηρεσίες για τις ομάδες ενδιαφέροντος και αξιολογεί το επίπεδο σιγουριάς των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος για αυτόν).

4.5 Δεύτερο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή τα αποτελέσματα στους εργαζόμενους)

Στο δεύτερο μοντέλο της παρούσας εργασίας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι τα αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζόμενων και ανεξάρτητες οι παράγοντες Ηγεσία, στρατηγική και σχεδιασμός, αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση, αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης, συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και διαδικασίες (οι enablers του μοντέλου CAF). Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, παρουσιάζονται στον παρακάτω συγκεντρωτικό Πίνακα.

Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	**Β (Από πίνακα Coefficients)**	**R Square (Από πίνακα Model Summary**	**Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary**	**F (Από πίνακα ANOVA)**	**Sig. (Από πίνακα ANOVA)**
εξαρτημένη μεταβλητή-					

αποτελέσματα/ άτομα					
Διαδικασίες	.680	.674	.665	78.400	.000
Αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση	.240	.674	.665	78.400	.000

Πίνακας 44. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Η εξίσωση της παλινδρόμησης που προκύπτει είναι η εξής:

Αποτελέσματα/ άτομα = 0.001+ 0.680 (Διαδικασίες) + 0.240 (Αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση).

Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τον παράγοντα διαδικασίες, τείνουν να θεωρούν ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζόμενων (ο οργανισμός παρακινεί τους υπαλλήλους να συμμετέχουν περισσότερο σε οργανωσιακές δραστηριότητες, μετράει την ικανοποίηση των ανθρώπων και δίνει προσοχή στα επιτεύγματα των εργαζομένων (εκπαίδευση μαθήματα, βραβεία κ.λπ.).

Επιπλέον οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι υπάρχει αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση (ο οργανισμός ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των εργαζομένων, αναπτύσσει ένα σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού, βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας για το προσωπικό, παρέχει κοινωνική υποστήριξη, δίνει μεγάλη προσοχή στην υγειονομική περίθαλψη, την ασφάλεια και την αναψυχή, δημιουργεί κανάλια επικοινωνίας για αξιώσεις και προσφορές από τους εργαζόμενους προς τους ηγέτες και διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού), τείνουν να θεωρούν ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζόμενων.

4.6 Τρίτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η κοινωνική ευθύνη)

Στο τρίτο μοντέλο της παρούσας εργασίας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι τα αποτελέσματα σε επίπεδο κοινωνικής ευθύνης και ανεξάρτητες οι παράγοντες Ηγεσία, στρατηγική και σχεδιασμός, αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση, αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης, συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και διαδικασίες (οι enablers του μοντέλου CAF). Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, παρουσιάζονται στον παρακάτω συγκεντρωτικό Πίνακα.

Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	B (Από πίνακα Coefficients)	R Square (Από πίνακα Model Summary	Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary	F (Από πίνακα ANOVA)	Sig. (Από πίνακα ANOVA)
εξαρτημένη μεταβλητή-κοινωνική ευθύνη					
Διαδικασίες	.709	.554	.548	95.528	.000

Πίνακας 45. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Η εξίσωση της παλινδρόμησης που προκύπτει είναι η εξής:

Κοινωνική ευθύνη = 0.945 + 0.709 (Διαδικασίες).

Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τον παράγοντα διαδικασίες, τείνουν να θεωρούν ότι ο οργανισμός έχει καλή απόδοση σε επίπεδο κοινωνικής ευθύνης (προσφέρει στην τοπική κοινωνία, παρακολουθεί τις απόψεις και τα παράπονα των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, συνεργάζεται συστηματικά με ιδιωτικές εταιρείες και ΜΚΟ, αναλύει τα αποτελέσματα των εξωτερικών ελέγχων και των επιθεωρήσεων και αναλύει τις συνεργασίες του).

4.7 Τέταρτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η απόδοση)

Στο τέταρτο μοντέλο της παρούσας εργασίας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι τα αποτελέσματα σε επίπεδο απόδοσης και ανεξάρτητες οι παράγοντες Ηγεσία, στρατηγική και σχεδιασμός, αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση, αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης, συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και διαδικασίες. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, παρουσιάζονται στον παρακάτω συγκεντρωτικό Πίνακα.

Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	B (Από πίνακα Coefficients)	R Square (Από πίνακα Model Summary	Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary	F (Από πίνακα ANOVA)	Sig. (Από πίνακα ANOVA)
εξαρτημένη μεταβλητή-απόδοση					

Συνεργασίες	.624	.605	.594	58.148	.000
Διαδικασίες	.288	.605	.594	58.148	.000

Πίνακας 46. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Η εξίσωση της παλινδρόμησης που προκύπτει είναι η εξής:

Απόδοση = 0.360 + .624 (Συνεργασίες) + 0.288 (Διαδικασίες)

Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τον παράγοντα συνεργασίες/ πόροι (θεωρούν ότι ο οργανισμός διαθέτει επαρκή χρηματοοικονομική ασφάλεια, ότι όλοι οι πόροι σχεδιάζονται και διαχειρίζονται, γίνεται εξοικονόμηση ενέργειας και υλικών πόρων και διαχείριση αποβλήτων, οι πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση είναι διαθέσιμες για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος, ο οργανισμός βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση για νέες αποδοτικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ και οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι υπό έλεγχο) τείνουν να θεωρούν ότι ο οργανισμός έχει θετική απόδοση σε σημαντικές διαστάσεις (πραγματοποιεί αναλύσεις κόστους και βελτιστοποιεί τα έξοδά του, διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικής διαχείρισης και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα υλικά περιουσιακά στοιχεία και τον εξοπλισμό του).

Επιπλέον αυτοί που θεωρούν ότι στον οργανισμό γίνεται συστηματική ανάλυση και βελτίωση όλων των διαδικασιών, ότι οι ηγέτες μεταβιβάζουν την εξουσία σε υπεύθυνους υπαλλήλους στο επαγγελματικό τους πεδίο, ότι γίνεται συστηματική παρακολούθηση της ικανοποίησης των πολιτών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και ο οργανισμός χρησιμοποιεί ιδέες για βελτίωση που δέχεται από ομάδες ενδιαφέροντος, τείνουν να θεωρούν ότι ο οργανισμός έχει καλή απόδοση σε σημαντικές διαστάσεις.

4.8 Πέμπτο μοντέλο Πολλαπλής Παλινδρόμησης (εξαρτημένη μεταβλητή η συμμετοχή)

Στο πέμπτο μοντέλο της παρούσας εργασίας, εξαρτημένη μεταβλητή είναι η συμμετοχή και ανεξάρτητες οι παράγοντες Ηγεσία, στρατηγική και σχεδιασμός, αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση, αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης, συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και διαδικασίες (οι enablers του μοντέλου CAF). Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, παρουσιάζονται στον παρακάτω συγκεντρωτικό Πίνακα.

Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Model Regression	B (Από πίνακα Coefficients)	R Square (Από πίνακα Model Summary	Adjusted R Square (Από πίνακα Model Summary	F (Από πίνακα ANOVA)	Sig. (Από πίνακα ANOVA)
εξαρτημένη μεταβλητή-συμμετοχή					
Διαδικασίες	.464	.448	.433	30.831	.000
Αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης	.296	.448	.433	30.831	.000

Πίνακας 47. Συγκεντρωτικός Πίνακας Παλινδρόμησης

Η εξίσωση της παλινδρόμησης που προκύπτει είναι η εξής:

Συμμετοχή = 0.730 + . 0.464 (Διαδικασίες) + 0.296 (Αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης)

Συνεπώς αυτοί που τείνουν να αντιλαμβάνονται θετικά τη διάσταση διαδικασίες, τείνουν να θεωρούν ότι έχουν συμμετοχή στον οργανισμό (γνωρίζουν καλά τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού, θεωρούν ότι οι αποφάσεις στο τμήμα τους λαμβάνονται, έπειτα από διαβουλεύσεις των μελών, θεωρούν ότι τους δίνονται ευκαιρίες να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με τη δουλειά τους και θεωρούν ότι έχουν συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους). Επιπρόσθετα αυτοί που πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες περαιτέρω εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης και ότι υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εργασίας για άνδρες και γυναίκες, εκπρόσωπους διαφορετικών θρησκειών και εθνικοτήτων, τείνουν να θεωρούν ότι έχουν συμμετοχή σε σημαντικές διαστάσεις της εργασίας τους.

4.9 Διενέργεια ελέγχων στους παράγοντες (one way-anova)

Στους παρακάτω Πίνακες παρουσιάζονται τα στατιστικά σημαντικά ευρήματα από την πραγματοποίηση ελέγχων για τη διερεύνηση της ύπαρξης σημαντικών διαφορών (σε σχέση με τους παράγοντες που προέκυψαν), ανάμεσα σε διάφορες κατηγορίες των δημογραφικών μεταβλητών (για το φύλο δε βρέθηκε καμία διαφορά).

Παράγοντας Υπάλληλος Προϊστάμενος Προϊστάμενος F Sig.

		τμήματος	διεύθυνσης		
Αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης	3.21 (μέσος)	4.05	4.25	4.243	.018
Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι	2.62	3.45	2.75	5.625	.005
Διαδικασίες	2.51	3.23	2.63	3.378	.039
Επικέντρωση στον πολίτη	2.39	3.17	2.42	4.356	.016
Κοινωνική ευθύνη	2.67	3.47	3.10	4.854	.010
Συμμετοχή	2.79	3.68	3.50	5.163	.008

Πίνακας 48. Αποτελέσματα one way-anova, για τη θέση εργασίας (απόρριψη H0 αν Sig.<0.05)

Από τον post-hoc έλεγχο του Tuckey, προκύπτουν τα εξής:

- Οι προϊστάμενοι τμήματος τείνουν να θεωρούν περισσότερο από τους υπάλληλους, ότι υπάρχει αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης (υπάρχει στατιστικά σημαντικά διαφορά των μέσων)
- Οι προϊστάμενοι τμήματος τείνουν να βαθμολογούν υψηλότερα από τους υπάλληλους, τη διάσταση της συνεργασίας/ πόρων (ότι ο οργανισμός διαθέτει επαρκή χρηματοοικονομική ασφάλεια, όλοι οι πόροι σχεδιάζονται και διαχειρίζονται, γίνεται εξοικονόμηση ενέργειας και υλικών πόρων και διαχείριση αποβλήτων, οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος, ο οργανισμός βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση για νέες αποδοτικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ και οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι υπό έλεγχο)
- Οι προϊστάμενοι τμήματος τείνουν να βαθμολογούν υψηλότερα από τους υπάλληλους, τη διάσταση των διαδικασιών (θεωρούν περισσότερο ότι στον οργανισμό γίνεται συστηματική ανάλυση και βελτίωση όλων των διαδικασιών, ότι οι ηγέτες μεταβιβάζουν την εξουσία σε υπαλλήλους, ότι γίνεται συστηματική παρακολούθηση της ικανοποίησης των πολιτών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος και ο οργανισμός χρησιμοποιεί ιδέες για βελτίωση)
- Οι προϊστάμενοι τμήματος τείνουν να βαθμολογούν υψηλότερα από τους υπάλληλους, τη διάσταση της επικέντρωσης στον πολίτη (αναλύει πώς οι πολίτες, η κοινωνία και άλλες ομάδες ενδιαφέροντος αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητές του, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών, της κοινωνίας και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, νοιάζεται για την εικόνα του, αναλύει τα οφέλη που παρέχει στις

ομάδες ενδιαφέροντος, αναπτύσσει συμπληρωματικές υπηρεσίες για τις ομάδες ενδιαφέροντος και αξιολογεί το επίπεδο σιγουριάς τους)

- Οι προϊστάμενοι τμήματος τείνουν να βαθμολογούν υψηλότερα από τους υπάλληλους, τη διάσταση της κοινωνικής ευθύνης (προσφέρει στην τοπική κοινωνία, παρακολουθεί τις απόψεις και τα παράπονα των πολιτών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, συνεργάζεται συστηματικά με ιδιωτικές εταιρείες και ΜΚΟ, αναλύει τα αποτελέσματα των εξωτερικών ελέγχων και των επιθεωρήσεων και αναλύει τις συνεργασίες του)
- Οι προϊστάμενοι τμήματος τείνουν να βαθμολογούν υψηλότερα από τους υπάλληλους, την έννοια της συμμετοχής (γνωρίζουν καλά τους στόχους του οργανισμού, θεωρούν ότι οι αποφάσεις στο τμήμα τους λαμβάνονται έπειτα από διαβουλεύσεις των μελών, θεωρούν ότι τους δίνονται ευκαιρίες να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με τη δουλειά τους και ότι έχουν συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους)

Από τα παραπάνω απορρέει ένα σημαντικό εύρημα της παρούσας εργασίας. Στον υπό μελέτη οργανισμό, φαίνεται να υπάρχει μια σημαντική και συνεπής αναντιστοιχία ανάμεσα στις αντιλήψεις των προϊσταμένων και των υπαλλήλων. Οι προϊστάμενοι τμημάτων (σε αντίθεση με αυτούς της διεύθυνσης) τείνουν να βαθμολογούν σημαντικά υψηλότερα σχεδόν όλες τις διαστάσεις της απόδοσης και της λειτουργίας του οργανισμού (ενδεχομένως να τις υπερεκτιμούν). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε τριβές και σε σημαντικά προβλήματα καθώς δεν υπάρχει μια κοινή γραμμή εκκίνησης, ώστε να διαμειφθεί κάποια μορφή εποικοδομητικού διαλόγου: σε κάθε ζήτημα (στρατηγικό, λειτουργικό, κουλτούρας, απόδοσης κ.ά.) οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι η κατάσταση είναι σημαντικά καλύτερη (έχουν θετικότερη εικόνα με βάση τις απαντήσεις τους, παρόλο που σαν προϊστάμενοι μπορεί να τείνουν να εξωραΐζουν το έργο τους και τη συμβολή τους) σε σύγκριση με τους υπαλλήλους (με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μη λαμβάνονται μέτρα που θα έπρεπε να σχεδιαστούν κ.ά.).

Συμπερασματικά, προκύπτουν τα εξής σε σχέση με τις ερευνητικές υποθέσεις (επιβεβαίωση ή απόρριψη):

Υποθέσεις	**Προτεινόμενη επίδραση**	**Προτεινόμενη επίδραση vs αποτελέσματα**
Η1: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και	(+)	Υποστηρίζεται *(Διαδικασίες)*

σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στην επικέντρωση στον πελάτη/ πολίτη (αποτέλεσμα του μοντέλου CAF)		
Η2: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στα άτομα (αποτέλεσμα του μοντέλου CAF)	(+)	Υποστηρίζεται (*Διαδικασίες-Αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση*)
Η3: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στην κοινωνική ευθύνη (αποτέλεσμα του μοντέλου CAF)	(+)	Υποστηρίζεται (*Διαδικασίες*)
Η4: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στην απόδοση (αποτέλεσμα του μοντέλου CAF)	(+)	Υποστηρίζεται (*Συνεργασίες/Διαδικασίες*)
Η5: Οι διαστάσεις του μοντέλου CAF (Ηγεσία, Στρατηγική και σχεδιασμός, Άνθρωποι, Συνεργασίες/ συμμαχίες και πόροι και Διαδικασίες-enablers) επιδρούν σημαντικά στην εργασιακή συμμετοχή	(+)	Υποστηρίζεται (*Διαδικασίες-Αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης*)
Η6: υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, σε σχέση με τις έννοιες του ερευνητικού εργαλείου,	(+)	Υποστηρίζεται (*Αντιληπτή αποδοχή και δυνατότητα εξέλιξης/Συνεργασίες/ συμμαχίες και*

ανάμεσα στους μέσους των επιπέδων που προκύπτουν από τις δημογραφικές μεταβλητές	*πόροι/Διαδικασίες/Επικέντρωση στον πολίτη/Κοινωνική ευθύνη/Συμμετοχή*)

Κεφάλαιο 5ο Συμπεράσματα-προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα-προτάσεις

Η παρούσα εργασία καταπιάστηκε με τη ΔΟΠ (το μοντέλο CAF) και την έννοια της εργασιακής συμμετοχής. Ο ερευνητικός στόχος ήταν η εμπειρική διερεύνηση του μοντέλου CAF στο πλαίσιο μιας ελληνικής, δημόσιας υπηρεσίας και η διερεύνηση της επίδρασης των διαστάσεων του μοντέλου (των enablers) στην έννοια της εργασιακής συμμετοχής. Τα ευρήματα της ερευνητικής διαδικασίας είναι τα εξής:

Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τον παράγοντα διαδικασίες (θεωρούν ότι στον οργανισμό γίνεται συστηματική ανάλυση και βελτίωση των διαδικασιών, οι ηγέτες μεταβιβάζουν την εξουσία σε υπαλλήλους, γίνεται συστηματική παρακολούθηση της ικανοποίησης των ομάδων ενδιαφέροντος και ο οργανισμός χρησιμοποιεί ιδέες για βελτίωση που δέχεται από ομάδες ενδιαφέροντος), τείνουν να θεωρούν ότι ο οργανισμός είναι επικεντρωμένος στον πολίτη (αναλύει πώς οι πολίτες, αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητές του, αναλύει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, νοιάζεται για την εικόνα του, αναλύει τα οφέλη που παρέχει, αναπτύσσει συμπληρωματικές υπηρεσίες και αξιολογεί το επίπεδο σιγουριάς των πολιτών). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τον παράγοντα διαδικασίες, τείνουν να θεωρούν ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζόμενων (παρακινούνται τους υπαλλήλους να συμμετέχουν περισσότερο σε δραστηριότητες, μετράει την ικανοποίηση των ανθρώπων και δίνει προσοχή στα επιτεύγματα των εργαζομένων).

Συνεπώς ο παράγοντας των διαδικασιών του μοντέλου φαίνεται να είναι πάρα πολύ σημαντικός, καθώς καταδείχθηκε ως ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας επιρροής της αντιληπτής επικέντρωσης στον πολίτη και των θετικών αποτελεσμάτων σε επίπεδο εργαζόμενων. Ο παράγοντας αυτός εκφράζει ουσιαστικά μια πραγματική διάθεση του οργανισμού για βελτίωση, την ίδια στιγμή που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ιδέες από ομάδες ενδιαφέροντος (ο οργανισμός είναι ανοιχτός στη μάθηση και στην ανάπτυξη της γνώσης) και μεταβιβάζεται εξουσία στους υπαλλήλους. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι αποδεικνύεται πολύ

σημαντικό να θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι υπάρχει πραγματική, έμπρακτη και ουσιαστική διάθεση για βελτίωση. Αυτό, μπορεί να μεταφραστεί σε μια σειρά θετικών πραγμάτων:

- μπορεί να ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης (καθώς μπορεί οι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι υπάρχει ξεκάθαρος στόχος, δεν υφίστανται εναλλαγές εξαιτίας της ύπαρξης politics εντός οργανισμού και είναι πιθανό να πιστεύουν ότι όλοι κρίνονται σχετικά αξιοκρατικά ανάλογα με τη συμβολή τους στο στόχο)
- μπορεί να αυξάνει την παρακίνηση και την προσπάθεια που καταβάλλεται, καθώς είναι πιθανό πολλοί υπάλληλοι να θεωρήσουν ελκυστικό όραμα, την πραγματική βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Σε σχέση με την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων, έχει υποστηριχθεί ότι είναι μια πολυδιάστατη έννοια που συχνά συνδέεται περισσότερο με την αίσθηση προσφοράς, κοινωνικής ευθύνης κ.ά. (και γενικά με την εσωτερική παρακίνηση, όπου καλύπτονται βαθύτερες/ ανώτερες ιεραρχικά ανάγκες), παρά με εξωτερικές ανταμοιβές (παροχές, ευκαιρίες εξέλιξης κ.ά.) (Perry & Wise, 1990). Συνεπώς παρόλο που αρκετοί (ειδικά στην Ελλάδα) μπορεί να είναι κυνικοί σε ένα βαθμό, σε ότι αφορά τα κίνητρα των δημόσιων υπαλλήλων (ασφάλεια, χαμηλά επίπεδα έντασης εργασίας κ.ά.), ένας σημαντικός τρόπος αύξησης της παρακίνησής τους είναι η διέγερση των εσωτερικών αναγκών της υγιούς προσφοράς στο σύνολο, της ανάληψης ευθύνης, της αυτό-πραγμάτωσης κ.ά. Η ΔΟΠ μπορεί να προσφέρει αυτό, αν οι εργαζόμενοι αποδεχτούν και πειστούν για τα οφέλη της, επικοινωνήσει αποτελεσματικά και υποστηριχθεί στην πράξη η διάθεση και η δέσμευση για ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας και αναβάθμιση της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.

Ένα άλλο συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι υπάρχει αντιληπτή εγγύτητα/ υποστήριξη και επιβράβευση (ο οργανισμός ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και βέλτιστων πρακτικών, αναπτύσσει ένα σύστημα επιβράβευσης, βελτιώνει τις συνθήκες εργασίας, παρέχει κοινωνική υποστήριξη, δίνει μεγάλη προσοχή στην υγειονομική περίθαλψη, την ασφάλεια και την αναψυχή, δημιουργεί κανάλια επικοινωνίας για αξιώσεις και προσφορές και διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης του προσωπικού), τείνουν να θεωρούν ότι υπάρχουν θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζόμενων (λογικό εύρημα).

Επιπλέον οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τον παράγοντα διαδικασίες τείνουν να θεωρούν ότι ο οργανισμός έχει καλή απόδοση σε επίπεδο κοινωνικής ευθύνης (προσφέρει

στην τοπική κοινωνία, παρακολουθεί τις απόψεις και τα παράπονα των πολιτών και άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, συνεργάζεται συστηματικά με ιδιωτικές εταιρείες και ΜΚΟ, αναλύει τα αποτελέσματα των εξωτερικών ελέγχων και αναλύει τις συνεργασίες του). Συνεπώς και πάλι ο παράγοντας διαδικασίες φαίνεται πολύ σημαντικός, όπως προκύπτει και σε επίπεδο αντιληπτής απόδοσης του οργανισμού.

Κάτι άλλο που καταδείχθηκε, είναι ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται θετικά τον παράγοντα συνεργασίες/ πόροι (θεωρούν ότι ο οργανισμός διαθέτει επαρκή χρηματοοικονομική ασφάλεια, ότι όλοι οι πόροι σχεδιάζονται και διαχειρίζονται, γίνεται εξοικονόμηση ενέργειας και υλικών πόρων και διαχείριση αποβλήτων, οι πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση είναι διαθέσιμες για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος, ο οργανισμός βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση για νέες αποδοτικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ και οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι υπό έλεγχο) τείνουν να θεωρούν ότι ο οργανισμός έχει θετική απόδοση σε σημαντικές διαστάσεις. Συνοψίζοντας, στη διερεύνηση του μοντέλου CAF, ο παράγοντας διαδικασίες φάνηκε να είναι ο πιο σημαντικός σε επίπεδο επεξήγησης: συνδέθηκε σημαντικά με την αντιληπτή επικέντρωση στον πολίτη, με τα θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζόμενων, με την αντιληπτή απόδοση σε επίπεδο κοινωνικής ευθύνης και με την αντιληπτή απόδοση του οργανισμού.

Σε ότι αφορά την έννοια της συμμετοχής, πάλι ο παράγοντας διαδικασίες, φάνηκε να επιδρά σημαντικά στην αντιληπτή συμμετοχή των εργαζόμενων. Επιπρόσθετα αυτοί που πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες περαιτέρω εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης και ότι υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εργασίας για άνδρες και γυναίκες, εκπρόσωπους διαφορετικών θρησκειών και εθνικοτήτων, τείνουν να θεωρούν ότι έχουν συμμετοχή σε σημαντικές διαστάσεις της εργασίας τους.

Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι ένας οργανισμός που είναι ανοιχτός στη γνώση και την ανάπτυξη, διαθέτει εργαζόμενους με θετικές αντιλήψεις ως προς τη συμμετοχή τους. Ο παράγοντας διαδικασίες (όπως τονίστηκε) και ο παράγοντας της αντιληπτής αποδοχής και δυνατότητας εξέλιξης εκφράζουν το ίδιο πράγμα: ένα οργανισμό που έχει ένα περιεκτικό όραμα και ένα ελκυστικό/ ανυψωτικό στόχο. Πάνω από διακρίσεις (εθνικότητας, φύλου κ.ά.), αγκυλώσεις (σε σχέση με την εισροή ιδεών από εξωτερικά μέρη) και πολιτικές συμπεριφορές (ευνοιοκρατία κ.ά.), υπάρχει ένας κοινός σκοπός (η βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών) και αυτό φαίνεται να είναι πολύ σημαντικό. Μπορεί να ειπωθεί, ότι αυτό είναι κάτι θεμελιώδες που λείπει από τον ελληνικό δημόσιο τομέα: η πίστη των

υπαλλήλων στην ύπαρξη ενός αληθινού, κοινού σκοπού, πάνω από σκοπιμότητες, αλλαγές, μικροπολιτικές κ.ά.

Επιπλέον μπορεί να συνδεθεί και με την αντιληπτή δικαιοσύνη και με την έλλειψη παρακίνησης και προσπάθειας. Μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητό, ότι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι δεν υπάρχει ένας σκοπός (ή όραμα) που να υποστηρίζεται έμπρακτα από την ηγεσία (ή υπάρχει μια ασαφής πορεία προς την επιβίωση), μπορεί να τείνουν να θεωρούν ότι πολλές αποφάσεις δεν είναι ξεκάθαρο γιατί λαμβάνονται. Συνεπώς η ΔΟΠ και ο στόχος της συνεχούς βελτίωσης, μπορεί να λειτουργήσουν πολύ ουσιαστικά ως ένα βαθύ (υπό την έννοια ότι ικανοποιεί βαθύτερες ανάγκες) σκοπό, που επιδρά σημαντικά στις εργασιακές στάσεις γενικά.

Στον υπό μελέτη οργανισμό, φαίνεται να υπάρχει μια συνεπής αναντιστοιχία ανάμεσα στις αντιλήψεις των προϊσταμένων και των υπαλλήλων. Οι προϊστάμενοι τμημάτων τείνουν να βαθμολογούν σημαντικά υψηλότερα σχεδόν όλες τις διαστάσεις της απόδοσης και της λειτουργίας του οργανισμού. Επομένως μια πρώτη πρόταση, είναι να βρεθεί τρόπος να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα, που μπορεί να επηρεάζει αρνητικά τις σχέσεις προϊστάμενων και εργαζομένων. Από τη θεωρητική επισκόπηση μάλιστα προέκυψε, ότι η συμπεριφορά των προϊσταμένων μπορεί να είναι κρίσιμος παράγοντας επιρροής της επιτυχίας του εγχειρήματος της εισαγωγής της ΔΟΠ. Φαίνεται ότι αποτελούν ένα κρίσιμο σημείο της «αλυσίδας αλλαγής» και τυχόν αντιστάσεις από εκεί, μπορεί να μεταφερθούν στο προσωπικό (και να μη συμμετέχει ενεργητικά).

Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι βαθμολογήσεις των συμμετεχόντων ήταν αρκετά μέτριες (μεταξύ περίπου 2.5 και 3), επομένως δε φαίνεται να ανταποκρίνονται οι παράγοντες του μοντέλου, στην πραγματικότητα του υπό μελέτη οργανισμού. Όπως τονίστηκε και στη θεωρητική ανασκόπηση, υπάρχουν αρκετά και σοβαρά εμπόδια σε ότι αφορά την εφαρμογή της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα. Η δέσμευση της ηγεσίας, η αντίσταση των προϊσταμένων και η αλλαγή της κουλτούρας είναι ίσως οι πιο σημαντικοί. Στην παρούσα εργασία ο παράγοντας της ηγεσίας δε φάνηκε να είναι σημαντικός παράγοντας επιρροής, ούτε σε επίπεδο αποτελεσμάτων του μοντέλου, ούτε σε επίπεδο εργασιακής συμμετοχής. Επιπρόσθετα, φάνηκε ότι υπάρχουν σημαντικά και συνεπή χάσματα σε ότι αφορά τις αντιλήψεις των προϊσταμένων και των εργαζομένων (και όχι των προϊσταμένων διεύθυνσης), ενώ οι διαδικασίες και η θεώρηση του οργανισμού ως ένα ανοιχτό περιβάλλον μάθησης, εξέλιξης και βελτίωσης φάνηκαν οι πιο σημαντικοί παράγοντες.

Η πιο βασική πρόταση της εργασίας είναι η έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι πολύ σημαντικό να καλλιεργηθεί σταδιακά, μια κουλτούρα ποιότητας, η οποία να είναι ανοιχτή, ακμάζουσα και συμβατή με τη συνεχή βελτίωση, το ομαδικό πνεύμα και την ανάπτυξη της γνώσης. Αυτό είναι ίσως το πιο σημαντικό εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί, ώστε να παρατηρηθούν σημαντικά, θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των αρχών του υπό μελέτη μοντέλου. Η εσωτερική (εντός του κάθε οργανισμού), θεώρηση/ οπτική ενός κλειστού, γραφειοκρατικού οργανισμού, όπου τα «πράγματα γίνονται έτσι από πάντα» και δεν υπάρχει ανοιχτή ανταλλαγή γνώσης και ειλικρινής επιθυμία για συμμετοχή των εργαζόμενων, πρέπει να αντικατασταθεί από βεβαιότητες (πεποιθήσεις και στάσεις) συμμετοχής, δεκτικότητας στο νέο, διαφάνειας και συνεχούς, συλλογικής προσπάθειας για βελτίωση και κοινωνική προσφορά. Αυτό βέβαια δεν είναι καθόλου εύκολο να επιτευχθεί, αλλά ίσως είναι μονόδρομος. Ταυτόχρονα ο ρόλος της συμπεριφοράς των προϊσταμένων πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα καθώς φαίνεται να είναι καταλύτες της διαδικασίας αλλαγής.

Η συμμετοχή των εργαζόμενων στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ είναι κεντρικής σημασίας. Χωρίς αυτούς, δεν μπορεί να αναπτυχθεί η απαραίτητη γνώση (σιωπηρή ή ρητή) και δεν μπορούν να εκφραστούν και να τεθούν στο πλαίσιο διαρκούς διαλόγου (να αναδυθούν και να αξιοποιηθούν), οι ιδέες που θα οδηγήσουν σε καινοτομίες ποιότητας και βελτίωσης των διεργασιών. Είναι απαραίτητο να συνδυαστούν οι γνώσεις και οι διαφορετικές προοπτικές όλων των τμημάτων, ώστε να υπάρχει συνεχής αναβάθμιση της γνώσης και των ικανοτήτων εντός του οργανισμού, σε ότι αφορά την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η ΔΟΠ αναμένεται να επιφέρει θετικές αλλαγές: αρκεί να δομηθεί στη βάση της συμμετοχής, της εμπλοκής των εργαζόμενων και της αύξησης της οργανωσιακής καινοτομίας (και δημιουργικότητας) και όχι στη βάση της υποχρεωτικής συμμόρφωσης σε ένα σύστημα αρχών.

Κάποιες ενέργειες που μπορούν να γίνουν είναι οι εξής:

- οι αξίες της συνεχούς βελτίωσης, της δεκτικότητας σε ιδέες (είτε από εργαζόμενους, είτε από άλλες ομάδες ενδιαφέροντος εκτός οργανισμού), της ενδυνάμωσης και της μη ύπαρξης διακρίσεων πρέπει να τονιστούν, να ξεκαθαριστούν και να αναφέρονται συνεχώς σε όλα τα επίπεδα (και να συνδέονται με συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών σε επίπεδο ηγεσίας και προϊσταμένων). Αυτό μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες ουσιαστικής αλλαγής σε επίπεδο αξιών, στάσεων και συμπεριφορών

- πολύ σημαντικό είναι να γίνουν σταδιακές αλλαγές (όχι απότομες) και να ληφθεί σοβαρά υπόψη η υπάρχουσα κουλτούρα (ενδεχομένως να πρέπει να τονιστούν κάποια νέα στοιχεία περισσότερο που να συνταιριάζουν με ορισμένες διαστάσεις της υπάρχουσας κουλτούρας). Επίσης, πρέπει να ευθυγραμμίζονται οι πρακτικές, τα εργαλεία μάνατζμεντ και οι στρατηγικές με τις αξίες που τονίζονται και επικοινωνούν.
- ίσως το όραμα και οι αξίες να είναι πιο σημαντικές (σε πρώτο στάδιο) από τα εργαλεία του μάνατζμεντ και τις διεργασίες. Ενδεχομένως αφού επικοινωνηθεί το όραμα της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας να ακολουθήσουν ζυμώσεις και εσωτερικές διαδικασίες, ώστε να βρεθούν (μέσω ομαδικής εργασίες) οι νέες πρακτικές που μπορεί να ταιριάζουν σε κάθε οργανισμό. Συνεπώς αντί να επιβληθούν αρχικά οι διεργασίες και να αναμένεται να γίνουν αποδεκτές, μπορεί να είναι αποτέλεσμα σταδιακής ώσμωσης εντός οργανισμού). Επομένως μέσω της πραγματικής συμμετοχής σε επίπεδο λήψης αποφάσεων, μπορούν να οργανωθούν οι νέες διεργασίες (ή να εκκινήσουν κάποιες αλλαγές που θα ελέγχονται στη συνέχεια)
- η κουλτούρα θα πρέπει να γίνει προτεραιότητα της ηγεσίας και να βρεθεί τρόπος μέτρησης και αξιολόγησής της (αλλά να υπάρχει και συγκεκριμένη λογοδοσία). Επίσης μπορούν να δημιουργηθούν ομάδες κουλτούρας, που θα εμπλακούν ενεργητικά με την παρακολούθηση των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας και θα συντάσσουν σχετικές προτάσεις βελτίωσης
- μπορούν να αναλυθούν οι ομάδες ενδιαφέροντος και να υπάρξει επικοινωνία του οράματος προς αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει συνεχής διαβούλευση και λογοδοσία, και οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται περισσότερο υπόλογοι (ή να θεωρούν ότι η αλλαγή είναι πραγματική, καθώς ανακοινώθηκε)

Σε επίπεδο εργαζόμενων, είναι πολύ σημαντικά τα εξής:

- η εκπαίδευση, ώστε να ενισχυθεί η αντιληπτή αυτό-αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και να αισθάνονται ικανοί, προετοιμασμένοι και ότι έχουν αυξημένο έλεγχο σε ότι αφορά τις σχεδιαζόμενες αλλαγές (έχουν τα απαραίτητα εφόδια να ανταποκριθούν επιτυχώς). Κάτι κεντρικής σημασίας είναι να υπάρχει μια διάχυτη επικέντρωση στις διεργασίες και όχι στα άτομα (αυτό μπορεί να αφορά και την κουλτούρα ποιότητας). Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να καλλιεργηθεί μια αίσθηση

κοινής ευθύνης και να ξεπεραστούν φόβοι σε επίπεδο έκφρασης ιδεών και ανάληψης πρωτοβουλιών.

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να ερωτώνται επίσημα και ανεπίσημα, να λαμβάνονται υπόψη οι ιδέες τους και να υπάρχει αναγνώριση, επιβράβευση και εκτίμηση (επίσημη και ανεπίσημη). Η αναγνώριση, η εκτίμηση και η δίκαιη ανταμοιβή (μη χρηματική) είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες δημιουργίας ενός θετικού και ακμάζοντος οργανωσιακού περιβάλλοντος (μπορεί να υποστηριχθεί ότι μπορεί να μην διασφαλίζουν την επιτυχία, αλλά η έλλειψή τους σχεδόν βέβαια θα οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα)
- Οι ομάδες μπορεί να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών και στην αύξηση της γνώσης, ειδικά αν χαρακτηρίζονται από ετερογένεια (ώστε να υπάρχουν ποικίλες γνώσεις και προοπτικές). Οι ομάδες και το ομαδικό πνεύμα αποτελούν μια σημαντική διάσταση/ αρχή της ΔΟΠ και πρέπει να
- Η επικοινωνία πρέπει να είναι πολυεπίπεδη (από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και πλάγια), ανοιχτή (χωρίς εμπόδια) και να ενθαρρύνεται η ανταλλαγή γνώσεων και προοπτικών (όπως έχει τονιστεί). Επιπλέον είναι κρίσιμης σημασίας να επικοινωνούν αποτελεσματικά και συστηματικά τα οφέλη της ΔΟΠ σε επίπεδο αύξησης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και εκπλήρωσης της αποστολής των δημόσιων λειτουργών. Κάτι άλλο που θα πρέπει να τονιστεί είναι οι προσδοκίες των εργαζόμενων. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι τα αποτελέσματα και ο ορίζοντας είναι μακροπρόθεσμος και θα εξαρτηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό από αυτούς και το βαθμός συμμετοχής τους.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Ο βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι η χρησιμοποίηση δείγματος ευκολίας, κάτι που μπορεί να συμβάλλει στη μείωση της αξιοπιστίας των ευρημάτων και της δυνατότητας γενίκευσης στον υπό μελέτη πληθυσμό. Σε σχέση με μελλοντικές έρευνες προτείνεται η διενέργεια ποσοτικών ερευνών και σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες και η διερεύνηση της επίδρασης των enablers του μοντέλου CAF στην παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων.

Βιβλιογραφία

Abo, T. (1995), “A comparison of Japanese 'hybrid factories' in U.S., Europe and Asia”, *Management International Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 79-93.

Agus, A. (2005), “The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronics Companies”, *Singapore Management Review*, vol. 27, No. 1, pp. 87-105.

Ahire, S. L., Golhar, D. Y. and Waller, M. A. (1996), “Development and validation of TQM implementation constructs” Decision Sciences, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.

Ahmed PK (1998), “Culture and climate for innovation”, *Eur. J. Innov. Manage.*, 1(1): 30-43.

Ajmal, M., Tuomi, V., Helo, P. & Sandhu, M. (2016), “TQM Practices in Public Sector: Case of Finnish Healthcare Organizations”, *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 8(1).

Aldmour, R., Hammdan, F., Dmour, H., Alrowwad, A., & Khwaldeh, S. (2017), “The Effect of Lifestyle on Online Purchasing Decision for Electronic Services: The Jordanian Flying E-Tickets Case”, *Asian Social Science*, 13(11), 157-169.

Al-Qahtani, N., Alsheh, S. & Aziz, A. (2015), “The impact of Total Quality Management on organizational performance”, *European Journal of Business and Management, Vol.*7, No.36.

Alvesson M. (1993), “Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity”, *J. Manage. Stud*., 30(6): 997-1015.

Al-Mabrouk K (2006), “Critical Success Factors Affecting Knowledge Management Adoption: A Review of the Literature”, *Innovations in Information Technology*, IEEE Xplore pp.1-6

Anderson EW, Fornell C, Lehmann DR (1994), “Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden”, *J. Mark*. 58:53-66.

Anderson TJ (2000), “Strategic planning autonomous actions and corporate performance”, *Long Range Plan*. 33(2): 184-200

Bayo-Moriones, Merino-Diaz de Cerio, J (2001), “Quality management and high-performance work practice: Do they coexist”, *Int. J. Prod. Econ*. 73(3): 251-59.

Beijerse R.P. (2000), “Knowledge Management in small and medium sized companies: Knowledge management for Entrepreneurs”, *J. Knowledge Manage*., 4(2): 162-179.

Bemowsky, K. (1992), “The quality glossary”, *Quality Progress*, Vol. 25, No. 2, pp. 18-29.

Berings, D. (2000), “Integrale kwaliteitszorg in een hogeschool. Kansen en bezwaren, geformuleerd vanuit meervoudig perspectief”, *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 18, 177-202.

Berings, D. (2001), Omgaan met concurrerende waarden als voorwaarde tot de ontwikkeling van integrale kwaliteitszorg in het hogescholenonderwijs in Vlaanderen. Doctoraal Proefschrift K.U.Leuven. Brussel: EHSAL.

Berings, D. (2006), Concurrerende waarden: een intrigerend en integrerend concept voor het bestuderen en vormgeven van organisatieverandering. In J. Hovelynck, S., De Weerdt, S. & A. Dewulf A. (Red.) Samen leren en werken in en tussen organisaties. (pp. 159-185). Leuven: Lannoo Campus

Berings, D. (2008a), “IKZ als denk-en handelingskader voor interne en externe kwaliteitszorg in het hoger onderwijs. Inspirerend of achterhaald?”, *HUB Research Papers*, 22.

Berings, D. (2008b), Werken met waarden. De moeite waard. H-ogelijn, 16 (themanummer), 53-60.

Berman, Evan M. & West, Jonathan P. (1995b), “TQM in American Cities: Hypotheses Regarding Commitment and Impact”, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 5 (April): 213-230

Bertram, D. (1993), The Role of Junior and Middle Level Management in TQM, Letchworth: Technical Communications (Publishing) Ltd.

Black SA, Porter CJ (1996), "Identification of the critical factor of TQM", *Decision Sci*. 27(1): 1-21.

Boon Ooi, K., Abu Bakar, N., Arumugam, V., Vellapan, L. and Kim Yin Loke, A. (2007), "Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis", International *Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 62-77.

Brah SA, Wong JL, Rao BM (2000), "TQM and business performance inβ the service sector: a Singapore study", *Int. J. Oper. Prod. Manage*. 20(11): 1293-1312.

Butler, D. (1996), A comprehensive survey on how companies improve performance through quality efforts, CA: David Butler Associates, Inc.

Calantone R, Garcia R, Droge C (2003), "The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategic Planning", *J. Prod. Innov. Manage*., 20(2): 90-103.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999), Diagnosing and changing organizational culture, Reading: Addison-Wesley

Carayannis E.G., Alexande,r J. & Loannidis A. (2000), "Leveraging knowledge, learning and innovation in forming strategic government university-industry (GUI) R&D partnership in the US, Germany and France", *Technovation*, 20(9): 477-488

Chong CW, Chong SC, Yeow PHP (2006), "KM implementation in Malaysian telecommunication industry", *Ind. Manage. Data Syst*. 106(8): 1112-1132.

Cohen, Steven, and Brand, Ronald (1993), Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World, San Francisco: The Jossey-Bass Public Administration Series.

Cohen, Steven, and Eimicke, William (1994), "Project-Focused Total Quality Management in the New York City Department of Parks and Recreation", *Public Administration Review*, 54 (September/October): 450-456.

Connor, Patrick E. (1997), "Total Quality Management: A Selective Commentary on its Human Dimensions, with Special Reference to Its Downside", *Public Administration Review*, 57 (November/December): 501-509.

Copur, H. (1990), "Academic professionals: A study of conflict and satisfaction in professoriate", *Human Relations*, 43, 113-127.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (1999), "Employee participation and assessment of an organizational change intervention: a three-wave study of Total Quality Management [online]", London: LSE Research Online. Available at: http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000835.

Dale, B. G., Boaden, R. J. & Lascelles, D. M. (1994), "Total quality management: an overview", in Dale, B. G. (Ed.), Managing quality, Prentice Hall International, Herts, pp. 3-40.

Dar-El EM (1997), "What we are really need is TPQM", *Int. J. Prod. Econ*. 52(2): 5-13

Darroch J (2003), "Developing A Measure of Knowledge Management Behavior and Practices", *J. Knowledge Manage*. 7(5): 41-54.

Davis, D. and Fisher, T. J. (1994), "The pace of change: A case study of the development of a total quality organization", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 8, pp. 5-18.

Dean JW, Bowen DE (1994), "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", *Acad. Manage. Rev*. 19(3): 392-418.

Dellana, S.A. and Hauser, R.D. (1999), 'Toward defining the quality culture', *Engineering Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp.11–15.

Deming, W. E. (1986), Out of the crisis, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Devenport TH, Volpel SC (2001), “The rise of knowledge towards attention management*”, J. Knowledge Manage.* 5(3): 212-21.

Dougherty, D. (2001), “Organizing practice-based knowledge in service organizations”, *Academy of Management Proceedings*, paper TIM:C1.

Douglas, T.J. & Judge, W.Q. (2001) 'Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration', *Academy of Management Journal,* vol. 44, no. 1, pp. 158-169.

Dow, D., D. Samson, and S. Fort. (1999), “Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?”, *Production and Operations Management*, 8, no. 1: 1-27.

Ehigie B O, Akpan RC (2004), “Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of total quality management Leadership”, *Organ. Dev. J.* 25(1): 24-40

Ellinger AD, Bostrom RP (1999), “Managerial coaching behaviors in learning organizations”, *J. Manage Dev*. 18(9): 752-771.

Evans JR, Lindsay WM (1995), The management and control of quality, New York: West Publishing.

Fang SC, Tsai FS, Chang KC (2005), “Knowledge sharing routines, task efficiency, and team quality in instant service-giving settings”, *J. Amer. Acad. Bus. Cambridge*. 6(1): 62-67.

Feigenbaum, A. V. (1956), "Total quality control", *Harvard Business Review,* Vol. 34, No. 6, pp. 93-101.

Feigenbaum, A. V. (1961), Total quality control, New York: McGraw-Hill.

Filippini R. (1997), “Operation management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM”, *Int. J. Oper. Prod. Manage*. 17 (7): 655-670.

Fisher, T.J. (1992), "The impact of quality management on productivity", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 9, 44-52.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974), "Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria", *Psychological Review*, 81, 59-74.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G. and Sakakibara, S. (1994), "A framework for TQM research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 339-366.

Flynn, B., R. Schroeder, and S. Sakakibara. (1995), "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, 26, no. 5: 659-691.

Forsyth, P. (1995), 101 Ways to be a Better Manager, Singapore: Heinemann Asia.

Frank, D., Angel, R. M. L., & Barrie, G. D. (1999), "TQM in public organizations: an examination of the issues", *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(4), 265-274.

Fryer, J.K., Antony, J. and Douglas, A. (2007), "Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings", *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 5, pp. 497-517

García-Bernal, J. et al. (2003), "Total Quality Management in Firms: Evidence from Spain", *The Total Quality Management Journal*, vol. 11, No. 3, pp. 20-34.

Grandzol John, Gershon Mark (1997), "Multiple Decision Making", *Quality Progress*, 69-73.

Garvin, D. A. (1988), Managing quality, New York: The Free Press.

Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M., Farahmandian, A. (2013), "Total Quality Management and Organizational Performance", *American Journal of Industrial Engineering*, Vol. 1, No. 3, 46-50

Gilbert, J.D. (1992), “TQM flops: A chance to learn from the mistakes of others”, *National Productivity Review*, 11, 491-499.

Grant, R.M. (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Manage. J. (Winter Special Issue on Knowledge and the Firm*), 17: 109–122

Grant, R.M., Shani, R. & Krishnan, R. (1994), “TQM’s Challenge to management theory and practice”, *Sloan Management Review*, Winter, 25-35.

Graham, J.W., & Verma, A. (1991), “Predictors and moderators of employee responses to employee participation programs”, *Human Relations*, 44, 551-568.

Grata, Joe (2003), “Getting Around: PennDOT Leadership Reads the Voice of the People”, Pittsburgh Post-Gazette, Sunday, September 07, 2003.

Grandzol, J. R. and Traaen, T. (1995), “Using mathematical programming to help supervisors balance workloads”, I*nterfaces*, Vol. 25, No. 4, pp. 92-103.

Guimareas, T. (1996), “TQM’s impact on employee attitude”, *The TQM Magazine*, Vol. 8 No. 1, pp. 20-5.

Gupta B, Iyer LS, Aronson JE (2000), “Knowledge Management: Practices and Challenges”, *Ind. Manage. Data Syst*. 100(1): 17-21.

Gustafsson, A., L. Nilsson, and M. D. Johnson. (2003), “The role of quality practices in service organizations”, *International Journal of Service Industry Management*, 14, no. 2: 232-244.

Hackman, R., and R. Wageman. (1995), “Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues”, *Administrative Science Quarterly* (June): 309-342.

Harvey, L., & Stensaker, B. (2008), “Quality Culture: understandings, boundaries and linkages”, *European Journal of Education*, 43, 4, 427-442.

Hettiararchchi, H. & Jayarathna, S. (2014), "The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka", *Journal of Business and Management*, 16(4), PP 74-83.

Hindl, T. (2006), Menadžment, Pojmovnik, Od A to Z, Koncepti i ideje koje su oblikovali opšti menadžment, Novi Sad: Adizes

Hitt, M., & Ireland, R. (2002), "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 3-15.

Helms, M., Williams, A. & Nixon, J. (2001), "TQM principles and their relevance to higher education: The question of tenure and post-tenure review", *International Journal of Educational Management*, 15(7).

Hoang DT, Igel B. Laosirihongthong T (2006), "The impact of total quality management on innovation: findings from a developing country*", Int. J. Qual. Reliability Manage*. 23(9): 1092-1117.

Holsapple C.W. & Joshi, K.D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *J. Strategic Info. Syst*. 9(3): 235-261

Horak, B.J. (2001), "Dealing with human factors and managing change in knowledge management: a phased approach", *Top Health Info. Manage.* 21(3): 8-17.

Houtveen, A.A.M., Voogt, J.C., & van der Vegt, A.L. (1996), Zo zijn onze manieren: onderzoek naar de organisatiecultuur van scholen, Utrecht: Universiteit Utrecht.

Hsieh, A.-T., Chou, C.-H., & Chen, C.-M. (2002), "Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality management to the public sector: *Total Quality Management*, 13(7), 899-912.

Hsu S-H, Shen H-P (2005), "Knowledge management and its relationship with TQM", *Total Qual. Manage. Bus. Excell*. 16(3): 351-361

Hsu M-H, Ju T-L, Yen C-H, Chang C-M (2007), "Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations", *Int. J. Hum. Comput. Stud*. 65(2): 153-169

Hyde, A.C. (1995), "Changing Concepts, Goals, and Methods in Improving Customer Service Quality", *The Public Manager: The New Bureaucrat*, 24 (Fall): 45-54.

Igbaria, M., Parasuraman, S. and Badawy, M.K. (1994), "Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel", *MIS Quarterly*, Vol. 18 No. 2, pp. 175-201

Ishikawa, K. (1985), What is total quality control? The Japanese way, New York: Prentice-Hall.

Ishikawa, K. (1989), "How to apply companywide quality control in foreign countries", *Quality Progress*, Vol. 22, No. 9, pp. 70-74.

Ishikawa, K. (1990), Introduction to quality control, Tokyo: 3A Corporation.

Janićijević N. (2004), Upravljanje organizacionim promenama, prvo izdanje. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Jancikova, A. & Brychta, K. (2008), "TQM and Organizational Culture as significant factors in ensuring competitive advantage: a theoretical perspective", *Economics & Sociology*, Vol. 2, No 1.

Jauch, L. R., and R. A. Orwig. (1997), "A violation of assumptions: Why TQM won't work in the ivory tower", *Journal of Quality Management*, 2, no. 2: 279-299.

Juran, J. M. (1989), Juran on Leadership for Quality, New York: Free Press.

Juran, J. M. (Ed.) (1995), A history of managing for quality, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.

Ju, T. L., Lin, B., Lin, C., Kuo, H. (2006), “TQM critical factors and KM value chain activities”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 373-393.

Kabak, K.E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S. & Tuncer, G. (2014), “Strategies for employee job satisfaction: a case of service sector”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences,* Vol. 150, pp. 1167-1176.

Kanungo, R.N. (1982), “Measurement of job and work involvement”, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 67 No. 3, pp. 341-9.

Kaplan, D., Birmingham, C. & Ferris, G.R. (1998), Influence and politics in organizational quality contexts. In D.B. Fedor & S. Ghosh (Eds.), Advances in the Management of Organizational Quality (Vol 3, pp. 287-320), Greenwich, CT: JAI Press.

Karia, N. and Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2006), “The effects of Total Quality Management practices on employees’ work-related attitudes”, *The TQM Magazine,* Vol. 18 No. 1, pp. 30-43

Kekäle, T. (1998), The effect of organizational culture on successes and failures in implementation of some total quality management practices University of Vaasa: Acta Wasenia no. 65. Industrial Management 1.

Kekale, T., Fecikova, I., & Kitaigorodskaia, N. (2004), “To make it 'total': Quality management over subcultures”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8), 1093-1108.

Kelly M. J. (1997), Upravljanje ukupnom kvalitetom (Total Quality Management), Kako i što”. Zagreb: Program za visokoučinkovito poslovanje.

Kevin, B., Kristal Jia, H., & Robert, R. (2011), “The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814

Khan, M.N., Malik, S. & Janjua, S.Y. (2019) "Total Quality Management practices and work-related outcomes: A case study of higher education institutions in Pakistan",

International Journal of Quality & Reliability Management, https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2018-0097.

King, C. A. (1987), "A Framework for a Service Quality Assurance System." *Quality Progress*, 20, 27-32.

Kotler F. (2004), Marketing od A to Z, 80 pojmova koje svaki menadžer treba da zna. Novi Sad: Adizes.

Klagge, Jay (1997), "The Reinvention Trail: An Account of One State Agency's Journey", *Public Administration Quarterly*, 20 (Winter): 433-448.

Kravchuk, R. S., & Leighton, R. (1993), "Implementing Total Quality Management in the United States", *Public Productivity & Management Review*, 17(1), 69

Krone, R. (1991), "Symposium introduction total quality management TQM: Achievements, potentials, and pitfalls", *Journal of Management Science & Policy Analysis*, 8,195-2

Kujala, J.Y. (2002), Quality management as cultural phenomena-A conceptual model and empirical illustration. Helsinki University of Technology, report no. 25.

Kujala, J.Y. & Lillrank, P. (2004), "Total Quality Management as a Cultural Phenomenon", 4 *QMJ*, 11(4).

Lawler, E.E. (1994), "Total Quality Management and employee involvement, Are they compatible?", *Academy of Management Executive*, 8, 68-76.

Lemos AD, Porto AC (1998), "Technological forecasting techniques and competitive intelligence: tools for improving the innovation process", *Ind. Manage. Data Syst*. 98(7): 330-337

Lin H.F.& Lee G.G. (2004), "Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior", *Manage. Decision*, 42(1): 108-25

Lin H F (2007), “Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study”, *Int. J. Manpower*. 28(4): 315-332.

Lillrank, P., and H. Kostama. (2001), “Product/process culture and change management in complex organizations”, *International Journal of Technology Management*, 22, no. 1-3: 73-82.

Lo¨ffler, E. (2001), “Defining quality in public administration”, paper presented at UNPAN (United Nations Public Administration Network), The 9th NISPAcee Annual Conference: Government, Market and the Civil Sector: The Search for a Productive Partnership, Riga, Latvia, United Nations, New York, NY, 10-12 May.

Luburić, R. (2014), “Total Quality Management as a Paradigm of Business Success”, *Journal of Central Banking Theory and Practice*, Vol.3 No.1, pp. 59-80

Luthans, F. (1995), Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill/

Manley, J.E. (1998), “Symbol, ritual, and doctrine: The cultural tool kit of TQM”, *Journal of Quality Management*, 3: 175-191.

Mani, Bonnie G. (1995), “Old Wine in New Bottles Tastes Better: A Case Study of TQM Implementation in the IRS”, *Public Administration Review*, 55 (March/April): 147-158.

Manz, C.C., Keating, D.E., & Donnellon, A. (1990), “Preparing for organizational change to employee self-management: The managerial transition”, *Organizational Dynamics*, 19, 15-26.

MacDonald, J. (1993), TQM: Does it Always Work? Letchworth: Technical Communications (Publishing) Ltd.

Martínez-Lorente, A., Dewhurst, F., & Dale, B. (1998), “Total quality management: Origins and evolution of the term”, *The TQM Magazine*, 10(5).

Mayerson, D., & J. Martin. (1987), “Cultural change: An integration of three different views”, *Journal of Management Studies*, 24, no. 6: 623-648.

McNabb, D. E., and F. T. Sepic (1995), "Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change", *Public Productivity and Management Review,* 18, no. 4: 369-38

Mele C, Colurcio M (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *Int. J. Qual. Reliability Manage*. 23(5): 464-489

Milakovich, Michael (1990), "Enhancing the Quality and Productivity of State and Local Government", *National Civic Review,* 79 (May/June): 266-276.

Milakovich, M. E. (1991), "Total Quality Management in the Public Sector", *National Productivity Review,* Vol. 10, No. 2, pp. 195-213.

Molina L M, Montes FJL, Ruiz-Moreno A (2007), "Relationship between quality management practices and knowledge transfer", *J. Oper. Manage*. 25: 682-701.

Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler, E.E. & Ledford, G.E. (1995), "Total quality management, Practice and outcomes in the largest US firms", *Employee Relations*, 17, 26-41.

Motwani J. (2001), "Critical factors and performance measures of TQM", *TQM Mag*. 13(4): 292-300

Mullins L.J. (1996), Management and Organizational Behavior, London: Pitman Publishing.

Nair A. (2006), "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development", *J. Oper. Manage.* 24: 948-975

Nonaka I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organ. Sci*. 5(1): 14-37

Nonaka I. & Takeuchi H. (1995), The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations. New York: Oxford University Press.

Northlink College, (2015)." QUALITY ASSURANCE [Adobe Digital Editions version]. Retrieved fromhttp://www.northlink.co.za/Qms.aspx. Nunnally, J. (1978). Psychometric methods. (2nd edn). New York: McGraw-Hill.

O'Dell C, Wiig K, Odem P (1999), "Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies", *Benchmarking: Int. J*. 6(3): 202-11.

Ooi, K.M. (2009), "TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework", *African Journal of Business Management*, 3(11), pp. 633-643,

Oltra V (2005), "Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM", *J. Knowledge Manage.* 9(4): 70-86

Osborne, David, and Gaebler, Theodore (1992), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley.

Parker, D. (2012), Service Operations Management: The Total Experience. Cheltenham, Gloucestershire: Cheltenham, Gloucestershire: Edward Elgar Publishing

Parker, D., Waller, K., & Xu, H. (2013), "Private and public services: productivity and performance migration", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 652-664

Plsek, P.E. (1987), "Defining Quality at the Marketing/Development Interface", *Quality Progress*, 20, 28-36.

Poister, Theodore H., and Harris, Richard H. (1997), "The Impact of TQM on Highway Maintenance: Benefit/Cost Implications", *Public Administration Review*, 57 (July/August): 294-302.

Pollock, S. (1993), "The KISS principle works", *Journal for Quality & Participation*, Vol. 16, No. 7, pp. 90-92.

Powell, T. C. (1995), “Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 15-37.

Prajogo DI, Sohal AS (2003), “The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: an empirical examination”, *Int. J. Qual. Reliability Manage*. 20(8): 901-918.

Prajogo DI, Sohal AS (2004), “Transitioning from total quality management to total innovation management: an Australian case”, *Int. J. Qual. Reliability Manage*. 21(8): 861-875.

Quinn, R.E. (1988), Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance, London: Jossey-Bass Publishers

Rago, W. V. (1994), “Adapting total quality management (TQM) to government: Another point of view”, *Public Administration Review*, Vol. 54, No. 1, pp. 61-64.

Rago, W.V. (1996), “Struggles in Transformation: A Study in TQM, Leadership, and Organizational Culture in a Government Agency”, *Public Administration Review*, 56 (May/June): 227-234.

Raković R. (2006), Kvalitetom ka poslovnoj izvrsnosti. Beograd: Energoprojekt, In Graf.

Reger, R., L. Gustafson, S. Demarie, and J. Mullane. (1994), “Reframing the Organization: Why implementing total quality is easier said than done”, *Academy of Management Review* 19, no. 3: 565-584.

Robbins, S.P. (2003), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, USA: Prentice-Hall.

Romano, Catherine (1994), “Report Card on TQM”, *Management Review* 83 (January): 22-25.

Samson D, Terziovski M (1999), “The relationship between total quality management research and operational performance”, *J. Oper. Manage*. 17(4): 393-409.

Santos-Vijande ML, Alvarez LI (2007), “TQM and firm’s performance: An EFQM excellence model research-based survey”, *Int. J. Bus. Sci. Appl. Mange*. 2(2): 21-41.

Saraph, J., G. Benson, and R. Schroeder (1989), “An instrument for measuring the critical factors of quality management”, *Decision Science* 20, no. 4: 810-829.

Scharitzer, D. & Korunka, C. (2000), “New public management: Evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees' and customers' perspectives”, *Total Quality Management*, 11(7):941-953.

Schay, B. W. (1993), “In search of the holy grail: Lessons in performance management”, *Public Personnel Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 649-668.

Schein, E. H. (1992), Organizational culture and leadership, second edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Sila I, Ebrahimpour M (2003), “Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries”, *Int. J. Prod. Res*. 41(2): 235–268

Sila I (2007), “Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study”, *J. Oper. Mange*. 25(1): 83-109.

Soin, S. (1992), Total quality control essentials: key elements, methodologies, and managing for success, New York: McGraw-Hill.

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2006), “Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector”, *Management Decision*, Vol. 44 No. 9, pp. 1277-1304

Spector, P.E. (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stankosky, M. (Ed.) (2005), Creating the discipline of knowledge management, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Staes, P. and Thijs, N. (2005), "Report on the state of Affairs of the common assessment framework (CAF) after five years", *EIPASCOPE*, No. 3, pp. 41-49.

Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A. and Heidler, L. (2010), "10 Years of CAF – more than 2000 CAF users", EIPASCOPE, No. 2, pp. 35-41.

Steel, R.P., Mento, A.J., Dilla, B.L., Ovalle, N.K., & Lloyd, R.F. (1985), "Factors influencing the success and failure of two Quality Circle programs", *Journal of Management*, 11, 99-119.

Stenmark (2002), Group cohesiveness and extrinsic motivation in virtual groups: lessons from an action case study of electronic brainstorming. In: Sprague, R.H. (Ed.), Proceedings of the 35th Hawaii international conference on system sciences, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA. pp. 160-169.

Stewart, G.L., & Manz, C.C. (1997), Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment. In Woodman, R.W and Pasmore, W.A. (Eds.), Research in Organizational Change and Development, (Vol 10, 169-196). Greenwich, CT: JAI Press.

Stuelpnagel, T. R. (1993), "Deja vu: TQM returns to Detroit and elsewhere", *Quality Progress*, Vol. 26, No. 9, pp. 91-95.

Swiss, J. E. (1992), "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government", *Public Administration Review*, 52(4), 356-362.

Sun, H. et al. (2004), The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, No. 2/3, pp. 131-153.

Talib F., and Rahman Z.(2010a), "Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model", *Services Marketing Quarterly*. 31 (3) 363-380.

Tamimi, N., Gershon, M., (1995), "A tool for assessing industry TQM practice versus Deming philosophy", *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 36 No. 1, pp. 27-

32.

Tari JJ, Molina JF, Castejon JL (2007), "The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes", *Eur. J. Oper. Res*. 183: 483-501.

Tata, J. and Prasad, S. (1998), "Cultural and structural constrains of total quality management implementation", *Total Quality Management,* Vol. 9 No. 8, pp. 703-710.

Teh PL, Ooi KB, Yong CC (2008), "Does TQM impact on stressors? A conceptual model", *Ind. Manage. Data Syst.* 108(8): 1029-1044.

Tyasti, A. & Caraka, R. (2017), "A Preview of Total Quality Management (TQM) in Public Services*", E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.9, 3285-3290.

Vakalopoulou, M., Tsiotras, G. & Gotzamani, K. (2013), "Implementing CAF in public administration Best practices in Europe – obstacles and challenges", *Benchmarking an International Journal,* DOI: 10.1108/BIJ-10-2011-0080.

Verma, A., & McKersie, R.B. (1987), "Employee involvement programs: The implications of non-involvement by unions", *Industrial and Labor Relations Review,* 40, 556-568.

Verespej, M.A. (1990), "Worker Involvement-Yea, teams? Not always", *Industry Week*, 289, 104-105.

Wagner, J.A. (1995), "Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups", *Academy of Management Journal*, 38, 152-172.

Wagner, D. B., & Spencer J. L. (1996), The role of surveys in transforming culture: Data, knowledge, and action. In Kraut, A. I. (Eds.), Organizational surveys: Tools for assessment and change. (pp.67-87). San Francisco: Jossey-Bass.

Weihrich H. & Koontz H. (1998), Menadžment. Zagreb: Mate d.o.o.

Westbrook, J. D. (1993), “Organizational culture and its relationship to TQM”, *Industrial Management* (January/February): 1-3.

Weiss, D.J., Darwis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis, MN: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota Industrial Relation Center.

Wilson, D.A. Collier (2000), “An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model”, *Decis sci*, 31 (2) (2000), pp. 361-383.

White, Orion F., Jr., and Wolf, James F. (1995a), “Deming’s Total Quality Management Movement and the Baskin Robbins Problem: Part 1: Is It Time to Go Back to Vanilla?”, *Administration & Society*, 27 (August): 203-225

Woodruff R.B. (1997), “Customer value: the next source for competitive advantage”, *J. Acad. Mark. Sci.* 25(2): 139-53

Wong K.Y. (2006), “Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises”, *Ind. Manage. Data Syst*. 105(3): 261-279.

Wruck, K.H. and Jensen, M.C. (1994), “Science, specific knowledge and Total Quality Management”, *Journal of Accounting and Economics*, 18, 247-287.

Younis, T., Bailey, S., & Davidson, C. (1996), “The application of total quality management to the public sector”, *International Review of Administrative Sciences*, 62(3), 369.

Zairi M. (1997), “Business Process Management: a boundaryless approach to modern Competitiveness”, *Bus. Process Mange. J.* 3(1): 64-80.

Zairi M.& Youssef M.A. (1995), “Benchmarking critical factors for TQM. Part II: empirical results from different regions in the world”, *Benchmark. Qual. Manage. Technol*. 2: 3-19

Zeitz, G. (1996), “Employee Attitudes toward Total Quality Management in an Epa Regional Office”, *Administration & Society*, 28(1), 120–143.

Zeitz, G., R. Johannesson, & J. E. Ritchie. (1997), “An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and validation”, *Group and Organization Management*, 22, no. 4: 414-444.

Zhang, Z. (2000), “Developing a model of quality management methods and evaluation their effects on business performance”, *Total Quality Management*, 11, no. 1: 129-137.

Zupan N, Kase R (2007), “The role of HR actors in knowledge networks”, *Int. J. Manpower* 28(4): 243-259.

Youssef, M.A., Libby, P., Al-Khafaji, A., Sawyer, G. Jr (1998), “TQM implementation barriers in higher education”, *International Journal of Technology Management*, 16, 4, 584-93