



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

“Implementing New Public Management Reforms in Greece:
Benchmarking for Best Practices in the Public Sector”

Της

Ευτυχίας Κεσσοπούλου

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Τσιότρας Γεώργιος

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2023

ΔΗΛΩΣΗ

Η υπογράφουσα, Ευτυχία Κεσσοπούλου, υποψήφια διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και συγγραφέας της παρούσας διατριβής με τίτλο: «Implementing New Public Management Reforms in Greece: Benchmarking for Best Practices in the Public Sector» (Εφαρμόζοντας τις μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελλάδα: Συγκριτική προτυποποίηση πρακτικών αναφοράς στον Δημόσιο Τομέα), δηλώνω υπεύθυνα ότι η εν λόγω διδακτορική διατριβή είναι μία πρωτότυπη ερευνητική εργασία, η οποία έχει σχεδιαστεί και υλοποιηθεί από εμένα και υπό την επίβλεψη των καθηγητών κ. Τσιότρα Γ., κα Γκοτζαμάνη Αικ. και κα Μπέλλου Β. Η παρούσα διατριβή δεν περιέχει αποσπάσματα υλικού που έγιναν αποδεκτά για την απονομή οποιουδήποτε ακαδημαϊκού πτυχίου, διπλώματος ή άλλου συγγράμματος με παρόμοιο τίτλο σε αυτό ή σε οποιοδήποτε άλλο πανεπιστήμιο.

Θεσσαλονίκη, 22/10/2023,

Η δηλούσα,

Ευτυχία Κεσσοπούλου

Σημείωση:

Η παρούσα διδακτορική διατριβή δημοσιεύεται με την άδεια χρήσης CC0 1.0 παγκόσμια

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	xv
ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ	xvii
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	xix
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	xxi
ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΟ ΕΡΓΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ	xxiv
ΣΥΝΟΨΗ	xxv
ABSTRACT	xxvii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	1
1.1.1 ΠΑΡΑΔΟΞΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΠ	3
1.1.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΚΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	5
1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ, ΣΤΟΧΟΙ, ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ...	6
1.2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ	6
1.2.2 ΣΚΟΠΟΣ, ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	7
1.2.3 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ	7
1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	8
1.4 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	10
1.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	11
1.6 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ	13
1.7 ΣΚΙΑΓΡΑΦΩΝΤΑΣ ΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	13
1.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	14
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	15
2.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ, ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Η ΣΠ - ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	15
2.1.1 ΜΕΤΑΒΑΙΝΟΝΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΤΕΧΝΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΣΠ	16

2.1.2	Η ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΗΣ	18
2.1.3	ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΣΜΟΣ, ΜΕΤΑΜΟΝΤΕΡΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	19
2.1.4	Η ΔΕΚΑΕΤΙΑ 1980.....	20
2.1.5	Η ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΜΕΤΑ ΤΟ 1990 ΚΑΙ Η ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΜΕΝΙΔΕΙΑ «ΚΑΘΑΡΗ» ΜΟΡΦΗ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	22
2.2	Η ΕΝΝΟΙΑ	25
2.3	ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	29
2.4	ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΠΟΥ ΑΣΚΗΣΑΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΣΠ.....	30
2.5	ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	32
2.5.1	ΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΟΡΟΣΗΜΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ	33
2.5.2	Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΠ	35
2.5.3	Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	36
2.6	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	37
2.6.1	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ BENCHMARKER ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	38
2.6.1.1	ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ BENCHMARKER ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ.....	39
2.6.1.2	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ BENCHMARKER ΩΣ ΔΡΟΥΣΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ	40
2.6.2	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	41
2.6.3	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΠ.....	42
2.6.3.1	Η ΚΑΛΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΗ (ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕΝΗ) ΚΑΙ ΟΧΙ ΑΠΛΩΣ ΩΣ ΑΝΑΠΑΡΑΓΟΜΕΝΗ (ΑΝΑΚΑΛΥΠΤΟΜΕΝΗ)	43
2.6.3.2	Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΠ....	45
2.6.3.3	Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ.....	47
2.6.3.4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	50
2.6.4	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	51
2.6.5	ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	51
2.6.6	ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΠΙ ΤΗΣ ΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ, ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	52

2.7	Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΡΕΑΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	55
2.7.1	ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΡΙΤΙΚΟ ΡΕΑΛΙΣΜΟ – Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΡΕΑΛΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	55
2.7.2	ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ, ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΚΕΣ, ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΚΡΙΤΙΚΟΥ ΡΕΑΛΙΣΜΟΥ ΜΕ ΤΙΣ ΚΥΡΙΑΡΧΕΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	57
2.7.3	ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ ΚΡΙΤΙΚΟΥ ΡΕΑΛΙΣΜΟΥ	64
2.7.3.1	Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	64
2.7.3.2	ΓΕΝΕΣΙΟΥΡΓΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ, ΑΙΤΙΩΔΕΙΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ, ΑΙΤΙΩΔΗΣ ΕΞΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΣΗ	66
2.7.3.3	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΡΑΣΗ, ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	68
2.7.3.4	ΕΠΑΝΕΠΑΓΩΓΗ (RETRODUCTION)	72
2.7.4	Ο ΚΡΙΤΙΚΟΣ ΡΕΑΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	73
2.7.4.1	ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΡΙΤΙΚΟ ΡΕΑΛΙΣΜΟ ΣΕ ΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΠ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	77
2.8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ	78
3.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	81
3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	81
3.2	ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	82
3.2.1	ΟΝΤΟΛΟΓΙΑ	82
3.2.2	ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ	83
3.3	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	84
3.4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ: Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	87
3.4.1	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	87
3.4.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	87
3.4.3	Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	88
3.4.4	ΜΟΝΑΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	89
3.4.5	ΤΟΠΟΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	89
3.4.6	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ, ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΣΠ.	90

3.5	ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	90
3.5.1	ΣΥΛΛΟΓΗ ΑΡΧΕΙΩΝ (RECORDS)	91
3.5.2	ΗΜΙ-ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	91
3.5.3	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	92
3.6	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	93
3.6.1	ΑΠΑΓΩΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	96
3.7	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	98
3.8	ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ	98
3.9	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	99
4.	Η ΣΠ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	101
4.1	ΙΣΤΟΡΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΣΠ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	101
4.1.1	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ZERO-BASED BUDGET, ΝΟΜΟΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ – ΜΒΟ Κ.ΛΠ.) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	105
4.1.2	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (Π.Χ. ΚΠΑ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	106
4.1.3	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Π.Χ. ISO, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ, ΚΛΠ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	111
4.1.4	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	111
4.1.5	ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	112
4.2	Η ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΣΠ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1 (ΕΥΡΗΜΑΤΑ 1)	115
4.2.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	117
4.3	ΣΥΓΚΥΡΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΠ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΕΥΡΗΜΑΤΑ	118
4.3.1	ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΚΕΙΜΕΝΩΝ (ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ)	118
4.3.2	ΤΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΚΑΙ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΡΟΣ ΜΕΛΕΤΗ	121
4.3.2.1	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ – Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	121
4.3.2.2	ΤΑ ΚΕΙΜΕΝΑ	122

4.4	Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ. ΟΙ «ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ» ΛΟΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΟ 2010 ΚΑΙ ΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ . . .	122
4.4.1	ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ – ΥΠΟ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΚΑΛΥΨΗΣ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	125
4.4.2	Η ΚΡΙΣΗ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ	128
4.4.3	ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – Τ1: ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ / ΔΟΜΕΣ)	128
4.5	Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΡΩΝΤΕΣ. ΟΙ «ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ» ΛΟΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΜΕΤΑ ΤΟ 2011.	129
4.5.1	ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – Τ2: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ	129
4.5.2	ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΜΕ ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	130
4.5.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – Η ΕΠΙΤΑΓΗ ΤΩΝ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΩΝ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ ΤΟΥ 2ΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ	132
4.5.4	ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – Τ3: ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ (ΤΕΛΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ)	132
4.5.5	ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΡΙΤΙΚΟ-ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ – ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΚΠΑ 2013 ΚΑΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΚΠΑ 2012-2019.	133
4.6	Τ4-ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΣΗ/ΜΟΡΦΟΣΤΑΣΗ)	135
4.6.1	ΔΟΜΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	135
4.6.2	ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	136
4.6.3	ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	137
4.7	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΣΑΝ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΠ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	138
4.8	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΠ.	139
5.	ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.	141
5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	141
5.2	ΣΤΑΔΙΟ 1 – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	141
5.2.1	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΣΠ	142
5.2.2	ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ, ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	143
5.2.3	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ: ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.	145
5.2.4	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ: ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΝΕΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ Η ΤΟΥΣ ΥΠΑΡΧΟΝΤΕΣ ΠΟΡΟΥΣ ΜΕ ΝΕΟ ΤΡΟΠΟ	155

5.2.5	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ: ΥΙΟΘΕΤΩΝΤΑΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ (ΔΗΛΑΔΗ ΕΑΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΑΝ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΙΧΑΝ ΕΦΑΡΜΟΣΕΙ ΑΛΛΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ Η ΠΟΥ ΘΕΩΡΗΣΑΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗ ΣΠ)	158
5.2.6	Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ: ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ	159
5.2.7	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	164
5.2.8	ΕΞΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΔΥΘΗΚΑΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΣΠ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	171
5.2.9	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΦΟΝΤΑΙ ΑΝΩΤΕΡΩ	174
5.3	ΣΤΑΔΙΟ 2 – ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ	175
5.3.1	ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ	176
5.3.2	Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	177
5.3.3	ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΣΤΗΚΕ Η ΑΤΥΠΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	178
5.3.4	ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ	179
5.4	ΣΤΑΔΙΟ 3 – ΑΠΑΓΩΓΗ/ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΑΝΑΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	181
5.4.1	ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΡΩΝΤΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΠΕΡΙ ΤΟΥ ΝΟΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΣΠ	183
5.4.2	ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΠ	183
5.4.3	ΚΙΝΗΤΡΑ	185
5.4.4	ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	185
5.4.5	ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΠ	187
5.4.6	ΣΥΝΟΨΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΣΤΑΔΙΟΥ ΑΠΑΓΩΓΗΣ	189
5.5	ΣΤΑΔΙΟ 4 – ΕΠΑΝΕΠΑΓΩΓΗ	191
5.5.1	ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΑΝΕΠΑΓΩΓΗΣ	191
5.5.2	ΕΞΗΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΑΝΕΠΑΓΩΓΗΣ	192
5.5.3	ΑΤΥΠΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΤΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ	192
5.5.4	ΔΟΜΕΣ, ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ	193
5.5.5	ΕΞΗΓΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΣΠ – ΦΑΣΕΙΣ	199
5.5.6	ΣΥΝΟΨΗ	207
5.6	ΣΤΑΔΙΟ 5 – ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΦΗΡΗΜΕΝΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	208
5.6.1	Η ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΣΠ ΩΣ ΕΝΑΣ ΚΥΚΛΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ	210

5.6.2	Η ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΣΠ ΩΣ ΕΝΑ ΔΙΚΤΥΟ ΓΕΝΕΣΙΟΥΡΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ.....	212
5.6.3	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	215
5.7	ΣΤΑΔΙΟ 6 – ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟΘΕΤΗΣΗ.....	215
5.7.1	ΔΟΜΕΣ.....	216
5.7.2	ΓΕΝΕΣΙΟΥΡΓΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ.....	217
5.7.3	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	219
6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	221
6.1	ΕΜΒΡΙΘΗΣ ΓΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΤΗΣ ΣΠ ΣΤΗΝ ΟΑ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	221
6.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗ ΣΠ.....	222
6.2.1	Η ΣΠ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΣΚΟΠΟΙ, ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ).....	222
6.2.2	ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ/ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΣΠ.....	222
6.2.3	ΣΠ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΚΡΙΤΙΚΟΥ ΡΕΑΛΙΣΜΟΥ.....	224
6.2.4	ΔΙΔΑΓΜΑΤΑ.....	225
6.3	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ.....	226
7.	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	229
7.1	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΕΣ.....	229
7.2	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	230
7.3	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	231
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.....	233
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	307
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....	313
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.....	315
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	321
	ΕΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	321
	ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	370

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1:	ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΗΓΗ: ΒΗΑΣΚΑΡ (1975: 13)	8
Πίνακας 2.1:	ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ	27
Πίνακας 3.1:	ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΝΟΣ ΕΠΕΞΗΓΗΜΑΤΙΚΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΚΡΙΤΙΚΟ ΡΕΑΛΙΣΜΟ	86
Πίνακας 3.2:	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	100
Πίνακας 4.1:	ΧΡΗΣΤΕΣ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	107
Πίνακας 4.2	(ΒΛ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΕΛ. 233)	111
Πίνακας 4.3	113
Πίνακας 4.4:	ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΣΗ/ΟΜΟΙΟΣΤΑΣΗ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΙΚΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ	120
Πίνακας 5.1:	ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΠ.	146
Πίνακας 5.2:	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΠ.	159
Πίνακας 5.3:	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΠ.	164
Πίνακας 5.4:	ΟΜΑΔΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΠ	166
Πίνακας 5.5:	ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΡΑΣΗΣ – ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ – ΓΕΝΕΣΙΟΥΡΓΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.	195
Πίνακας 5.6:	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ	197
Πίνακας 5.7:	ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	210
Πίνακας 5.8:	ΔΗΛΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ – ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΗΣ ΕΞΗΓΗΣΗΣ	211
Πίνακας 5.9:	ΔΗΛΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΓΕΝΕΣΙΟΥΡΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ – ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΗΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΗΣ ΕΞΗΓΗΣΗΣ	214

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ

Σχεδιάγραμμα 2.1:	ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	33
Σχεδιάγραμμα 2.2:	ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ (TRANSFORMATIONAL MODEL OF SOCIAL ACTION).....	70
Σχεδιάγραμμα 2.3:	ΜΟΡΦΟΓΕΝΕΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ	70
Σχεδιάγραμμα 2.4:	ΚΡΙΤΙΚΟΡΕΑΛΙΣΤΙΚΑ ΕΝΗΜΕΡΩΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΣΠ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	77
Σχεδιάγραμμα 4.1:	(A–B): ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	116
Σχεδιάγραμμα 4.2	117
Σχεδιάγραμμα 5.1:	ΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	193
Σχεδιάγραμμα 5.2:	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΣΠ	200
Σχεδιάγραμμα 5.3:	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΩΝ ΑΤΥΠΗΣ ΣΠ	202
Σχεδιάγραμμα 5.4:	203
Γράφημα 4.1	104
Εικόνα 4.1	113

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Συντομογραφία	Ορολογία
ΣΠ(ΒΜΚ)	Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)
ΚΠΑ(CAF)	ΚοινόΠλαίσιοΑξιολόγησης (CommonAssessmentFramework)
ΟΑ	Οργανωσιακή Απόδοση
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΔΟΠ (TQM)	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TotalQualityManagement)
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
EFQM	European Foundation of Quality Management
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
Ν.	Νόμος
ΚΡ	Κριτικός Ρεαλισμός
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ISO	International Organization for Standardization
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
PPBS	Planning, Programming, Budgeting System (Σύστημα σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού)
MBO	Management by objectives (Διοίκηση μέσω στόχων)
QFD	Quality function deployment
PDCA model	Plan, Do, Check, Act model

Συντομογραφία	Ορολογία
BEM	Business Excellence Model
APQC	American Productivity and Quality Center
ΠΑ	Πρακτικές αναφορές
ΤΠΕ	Τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΜΟΔΠ	Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση
Γ.Ν.	Γενικό Νοσοκομείο
ΑΜΣ	Ανοιχτή Μέθοδος Συντονισμού
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΕΙΡΑ /	European Institute of Public Administration (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης)
ΕΛΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΕΕΤΑΑ	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
ΓΓΔΕ	Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων
ΕΟΠΥΥ	Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας
ΑΔΙΠ	Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας
ΕΣΠΑ	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Και κάπως έτσι, με μια απορία ξεκίνησε η παρούσα διδακτορική διατριβή. Μια αναζήτηση για τον κόσμο μας και μια προσωπική ανασκόπηση, η οποία ουσιαστικά έχει να κάνει με το «είναι». Σε αυτό το ταξίδι θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην ολοκλήρωσή του. Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεώργιο Τσιότρα, ο οποίος με ενθάρρυνε, με υποστήριξε και με καθοδήγησε στο πού να κοιτάξω, σεβόμενος όμως παράλληλα το τι θέλω να δω. Αισθάνομαι τυχερή που στην τριμελή επιτροπή μου είχα τις αξιοσέβαστες καθηγήτριες κα Κατερίνα Γκοτζαμάνη, και κα Βικτωρία Μπέλλου, οι οποίες έδειξαν κατανόηση και συνεισέφεραν με τα εποικοδομητικά σχόλιά τους στη βελτίωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Τις ευχαριστώ θερμά για την αγαστή συνεργασία που είχαμε.

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, στον σύζυγό μου, Μίλτο Μπραζιτίκο, που στάθηκε στο πλευρό μου δείχνοντας απέραντη υπομονή, ανοχή και συμπάρασταση σε αυτό το εγχείρημα και στον γιο μας, τον Νικόλα, που με ενέπνευσε και με στερήθηκε συνάμα για να μπορέσει να ολοκληρωθεί αυτό το ταξίδι.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, οι οποίοι πίστεψαν στις ικανότητές μου και με υποστήριξαν με κάθε τρόπο, τους φίλους και συνεργάτες μου για την ανοχή τους, ιδιαίτερα τη Στέλλα Ξανθοπούλου, με την οποία ξεπεράσαμε τις προκλήσεις και γιορτάσαμε τις επιτυχίες.

Τέλος, ευχαριστώ τον Θεό που φώτιζε τον δρόμο μου.

Είθε η παρούσα διατριβή να αποδειχθεί ωφέλιμη για τον δημόσιο τομέα και να συνεισφέρει στην καλύτερη κατανόηση της συγκριτικής προτυποποίησης σε αυτόν. Φιλοδοξώ η παραγόμενη από αυτήν τη διατριβή γνώση να συνεισφέρει στην ευδαιμονία των πολιτών.

ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΟ ΕΡΓΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά με κριτές

Kessopoulou, E., Gotzamani, K., Xanthopoulou, S., & Tsiotras, G. (2023). Conceptualizing and validating a model for benchlearning capability: results from the Greek public sector. *Sustainability* 15(2), 1383. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021383>

Σε διεθνή επιστημονικά συνέδρια με κριτές

- Tsiotras, G., Theodorakioglou, Y., Kessopoulou, E., & Xanthopoulou, S. (2022). *Examining the relationship among High Performance Organizations, Knowledge Management Best Practices and Innovation: Evidence from Greek public sector*. 10th ICCMI Conference 2022, Naxos, Greece, 8th -10th July 2022.
- Kessopoulou, E., (2021). Examining the philosophical underpinning of public sector benchmarking. *31st European Conference on Operational Research (EURO), 11-14 Ιουλίου 2021 (online)*.
- Kessopoulou, E., Theodorakioglou, Y., Tsiotras, G., Gotzamani, K., & Xanthopoulou, S., (2021). *Reconceptualizing “best practices” in public sector, IFORS 2021, 22-27 Αυγούστου 2021 (online)*.
- Kessopoulou, E., Korea, A. & Tsiotras, G., (2014). Raising Consciousness on Public Benchmarking – A challenge for performance improvement in the public sector. In: PROCEEDINGS OF THE 10th ICPA CONFERENCE, New challenges and advances in public administration. *Τσενγκντού, Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, 24-26 Οκτωβρίου 2014*.
- Kessopoulou, E., Korea, A., Gotzamani, K., Koemtzi, M. & Tsiotras, G., (2013). Are CAF self-assessed public organizations ready for benchlearning? A Greek experience. In: PROCEEDINGS OF THE 16TH QMOD-ICQSS CONFERENCE, From LearnAbility and InnovAbility to SustainAbility. *Πορτορόζ, Σλοβενία, 4-6 Σεπτεμβρίου 2013*.

ΣΥΝΟΨΗ

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι η βελτίωση της μεθοδολογίας της συγκριτικής προτυποποίησης (ΣΠ) στον δημόσιο τομέα μέσω της συμβολής της μετα-θεωρίας του κριτικού ρεαλισμού σε αυτήν. Ο βασικός ισχυρισμός στον οποίο στηρίζεται η παρούσα τοποθέτηση είναι ότι η υιοθέτηση της οπτικής του κριτικού ρεαλισμού δύναται να υπερβεί τους περιορισμούς των παραδοσιακών προσεγγίσεων (ποσοτικής και ποιοτικής μέτρησης βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων) αναφορικά με την επίδραση της συγκριτικής προτυποποίησης στην οργανωσιακή απόδοση (ΟΑ). Έτσι, επιχειρείται να αναδειχθεί το φαινόμενο της αλλαγής της οργανωσιακής απόδοσης με τη μεσολάβηση της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking-mediated performance change), το οποίο χάρει μεν εξαιρετικής αντιλογίας στη βιβλιογραφία, αλλά από την άλλη συνεχίζει να υπάρχει σημαντικό κενό στη διερεύνησή του.

Η έρευνα επικεντρώνεται στη συγκριτική ανάλυση μεταξύ: α) των παραδοσιακών μεθοδολογικών προσεγγίσεων της συγκριτικής προτυποποίησης στον δημόσιο τομέα και των αποτελεσμάτων που αυτές αποδέχονται ότι επιφέρουν στην οργανωσιακή απόδοση και β) μιας προσέγγισης της ΣΠ μέσω του κριτικού ρεαλισμού και των αποτελεσμάτων της στην ΟΑ. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις έχουν επιδείξει μέχρι στιγμής περιορισμένη αναγνώριση για τα αποτελέσματα της συγκριτικής προτυποποίησης στην οργανωσιακή απόδοση, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον κατά κύριο λόγο στη μέτρηση και επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, αλλά περιορίζοντας ταυτόχρονα τη δυναμική της εξήγησης και της ευρύτερης κατανόησης που πρεσβεύει η ίδια η φύση της ΣΠ. Μέσω του κριτικού ρεαλισμού διευρύνεται η οπτική των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της ΣΠ στην ΟΑ, ενώ παράλληλα αναγνωρίζεται η σημασία της εξήγησης και κατανόησης αυτών. Έτσι, η ανάλυση που παρέχεται συνεισφέρει στο να αναδειχθούν οι αδυναμίες των παραδοσιακών μεθόδων και να αναγνωριστεί η αξία των αρχών του κριτικού ρεαλισμού στη μεθοδολογία της ΣΠ.

Η αιτιότητα, η γενίκευση και η εξήγηση υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού αναδεικνύουν τον μεθοδολογικό πλουραλισμό στη ΣΠ, ο οποίος προσφέρει τη δυνατότητα παροχής διευρυμένων συμπερασμάτων (εξηγήσεων των δεδομένων) στην εμπειρική έρευνα. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει καταρχήν την κατανόηση της συμβολής της ΣΠ στην ΟΑ. Έτσι, χρησιμοποιείται ως παράδειγμα η εφαρμογή της ΣΠ καλών πρακτικών για τη διαχείριση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα κατά την περίοδο των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Κι αυτό προκειμένου να εξεταστούν οι κοινές επιδράσεις από τη χρήση της στην απόδοση των δημοσίων οργανισμών σύμφωνα με την εμπειρία των χρηστών και να παρουσιαστεί μια εναλλακτική εξήγηση για αυτές, στηριζόμενη στην ανάπτυξη εύλογων συμπερασμάτων (abduction) και στη διερεύνηση των δομών και μηχανισμών που ευθύνονται για αυτές [ανάστροφη απαγωγή/επανεπαγωγή (retroduction)]. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται η δυναμική μεταξύ των διαφόρων μεθόδων ΣΠ (ποσοτικών και ποιοτικών) που υιοθετούνται, οι οποίες καθίστανται πλέον ικανές τόσο να οδηγήσουν στην ανάδυση διευρυμένων αποτελεσμάτων ΣΠ στην ΟΑ, όσο και να φωτίσουν τους γενεσιουργούς μηχανισμούς της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη περίπτωσης προσφέρεται για την ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου που εξηγεί γιατί και πώς συμβαίνει η μη τυπική ΣΠ, τονίζοντας παράλληλα ότι οι μετρήσεις των πρακτικών αναφοράς (καλών πρακτικών) αποτελούν απλώς ένα περιστασιακό στοιχείο της εξέλιξης της οργανωσιακής απόδοσης και ποιότητας, εξαρτώμενο από τις παρούσες συνθήκες. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι τα οφέλη από την άτυπη ανταλλαγή πρακτικών αναφοράς που στηρίζονται στη δια-οργανωσιακή αλληλεπίδραση, πυροδοτούν μια διαδικασία άτυπης ανακάλυψης, η οποία διευκολύνει την τυποποίηση των διεργασιών εντός του οργανισμού. Με τον ίδιο τρόπο, τα οφέλη από τις άτυπες ενδο-οργανωσιακές πρακτικές αναφοράς προωθούν την άτυπη δημιουργία καινοτόμων πρακτικών, η οποία οδηγεί στην άτυπη αριστεία. Δεδομένης της άτυπης ανακάλυψης προτυποποιημένων οργανωσιακών πρακτικών και της άτυπης δημιουργίας καινοτόμων οργανωσιακών πρακτικών, νέα διευρυμένα αποτελέσματα (αλλαγή στη συμπεριφορά, στους ρόλους, στις σχέσεις) και νέοι τύποι benchmarks αναδύονται, διαταράσσοντας την αναπαραγωγή ή τη στατικότητα της οργανωσιακής απόδοσης και επιτρέποντας την πλουραλιστική μεθοδολογικά ανάδυση των (συγκριτικά) προτυποποιημένων πρακτικών να επιδρά στον μετασχηματισμό (εξέλιξη) της οργανωσιακής απόδοσης.

ABSTRACT

The aim of this research is to enhance the methodology of public sector benchmarking (BMK) by incorporating critical realism meta-theory. The primary assertion supporting this thesis is that the adoption of a critical realist perspective can address the limitations inherent in traditional approaches, which rely on predefined criteria for both quantitative and qualitative measurements, when assessing the impact of benchmarking on organizational performance (OP). Consequently, this research seeks to shed light on benchmarking-mediated performance change — a subject that remains a focal point of considerable debate in the literature and yet represents a significant gap in its exploration.

The research focuses on a comparative analysis between two key aspects: a) traditional methodological approaches to public sector benchmarking and the results they claim to yield in terms of organizational performance, and b) the critical realist approach to benchmarking (BMK) and its impact on organizational performance (OP). Traditional approaches have thus far exhibited limited recognition of the impact of benchmarking on organizational performance, primarily concentrating on measurement and the achievement of predetermined goals. Simultaneously, these approaches have constrained the explanatory dynamics and broader understanding advocated by the inherent nature of the BMK methodology itself. In contrast, critical realism broadens the perspective on the outcomes of BMK activities on OP while also acknowledging the significance of explanation and understanding of these results. Consequently, the analysis presented contributes to the identification of the shortcomings of traditional methodologies and the appreciation of the value of critical realism principles within the BMK methodology.

Causality, generalization, and explanation, as viewed through the lens of critical realism, emphasize methodological pluralism within benchmarking (BMK). This approach offers the potential to provide extended results, which encompass explanations derived from empirical research data. Primarily, this approach facilitates an understanding of BMK's impact on organizational performance (OP). As an illustrative example, the implementation of best practice BMK for performance management in the Greek public sector during the New Public Management reform period is examined. This analysis aims to explore the common effects of best practice on the performance of public organizations, based on user experiences, and to propose an alternative explanation for these effects. This alternative explanation is rooted in the formulation of plausible inferences (abduction) and an exploration of the structures and generative mechanisms responsible for these effects (retroduction). In this manner, the dynamic interplay between various BMK methods is highlighted, providing the capacity to yield extended BMK results in OP and shed light on the generative mechanisms within the benchmarked practice development process.

More specifically, the case study contributes to the development of a theoretical framework that explains why and how informal benchmarking (BMK) occurs. It emphasizes that the measurements of benchmarked practices (best practices) are merely a contingent element in the evolution of organizational performance and quality, depending on current conditions. Additionally, it was observed that the benefits

of informal inter-organizational benchmarking, based on inter-organizational interaction, trigger a process of informal discovery that facilitates the standardization of processes within the organization. Similarly, the benefits of informal intra-organizational benchmarking promote the informal creation of innovative practices, leading to informal excellence. With the informal discovery of standardized organizational practices and the informal creation of innovative organizational practices, new extended results, such as changes in behavior, roles, and relationships, emerge, along with new types of benchmarkers. These developments disrupt the reproduction of organizational performance and allow for the pluralistic methodological emergence of benchmarked practices that impact the transformation of organizational performance.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΣΠ αποτελεί μια δραστηριότητα η οποία αξιολογεί τα αποτελέσματα, τις δράσεις και τις συμπεριφορές που συνδέονται με την ΟΑ, αναδεικνύει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ΟΑ και αναπτύσσει προτυποποιημένες πρακτικές για τη διαχείριση της ΟΑ. Παρά το γεγονός ότι η παρούσα διατριβή λαμβάνει χώρα σε διάφορα πλαίσια και αναλύει διάφορες δραστηριότητες και διαστάσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς, μελετά τη ΣΠ στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα (λειτουργίες της κεντρικής κυβέρνησης, των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού και των δημοσίων οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα). Οι δράσεις της ΣΠ μπορεί να στοχεύουν σε πολιτικές, αποτελέσματα ή διεργασίες κατά τη λειτουργία παροχής των δημοσίων υπηρεσιών. Συχνά, η ΣΠ εμπεριέχει τη σύγκριση των τμημάτων ενός οργανισμού ή τη σύγκριση με άλλους οργανισμούς ή τη σύγκριση διαφορετικών χρονικών περιόδων, προκειμένου να αναπτυχθούν οι προτυποποιημένες πρακτικές που θα μετασχηματίσουν την οργανωσιακή απόδοση.

Το εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο στοχεύει αρχικά στη σκιαγράφηση μιας μικρής ιστορικής αναδρομής των βασικών ιδεών που χαρακτηρίζουν τον τομέα στον οποίο επικεντρώνεται η παρούσα διατριβή, δηλαδή της διαχείρισης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα μέσα από τη δραστηριότητα της ΣΠ. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κεντρική ιδέα, η οποία δίνει το έναυσμα, για να αναδυθεί το ερευνητικό πρόβλημα, να τεκμηριωθεί η σημαντικότητά του και να προταθεί ο τρόπος με τον οποίο θα επιλυθεί. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην πιο συγκεκριμένη διατύπωση των ερευνητικών θεμάτων, ήτοι στα συγκεκριμένα εκείνα ερευνητικά ερωτήματα, στα οποία θα στηριχθεί η συλλογή των δεδομένων προκειμένου το ερευνητικό πρόβλημα να επιλυθεί επαρκώς. Όμως, πέρα από την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα κρίνεται χρήσιμο να διατυπωθεί επιγραμματικά και η συνεισφορά της συγκεκριμένης μελέτης τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά. Ακόμα, στην παρούσα εισαγωγή περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που επιλέχθηκε, καθώς και οι μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης των ερευνητικών δεδομένων. Παράλληλα, παρατίθεται το εννοιολογικό πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί και οριοθετείται το ερευνητικό πεδίο.

1.1 Υπόβαθρο της έρευνας

Υπάρχει έντονη ανάγκη στη βιβλιογραφία για τη διερεύνηση των σύνθετων προκλήσεων του δημόσιου μάνατζμεντ, όπως είναι η διαχείριση της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών μέσω της δραστηριότητας της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking). Αυτή η εξαιρετικά δημοφιλής μεθοδολογία που προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, βρήκε γόνιμο έδαφος για να αναπτυχθεί στον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων που εισηγήθηκε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ τη δεκαετία του 1980. Την περίοδο εκείνη, η παγκόσμια οικονομία βιώνει έντονες προκλήσεις και διαχέεται η πεποίθηση ότι δεν είναι πλέον χρήσιμο το μοντέλο του κοινωνικού κράτους, καθώς ενισχύει την αναποτελεσματικότητα, είναι πολυδάπανο και εξαιρετικά γραφειοκρατικό και λειτουργεί περιοριστικά, τόσο για τους δημόσιους λειτουργούς, όσο και για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Pollitt & Bouckaert,

2011: 6). Παράλληλα, τη δεκαετία του 1980 ανθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον επιχειρηματικό κόσμο, η οποία αναζητά τρόπους «για να βελτιώσουμε έναν οργανισμό», εστιάζοντας το ενδιαφέρον σε μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, ενώ δεν αποτάσσεται την ποσοτική μέτρηση βασικών παραγόντων, δίνει έμφαση και σε ποιοτικά στοιχεία, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και η ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα, ακόμα, με τον Τσιότρα (2016), υποστηρίζει την αναγκαιότητα συμμετοχής όλου του προσωπικού στη συνεχή βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Έτσι, λοιπόν, η στροφή προς τις μεθόδους των ιδιωτικών επιχειρήσεων της δεκαετίας του 1980 μεταφράζεται στον δημόσιο τομέα ως εξεύρεση λύσεων «καλύτερης διαχείρισης», η οποία θα περιορίσει τα προβλήματα απόδοσης των δημοσίων οργανισμών, αυξάνοντας την αποδοτικότητα και βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών. Ωστόσο, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι αυτή η προσέγγιση προϋποθέτει τόσο την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών προκειμένου να κλείσει το κενό μεταξύ του «τι υπόσχεται» το κράτος και του «τι τελικά προσφέρει» (outcome-goal relationship), όσο και την ανάπτυξη πρότυπων σημείων/πρακτικών αναφοράς που θα επιδράσουν στην οργανωσιακή απόδοση. Εκείνη την περίοδο, σύμφωνα με τους Kouzmin et. al. (1999: 122) τα συστήματα μέτρησης που αναπτύσσουν οι χώρες του ΟΟΣΑ προσπαθούν να διευκολύνουν τις συγκρίσεις μεταξύ ίδιων δραστηριοτήτων. Αυτό οδηγεί στην ανάδυση των οροσήμων και πρακτικών της ΣΠ, όπως ο Χάρτης των Πολιτών, τα βραβεία ποιότητας ή η υιοθέτηση Διεθνών Προτύπων (ISO). Έτσι, για παράδειγμα, στις ΗΠΑ λαμβάνει χώρα η υλοποίηση προγραμμάτων, όπως το «Oregon Benchmarks» και το «Sustainable Seattle» (Ammons & Roenigk, 2014) προκειμένου οι κρατικοί φορείς να συλλέξουν ορόσημα (benchmarks) που θα βοηθήσουν τους δημόσιους οργανισμούς και τους πολίτες στην ανάπτυξη στοχοθεσίας αναφορικά με τις επιθυμητές κοινωνικές συνθήκες. Την πρώτη τάση του καθορισμού των οροσήμων στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του '90, σύντομα θα τη διαδεχθεί η διερεύνηση των διεργασιών που οδηγούν στα αποτελέσματα που προσδιορίζουν οι εκάστοτε πολιτικές της δημόσιας αξίας, της λογοδοσίας, της εμπιστοσύνης, της διαφάνειας και της ανταποκρισιμότητας. Αυτή είναι και η δεύτερη περίοδος της ΣΠ κατά την οποία μελετώνται (μέσω ποσοτικής και ποιοτικής μέτρησης) τα «καλά παραδείγματα», προκειμένου να επιτευχθούν παρόμοια αποτελέσματα.

Η συστηματική έρευνα γύρω από τη δημόσια ΣΠ χρονολογείται περίπου δύο δεκαετίες και συντάσσεται με τις πολιτικές των μεταρρυθμίσεων που πρεσβεύουν τη δημόσια αξία, τη λογοδοσία, την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και την ανταποκρισιμότητα. Οι πρώτες δημοσιεύσεις πάνω στη δημόσια ΣΠ (Osborne & Gaebler, 1992; Ammons, 1996; Clark, 1992) εξάρουν τη χρησιμότητά της και παροτρύνουν την υιοθέτηση μετρήσεων, κριτηρίων, προτύπων και πινάκων αξιολόγησης σε μια προσπάθεια να ξεπεραστεί η μεταβλητότητα που παρουσιάζει η παροχή δημοσίων υπηρεσιών, να ενισχυθεί η ποιότητά τους και να υποκινηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημοσίων οργανισμών. Οι υποστηρικτές της, Dorsch και Yasin (1998), υποδεικνύουν την ανάγκη ο δημόσιος τομέας να ακολουθήσει τα βήματα του ιδιωτικού, με αρκετές συζητήσεις να απευθύνονται στη χρησιμότητα της ΣΠ στον δημόσιο τομέα (Keehley, 1997). Από την άλλη υπάρχουν κι αυτοί (Bowerman et al., 2002) που κρατούν μια πιο κριτική στάση, εκθέτοντας τις διαφορές που διακρίνονται μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Επίσης, υπάρχουν μελετητές, οι οποίοι σεβόμενοι τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα διευρύνουν τα εννοιολογικά πλαίσιά τους, ενσωματώνοντας σε αυτά διάφορες θεωρίες, ενοποιώντας διαφορετικές οπτικές και εσωκλείοντας «συμβιβαστικές» ως προς τους δύο τομείς εναλλακτικές (Brignall & Modell, 2000; Alford, 2002; Dey, 2002; Milakovich, 2003). Σε πρακτικό επίπεδο, χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, επιβάλλουν μια μορφή υποχρεωτικής εφαρμογής της ΣΠ (Bowerman et al., 2002). Αυτή η πρακτική ενισχύει το δίπολο «κερδίζω-χάνω» μεταξύ των δημοσίων οργανισμών, ενώ παράλληλα δίνει το έναυσμα για επικριτικούς σχολιασμούς, καθώς συνδέει τη ΣΠ με πολιτικές σκοπιμότητες (Northcott & Llewellyn, 2005). Η «υποχρεωτική» ΣΠ επικεντρώνεται σε μετρήσιμα αποτελέσματα (Bowerman et al., 2000) δίνοντας έμφαση στα ποσοτικά στοιχεία της οργανωσιακής απόδοσης. Ωστόσο, τα ζητήματα που εγείρονται κατά τη μέτρηση της απόδοσης θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αποτελούν τη βάση για την ανάδειξη των δυνατοτήτων μάθησης που παρέχει η ΣΠ (Buckmaster, 1999; Davis, 1998; Kouzmin et al., 1999). Αυτές οι δυνατότητες μάθησης συνδέονται με το «άνοιγμα του μαύρου κουτιού», δηλαδή με την προσφο-

ρά εξηγήσεων και κατανόησης. Η νέα αυτή προσέγγιση της ΣΠ που χαρακτηρίζεται ως «εθελοντική» στοχεύει στην εξεύρεση, διάχυση και προσαρμογή των «βέλτιστων πρακτικών», ενώ παράλληλα ενισχύει τη συνεργατικότητα και τη μάθηση μεταξύ ομοτίμων (Askim, Johnsen & Christophersen, 2007). Τα δύο αυτά παραδείγματα υποχρεωτικής και εθελοντικής ΣΠ που συναντώνται στον δημόσιο τομέα δίνουν το έναυσμα για την ανάπτυξη προτάσεων ενσωμάτωσης των ποσοτικών (εργαλείο μέτρησης) και ποιοτικών (διεργασία μάθησης) χαρακτηριστικών της ΣΠ (Braadbaart & Yusnandarshah, 2008). Οι συζητήσεις συνεχίζονται με τις προσπάθειες ανάπτυξης μιας θεωρίας για τη δημόσια ΣΠ (Van Helden & Tillema, 2005), τις εννοιολογικές θεωρήσεις της ΣΠ του δημόσιου τομέα (Triantafyllou, 2007) καθώς και τη διερεύνηση της φύσης και των διαφορετικών τύπων με τους οποίους αυτή εκφράζεται (Northcott & Llewellyn, 2005; Bowerman et al., 2002). Επίσης, γίνεται λόγος για την ανάγκη μετα-αξιολογήσεων (Hall et al., 2003; Hood, 2008), για τις ενστάσεις ως προς την υποτιθέμενη σύνδεση της ΣΠ με τις μεταρρυθμίσεις (Pollitt & Bouckaert, 2003; Tillema, 2010), αλλά και μεταξύ της ΣΠ και της βελτίωσης της απόδοσης (Tillema, 2010; Francis et al., 2007). Τέλος, αναφέρονται στις αξιολογήσεις της επίδρασης του benchmarking κατά τη διάρκεια των μεταρρυθμίσεων ως ένα εργαλείο μετασχηματισμού των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων οντοτήτων (Mosse & Whitley, 2009; Dereli, 2011). Έτσι, λοιπόν, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η εισαγωγή της ΣΠ ως ένα εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται πιο πολύπλοκη απ' ό,τι είχε αρχικά θεωρηθεί.

1.1.1 Παράδοξα κατά την εφαρμογή της ΣΠ

Καθώς η χρήση της ΣΠ στον δημόσιο τομέα αυξάνεται συνεχώς (Davis, 1998) —αν και αυτό δεν μπορεί εμπειρικά να υποστηριχθεί για όλες τις χώρες (Adebajo, 2010)— παρατηρούνται διάφορα παράδοξα στη βιβλιογραφία. Έτσι, αρχίζει να γίνεται αντικείμενο συζήτησης η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ΣΠ και της οργανωσιακής απόδοσης. Αυτά τα παράδοξα συνδέονται με τους παράγοντες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται οι δημόσιοι οργανισμοί, όπως είναι η δομή τους, η κουλτούρα τους, οι δρώντες που λειτουργούν μέσα σε αυτούς τους οργανισμούς και οι μεταξύ τους σχέσεις. Για παράδειγμα, ενώ το σύστημα των ΟΤΑ του Ηνωμένου Βασιλείου θεωρείται ότι εννοεί τη μίμηση των καλών πρακτικών, η διάχυσή τους στην πράξη κρίνεται ανεπαρκής (Bovaird & Davis, 1999). Επίσης, ενώ η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να συμβάλλει στο να αλλάξει ο οργανισμός την απόδοσή του, αυτή δεν καθίσταται ικανή από μόνη της να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Keehley, 1997). Επιπρόσθετα, τα γνωστικά δίκτυα, ενώ διακρίνονται για την υψηλή αμοιβαιότητα τους, την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών τους, και τη δια ζώσης αλληλεπίδραση που προσφέρουν, δηλαδή μηχανισμούς που υποστηρίζουν την οργανωσιακή μάθηση, ταυτόχρονα μπορεί να λειτουργήσουν ανασταλτικά. Κι αυτό συμβαίνει καθώς τα μέλη αυτών των δικτύων ενδέχεται να ταυτίζονται μεταξύ τους και έτσι αδυνατούν να αμφισβητήσουν τις κοινά αποδεκτές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η ομάδα (Ammons & Roenigk, 2014). Από την άλλη, η κουλτούρα προσανατολισμού στα αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει τους δημόσιους λειτουργούς να πάρουν ιδιοτελείς αποφάσεις, οι οποίες βρίσκονται σε αντιδιαστολή με τις κλασικές αξίες της δημόσιας διοίκησης και την ταυτότητά τους (Holloway, 1997). Επίσης, παράδοξη είναι και η αποδοχή της σχέσης μεταξύ βέλτιστων πρακτικών και βελτιωμένης απόδοσης χωρίς την πρότερη διερεύνησή της (Davies & Kochba, 2002). Αντίθετα, η φιλοσοφία του *a posteriori* προσδιορισμού της επιθυμητής απόδοσης υποδηλώνει ότι δεν έχουμε εξαρχής προσδιορίσει το ιδανικό, αλλά εκ των υστέρων αποδεχόμαστε ως ιδανικό αυτό που ορίζει η μέτρηση της απόδοσης (Ball et al., 2000). Έτσι, η πράξη έδειξε ότι ένας οργανισμός οδηγείται στο να πετύχει τη δεύτερη καλύτερη θέση σε θέματα απόδοσης παρά τη βέλτιστη (Ball & Bowerman, 2001). Όμως, αυτό εντείνει την ανησυχία ότι η ΣΠ καταλήγει κατά κύριο λόγο στην αναπαραγωγή ή μίμηση στερεότυπων πρακτικών που επικεντρώνονται πρωτίστως στο κόστος (Leseure et al., 2004), προωθώντας περισσότερο τις ιδέες της ομοιομορφίας και της συμμόρφωσης (Frederickson, 2003), και περιθωριοποιώντας την ανάδειξη καινοτόμων πρακτικών που η ίδια η ΣΠ διατείνεται ότι μπορεί να προσφέρει. Επιπρόσθετα, αναφορικά με τους δρώντες, ο Behn (2003) παρατηρεί ότι οι οργανισμοί καταλήγουν να μετρούν ό,τι μπορεί να μετρηθεί και όχι αυτό που θέλουν να αλλάξουν, παρά την αποδοχή

της υπόθεσης ότι «μπορεί να αλλάξει ό,τι μετριέται». Πολύ περισσότερο, αρκετοί ερευνητές (Braadbart, 2007; Tillemma, 2007; Moffett et al., 2008; Ammons & Rivenbark, 2008) διαπιστώνουν ότι παραδόξως οι οργανισμοί αδυνατούν να μετασχηματίσουν τα αποτελέσματα της ΣΠ σε δράσεις που θα φέρουν «εξαιρετικά σκανδαλώδεις» βελτιώσεις στην απόδοσή τους. Επιπλέον, οι Bowerman et al. (2002) διαπίστωσαν ότι οι λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί εφαρμόζουν εθελοντικά ΣΠ είναι περισσότερο αμυντικοί παρά βελτιωτικοί της απόδοσης. Τέλος, αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των δρώντων, ο Kouzmin (1999) αναλύει το παράδοξο του «Χάρτη των Πολιτών» (Charters), που ενώ στηρίζεται σε σχέσεις που αναδύονται με το κοινωνικό συμβόλαιο, δηλαδή σε δικαιώματα, υποχρεώσεις και τη νομιμοποίηση της πολιτείας, ταυτόχρονα ενσωματώνει σχέσεις του συμβολαίου της αγοράς, όπως είναι η αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη και η ποιοτική ικανοποίηση των αναγκών του. Τα ανωτέρω παράδοξα αποτελούν την αφετηρία για διάφορες προτάσεις (προσεγγίσεις, τοποθετήσεις) σχετικά με την αξιολόγηση των μεθοδολογιών της ΣΠ (Elnathan & Kim, 1995; Gable et al., 1993; Lucertini et al., 1995; Partovi, 1994) προκειμένου να εξηγηθεί η αλλαγή στην ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ.

Κατά κύριο λόγο και σύμφωνα με τις επιταγές του ΝΔΜ, που πρεσβεύει την αναγκαιότητα της μέτρησης των αποτελεσμάτων, οι προσπάθειες αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της ΣΠ ταυτίστηκαν με τις παραδοσιακές τοποθετήσεις. Σύμφωνα με αυτές τις τοποθετήσεις, γίνεται αποδεκτό ότι η ανάπτυξη ενός αξιόπιστου και έγκυρου συστήματος μέτρησης (ποιοτικής και ποσοτικής) θα προσφέρει πρόσβαση σε πρότυπα αναφοράς τα οποία θα ενημερώσουν αποδοτικά την ΟΑ. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι βασική προϋπόθεση σε αυτήν την περίπτωση θεωρείται η υπεραπλούστευση των εννοιών για τη διευκόλυνση της μέτρησης. Για παράδειγμα, το εργαλείο της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (balance-scorecard) υπεραπλουστεύει την έννοια των πολλαπλών μετόχων στον δημόσιο τομέα, οι οποίοι έχουν διαφορετικά κίνητρα και απαιτήσεις, για να διευκολύνει τη μέτρηση των αποτελεσμάτων (McAdam, 2005). Υπό τη συγκεκριμένη οπτική, αποδεκτά τεκμήρια στη ΣΠ θεωρούνται τα δεδομένα και τα γεγονότα (Watson, 1993: 49), τα οποία συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των κατάλληλων εκείνων μοντέλων που κάνουν πιο αντικειμενική τη μέτρηση. Έτσι, για παράδειγμα, η χρήση της ασαφούς λογικής (fuzzy logic) και της θεωρίας των πιθανοτήτων θα μπορούσε να συνεισφέρει προς αυτήν την κατεύθυνση (Rolstadås, 1995). Συνεπώς, μέσω των μετρήσεων, των εργαλείων που χρησιμοποιούνται σε αυτές καθώς και της βελτίωσης αυτών, βελτιώνονται και τα αποτελέσματα που επιφέρει η ΣΠ στην ΟΑ.

Επιπρόσθετα, η παραδοσιακή ρητορική επικεντρώνει το ενδιαφέρον στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων (αποτελεσματικότητα). Έτσι, κατά την εφαρμογή της ΣΠ αναζητούνται κατά κύριο λόγο οι αναγνωρισμένες ή βραβευμένες βέλτιστες πρακτικές, οι οποίες θα προσαρμοστούν στο περιβάλλον του οργανισμού (Codling, 1992). Άλλωστε, επιτακτική κρίνεται η ανάγκη για τον καθορισμό στόχων στους δημόσιους οργανισμούς, καθώς η ανάπτυξη των συγκριτικών πινάκων κατάταξης, όπως για παράδειγμα, ο συγκριτικός πίνακας κατάταξης που αφορά τα κόστη των νοσοκομείων του Ηνωμένου Βασιλείου, άρχισαν να εγείρουν ερωτήματα αξιοπιστίας. Και αυτό αφού μεταξύ άλλων παρέλειπαν να ορίσουν ένα άριστο σημείο αναφοράς ή τουλάχιστον ένα αποδεκτό πρότυπο απόδοσης βάσει του οποίου θα γίνονταν οι μετρήσεις. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η συγκεκριμένη οπτική στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μελέτη των καλών πρακτικών διευκολύνει τη βελτίωση της απόδοσης (Margherita & Klein, 2007), καθώς οι benchmarkers μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη γνώση που αποκτούν από την αναζήτηση καλών πρακτικών (Massa, 2014; Carpinetti & Oiko, 2008) ή να αναπτύξουν μια κουλτούρα καινοτομίας που οδηγεί σε βελτιωμένες δράσεις και όχι μόνο σε σύγκριση δεδομένων (Rahman et al., 2015). Συνεπώς, η εστίαση στα αποτελέσματα και τη διαχείρισή τους θεωρείται υπό τη συγκεκριμένη οπτική ότι θα οδηγήσει στη βελτίωση της επίδρασης της ΣΠ στην ΟΑ.

Πέρα όμως από την αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών, οι ερευνητές ασχολήθηκαν με τη μελέτη και άλλων συγκυριακών παραγόντων που διευκολύνουν ή αναστέλλουν την επίδραση της ΣΠ στην ΟΑ. Για παράδειγμα, οι Holloway et al. (1997) μελετούν στοιχεία, όπως η σχέση μεταξύ του οργανωσιακού μεγέθους και του επιπέδου της δραστηριότητας ΣΠ που λαμβάνει χώρα στον οργανισμό ή τα αντιλαμβανόμενα κόστη και οφέλη που αποκομίζουν οι εμπλεκόμενοι με τη ΣΠ σε έναν οργανισμό. Επίσης, οι Voss et al. (1997) διερευνούν εμπειρικά τα χαρακτηριστικά των οργανισμών που συνδέονται με υψηλά επίπεδα απόδοσης. Η Drew (1997) αναδεικνύει την επίδραση που έχει ο τύπος του οργανισμού και η

περιβαλλοντική αλλαγή στα αποτελέσματα της ΣΠ. Ακόμα, η Tillemma (2007) αξιολογεί διάφορα στοιχεία του δημόσιου τομέα (όπως για παράδειγμα η περιορισμένη έκθεση στην αγορά) προκειμένου να διερευνήσει την επίδρασή τους στη χρήση των πληροφοριών της ΣΠ για την ανάπτυξη βελτιωτικών δράσεων. Επιπρόσθετα, αρκετά μοντέλα που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της ΣΠ, όπως το CAF και το European Excellence Model υπερθεματίζουν την εκτίμηση παραμέτρων/παραγόντων που μπορεί άμεσα να ελέγξει ένας οργανισμός (Bovaird, & Loffler, 2002). Έτσι, διαγράφεται η τάση στη βιβλιογραφία κατά την οποία ο προσδιορισμός των συγκυριακών παραγόντων θεωρείται ότι θα οδηγήσει στη βελτίωση της επίδρασης της ΣΠ στην ΟΑ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το μοντέλο της ΣΠ των Ojo et al. (2011) αποτελεί μέχρι στιγμής μια αξιολογική προσέγγιση που συνεισφέρει σημαντικά στην εξήγηση του φαινομένου της αλλαγής στην ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ. Καθώς η ΣΠ αποτελεί μια δραστηριότητα, οι ερευνητές επικαλέστηκαν τη θεωρία της δραστηριότητας (activity theory) προκειμένου να νοηματοδοτήσουν δομικά στοιχεία της ΣΠ, όπως είναι οι εταίροι που εμπλέκονται στη ΣΠ, οι κανόνες αλλά και οι ρόλοι που μεσολαβούν στη συνεργασία των εταίρων. Μια βασική αρχή της αλλαγής στην οποία στηρίχθηκαν αποτελούν οι «αντιφάσεις», οι οποίες ωστόσο «επικουρούν» τη στρεβλή διάκριση μεταξύ των εννοιών. Έτσι, παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές αναγνωρίζουν τον διϋσμό συλλογικότητας-ατομικότητας δεν παύουν να τον θεωρούν πρόβλημα της ανάλυσης και συνεπώς μεθοδολογικά δύσκολη τη συλλογή στοιχείων σε ένα σύστημα δραστηριότητας. Συνεπώς, καταλήγουν να προσεγγίζουν το φαινόμενο αποδεχόμενοι σιωπηρά τη σύγχυση μεταξύ δομής και δράσης.

Τέλος, αν και οι περισσότεροι ερευνητές, όπως περιγράφεται ανωτέρω, αποδέχονται την ύπαρξη της σχέσης μεταξύ ΣΠ και ΟΑ, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε κι όσους την αμφισβητούν. Για παράδειγμα, οι Parast και Adams (2012) στη μελέτη που έκαναν δεν εντόπισαν θετική σχέση μεταξύ ΣΠ και αποτελεσμάτων στην ποιότητα. Επίσης, οι Johnson και Sanders (2013) επιχειρηματολογούν ότι απλώς η χρήση πρακτικών ΣΠ δεν εγγυάται ένα επιτυχές αποτέλεσμα, ούτε και μπορεί να αποτρέψει την αποτυχία, καθώς είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πότε αυτές οι αλλαγές που επιφέρει η ΣΠ αποτελούν φορείς επιτυχίας. Συνεπώς, υπάρχουν και παράγοντες εκτός του ελέγχου των οργανισμών (Bovaird & Loffler, 2003), οι οποίοι επιδρούν ανασταλτικά στη σχέση μεταξύ ΣΠ και ΟΑ.

1.1.2 Βιβλιογραφικό κενό και ανάγκη εκπόνησης μελέτης

Ο πληθωρισμός και η έλλειψη κοινής συναίνεσης των παραγόντων που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα ποιότητας στον οργανισμό μεταξύ των διαφόρων ερευνητικών μοντέλων υποδεικνύει, όπως υπογραμμίζουν και οι Foster et al. (2002), ότι υπάρχει σημαντικό κενό στη διερεύνηση των μηχανισμών των εργαλείων ποιότητας και μικρή κατανόηση για το πώς αυτοί λειτουργούν στον δημόσιο τομέα. Έτσι, παρά τις φιλότιμες προσπάθειες των ακαδημαϊκών για ανάπτυξη μοντέλων και πλαισίων (εννοιολογικών και θεωρητικών), η γενική τάση παραμένει υποτονική (Yasin, 2002; Francis et al., 2007), ενώ στον δημόσιο τομέα ακόμη πιο περιορισμένη (Yasin, 2002; Ojo et al., 2011). Οι Dorsch και Yasin (1998), όπως και οι Francis et al. (2007) παρατηρούν ότι δεν υπάρχει ή δεν είναι δημοσιευμένη κάποια συστηματική προσπάθεια αξιολόγησης των πρωτοβουλιών ΣΠ. Σύμφωνα με την Kyrtö (2004), τα περισσότερα άρθρα που αφορούν τη ΣΠ ασχολούνται με το πώς λαμβάνουν χώρα οι διεργασίες και πώς μπορούν να προσαρμοστούν ή να αναπτυχθούν, δηλαδή με το «τι» και το «πώς» παρά με το «γιατί», το οποίο θα μας βοηθήσει να απελευθερωθούμε από παρωχημένες πλέον αντιλήψεις. Παράλληλα, οι Askim et al. (2007) υποστηρίζουν ότι δεν γνωρίζουμε εμπειρικά πού και γιατί είναι επιτυχής η ΣΠ στον δημόσιο τομέα ή ακόμη για την επίδραση που έχει κάθε μορφή ΣΠ (π.χ. data benchmarking ή best practice benchmarking) που εφαρμόζεται στην οργανωσιακή απόδοση. Επίσης, οι Francis et al. (2007) διατείνονται ότι υπάρχει έλλειμμα, όχι μόνο κριτικών προσεγγίσεων για τη ΣΠ, αλλά ακόμη και θεωρητικής διερεύνησης στις παραδοσιακές προσεγγίσεις. Συνεπώς, διαπιστώνεται το έλλειμμα της βιβλιογραφίας στην ανάπτυξη εκείνων των θεμελίων που θα κατευθύνουν την ανάπτυξη βελτιωμένων μεθοδολογιών ΣΠ (Maheshwari & Janssen, 2013).

1.2 Ερευνητικό πρόβλημα, στόχοι, ερωτήματα και συνεισφορά της μελέτης

1.2.1 Ερευνητικό πρόβλημα και σημαντικότητα

Η βιβλιογραφία βρίθεται από κενά, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι είναι όλα σημαντικά. Μέχρι σήμερα, αρκετοί ερευνητές της ΣΠ θεωρούν ότι τα προβλήματα που χρίζουν προτεραιότητας επίλυσης είναι κατά κύριο λόγο πρακτικά και έτσι αποσιωπάται η εννοιολογική διάστασή τους (το να κατανοήσουμε τους μηχανισμούς/διεργασίες της αλλαγής της απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ, καθώς και γιατί αυτή συμβαίνει). Έτσι, οι προσπάθειες επικεντρώνονται στον περιορισμό του κόστους, της σπατάλης χρόνου και των προβλημάτων ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, αναδεικνύοντας δύο από τις βασικές διαστάσεις του φαινομένου: α) την ανάπτυξη των τρόπων μέτρησης, διάχυσης, διατήρησης και αξιοποίησης των σημείων αναφοράς και β) την κατανόηση της ανάπτυξης και διαχείρισης της ικανότητας για ΣΠ. Από την άλλη, όμως, παραλείπεται: α) η μελέτη των μηχανισμών της ΣΠ έτσι ώστε να κατανοήσουμε γιατί και πώς αυτή λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό και β) η κατανόηση της φύσης των σημείων αναφοράς (π.χ. διαφορές μεταξύ γενικών αποδεκτών σημείων αναφοράς έναντι οργανωσιακών σημείων αναφοράς). Χρήσιμο, λοιπόν, θεωρείται σε αυτό το σημείο να διατυπωθεί το ερευνητικό πρόβλημα και να τεκμηριωθεί γιατί αποτελεί προτεραιότητα η ενασχόληση με το συγκεκριμένο ερευνητικό πρόβλημα καθώς και να διατυπωθούν οι συνέπειες της μη επίλυσής του.

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι λόγω του εννοιολογικού πληθωρισμού της ΣΠ και της ποικιλίας των τρόπων εφαρμογής της (Ojo et al., 2011; Fong et al., 1998; Bhutta & Huq, 1999), οι διαστάσεις απόψεων και η κατακερματισμένη γνώση έχουν περιορίσει την έρευνα γύρω από τη διερεύνηση των αιτιών (γενεσιουργών μηχανισμών) που προκαλούν το φαινόμενο (επίδραση της ΣΠ στην οργανωσιακή απόδοση) αποτρέποντας έτσι την εξήγησή του. Θα μπορούσε κατά κάποιο τρόπο να δικαιολογηθεί το ανωτέρω κενό, εάν λάβουμε υπόψη ότι η βιβλιογραφία κατακλύζεται από παραδοσιακές προσεγγίσεις κατά τις οποίες τα αποτελέσματα της ΣΠ είναι μεθοδολογικά δύσκολο να μετρηθούν (Francis et al., 2007), δεν είναι εύκολο να συγκριθούν (Adebanjo et al., 2010) ή είναι δύσκολο να ερμηνευτούν (Braadbaart, 2007). Όμως, κατ' αυτόν τον τρόπο, οι συμβατικές προσεγγίσεις, αν και χρήσιμες, εγείρουν προβληματισμούς σχετικά με την επίδραση που έχει η συγκριτική προτυποποίηση στην οργανωσιακή απόδοση, καθώς δεν μπορούν να εξηγήσουν γιατί και πώς προκαλείται η αλλαγή στην οργανωσιακή απόδοση με τη μεσολάβηση της συγκριτικής προτυποποίησης. Ο Blalock (1999), για παράδειγμα, διερευνά την αποτυχία των συνταγών επιτυχίας εξηγώντας ότι οι πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο τα προγράμματα οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι ανεπαρκείς. Συνεπώς, αναστέλλοντας τις προσπάθειες για εξήγηση της αλλαγής στην ΟΑ μέσω της ΣΠ περιορίζεται η ικανότητα απελευθέρωσης από τα γνωστικά λάθη στα οποία υποκύπτουν όσοι εμπλέκονται με τη ΣΠ. Επίσης, περιορίζεται και η ικανότητα προσδιορισμού των κατάλληλων μεθοδολογικών υποστυλωμάτων της ΣΠ που οι ίδιοι οι οργανισμοί επιθυμούν να αναπτύξουν προκειμένου να είναι βιώσιμοι και παράλληλα να παράγουν δημόσια αξία που θα οδηγήσει στην ευδαιμονία των πολιτών. Άλλωστε, η παράλειψη εμβάθυνσης της κατανόησης της επίδρασης της ΣΠ στην ΟΑ μπορεί εύκολα να δώσει αφορμή για επικρίσεις σχετικά με την αξία της ίδιας της ΣΠ στο ευρύτερο πλαίσιο της διοίκησης της απόδοσης. Άρα, επιτακτική κρίνεται η ανάγκη για πιο θεωρητικά ενημερωμένη έρευνα (Francis & Holloway, 2007; Moriarty & Smallman, 2009; Arnaboldi & Azzone, 2010; Ojo et al., 2011), η οποία υπερβαίνει τον παραδοσιακό τρόπο κατανόησης της ΣΠ στον δημόσιο τομέα και εξήγησης των επιδράσεων που αυτή έχει στην ΟΑ.

Έτσι, για να εξηγηθεί «τι προκάλεσε (γιατί και πώς) τη μεσολαβούμενη από τη ΣΠ αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης», αναπτύσσεται στην παρούσα διατριβή η επιχειρηματολογία της ενσωμάτωσης της μετα-θεωρίας του κριτικού ρεαλισμού στη μεθοδολογία της ΣΠ, η οποία ευαγγελίζεται τις πλουραλιστικές προσεγγίσεις και τους πολλαπλούς μετόχους στην εμπειρική εφαρμογή της μεθοδολογίας της ΣΠ. Η προστιθέμενη αξία του κριτικού ρεαλισμού έναντι άλλων προσεγγίσεων, έγκειται στη βελτιωμένη επίγνωση του φαινομένου της οργανωσιακής αλλαγής με τη μεσολάβηση της ΣΠ, αναφορικά με την αιτιότητα και την εξήγηση του δεσμού των δύο εννοιών. Με τη βοήθεια του κριτικού ρεαλισμού εκτιμώνται καλύτερα οι αιτιώδεις επιδράσεις της συγκριτικά προτυποποιημένης δραστηριότητας, δη-

μιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις συνθήκες στις οποίες είναι εφικτός ο αποτελεσματικός και αποδοτικός μετασχηματισμός των διεργασιών και αποτελεσμάτων της απόδοσης μέσω της ΣΠ. Συνεπώς, σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η μελέτη των εμπειριών των εμπλεκομένων σε εφαρμογές της ΣΠ στον δημόσιο τομέα. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην καλύτερη εξήγηση του φαινομένου της οργανωσιακής αλλαγής με τη μεσολάβηση της ΣΠ (αιτίες που εξηγούν γιατί και πώς συμβαίνει). Κι αυτό προκειμένου οι ερευνητές και οι επαγγελματίες να κατανοήσουν καλύτερα το σύστημα της ΣΠ, τις δυνατότητες που έχει στον δημόσιο τομέα και να εξηγήσουν καλύτερα γιατί και πώς υποστηρίζει, μετασχηματίζει ή αναπαράγει την απόδοση του δημόσιου οργανισμού. Εάν δεν μπορέσουμε να απαντήσουμε «πώς» και «γιατί» συμβαίνει η επίδραση της ΣΠ στην απόδοση του δημόσιου οργανισμού, τότε δεν θα μπορέσουμε να απαντήσουμε σε σημαντικότερα ερωτήματα: α) ποια είναι η αξία της ΣΠ, ως ένα πρακτικό εργαλείο του δημόσιου μάνατζμεντ (λειτουργεί η ΣΠ στον δημόσιο τομέα;) και β) πώς να κατανοήσουμε και να βελτιώσουμε τη δραστηριότητα της ΣΠ στον δημόσιο τομέα, ο οποίος στην κοινωνία της γνώσης καλείται να λάβει αποφάσεις που διαπνέονται από τις αξίες τόσο του καπιταλισμού (αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, εξοικονόμηση πόρων, ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες) όσο και του σοσιαλισμού (λογοδοσία, διαφάνεια, ισότητα, δικαιοσύνη).

1.2.2 Σκοπός, αντικειμενικοί στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα διατριβή απαντά στο ακόλουθο βασικό ερευνητικό ερώτημα: Πώς και γιατί αναδύονται τα διευρυμένα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ στον δημόσιο τομέα;

Προκειμένου να διερευνηθούν τα θέματα που ανακύπτουν, οι αντικειμενικοί σκοποί της παρούσας εργασίας είναι:

- Να συγκριθούν οντολογικά, επιστημολογικά, αξιολογικά και μεθοδολογικά οι κυρίαρχες θέσεις στη ΣΠ μέχρι σήμερα, για να αναδειχθούν οι περιορισμοί τους και η αντιπαράθεσή τους με μια προσέγγιση κριτικού ρεαλισμού (της ΣΠ).
- Να αναγνωριστούν και να εξηγηθούν τα διευρυμένα αποτελέσματα που επιφέρει η ΣΠ στην απόδοση του δημόσιου οργανισμού, τα οποία αποτελέσματα δεν αναδεικνύονται από τις υπάρχουσες προσεγγίσεις. Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκεται:
 - η κατανόηση των διευρυμένων αποτελεσμάτων της ΣΠ στην ΟΑ,
 - η ανάλυση της επίδρασης των δυναμικών του περιβάλλοντος/πλαισίου (context) στην ανάδυση των διευρυμένων αποτελεσμάτων της ΣΠ στην ΟΑ,
 - η ανάδειξη των γενεσιουργών μηχανισμών της ανάδυσης των διευρυμένων αποτελεσμάτων της ΣΠ στην ΟΑ.

Έτσι, τα συγκεκριμένα ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι:

- **Ερευνητικό Ερώτημα 1:** Ποια είναι τα διευρυμένα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ;
- **Ερευνητικό Ερώτημα 2:** Πώς οι συγκυριακοί παράγοντες (το πλαίσιο/context) διευκολύνουν και περιορίζουν την ανάδυση των διευρυμένων αποτελεσμάτων της ΣΠ στην ΟΑ;
- **Ερευνητικό Ερώτημα 3:** Τι προκαλεί τα διευρυμένα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ;

1.2.3 Συνεισφορά

Η πρωτότυπη συνεισφορά της παρούσας διατριβής στην υπάρχουσα γνώση αφορά τη μελέτη της ΣΠ στο πλαίσιο της οργανωσιακής απόδοσης του δημόσιου τομέα υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη σε θεωρητικό επίπεδο συνεισφέρει στην ανάπτυξη των προσεγγίσεων της

ΣΠ, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο μια θεώρηση κριτικού ρεαλισμού, η οποία προσφέρει μεθοδολογικό πλουραλισμό στη ΣΠ, θα λειτουργήσει συνεργατικά με τις υπάρχουσες προσεγγίσεις με σκοπό να εξηγήσει την αλλαγή που επέρχεται στην ΟΑ. Το πρόβλημα με τις υπάρχουσες προσεγγίσεις είναι η περιορισμένη επίγνωση των μηχανισμών στους οποίους στηρίζεται η ανάπτυξη των αποτελεσμάτων της ΣΠ στην ΟΑ. Όμως, αυτό δεν συνεπάγεται ότι μια προσέγγιση στηριζόμενη στον κριτικό ρεαλισμό θα μπορούσε να τεκμηριωθεί ως μία και μοναδική λύση. Θα μπορούσε αντίθετα να ενσωματωθεί στις υπάρχουσες προσεγγίσεις, προσφέροντας προστιθέμενη αξία και νέες ιδέες σε θέματα αιτιότητας και εξήγησης. Η κεντρική επιχειρηματολογία που διαγράφεται σε ολόκληρη την παρούσα διατριβή είναι ότι μέσω του κριτικού ρεαλισμού μπορεί να εξηγηθεί το φαινόμενο της αλλαγής της οργανωσιακής απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ. Κι αυτό συμβαίνει καθώς αναγνωρίζονται αποτελέσματα (δομικά, κουλτούρας, δρώντων ή σχέσεων μεταξύ τους) που αναδύονται από τις αιτιώδεις επιδράσεις της ΣΠ στην ΟΑ. Έτσι, δημιουργούνται οι συνθήκες εκείνες που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ΣΠ.

Επιπρόσθετα και σε πρακτικό επίπεδο, η συνεισφορά της συγκεκριμένης διατριβής επικεντρώνεται στη μελέτη του «πώς» και του «γιατί» η μη τυπική ΣΠ λαμβάνει χώρα, διερευνώντας τους μηχανισμούς και τα αιτιώδη συμπεράσματα που τη φέρνουν στο προσκήνιο. Απώτερος στόχος είναι ο καλύτερος σχεδιασμός της δραστηριότητας στον δημόσιο τομέα, ο οποίος με τη σειρά του είναι πιθανόν να οδηγήσει στην επιτυχημένη αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης. Βασική προϋπόθεση για αυτό αποτελεί η υιοθέτηση εμπειρικής μελέτης, η οποία στοχεύει στην κατανόηση και εξήγηση συγκεκριμένων παρατηρούμενων αποτελεσμάτων (Mahoney, 2003: 1) που λαμβάνουν χώρα σε έναν δημόσιο οργανισμό, δηλαδή σε ένα μικρο-κοινωνικό περιβάλλον. Ως εξήγηση κρίνεται αναγκαίο να υπογραμμιστεί σε αυτό το σημείο ότι δεν νοείται η πρόβλεψη, υπό την έννοια του ελέγχου των παραγόντων που επιδρούν στο φαινόμενο, αλλά η εκτίμηση εκείνων των γενεσιουργών στοιχείων που έχουν τη δύναμη να «πυροδοτήσουν» συγκεκριμένα αποτελέσματα σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα. Συνεπώς, η αξία που προστίθεται έγκειται στη διατύπωση των προϋποθέσεων που θα αποτελέσουν τη βάση για την ανάπτυξη αποτελεσματικών δραστηριοτήτων ΣΠ στον δημόσιο τομέα και όχι στην πρόβλεψη του αποτελέσματός τους.

1.3 Ερευνητική προσέγγιση

Μέχρι στιγμής, οι προσεγγίσεις γύρω από τη ΣΠ παραβλέπουν το οντολογικό βάθος της οργανωσιακής πραγματικότητας (intransitivity, transfactuality, stratification) και συντηρούν τη διαμάχη μεταξύ θετικιστικών και ερμηνευτικών προσεγγίσεων, ατομικότητας και συλλογικότητας, βολονταρισμού και πραγματοποίησης, δεδομένων και αξιών, λόγων και αιτιών. Η φιλοσοφική προσέγγιση του κριτικού ρεαλισμού συνδυάζει μια ερμηνευτική επιστημολογία και μια νατουραλιστική οντολογία. Ο κριτικός ρεαλισμός άρχισε να αναπτύσσεται τα τελευταία σαράντα χρόνια και χαρακτηρίζει την πραγματικότητα ως διαφοροποιημένη και διαστρωματωμένη, διακρίνοντας σε αυτήν τρεις τομείς: του εμπειρικού, των δρώντων (του υπαρκτού) και του πραγματικού. Η σχέση που τους συνδέει είναι $de < da < dr$ και όπως παρουσιάζεται στον πίνακα κάτωθι, ο τομέας του πραγματικού περιλαμβάνει τους αιτιώδεις μηχανισμούς που εσωκλείονται μόνο σε αυτόν, αλλά και τα δρώμενα και τις εμπειρίες που πηγάζουν από τους άλλους δύο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Τομείς της πραγματικότητας

Πηγή: Bhaskar (1975: 13)

	Τομέας πραγματικού	Τομέας δρώντων	Τομέας εμπειρικού
Μηχανισμοί	√		
Δρώμενα	√	√	
Εμπειρίες	√	√	√

Σύμφωνα με τον Bhaskar (1978), οι αιτιώδεις μηχανισμοί δεν μπορούν να εντοπιστούν άμεσα, αλλά αποτελούν τις βασικές αιτίες όλων των εμπειριών και γεγονότων, οι οποίες μπορούν να εξηγήσουν αλλά όχι να καθορίσουν ένα αποτέλεσμα. Η εξήγηση σε αυτό το πλαίσιο εκλαμβάνεται ως μερική, ακόμα κι αν είναι αξιόπιστη, καθώς η γνώση των αλληλεπιδράσεων και των περιοριστικών συνθηκών είναι πάντοτε ατελής και επιπρόσθετα η διαδικασία με την οποία το αίτιο επηρεάζει το αιτιατό δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια (Elder-Vass, 2004: 170-172). Έτσι, για να εξηγηθούν οι αιτιώδεις επιδράσεις, χρησιμοποιούνται οι αρχές της απαγωγής (abduction) και επανεπαγωγής/ανάστροφης απαγωγής (retroduction). Σύμφωνα με αυτές, το συμπέρασμα ξεκινάει με την παρατηρούμενη εμπειρία, οδηγώντας εν συνεχεία στην ανάπτυξη υποθέσεων σχετικών με τις συνθήκες που χρειάζεται να είναι παρούσες στον τομέα του πραγματικού και στο επίπεδο των δρώμενων, προκειμένου να αναδυθούν τα παρατηρούμενα αποτελέσματα. Ωστόσο, αυτές οι εύλογες πιθανές επιδράσεις θεωρούνται αβέβαιες, όταν αξιολογούνται με βάση τα παραδοσιακά ερευνητικά κριτήρια, όπως είναι η αξιοπιστία, η παγκόσμια κανονικότητα, η εγκυρότητα και η επαναληψιμότητα.

Σε αυτό το σημείο και προκειμένου να γίνει κατανοητή η θέση του κριτικού ρεαλισμού, κρίνεται χρήσιμο να παρατεθούν οι βασικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται, καθώς και οι οντολογικοί περιορισμοί που απορρέουν από αυτές.

- **Υπόθεση 1:** Η δυαδικότητα της δομής (duality of structure) κατά την οποία η κοινωνία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, αλλά ταυτόχρονα και αποτέλεσμα της ανθρώπινης δραστηριότητας (Archer et al., 1998: 215).
- **Υπόθεση 2:** Η δυαδικότητα της πράξης (duality of praxis) κατά την οποία τα άτομα αναπαράγουν και μετασχηματίζουν την κοινωνία και δεν τη δημιουργούν (create) (Archer et al., 1998: 215).
- **Υπόθεση 3:** Τα κοινωνικά φαινόμενα λαμβάνουν χώρα σε ανοιχτά συστήματα.
- **Υπόθεση 4:** Οι άνθρωποι αποτελούν μέρος της μελέτης των κοινωνικών επιστημών.
- **Υπόθεση 5:** Οι κοινωνικές επιστήμες περιλαμβάνουν τη μελέτη όχι μόνο των κοινωνικών αντικειμένων (πεποιθήσεων και κοινωνικών αιτιών τους), αλλά και τις πεποιθήσεις για τα ίδια αυτά κοινωνικά αντικείμενα.

Από τις ανωτέρω υποθέσεις απορρέουν οι κάτωθι οντολογικοί, επιστημολογικοί, σχεσιακοί και κριτικοί περιορισμοί:

- Οι οντολογικοί περιορισμοί (προκύπτουν από τις υποθέσεις 1 και 2):
 - οι κοινωνικές δομές εξαρτώνται από την ανθρώπινη δραστηριότητα· απαιτούν δηλαδή την ανθρώπινη δράση για να τις αναπαράγει, αλλά δεν εξαρτώνται από τους τρέχοντες (παροντικούς) δρώντες (Archer et al., 1998),
 - οι κοινωνικές δομές εξαρτώνται από τις έννοιες· απαιτείται δηλαδή η εκ προθέσεως δραστηριότητα των δρώντων να κατευθύνεται από τις πεποιθήσεις τους (beliefs) (Bhaskar, 1978),
 - οι κοινωνικές δομές εξαρτώνται από τον χωροχρόνο (Bhaskar, 2009: 130),
 - οι κοινωνικές δομές είναι εξαρτημένες κοινωνικές σχέσεις (Bhaskar, 2009: 131).
- Οι επιστημολογικοί περιορισμοί (προκύπτουν από την υπόθεση 3) (Bhaskar, 2009: 133):
 - η απουσία κρίσιμων και αποφασιστικών καταστάσεων δοκιμών,
 - η εξάλειψη του ισοδύναμου μεταξύ εξήγησης και πρόβλεψης,
 - η απουσία της ανάγκης για αποκλειστική εξήγηση,
 - η μη προβλεψιμότητα των κριτηρίων για την ορθολογική αξιολόγηση και την ανάπτυξη θεωριών στις κοινωνικές επιστήμες,
 - δεν μπορούμε να αντιληφθούμε με τις αισθήσεις μας τις κοινωνικές δομές,
 - πάντα υπάρχει μια ερμηνευτική στιγμή (hermeneutics) σε κάθε έρευνα της κοινωνικής πρακτικής.

- Ο σχεσιακός περιορισμός (προκύπτει από την υπόθεση 4):
 - «είναι απαραίτητη η διαφοροποίηση μεταξύ της υπαρξιακής ανεξαρτησίας του αντικειμένου μιας συγκεκριμένης εξαρτημένης έρευνας και της πιθανούς αιτιακής αλληλεξάρτησης των διαδικασιών της παραγωγής, αναπαραγωγής και μετασχηματισμού των κοινωνικών νοημάτων και των αντικειμένων τους» (Bhaskar, 2009: 134).
- Ο κριτικός περιορισμός (προκύπτει από την υπόθεση 5):
 - αμβλύνεται η διάσταση μεταξύ γεγονότος και αξίας (fact-value) και ανοίγει ο δρόμος για την επεξηγηματική κριτική, όπου είναι απαραίτητη η κριτική των «ψευδών συνειδητήσεων» (false consciousness). Κι αυτό γιατί δεν μπορούμε να στηριχθούμε μόνο στις περιγραφές των δρώντων για να εξηγήσουμε τον κοινωνικό κόσμο, μιας και η κατανόηση τους μπορεί να είναι παραπλανητική (λανθασμένη) (Archer et al., 1998: 315).

1.4 Εννοιολογικό πλαίσιο

Η εξέλιξη της οργανωσιακής απόδοσης έχει απασχολήσει εδώ και καιρό τους ακαδημαϊκούς της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και τους managers. Οι ερευνητές έχουν μελετήσει διάφορα στοιχεία για να προσεγγίσουν την αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης, όπως είναι η μέτρηση του κέρδους, της παραγωγικότητας ή/και της ποιότητας, η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και η ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους (capabilities), η στοχοθεσία και ο βαθμός επίτευξης των στόχων, η επίδραση των αλλαγών της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ουσιαστικά δηλαδή αλλαγές στις δομές των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται). Υπάρχει ωστόσο ακόμα ένα στοιχείο που υποδηλώνει την αλλαγή που υφίσταται η οργανωσιακή απόδοση, το οποίο μέχρι στιγμής έχει αγνοηθεί από τους ακαδημαϊκούς του τομέα της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων παρά την εξέχουσα σημασία που έχει· αυτό είναι η μη τυπική ΣΠ καλών πρακτικών. Είναι η μεθοδολογικά πλουραλιστική ανάδυση άτυπων σημείων αναφοράς της ΣΠ (π.χ. ισότητα, λογοδοσίας, διαφάνειας, δικαιοσύνης), η οποία διαταράσσει τη μέχρι πρότινος τυπική διεργασία διαχείρισης της απόδοσης (π.χ. μέτρηση της απόδοσης για τον προσδιορισμό της αλλαγής της). Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η άτυπη ΣΠ καλών πρακτικών λαμβάνει χώρα ακόμα και όταν οι υπηρεσίες και η τεχνολογία του δημόσιου τομέα παραμένουν οι ίδιες. Έτσι, ενώ αποτελεί ένα αθέατο κομμάτι της εξέλιξης της απόδοσης μπορεί να μετασχηματίσει τους τομείς της διαχείρισης της απόδοσης (παραγωγή προϊόντων/παροχής υπηρεσιών, ανθρώπινο δυναμικό, διεργασίες, έργα, στρατηγικές, κλπ.) στους οποίους εφαρμόζεται. Οι Millard et al. (2004) μελετώντας είκοσι εννιά περιπτώσεις διαφορετικών χωρών συνέλεξαν δεδομένα μέσω έρευνας στο διαδίκτυο, τηλεφωνικών και δια ζώσης συνεντεύξεων, για να αναλύσουν και να περιγράψουν τους σημαντικούς παράγοντες (π.χ. τη διαχείριση της αλλαγής) των βέλτιστων πρακτικών των back-office διεργασιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που επιδρούν στην ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Από την άλλη, ο εθνικός φορέας παροχής υπηρεσιών υγείας στο Ηνωμένο Βασίλειο ανέπτυξε μια εργαλειοθήκη (Essence of Care) ως μια νέα προσέγγιση ΣΠ καλών πρακτικών, για να υποστηρίξει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του συστήματος υγείας, εστιάζοντας στη γνώμη και τις εμπειρίες των ασθενών (Ellis, 2006). Οι Schiele και Krummacker (2011) περιγράφουν μια μη τυπική μορφή ΣΠ καλών πρακτικών, μέσω της οποίας συλλέγονται τεκμήρια από πολλαπλές πηγές, γίνονται συγκρίσεις με διάφορες τεχνικές και εξελίσσεται η απόδοση μέσω της ανάδυσης καινοτόμων διεργασιών και πρωτότυπης γνώσης (η έννοια του προτιμώμενου πελάτη και η φύση των καινοτόμων προμηθευτών). Συνεπώς, η ασυνήθης εφαρμογή της ΣΠ των καλών πρακτικών τείνει να προσφέρει βαθύτερη και διευρυμένη κατανόηση, που επικουρεί τη βελτιωμένη λήψη αποφάσεων και μπορεί να μετασχηματίσει τη φύση της διαχείρισης της απόδοσης και των δυναμικών της.

Η μη τυπική ΣΠ έχει διάφορες προεκτάσεις. Πρωταρχικά, αλλάζει τη φύση των ομάδων που συμμετέχουν σε δραστηριότητες διαχείρισης της απόδοσης. Για παράδειγμα, στον τομέα της παροχής υπηρεσιών οι benchmarks χρειάζεται να διαθέτουν και ικανότητες ποιοτικής ανάλυσης (Whymark, 1998), γεγονός που ενισχύεται και στο παράδειγμα της αξιολόγησης προγραμμάτων (Matias & Parent, 2018).

Επιπρόσθετα, ο Scheel (2011) και οι Shiele και Krummacker (2011), δείχνουν ότι η δομή της μη τυπικής ΣΠ μπορεί να προσφέρει στους benchmarks, που υστερούν σε τεχνικές γνώσεις —που δεν έχουν δηλαδή υπόβαθρο σε ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης (τεχνικό υπόβαθρο) ή σε ερευνητικές δεξιότητες— τη δυνατότητα να συνεισφέρουν δυναμικά στην πλουραλιστική μεθοδολογικά ανάδυση καλών πρακτικών και να γίνουν βασικοί δρώντες στη διαχείριση της απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ. Επίσης, στον τομέα της παροχής δημοσίων υπηρεσιών υγείας στο Ηνωμένο Βασίλειο (Ellis, 2006), το γεγονός ότι λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των ασθενών στην ανάδειξη των καλών πρακτικών, υποδεικνύει την τάση οι μη επαγγελματίες benchmarks να γίνονται σημαντικοί συμμετέχοντες στη διαχείριση της απόδοσης. Επιπρόσθετα, στον δημόσιο τομέα το γεγονός ότι αναδείχθηκαν οι δυνατότητες μάθησης μέσω της «εθελοντικής» ΣΠ οδήγησε τους benchmarks στην αναζήτηση εξηγήσεων και στη βελτίωση της κατανόησης. Έτσι, η φύση των ικανοτήτων και τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στη ΣΠ, καθώς και η δομή διαχείρισης της απόδοσης μπορούν να αλλάξουν, όταν λάβει χώρα η μη τυπική ΣΠ, ακόμα και για τις ομάδες που επιλέγουν την παραδοσιακή ΣΠ. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η μη τυπική ΣΠ αποτελεί ένα σύστημα που συμπληρώνει και συνεργάζεται με την κλασική/τυπική ΣΠ, αλλάζοντας τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον.

Παρά το ότι η μη τυπική ΣΠ καλών πρακτικών μπορεί να έχει σημαντικές επιδράσεις στη διαχείριση της απόδοσης του δημόσιου τομέα, προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι δεν έχει λάβει την αντίστοιχη δέουσα προσοχή που έχει η μετρήσιμη τυπική ΣΠ καλών πρακτικών. Η συνεισφορά αυτής της μελέτης λαμβάνει υπόψη «πώς» και «γιατί» συμβαίνει η μη τυπική ΣΠ καλών πρακτικών, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στους υποκείμενους παράγοντες που οδηγούν στην ανάδυσή της. Τρεις έννοιες, συνεπώς, διαγράφουν το εννοιολογικό περιεχόμενο αυτής της μελέτης, για να εξηγήσουν το «πώς» και το «γιατί» η μη τυπική ΣΠ λαμβάνει χώρα. Αυτές είναι η αλλαγή της ΟΑ, η ΣΠ και τα σημεία αναφοράς/καλές πρακτικές. Η διερεύνηση αυτών των εννοιών θα προσπαθήσει να ξεκαθαρίσει αρχικά το περιεχόμενό τους, προκειμένου στη συνέχεια να γίνει κατανοητή η ύπαρξη της σχέσης μεταξύ ΣΠ και ΟΑ στον δημόσιο τομέα. Προς αυτόν τον σκοπό η βιβλιογραφική ανασκόπηση μελετά μια σειρά από εννοιολογικά πλαίσια (όπως των Elmuti & Kathawala, 1997, De Korne et al., 2010, και Ojo et al., 2011) σχετικά με τις δομές και τις σχέσεις της ΣΠ, καταλήγοντας στην ανάπτυξη ενός συστήματος «θέσης-πράξης», το οποίο κατά τον Bhaskar (1998: 44) χαρακτηρίζεται ως ενδογενώς σχεσιακό. Αυτό το σύστημα, που θα συνεισφέρει στην επίλυση του ερευνητικού προβλήματος, απαρτίζεται από «θέσεις» (μέρη, λειτουργίες, κανόνες, έργα, δικαιώματα, υποχρεώσεις κτλ.) που καταλαμβάνονται (συμπληρώνονται, θεσμοθετούνται) από τα άτομα (π.χ. η θέση του διαχειριστή της απόδοσης), καθώς και από «πράξεις» (δραστηριότητες κτλ.), στις οποίες αυτά τα άτομα εμπλέκονται λόγω της «θέσης» τους, όπως για παράδειγμα η πράξη της συγκριτικής προτυποποίησης. Σε αυτό το σύστημα: α) εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο η μη τυπική ΣΠ επιδρά στην απόδοση του δημόσιου οργανισμού, β) απεικονίζονται οι άμεσοι παράγοντες που αναδύονται από την αλληλεπίδραση, τόσο της δομής της οργανωσιακής απόδοσης, όσο και της δράσης της ομάδας της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking team) και γ) αναγνωρίζονται οι συγκυριακοί/έμμεσοι παράγοντες που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ανάδυση των άμεσων παραγόντων και επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ της μη τυπικής ΣΠ και της ΟΑ.

1.5 Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη στηρίζεται στην ποιοτική σε βάθος ανάλυση της εξέλιξης του τομέα της διαχείρισης της απόδοσης του δημόσιου μέσω της ΣΠ και το επίπεδο της ανάλυσης αφορά όλο το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρονται σε αυτόν (υπηρεσίες κεντρικής κυβέρνησης, αποκεντρωμένων διοικήσεων καθώς και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού). Η επιλογή αυτής της προσέγγισης έγινε για να σκιαγραφηθεί τόσο η διαδικασία όσο και το πλαίσιο της αλλαγής, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις τους στη διάρκεια του χρόνου (Edwards et al., 2015; Pettigrew, 1990). Οι εξηγήσεις που αναπτύσσονται στην παρούσα μελέτη επικεντρώνονται στην κατανόηση των αιτιωδών μηχανισμών ενός συγκεκριμένου πλαισίου (Vincent & Wapshott, 2015: 148-167) και: α) είναι εννοιολογικά και θεωρητικά

ενημερωμένες (πολλαπλές θεωρητικές προσεγγίσεις μπορούν να συνδυαστούν καθώς ο θεωρητικός πλουραλισμός μπορεί να μας ενημερώσει για τις διάφορες και στρωματοποιημένες επιδράσεις που επηρεάζουν ό,τι παρατηρούμε), β) αποτελούν τον συνδυαστικό κρίκο μεταξύ εισροών ενός φαινομένου και των αποτελεσμάτων του και γ) προσφέρονται για θεωρητική γενίκευση των χωροχρονικών σχέσεων μεταξύ των οντοτήτων, η οποία τείνει να παράγει παρόμοια αποτελέσματα του φαινομένου σε άλλα περιβάλλοντα/πλαίσια. [Η θεωρητική γενίκευση διαφέρει από τη γενίκευση που στηρίζεται σε τυπικά συζευγμένα γεγονότα (regular conjunction of events) ή την αναλυτική γενίκευση που στηρίζεται στην αναπαραγωγή των εμπειριών].

Το περιβάλλον της έρευνας επιλέχθηκε βάσει εννοιολογικών κριτηρίων και όχι λόγω αντιπροσωπευτικότητας (Miles & Huberman, 1994: 27), προκειμένου να επιτραπεί η «απομόνωση» των βασικών εννοιών στις οποίες στηρίζεται αυτή η εργασία. Η εστίαση έγινε στον τομέα της διαχείρισης της απόδοσης του ελληνικού δημόσιου οργανισμού, γιατί έχει υποστεί μια διαδικασία (άρρητης) μη τυπικής συγκριτικής προτυποποίησης και ανάπτυξης άτυπων σημείων αναφοράς και κυρίως γιατί έχει βιώσει πολιτικές συμμόρφωσης με τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα απόδοσης (ΔΝΤ και ΕΕ) στη βάση των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ και των υποχρεώσεων των μνημονίων συνεργασίας που έχει αναλάβει η Ελλάδα. Επιπρόσθετα, αυτή η επιλογή επηρεάστηκε κι από το γεγονός ότι η απόδοση των προσφερόμενων δημοσίων υπηρεσιών δεν έχει αλλάξει σημαντικά κατά την περίοδο της μελέτης, σε σχέση με τη δραματική αλλαγή στην απόδοση των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα.

Αξιίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι κατά την ερευνητική διαδικασία της μελέτης περίπτωσης, ενώ ελήφθησαν υπόψη οι εννοιολογικές κατασκευές (constructs), δεν επιβλήθηκαν στον τομέα ενδιαφέροντος. Αντιθέτως, θεώρησα πως τα τεκμήρια που συλλέχθηκαν μπορούν να ενημερώσουν την υπάρχουσα θεωρία ή τις κατασκευές αυτές, όπως για παράδειγμα τη μη τυπική ΣΠ. Αυτό έγινε κατόπιν εξέτασης του τρόπου με τον οποίο τα δεδομένα ενημέρωναν την κατανόησή μου για: α) τη διαδικασία της μη τυπικής ΣΠ και της ανάδυσης των σημείων αναφοράς και β) τα κίνητρα αυτής της διαδικασίας. Έπειτα, έγινε επεξεργασία του θεωρητικού πλαισίου που αναδύθηκε, επανεξετάστηκαν τα δεδομένα και αποσαφηνίστηκαν συγκεκριμένα θέματα που οδήγησαν στο να «εξευγενιστεί» η εκκολαπτόμενη θεωρία κ.ο.κ. Καθώς η θεωρία αναπτυσσόταν, επικοινωνούνταν στους συμμετέχοντες που είχαν επαγγελματική εξειδίκευση στο θέμα, όπως για παράδειγμα στον Γενικό Διευθυντή της Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ελληνικού Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης (2015) που εισηγείται την ανάπτυξη σχετικών πολιτικών ή σε εξειδικευμένους στη ΣΠ δημόσιους υπαλλήλους. Έτσι χρησιμοποιήθηκε μια συνεχόμενη διαδικασία ανάπτυξης της θεωρίας και ανάλυσης των δεδομένων (Eisenhardt, 1989, 1991).

Στην παρούσα μελέτη συγκρίνονται διάφορα είδη δεδομένων (όπως για παράδειγμα νομοθετικά κείμενα, εκθέσεις, αναφορές, πρακτικά συνεδριάσεων), πέρα από αυτά που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις. Επίσης, χρησιμοποιούνται πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης, προκειμένου να διασφαλιστεί μια όσο το δυνατόν πιο ακριβής απεικόνιση της διαχείρισης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα και να προσφερθεί μια ερμηνεία του τι προκάλεσε την ανάπτυξη της μη τυπικής ΣΠ καλών πρακτικών. Σε αυτά συγκαταλέγονται και τα εξής ιστορικά τεκμήρια: εγχειρίδια διαχείρισης της απόδοσης του δημόσιου τομέα, σχετικές μελέτες, ετήσιες αναφορές της διαχείρισης της απόδοσης των Υπουργείων, νομοθεσία (νόμοι, εγκύκλιοι, υπουργικές αποφάσεις) σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης του ελληνικού δημόσιου τομέα, σχετική ακαδημαϊκή έρευνα, στατιστικά της διαχείρισης της απόδοσης και δημογραφικά στοιχεία, αποφάσεις συγκρότησης ομάδων διαχείρισης της απόδοσης ή της ποιότητας, δημοσιεύματα εφημερίδων και περιοδικών, πρακτικά συνεδριάσεων ομάδων διαχείρισης της απόδοσης και ενημερωτικά δελτία (newsletters). Οι πολλαπλές πηγές δεδομένων, προσέφεραν τεκμήρια, μερικές φορές αποκλειόμενων μεταξύ τους πληροφοριών, που συνέβαλαν στην ανάδειξη των ανταγωνιστικών διαδικασιών που συνθέτουν την πολύπλοκη οργανωσιακή πραγματικότητα του δημόσιου τομέα σε θέματα ΣΠ. Έτσι, κάθε φορά που ερχόμουν αντιμέτωπη με μια νέα άποψη ή με αμφίβολες ή ρηξικέλευθες πληροφορίες, προχωρούσα στον έλεγχό τους με τη βοήθεια των πολλαπλών πηγών δεδομένων που συνέλεξα. Εάν δεν υπήρχαν σχετικά δεδομένα, τότε εξέθετα αυτές τις πληροφορίες σε άλλους ερωτώμενους, προκειμένου να δω αν γίνονται αποδεκτές. Αξιίζει να σημειωθεί ότι παρά το γεγονός ότι η παρούσα διατριβή καλύπτει μια περίοδο δεκαπέντε ετών, η

άμεση παρατήρηση του τομέα διήρκησε είκοσι εννιά μήνες και στόχο είχε να αποτυπώσει με σαφήνεια την εξέλιξη της διαχείρισης της απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα, κάτι που απουσίαζε από τις μέχρι σήμερα προσεγγίσεις.

1.6 Οριοθέτηση

Η παρούσα διατριβή στηρίζεται σε δύο σημαντικά θέματα. Πρώτον, εξηγείται η ικανότητα του κριτικού ρεαλισμού να διευρύνει την κατανόηση και επεξήγηση της μεθοδολογίας της ΣΠ. Μέσα από την περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα εντοπίζεται η ανάδυση της μη τυπικής ΣΠ καλών πρακτικών κατά τις εφαρμογές των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας (όπως για παράδειγμα τα πρότυπα ISO), των μοντέλων αριστείας (όπως για παράδειγμα το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων της διοικητικής λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού και ανάπτυξης σχεδίων δράσης για τη βελτίωσή του) και των πρωτοβουλιών ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών στον ελληνικό δημόσιο τομέα που έλαβαν χώρα από το 2005 έως και το 2019. Κάθε εφαρμογή γίνεται αντιληπτή ως ένας μηχανισμός διευκόλυνσης που οδήγησε στην ανάδυση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων μη τυπικής ΣΠ καλών πρακτικών στο υπό μελέτη πλαίσιο, τα οποία επηρέασαν την οργανωσιακή απόδοση. Επιπρόσθετα, διευρύνοντας την υπάρχουσα κατανόηση των αποτελεσμάτων που μπορεί να προσφέρει η μη τυπική ΣΠ καλών πρακτικών, όπως αυτά έγιναν αντιληπτά από τους εμπλεκόμενους δρώντες, στόχος αυτής της εργασίας είναι η εξήγηση του «πώς» και του «γιατί» η μη τυπική ΣΠ λαμβάνει χώρα και μετασχηματίζει την οργανωσιακή απόδοση. Οι υπάρχουσες εφαρμογές της τυπικής ΣΠ χαρακτηρίζονται κυρίως από την εστίασή τους στη στοχοθεσία και τη μέτρηση της επιτευξιμότητας των στόχων. Χωρίς να παραγκωνίζεται η σημαντικότητα αυτών των θεμάτων, η ΣΠ που περιορίζεται μόνο σε αυτά τα κριτήρια αποσιωπά τη σημαντικότητα της επεξήγησης των διαχρονικών μηχανισμών της που μεσολαβούν στην αλλαγή της ΟΑ. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι εύκολο να διατυπωθεί ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του χρόνου επεξεργασίας μιας αίτησης ή του αριθμού των παραπόνων των πολιτών με την εξέλιξη της ΟΑ. Ακόμη παραπέρα μπορεί να υποστηριχθεί ότι η αναζήτηση, μελέτη και εφαρμογή καλών πρακτικών μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερες επιδόσεις έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Ωστόσο αυτό δεν μπορεί να εδραιώσει γενικά μια αιτιώδη συσχέτιση που να εξηγεί την αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ καλών πρακτικών. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα δύο σημαντικά ζητήματα, επιλέχθηκαν πολλαπλές πηγές εμπειρικών δεδομένων, οι οποίες αναλύθηκαν για να προσδιοριστούν τα «παρατηρούμενα αποτελέσματα», όπως αυτά βιώνονται εμπειρικά και διατυπώνονται από τους εμπλεκόμενους στη ΣΠ. Αυτά τα αποτελέσματα αποτέλεσαν το σημείο εκκίνησης για την εμβάθυνση της κατανόησης των εύλογων εξηγήσεων που σχετίζονται με τους γενεσιουργούς μηχανισμούς και τις συνθήκες ενεργοποίησής τους, οι οποίες ώθησαν την ανάδυση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Έτσι, η ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων δεν αποτελεί την κατάληξη αυτής της ερευνητικής εργασίας, αλλά έναν μηχανισμό διευκόλυνσης, ο οποίος συνεισφέρει στην ερμηνεία αυτών των δεδομένων υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού.

1.7 Σκιαγραφώντας τα κεφάλαια

Το βασικό επιχείρημα αυτής της διατριβής εξελίσσεται στα ακόλουθα κεφάλαια. Το κεφάλαιο 2 περιλαμβάνει την ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με τα τρία βασικά θέματα: αλλαγή ΟΑ, ΣΠ και καλές πρακτικές/σημεία αναφοράς. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η φιλοσοφική προσέγγιση του κριτικού ρεαλισμού και εξηγείται πώς ο κριτικός ρεαλισμός μπορεί να εφαρμοστεί ως ερευνητική προσέγγιση και μεθοδολογία για την κατανόηση των δραστηριοτήτων της ΣΠ, τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης, τη συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων. Η ενότητα 4 σκιαγραφεί τις δομές και τις διαδικασίες της διαχείρισης της απόδοσης καθώς και το πλαίσιο της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση την περίοδο των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ. Επίσης, περιγράφει την περίπτωση των εφαρμογών που έλαβαν χώρα από το 2005 μέχρι το 2019. Η ενότητα 5 παρουσιάζει και συζητά τις αλλαγές στην απόδοση και αναπτύσσει έναν χάρτη με τα κίνητρα της μη τυπικής ΣΠ καλών

πρακτικών, τους μηχανισμούς και τις αιτίες του μετασχηματισμού της οργανωσιακής απόδοσης και της ανάδυσης διευρυμένων αποτελεσμάτων. Το κεφάλαιο 6 πραγματεύεται τα βασικά συμπεράσματα που προσφέρει η παρούσα διατριβή στη μεθοδολογία της ΣΠ, συνθέτοντας τα κύρια στοιχεία της επιχειρηματολογίας που διαγράφεται σε αυτήν και παρουσιάζοντας την προστιθέμενη γνώση αναφορικά με την ανάδυση της μη τυπικής ΣΠ καλών πρακτικών στην Ελλάδα των μεταρρυθμίσεων του ΝΔΜ και την αλλαγή της ΟΑ που λαμβάνει χώρα με τη μεσολάβησή της. Επίσης, σε αυτήν την ενότητα συνοψίζονται τα βασικά αποτελέσματα που αναδύονται από την παρούσα μελέτη, τα οποία συσχετίζονται με τους στόχους και τα ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή. Στην ενότητα 7 παρουσιάζονται οι προεκτάσεις που προκύπτουν από τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης και εκτίθενται οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε. Στο τέλος ακολουθούν τα παραρτήματα με το σχετικό ερευνητικό υλικό.

1.8 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Συνοψίζοντας, το εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο στόχο είχε να διατυπώσει το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, ήτοι την εξέλιξη της απόδοσης μέσω της ΣΠ στον δημόσιο τομέα. Παρουσιάζεται σε αυτό συνοπτικά η αδυναμία των παραδοσιακών προσεγγίσεων να εξηγήσουν τη σχέση μεταξύ των δύο εννοιών με επακόλουθο την έγερση αμφιβολιών σχετικά με την επίδραση της ΣΠ στην ΟΑ. Προτείνεται εναλλακτικά η διερεύνηση της προσέγγισης του κριτικού ρεαλισμού, η οποία προσφέρει τα κατάλληλα εφόδια για την εξήγηση του δεσμού μεταξύ των δύο εννοιών και αναδεικνύει ένα μέχρι πρότινος παραμελημένο βιβλιογραφικά αλλά σημαντικό θέμα, τη μη τυπική ΣΠ των καλών πρακτικών. Σκιαγραφείται η μελέτη περίπτωσης που αφορά τις εφαρμογές των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, των μοντέλων αριστείας και των πρωτοβουλιών ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών σε όλο το εύρος των υπηρεσιών που προσφέρονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα και παρατίθεται η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης που χρησιμοποιείται για την επίλυση του ερευνητικού προβλήματος. Συνεπώς, οι έννοιες της αλλαγής της ΟΑ, της ΣΠ και των σημείων αναφοράς αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο, για να θέσουν τα θεμέλια για την κατανόηση και την εξήγηση της μεταξύ τους σχέσης, δηλαδή του «πώς» και του «γιατί» η μη τυπική ΣΠ καλών πρακτικών λαμβάνει χώρα και μετασχηματίζει την ΟΑ.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Με βάση την προσέγγιση της συγκεκριμένης μελέτης καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με τους στόχους της, η παρούσα ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εστιάζει στην αναφορά και σύνθεση των κύριων θεμάτων της. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των βιβλιογραφικών δεδομένων ξεκίνησε με την ηλεκτρονική αναζήτηση δημοσιεύσεων στις εξής ακαδημαϊκές πλατφόρμες και βάσεις δεδομένων: Proquest, Ebscohost, Scopus, Web of Science, Economist Archive, Jstor, Science Direct, Sage, Project Muse, PubMed, Stanford Encyclopedia of philosophy και Zetoc. Από αυτές ανακτήθηκαν άρθρα ακαδημαϊκών περιοδικών υψηλής ποιότητας, τα οποία συμμορφώνονται με τα παραδοσιακά κριτήρια αξιολόγησης της βιβλιογραφίας. Για τις αναζητήσεις χρησιμοποιήθηκαν βασικοί όροι όπως: benchmarking, best practice, public sector, public service, public organization, critical realism. Η διαδικασία της αναζήτησης βιβλιογραφικών πηγών παρέμεινε ανοιχτή μέχρι τον Αύγουστο του 2019, όταν και η διεργασία της συγγραφής της παρούσας διατριβής έφτασε στο τελικό στάδιό της. Προοδευτικά μειώθηκαν οι σχετικές πηγές με αναζήτηση μέσα στα υπάρχοντα αποτελέσματα, με απώτερο στόχο να γίνει κατανοητό πώς οι βασικοί όροι ερμηνεύονται από τους ερευνητές. Παράλληλα, συμπληρώθηκαν πηγές μέσα από τις βιβλιογραφικές αναφορές των άρθρων που ανακτήθηκαν, καθώς και από μη ακαδημαϊκές πηγές. Όλες οι πηγές αξιολογήθηκαν ως προς το είδος τους, το παράδειγμα που ακολουθούν (οντολογικές, επιστημολογικές, αξιολογικές και μεθοδολογικές υποθέσεις), τους ορισμούς που χρησιμοποιούν, το βασικό θέμα με το οποίο ασχολούνται και τα ευρήματά τους. Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης διακρίνονται σε κατηγορίες: ιστορική αναδρομή, Συγκριτική Προτυποποίηση, διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς και κριτικός ρεαλισμός στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

2.1 Η φιλοσοφία, το μάνατζμεντ, η διαχείριση της απόδοσης του δημοσίου τομέα και η ΣΠ – Ιστορική αναδρομή

Η προσέγγιση της έννοιας της ΣΠ μάς πηγαίνει πίσω στον χρόνο, στην αρχαία Ελλάδα και τον Πλάτωνα, ο οποίος ασχολήθηκε με την οντολογία (τη φύση του όντος). Ο Πλάτωνας αντλεί από τον Παρμενίδη την προσέγγιση της φύσης του όντος και από τον Ηράκλειτο την προσέγγιση της μεταβλητότητας του όντος (του γίνεσθαι) και συνθέτει τη θεωρία των ιδεών. Η θεωρία αυτή αποτελεί μια εξήγηση της πραγματικότητας προσφέροντας έναν συγκεκριισμό οντολογικών και επιστημολογικών καταβολών, όπου για να προσεγγίσει τη φύση του όντος επικεντρώνεται στη γνώση και στο πώς αυτή αναδύεται (μέσω των αισθήσεων ή μέσω της νόησης). Κατά τον Πλάτωνα, ο κόσμος χωρίζεται σε δύο μέρη: στον ορατό κόσμο του «γίνεσθαι», τον οποίο αντιλαμβανόμαστε με τις αισθήσεις (αισθητά πράγματα) και στον νοητό κόσμο του «είναι», τον οποίο κατανοούμε μόνο με τον νου (ιδέες ή μαθηματικά αντικείμενα). Στον ορατό κόσμο η γνώση προσφέρεται μέσω των αισθήσεων και είναι αβέβαιη (πίστη ή εικασία), όπως συμβαίνει με

το φαινόμενο της πλάνης. Από την άλλη, η νόηση μπορεί να μας απαλλάξει από την πλάνη των αισθήσεων (μέσω της διαλεκτικής) και δύναται να μας χαρίσει πρόσβαση στην αλήθεια. Η νόηση, δηλαδή, αποτελεί το μέσο για να πορευτούμε προς τη γνώση του αληθινού όντος, γνώση απαραίτητη για την ηθική, την αρετή και την ευδαιμονία. Έτσι, με αυτό τον τρόπο ο Πλάτωνας διακρίνει την εμπειρική σφαίρα από τη σφαίρα του υπερβατικού, τη δόξα ή αλλιώς την υποκειμενική γνώμη —η οποία υπόκειται σε συνεχή μεταβολή— από την επιστήμη. Επίσης, αποδίδει στις ιδέες μεγαλύτερη βαρύτητα από ότι στα αισθητά πράγματα, καθώς θεωρεί την ιδέα ως μια διαμεσολαβητική κατάσταση για να προσεγγίσουμε την αλήθεια, ανώτερη ακόμη κι από τα μαθηματικά αντικείμενα, που σε αντίθεση με τις ιδέες αφήνουν ανέγγιχτες τις υποθέσεις τους (Αυγελής, 2004: 185-220, Εισαγωγή στη Φιλοσοφία). Στην προσέγγιση της αλήθειας οι ιδέες δεν είναι μόνο όντα, αλλά ενσωματώνουν το πρότυπο του καθατού όντος (δηλαδή είναι και δέοντα) και κατά συνέπεια δεν μπορεί να είναι απαλλαγμένες από την ηθική και την αρετή, οι οποίες παραπέμπουν στην ιδέα του απόλυτου «είναι». Για αυτό χρησιμοποιείται η διαλεκτική, η οποία ξεκινώντας από έναν υποθετικό ορισμό καταλήγει στην αλήθεια ή το ψεύδος της θέσης σε μια προσπάθεια μετάβασης από το «γίνεσθαι» στο «είναι». Μεταφέροντας αυτό το σκηνικό στο θεματικό πεδίο μας, θα μπορούσε ο αναγνώστης να κατανοήσει ότι η φύση της ΣΠ μπορεί να προσεγγιστεί, να κατανοηθεί και να βελτιωθεί (προς το δέον) μέσω της νόησης. Ωστόσο, το δέον χρειάζεται να μπορεί να αναγνωρισθεί από τους ερευνητές. Η γνώση που στηρίζεται στις αισθήσεις μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο, αλλά χρειάζεται να την απαλλάξουμε από τις πλάνες της υποκειμενικής γνώμης και με μια σειρά ερωταπαντήσεων (διαλεκτική) να οδηγηθούμε στον ορισμό της ιδέας της ΣΠ, στο πρότυπο δηλαδή της μεθοδολογίας.

2.1.1 Μεταβαίνοντας από την τέχνη στην επιστήμη της ΣΠ

Η ιστορία της ΣΠ πηγαίνει αρκετά πίσω στον χρόνο και συγκεκριμένα στον 4ο αιώνα π.Χ., τότε που ο Έλληνας φιλόσοφος Αριστοτέλης συνέκρινε τα διάφορα νομίσματα της εποχής με το νόμισμα των Αθηνών προκειμένου να εκτιμήσει την αξία τους. Η περίοδος, ωστόσο, πριν από την πρώτη προσπάθεια της Χεχοx, που έθεσε τα θεμέλια για τη συστηματική μελέτη της ΣΠ, θα μπορούσε να θεωρηθεί περισσότερο ως τέχνη. Η σκιαγράφιση αυτής της περιόδου θα μπορούσε να είναι διαφωτιστική για τον αναγνώστη, καθώς στις δομές εκείνης της εποχής στηρίχθηκαν κατά κύριο λόγο οι μάνατζερ και οποιοιδήποτε άλλοι εμπλεκόμενοι δρώντες προκειμένου να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ΣΠ. Ωστόσο, δεν θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι εξαιτίας και μόνο της εκ προθέσεως προσπάθειας των μάνατζερ (δηλαδή της δράσης τους) επινοήθηκε η ΣΠ (βολονταρισμός). Όμως, ούτε και ότι η ανάπτυξη της ΣΠ οφείλεται στις δομές του οργανισμού ή το ευρύτερο κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και φιλοσοφικό γίνεσθαι (δομική προσέγγιση). Ακόμα παραπέρα, δεν θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι οι δομές του οργανισμού εξαρτώνται αποκλειστικά από τη δράση των ιδρυτών, των ηγετών, των μάνατζερ, των υπαλλήλων και των λοιπών δρώντων. Υπό την έννοια ότι δεν μπορούν να διαχωριστούν από αυτούς και κατά συνέπεια ενεργοποιούνται και πραγματώνονται μόνο μέσω αυτών (δομοποίηση), οι οποίοι τις αναπαράγουν ή τις τροποποιούν. Θα καταλήγαμε, όμως, στην υποστήριξη της ρεαλιστικής θέσης ότι η ανάπτυξη και/ή ο μετασχηματισμός της ΣΠ οφείλεται: α) στην προϋπαρξη και διάρκεια των δομών του οργανισμού [όπως για παράδειγμα στη σχέση μεταξύ δημιουργικότητας και ομοιομορφίας, στο σύστημα της διαχείρισης της απόδοσης και στη ρητορική της απόδοσης (π.χ. μέτρηση της ποιότητας, του κόστους, και του χρόνου)], δηλαδή στην ανεξαρτησία τους κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή, οι οποίες λειτουργούν επικουρικά ή ανασταλτικά, β) στην εννοιολογικά επιφορτισμένη δράση των ιδρυτών, ηγετών, μάνατζερ και άλλων τη δεδομένη χρονική στιγμή και γ) στην αλληλεπίδραση των δύο προηγούμενων ανεξάρτητων στοιχείων που οδηγούν στην ανάπτυξη του οργανωσιακού φαινομένου που καλείται ΣΠ.

Η εκβιομηχάνιση δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη πιο εξελιγμένων συστημάτων μέτρησης, κυρίως χρηματοοικονομικών, αναδεικνύοντας την έννοια της κοστολόγησης (Bogan, 1994). Έτσι, στα τέλη του 19ου αιώνα οι Αμερικανοί επισκέπτονται την Βρετανία προκειμένου να αντιγράψουν τα βρετανικά επιτεύγματα που σχετίζονται με τις ατμομηχανές και τη μεταλλουργία και να τα προσαρμόσουν στις γεωλογικές (ποτάμια Βόρειας Αμερικής) και οικονομικές (τιμές καυσίμων) συγκυρίες του

τόπου τους (Drew, 1997). Την περίοδο μετά την εκβιομηχάνιση γίνεται εντονότερος ο προβληματισμός σχετικά με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Ως απάντηση ανθεί το επιστημονικό μάνατζμεντ προκειμένου οι οργανισμοί και τα μέλη τους να μπορούν να ελεγχθούν καλύτερα. Από τη μία υιοθετούνται οι μέθοδοι των φυσικών επιστημών και αναζητούνται γενικοί κανόνες που διέπουν τους οργανισμούς (θετικισμός). Από την άλλη γίνεται δεχτή επικουρικά χωρίς να έρχεται αντιμέτωπη με την πρώτη, μια κοινωνική προσέγγιση που προσπαθεί να κατανοήσει τα αποτελέσματα της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα σε αυτούς (ερμηνευτική). Ο Taylor, κύριος εκφραστής της πρώτης θέσης, ανταποκρίνεται στις ντετερμινιστικές επιταγές της περιόδου και αφήνει ως παρακαταθήκη για τις επόμενες γενιές τα θεμέλια για την τυποποίηση της μέτρησης μέσα από την επιστημονική/μεθοδική σύγκριση των διεργασιών προς εύρεση της βέλτιστης εξ αυτών (Watson, 2007). Ο Weber, από την άλλη, επικεντρώνεται στα υποκειμενικά νοήματα και τις αξίες των δρώντων, τόσο για να κατανοήσει, όσο και για να εξηγήσει τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους.

Η προσέγγιση στο μάνατζμεντ μετουσιώνει τις τάσεις του φιλοσοφικού γίγνεσθαι της πρώτης περιόδου της νεωτερικότητας (17ος-18ος αιώνας) (Bhaskar, 2002: 118). Τότε, ο ορθολογισμός (rationality) δεσπόζει στις συζητήσεις και στις δημοσιεύσεις σε μια προσπάθεια να απαλλαχθεί η κοινωνία από τις δεισιδαιμονίες των προηγούμενων χρόνων. Η πίστη στην ικανότητα του ανθρώπου να ανακαλύπτει απόλυτες μορφές γνώσης μέσω της συλλογιστικής διαδικασίας εκφράζεται από τους φιλοσόφους της πρώτης περιόδου (Hume, Kant) και ενισχύει την ιδέα του ατομικισμού, της αφηρημένης καθολικότητας και της αυτονομίας, προτάσσοντάς τες έναντι της συλλογικότητας. Η έννοια της αιτιότητας τίθεται σε νέα βάση από τον David Hume, ο οποίος αμφισβητεί την επεξηγηματική ικανότητα της γενίκευσης που στηρίζεται μόνο στις αισθητηριακές παρατηρήσεις (επαγωγική συλλογιστική/inductive reasoning). Ορίζει την αιτιώδη συσχέτιση, που μελετά η επιστήμη μεταξύ δύο ξεχωριστών γεγονότων, ως σταθερή σύζευξη ή τακτική διαδοχή των ανθρώπινων ιδεών. Πρεσβεύει ότι η αιτιότητα στηρίζεται σε μια διανοητική πράξη (προσδοκία) και κατά συνέπεια θεωρεί τους λόγους των φαινομένων ως αποτέλεσμα των παλαιότερα αντιλαμβανόμενων εντυπώσεων και των αισθήσεών μας (Collier, 1994). Διαχωρίζει, ωστόσο, από αυτούς τις αιτίες που είναι μη παρατηρήσιμες και δεν μπορούν να μελετηθούν και άρα να επικυρωθούν μέσω της εμπειρίας ως γνώση. Υπό αυτήν την οπτική, ο Hume διατείνεται ότι μπορούμε να γνωρίζουμε μόνο ό,τι στηρίζεται στην εμπειρία μας (στις αντιλαμβανόμενες εντυπώσεις των αισθητηριακών παρατηρήσεων), αγνοώντας τις υποκείμενες δομές (underlying structures) ανάδυσης των συμβάντων και επικεντρώνοντας τη σχέση αιτίου-αιτιατού στο επίπεδο όσων διαδραματίζονται, δηλαδή στα δρώμενα (Collier, 1994). Σε αυτό το κλίμα εμπειρισμού, αναζήτηση της αλήθειας καλείται ό,τι γίνεται με επιστημονικό τρόπο, ο οποίος είναι αντικειμενικός, στηρίζεται σε τεκμήρια, μιμούμενος τις φυσικές επιστήμες, και όχι σε αξίες (value free) και πραγματώνει τις αφηρημένες έννοιες, προσφέροντας ακριβή και βέβαια αποτελέσματα. Ωστόσο, η «εργαλειακή/μηχανιστική λογική» [ο σκοπός αγιάζει τα μέσα (means end assumptions)] που υιοθετείται για την εξήγηση της πραγματικότητας συναινεί και εκφράζει τα συμφέροντα της καθεστηκίας τάξης (ελίτ), ήτοι των ανώτερων κοινωνικά στρωμάτων (Crotty, 1998: 184-185). Και έτσι, το παράδοξο της ταυτόχρονης συνύπαρξης της αφηρημένης καθολικότητας (θετικισμός) και του εμπειρισμού γίνεται αντικείμενο επικρίσεων την περίοδο που η νεωτερικότητα βρίσκεται στο απόγειό της.

Η απογοήτευση της προηγούμενης περιόδου ενσωματώνεται στη μαρξιστική συλλογιστική, η οποία όμως δεν καταφέρνει να ξεπεράσει τις ντετερμινιστικές μη ρεαλιστικές υποθέσεις περί προκαθορισμένων δομών, οι οποίες «επιβάλλονται» στους δρώντες και προσδιορίζουν τη ζωή τους (Bhaskar, 2002). Έτσι, η «αφηρημένη καθολικότητα» δεν αναιρείται, αλλά συνεχίζεται και στον μοντερνισμό. Από άλλη όμως οπτική γωνία, αυτήν των δομών (και όχι του ατόμου) και της επικράτησής τους πάνω στα άτομα, διαμορφώνει τις πεποιθήσεις τους για την πραγματικότητα και το πώς αυτή κατασκευάζεται. Η κονστρουξιονιστική οντολογική προσέγγιση του Μαρξ, που εκθέτει την άρχουσα ιδεολογία, ότι δηλαδή εκφράζει τα συμφέροντα όλης της κοινωνίας ή στην περίπτωση μας όλου του μάνατζμεντ, κληροδοτεί στην έρευνα του μάνατζμεντ (αν και πολύ αργότερα —τη δεκαετία του '90— όπως θα δούμε παρακάτω) τη μελέτη της ανάπτυξης και νομιμοποίησης των οργανωσιακών δομών, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στο αξιακό πλαίσιο των εκάστοτε πολιτικών σχέσεων (πλαισιοθέτηση). Η κριτική θεωρία θα κληθεί αργότερα να συνεισφέρει στην αναπαραγωγή ή ανατροπή των δομών του μάνατζμεντ και του οργανι-

σμού, μέσα από μια διαδικασία συνεχούς κριτικού διαλογισμού (Johnson & Duberlay, 2000: 123-124), θέτοντας τα θεμέλια για την έννοια της αυτοαξιολόγησης στον τομέα της «διαχείρισης της απόδοσης» και πιο συγκεκριμένα της ΣΠ.

2.1.2 Η κληρονομιά της τέχνης

Κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο το μάνατζμεντ λαμβάνει νέα διάσταση επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στην εξυπηρέτηση των αναγκών του πολεμικού επιχειρείν. Τότε δημιουργούνται οι προϋποθέσεις α) για πιο ώριμες εφαρμογές ενημερωμένες με μαθηματικά και στατιστικά μοντέλα, προκειμένου να λυθούν τα στρατιωτικά προβλήματα μαζικής μεταφοράς υλικών και ανθρώπων γρήγορα και αποδοτικά και β) για αντιγραφή των χαρακτηριστικών, της λειτουργικότητας και των επιδόσεων των πολεμικών μηχανών μέσω της ανάδρομης τεχνικής έρευνας (ανάστροφη μηχανική). Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αρχίζει ο εκμοντερνισμός/εκσυγχρονισμός των κοινωνιών (τρίτη φάση της νεωτερικότητας) με την ώθησή τους σε μια αναπτυξιακή τροχιά σύμφωνη με το δυτικό πρότυπο, το οποίο θεωρείται ιδανικό και επιβεβλημένο να ακολουθηθεί από τις αναπτυσσόμενες χώρες, επικρίνοντας ταυτόχρονα οτιδήποτε δεν συνάδει με αυτό (Bhaskar, 2002: 118). Η μεταπολεμική ρητορική κάνει λόγο για εμπλοκή των οικονομικών δρώντων στην ανοικοδόμηση της κοινωνίας (Goetsch & Davis, 2006) με τρόπο γρήγορο και παραγωγικό (Neely, 2002: 66), προβάλλοντας μια τάση «κοινωνικής μηχανικής», υπό την εξήγηση που δίνει ο Popper (2002), δηλαδή εφαρμόζοντας και αποκλείοντας τις λανθασμένες θεωρίες (trial and error). Πρόκειται για την περίοδο του κριτικού ορθολογισμού, ο οποίος θεωρείται ότι αναδιαμορφώνει τον θετικισμό, υποθάλποντας τη δυνατότητα της επαγωγικής συλλογιστικής (inductive reasoning) που τον χαρακτηρίζει και ενημερώνοντάς τον με τις επιδράσεις των αξιών. Αναδύεται έτσι η συνεπαγωγική συλλογιστική (deductive reasoning) και η διάψευση (falsification) ή αλλιώς η θεωρία των Popper και Hempel. Η θεωρία αυτή κλονίζει τα θεμέλια της επικύρωσης (validation) του λογικού θετικισμού της προηγούμενης περιόδου και εκθέτει τους επιστήμονες για τις προκαταλήψεις που ενσωματώνουν στην ερευνά τους, η οποία δεν μπορεί ποτέ να είναι ελεύθερη αξιακού περιεχομένου (Archer, 1998; Johnson & Duberley, 2000). Η προσέγγιση αυτή σκιαγραφείται από τους Johnson και Duberley (2000: 28) με απλούς όρους: «η επιστήμη μπορεί να διαψεύσει κάθε γνώση με τη χρήση εμπειρικών τεκμηρίων, αλλά δεν θα μπορέσει ποτέ να αποδείξει ένα γνωστικό επιχείρημα».

Αυτές οι θέσεις έχουν σημαντική επίδραση στο μάνατζμεντ που ασχολείται με την υπερβάλλουσα ζήτηση, την ποσοτικοποίηση, τις νέες εφευρέσεις αλλά και την ανεπιφύλακτη επίδειξη της δυτικής βιομηχανικής υπεροχής. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Edward Deming μεταβαίνει σε μια ηττημένη χώρα του Άξονα, στην Ιαπωνία, προκειμένου να συνεισφέρει με την εξειδίκευσή του στον έλεγχο της ποιότητας καθώς και στην ανοικοδόμηση του κατεστραμμένου αυτού τόπου. Συμβουλεύει, λοιπόν, τους Ιάπωνες να αναλύσουν και να προσαρμόσουν τις βιομηχανικές προοπτικές του δυτικού κόσμου. Στο πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης προωθείται η τάση για διερευνητικές βιομηχανικές επισκέψεις στην Αμερική, όπως αυτή του Ιάπωνα Eiji Toyoda στις εγκαταστάσεις της Ford στο Detroit το 1950 (Cox, 1998). Επίσης, προωθείται η επικέντρωση στα μέτρα για τη μέτρηση της «οργανωσιακής αποτελεσματικότητας» ή της «απόδοσης» με στατιστική ανάλυση (Arrowsmith et al., 2004: 312), όπως η χρήση δεικτών παραγωγικότητας, αποδοτικότητας (Talbot, 2010; Neely, 2002) και σε πιο θεωρητικό επίπεδο τα μέτρα κόστους της ποιότητας (Andersen & Moen, 1999). Επικεντρώνεται, έτσι, το ενδιαφέρον στην ποσοτική μέτρηση και τον αντικειμενικό προσδιορισμό του κενού μεταξύ προκαθορισμένων στόχων και πραγματοποιημένων αποτελεσμάτων (Scriven, 2008). Η ηττημένη Ιαπωνία, ωστόσο, που δεν διαθέτει αφθονία πόρων, τις χρησιμοποιεί με φειδώ και μέσω της ανάστροφης μηχανικής παράγει τα ίδια προϊόντα με χαμηλότερο κόστος, προσαρμόζοντας τις μεταπολεμικές ανάγκες στις οικονομικοπολιτικές συγκυρίες, προκειμένου να αναβιώσει το παραδοσιακό «dantotsu», δηλαδή να γίνει η καλύτερη μεταξύ των καλύτερων (Taiichi σε Lema & Price, 1995). Οι Ιάπωνες μπορεί να επικρίνονται ως αντιγραφείς, αλλά η μελέτη, η αντιγραφή και η βελτίωση των αμερικανικών προϊόντων [που αποτελεί και τον πυρήνα της ΣΠ (Cole, 2009)] τους καθιστά στη νεότερη ιστορία αμφορείς της φιλοσοφίας της ποιότητας στη διοίκηση των επιχειρήσεων (Zairi, 1998).

Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, τη μέχρι πρότινος έννοια της Δημόσιας Διοίκησης (Public Administration) και του μοντέλου του «κοινωνικού κράτους» αρχίζει να διαδέχεται η προσέγγιση του μάνατζμεντ (Administrative Management), καθώς από καιρό ξεκίνησε να αναλύεται το διττό πρόβλημα της εκτελεστικής κυβέρνησης (Hood, 2005: 14). Από τη μία υπάρχει η διάσταση της εκάστοτε πολιτικής που ακολουθείται κι από την άλλη η διάσταση της διαχείρισης που επικεντρώνεται στο να «γίνει η δουλειά». Στη δεύτερη διάσταση στηρίζονται οι αναφορές των επιτροπών Brownlow (Karl, 1963) και Hoover (Wohl, 1949) στις ΗΠΑ και της επιτροπής Glassco (Glassco Commission, 1962) στον Καναδά. Αυτές προσπαθούν να αναπτύξουν τα κατάλληλα μέτρα για την αποδοτικότητα των πόρων του δημόσιου τομέα και την εκροή της δημόσιας παρεχόμενης υπηρεσίας. Η τεχνοκρατική συζήτηση στοχεύει στο να προσδιορίσει τους βέλτιστους τρόπους προγραμματισμού των δημόσιων πόρων (Talbot, 2005) και μέτρησης των δημόσιων υπηρεσιών με τη χρήση ποσοτικών δεικτών, αναπτύσσοντας προσεγγίσεις όπως το σύστημα σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού (Planning, Programming, Budgeting System, PPBS), τη Διοίκηση Μέσω Στόχων (MBO) και την ανάπτυξη κοινωνικών δεικτών (Van Dooren et al., 2015). Επιπρόσθετα, εισάγεται η κοινωνική ανάλυση κόστους-οφέλους ως ένας τρόπος ποσοτικοποίησης των κοινωνικών επιδράσεων και έτσι η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών μετριέται με ποσοτικούς δείκτες. Με αυτόν τον τρόπο, τοποθετούνται τα θεμέλια για τη μελλοντική σύγκριση με συγκεκριμένα σημεία αναφοράς (benchmarks) για διαγνωστικούς λόγους.

2.1.3 Ερμηνευτισμός, μεταμοντερνισμός και ανάδυση της Συγκριτικής Προτυποποίησης

Ο κριτικός ορθολογισμός του Popper δεν καταφέρνει να δώσει εξηγήσεις γιατί συμβαίνει κάτι, αλλά απλώς γενικεύει το πρόβλημα (Archer, 1998: xi). Έτσι, ξεκινάει μια νέα περίοδος αμφισβήτησης των εμπειρικών κανονικοτήτων (Johnson & Duberlay, 2000: 135), η οποία όμως αντί να κατευθυνθεί στο να αιτιολογήσει γιατί συμβαίνει κάτι (αλήθεια ή ψέμα μιας δήλωσης), στρέφεται στην τεκμηρίωση των γνωστικών επιχειρημάτων, τα οποία όπως παρατηρεί ο Berg (Johnson & Duberlay, 2000: 100) «είναι αποδεκτά και έγκυρα για το ευρύ κοινό και πουλιούνται εύκολα». Η νέα τάση, λοιπόν, προβάλλει ότι η πραγματικότητα του μάνατζμεντ δεν μπορεί να είναι μοναδική και καθολική, αλλά περιπτωσιολογική και πολλαπλή. Εξαρτάται, δηλαδή, από διάφορες συγκυρίες, ενδεχόμενα ή περιπτώσεις, οι οποίες απεικονίζονται σε διάφορα μοτίβα [ενδεχομενική προσέγγιση (Fiedler, 1972)]. Ενισχύεται, λοιπόν, η θέση ότι κάτι που ισχύει σε έναν οργανισμό δεν ισχύει απαραίτητα και στους άλλους. Για αυτό χρειάζεται να κατασκευάσουμε διάφορα πρότυπα που περιγράφουν τις βασικές συγκυρίες, ενδεχόμενα ή περιπτώσεις του προβλήματος (Daft, 2000).

Για να παραχθούν τα τοπικά πρότυπα, ακολουθείται κυρίως [αν κι αυτό δεν είναι πάντα ξεκάθαρο σύμφωνα με τον Fletwood (2014)] η απαγωγική συλλογιστική (abductive reasoning), όπου καταγράφεται η υποκειμενική ερμηνεία που δίνουν οι δρώντες στις πράξεις τους. Κι αυτό προκειμένου να χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές για να αναπτύξουν συνδέσεις και να διαμορφώσουν τα ποικίλα πρότυπα (patterns) που θα βοηθήσουν στην κατανόηση των δομών του οργανισμού σε συγκεκριμένο όμως χωροχρόνο. Ανάλογη τάση μπορεί να διακρίνει ο αναγνώστης και στο πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης στην Ιαπωνία. Τότε, το 1972, αναπτύσσεται η QFD από τη Mitsubishi Heavy Industries Ltd., επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στη ζήτηση και την ερμηνεία των αναγκών και προσδοκιών των πελατών (user-led perspective) σε τεχνικά χαρακτηριστικά μέσα από μια διαδικασία συγκριτικών αξιολογήσεων που προσφέρουν οι πελάτες. Αν και μπορεί να μην σου δείχνουν το πώς ένας ανταγωνιστής πετυχαίνει το αποτέλεσμά του, αποτυπώνουν ωστόσο την τρέχουσα κατάσταση υπό συγκεκριμένες συγκυρίες (Yasin, 2002). Επικεντρώνεται έτσι το ενδιαφέρον στη συνδυαστική χρήση ποιοτικής και ποσοτικής μέτρησης, κατά την οποία η συλλογή δεδομένων εμπλουτίζει τα αντικειμενικά μέτρα με τα νοήματα που ερμηνεύει υποκειμενικά ο αξιολογητής/ερευνητής, προκειμένου να προσδιορίσει το τελικό αποτέλεσμα της αξιολογικής διεργασίας. Συμπερασματικά, αυτή η προσέγγιση παράγει πολλαπλά αποτελέσματα και πολλαπλές ερμηνείες αποτελεσμάτων, παραλείποντας οποιαδήποτε ακριβολογία. Κι αυτό καθώς δεν γίνεται αποδεκτή η ύπαρξη πραγματικής απόδοσης (real performance), αλλά μόνο πολλαπλές και ίσης αξίας αντιλήψεις για την απόδοση (Alkin, 1990).

Τα δρώμενα, ωστόσο, δεν έχουν άμεση επίδραση στην αμερικανική βιομηχανία, η οποία συνεχίζει να τροφοδοτεί βάσει προσφοράς την αγορά, παραβλέποντας τις ανάγκες της ζήτησης. Το 1975 η αναγκαστική δημοσιοποίηση της ευρεσιτεχνίας της Xerox θα διδάξει στους Αμερικανούς τη μέχρι πρότινος άγνωστη ικανότητα της Ιαπωνικής βιομηχανίας (Watson, 2007). Οι Ιάπωνες καταφέρνουν να αποσπάσουν μεγάλο μέρος των κερδών της Xerox, καθώς παράγουν τα ίδια προϊόντα οικονομικότερα. Η πτώση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της Xerox προβληματίζει τους διευθύνοντες συμβούλους της και αποτελεί ένα κίνητρο για την έναρξη μιας διαδικασίας εκτίμησης της απόδοσης των ανταγωνιστών μέσω της σύγκρισης των χρηματοοικονομικών δεικτών. Η ανάλυση του ανταγωνισμού (competitive analysis) έθεσε τα θεμέλια για τα πρώτα βήματα αναστοχασμού αναφορικά με την υστέρηση της Xerox έναντι των καλύτερων της αγοράς. Επίσης, κινητοποίησε τη διαδικασία ανάπτυξης μιας εσωτερικής ερευνητικής ομάδας, η οποία είχε στόχο μια βαθύτερη διερεύνηση· να ανακαλύψει γιατί υπάρχει το κενό στην απόδοση και να προτείνει καινοτόμες διεργασίες ώστε να βελτιωθεί η κατάσταση, παρατηρώντας τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών της και τα αποτελέσματά τους (Bogan & English, 1994; Boxwell, 1994). Παράλληλα, στο πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης αυτήν την περίοδο γίνεται μια στροφή προς πιο εφαρμοσμένες, συμβουλευτικού χαρακτήρα, εναλλακτικές, οι οποίες φωτίζουν νέα ζητήματα στον οργανισμό, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα και συζητούν έννοιες όπως η ποιότητα και η αριστεία χρησιμοποιώντας δηλώσεις αξιακού περιεχομένου (Talbot, 2010: 144). Καθώς, λοιπόν, το σύστημα αρχίζει να γίνεται αντιληπτό ως ανοιχτό και προσαρμοστικό (Thomson στο Peters & Pierre, 2003), η αξιολόγηση της απόδοσης περνάει από τη μέτρηση με τη χρήση ενός ή πολλαπλών κριτηρίων (όπως για παράδειγμα το κέρδος, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα) στην πολυδιάστατη μέτρηση, όπου ομαδοποιούνται οι παράγοντες σε λίγες διαστάσεις (όπως είναι το Canadian Excellence Framework, το μοντέλο των Βραβείων Ποιότητας Baldrige και το EFQM) και στο ενδιαφέρον για τα περιθωριοποιημένα στοιχεία του οργανισμού που αφορούσαν το προσωπικό, τα προσόντα του και τις κοινές οργανωσιακές αξίες (Talbot, 2010: 154). Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την έμφαση σε άλλες μορφές γνώσης, οι οποίες στερούνται τη συνθήκη της αλήθειας (αιτία των πραγμάτων), όπως για παράδειγμα είναι η καθημερινή γνώση, οι εμπειρικές καταβολές αν και «λαβωμένες», συνεχίζουν και διατηρούνται, όπως θα δούμε παρακάτω.

2.1.4 Η δεκαετία 1980

Τη δεκαετία του 1980 η προσέγγιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ κατακλύζει τον δημόσιο τομέα και διατείνεται την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, την αυξημένη αυτονομία των μάντζερ, τη χορήγηση παροχών με βάση την απόδοση, την ενίσχυση του ανταγωνισμού για την επίτευξη των προτύπων απόδοσης και την προμήθεια ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων για την επίτευξη των στόχων απόδοσης (Pollitt & Bouckaert, 2011). Οι στρατηγικές που ακολουθούνται αυτήν την περίοδο προσφέρουν μια εναλλακτική στη μέχρι πρότινος παρωχημένη προσέγγιση εκτέλεσης των δημόσιων υποθέσεων (ορθολογικά μοντέλα αξιολόγησης της απόδοσης), η οποία ακολουθούσε τις στρατηγικές του κλειστού συστήματος. Λίγες, δηλαδή, μεταβλητές που μπορούν να ελεγχθούν από τους μάντζερ και εστιάζουν στην οικονομική αποδοτικότητα της δημόσιας παρεχόμενης υπηρεσίας (Thomson στο Peters & Pierre, 2003). Οι δημόσιοι οργανισμοί αναγκάζονται να συνειδητοποιήσουν, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης και της χρηματοοικονομικής κρίσης, ότι το να είσαι απασχολημένος δεν αποτελεί το ίδιο πράγμα με την παραγωγή αποτελεσμάτων και ότι προκειμένου να υπάρχει σύμπτωση με τους στρατηγικούς στόχους, χρειάζεται η εστίαση στην απόδοση και την αξιολόγηση αυτής. Έτσι, εγκαθιδρύεται πλέον μια επιχειρηματική προσέγγιση στον δημόσιο τομέα κυρίως της Αυστραλίας, του Καναδά, της Νέας Ζηλανδίας, της Σουηδίας, του Ηνωμένου Βασιλείου και των ΗΠΑ, η οποία στηρίζεται πλέον στην αποδοτικότητα και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Pollitt & Bouckaert, 2011), θέτοντας πρότυπα και μέτρα απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Η διαχείριση της απόδοσης λαμβάνει την έννοια της μέτρησης των εκροών, με στόχο τον έλεγχο και περιορισμό του κόστους, την αύξηση της λογοδοσίας και τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών (Carter et al., 1992). Ως αποτέλεσμα, αναπτύσσεται μια πληθώρα δεικτών απόδοσης που στοχεύουν να δώσουν πληροφορίες για κάθε οργανισμό,

αποτελώντας το βασικό κριτήριο αξιολόγησης της λειτουργίας τους. Αυτήν την περίοδο αρχίζει και η πιο διαδεδομένη μορφή ΣΠ στον δημόσιο τομέα, γνωστή και ως «μετρική ΣΠ» ή «ΣΠ με εστίαση στα αποτελέσματα». Αυτή ασχολείται με στατιστικές συγκρίσεις (σε μορφή πινάκων κατάταξης), προκειμένου να διερευνηθεί η απόκλιση από το πρότυπο απόδοσης ή από τους καλύτερους σε θέματα απόδοσης (Ammons & Roenigk, 2014: 311-314; Bowerman et al., 2001; Van Dooren et al., 2010). Οι Bowerman et al. (2001: 324) παρατηρούν ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο εκδηλώθηκε με τη μορφή της «υποχρεωτικής ΣΠ», η οποία εισήχθη στο πλαίσιο του εξωτερικού ελέγχου που θεσμοθέτησε η Επιτροπή Ελέγχου το 1983. Αν και διαφέρει από τη ΣΠ που λαμβάνει χώρα στον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς υποκινείται από έναν εξωτερικό φορέα και όχι από τον ίδιο τον οργανισμό, ωστόσο μοιράζεται κάποια κοινά χαρακτηριστικά με την πρώτη. Αυτά είναι ο καθορισμός και η συλλογή και ανάλυση συγκριτικών δεδομένων, προκειμένου να αναδειχθούν και να διαδοθούν οι καλύτερες επιδόσεις.

Το παράδειγμα της Xerox αναδύεται σε μια περίοδο όπου ο θετικισμός των δεκαετιών του '60 και του '70 στη διαχείριση της απόδοσης αρχίζει να παραχωρεί έδαφος σε ερμηνευτικές προσεγγίσεις (Talbot, 2010) και καταφέρνει, πέρα από την αποτίμηση των αποτελεσμάτων, να αναδείξει την ανάλυση των διεργασιών που τα δημιουργούν. Η συμπεριφορική αυτή οργανωσιακή βελτίωση, η οποία ξεκίνησε ως μια εσωτερική διαδικασία εκατό μεσαίων στελεχών και ολοκληρώθηκε μέσω της διερεύνησης των ανταγωνιστών της Xerox, ονομάστηκε «ανταγωνιστική ΣΠ» και οδήγησε την εταιρεία σε μια εθνική διάκριση το 1989, απονέμοντάς της το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige. Μετά τη δημοσιοποίηση του παράγοντα της επιτυχίας της Xerox, ξεκινάει πιο συστηματικά η μελέτη της ΣΠ, η οποία —όπως άλλωστε και η ανάδυσή της— διαμορφώνονται κατά την περίοδο της μετανεωτερικότητας (μεταμοντερνισμός). Οι φιλοσοφικές συζητήσεις στρέφονται σε γλωσσολογικά και πολιτισμικά ζητήματα, ως αντίδραση στην εμπιστοσύνη του δόγματος της «αφηρημένης καθολικότητας» της περιόδου της νεωτερικότητας. Η αφηρημένη αυτή καθολικότητα αποτελεί απλώς μια ερμηνεία των δρώμενων και σε καμία περίπτωση η γενίκευση που πρεσβεύει δεν συμπεριλαμβάνει όλες τις περιπτώσεις (Bhaskar, 2002). Έτσι, διατυπώνονται τα συμφέροντα όλων όσων είχαν αποκλειστεί κατά τις προηγούμενες περιόδους (Hartwig, 2007) και διαμηνύεται η σχετικότητα, η ιδιαιτερότητα, ο κατακερματισμός και η ασυνέχεια (Crotty, 1998: 185). Στην πιο ακραία μορφή οι μεταμοντερνιστές επιδίδονται σε έναν «επικριτικό σχετικισμό» (judgemental relativism), κατά τον οποίο υπάρχει αδυναμία αξιολόγησης μεταξύ ανταγωνιστικών δηλώσεων (Ackroyd & Fleetwood, 2000). Με αυτόν τον τρόπο παραμερίζεται η δυνατότητα αντικειμενικότητας οποιασδήποτε έννοιας (δηλαδή αποδοχής ενός κοινού σημείου αναφοράς ή ορισμού), καθώς η πρόσβαση σε αυτές τις έννοιες μπορεί να γίνει μόνο μέσα από τη γλώσσα και είναι αποτέλεσμα κοινωνικής κατασκευής και διαπραγμάτευσης. Συνεπώς, για τους μεταμοντερνιστές το νόημα είναι υποκειμενικό και δημιουργείται αυθαίρετα, δηλαδή από το τίποτα. Επίσης, επιβάλλεται από τον άνθρωπο στα πράγματα και δεν ανακαλύπτεται, αφού δεν μπορεί να είναι εξωτερικό της ανθρώπινης αντίληψης (Crotty, 1998). Ενδεχομένως, αυτό θα μπορούσε να εξηγήσει και την πληθώρα ορισμών για τη ΣΠ, όπως παρουσιάζεται παρακάτω στην ενότητα «Η έννοια».

Αξίζει να σημειωθεί ότι την περίοδο του μεταμοντερνισμού, οι ακαδημαϊκές συζητήσεις στρέφονται προς τη διαρκή εξέταση των χωροχρονικών ιδιαιτεροτήτων. Ωστόσο, αυτό γίνεται όχι για να προσεγγιστεί η αλήθεια μέσα από την ελπίδα της προόδου, αλλά για να αναπτυχθεί μια αντιλογία σημασιολογική επί των κριτηρίων που χρήζουν αληθής, προσωρινή και τοπική τη γνώση που παράγεται (Johnson & Duberlay, 2000). Έτσι, η αιτιότητα αποκτάει συγκυριακό χαρακτήρα και αναπτύσσεται μια ηττοπαθής προσέγγιση που στηρίζεται κυρίως στις υποθέσεις των μεταμοντερνιστών. Αυτές οι υποθέσεις υποστηρίζουν ότι η κοινωνία είναι ένα ανοιχτό, περίπλοκο, διαφοροποιημένο και πλουραλιστικό σύστημα, στο οποίο οποιαδήποτε προσπάθεια αξιόπιστης γνώσης καθίσταται ανέλπιδη, αφού είναι αδύνατο να ελεγχθεί ως προς την επεξηγηματική αξία της οποιαδήποτε προκειμένη υπόθεση. Άρα, καμία προσέγγιση δεν υπερέχει έναντι των άλλων. Αυτό θα μπορούσε ενδεχομένως να αιτιολογήσει και την έλλειψη θεωρίας και ερευνητικής μεθοδολογικής συνοχής στον τομέα της ΣΠ, καθώς και τα πολλαπλά μεθοδολογικά μοντέλα που παράγονται μέσα από εμπειρικές διαδικασίες. Τα μοντέλα αυτά στηρίζονται στο πρότυπο της συνεχούς και επαναλαμβανόμενης διαδικασίας που απεικονίζει το μοντέλο (PDCA) της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Deming (Spendolini, 1992).

Αυτό το μοντέλο ξεκινάει με την ανάδυση του προβλήματος, περνάει από μια δημιουργική μοντελοποίηση ή κάποιο άλλο εμπειρικό έλεγχο, προκειμένου στη συνέχεια να αναγνωριστούν οι γενεσιουργοί μηχανισμοί του προβλήματος, οι οποίοι εντέλει γίνονται τα νέα φαινόμενα που θα χρειαστούν εξήγηση στο μέλλον. Ενδεχομένως, ο αναγνώστης να μπορεί να διακρίνει ότι καθώς αίρεται η αναζήτηση της αλήθειας (δηλαδή η αναζήτηση των «ανεξάρτητων από τις διάφορες συνθήκες» αρχών/νόμων που διέπουν το φαινόμενο που εξετάζουμε) και υιοθετείται ο ατέρμονος αναστοχασμός, ερχόμαστε αντιμέτωποι με ένα κυκλικό επιχείρημα. Σε αυτό παρατηρείται ότι η αδυναμία εξέτασης της επεξηγηματικής ικανότητας των μηχανισμών, ότι δηλαδή αποτελούν τις αιτίες του φαινομένου που ερμηνεύτηκαν από τις εμπειρικές κανονικότητες, οδηγεί απλώς σε έναν φαύλο κύκλο αρτιότερης γλωσσικής περιγραφής της καταγεγραμμένης γνώμης. Δηλαδή, προσφέρεται μια πληθώρα πιθανών αξιακών περιγραφικών προσεγγίσεων ή αλλιώς γνώμων, τις οποίες δεν μπορείς να κρίνεις επεξηγηματικά για το αν εκφράζουν την πραγματικότητα (εγκυρότητα), παρά μόνο να χρησιμοποιήσεις για να δικαιολογήσεις (αξιοπιστία) εκ των υστέρων την κατάσταση σε μια συγκεκριμένη στιγμή στον χρόνο. Έτσι, με τα δεδομένα που συλλέγει ο ερευνητής φτάνει μέχρι την «επαναδιατύπωση» της πραγματικότητας. Επομένως, το πρόβλημα του νεωτερισμού, ότι δηλαδή «μπορούμε να γνωρίζουμε μόνο ό,τι είναι παρατηρήσιμο ή μπορούμε να αντιληφθούμε» (εμπειρική γνώση) συνεχίζει να υπάρχει με νέα μορφή: «μπορούμε να γνωρίζουμε ό,τι μπορούμε να διατυπώσουμε με τον λόγο βάσει των γνωστικών ικανοτήτων μας».

2.1.5 Η περίοδος μετά το 1990 και η επιστροφή στην παρμενίδεια «καθαρή» μορφή ορθολογικής γνώσης

Κατά την περίοδο του μεταμοντερνισμού επικρατεί ο επιστημολογικός, μεθοδολογικός, αξιολογικός και, ανάλογα με την ένταση του σχετικισμού, οντολογικός πλουραλισμός («ορυμαγδός»). Ωστόσο, όπως παρατηρεί ο Bhaskar (2002: 122), με την κατάρρευση του υπαρκτού σοσιαλισμού στην πρώην Σοβιετική Ένωση αναδύεται ένα νέο ρεύμα με κυρίαρχο χαρακτηριστικό τη μεταψυχροπολεμική δυτική θριαμβολογία. Το φαινόμενο εντοπίζεται εντονότερα στις ΗΠΑ, οι οποίες λαμβάνουν τον ρόλο των «καλοπροαίρετων ηγεμόνων» και προκρίνουν μια πολιτική «αντίστασης και, οπουδήποτε είναι δυνατόν, υπονόμευσης ανερχόμενων δικτατόρων και εχθρικών ιδεολογιών, [...] υποστήριξης των αμερικανικών συμφερόντων και των φιλελεύθερων δημοκρατικών αρχών [...] και παροχής βοήθειας προς αυτούς που αγωνίζονται εναντίον της πιο ακραίας εκδήλωσης της ανθρώπινης φαυλότητας» (Fukuyama, 2009: 86-87). Τη λογική που επικρατεί προσομοιάζει ο Bhaskar (2002: 122) με την «οντολογική μονοσθένεια», η οποία θα μπορούσε να συγκλίνει με την παρμενίδεια συσχέτιση της εξουσίας με την ιερή σοφία, σε συνδυασμό με την υποχρέωση όσων ηγούνται να κηρύξουν αυτήν τη σοφία. Πολύ απλά αναβιώνει την πλάνη ότι υπάρχει ο κίνδυνος σφάλματος αν σκεφτούμε κάτι διαφορετικό από αυτό. Έτσι, οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής χρειάζεται να συγκλίνει με αυτό που έχει προσδιοριστεί ως ιδανικό στον δυτικό κόσμο. Μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση απομακρύνει από τη συζήτηση το ενδιαφέρον για τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις —αφού έχουμε προσδιορίσει ποιο είναι το ιδανικό— και από την άλλη το επικεντρώνει στον καθορισμό των βραχυπρόθεσμων μέσων για να το επιτύχουμε. Συνεπώς, διακρίνεται το παράδοξο της συνύπαρξης μιας ισχυρής ορθολογικής αντίληψης της πραγματικότητας επικουρούμενη στη συνέχεια από απαγωγική συλλογιστική. Ο αναγνώστης εύλογα θα απορήσει, ωστόσο, σχετικά με την αρχική υπόθεση στην οποία στηρίζεται όλος ο υπόλοιπος συλλογισμός: «αυτό είναι το ιδανικό; Κι αν είναι όντως αυτό, τότε σταματάει εδώ η ιστορία;».

Στον τομέα του μάνατζμεντ τη δεκαετία του '90 επανέρχεται στο προσκήνιο η διάθεση της ακαδημαϊκής κοινότητας προς πιο κριτικές προσεγγίσεις που συνδέουν την πολιτική, τις αξίες και τη γνώση, με στόχο την κατανόηση της θεσμοθέτησης, ανάπτυξης και νομιμοποίησης του μάνατζμεντ και των πρακτικών του μέσα στο ευρύτερο κοινωνικοπολιτικό σύστημα (Johnson & Duberlay, 2000: 124). Στο υπόβαθρο της μελέτης των δομών προβάλλεται ότι το μάνατζμεντ είναι μια αξιακά φορτισμένη δραστηριότητα, η οποία δεν ενσωματώνει απαραίτητα την ταύτιση των συμφερόντων όλων των μελών/ομάδων του οργανισμού, ούτε καν των ιδίων των μάνατζερ μεταξύ τους. Ως εκ τούτου προέχει η κατανόηση των πρακτικών και των

θεσμών του έναντι της λειτουργικότητας, προκειμένου να επαναπροσδιοριστούν οι δομές του μάνατζμεντ και να αναπτυχθεί στα μέλη των οργανισμών η ικανότητα να επιλέγουν οι ίδιοι ό,τι είναι επιθυμητό και αναγκαίο για τον προσδιορισμό τους. Έτσι, αναδύεται μια τάση αυτοπροβληματισμού που εστιάζει στις διεργασίες (τα μέσα) που δημιουργούν, διατηρούν και μετασχηματίζουν τον οργανισμό και όχι στο αποτέλεσμα του. Όμως, η κριτική προσέγγιση δεν προτάσσει τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών μέσω της παροχής μεγαλύτερης αυτονομίας και κινήτρων στους εργαζόμενους, αλλά επικεντρώνεται και περιορίζεται σε μια διαρκή διεργασία κριτικού αυτοπροβληματισμού και αυτομετασχηματισμού (Johnson & Duberlay, 2000) η οποία στοχεύει να εξετάσει μόνο τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού αναπαράγουν ή ανατρέπουν την κυρίαρχουσα ιδεολογία του μάνατζμεντ.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης της απόδοσης, η κριτική προσέγγιση εστιάζει στο να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού των διεργασιών ή η ΔΟΠ επιτρέπουν στα άτομα να αναπαράγουν ή να ανατρέψουν την ιδεολογία του μάνατζμεντ και να εξιδανικεύσουν ή να διαστρεβλώσουν την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Αν και υπάρχουν τέτοιες προσπάθειες (Lawrence & Philips, 1998), η κυρίαρχη τάση στον τομέα της διαχείρισης της απόδοσης διαγράφει μια διαφορετική πορεία. Τη δεκαετία του '90 αρχίζει να διακρίνεται ένας πιο ρεαλιστικός (realistic) τρόπος προσέγγισης, αν και στερείται θεωρητικότητας (Cameron, 2005). Κατά αυτόν τον τρόπο επανέρχεται το ενδιαφέρον για τη μέτρηση της απόδοσης, μέσα από την ποσοτικοποίηση της επίτευξης των στόχων (Hyndman & Anderson, 1998). Τα νέα μοντέλα, ωστόσο, που αναδύονται (BEM, Balanced Scorecard, PRISM) δεν εξετάζονται ως προς την εγκυρότητά τους —αν και υπάρχουν εξαιρέσεις (Talbot 2010: 165)— αλλά παρουσιάζονται ως κλειστά παρά ανοιχτά συστήματα και προσανατολίζονται προς τις επιδράσεις που επιφέρει η χρήση τους. Βέβαια, αυτά τα μοντέλα καταφέρνουν να ενεργοποιήσουν τα μέλη του οργανισμού παρέχοντας ένα βήμα, για να εκφράσουν την άποψή τους αναφορικά με τα θέματα απόδοσης, αλλά και τη δυνατότητα έκφρασης της άποψης των πελατών του οργανισμού.

Αυτή η τάση χαρακτηρίζει και τον τομέα της ΣΠ, καθώς μετά το 1992 παρατηρούνται προσπάθειες διερεύνησης των διεργασιών του οργανισμού (process benchmarking) ακόμα και μεταξύ διαφορετικών οικονομικών τομέων (Yasin, 2002), οι οποίες επεκτείνονται λίγο αργότερα σε παγκόσμιο επίπεδο (global benchmarking) (Watson, 2007). Αυτές οι προσπάθειες μελετούν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί θα επιτύχουν άριστα αποτελέσματα, όπως ακριβώς τα αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Στο ίδιο πλαίσιο κινείται το δημόσιο μάνατζμεντ, όπου για παράδειγμα με τις πολιτικές της «επανάδρυσης» στις ΗΠΑ, των «Next Steps» στο Ηνωμένο Βασίλειο, της «La Relève» στον Καναδά και του «Lean State» στη Γερμανία δίνεται έμφαση στη διακυβέρνηση και την ενδυνάμωση των μάνατζερ και του προσωπικού, σε αντιδιαστολή με τη μέχρι πρότινος κουλτούρα συμμόρφωσης (Bovaird, 2003: 42). Κι αυτό προκειμένου να υιοθετηθούν πιο ευέλικτοι τρόποι διαχείρισης των πόρων για την εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη. Σε αυτό το πνεύμα ποιότητας και ικανοποίησης του πολίτη-πελάτη και καθώς απουσιάζει ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο (Watson, 1993), οι αξιολογήσεις επικεντρώνονται στον εκ των προτέρων προσδιορισμό των κριτηρίων. Επίσης, προσπαθούν να φανερώσουν το κενό μεταξύ του «τι υπόσχεται» το κράτος και του «τι τελικά προσφέρει» (outcome-goal relationship) στηριζόμενες περισσότερο σε γεγονότα (fact-based), παρά σε αξιολογικές κρίσεις (value judgements). Η ισχυρή αυτή τάση εστίασης στο αποτέλεσμα εκφράζεται μέσα από την άποψη που επικρατεί αυτήν την εποχή, ότι δηλαδή «αν δεν μπορείς να το μετρήσεις, δεν μπορείς και να το διαχειριστείς».

Έτσι, σύμφωνα με τους Kouzmin et al. (1999: 122) τα συστήματα μέτρησης που αναπτύσσουν οι χώρες του ΟΟΣΑ προσπαθούν να διευκολύνουν τις συγκρίσεις μεταξύ ίδιων δραστηριοτήτων και αναδύονται πρωτοβουλίες, όπως ο Χάρτης των Πολιτών, τα βραβεία ποιότητας, η υιοθέτηση Διεθνών Προτύπων (ISO) και η Ανοιχτή Μέθοδος Συντονισμού. Αυτές οι ενέργειες τείνουν μέσω της ΣΠ να ενισχύσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των δημόσιων οργανισμών προκειμένου αυτοί να συγκλίνουν λειτουργικά (Bruno, 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, ενισχύεται η τάση για περισσότερους δείκτες απόδοσης, οι οποίοι εκλαμβάνονται ως τα αναγκαία και απαραίτητα μέσα για τον έλεγχο ή την καθοδήγηση των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα. Σύντομα, θα γίνει αντιληπτό ότι αυτή η «εμμονή» απομακρύνει τη συζήτηση από τους μακροπρόθεσμους στόχους των οργανισμών και επικεντρώνει το ενδιαφέρον στη βελτίωση των μέσων, σαν αυτά να είχαν την ικανότητα από μόνα τους να επιτύχουν τη βελτίω-

ση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών (Kouzman et al., 1999). Από την άλλη, στον αμερικανικό δημόσιο τομέα αρχίζουν να λαμβάνουν χώρα και προγράμματα όπως το «Oregon Benchmarks» και το «Sustainable Seattle» (Ammons & Roenigk, 2014), προκειμένου οι κρατικοί φορείς να συλλέξουν ορόσημα (benchmarks) που θα βοηθήσουν τους δημόσιους οργανισμούς και τους πολίτες να παραμείνουν στο μονοπάτι της «επίτευξης των στόχων», αλλά και της ανάπτυξης στοχοθεσίας αναφορικά με τις επιθυμητές κοινωνικές συνθήκες (μακροπρόθεσμοι στόχοι). Η δεύτερη αυτή μορφή ΣΠ σύμφωνα με τους Ammons και Roenigk (2014), αναφέρεται σε ορόσημα που επικεντρώνονται σε ευρείς στόχους, οι οποίοι κατά κύριο λόγο εκφράζονται με κοινωνικούς δείκτες. Διαφέρει δε από τη συμβατική προσέγγιση της ΣΠ, όπου οι στόχοι ενός benchmarker οργανισμού τίθενται εκ των προτέρων βάσει του αποτελέσματος της απόδοσης άλλων οργανισμών. Διακρίνουμε, συνεπώς, μια τάση «υποκειμενικότητας» στην ανάπτυξη των ορόσημων, καθώς αρχίζουν να λαμβάνονται πλέον υπόψη οι πολιτικές προτεραιότητες, οι οποίες είναι εμπλουτισμένες με αξιολογικές κρίσεις, δηλαδή δεν είναι ελεύθερες αξιών.

Ο τρίτος τύπος ΣΠ που συναντάται στον δημόσιο τομέα σύμφωνα με τους Ammons και Roenigk (2014) αναφέρεται ως ΣΠ των βέλτιστων πρακτικών και παρατηρείται ότι γίνεται είτε άτυπα είτε τυπικά. Κατά την ευρεία έννοια, ένας οργανισμός εφαρμόζει παρόμοιες προσεγγίσεις με αυτές που ανέδειξαν τα «καλά παραδείγματα», ευελπιστώντας ότι θα επιτύχει παρόμοια αποτελέσματα. Αντιλαμβάνεται, συνεπώς, ο οργανισμός τη ΣΠ (ακόμη και στην άτυπη μορφή που εμφανίζεται) ως πραγματική, ως έχουσα δηλαδή την αιτιώδη δύναμη (causal power) να επιδράσει στην απόδοσή του. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που έχει ακούσει για τα καλά αποτελέσματα που επέφερε η εφαρμογή μιας άσκησης αυτοαξιολόγησης, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην απόδοση ενός οργανισμού, το εφαρμόζει αναμένοντας να βελτιώσει την απόδοσή του. Από την άλλη κατά τη στενή έννοια, η ΣΠ λογίζεται ως ένα έργο με συγκεκριμένες φάσεις που ξεκινούν από τον προσδιορισμό της διεργασίας που επιθυμεί ο οργανισμός να αλλάξει, την εξεύρεση των εταίρων που θα συνεργαστούν με τον οργανισμό στο πλαίσιο της σύγκρισης, τη συλλογή πληροφοριών και την ανάλυσή τους, την εφαρμογή των βελτιωτικών ενεργειών και την αναθεώρηση αυτών για τη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, οι εφαρμογές της συγκεκριμένης μορφής σπανίζουν (Ammons & Roenigk, 2014; Moynihan, 2008) ή δεν έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία, προκειμένου να διερευνηθεί η συμβολή της ΣΠ στην οργανωσιακή απόδοση στον δημόσιο τομέα, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων (Magd & Curry, 2003; Keehley, 1997; Davis, 1998; Dorsch & Yasin, 1998; Buckmaster, 1999; Holloway, 1999). Η μορφή αυτή της ΣΠ αρχίζει να συγκλίνει με τις προσπάθειες που γίνονται στον ιδιωτικό τομέα, αν και εξακολουθεί να υστερεί μιας στρατηγικής και όχι ευκαιριακής προσέγγισης βελτίωσης της απόδοσης (Bowerman et al., 2002). Παρ' όλα αυτά, διαφαίνεται ότι οι συγκεκριμένες πολιτικές, έστω και με αργούς ρυθμούς, εισάγουν μια κουλτούρα βασισμένη στην απόδοση και την ποιότητα. Αυτή η κουλτούρα, καλείται να εμψυχήσει τη συνεργασία μεταξύ των οργανισμών και να υπερκεράσει τις δυσκολίες στην απόδοση ευθυνών που ανακύπτουν λόγω της έννοιας της διακυβέρνησης, η οποία εισηγείται, σύμφωνα με τους Askim et al. (2007), τη μάθηση μεταξύ ομότιμων, αλλά και την ανάδειξη των καλών πρακτικών που διαχέει η ΣΠ στον δημόσιο τομέα (Braadbaart, 2007).

Η ανωτέρω ιστορική αναδρομή στόχο είχε να σκιαγραφήσει το φιλοσοφικό και διαχειριστικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύχθηκε η ΣΠ του δημόσιου τομέα. Το πρόβλημα του νεωτερισμού ότι «μπορούμε να γνωρίζουμε μόνο ό,τι είναι παρατηρήσιμο ή μπορούμε να αντιληφθούμε» (εμπειρική γνώση) συνεχίζει να υπάρχει την περίοδο του μεταμοντερνισμού με την εξής νέα μορφή: «μπορούμε να γνωρίζουμε ό,τι μπορούμε να διατυπώσουμε με τον λόγο βάσει των γνωστικών ικανοτήτων μας». Και στις δύο περιπτώσεις, όμως, η επιστημολογία συγχέεται με την οντολογία, αν και στη δεύτερη προηγείται η σύγχυση με τη δεοντολογία. Η πρώτη περίπτωση υποκύπτει στην πλάνη του «πραγματοποιημένου» (fallacy of actualism) και η δεύτερη στην «επιστημική» πλάνη (epistemic fallacy). Η πρώτη πλάνη εστιάζει στη θεώρηση του ανοιχτού (οργανωσιακού) συστήματος σαν να είναι κλειστό, προκειμένου αυτό να μελετηθεί. Επικεντρώνει το ενδιαφέρον στην εμπειρία μέσω των αισθήσεων και της ερμηνείας αυτών σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, αναιρώντας οποιαδήποτε πιθανότητα αιτιολόγησης της αλλαγής. Η δεύτερη πλάνη εξισώνει τη γνώση με την «κοινή λογική» και τη «δικαιολογημένη πεποίθηση», αφαιρώντας της την αλήθεια, καθώς δεν επιτρέπει να μιλάς για την ίδια την πραγματικότητα, αλλά μόνο για τις ερμηνείες ή τις περιγραφές που γίνονται για αυτήν (Archer, 1998).

Η κριτική προσέγγιση, από την άλλη, προσπάθησε να διοχετεύσει την πεποίθηση ότι για τον μετασχηματισμό των δομών επιβάλλεται να ενεργήσει το άτομο (οντολογία της πράξης), μιας και αν δεν υπάρχει αυτό, δεν νοείται κοινωνική δομή. Όμως αν και προσέφερε μια διαφορετική θεώρηση της μαρξιστικής οπτικής, δεν κατάφερε να υπερβεί την εξίσωση της πράξης με την πραγματικότητα ή αλλιώς την πλάνη της συγκεκριμένης προϋπόθεσης του μεθοδολογικού ατομικισμού. Σύμφωνα με αυτήν το άτομο δημιουργεί την κοινωνία και άρα αυτή υπάρχει μόνο μέσα από τη δράση του. Παραλείπει, μάλιστα, να λάβει υπόψη τον παράγοντα χρόνο, καθώς οι σημερινές κοινωνικές δομές προϋπήρχαν της ύπαρξης του ατόμου, δεν τις δημιούργησε δηλαδή αυτό, άρα είναι ανεξάρτητες από τη δράση του και θα συνεχίσουν να υπάρχουν, ενδεχομένως τροποποιημένες, και μετά τον βιολογικό θάνατό του. Αυτό δεν σημαίνει, όμως, ότι απουσιάζει η αλληλεπίδραση μεταξύ της δομής και δράσης. Απλώς συνεπάγεται ότι δεν μπορεί να προσδιορίζει η μία την άλλη ντετερμινιστικά, καθώς πρόκειται για δύο ανεξάρτητες οντότητες, επομένως μπορούν μόνο να επιφορτίζονται η μία από την άλλη. Επιπρόσθετα, διαπιστώνεται ότι η πρώτη περίοδος αναφέρεται κατά κύριο λόγο στις στατιστικές συγκρίσεις της απόδοσης, η δεύτερη στον καθορισμό των κοινωνικών ορόσημων και η τρίτη στη διερεύνηση των διεργασιών προκειμένου να επιτευχθούν τα προκαθορισμένα αποτελέσματα, τα οποία διατυπώνονται από τις εκάστοτε πολιτικές αποφάσεις. Παρατηρείται, ωστόσο, σε αυτές τις περιόδους ένας κανονιστικός τρόπος προσέγγισης της ΣΠ (Ammons & Roenigk, 2014), ποσοτικός ή ποιοτικός, ο οποίος επικεντρώνεται άλλοτε σε υποκειμενική στοχοθεσία και άλλοτε σε προκαθορισμένα κριτήρια μέτρησης (ποσοτικά ή ποιοτικά) ή αναμενόμενα αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση. Αυτά λειτουργούν περιοριστικά και προσφέρουν μικρή δυνατότητα εξήγησης και κατανόησης του φαινομένου της αλλαγής της οργανωσιακής απόδοσης λόγω της ΣΠ καλών πρακτικών. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι βασικές εννοιολογικές κατασκευές του ερευνητικού προβλήματος που θα θέσουν τα θεμέλια για την επίλυσή του.

2.2 Η έννοια

Η εξέλιξη της ΣΠ που αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα απεικονίζεται και στην ιστορική ανάπτυξη της έννοιάς της, η οποία κρίνεται σημαντικό να διατυπωθεί προκειμένου να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε εάν η ΣΠ σημαίνει το ίδιο σήμερα με ό,τι σήμαινε παλαιότερα. Ο όρος «συγκριτική προτυποποίηση» προέρχεται από την επιστήμη της Τοπογραφίας, όπου τα σημεία αναφοράς (ορόσημα) που βρίσκονται στο περιβάλλον, όπως οι πέτρες ή οι τοίχοι, χρησιμοποιούνται για να ορίσουν μία θέση σε μια τοπογραφική μελέτη (Bogan & English, 1994). Το 1970 ο όρος εισάγεται στον επιχειρηματικό κόσμο προκειμένου να περιγράψει μια διεργασία μέτρησης μέσω της οποίας συγκρίνονται οι οργανισμοί. Η Xerox, με πρωτεργάτη τον Robert Camp, αποτελεί την πρώτη επιχείρηση που χρησιμοποίησε τον όρο υπό αυτήν την έννοια προκειμένου να συγκριθεί με τους ανταγωνιστές της. Η επιτυχία εφαρμογής στη Xerox αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη για τη δημοφιλία της ΣΠ σε παγκόσμιο επίπεδο. Εκείνη την εποχή η ΣΠ στηρίχθηκε στην ανάλυση του ανταγωνισμού (Andersen et al., 2008). Έκτοτε, συναντώνται στον ιδιωτικό τομέα διάφοροι τύποι ΣΠ σύμφωνα με τον Watson (1993), οι οποίοι περιγράφονται περιληπτικά από την Kyrö (2003).

«Η πρώτη περίοδος γνωστή και ως “**ανάστροφη μηχανική**” επικεντρωνόταν στο προϊόν, συγκρίνοντας τα χαρακτηριστικά και τη λειτουργικότητά του καθώς και τις επιδόσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων. Η δεύτερη περίοδος γνωστή ως “**ανταγωνιστική ΣΠ**” περιελάμβανε συγκρίσεις διεργασιών του οργανισμού με αυτές των ανταγωνιστών. Η τρίτη περίοδος αναφέρεται στη “**ΣΠ των διεργασιών**” και στηρίζεται στην ιδέα της μάθησης από επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός του τομέα λειτουργίας της επιχείρησης. Συνεπώς, η διαμοίραση των πληροφοριών γίνεται λιγότερο περιοριστική και ανταγωνιστική. Ταυτόχρονα, όμως, απαιτεί μεγαλύτερη σε βάθος κατανόηση και των ομοιοτήτων στις διεργασίες, οι οποίες εκ πρώτης όψεως φαίνονται διαφορετικές. Κατά την τέταρτη περίοδο, τη δεκαετία του 1990, συναντάται η “**στρατηγική ΣΠ**”, η οποία περιλαμβάνει μια συστηματική διεργασία αξιολόγησης των εναλλακτικών, εφαρμογής των στρατηγικών και βελτίωσης της απόδοσης μέσω της κατανόησης και υιοθέτησης επιτυχημένων στρατηγικών από εξωτερικούς

εταιίρους. Η συνεχής και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη αποτελεί τυπικό χαρακτηριστικό αυτού του τύπου, ο οποίος στοχεύει να κάνει σημαντικές αλλαγές στις διεργασίες. Κατά την πέμπτη περίοδο, αυτό συμπληρώνεται με έναν παγκόσμιο προσανατολισμό» (Kyrö, 2003: 213).

Πιο πρόσφατες μελέτες (Moriarty & Smallman, 2009; Andersen et al., 2008; Anand & Kodali, 2008; Kyrö, 2003) προσθέτουν δύο νέους τύπους στο εξελικτικό διάγραμμα του Watson: τη Συγκριτική Μάθηση ή Συγκριτική Προτυποποίηση ικανοτήτων και τη δικτυακή ΣΠ. Σύμφωνα με την Kyrö (2003), ο πρώτος τύπος εισήχθη από τους Karlöf και Östblom (1995), οι οποίοι διατείνονται ότι οι οργανωσιακές διεργασίες αλλαγής και βελτίωσης αποτελούν απόρροια της αλλαγής συμπεριφοράς και δράσεων των εργαζομένων και των ομάδων εργασίας μέσα στον οργανισμό. Έτσι, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, αναπτύσσοντας ικανότητες και επάρκειες μέσα από τη μάθηση του πώς να αλλάζουν στάσεις και πρακτικές. Παρατηρείται, συνεπώς, ότι η «συγκριτική μάθηση» αναφέρεται σε μια αλλαγή κουλτούρας κατά την προσπάθεια του οργανισμού να προσεγγίσει το πρότυπο «Ο Οργανισμός που μαθαίνει» (Senge, 2000). Από την άλλη, κατά τη δικτυακή ΣΠ, αντί για μια ομάδα ή έναν οργανισμό, η δραστηριότητα περιλαμβάνει ένα δίκτυο κι από τις δύο πλευρές.

Πέρα από τη βιβλιογραφία του ιδιωτικού τομέα, η οποία βρίσκεται από αναφορές (Camp, 1989; Spredolini, 1992; Codling, 1995; Bhutta & Huq, 1999) σχετικά με την τυπολογία της ΣΠ που συγκλίνουν με τις ανωτέρω περιπτώσεις, σημαντικές για την παρούσα μελέτη είναι: α) η προσέγγιση του Schofield (1998), ο οποίος διακρίνει τη ΣΠ μεταξύ άρρητης και ρητής και β) οι τυπολογίες των Ammons και Roenigk (2014) καθώς και των Bowerman et al. (2000), οι οποίες επικεντρώνονται στον δημόσιο τομέα. Κατά τον Schofield, η άρρητη εκδοχή της ΣΠ αφορά την τυχαία συλλογή πληροφοριών για διάφορους λόγους πέραν της εφαρμογής της. Από την άλλη, η ρητή εκδοχή της αφορά τη δομημένη σύγκριση μεταξύ των εταιρών για την ανάδειξη των ομοιοτήτων και των διαφορών τους, γεγονός που θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη προτάσεων βελτίωσης του υπό μελέτη φαινομένου. Στην προκειμένη περίπτωση γίνεται κατανοητό ότι η διάκριση στηρίζεται στο κριτήριο της προθετικότητας για την άσκηση της ΣΠ, όπου κατά την πρώτη έννοια αυτή γίνεται χωρίς πρόθεση, ενώ κατά τη δεύτερη έννοια γίνεται συνειδητά και με πρόθεση. Επίσης, στον αμερικανικό δημόσιο τομέα οι Ammons και Roenigk (2014) συναντούν τους ακόλουθους τύπους ΣΠ: α) σύγκρισης των δεδομένων απόδοσης, β) ανάπτυξης ορόσημων με τη μορφή κοινωνικών δεικτών και γ) ΣΠ των καλών πρακτικών. Ο τύπος που ξεχωρίζει καθώς έχει συναντηθεί μόνο στον δημόσιο τομέα είναι ο δεύτερος, σύμφωνα με τον οποίο μια εθνική ή περιφερειακή ενέργεια δήλωσης ενός οράματος οδηγεί στην ανάπτυξη σημείων αναφοράς για την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης αυτού του οράματος.

Τέλος, οι Bowerman et al. (2000) μεταφέρουν στην ακαδημαϊκή κοινότητα την εμπειρία του βρετανικού δημόσιου τομέα και διακρίνουν τη ΣΠ σε υποχρεωτική και εθελοντική, στηριζόμενοι στην ανάλυση της συμπεριφοράς των δρώντων. Κατά την υποχρεωτική ΣΠ τα δεδομένα της χρησιμοποιούνται από έναν εξωτερικό οργανισμό, ο οποίος σχολιάζει δημοσίως την απόδοση του δημόσιου οργανισμού υπό μελέτη, στηριζόμενος σε ποσοτικά και μετρήσιμα στοιχεία της απόδοσης. Από την άλλη, κατά την εθελοντική ΣΠ η άσκησή της γίνεται από τους μανάτζερ του δημόσιου τομέα ως μια δραστηριότητα που στοχεύει να βελτιώσει την απόδοση των οργανισμών, υπό τους όρους της συνεργατικής δια-οργανωσιακής μάθησης. Λίγο αργότερα οι Bowerman et al. (2002) επανέρχονται για να προσφέρουν τεκμήρια σχετικά με έναν νέο τύπο που έχει παρατηρηθεί εμπειρικά και τον νοσηματοδοτούν ως αμυντική ΣΠ. Η αμυντική ΣΠ επικεντρώνεται στον σκοπό για τον οποίο γίνεται, δηλαδή για να αποδείξουν οι οργανισμοί σε έναν εξωτερικό (ελεγκτικό) φορέα ότι τα πηγαίνουν καλά λειτουργικά, δεν ανήκουν δηλαδή στους χειρότερους δημόσιους λειτουργούς. Σε αυτόν τον τύπο ο βασικός σκοπός δεν είναι η αριστεία, αλλά η αποφυγή επικρίσεων. Είναι εφικτό οι δύο τύποι να συμβαίνουν ταυτόχρονα. Με άλλα λόγια μπορείς και να επιδιώξεις το βέλτιστο και να θέλεις να αποδείξεις στους άλλους ενδιαφερόμενους ότι τα πας καλά λειτουργικά (Holloway et al., 1999). Συνεπώς τα στοιχεία της δράσης που ενεργοποιούνται κάθε φορά δίνουν στη ΣΠ και έναν διαφορετικό χαρακτηρισμό. Το ερώτημα που τίθεται είναι εάν όλοι αυτοί οι συγκυριακοί τύποι ή αλλιώς οι πρακτικές, καθίστανται ικανοί να προσεγγίσουν την έννοια της ΣΠ τόσο στον ιδιωτικό όσο όμως και στον δημόσιο τομέα, που μας απασχολεί σε αυτήν τη μελέτη.

Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να ξεκινήσουμε με μια κατανόηση του τι είναι η ΣΠ. Ο όρος ΣΠ (benchmarking) συνδέεται, αλλά δεν ταυτίζεται, με τα σημεία αναφοράς και τις πρακτικές, τα οποία ενσωματώνουν, στο πλαίσιο του οργανισμού, την αξιολογική γνώση της οργανωσιακής απόδοσης. Οι Talluri και Sarkis (2001) διαπιστώνουν ότι η ΣΠ δεν έχει προσδιοριστεί επαρκώς και οι Nandi και Banwet (2000) παραθέτουν σαράντα εννιά ορισμούς στη βιβλιογραφία που προσπαθούν να την προσεγγίσουν. Γενικά, η ΣΠ περιγράφει μια διεργασία, η οποία όχι μόνο διερευνά τα υπάρχοντα ορόσημα (σημεία ή πρακτικές) και τα αναπαράγει προσαρμοσμένα στο περιβάλλον του οργανισμού, αλλά αποτελεί και έναν μηχανισμό μέσω του οποίου αναδύονται νέα. Στους κάτωθι ορισμούς γίνεται μια προσπάθεια σκιαγράφησης του τι είναι η διεργασία ΣΠ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Ορισμοί Συγκριτικής Προτυποποίησης

Kearns, 1986	«Μια συνεχής και συστηματική διεργασία αποτίμησης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των μεθόδων μιας επιχείρησης σε σύγκριση με αυτά των πιο σημαντικών ανταγωνιστών ή των επιχειρήσεων που αναγνωρίζονται ως ηγέτες».
Camp, 1989	«Η αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών του κλάδου, οι οποίες οδηγούν σε ανώτερη απόδοση».
Vaziri, 1992	«Η ΣΠ αποτελεί μια διεργασία συνεχούς σύγκρισης της απόδοσης μιας επιχείρησης αναφορικά με τις κρίσιμες απαιτήσεις των πελατών έναντι των καλύτερων στον κλάδο (άμεσων ανταγωνιστών) ή γενικά των καλύτερων (αναγνωρισμένων επιχειρήσεων για την υψηλή απόδοσή τους σε συγκεκριμένες διεργασίες), προκειμένου να καθοριστεί το τι πρέπει να βελτιωθεί».
Spendolini, 1992	«Μια συνεχής συστηματική διεργασία αξιολόγησης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των εργασιακών διεργασιών των οργανισμών που έχουν αναγνωριστεί ως βέλτιστες πρακτικές με σκοπό την οργανωσιακή βελτίωση».
APQC, 1993	«Η ΣΠ είναι η διεργασία σύγκρισης και μέτρησης του οργανισμού σας έναντι των άλλων, οπουδήποτε στον κόσμο, για την απόκτηση γνώσης αναφορικά με τα μέτρα, την απόδοση και τις πρακτικές με τρόπο που μπορούν να επιταχύνουν την πορεία βελτίωσης προς τη βέλτιστη απόδοση σε παγκόσμιο επίπεδο».
Garvin, 1993	«Μια τυπική διεργασία που ξεκινάει με ενδελεχή αναζήτηση για τον προσδιορισμό των οργανισμών βέλτιστων πρακτικών, συνεχίζει με την προσεκτική μελέτη των πρακτικών και της απόδοσης ενός οργανισμού, προοδεύει με τις συστηματικές επιχειρησιακές επισκέψεις και συνεντεύξεις και καταλήγει με την ανάλυση των δεδομένων, την ανάπτυξη συστάσεων και την εφαρμογή τους».
Boxwell, 1994	«Η στοχοθεσία με τη χρήση αντικειμενικών, εξωτερικών προτύπων και η μάθηση από τους άλλους ».
Holloway, 1997	«Η αναζήτηση των οργανισμών για βελτιωμένη απόδοση μέσω της μάθησης από τις επιτυχημένες πρακτικές των άλλων. Η ΣΠ είναι μια συνεχής δραστηριότητα, κατά την οποία βασικές εσωτερικές διεργασίες προσαρμόζονται, η απόδοση παρακολουθείται, γίνονται νέες συγκρίσεις με τους τρέχοντες καλύτερους στην απόδοση οργανισμούς και διερευνώνται περαιτέρω αλλαγές».
Elmuti & Kathala, 1997	«Η ουσία της ΣΠ είναι η διεργασία της αναγνώρισης των υψηλότερων προτύπων αριστείας για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις διεργασίες και της εφαρμογής των αναγκαίων βελτιώσεων προκειμένου να επιτευχθούν αυτά τα πρότυπα, γνωστά και ως “βέλτιστες πρακτικές”».
Epper, 1999	«Είναι κάτι περισσότερο από τη σύγκριση ενός οργανισμού με έναν στατιστικό κανόνα ή πρότυπο. [...] Είναι, στην ουσία, ένας συστηματικός τρόπος μάθησης από τους άλλους και αλλαγής αυτού που κάνεις».

Kumar et al., 2006: 294	«Η διεργασία προσδιορισμού, κατανόησης και προσαρμογής των εξαιρετικών πρακτικών από οργανισμούς οπουδήποτε στον κόσμο, προκειμένου να βοηθήσουν έναν οργανισμό να βελτιώσει την απόδοσή του».
Anand & Kodali, 2008	«Μια συνεχής ανάλυση των στρατηγικών, των λειτουργιών, των διεργασιών, των προϊόντων ή των υπηρεσιών και των επιδόσεων [...] με σκοπό την αποτίμηση των τρεχόντων προτύπων του οργανισμού και τη δρομολόγηση αυτοβελτίωσης μέσω της εφαρμογής αλλαγών που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν αυτά τα πρότυπα».
Moriarty & Smallman, 2009	«Μια τελεολογική διεργασία που οδηγείται από τα άριστα παραδείγματα, η οποία λειτουργεί σε έναν οργανισμό με αντικειμενικό στόχο την εκ προθέσεως αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης με ένα ανώτερο επίπεδο αυτής».
EFQM (Zairi & Al-Mashari, 2005)	«Η διεργασία συστηματικής σύγκρισης των ίδιων οργανωσιακών δομών, κουλτούρας, διεργασιών και απόδοσης έναντι αυτών των οργανισμών καλών πρακτικών σε παγκόσμιο επίπεδο με στόχο την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας».

Επίσης, αρκετοί ερευνητές επικεντρώνονται στο τι δεν είναι η ΣΠ. Ο Watson (1993) θεωρεί ότι η προσαρμογή και όχι η υιοθέτηση καλών πρακτικών πρέπει να αποτελεί στοιχείο της ΣΠ, υπό την έννοια ότι αυτή ενισχύει τη μάθηση από τους άλλους και την ανταλλαγή ιδεών και όχι απλά τη στείρα αντιγραφή. Ο Zairi (1997) θεωρεί τη ΣΠ όχι ως τεχνική ή εργαλείο, αλλά ως έναν εννοιολογικό μηχανισμό που ενισχύει την αλλαγή της συμπεριφοράς και επιδρά στην ανάπτυξη νέων τρόπων οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών. Επιπρόσθετα, η ΣΠ μπορεί να συνδέεται με τη συγκριτική ανάλυση (Cox et al., 1997: 286; Bogan & English, 1994; Frost & Pringle, 1993; Watson, 1993), αλλά διαφέρει από οποιαδήποτε συγκριτική έρευνα και ανταγωνιστική ανάλυση, η οποία επιδιώκει τη σύγκριση προϊόντων και υπηρεσιών ή την κατασκοπία των πρακτικών των άλλων οργανισμών. Κι αυτό γιατί αυτή θέτει τα θεμέλια για τη θεσμοθέτηση υψηλών προτύπων που απευθύνουν τις οργανωσιακές και λειτουργικές ικανότητες μιας επιχείρησης (Bhutta & Huq 1999; Kozak & Nield, 2001). Συνεπώς, η ΣΠ δεν είναι μόνο μια μέθοδος μέτρησης ή ένα από τα πολλαπλά εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης, όπως θεωρούνταν παλαιότερα (APQC, 1993; European Commission, 1999; Stockman, 2011), αλλά υπερβαίνει τις συστηματικές συγκρίσεις της απόδοσης ενός οργανισμού, τμήματος ή διαδικασίας σε αυτόν (Delbridge et al., 1995).

Τα βασικά χαρακτηριστικά (υπογραμμίζονται με έντονο μαύρο στον ανωτέρω πίνακα) που διακρίνονται με βάση τους ορισμούς, οι οποίοι προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα, αναφέρονται στις επιμέρους διεργασίες που εκτελούνται κατά τη διάρκεια μιας δραστηριότητας ΣΠ. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι περισσότεροι στην ακαδημαϊκή κοινότητα παρουσιάζουν τη ΣΠ ως μια διεργασία αναζήτησης και μελέτης των βέλτιστων πρακτικών, συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, μέτρησης, αποτίμησης, συστηματικής σύγκρισης, αξιολόγησης, συστηματικού τρόπου μάθησης, ανάπτυξης συστάσεων, εκ προθέσεως αλλαγής και εφαρμογής των αλλαγών που προτάθηκαν. Οι Anand και Kodali (2008) αποδίδουν αυτήν την ποικιλία στην εστίαση σε διαφορετικά θέματα, η οποία όμως κατά τους Anderson και McAdam (2007) περιέχει τις ίδιες κοινές ιδέες. Προσπαθώντας να περιορίσω την επανάληψη των ανωτέρω εννοιών, αλλά χωρίς να μειώσω το περιεχόμενό τους, θα μπορούσα να συμπεριλάβω τρεις σημαντικούς μηχανισμούς που χαρακτηρίζουν τη ΣΠ: 1) την αναζήτηση των καλών πρακτικών, 2) την αξιολόγησή τους και 3) την ενσωμάτωση της αξιολογικής γνώσης σε σημεία/πρακτικές αναφοράς.

Στον πρώτο μηχανισμό περιλαμβάνεται η συλλογή δεδομένων για τις καλές πρακτικές. Στον δεύτερο περιλαμβάνεται η αξιολόγησή τους ως ευρύτερη έννοια της μέτρησης και στον τρίτο μηχανισμό η ανάδυση νέων πρακτικών με τη βοήθεια των δρώντων και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παραλείπεται από τους ανωτέρω μηχανισμούς της ΣΠ η εφαρμογή των καλών πρακτικών, καθώς αυτή οφείλεται και σε συγκυριακούς παράγοντες (π.χ. εξωτερικές συνθήκες που μας δίνουν πρόσβαση σε αναγκαίους πόρους για την υλοποίηση της ΣΠ, όπως είναι οι ευκαιρίες ή η τυχαιότητα). Συνεπώς, δεν θα μπορούσε να αποτελεί

συστατικό στοιχείο της ΣΠ. Επομένως, ως ΣΠ μπορεί να οριστεί η δραστηριότητα που αναδύεται από ένα σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, το οποίο αλληλεπιδρώντας με τους δρώντες αναπαράγει ή μετασχηματίζει τα οργανωσιακά σημεία/πρακτικές αναφοράς.

Στον δημόσιο τομέα οι προσεγγίσεις αναφορικά με το τι είναι η ΣΠ είναι κατά κύριο λόγο εμπειρικές και περιγραφικές (e.g., Kouzmin et al., 1999; Bowerman et al., 2002; Folz, 2004; Van Helden & Tillema, 2005; Ammons et al., 2001; Wynn-Williams, 2005; Ammons & Rivenbark, 2008; Goncharuk & Monat, 2009). Οι Cox et al. (1997) θεωρούν ότι η ΣΠ είναι μια διεργασία μέσω της οποίας οι «βέλτιστες πρακτικές» ανακαλύπτονται και υιοθετούνται από τον οργανισμό. Οι Bowerman και Ball (2000) τη θεωρούν ως μια σύγκριση με το επίπεδο του ανταγωνισμού προκειμένου να δρομολογηθεί η εξωτερική ανάθεση της υπηρεσίας. Οι Hinton et al. (2000) την παρουσιάζουν ως την εξέταση των διεργασιών μέσω της ρητής κατανόησης του πώς οι εισροές μετασχηματίζονται σε εκροές, δηλαδή πώς παράγονται ή αναπτύσσονται τα ορόσημα (Bannister, 2007; Guthrie & Neumann, 2007). Οι Ammons και Roenigk (2001) την προσεγγίζουν υπό το πρίσμα της μάθησης. Οι Bowerman et al. (2001), από την άλλη, περιγράφουν τη ΣΠ μέσα από τις διεργασίες της: προσδιορισμός των καλών πρακτικών που υπάρχουν στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με τους ηγέτες του κλάδου, αναθεώρηση των υπηρεσιών για τον προσδιορισμό των καλύτερων προμηθευτών και παροχή συνεχών βελτιώσεων στις πολιτικές της κεντρικής κυβέρνησης. Στους ανωτέρω ορισμούς διακρίνεται η διάχυση της προσέγγισης του ιδιωτικού τομέα, ο οποίος περιορίζει την ανάδυση προσεγγίσεων που πλαισιοθετούνται στον δημόσιο τομέα. Συμπερασματικά, ο ερευνητικός τομέας εξακολουθεί να είναι υπό διαμόρφωση και δεν υπάρχει ενοποιημένη γνώση που να συναινεί στη δομή και τα όρια της ΣΠ, καθώς η μέχρι σήμερα ταξινομία που υπάρχουν είναι αδόμητες και θα μπορούσαν να θεωρηθούν περισσότερο ως τυπολογίες, μέχρι να μπορέσει να ωριμάσει εννοιολογικά η ΣΠ και οι ερευνητές να προσφέρουν πιο δομημένες σχέσεις για το συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο.

2.3 Οι σκοποί της συγκριτικής προτυποποίησης

Η βιβλιογραφία βρίθεται από τις ωφέλειες που επιφέρει η ΣΠ στην οργανωσιακή απόδοση. Σύμφωνα με τον Camp (1989) η ΣΠ συμβάλλει στη δημιουργική ενσωμάτωση των καλών πρακτικών από οποιοδήποτε τομέα και στην άμβλυνση της αναστολής των αλλαγών, καθώς μας καλεί, όπως εξηγούν οι Bhutta και Huq (1999) να απομακρυνθούμε από τις παραδοσιακές συνθήκες. Επίσης, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη στοχοθεσία, γεγονός απαραίτητο για να παραμείνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός και για να έχει νέες ιδέες (Balm, 1996). Οι Elmuti και Kathawala (1997) θεωρούν ότι λειτουργεί ως ένα εργαλείο στρατηγικής για την αποτίμηση της απόδοσης και τη συνεχή βελτίωσή της. Επιπρόσθετα, επικεντρώνει το ενδιαφέρον των εργαζόμενων στον πελάτη και την ικανοποίησή του και συνεισφέρει στη βελτίωση της επικοινωνίας (Zairi, 1998). Τέλος, η ΣΠ έχει την ικανότητα να αντλεί στοιχεία από την υπάρχουσα γνώση και τα υφιστάμενα εργαλεία με σκοπό τον στρατηγικό σχεδιασμό, την ανάλυση του ανταγωνισμού, την ανάλυση και βελτίωση των διεργασιών, την ενδυνάμωση της ομάδας, τη συλλογή δεδομένων και την οργανωσιακή ανάπτυξη (Fernandez et al., 2001).

Οι εμπειρικές προσεγγίσεις της έννοιας της ΣΠ εστιάζουν στο πώς αυτή εκτελείται και καταδεικνύουν μια έννοια που είναι προσανατολισμένη στη χρησιμότητα (λειτουργική προσέγγιση) χωρίς θεωρητικό υπόβαθρο (Godfrey, 1993; Watson, 1993; Moriarty, 2011). Παρουσιάζει, δηλαδή, μια αδυναμία εξήγησης των διαχρονικών (και όχι συγκυριακών) μηχανισμών, οι οποίοι μεσολαβούν στον μετασχηματισμό της οργανωσιακής απόδοσης. Σε λειτουργικό επίπεδο, οι διαχειριστές της απόδοσης, όπως είναι και οι benchmarker, προτυποποιούν συγκριτικά τόσο για να κρίνουν το αποτέλεσμα και τις επιδράσεις της δραστηριότητάς τους και των άλλων, όσο και για να αναπτύξουν νέες πρακτικές αναφοράς (ορόσημα) που θα βελτιώσουν το υφιστάμενο επίπεδο της απόδοσης. Η τυπική ΣΠ συνήθως λαμβάνει χώρα, όταν κρίνεται απαραίτητο να δείξουμε στους άλλους πού βρίσκεται ο οργανισμός, ποια είναι τα μετρήσιμα αποτελέσματα που έχει πετύχει και τι οραματιζόμαστε να επιτύχει μελλοντικά. Παρά το γεγονός ότι οι πρώτοι ορισμοί της ΣΠ κρίνονται ως μη θεωρητικοί (Moriarty, 2011), αρκετοί μελετητές (Watson,

1993; Camp; 1989; Spendolini, 1992; Moriarty, 2011) ρητά ή άρρητα διατυπώνουν, μεταξύ άλλων, ως χαρακτηριστικά της ΣΠ την κρίση, την έμπνευση και την εξήγηση. Αντίθετα, ο Watson (1993: 47-50) παραθέτει τέσσερις βασικές αρχές για τη ΣΠ που αν ακολουθηθούν, τότε αυτή θα είναι επιτυχημένη. Αυτές είναι το αμοιβαίο όφελος από τη διαδικασία (αμοιβαιότητα), οι συγκρίσιμες ή ανάλογες διεργασίες (αναλογικότητα), η μέτρηση και η εγκυρότητα των δεδομένων και των γεγονότων. Θα μπορούσε να επισημάνει κάποιος ότι αυτές οι προσεγγίσεις υποστηρίζουν μια επιχειρηματική εκδοχή της ΣΠ, η οποία στηρίζεται κυρίως στις ανάγκες αύξησης του κέρδους μιας επιχείρησης και έχει ως τελικό σκοπό ύπαρξης την επιβίωση του ατομικού οργανισμού στην αγορά (Watson, 1993; Camp; 1989; Spendolini, 1992; Moriarty, 2011; Van Helden & Tillema, 2005).

Όμως ο προσδιορισμός του «δέοντος» της επιχειρηματικής εκδοχής της ΣΠ δεν αρκεί για να προσεγγίσει τη δημόσια διάστασή της. Κι αυτό καθώς ο δημόσιος οργανισμός έχει να καλύψει πολλές αλληλοσυγκρουόμενες ανάγκες, οι οποίες εξυπηρετούν τόσο την επιβίωση του οργανισμού, όσο και τη συλλογική ευδαιμονία των πολιτών. Στον δημόσιο τομέα μέχρι στιγμής έχουν αναγνωριστεί σύμφωνα με τους Bowerman et al. (2000) δυο βασικές αιτίες που προκαλούν την εφαρμογή της ΣΠ. Αυτές είναι η ανάγκη ελέγχου της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών και το κίνητρο της βελτίωσης. Στην πρώτη περίπτωση οι ερευνητές κάνουν λόγο για την ανάγκη αύξησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Siverbo & Johansson, 2006), την υποκατάσταση των δυνάμεων της αγοράς και την επιβίωση (Van Helden & Tillema, 2005), την ανάγκη να υπερασπιστεί ο οργανισμός και να δικαιολογήσει το υπάρχον επίπεδο απόδοσής του ή αλλιώς να διατηρήσει ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης (Tillema, 2007) και το κίνητρο της κανονικοποίησης (Triantafyllou, 2007). Στη δεύτερη περίπτωση υπερισχύει η ανάγκη βελτίωσης της απόδοσης (Andersen et al., 2008), η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων οργανισμών (Magd & Curry, 2003: 273) και η επιθυμία της μάθησης (Kyrtö, 2003). Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η πρώτη κατηγορία συγκλίνει περισσότερο με τις συνήθειες της επιχειρηματικής εκδοχής της ΣΠ, ενώ η δεύτερη παραπέμπει περισσότερο στη δημόσια εκδοχή της ΣΠ. Συνεπώς, η ΣΠ στον δημόσιο τομέα, θα λέγαμε πως έχει διττό σκοπό. Στοχεύει να εξυπηρετήσει τόσο την επιβίωση του δημόσιου οργανισμού, όσο και τη συλλογική ευδαιμονία των πολιτών (αύξηση της δημόσιας αξίας).

2.4 Συγγραφείς που άσκησαν σημαντική επίδραση στην έρευνα της ΣΠ

Ο Robert Camp (1989) θεωρείται από τους θεμελιωτές της ΣΠ, ο οποίος στηρίχθηκε στο μοντέλο «Plan, Do, Check, Act» της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκειμένου να περιγράψει τη διεργασία της ΣΠ. Το μοντέλο αυτό βρίσκει τις ρίζες του στον Galileo Galilei (1564-1642), τον θεμελιωτή της μοντέρνας επιστημονικής μεθόδου καθώς και στον φιλόσοφο Francis Bacon (1561-1626). Ο τελευταίος αντιτάχθηκε στη συνεπαγωγική λογική για την εξήγηση των φυσικών φαινομένων και προώθησε την επαγωγική λογική για την εξαγωγή συμπερασμάτων, αξιωμάτων και γενικών νόμων, στηριζόμενος στην παρατήρηση και στην κληρονομιά του αμερικανικού πραγματισμού των Charles Pierce, William James και Clarence Lewis (Moen, 2009; Moen & Norman, 2006). Ο Walter Shewhart, απεικονίζει την επιστημονική μέθοδο στον κύκλο specification–production–inspection και το 1950 ο Edwards Deming κατά τη διάρκεια ενός σεμιναρίου στην Ιαπωνική Ένωση Μάνατζερ και Μηχανικών (Japanese Union of Scientists and Engineers), τον τροποποιεί προσθέτοντας στα βήματα 1) σχεδιάζω, 2) παράγω, 3) πουλάω το βήμα 4) επανασχεδιάζω μέσω έρευνας αγοράς. Σύμφωνα με τον Imai, οι ιάπωνες μάνατζερ επαναδιατυπώνουν/μεταφράζουν τον κύκλο του Deming σε «Plan, Do, Check, Act», αν και ίδιος προειδοποιεί ότι το έλεγχος (check) αποτελεί μια ανακριβή μετάφραση της μελέτης (study) (Moen, 2009; Moen & Norman, 2006) και ότι θα ήταν προτιμότερο το μοντέλο να είχε την ονομασία «Plan, Do, Study, Act». Η ιδέα του Camp για το μοντέλο διεργασίας της ΣΠ ταίριαξε αρκετά εύκολα με τις δραστηριότητες των ομάδων διαχείρισης της απόδοσης για την επίτευξη της οργανωσιακής βελτίωσης, καθώς και με τις ποσοτικές τεχνικές της αναλυτικής ιεράρχησης διεργασιών [analytic hierarchy process (AHP)] (Partovi, 1994), της ανάλυσης κύριων συνιστωσών [principle component analysis (PCA)] και της κοινής παραγοντικής ανάλυσης [Common Factor Analysis (CFA)]. Αυτές εστιάζουν στην εξεύρεση παραγόντων που συμβάλλουν εξαιρετικά στη διακύμανση των

οργανωσιακών στόχων. Η προσέγγιση του Camp για τη ΣΠ χαρακτηρίζεται από την αναγκαιότητα της τυπικής μέτρησης μέσω δομημένων αντικειμενικών μεθόδων, εστιάζοντας πρωταρχικά σε θέματα του περιεχομένου (σημεία αναφοράς) και της διεργασίας, που απαιτείται να ληφθούν υπόψη για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού σε θέματα ΣΠ.

Οι Wolfram Cox et al. (1997) είναι κυρίως γνωστοί για τη διάκρισή τους μεταξύ της ανταγωνιστικής και της συνεργατικής φύσης της ΣΠ. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι ανταγωνιστικές σχέσεις των benchmarker είναι διάχυτες στη βιβλιογραφία, αλλά διαγράφεται και η τάση της ακαδημαϊκής κοινότητας που αναγνωρίζει την ανάγκη τους για συνεταιρική. Αυτή η προσέγγιση προσπαθεί να αποτελέσει μια εξήγηση, καθώς οι ανταγωνιστικές σχέσεις δεν συναντώνται σε όλες τις μορφές της ΣΠ. Ωστόσο, οι Cox et al. (1997) διακρίνουν τη συνεταιρική από τη συνεργατικότητα, αποδεχόμενοι την προσέγγιση του Boxwell (1994), η οποία στηρίζεται στη ροή της πληροφορίας. Σύμφωνα με τον Boxwell, στη συνεταιρική ΣΠ η γνώση ρέει από τις εταιρείες-στόχους στην ομάδα της ΣΠ. Από την άλλη, στη συνεργατική η ομάδα των εταιρειών μοιράζεται τη γνώση για μια διακεκριμένη δραστηριότητα, ευελπιστώντας ότι όλοι θα τη βελτιώσουν στηριζόμενοι σε ό,τι μαθαίνουν. Η ιδέα τους θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι μετασχηματίζει το μέχρι πρότινος «μαθαίνω από τους άλλους» σε «μαθαίνω με τους άλλους» (Kyrgö, 2003). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ΣΠ λαμβάνει χώρα μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και συνεπώς οι καλές πρακτικές μπορούν όχι μόνο να «ανακαλυφθούν» και να περάσουν έτσι από τον έναν οργανισμό στον άλλο ως «ατομικό όφελος» (ανταγωνιστική προσέγγιση), αλλά και να δημιουργηθούν μέσα από μια διαπραγματευόμενη δια-οργανωσιακή διεργασία, η οποία περιλαμβάνει την κοινή συλλογική λήψη αποφάσεων. Αν και η πρόθεση των Cox et al. (1997) ήταν η ανάπτυξη ενός μοντέλου πρόβλεψης του βαθμού ανταγωνισμού ή/και συνεργασίας που περιέχουν οι σχέσεις μεταξύ των benchmarker, διακρίνονται τα ανωτέρω κονστρουκτιβιστικά στοιχεία που βρήκαν απήχηση σε αρκετούς συγγραφείς που ασχολούνται με τον δημόσιο τομέα (Buckmaster, 1999; Bowerman et al., 2002; Ellis, 2006; Braadbaart, 2007; Nazarko et al., 2009; Bukh & Dietrichson, 2016).

Οι van Helden και Tillema (2005) στη μακρο-προσέγγισή τους αναπτύσσουν ένα ερευνητικό πλαίσιο, για να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο η ΣΠ χρησιμοποιείται στον δημόσιο τομέα. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο περιβάλλον, όπου η επιχειρηματική προσέγγιση από μόνη της καθίσταται ανίκανη να εξηγήσει τα προβλήματα που ανακύπτουν από τα θεσμικά αυτά όργανα. Έτσι, η προσέγγισή τους προσπαθεί να συγκεράσει στοιχεία τόσο της οικονομικής θεωρίας (economic theory) όσο και της νεοθεσμικής (neo-institutional), καθώς και της εξάρτησης των πόρων (resource dependence). Η οικονομική λογική επιλέγεται, για να εξηγήσει τα στοιχεία της ΣΠ που σχετίζονται με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα υπό τους όρους της αλλαγής της οργανωσιακής απόδοσης. Επίσης, επιλέγεται η θεσμική προσέγγιση προκειμένου να δοθεί έμφαση στο περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν τη ΣΠ (νομοθετικό πλαίσιο και πρότυπα). Επιπρόσθετα, αντλούνται στοιχεία από τη θεωρία εξάρτησης των πόρων για να τονιστεί η ικανότητα που έχουν με τη δράση τους οι οργανισμοί να επηρεάζουν το περιβάλλον τους. Καταφέρνουν να μας δείξουν μέσα από την προσπάθειά τους, ότι κάθε εξήγηση που προσφέρεται για τη ΣΠ στον δημόσιο τομέα, χρειάζεται να πλαισιοθετείται με συγκεκριμένες χωροχρονικές συνθήκες, λαμβάνοντας υπόψη ταυτόχρονα τα κίνητρα των δρώντων.

Ο Moriarty (2011) επικέντρωσε το ενδιαφέρον του ρητά στη μελέτη των συγκυριακών χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος της ΣΠ που επέτρεψαν σε συγκεκριμένη αιτία της (την επιβίωση) να αναδυθεί. Κατά τη ρεαλιστική προσέγγισή του, η πραγματικότητα έχει αντικειμενική χροιά, είναι ανεξάρτητη από κάθε συγκεκριμένη ανθρώπινη σκέψη, είναι μερικώς κατανοητή, αλλά προοδευτικά υπάρχει η δυνατότητα να κατανοηθεί καλύτερα μέσω της λογικής και της επιστήμης. Διακρίνεται, δηλαδή, μια μη ντετερμινιστική αντίληψη της πραγματικότητας. Ο ερευνητής, χρησιμοποιώντας τη λογική και τις δημιουργικές δυνατότητές του, ερμηνεύει και επαναπροσδιορίζει το πλαίσιο δράσης (τα συγκυριακά χαρακτηριστικά) της ΣΠ, αναπτύσσοντας μια θεωρία που εξηγεί την αποτελεσματικότητα της φύσης της ΣΠ. Η προσέγγισή του στηρίζεται στην προσέγγιση της αιτιότητας του Charles Pierce, η οποία συμβάλλει στην αναγνώριση των συγκυριακών παραγόντων της ΣΠ ή αλλιώς στις συνθήκες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά της. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η συμβολή του στην προσέγγιση

της πραγματικότητας ως ανοιχτού συστήματος, όπου μια πλειάδα εμπειρικών ιδιοτήτων λαμβάνεται υπόψη και αξιολογείται ως προς την πρακτική χρησιμότητά της. Υπερβαίνει, δηλαδή, την αιτιότητα του Hume, η οποία φτάνει μέχρι τη συσχέτιση των παραγόντων και γίνεται αντιληπτή ως συνεχής σύζευξη παρατηρούμενων γεγονότων.

2.5 Βασικοί άξονες στην έρευνα της Συγκριτικής Προτυποποίησης

Η μελέτη της ΣΠ τα τελευταία 20 χρόνια έχει υποστεί μεγάλες αλλαγές και θα συνεχίσει να αλλάζει στο μέλλον (Francis et al., 2007). Ο Camp ήταν ο πρώτος που παρείχε μια συστηματική προσέγγιση της ΣΠ μέσα από το παράδειγμα της Xerox, το οποίο δημοσιεύτηκε το 1989 με τον τίτλο «Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance». Από τότε υπάρχει ραγδαία αύξηση των δημοσιεύσεων που αναφέρονται στη ΣΠ (De Castro & Frazzon, 2017), καθώς επίσης και ένα διακεκριμένο επιστημονικό περιοδικό «Benchmarking: An International Journal» που παρέχει υψηλή ποικιλία και εξειδίκευση στον τομέα. Αυτές οι ενέργειες αποτελούν τα θεμέλια για την εννοιολογική κατασκευή της ΣΠ και μας δείχνουν ότι οι οργανισμοί λειτουργούν με βάση τα ορόσημα (σημεία ή πρακτικές αναφορές), εφαρμόζουν τη ΣΠ ρητά ή άρρητα και αναγνωρίζουν τα ορόσημά τους ως χρήσιμα στοιχεία της απόδοσης. Επιπρόσθετα, αυτές οι ενέργειες δικαιολογούν τα ερευνητικά προγράμματα με θέμα την οργανωσιακή ΣΠ (π.χ. North Carolina Benchmarking Project, Oregon Benchmarks, Norwegian Benchmarking Project κ.α.) καθώς και τις πρακτικές προεκτάσεις που έχουν στους οργανισμούς. Στόχος, λοιπόν, αυτής της ενότητας είναι να αναδείξει τα σημαντικά στοιχεία που αναδύονται από τη μέχρι στιγμής βιβλιογραφία.

Η ανασκόπηση του τομέα της ΣΠ προσφέρει τέσσερα (4) σημαντικά θέματα: τα οργανωσιακά ορόσημα, τη διαχείριση των ορόσημων, την οργανωσιακή ΣΠ και τη διαχείριση της ΣΠ. Ακόμα κι αν εκ πρώτης όψεως ένας αναγνώστης θεωρεί παρόμοια τα τέσσερα θέματα, ωστόσο υπάρχουν σημαντικές διαφορές, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Η διαφορά μεταξύ των δύο τελευταίων θεμάτων εστιάζει στο περιεχόμενό τους. Η «οργανωσιακή ΣΠ» αναφέρεται στη μελέτη των διεργασιών της ΣΠ μέσα στον οργανισμό, ενώ η «διαχείριση της ΣΠ» αναφέρεται στη δυνατότητα του οργανισμού να εξασκεί αποτελεσματικά τη ΣΠ και ως εκ τούτου να βελτιώνει την απόδοσή του. Όσοι ασχολούνται με τη διαχείριση της δυνατότητας για ΣΠ προσπαθούν να κατανοήσουν πώς να δημιουργήσουν και να βελτιώσουν τη δυνατότητα για ΣΠ, προκειμένου να έχουν πρακτική επίδραση στη διαχείριση της απόδοσης. Παρόμοια είναι και η διαφορά μεταξύ των όρων «οργανωσιακά ορόσημα» και «διαχείριση των ορόσημων». Η πρώτη αναφέρεται στην κατανόηση και νοηματοδότηση της φύσης των ορόσημων που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς, με τις συζητήσεις να εκτείνονται στη διάκριση μεταξύ οργανωσιακών μικροπροτύπων και δημοφιλών μακροπροτύπων. Επίσης, καλύπτονται τα θέματα του ποια ορόσημα μπορούν να μοιραστούν οι οργανισμοί μεταξύ τους. Από την άλλη, όσοι ασχολούνται με τη διαχείριση των ορόσημων προσπαθούν να βρουν τρόπους για να τα αποκτήσουν, να τα μετρήσουν, να τα διαδώσουν και να τα αξιοποιήσουν προκειμένου να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση.

Η διάκριση μεταξύ των τεσσάρων (4) θεμάτων έγινε κατ' αναλογία της προσέγγισης των Easterby-Smith και Lyles (2011), οι οποίοι διακρίνουν από τη μία τον άξονα θεωρίας-πράξης κι από την άλλη τον άξονα περιεχομένου-διεργασίας. Ο πρώτος άξονας απεικονίζει τους προβληματισμούς των ακαδημαϊκών, οι οποίοι ασχολούνται με την προσέγγιση αφηρημένων εννοιών έναντι των επαγγελματιών που ενδιαφέρονται για πρακτικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα μια μελέτη που ασχολείται με τον τρόπο που αναπτύσσονται τα ορόσημα μέσα σε ένα σύστημα διαχείρισης ορόσημων, θα ταίριαζε στο τεταρτημόριο των «οργανωσιακών ορόσημων» και μια κριτική μελέτη των μεθόδων ανάπτυξης της ικανότητας για ΣΠ θα ταίριαζε στο τεταρτημόριο της «οργανωσιακής ΣΠ». Ο δεύτερος άξονας αφορά στη δυαδικότητα μεταξύ του όντος και της μεταβλητότητάς του, όπου το ορόσημο αποτελεί το περιεχόμενο (αποτελεσμα), το οποίο ο οργανισμός επεξεργάζεται και η ΣΠ αποτελεί τη διεργασία που μετασχηματίζει ή αναπαράγει αυτό το περιεχόμενο. Αν και αυτό φαίνεται εξαιρετικά απλό, αρκετές ερευνητικές προσπάθειες εκθέτουν το αντίθετο. Για παράδειγμα, η υποχρεωτική υιοθέτηση ορόσημων στον βρετανικό δημόσιο τομέα (Bowerman et al., 2002) δεν υποδηλώνει απαραίτητα ότι εκτελείται μια άσκηση ΣΠ που καταλήγει σε

αυτά. Υπάρχουν, βέβαια, και μερικές προσεγγίσεις που ασχολούνται και με τα τέσσερα (4) θέματα και ως εκ τούτου δεν μπορούν να ενταχθούν σε ένα μόνο τεταρτημόριο (π.χ. Ojo et al, 2011). Συνεπώς, το Σχεδιάγραμμα που παρατίθεται κάτω σκοπό έχει να προσφέρει μια πρώτη απεικόνιση, που στοχεύει να βοηθήσει τον αναγνώστη σε ένα αρχικό ξεκαθάρισμα των εννοιών.



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Απεικόνιση θεμάτων Συγκριτικής Προτυποποίησης

2.5.1 Τα οργανωσιακά ορόσημα απόδοσης και η διαχείρισή τους

Στόχος ή αποτέλεσμα της διεργασίας της ΣΠ, που απασχολεί την κοινότητα του μάνατζμεντ εδώ και πολύ καιρό, είναι τα οργανωσιακά ορόσημα απόδοσης. Ως τέτοια μπορεί να θεωρηθούν τα σημεία αναφοράς ή οι πρακτικές αναφορές (Camp, 1989). Σημείο αναφοράς (benchmark), σύμφωνα με το λεξικό του Webster (2006), καλείται «ένα σημείο με βάση το οποίο μπορούν να γίνουν μετρήσεις [...] κάτι που λειτουργεί ως πρότυπο με βάση το οποίο κάτι άλλο μπορεί να μετρηθεί ή να κριθεί». Ανατρέχοντας στο λεξικό «The American Heritage Dictionary of the English Language» (1994), ως πρότυπο μπορεί να θεωρηθεί «ένα αναγνωρισμένο μέτρο σύγκρισης για την ποσοτική ή ποιοτική αξία, ένα κριτήριο. Ένας βαθμός ή επίπεδο απαίτησης, αριστείας ή επίτευξης». Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το ελληνικό λεξικό πρότυπο θεωρείται κάτι «που έχει κατασκευαστεί ή οργανωθεί με μια μέθοδο ή με ένα σύστημα νέο και πρωτοποριακό και που μπορεί να αποτελέσει το υπόδειγμα για άλλες όμοιες ή ανάλογες κατασκευές, δραστηριότητες». Με βάση τους ανωτέρω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι ένα σημείο αναφοράς στον δημόσιο τομέα διαφέρει από ένα πρότυπο ως προς τον βαθμό της αυθεντίας ή του κύρους (authority) που ενσωματώνεται σε αυτό. Έτσι, ενώ τα πρότυπα περιγράφουν την αντιπροσωπευτική απόδοση, τα ορόσημα (σημεία αναφοράς) εσωκλείουν την πολιτική ή διοικητική απόφαση για το επιθυμητό επίπεδο αυτής της απόδοσης. Για παράδειγμα, μπορεί το επιθυμητό από το αρμόδιο θεσμικό όργανο ορόσημο της διεργασίας αποχέτευσης να είναι στο 60%, όμως εάν το αποτέλεσμα της διεργασίας βρίσκεται κάτω από το πρότυπο επίπεδο που έχει ορίσει το αρμόδιο θεσμικό όργανο, είναι για παράδειγμα κάτω από 50%, τότε η διεργασία είναι αποτυχημένη και απορρέουν οι συνέπειες που την ακολουθούν, όπως για παράδειγμα το να γίνει η εξωτερική ανάθεσή της σε έναν ιδιώτη. Επειδή η απόφαση της εξωτερικής ανάθεσης απορρέει από την αξιοποίηση της πληροφορίας σε σχέση με το πρότυπο, γίνεται κατανοητό ότι το τελευταίο δεσμεύεται με μεγαλύτερη ευθύνη, απ' ό,τι ένα ορόσημο, το οποίο απλά λειτουργεί ως σημείο επαγγελματικής αναφοράς. Από την άλλη, ως πρακτικές αναφορές εννοούνται «αυτές οι πρακτικές που έχουν δείξει ότι παράγουν υψηλά αποτελέσματα, επιλέγονται με μια συστηματική διεργασία και κρίνονται ως υποδειγματικές, καλές ή αποδεδειγμένης επιτυχίας» (ARQC, 1997). Πέρα από τον δημοφιλή αυτό ορισμό υπάρχει και μια πολυεπίπεδη προσέγγιση που προσφέρεται από τους Jarrar και Zairi (2000). Σύμφωνα με αυτούς η καλή πρακτική είναι:

α) μια καλή ιδέα (αποδεδειγμένη), η οποία δεν έχει τεκμηριωθεί με δεδομένα αλλά έχει νόημα διαισθητικά, η οποία μπορεί να έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση, αλλά απαιτεί περαιτέρω ανάλυση και η οποία εάν τεκμηριωθεί με δεδομένα, μπορεί να γίνει υποψήφια για εφαρμογή στον οργανισμό·
 β) μια καλή τεχνική, μεθοδολογία, διαδικασία ή διεργασία, η οποία έχει εφαρμοστεί και έχει βελτιώσει τα επιχειρησιακά αποτελέσματα ενός οργανισμού (ικανοποιώντας κάποιο στοιχείο των απαιτήσεων των πελατών ή των μετόχων) και η οποία τεκμηριώνεται με δεδομένα που έχουν συλλεχθεί στον οργανισμό και
 γ) μια αποδεδειγμένη βέλτιστη πρακτική, η οποία έχει προσδιοριστεί ως η βέλτιστη μέθοδος για αρκετούς οργανισμούς βάσει της ανάλυσης των δεδομένων απόδοσης της διεργασίας.

Από τους ανωτέρω ορισμούς γίνεται κατανοητό ότι αναγνωρίζονται εμπειρικά στα οργανωσιακά ορόσημα δύο κυρίαρχες ρητές τάσεις, μια ποιοτική/περιγραφική και μια ποσοτική (Watson, 1993). Πέρα όμως από αυτές τις δύο ρητές τάσεις υπάρχει και μια άρρητη ποιοτική/περιγραφική προσέγγιση σύμφωνα με το α) του ορισμού των Jarrar και Zairi (2000). Η συζήτηση για τα ρητά και άρρητα ορόσημα αριθμεί λίγες αναφορές με έμμεση διατύπωση σε αυτά (Palmeri & Tuten, 2005; Carayannis et al., 1996), σκιαγραφώντας το έλλειμμα ενδιαφέροντος για το συγκεκριμένο ζήτημα. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Hong et al. (2012) η ΣΠ μπορεί να επικεντρωθεί τόσο στο μικρο-επίπεδο του οργανισμού όσο και στο μακρο-επίπεδο του, που υπερβαίνει τις οργανωσιακές δομές. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι η εφαρμογή της ΣΠ μπορεί να παράγει μικρο-ορόσημα, τα οποία εφαρμόζονται σε οργανωσιακό επίπεδο, όσο και μακρο-ορόσημα, τα οποία εφαρμόζονται σε υψηλότερο επίπεδο. Τα τελευταία υπερβαίνουν τα όρια του οργανισμού και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ευρέως διαδεδομένα ή πιο γνωστά στο ευρύ κοινό ή αλλιώς πιο δημοφιλή. Ωστόσο, μέχρι σήμερα υπάρχουν περιορισμένες μελέτες που να αφορούν τη φύση των οργανωσιακών ορόσημων απόδοσης, αν εξαιρέσουμε τις προσεγγίσεις (Hicks & Goronzy, 1966; Brunsson & Jacobsson, 2010; Brunsson et al., 2012; Rooney & McKenna, 2008; Bloxham, 2012) που αφορούν γενικά τα πρότυπα στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Οι περισσότερες συζητήσεις επικεντρώνονται κυρίως στην κριτική της αντικειμενικότητας της «βέλτιστης πρακτικής» (DiMaggio & Powell 1983; Frederickson, 2003; Meyer & Rowan στο Francis, 2007; Silva-Castaneda, 2015), καθώς ο όρος υπονοεί το ιδανικό πρότυπο, το οποίο προσδιορίζεται από την αντιπροσωπευτική απόδοση, αφού αυτή μόνο μπορεί να μετρηθεί. Η διαμάχη για την αντικειμενικότητα της «βέλτιστης πρακτικής» στηρίζεται σε δύο αντικρουόμενες απόψεις. Σύμφωνα με τη Löffler (1999) από τη μία υπάρχουν οι οικουμενιστές (universalists), οι οποίοι θεωρούν ότι οι πρακτικές αναφοράς είναι πολιτιστικά ουδέτερες αξιών. Από την άλλη, υπάρχουν και αυτοί που δίνουν έμφαση στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες (culturalists), οι οποίοι θεωρούν ότι οι πρακτικές αναφοράς επηρεάζονται από την κουλτούρα και συνεπώς δεν μπορούν να μεταφερθούν σε άλλα περιβάλλοντα. Η διαμάχη αυτή έχει προεκτάσεις και στο θέμα μεταφοράς αυτού του τύπου ορόσημων σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (Stead et al., 2010; López, 2006; Wolman & Page, 2002; Löffler, 1999), καθώς διαφέρουν από τα σημεία αναφοράς, τα οποία μπορούν ευκολότερα να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν. Συνεπώς, σύμφωνα με τους Francis και Holloway (2007) η μελλοντική έρευνα καλείται να είναι πιο θεωρητική, φιλοσοφική και οντολογική παρά εμπειρική.

Αντιθέτως, η βιβλιογραφία βρίθει από αναφορές που ασχολούνται με τη διαχείριση των αποτελεσμάτων της ΣΠ (των οργανωσιακών ορόσημων απόδοσης) τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα (Jarrar & Zairi, 2000; Wellstein & Kieser, 2011; Alstete, 2008; Maire et al., 2005; Ammons & Roenigk, 2014; Ammons, 1996; Nutt, 2000). Κατά κύριο λόγο αυτό το θέμα αναπτύχθηκε αρκετά, καθώς παρουσιάζονται προβλήματα τεχνικής φύσεως των οργανωσιακών ορόσημων που αφορούν την απόκτηση (υιοθέτηση ή δημιουργία) και μέτρησή τους, τη διάδοση και την αξιοποίησή τους από τους αρμόδιους φορείς. Για παράδειγμα, οι Leseure et al. (2004) ανασκοπώντας συστηματικά τη βιβλιογραφία, τεκμηριώνουν το κενό που υπάρχει στην υιοθέτηση των πολλά υποσχόμενων διοικητικών πρακτικών από τους οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι Rodriguez et al. (2006) συζητούν τη στρατηγική σημασία της συναίνεσης στην ανάπτυξη των συγκριτικών δεικτών απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Αναφορικά με τη μέτρηση, ο Vries (2010) επιχειρηματολογεί περί της μη πλαισιοθέτησης των μεθόδων μέτρησης και της αδυναμίας μέτρησης της αποτελεσματικότητας των δημόσιων πολιτικών, για να τεκμηριώσει την αναστολή της συστηματικής αναζήτησης των «βέλτιστων πρακτικών». Αυτό τον οδηγεί στην ανάπτυξη μιας μεθόδου που

συνδυάζει τη στατιστική ανάλυση, την υπολειμματική ανάλυση και τη μελέτη περίπτωσης. Κι αυτό ώστε να ληφθεί υπόψη το πολιτικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι δημόσιοι οργανισμοί και να συσχετιστούν τα αποτελέσματα με τις πολιτικές, προκειμένου να προαχθεί η συστηματική αναζήτηση των βέλτιστων πρακτικών. Επιπρόσθετα, οι Bretschneider et al. (2005) αναλύουν τις στατιστικές προσεγγίσεις που συνδέονται με την εύρεση των καλών πρακτικών, προκειμένου να προσφέρουν έναν μεθοδολογικό οδηγό αξιολόγησης και κατάταξης της απόδοσης των οργανισμών του δημόσιου τομέα. Ακόμη, οι Bovaird και Davis (1999) παρατηρούν το παράδοξο της αδυναμίας διάχυσης των καλών πρακτικών παρά το ότι το σύστημα των ΟΤΑ στο Ηνωμένο Βασίλειο παρουσιάζεται αποτελεσματικό στην προώθηση της μίμησής τους. Επίσης, οι Wolman και Page (2002) προτείνουν ένα πλαίσιο που διερευνά το πώς οι ΟΤΑ ενεργούν σχετικά με τη μεταφορά πολιτικών. Η Löffler (1999), στηριζόμενη στη διαμάχη της φύσης των «βέλτιστων πρακτικών», προτείνει μια μέση οδό στη διαμάχη, η οποία στηρίζεται στην εφαρμογή των αρχών της ενδεχομενικής θεωρίας (contingency theory) και επικεντρώνει το ενδιαφέρον σε τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή: στο κίνητρο (stimuli) που την πυροδοτεί, τις δομικές μεταβλητές (structural variables) του διοικητικού και πολιτικού συστήματος που επηρεάζουν τη διεργασία της αλλαγής και στα εμπόδια εφαρμογής, τα οποία αναφέρονται στους παράγοντες του διοικητικού και πολιτικού συστήματος που αναστέλλουν τη διεργασία της αλλαγής. Σε αυτά υπογραμμίζει ότι χρειάζεται να στηριχθούν όσοι λαμβάνουν αποφάσεις, για να αξιολογήσουν την καταλληλότητα μεταφοράς των βέλτιστων πρακτικών σε ένα πλαίσιο διαφορετικό από αυτό στο οποίο δημιουργήθηκαν.

Επιπλέον, έντονη διακρίνεται η τάση στη βιβλιογραφία αναφορικά με τις κριτικές για την αξιοποίηση των ορόσημων, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, καθώς οι οργανισμοί αδυνατούν να μετασχηματίσουν τις πληροφορίες που τα αφορούν (Braadbaart, 2007; Moffett et al., 2008; Ammons & Rivenbark, 2008). Έτσι, εγείρονται ερωτηματικά για το επιχειρησιακό δόγμα της επίδρασης της «διαχείρισης με βάση τους αριθμούς» στη βελτίωση της απόδοσης (Hood, 2012). Επιπρόσθετα, καταγράφονται προσπάθειες που αναζητούν απαντήσεις για την αδυναμία αξιοποίησης των ορόσημων. Για παράδειγμα οι Hall και Jennings (2008) ανέπτυξαν ένα εργαλείο λήψης απόφασης, για να βοηθήσουν τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής με τη χρήση των βέλτιστων πρακτικών στην υιοθέτηση και ανάπτυξη προγραμμάτων. Παράλληλα, υπάρχουν και αυτές οι προσπάθειες που παρουσιάζουν την ανάγκη της πολιτισμικής πλαισιοθέτησης της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών (Hood, 2012).

2.5.2 Η οργανωσιακή ΣΠ

Η ιδέα ότι οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν συγκριτικά προτυποποιημένα ορόσημα, για να πετύχουν αλματώδεις βελτιώσεις στην απόδοσή τους, διατυπώθηκε πρώτα στο βιβλίο του Robert Camp (1989). Ο Camp πρότεινε ότι η τυπική ΣΠ αποτελεί μια μορφή αξιολόγησης της απόδοσης, με τους benchmarker να προκαθορίζουν τις περιοχές που χρήζουν διερεύνησης, να υιοθετούν τα δημοφιλή πρότυπα απόδοσης της ΣΠ που τέθηκαν από τους καλύτερους στον τομέα και μετά να ψάχνουν δεδομένα, για να επιβεβαιώσουν ή να αμφισβητήσουν το επίπεδο της απόδοσης του οργανισμού με βάση το προκαθορισμένο αποδεκτό πρότυπο. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα μοντέλο λήψης απόφασης με έμφαση σε κανόνες, διεργασίες και ρουτίνες ως απάντηση στις εξωτερικές προκλήσεις του ανταγωνισμού, οι οποίες είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανόν να υιοθετηθούν, σύμφωνα με το εάν οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Ένα σύνολο συγκεκριμένων ιδεών περιγράφονται στο βιβλίο του, οι οποίες βρίσκουν απήχηση σε θεωρητικούς και επαγγελματίες του τομέα. Αξιοσημείωτα σημεία είναι τα ακόλουθα: η ιδέα ότι η ΣΠ «αντανακλά τις πραγματικές συνθήκες του επιχειρηματικού κόσμου» (1989: 12) καθώς «νομιμοποιεί σκοπούς και στόχους στηρίζοντάς τους σε έναν εξωτερικό προσανατολισμό» (1989: 28). Επίσης, η ιδέα ότι μέσω της ΣΠ «μπορούν να συλλεχθούν πληροφορίες που επιτρέπουν στη στοχοθεσία της απόδοσης να είναι ρεαλιστική σε σχέση με το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον» (1989: 14), «ανεξάρτητα από το που υπάρχουν αυτές οι πρακτικές σε μία επιχείρηση, σε έναν κλάδο ή εκτός ενός κλάδου» (1989: 13), προκειμένου να «μάθουμε από τις πρακτικές που χρησιμοποιούν οι άλλοι ότι είναι καλύτερες από τις τρέχουσες που χρησιμοποιούμε» (1989: 34) και έτσι «να αλλάξουμε, να βελτιώσουμε ή να προσαρμόσουμε τις εξωτερικές

πρακτικές, για να παρέχουμε εσωτερική αλλαγή και να βελτιώσουμε την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα» (1989: 34). Ο Camp στο μοντέλο του (1989: 5) προϋποθέτει τη δέσμευση της ηγεσίας, την οργανωσιακή επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζόμενων προκειμένου η ΣΠ να λειτουργήσει. Οι ορθολογικές αυτές υποθέσεις θεωρούνται απαραίτητες και κατάλληλες για την άσκηση της ΣΠ και επομένως οποιαδήποτε διαμάχη με αυτές την υποθάλλει. Θα μπορούσε, δηλαδή, να παρομοιάσει τη ΣΠ με μια ασυνεχή διεργασία. Οι εμπειρικές αυτές «συνταγές» παραπέμπουν σε μια κανονιστική προσέγγιση οικονομικής ορθολογικότητας, η οποία προσπαθεί να προβλέψει το μοναδικό —με βάση τις τρέχουσες συνθήκες— αποτέλεσμα της ΣΠ.

Οι ιδέες του Camp ερμηνεύονται στον δημόσιο τομέα ως ισομορφικές τάσεις και προσπαθούν να εξηγηθούν στο πλαίσιο της νεοθεσμικής θεωρίας. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία οι οργανισμοί έχουν μια τάση συμμόρφωσης με τα κυρίαρχα πρότυπα και οι κοινωνικές επιρροές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα τους οδηγήσουν στην ομοιογένεια των δομών και των διεργασιών τους (DiMaggio & Powell, 1983). Συνεπώς, οι πρακτικές που υιοθετούνται θεωρούνται ότι νομιμοποιούνται και άρα εξισώνονται με την υψηλή απόδοση. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι αυτές οι πρακτικές δεν έχουν επίδραση στην απόδοση. Κι αυτό καθώς η αναζήτηση οργανωσιακής νομιμοποίησης έχει επίδραση στην εξωτερική αντίληψη για την απόδοση αλλά και στις εσωτερικές αντιλήψεις, επειδή ίσως οι εσωτερικοί μέτοχοι αναζητούν την έγκριση των εξωτερικών (DiMaggio & Powell, 1983). Συνεπώς, η επίδραση επέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον με τη μορφή πίεσης που χρειάζεται να αφομοιωθεί στον οργανισμό. Σε αυτήν τη βάση ο Triantafyllou (2007) εξηγεί την θεώρηση της ΣΠ ως μια τεχνολογία παραγωγής κανονικοποιημένης γνώσης, η οποία ενεργοποιεί τους οργανισμούς σε δράση, έπειτα από τη σύγκριση της απόδοσής τους.

Ωστόσο, η νεοθεσμική θεωρία (neo-institutional theory) αδυνατεί να αναγνωρίσει τις μικρο-δυναμικές που αναπτύσσονται μεταξύ αλληλεπίδρασης διάφορων ιδεολογιών (δομής) και της δράσης, καθώς οι δρώντες έχουν μεταβαλλόμενα ενδιαφέροντα και ταυτότητες (Silverbo, 2014). Άλλωστε, προτάσεις όπως η εφαρμογή της θεωρίας εντολέα-εντολοδόχου (Andersen et al., 2008), η οποία στηρίζεται στα νεοθεσμικά οικονομικά και τη θεωρία της ορθολογικής επιλογής, αδυνατούν να εξηγήσουν την πολυπλοκότητα του δημόσιου τομέα, όπου υπάρχουν πολλαπλοί δρώντες και λογοδοσίες (Talbot, 2008). Αυτή η διαφωνία ανοίγει τον δρόμο για σύγχρονες προσεγγίσεις στη ΣΠ, η οποία καλεί για καλύτερα θεωρητικά και εννοιολογικά υποστρώματα (Dorsch & Yasin, 1998). Προς αυτήν την κατεύθυνση κινείται το μοντέλο των Ojo et al. (2011) που στηρίζεται στη θεωρία της δραστηριότητας (activity theory). Η θεωρία αυτή αποτελεί ένα εργαλείο για την καλύτερη κατανόηση της ανθρώπινης δραστηριότητας σε κοινωνικά και οργανωσιακά πλαίσια, προσπαθώντας να συνδέσει την ανθρώπινη δράση με στοιχεία του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με αυτήν η ΣΠ είναι μια δραστηριότητα που τοποθετείται μέσα σε ένα κυβερνητικό, πολιτικό, θεσμικό πλαίσιο, το οποίο εξασκείται από τους φορείς χάραξης πολιτικής και τους στρατηγικούς διαχειριστές και ερευνητές, προκειμένου να επιτευχθούν μαθησιακά αποτελέσματα. Στόχος αυτής της προσέγγισης είναι η αποτίμηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση μιας δραστηριότητας, η οποία ασκείται από ένα υποκείμενο (benchmarker), που χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη μέθοδο (artifacts). Αυτή η δραστηριότητα υπόκειται σε συγκεκριμένους κανόνες (benchmarking rules) και περιλαμβάνει τα μέλη μιας κοινότητας (community) με τις δεσμεύσεις και τους ρόλους τους (roles), οι οποίοι προσπαθούν να επιτύχουν συγκεκριμένο σκοπό ΣΠ (object) και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της ΣΠ (outcome). Συνεπώς, διαπιστώνουμε ότι η αρχική προσέγγιση της αποδοτικότητας της παραδοσιακής επιχειρησιακής ιδεολογίας συμπληρώνεται από μια κοινωνική διάσταση στον δημόσιο τομέα.

2.5.3 Η διαχείριση της ικανότητας για Συγκριτική Προτυποποίηση

Η ικανότητα του οργανισμού για αποτελεσματική ΣΠ και συνεπώς για βελτίωση της απόδοσης απασχόλησε τους επαγγελματίες και τους θεωρητικούς από τις απαρχές της συστηματικής μελέτης της ΣΠ. Ο Sprendolini (1992) στρέφεται στους καλύτερους εφαρμοστές της ΣΠ —οι οποίοι έλαβαν βραβείο— προκειμένου να προσφέρει μεγαλύτερη κατανόηση για το πώς αναπτύχθηκε η ικανότητά τους, ποια είναι δηλαδή τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να έχουν οι benchmarker για να ασκήσουν καλύτερα τη

ΣΠ. Έτσι, καταλήγει στην ανάπτυξη ενός μοντέλου διεργασίας ΣΠ με ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική δραστηριότητα. Στον δημόσιο τομέα η Keehley (1997) αναλύει τους λόγους αξιοποίησης της τεχνικής της ΣΠ, αναπτύσσοντας ένα υπόδειγμα έντεκα βημάτων της διαδικασίας, που αποτελεί οδηγό για την πρόβλεψη και όχι για την αντιμετώπιση προβλημάτων αποδοτικότητας. Η Tillema (2007) μελετάει τα χαρακτηριστικά των ολλανδικών οργανισμών ύδρευσης που επηρεάζουν τη χρήση των πληροφοριών ΣΠ για τη διαχείριση της απόδοσης, τους μηχανισμούς που τα ενεργοποιούν και τις συνθήκες που ευνοούν την ενεργοποίησή τους. Στο ίδιο πλαίσιο αρκετοί μελετητές (Holloway et al., 1999; Dey, 2002; Folz, 2004; Magd & Curry, 2003; Wynn-Williams, 2005; Ammons & Rivenbark, 2008; Andersen et al., 2008; Gonchruk & Monat, 2009; Raymond, 2008; Wellstein & Kieser, 2011) παρουσιάζουν στρατηγικές για την καλή εφαρμογή της ΣΠ στους οργανισμούς, αντλώντας στοιχεία από τα πρακτικά παραδείγματα του επιχειρηματικού κόσμου και του δημόσιου τομέα. Η βιβλιογραφία στο συγκεκριμένο θέμα συμπληρώνεται από αυτούς που μελετούν τους παράγοντες που διευκολύνουν τη μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα (Longbottom, 2000), αλλά και τη δυσκολία διατύπωσης των πλεονεκτημάτων της ΣΠ, λόγω: α) των προβλημάτων μεταφοράς των ποσοτικοποιημένων συγκριτικών τεχνικών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο (Kouzmin et al., 1999), β) των επιπτώσεων της εφαρμογής της (Bowerman et al., 2001; Northcott & Llewellyn, 2005) και γ) της αποτυχίας των έργων της (Ammons et al., 2001; Nemes et al., 2008). Επιπρόσθετα, υπάρχουν και ερευνητές που αναλύουν παραδείγματα της θετικής επίδρασης της ΣΠ στην ΟΑ (Braadbaart, 2007) σε αντιδιαστολή με αυτούς που διατείνονται την έλλειψη ξεκάθαρων δεσμών μεταξύ των δύο εννοιών (Tillema, 2010; Rondo-Brovetto & Saliterer, 2007), αν και αποτελούν περιπτώσεις χωροχρονικά μοναδικές που δεν μπορούν να γενικευτούν. Διαπιστώνεται από τα ανωτέρω ότι η βιβλιογραφία που αφορά τη ΣΠ κατακλύζεται από αναφορές που σχετίζονται με την πρακτική διάσταση της διεργασίας, δηλαδή με τη διαχείρισή της, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στην επίλυση του προβλήματος της εφαρμογής της.

2.6 Η διαδικασία της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς κατά τη διεργασία της Συγκριτικής Προτυποποίησης

Αυτή η ενότητα ξεκινάει με μια μικρή ανασκόπηση στη διαδικασία της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Στη συνέχεια, πραγματεύεται τους ρόλους των βασικών στοιχείων της διεργασίας (του benchmarker, του περιβάλλοντος, των πρακτικών αναφοράς και της διεργασίας) καθώς και τα προβλήματα που ανακύπτουν σχετικά με αυτούς. Τέλος, καταλήγει στις προκλήσεις που αναδύονται και εξηγεί την ανάγκη προσανατολισμού προς νέους τρόπους αντιμετώπισης των υπαρχόντων προβλημάτων από μια άλλη οπτική. Αρκετοί μελετητές συμφωνούν ότι η εύρεση των πρακτικών αναφοράς αποτελεί μια διαδικασία που είναι συνυφασμένη με την έρευνα της Συγκριτικής Προτυποποίησης. Σχετικά πρόσφατα, ωστόσο, άρχισε στη βιβλιογραφία η συζήτηση (Kyro, 2004; Longbottom, 2000; Davis, 1998; Hammer & Champy, 2001) για την ανάγκη δημιουργίας νέων πρακτικών αναφοράς, πέρα από την αντιγραφή ή την αναλογική προσαρμογή των υπαρχουσών. Η Kyro (2004) έχει συμβάλλει σημαντικά προς αυτήν την κατεύθυνση, ενισχύοντας την κατανόηση σχετικά με τη διαδικασία της Συγκριτικής Προτυποποίησης, καθώς και με το τι συμβαίνει κατά τη διάρκειά της. Ωστόσο, παρά τις αξιόλογες προσπάθειες στον τομέα, συνεχίζουν να υπάρχουν δυσκολίες αναφορικά με την κατανόηση της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς ή τους ρόλους των διαφορετικών στοιχείων της διαδικασίας.

Η παρούσα εργασία έχει γενικά στόχο να συνεισφέρει στη θεωρητική κατανόηση του φαινομένου της διεργασίας της ΣΠ και συγκεκριμένα της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, ως μεσολαβούσες στη διαχείριση της οργανωσιακής απόδοσης. Ξεκινάει αναδεικνύοντας δύο ερευνητικά ρεύματα στη μελέτη της διεργασίας της ΣΠ. Το πρώτο επικεντρώνεται στους benchmarker και τις δραστηριότητές τους στο περιβάλλον του οργανισμού και το δεύτερο στην ίδια τη διεργασία και τους αναγκαίους δρώντες που συμβάλλουν στην εκτέλεσή της. Η πρώτη προσέγγιση στηρίζεται στη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης (Festinger, 1954). Σύμφωνα με αυτήν οι benchmarker προσπαθούν να αναγνωρίσουν στον οργανισμό τους όμοια χαρακτηριστικά με τους «άριστους» οργανισμούς καθώς και να προσδιορίσουν το τι κάνουν

αυτοί που ευνοεί την εφαρμογή των καλών πρακτικών τους. Έτσι, σε ατομικό επίπεδο οι benchmarker ξέρουν ποιοι είναι, ξέρουν τι θέλουν να πετύχουν, ξέρουν ποιοι είναι οι ηγέτες στην αγορά, ξέρουν ποιες πρακτικές αναφοράς αναγνωρίζονται ως βέλτιστες καθώς και τα κοινωνικά και επαγγελματικά δίκτυα στα οποία συμμετέχουν. Σε επίπεδο επιχείρησης γνωρίζουν ποια μέσα (διαθέσιμοι πόροι) θα τους βοηθήσουν στη διαδικασία τους. Σε επίπεδο εξω-επιχειρησιακό αυτά τα μέσα γίνονται οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες (μακρο-περιβάλλον του οργανισμού). Αυτή βέβαια η προσέγγιση εστιάζει τόσο στα χαρακτηριστικά των benchmarker, όσο και περιπτωσιολογικά στη σημασία της τρέχουσας κατάστασης. Με αυτήν τη λογική κάθε benchmarker θεωρεί ότι οι πιθανές λύσεις εξαρτώνται από το ποιος είναι, τι ξέρει για τις υπάρχουσες πρακτικές αναφοράς και τους τρόπους για να τις εντοπίσει, να τις μετρήσει και να τις εφαρμόσει στον οργανισμό του. Επομένως, δεν χρειάζεται να τις φανταστούν, αφού υπάρχουν συγκεκριμένες επιλογές που χρειάζεται να κάνουν. Ωστόσο, η ανωτέρω οπτική στηρίζεται σε ένα πλαίσιο αιτίου-αιτιατού, όπου ο benchmarker καταλήγει να εξισώνεται με αυτόν που απλώς αναγνωρίζει τις υπάρχουσες πρακτικές αναφοράς. Έτσι, η εξήγηση των φαινομένων στηρίζεται σε ορθολογικούς υπολογισμούς, τους οποίους κάνει ο ατομικός δρώντας, ο οποίος υποκινείται συνεπειοκρατικά από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης μεταξύ των ανταμοιβών και του κόστους των διάφορων ενεργειών που εκτελεί.

Η δεύτερη προσέγγιση στηρίζεται στη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης και θεωρεί τον benchmarker (άτομο ή ομάδα) αναγκαίο και επαρκή δρώντα στη διεργασία της ΣΠ, υπό την έννοια ότι γίνεται αντιληπτός μέσα από τις δραστηριότητες που εκτελεί. Ο benchmarker μαθαίνει να εκτελεί έναν ρόλο που σχετίζεται με τις δραστηριότητες της ΣΠ. Η βασική ιδέα στην οποία στηρίζεται η εν λόγω προσέγγιση είναι ότι, ενώ οι αναδυόμενες πρακτικές αναφοράς λαμβάνονται υπόψη ως το αποτέλεσμα της διεργασίας της ΣΠ, ταυτόχρονα αναγνωρίζονται οι διαφορετικές κατανοήσεις και αντιλήψεις των benchmarker και των ενεργειών τους σχετικά με τη διαδικασία της ανάδυσης. Έτσι, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται όχι μόνο στο τι κάνει ο benchmarker, αλλά και σε ποιες παραδοχές στηρίζεται αυτό που κάνει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση μεταξύ του benchmarker και του ρόλου που αυτός αναλαμβάνει να εκτελέσει. Συνεπώς, είναι ο ρόλος του benchmarker που θεωρείται κατ' αυτήν την προσέγγιση αναγκαίος και επαρκής για την εκτέλεση της διεργασίας της ΣΠ. Επιπρόσθετα, αυτό συμβάλλει και στην κατανόηση ότι ένας benchmarker ή μια ομάδα είναι εφικτό να αντικατασταθεί, χωρίς να διακυβεύεται η διεργασία της ΣΠ. Υπό την ίδια οπτική, εάν οι δραστηριότητες ενός benchmarker λαμβάνονται υπόψη ότι συμβάλλουν στη δημιουργία των πρακτικών αναφοράς, χρειάζεται να μελετηθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία και χαρακτηρίζουν τη διεργασία της ΣΠ. Το ερώτημα που ανακύπτει είναι εάν τα βασικά στοιχεία των ανωτέρω τάσεων είναι εφικτό να συνδυαστούν κάτω από μια θεωρητική σκοπιά.

2.6.1 Ο ρόλος του benchmarker στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς

Η επικέντρωση στα χαρακτηριστικά των οργανισμών, που ευθύνονται για τις καλές πρακτικές και τη μίμηση αυτών (ισομορφισμός), αποτελεί γενικά μια προσέγγιση που αναστέλλει την κατανόηση του benchmarker και των ενεργειών που εκτελεί κατά τη διεργασία της ΣΠ και πιο συγκεκριμένα κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Η εμπειρική έρευνα μέχρι σήμερα προσφέρει πενιχρά ευρήματα για τα κατάλληλα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων benchmarker, ενώ ο ρόλος των benchmarker και οι ενέργειές τους θεωρούνται σημαντικά στοιχεία μελέτης. Κατά την επικρατούσα προσέγγιση, οι benchmarker θεωρούνται απλοί διαχειριστές της απόδοσης, οι οποίοι ξεκινούν την εφαρμογή της ΣΠ και μαθαίνουν μέσα από την εμπειρία τους. Αντίθετα, η πρακτική αναφοράς αναγνωρίζεται ως το αποτέλεσμα της ανάπτυξης των ΠΑ και όχι ως το σημείο εκκίνησης. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα της διαδικασίας ανάπτυξης μπορεί να αφορά την υιοθέτηση ή την αναλογική προσαρμογή των υφαισθέντων πρακτικών αναφοράς. Από την άλλη, όμως, μπορεί να αφορά τη δημιουργία εξ ολοκλήρου νέων πρακτικών αναφοράς. Έτσι, ο benchmarker μπορεί να ανακαλύψει τόσο τις υπάρχουσες πρακτικές αναφοράς

μελετώντας το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όσο και να τις δημιουργήσει. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων επικεντρώνεται στη θεώρηση της σχέσης μεταξύ του benchmarker και του περιβάλλοντος (της πραγματικότητας). Είναι, δηλαδή, ο benchmarker ένας παθητικός, ορθολογικός δρώντας που αντιλαμβάνεται μόνο την εξωτερική πραγματικότητα και λειτουργεί σύμφωνα με τις δυνατότητες που μπορεί να αναγνωρίσει ή να ανακαλύψει σε αυτήν; Ή μήπως είναι ένα ενεργητικό και δημιουργικό μέλος της ομάδας, που μπορεί να αλλάξει —και γιατί όχι— να δημιουργήσει μια νέα πραγματικότητα, ένα νέο περιβάλλον; Και στις δύο περιπτώσεις τόσο ο ενεργητικός όσο και ο παθητικός δρώντας αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα των κοινωνικών δομών. Ωστόσο, η διαφορά τους εστιάζεται στο ότι αυτές δεν διαδραματίζουν κάποιο σημαντικό ρόλο στη διεργασία λήψης απόφασης για τον δεύτερο δρώντα, ενώ έχουν σημαντική επίδραση για τον πρώτο, καθώς αλληλεπιδρά σε βάθος, ανεπαίσθητα και πολύπλοκα με την εν λόγω διεργασία.

2.6.1.1 Οι δραστηριότητες των benchmarker κατά την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς

Κάνοντας μια ανασκόπηση στη βιβλιογραφία, διαπιστώνει κάποιος ότι ο ορθολογισμός (rational thinking) μπορεί να είναι εφικτός στη διεργασία της ΣΠ κατά την υποδιαδικασία της ανακάλυψης, δηλαδή κατά τις ενέργειες της διερεύνησης (scanning) και αναγνώρισης των καλών πρακτικών (Kourteli, 2000). Κατά την εκτέλεσή τους, οι benchmarker δίνουν έμφαση είτε στις τελικές επιδράσεις της υποδιαδικασίας ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς, είτε στην προέλευση (στις πηγές) των πρακτικών αναφοράς. Αυτές οι ενέργειες, όπως γίνεται κατανοητό, δεν έχουν άμεση σχέση με τις αποφάσεις και τις δράσεις των benchmarker που αφορούν τη δημιουργία νέων πρακτικών αναφοράς. Αντιθέτως, η υποδιαδικασία της δημιουργίας πρακτικών αναφοράς, δηλαδή οι ενέργειες της σύνθεσης και ενσωμάτωσης της αξιολογικής γνώσης σε σημεία αναφοράς, επικεντρώνεται ξεκάθαρα σε σχέσεις που αφορούν τον συνδυασμό των δύο προηγούμενων ενεργειών. Αφορούν, δηλαδή, τον συνδυασμό: α) του αποτελέσματος της ενέργειας διερεύνησης και της προέλευσης των πρακτικών αναφοράς (υποδιαδικασία ανακάλυψης) με τη β) δημιουργική δράση των benchmarker. Οι ανωτέρω δύο υποδιαδικασίες συναντώνται στη βιβλιογραφία ως δύο προσεγγίσεις της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

Η υποδιαδικασία της δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς γίνεται αντιληπτή ως μια διεργασία παραγωγής από τους benchmarker του οργανισμού. Από την άλλη, η υποδιαδικασία της ανακάλυψης λογίζεται ως μια διεργασία εντοπισμού και προσαρμογής των πρακτικών αναφοράς που παράγονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η πρώτη αναφέρεται σε μια από μέσα προς τα έξω διαδικασία και η δεύτερη σε μια διαδικασία με την αντίθετη φορά. Ωστόσο, η έμφαση μόνο στην πρώτη υποδιαδικασία, η οποία κάνει αντιληπτές τις πρακτικές αναφοράς ως εξωγενείς της όλης διαδικασίας της ΣΠ, ή μόνο στη δεύτερη, που τις θεωρεί τελείως υποκειμενικές και αυτοδημιουργούμενες από τους οργανωσιακούς δρώντες (benchmarker) εγείρει προβληματισμούς. Αυτοί οι προβληματισμοί θα μπορούσαν να αμβλυνθούν εάν τις θεωρήσουμε λογικά αποτελέσματα δυναμικών οργανωσιακών διαδικασιών.

Καθώς, λοιπόν, η παρούσα μελέτη επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στις δραστηριότητες του benchmarker, η ΣΠ γίνεται κατανοητή ως μια δραστηριότητα που εστιάζει στην ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να λάβει χώρα σε διάφορα πλαίσια, όπως για παράδειγμα στη δημιουργία μιας νέας πρακτικής αναφοράς στο υπάρχον πλαίσιο οργανωσιακής απόδοσης ή στην υιοθέτηση/αναλογική προσαρμογή μιας υπάρχουσας αναγνωρισμένης πρακτικής αναφοράς σε ένα νέο περιβάλλον οργανωσιακής απόδοσης. Η κεντρική ιδέα πίσω από αυτήν τη νοηματοδότηση είναι ότι κατά την εφαρμογή της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς εκτελούνται δύο αλληλοεξαρτώμενες υποδιαδικασίες, οι οποίες την εκπληρώνουν με την πρόθεση να αναπαράγουν το επίπεδο της απόδοσης ή να το μετασχηματίσουν. Η αιτιώδης προθετικότητα (causal intentionality), δηλαδή η δυνατότητα των λόγων ή των πεποιθήσεων να προκαλούν την εκ προθέσεως ανθρώπινη επιλογή, χαρακτηρίζει τη δράση των benchmarker, οι οποίοι μπορεί να γνωρίζουν ή και όχι τους λόγους που προκάλεσαν τις εκ προθέσεως επιλογές τους. Αυτή η προσέγγιση αμφισβητεί μια βασική υπόθεση που κυριαρχεί στο

μάνατζμεντ: ότι οι οργανισμοί απλώς υπάρχουν έτσι όπως είναι. Υπό αυτήν την οπτική οι benchmarker λειτουργούν σε καταστάσεις πραγματικής αβεβαιότητας (ανοιχτού συστήματος) και οι πράξεις τους μπορούν να προχωρήσουν χωρίς καμία πρόβλεψη για το μέλλον. Κι αυτό καθώς υπάρχουν συγκεκριμένα μέσα, τα οποία καλούνται να επιλέξουν μεταξύ πιθανών αποτελεσμάτων, που μπορούν να δημιουργηθούν με βάση αυτά τα μέσα.

Ο benchmarker, λοιπόν, μπορεί να ξεκινήσει ή και όχι με μια προεκτίμηση των πρακτικών αναφοράς, αλλά έχοντας τις παρακάτω τρεις κατηγορίες μέσων. Αυτές είναι ότι ξέρει την απόδοση του οργανισμού (αυτοαξιολόγηση), ξέρει πού βρίσκονται οι άλλοι οργανισμοί (ανταγωνισμός) και ξέρει ποιες διεργασίες μπορεί να αλλάξει. Αυτό σημαίνει ότι ο συλλογικός δρώντας και όσοι εμπλέκονται στη ΣΠ δραστηριοποιούνται με βάση το τι μπορούν να κάνουν. Δηλαδή, οι δράσεις τους εξαρτώνται και οριοθετούνται από τις πλαισιοθετημένες επιλογές (situated choices) που αντιλαμβάνονται ότι έχουν, από την έκφραση των αναγκών και των κινήτρων τους, από τον τρόπο που έχουν διαμορφωθεί οι ικανότητες και οι αξίες τους, από το πλαίσιο στο οποίο γεννήθηκαν και μεγάλωσαν, καθώς και από την πληθώρα των ρόλων που έχουν λάβει. Οι ρόλοι αυτοί οριοθετούνται από ένα πλήθος κανόνων και υποχρεώσεων που πρέπει να εκπληρώσουν καθώς και από ένα πλήθος δομών που χρησιμοποιούν και τους επηρεάζουν (Lawson, 1997: 203). Ωστόσο, πολλές από αυτές τις δομές μπορεί να έχουν κατανοηθεί ανεπαρκώς ή ακόμα και λάθος, ενώ πολλές ενέργειες μπορεί να γίνονται άρρητα/άτυπα. Η προσέγγιση υπερβαίνει την εργαλειακή λογική (instrumental rationality) της απροβλημάτιστης αντίληψης μετρήσιμων γεγονότων και καταστάσεων, της βαθμολογικής κατάταξης και της βελτιστοποίησης των σημείων/πρακτικών αναφοράς, καθώς συμπεριλαμβάνει και την εξήγηση για το πώς αυτά αναδύονται σε συγκεκριμένο χωροχρόνο για να μετασχηματίσουν την οργανωσιακή απόδοση. Και για να γίνει αυτό χρειάζεται ο benchmarker να επισπεύσει τη δημιουργικότητα που διαθέτει, προκειμένου να διατηρήσει ανοιχτές όλες τις εναλλακτικές κατά τη διερεύνηση της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

2.6.1.2 Συμπεράσματα για την προσέγγιση του benchmarker ως δρούσα συλλογικότητα

Ένα αρκετά μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ασχολείται με τη διεργασία της ΣΠ, αλλά φαίνεται να περιθωριοποιεί την επιμέρους μελέτη της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο της. Η Kygö (2004) είναι από τους ελάχιστους ερευνητές που επικοινωνεί τον τρόπο, με τον οποίο ο benchmarker ξεκινάει από ένα αρχικό σημείο για να παράγει μια πρακτική αναφοράς, προσφέροντας μεγαλύτερη κατανόηση στην επιχειρηματολογία. Αυτή είναι ότι οι πρακτικές αναφοράς μπορούν να αναπτυχθούν ή να δημιουργηθούν κατά τη διεργασία της ΣΠ και δεν αποτελούν απλώς αναλαμπές ανακάλυψης των υπάρχουσών πρακτικών αναφοράς. Για να λάβουν χώρα οι ενέργειες της διαδικασίας ανάπτυξης, υπάρχει η ανάγκη να εκτελεστούν οι ενέργειες σύνθεσης και ενσωμάτωσης της υπάρχουσας αξιολογικής γνώσης, που έχει αποκομίσει ο benchmarker με βάση τις ικανότητες που διαθέτει κατά την υποδιαδικασία της ανακάλυψης. Επιπρόσθετα, χρειάζεται να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον όχι στα ατομικά ή ομαδικά χαρακτηριστικά των benchmarker, καθώς σε αυτή την περίπτωση η έρευνα θα έπρεπε να στραφεί σε ψυχολογικές και κοινωνικές πτυχές της δράσης τους, που δεν συνάδουν με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, αλλά στον ρόλο που αυτοί έχουν αναλάβει να εκτελέσουν. Αξίζει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι η υποδιαδικασία της δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς δεν περιθωριοποιεί την ορθολογικότητα προς όφελος της δημιουργικότητας, αλλά απλώς τη θέτει σε νέα βάση. Έτσι, η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς μέσα στο σύνθετο οργανωσιακό σύστημα, αποδέχεται τόσο την ανάγκη της μέτρησης-ανακάλυψης, όσο και της εξήγησης-δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς στο πλαίσιο της οργανωσιακής απόδοσης. Συνεπώς, γίνεται υπέρβαση του δίπολου μεταξύ των ενεργειών ελέγχου και βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης και της μεσολάβησης των πρακτικών αναφοράς. Οι δύο αυτές οπτικές συνδυάζονται και γίνονται πλέον αντιληπτές ως περισσότερο ή λιγότερο ενεργά στοιχεία της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

2.6.2 Ο ρόλος του περιβάλλοντος στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς

Ο ρόλος του περιβάλλοντος στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς μπορεί να γίνει κατανοητός μέσα από τη μελέτη δύο βασικών στοιχείων της διαδικασίας: του benchmarker και των καλών πρακτικών. Στην πρώτη περίπτωση το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο πώς ο benchmarker αντιλαμβάνεται τον ρόλο του μέσα στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον που λειτουργεί και στη δεύτερη στο ποιος είναι ο ρόλος του περιβάλλοντος στην ανάπτυξη των καλών πρακτικών.

Αναφορικά με τον benchmarker και τον τρόπο που αντιλαμβάνεται το περιβάλλον, διακρίνονται δύο τάσεις. Κατά τη μία προσέγγιση, το εξωτερικό περιβάλλον υπάρχει έξω από το μυαλό του benchmarker. Επομένως, αυτός έχει τόση γνώση για την πραγματικότητα όση έχουν και οι άλλοι στο δίκτυο της ΣΠ, αλλά διαφέρει από τους τελευταίους, γιατί έχει τις ικανότητες να αντλήσει τα κατάλληλα δεδομένα από την πραγματικότητα για την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς (Camp, 1989; Spendolini, 1992). Με αυτόν τον τρόπο, παρατηρεί το περιβάλλον για να ανακαλύψει τις καλές πρακτικές που θα βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση. Αυτή η προσέγγιση συμφωνεί με την κυρίαρχη αντίληψη που επικρατεί στον τομέα της μέτρησης της απόδοσης και πιο συγκεκριμένα της υποδιαδικασίας ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς κατά τη διεργασία της ΣΠ. Τείνει να έχει θετικιστικό προσανατολισμό και αντικειμενική χροιά, καθώς θεωρεί ότι ο benchmarker δέχεται την πραγματικότητα ως έχει, την παρατηρεί και εξάγει συμπεράσματα. Ουσιαστικά, είναι το περιβάλλον το οποίο προσδιορίζει τις επιλογές του benchmarker. Από την άλλη, υπάρχει η δημιουργική προσέγγιση (Kygo, 2004), κατά την οποία ο benchmarker δημιουργεί τις πρακτικές, τις οποίες ονομάζει καλές, σύμφωνα με την υποκειμενική εκτίμησή του και για τη συγκεκριμένη, μοναδική και τοπική περίπτωση που αντιμετωπίζει. Αυτό σημαίνει ότι οι λόγοι που οδηγούν σε μια καλή πρακτική, μπορεί να διαφέρουν από περιβάλλον σε περιβάλλον και εξαρτώνται κάθε φορά από το πώς γίνονται κατανοητοί (ενδογενώς) από τους benchmarker, οι οποίοι είναι αυτοί που δημιουργούν τις πρακτικές. Συνεπώς, ο benchmarker διαμορφώνει την οργανωσιακή πραγματικότητα ή αλλιώς το οργανωσιακό περιβάλλον, αλληλεπιδρώντας με τους άλλους δρώντες του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, αναφορικά με τον ρόλο του περιβάλλοντος στην ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, η υπάρχουσα βιβλιογραφία εδράζεται στη λογική της εργαλειοθήκης (tool box). Αυτή η πρακτική έχει να κάνει με τις κλασικές μεθόδους αποτίμησης, η οποία περιορίζει την ανάγκη για προσωπική εκτίμηση και λήψη δημιουργικών/καινοτόμων αποφάσεων από τους benchmarker και τους «εμβολιάζει» με το αντιγόνιο της επιτυχίας. Σε αυτήν την περίπτωση, οι λόγοι που νοσηματοδοτούν τις πρακτικές ως καλές, δίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο αποτελεί και τη βασική πηγή άντλησής τους. Έτσι, αυτές μπορούν να υιοθετηθούν άμεσα και να εφαρμοστούν ως έχουν ή να προσαρμοστούν αναλόγως για να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση. Από την άλλη, αν και σε περιορισμένη έκταση, υπάρχουν επιχειρήματα (Kygo, 2004; Longbottom, 2000; Davis, 1998) που στηρίζονται στη διαμορφωτική (formative) οπτική της ανάπτυξης των καλών πρακτικών. Αυτή η πρακτική μπορεί να προκαλέσει τη γραφειοκρατία της διαχείρισης της απόδοσης και να προσφέρει αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητα. Σε αυτήν την περίπτωση οι πηγές αξιολογικής γνώσης του εξωτερικού περιβάλλοντος θεωρούνται οι «πρώτες ύλες» για τις πρακτικές αναφοράς. Στηριζόμενοι στα διάφορα είδη πηγών, οι benchmarker μπορούν να ξεκινήσουν τη δημιουργία των πρακτικών αναφοράς. Το αποτέλεσμα, δηλαδή, της διαδικασίας μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος (υποδιαδικασία ανακάλυψης) προσφέρει τη δυνατότητα για την εκκίνηση της υποδιαδικασίας της δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς της διαδικασίας ανάπτυξης.

Από τα ανωτέρω, διαπιστώνεται στη βιβλιογραφία η ύπαρξη δύο προσεγγίσεων αναφορικά με τον ρόλο που λαμβάνει το περιβάλλον στη διεργασία της ΣΠ. Σύμφωνα με την πρώτη, το περιβάλλον υπάρχει ανεξάρτητα από το πώς το αντιλαμβάνονται οι benchmarker. Επομένως, ο ρόλος τους περιορίζεται μοναδικά στην υιοθέτηση/αναπαραγωγή της υπάρχουσας πραγματικότητας. Σε αυτήν την περίπτωση, ο benchmarker μπορεί να αναγνωρίσει τις «έτοιμες προς εφαρμογή» καλές πρακτικές, χωρίς να συμμετέχει ενεργά στην τροποποίησή τους. Αναγνωρίζει, δηλαδή, τη δημοφιλία τους και τις μεταφέρει/αναπαράγει ως έχουν ή προσαρμόζοντάς τις αναλογικά στον οργανισμό του. Σύμφωνα, όμως, με τη δεύτερη προσέγγιση, οι υπάρχουσες καλές πρακτικές αποτελούν τις ιδέες για τη δημιουργία νέων. Αυτές οι νέες ιδέες

αναπτύσσονται με την ενεργό συμμετοχή των εκάστοτε benchmarker, καθώς κάθε περίπτωση είναι διαφορετική και απαιτεί την ενσωμάτωση της τοπικής εμπειρίας των δρώντων. Συμπερασματικά, στην πρώτη περίπτωση οι λόγοι που προσδιορίζουν τις πρακτικές ως καλές είναι αντικειμενικοί και δεν εξαρτώνται από το τι θεωρεί κάθε benchmarker, αλλά η δράση του περιορίζεται στο να κρίνει τον τρόπο με τον οποίο η αναγνωρισμένη καλή πρακτική μπορεί να εφαρμοστεί στο περιβάλλον του οργανισμού του. Από την άλλη, στη δεύτερη περίπτωση οι λόγοι που προσδιορίζουν τις πρακτικές ως καλές είναι υποκειμενικοί και επιλέγονται ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Θα μπορούσαν άραγε αυτές οι δύο προσεγγίσεις να ενσωματωθούν σε ένα θεωρητικό πλαίσιο;

2.6.3 Ο ρόλος των πρακτικών αναφοράς στη διαδικασία ανάπτυξης τους κατά την εφαρμογή της διεργασίας ΣΠ

Η έννοια της «βέλτιστης πρακτικής» στηρίζεται στην υπόθεση της «μοναδικής βέλτιστης λύσης», η οποία είναι καθολική και προϋποθέτει τη σύγκλιση των οργανωσιακών δομών και στόχων για να επιτευχθεί. Όμως, αγνοεί ότι οι οργανισμοί έχουν τη δική τους μοναδική κουλτούρα και ιστορία, ότι έχουν διαφορετικές προτεραιότητες και διαφορετικούς δρώντες, που λειτουργούν μέσα σε αυτούς. Ωστόσο, οι περισσότερες μελέτες, αν και έχουν υιοθετήσει την έννοια, συνήθως δεν δημοσιεύουν τα τεκμήρια που τις αναγνωρίζουν ως βέλτιστες, αλλά ούτε και προβαίνουν σε γενικεύσεις (Francis et al., 2007). Αυτό το γεγονός ενισχύει τον επαναπροσδιορισμό τους, υπό όρους οργανωσιακών συνθηκών και κανόνων (Wellstein & Kieser, 2011). Θα μπορούσε, λοιπόν, να υποστηριχθεί για τον δημόσιο τομέα ότι, ενώ υιοθετείται η έννοια της βέλτιστης πρακτικής, το νόημα που της αποδίδεται είναι αυτό της «καλής πρακτικής» ή της «καλύτερης πρακτικής». Κι αυτό συμβαίνει καθώς το βασικό κίνητρο ενός δημόσιου οργανισμού τείνει να είναι η παροχή κατάλληλης υπηρεσίας που να συμφωνεί με τις εθνικές πολιτικές, παρά η επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος σε σχέση με τους άλλους παρόχους (Bowerman et al., 2002; Llewellyn & Northcott, 2005; Northcott & Llewellyn, 2005).

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω και τους διαφορετικούς ορισμούς για τις καλές πρακτικές που αναφέρθηκαν στην ενότητα «Η έννοια», διακρίνονται δύο παραδοσιακές οπτικές· μια αντικειμενική και μια υποκειμενική (Löffler, 1999). Σύμφωνα με την πρώτη εκδοχή, οι βέλτιστες πρακτικές ανακαλύπτονται και συνεπώς μπορούν να αντιγραφούν είτε όπως είναι, είτε να προσαρμοστούν στο οργανωσιακό περιβάλλον που βρίσκεται υπό βελτίωση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση στηρίζεται στις οντολογικές υποθέσεις του θετικισμού, σύμφωνα με τις οποίες η υποδειγματική πρακτική, όπως ακριβώς και τα φυσικά φαινόμενα, είναι ανεξάρτητη από την ανθρώπινη ερμηνεία, αντίληψη και προτιμήσεις. Είναι, δηλαδή, ένα παρατηρούμενο γεγονός, αντικειμενικό και καθολικό σε όλους μας, το οποίο προϋπάρχει, αναμένοντας να το ανακαλύψουμε. Έτσι, θεωρείται εφικτό το να προσδιορίσουμε σε κάποιο βαθμό το βέλτιστο για όλους τους οργανισμούς, το οποίο αποτελεί κοινή επιδίωξη. Επιπρόσθετα, η καλή πρακτική ενός οργανισμού μπορεί να εφαρμοστεί σε έναν άλλον οργανισμό παρέχοντας παρόμοια αποτελέσματα. Βέβαια, στην πράξη η μίμηση της καλής πρακτικής χωρίς κάποια προσαρμογή στο περιβάλλον του οργανισμού-αποδέκτη αριθμεί ελάχιστες περιπτώσεις, ενώ είναι συχνότερο το φαινόμενο της αναλογικότητας, κατά το οποίο η καλή πρακτική συμμορφώνεται με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του οργανισμού-αποδέκτη (Wareham & Gerrits, 1999).

Από την άλλη, σύμφωνα με την υποκειμενική προσέγγιση, οι πρακτικές αναφοράς θεωρούνται κατασκευάσματα που παράγονται από διεργασίες, όπως η ΣΠ, μέσω των οποίων οι δρώντες, όπως οι benchmarker, διαπραγματεύονται το νόημα των δραστηριοτήτων τους, χάρη στην ικανότητα που έχουν οι άνθρωποι να δημιουργούν διαρκώς νοήματα. Η πρακτική αναφοράς εξαρτάται δηλαδή από την ερμηνεία που της δίνουν κάθε φορά οι εμπλεκόμενοι δρώντες και συνεπώς είναι ξεχωριστή για κάθε περίπτωση. Και αυτό καθώς το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται είναι διαφορετικό κάθε φορά, χάρη στην ανομοιογένεια των αξιών, των κανόνων και των προτύπων συμπεριφοράς κάθε οργανισμού. Έτσι, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ο μοναδικά σωστός τρόπος, αλλά μπορεί να αποτελέσει το παράδειγμα πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η διαπραγμάτευσή της, η οποία αντικατοπτρίζει τα διαφορετικά νοήματα

που της δίνουν οι δρώντες βάσει των εμπειριών τους. Επομένως, οι ερμηνείες διαφορετικών δρώντων με διαφορετικό πολιτιστικό επίπεδο ή διαφορετική γλώσσα συνθέτουν το πλαίσιο για την ύπαρξη πολλαπλών πρακτικών αναφοράς.

Οι δύο ανωτέρω τάσεις αναγνωρίζονται βιβλιογραφικά στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς κατά την εφαρμογή της ΣΠ. Διακρίνεται μια υποδιαδικασία ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς, κατά την οποία οι πρακτικές αναφορές του περιβάλλοντος (μακρο-πρότυπα) έχουν διερευνηθεί και αξιολογηθεί ή μετρηθεί από τους δρώντες. Επίσης, διακρίνεται και μια υποδιαδικασία, αυτή της δημιουργίας/κατασκευής των πρακτικών αναφοράς, η οποία συνδέεται με την υποδιαδικασία της ανακάλυψης. Σε αυτήν τη διαδικασία συντίθεται η αποκτηθείσα αξιολογική γνώση και ενσωματώνεται σε νέες πρακτικές αναφορές που θα εφαρμοστούν στο συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον (μικρο-πρότυπα). Η διαδικασία της ανάπτυξης (δηλαδή η αλληλεπίδραση των υποδιαδικασιών της ανακάλυψης και της δημιουργίας) στηρίζεται σε τρεις εναλλακτικές αποφάσεις. Κατά την πρώτη, οι δρώντες αποφασίζουν να υιοθετήσουν αμετάβλητες τις πρακτικές αναφορές, δηλαδή τα μακρο-πρότυπα που είναι δημοφιλή και έχουν αναγνωριστεί ως υποδειγματικά και να τα εφαρμόσουν στο μικρο-περιβάλλον τους. Η δεύτερη εναλλακτική επιλογή που έχουν να κάνουν οι δρώντες, είναι η απόφαση για την αναλογική αναπαραγωγή των μακρο-προτύπων, τα οποία τα προσαρμόζουν στον οργανισμό-αποδέκτη λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντός του. Στην τρίτη εναλλακτική, οι δρώντες αναγνωρίζουν όχι μόνο τις επιδράσεις του περιβάλλοντος, αλλά και τις διαφορετικές ερμηνείες των ίδιων, την αιτιότητα της προθετικότητάς τους καθώς και την ικανότητα αναστοχασμού και συναισθηματικότητας που μπορεί να τους χαρακτηρίζουν ως δρώντες. Αυτές συμβάλλουν στον δημιουργικό μετασχηματισμό των πρακτικών αναφοράς, δηλαδή στη δημιουργία μιας πρακτικής αναφοράς που είναι καινοτόμα, τελείως διαφορετική από οποιαδήποτε υπάρχουσα (μακρο-πρότυπο) έχει καταγραφεί οπουδήποτε. Συμπερασματικά, η αντικειμενική προσέγγιση αναδεικνύει ένα εξωτερικό στοιχείο στις πρακτικές αναφορές, οι οποίες προϋπάρχουν και έτσι τείνει να ευνοεί την αμετάβλητη υιοθέτηση ή την αναλογική αναπαραγωγή των πρακτικών αναφοράς. Αντιθέτως, η υποκειμενική θεώρηση της πραγματικότητας στρέφεται περισσότερο προς την εσωτερική ερμηνεία που δίνουν οι δρώντες και τείνει να αποδέχεται τον δημιουργικό μετασχηματισμό των πρακτικών αναφοράς.

Η Löffler (1999), προσπαθώντας να συγκεράσει τις δύο προσεγγίσεις τοποθετεί οντολογικά τις καλές πρακτικές κάπου στη μέση, υποστηρίζοντας ότι είναι εφικτή η μεταφορά των διοικητικών πρακτικών από μια χώρα σε μια άλλη, αλλά υπό την προϋπόθεση της αναλογικής προσαρμογής στο θεσμικό πλαίσιο υποδοχής. Το επιχείρημά της εδράζεται στην κλασική προσέγγιση της ενδεχομενικής θεωρίας, κατά την οποία επιδιώκεται να «ταιριάξουν» οι ιδιότητες του οργανισμού με τις στρατηγικές του μάνατζμεντ. Υπό αυτήν την έννοια, οι πρακτικές αναφορές προσφέρουν μεγαλύτερη επίγνωση για πράγματα που μπορούν να γίνουν και διαφορετικά, εξηγώντας τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που διευκολύνουν ή αναστέλλουν την εφαρμογή τους. Όμως, συμπληρώνει η Löffler, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες δεν μπορούν να προδικάσουν ένα αποτέλεσμα μιας περίπτωσης. Κι αυτό καθώς χρειάζεται να ληφθεί υπόψη και η βούληση όσων λαμβάνουν αποφάσεις, η οποία στηρίζεται στο ορθολογικό κριτήριο της αναμενόμενης καθαρής αξίας αυτών των καλών πρακτικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η προσέγγιση της Löffler, αν και δεν καταφέρνει να υπερβεί την απλή σύζευξη των υποθέσεων της αντικειμενικής και της υποκειμενικής προσέγγισης, εισάγει μια ιδέα συγκερασμού των δύο αντικρουόμενων παραδοσιακών θέσεων.

2.6.3.1 Η καλή πρακτική ως παραγόμενη (δημιουργούμενη) και όχι απλώς ως αναπαραγόμενη (ανακαλυπτόμενη)

Ανεξάρτητα από το εάν οι πρακτικές αναφορές υιοθετούνται αμετάβλητες, προσαρμόζονται αναλογικά ή μετασχηματίζονται δημιουργικά, δεν παύουν να εμπεριέχουν στοιχεία συγκριτικά προτυποποιημένης αξιολογικής γνώσης. Έτσι, εάν ένας benchmarker κατάφερε να ανακαλύψει ή να δημιουργήσει νέα ορόσημα κατά τη διάρκεια της διεργασίας της ΣΠ, αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποίησε κάποια μορφή απόκτησης αυτής της γνώσης, παθητική ή ενεργητική. Σύμφωνα με τους Raavola και Hakkarainen (2005) κατά την

ατομική προσέγγιση απόκτησης της γνώσης, το άτομο αποτελεί τη βασική μονάδα γνώσης και αποκτά τις προϋπάρχουσες δομές της γνώσης μέσω της ατομικής μάθησης. Έτσι, η γνώση μεταδίδεται από τον πομπό (πάροχο) στον δέκτη (καταναλωτή), ο οποίος βελτιώνει τις δυνατότητες επεξεργασίας πληροφοριών και απόκτησης γνώσης μέσα από την αλλαγή των γνωσιακών δομών που συμβαίνει στο μυαλό του (Brandi & Elkjaer, 2011). Συνεπώς, κατ' αυτήν την προσέγγιση η απόκτηση της γνώσης είναι μια ανεξάρτητη από τις αλληλεπιδράσεις με το κοινωνικό σύνολο, συνειδητή διαδικασία συλλογής γεγονότων και πληροφοριών που απευθύνει μια αναγνωρισμένη έλλειψη, η οποία στοχεύει στην απόκτηση της προϋπάρχουσας βάσης γεγονότων και εννοιών (Raavola & Hakkarainen, 2005; Brandi & Elkjaer, 2011).

Οι κυριότερες εκφράσεις αυτής της προσέγγισης στηρίζονται στις συμπεριφορικές, γνωστικές και ανθρωπιστικές θεωρίες (Bandura, 1986; Maslow, 1968; Skinner, 1985; Rogers, 1985). Η «προϋπάρχουσα γνώση» κατά τη διεργασία της ΣΠ των βέλτιστων πρακτικών έχει παρουσιαστεί ή υπονοηθεί σε μεγάλο εύρος δημοσιεύσεων. Σύμφωνα με τους Ammons και Roenigk (2014) οι πρακτικές αναφοράς στον δημόσιο τομέα αποτελούν προϊόν μιας «μιμητικής διεργασίας» μέσω της οποίας ο αποδέκτης οργανισμός τις υιοθετεί ή τις προσαρμόζει. Η συγκεκριμένη τοποθέτηση στηρίζεται στις συμπεριφορικές θεωρίες της μάθησης και υπονοεί την παράλειψη της υποκειμενικότητας της σκέψης. Έμφαση δίνεται στην απόκτηση τυποποιημένων πρακτικών αναφοράς, οι οποίες όταν εφαρμοστούν σε νέες καταστάσεις, θα οδηγήσουν στη μετρήσιμη αλλαγή της συμπεριφοράς, η οποία θα απεικονιστεί με τη μετρήσιμη αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης. Οι Ammons και Roenigk εκφράζουν το πιο δημοφιλές παράδειγμα που κυριαρχεί στην έρευνα της ΣΠ και έχει τις ρίζες του στο επιστημονικό μανάτζμεντ. Έτσι, πρακτικές αναφοράς μπορούν να χαρακτηριστούν μόνο όσες έχουν ρητά αναγνωριστεί ως αξιόπιστες και έγκυρες με τη χρήση στατιστικών μεθόδων. Ακόμα, μπορούν να χαρακτηριστούν και αυτές οι οποίες θα προσφέρουν τα αναμενόμενα ή προβλεπόμενα επιθυμητά αποτελέσματα, εάν εφαρμοστούν συγκεκριμένοι «νόμοι» και «κανόνες». Επομένως, κάθε «νέα» πρακτική αναφοράς αναμένεται να είναι απλώς το σωρευτικό αποτέλεσμα της προϋπάρχουσας γνώσης και της αλήθειας που αυτή αντιπροσωπεύει, και όχι μια ρηξικέλυθη καινοτόμα πρακτική που αναδύθηκε για να «ταράξει τα νερά» και να έρθει σε ρήξη με τα κατεστημένα πρότυπα. Συνεπώς, κυριαρχεί η απόκτηση της γνώσης των άλλων ή αλλιώς, όπως συχνά διαγράφεται στη σχετική βιβλιογραφία, της «μάθησης από τους άλλους» (learning from others).

Πέρα όμως από την ατομική προσέγγιση υπάρχουν και πιο κοινωνικά προσανατολισμένες θεωρίες που αναδεικνύουν την αλληλεπίδραση με το κοινωνικό σύνολο στη δημιουργία της γνώσης (κοινωνική κονστρουξιονιστική θεωρία και πλαισιοθετημένη θεωρία), η οποία ξεκινάει από μια εσωτερική οπτική. Οι αντιλήψεις που έχει ο ατομικός δρώντας διαμορφώνονται από προηγούμενες υποθέσεις και κατανοήσεις που έχει στο μυαλό του. Συνεπώς, οι άνθρωποι κατασκευάζουν τη γνώση μέσα από άρρητες πεποιθήσεις (Bredo, 2006). Έτσι, τα άτομα δεν ανακαλύπτουν ατομικά τη γνώση, αλλά κατασκευάζουν το νόημα υποκειμενικά, ερμηνεύοντας τις εμπειρίες τους (Schwandt, 2003). Επομένως, η κατανόηση και η γνώση συν-δημιουργείται μεταξύ των συμμετεχόντων (Denzin & Lincoln, 2003) και αξιολογείται από το σύνολό τους. Οι δημοσιεύσεις αυτής της προσέγγισης είναι εξαιρετικά περιορισμένες. Η αναζήτηση στο εξειδικευμένο περιοδικό για τη ΣΠ, «Benchmarking: An International Journal» (πρόσβαση στις 24/8/2018), με λέξεις κλειδιά «learning with others» απέδωσε μόλις τέσσερα αποτελέσματα: (α) Kyrö (2003) «Revising the concept and forms of benchmarking», β) Saunders et al. (2007) «Benchmarking strategy deployment practices», γ) Kyrö (2006) «Action research and networking benchmarking in developing Nordic statistics on woman entrepreneurship » και δ) Stevanovic et al. (2005) «Using routine data for benchmarking and performance measurement of public hospitals in New Zealand». Αυτά τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι υπάρχει μικρό ενδιαφέρον για αυτήν την προσέγγιση. Σύμφωνα με την Kyrö (2003) η δικτυακή ΣΠ (networking benchmarking) μπορεί να εξηγήσει πώς λειτουργεί η «απόκτηση γνώσης με τους άλλους» ή αλλιώς η «μάθηση με τους άλλους» (learning with others), καθώς το ατομικό παράδειγμα δέχεται έντονες κριτικές (Longbottom, 2000; Davis, 1998; Hammer & Champy, 1993). Έτσι, είναι εφικτή η υπέρβαση από την αναπαραγωγή των τρεχουσών δημοφιλών πρακτικών αναφοράς προς την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων πρακτικών που ανταποκρίνονται στις εκάστοτε προσδοκίες και τις ανάγκες των δρώντων. Η Kyrö (2004) κινούμενη προς αυτήν την κατεύθυνση, προτείνει την εφαρμογή της ΣΠ στηριζόμενη στην έρευνα δράσης, προκειμένου οι δρώντες, μέσα από συλλογικό προβληματισμό, να αναπτύξουν καινοτό-

μες πρακτικές αναφοράς. Συνεπώς, οι πρακτικές αναφοράς αποτελούν την περιγραφή, την κατανόηση και την ερμηνεία της συγκριτικά προτυποποιημένης γνώσης που δίνουν σε αυτές τα άτομα, τα οποία τις διαπραγματεύονται μέσα από συνεχείς αλληλεπιδράσεις, οι οποίες όμως συμμορφώνονται με τις κοινωνικές συνήθειες της ομάδας τους. Αξίζει να τονιστεί ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση αναφέρεται έμμεσα στην αρρητότητα που υπάρχει στις πεποιθήσεις των benchmarker σχετικά με τις πρακτικές αναφοράς. Αυτή η αρρητότητα αποτελεί μέρος της εξειδίκευσής τους με τις διεργασίες που μελετούν, καθώς και της βαθύτερης επίγνωσης της δραστηριότητας της ΣΠ που κάνει εφικτή τη δυναμική επίλυση προβλημάτων σε συγκεκριμένο περιβάλλον. Η αρρητότητα θεωρείται πολυπόθητο στοιχείο που εκφράζει διαισθητικά τη συγκριτικά προτυποποιημένη γνώση στις αρχικά αδόμητες πρακτικές αναφοράς. Αυτή η γνώση, που ενσωματώνεται στην εμπειρία, είναι δύσκολο να μεταφερθεί μεταξύ των δρώντων μέσω τυπικών οδηγιών, διαδικασιών ή «συνταγών επιτυχίας», αλλά αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διεργασίας της ΣΠ σε συγκεκριμένο περιβάλλον.

Όπως είναι γνωστό στην ατομική προσέγγιση ο δρώντας επηρεάζει το περιβάλλον, ενώ στη συλλογική συμβαίνει το αντίστροφο. Υπάρχει, όμως, και μια τρίτη θεώρηση στη διαδικασία απόκτησης της γνώσης, η οποία έχει τις ρίζες της στον πραγματισμό. Σύμφωνα με τη διαλεκτική θέση ο δρώντας λαμβάνει πιο ενεργό ρόλο, καθώς επηρεάζεται από το περιβάλλον του, αλλά ταυτόχρονα το επηρεάζει, συνδυάζοντας έτσι τις υποθέσεις των δύο προηγούμενων προσεγγίσεων (Bredo, 2006). Οι έννοιες, οι πεποιθήσεις και οι συνήθειες των δρώντων αποτελούν απλά εργαλεία αλληλεπίδρασης με τον επιχειρηματικό κόσμο, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν τις πρακτικές αναφοράς. Αυτές χαρακτηρίζονται ως τέτοιες, εάν αποδειχθεί η χρησιμότητά τους κατά τη δράση, δηλαδή εάν βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση ή λύσουν το πρόβλημά της. Ανάλογα με τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις των benchmarker οι πρακτικές αναφοράς αξιολογούνται ως ιδανικές (αληθείς), εάν συγκριθεί η χρησιμότητά τους με βάση την παρελθούσα εμπειρία, προκειμένου να βρουν οι benchmarker τι δουλεύει καλύτερα στις δεδομένες συνθήκες που επικρατούν. Αυτή η προσέγγιση συμπεριλαμβάνει τη θεωρία της δραστηριότητας και της συνεργατικής (co-operative) διερεύνησης. Σε αυτήν η ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς στηρίζεται στον διάλογο, την αλληλεπίδραση, τη διαπραγμάτευση και τη συνεργασία (collaboration), όπως συμβαίνει και στην προηγούμενη προσέγγιση, με τη διαφορά, ωστόσο, ότι το περιβάλλον λαμβάνει ξεχωριστό ρόλο. Έτσι, οι κοινωνικές και οικονομικές δομές καθώς και οι πολιτικές δυνάμεις που υπάρχουν σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, οριοθετούν το πεδίο των πρακτικών αναφοράς και οι δυνατότητες ανάπτυξης αυτών ενεργοποιούνται βάσει των ικανοτήτων του benchmarker. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι η ερευνητική εργασία των Ojo et al. (2011), οι οποίοι νοσηματοδοτούν τη ΣΠ στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (EGOV), στηριζόμενοι στη θεωρία της δραστηριότητας. Στο μοντέλο τους δείχνουν πώς το αποτέλεσμα της δραστηριότητας ΣΠ, όπως οι πρακτικές αναφοράς, επηρεάζεται από το περιβάλλον και την ερμηνεία των δρώντων, για να διαμορφωθεί και με τη σειρά του το παραγόμενο αυτό αποτέλεσμα επηρεάζει τον οργανισμό με την παραγωγή στρατηγικών που οδηγούν σε θεμελιώδεις βελτιώσεις.

Συμπερασματικά, οι πρακτικές αναφοράς αποτελούν τρόπους υιοθέτησης, αναλογικής αναπροσαρμογής ή μετασχηματισμού της υπάρχουσας συγκριτικά προτυποποιημένης γνώσης της οργανωσιακής απόδοσης. Όμως, προκειμένου να ενεργοποιηθεί οποιαδήποτε από αυτές τις τρεις καταστάσεις που χαρακτηρίζουν τις πρακτικές αναφοράς της οργανωσιακής απόδοσης, είναι αναγκαία η αναγνώριση της συμβολής του benchmarker. Ακόμα είναι αναγκαία η αναγνώριση των διευκολύνσεων και των περιορισμών που προσφέρουν οι συνθήκες του περιβάλλοντος, δηλαδή τόσο η κουλτούρα όσο και οι δομές που υπάρχουν στον οργανισμό.

2.6.3.2 Η δημιουργική και αναπαραγωγική φύση της διεργασίας ΣΠ

Η μεθοδολογία της ΣΠ όπως αναπτύχθηκε μέχρι σήμερα στηρίζεται στις επιστημολογικές υποθέσεις των θεωριών της κοινωνικής σύγκρισης, της οργανωσιακής μάθησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης (Festinger, 1954), οι άνθρωποι έχουν την τάση

να αξιολογούν τη γνώμη και τις ικανότητές τους συγκρίνοντάς τες με αντικειμενικά ορόσημα ή μεταξύ τους. Κι αυτό ώστε να αποκτήσουν πιο ακριβείς αξιολογήσεις για τον εαυτό τους, οι οποίες μειώνουν την αβεβαιότητα και τους μαθαίνουν πώς να αυτοπροσδιορίζονται. Ο Albert (1977) επεκτείνει αυτήν τη θεωρία δίνοντάς της μια χρονική και ιστορική χροιά, κατά την οποία τα άτομα ερμηνεύουν την τρέχουσα απόδοσή τους συγκρίνοντάς τη με την παρελθούσα. Σύμφωνα με τον Greve (2003), η σύγκριση της οργανωσιακής απόδοσης μπορεί να στηριχθεί σε αυτές τις θεωρίες, καθώς η διεργασία σύγκρισης πληροφοριών με άλλους οργανισμούς μοιάζει με τη διεργασία της κοινωνικής σύγκρισης που προσβέυει ο Festinger για τα άτομα. Έτσι, οι οργανισμοί επιλέγουν τις κατάλληλες ομάδες αναφοράς και παρατηρούν την απόδοση των ανταγωνιστών τους, ψάχνοντας για ομοιότητες και διαφορές προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοσή τους. Πέρα όμως από την αξιολόγηση, η οποία προσφέρει πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών στον οργανισμό, χρειάζεται επίσης η επεξεργασία, η ερμηνεία και η ανταπόκριση σε αυτές, προκειμένου να μπορούν οι συγκεκριμένες πληροφορίες να έχουν αποτέλεσμα στην οργανωσιακή λήψη απόφασης.

Η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης, αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό θεμέλιο στο οποίο στηρίζεται η ανάπτυξη της ΣΠ. Προσβέυει ότι η μάθηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις μέσα από τη γνωστική, τη συμπεριφορική ή την κοινωνική διάστασή της. Επομένως, η μελέτη των καλών πρακτικών κατά την εφαρμογή της διεργασίας της ΣΠ δύναται να προσφέρει στον οργανισμό μια πλούσια πηγή παρατήρησης και ανάλυσης, η οποία εάν αξιοποιηθεί, μπορεί να μετασχηματίσει την τρέχουσα αξιολογική γνώση σε καινοτόμες πρακτικές αναφοράς. Τέλος, η ΣΠ αναπτύχθηκε κατά την περίοδο της ΔΟΠ (Deming, Juran, Crosby), και επηρεάστηκε από αυτήν. Η ΔΟΠ στηρίζει την επιτυχία του οργανισμού στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών και στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού, με την πλήρη συμμετοχή των εργαζόμενων (Τσιότρας, 2016). Επικεντρώνεται, δηλαδή, σφαιρικά σε ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού (παραγωγή) λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη την πλευρά της ζήτησης. Για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα, δηλαδή ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας με ανταγωνιστικό κόστος, κεντρικό ρόλο διαδραματίζουν οι ανθρώπινοι πόροι. Η ενδυνάμωσή τους, σύμφωνα με τη ΔΟΠ, τους ενεργοποιεί και τους καθιστά συνυπεύθυνους στην επίτευξη του κοινού οργανωσιακού αποτελέσματος. Οι τρεις ανωτέρω προσεγγίσεις αποτελούν τη βάση των υποθέσεων, στην οποία στηρίχθηκαν οι διαδικασίες της ΣΠ αναφορικά με την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς.

Το τυπικό αντικειμενικό μοντέλο της διεργασίας της ΣΠ (Camp, 1989) εννοεί την υιοθέτηση της υποδιαδικασίας της ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς, καθώς υποθέτει ότι ένας benchmarker εκτελεί γραμμικά και διαδοχικά τα βήματα του σχεδιασμού, της ανάλυσης, της σύνθεσης και της ενσωμάτωσης, για να καταλήξει στην επαναβαθμονόμηση της πρακτικής αναφοράς (recalibrate the benchmark) και την κεφαλαιοποίηση της δυναμικότητάς της. Για να επιτελέσει αυτές τις ενέργειες παρατηρεί, συλλέγει, διαχειρίζεται και μετράει γεγονότα και κανονικότητες των πρακτικών αναφοράς που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, εστιάζοντας στη σύγκριση των υπαρχουσών πρακτικών αναφοράς και στην αναγνώριση της καλύτερης από αυτές. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο benchmarker μπορεί να αποκτήσει την αποδεκτή γνώση που τον βοηθάει να επαναπροσδιορίζει ποσοτικά την πρακτική αναφοράς για τον οργανισμό του. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι δεν παράγεται κάποια καινοτόμα πρακτική αναφοράς, αλλά αναπαράγεται αναλογικά η καλύτερη από τις υπάρχουσες στο νέο οργανωσιακό πλαίσιο. Συνεπώς, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται απλώς στη διαμοίραση της υπάρχουσας αξιολογικής γνώσης ή αλλιώς στην αναπαραγωγή των «συνταγών επιτυχίας».

Όμως, οι εξαιρετικά απρόβλεπτες και συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις, αλλά και η πολυπλοκότητα ενός ανοιχτού συστήματος, κάνουν δύσκολα κατανοητό και ακόμα δυσκολότερα προβλέψιμο το τι χρειάζεται να γίνει για την αλματώδη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Έτσι, εάν οι πρακτικές αναφοράς αντιμετωπιστούν ως μια λύση μίμησης ή αναλογικής αναπροσαρμογής, η κατάσταση θα παραμείνει η ίδια για τον οργανισμό, ο οποίος μπορεί στην καλύτερη περίπτωση να προσεγγίσει απλώς τους «ηγέτες στον τομέα του». Πρόκειται δηλαδή για την πρακτική της «διαχειρίσιμης καινοτομίας», όπως την αποκαλούν οι Hood και Peters (2004), η οποία τείνει περισσότερο προς τη συμμόρφωση με τα υπάρχοντα πρότυπα παρά προς την καινοτομία. Ως αποτέλεσμα των προκλήσεων του συγκεκριμένου μοντέλου, άρχισαν να αναπτύσσονται διαφορετικές θέσεις στην ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινείται η πρόταση της Kygö (2003) για τη λειτουργία της ΣΠ ως επαναληπτικής διεργασίας

(έρευνα δράσης), αφήνοντας περιθώρια για μια πιο ποιοτική προσέγγιση και ενισχύοντας τον δημιουργικό μετασχηματισμό των πρακτικών αναφοράς. Η συγκεκριμένη επιχειρηματολογία υπογραμμίζει τη μη γραμμική ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, κατά την οποία ο benchmarker ξεκινάει μια διεργασία αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον, αλλά και ανάλυσης και ερμηνείας αυτού, για να λάβει γνώση των προϋπαρχουσών πρακτικών αναφοράς, προκειμένου να τη χρησιμοποιήσει ως εφελκυστικό για τη σύνθεση νέων. Αυτή η προσέγγιση, αναγνωρίζει την ικανότητα των benchmarker να δημιουργούν νοήματα μέσα από την ερμηνεία των υπαρχουσών πρακτικών αναφοράς, τα οποία ενσωματώνουν σε νέες πρακτικές αναφοράς. Άλλωστε, η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος προτάσσει μεγαλύτερη διαφοροποίηση από τις τρέχουσες πρακτικές αναφοράς και όχι τη συμμόρφωση με αυτές. Συνεπώς, η δραστηριότητα της ΣΠ εμπεριέχει τόσο την τάση συμμόρφωσης με το γενικό επίπεδο της απόδοσης μέσω της αναπαραγωγής των πρακτικών αναφοράς, όσο και τη δημιουργική ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών που θα προσφέρουν ευελιξία και βιωσιμότητα στον οργανισμό.

Οι επιχειρηματολογικές προσεγγίσεις που συναινούν με τις δύο ανωτέρω υποδιαδικασίες της ΣΠ υποδεικνύουν μεθοδολογικά τον αποδεκτό τρόπο απόκτησης των πρακτικών αναφοράς (ποιος είναι δηλαδή ο κατάλληλος τρόπος για να τις αποκτήσουμε). Κατά την υποδιαδικασία «της ανακάλυψης», οι benchmarker συχνά επιλέγουν οργανισμούς με παρόμοιες διαδικασίες, χρησιμοποιούν ποσοτικές μεθόδους για να διερευνήσουν τις υπάρχουσες πρακτικές αναφοράς και να αποτυπώσουν/περιγράψουν το μοτίβο της λειτουργίας τους (Camp, 1989). Για να γίνει αυτό, οι benchmarker χρειάζεται να περιορίσουν την πολυπλοκότητά των πρακτικών αναφοράς σε παρατηρήσιμα γεγονότα και με τη χρήση τυπικών μέτρων να προβούν σε συγκρίσεις μεταξύ των περιπτώσεων που έχουν αναγνωριστεί ως καλές. Κι αυτό ώστε να συμπεράνουν συνεπαγωγικά (deductively) την καλύτερη πρακτική που ταιριάζει με την περίπτωση τους. Η υποδιαδικασία αυτή της ΣΠ δεν σημαίνει ότι εκτελείται αποκλειστικά με την ποσοτική μέτρηση, αλλά ότι συνήθως η συγκεκριμένη διαδικασία διευκολύνεται με αυτήν, καθώς επικεντρώνει το ενδιαφέρον στη διαμοίραση της υπάρχουσας γνώσης.

Η βιβλιογραφία παραθέτει σχετικά ελάχιστες αναφορές, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη και το περιβάλλον, όπως για παράδειγμα τους πελάτες, στη νοηματοδότηση της πρακτικής αναφοράς (Ellis, 2006). Από την άλλη, η υποδιαδικασία της δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς (σύνθεση και ενσωμάτωση) προσφέρει ένα πλαίσιο που ευνοεί την άνθιση συμπερασμάτων επαγωγικά. Κατά την εφαρμογή της, οι δρώντες λαμβάνουν υπόψη τις υπάρχουσες πρακτικές αναφοράς ως μαθησιακό φαινόμενο, το οποίο θα συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση και στην ερμηνεία που δίνουν οι ίδιοι σε αυτές, προκειμένου να τους βοηθήσει να αναπτύξουν νέες. Η πολυπλοκότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος και η ποικιλομορφία των δομών και των σχέσεων μέσα σε αυτό δύνανται να προσφέρουν μόνο μερικά τεκμήρια, αναφορικά με την πιθανότητα αναλογικής επανάληψης της πρακτικής αναφοράς. Για αυτό και οι δρώντες μέσα από συλλογικές και συναινετικές διαδικασίες προβληματίζονται με βάση την εμπειρία τους, συνδυάζουν τη γνώση που απέκτησαν από πολλά «καλά παραδείγματα» που ταιριάζουν με τις ανάγκες τους και εμπνέονται νέες ιδέες (Karlöf et al., 2001), αυξάνοντας την πιθανότητα η παραγόμενη πρακτική να είναι καλή. Η συγκεκριμένη διαδικασία διευκολύνει τους benchmarker να σκεφτούν «έξω από το κουτί», αναζητώντας μέσα από συγκεκριμένες εμπειρίες των άλλων οργανισμών έναν κανόνα, ο οποίος θα τους βοηθήσει όχι στην αναπαραγωγή, αλλά στον μετασχηματισμό της πρακτικής αναφοράς.

2.6.3.3 Η φύση της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι πληροφορίες που χρειάζονται για την αξιοποίηση των πρακτικών αναφοράς αντλούνται κατά τη διεργασία της Συγκριτικής Προτυποποίησης, είτε δηλαδή κατά την υποδιαδικασία της ανακάλυψης είτε κατά την υποδιαδικασία δημιουργίας τους. Και στις δυο περιπτώσεις, ωστόσο, διαπιστώνεται η πραγματική ανάγκη της ταυτόχρονης παρουσίας τους, γεγονός που υποδηλώνει την αλληλεπίδρασή τους. Δηλαδή, οι πρακτικές αναφοράς δημιουργούνται και προσαρμόζονται μέσω μιας διαδικασίας υποθέσεων για το τι μπορεί να είναι μια πρακτική αναφοράς καθώς και μέσα από μια προσπάθεια αξιοποίησης αυτής της υποτιθέμενης πρακτικής αναφοράς. Παράλληλα, δημιουργούνται και

προσαρμόζονται μέσα από την αναθεώρηση αυτής της υπόθεσης καθώς και μέσα από τον έλεγχο αυτής της αναθεωρημένης υπόθεσης, μέχρι κάποια στιγμή μελλοντικά αυτή η υπόθεση να συσχετισθεί με κάτι που αποβαίνει σε αντικειμενική πρακτική αναφοράς, η οποία όμως δεν θα μπορούσε να γίνει γνωστή ως τέτοια εκ των προτέρων.

Η Kygö (2004), μελετώντας το μοντέλο της ΣΠ διεργασίας, δίνει έμφαση σε μια σπειροειδή προσέγγιση διαρκούς ανάπτυξης, η οποία αρχίζει δειλά να υιοθετείται στις ερευνητικές εργασίες που δημοσιεύονται (Bhutta & Huq, 1999; Fernandez et al., 2001; Ahmed & Rafiq, 1998). Όπως χαρακτηριστικά τονίζει η διεργασία της ΣΠ ακολουθεί δύο κύκλους (Kygö, 2004: 68), με το «αποτέλεσμα του πρώτου κύκλου να αφορά την επιλογή και την αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών, ενώ το αποτέλεσμα του δεύτερου κύκλου να περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό την εφαρμογή και την προσαρμογή των βέλτιστων πρακτικών». Παρατηρεί, όμως, ότι το ενδιαφέρον για ΣΠ επικεντρώνεται περισσότερο στην πρώτη υποδιαδικασία που αφορά την αξιολόγηση, παρά στη δεύτερη του μετασχηματισμού των πρακτικών. Έτσι, η αξιολόγηση συνήθως υποκαθιστά τα σχέδια της παρατήρησης και του προβληματισμού που γεννά η δεύτερη υποδιαδικασία. Αυτό θα μπορούσε εύλογα να εγείρει το ερώτημα, εάν οι δυο διαδικασίες μπορούν να συνυπάρξουν ή έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Μελετώντας τις υποθέσεις στις οποίες στηρίζονται οι δύο διαδικασίες η Kygö εξηγεί ότι αυτή η τάση οφείλεται στον τεχνικό προσανατολισμό της στοχοθεσίας που δίνεται από τους εμπλεκόμενους στη ΣΠ, παρά στην επιθυμία τους για κριτική και προβληματισμό, η οποία χαρακτηρίζει περισσότερο τη δεύτερη υποδιαδικασία. Όμως, η εμπειρία κατά τη διάρκεια της αξιοποίησης της πρακτικής αναφοράς στον οργανισμό θα προσφέρει περισσότερη πληροφόρηση στον benchmarker για την επικείμενη κατάσταση, καθώς αυτός μαθαίνει επίσης και από τις δράσεις στις οποίες εμπλέκεται. Με αυτόν τον τρόπο η Kygö υπερβαίνει τον δυισμό για τη φύση της ΣΠ που έθεσαν οι Cox et al. (1997), ο οποίος στηρίζεται στη «θεωρία των συγκρούσεων» και όχι της συνεργασίας των δύο υποδιαδικασιών. Άλλωστε, οι Schiele και Krummacker (2011), μέσα από την περίπτωση που αναλύουν, δείχνουν ότι είναι εφικτός ο συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων, αποτέλεσμα του οποίου είναι η παραγωγή νέας γνώσης και όχι απλώς η αναπαραγωγή της υπάρχουσας. Συνεπώς, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι δύο διαδικασίες έχουν συμπληρωματικούς ρόλους να επιτελέσουν στη δραστηριότητα της ΣΠ.

Στον δημόσιο τομέα, οι Braadbaart και Yusnandarshah (2008) υποστηρίζουν τη συμπληρωματικότητα των δύο προσεγγίσεων τονίζοντας την ανάγκη μείωσης του κενού μεταξύ της ελεγχόμενης (yardstick regulation or compulsory or managed) και της εθελοντικής (voluntary) ΣΠ. Η ελεγχόμενη ΣΠ επικεντρώνεται κυρίως στην πρώτη υποδιαδικασία, καθώς χαρακτηρίζεται από τη δέσμευση των δημόσιων φορέων να συγκεντρώσουν και να συγκρίνουν δεδομένα απόδοσης (Bowerman et al., 2002). Επίσης, χαρακτηρίζεται από τη διαμοίραση των βέλτιστων πρακτικών μέσα από τη λειτουργικοποίησή/αξιοποίησή τους (ιεραρχική κατάταξη σε πίνακες) (Northcott & Llewellyn, 2005). Από την άλλη, η εθελοντική ΣΠ προσανατολίζεται περισσότερο στη δεύτερη υποδιαδικασία, καθώς διευκολύνει τη συνεργασία και τη μάθηση μέσα από την ανάλυση και κατανόηση των διεργασιών. Η διάσταση που υπάρχει μεταξύ τους στη βιβλιογραφία δεν εξυπηρετεί, κατά τους συγγραφείς, τη σφαιρική προσέγγιση (segmented literature) της ΣΠ και την περαιτέρω ανάπτυξή της, καθώς η διαφωνία τείνει να επικεντρώνεται στη δυνατότητα αξιολόγησης της οργανωσιακής απόδοσης. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη και την έντονη κριτική για την ελεγχόμενη ΣΠ (yardstick regulation) ως την πιο γνωστή μέθοδο αξιολόγησης, εύκολα θα μπορούσε να παρανοήσει κάποιος το περιεχόμενο της ΣΠ, να αποποιηθεί τη μέτρηση και να συναινέσει με την ημιτελή φύση της δραστηριότητας. Ο συνδυασμός, όμως, των δύο προσεγγίσεων μπορεί κατά την Kygö (2004) να υπερκεράσει την αντίληψη ότι η ΣΠ αποτελεί ένα έργο επίλυσης προβλημάτων, το οποίο ολοκληρώνεται με την εξεύρεση της βέλτιστης λύσης και να προσφέρει στην πράξη την πολυπόθητη συνεχή βελτίωση που διατείνονται οι μελετητές της (Ahmed & Rafiq, 1998).

Πολύ περισσότερο, η Kygö (2004) είναι από τους ελάχιστους ερευνητές που πέρα από τη συμπληρωματικότητα (διαδοχικότητα) των δύο διαδικασιών, δίνει το ερέθισμα για την ύπαρξη της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης, καθώς υποστηρίζει την επαναληπτικότητα της ΣΠ. Βέβαια, στο άρθρο της υπογραμμίζει τη διαδοχικότητα των διαδικασιών (σελ. 68: «The latter cannot be done without the former»), σαν να λαμβάνει χώρα η ΣΠ μόνο μία φορά και όχι διαρκώς. Θα μπορούσε, ωστόσο, ξεκάθαρα κάποιος να διακρίνει την αλληλεπίδραση στην περίπτωση όπου ο benchmarker, αφού έχει διερευνήσει την πρακτι-

κή αναφοράς, αξιολογεί την εφαρμοσιμότητά της, για να ξεκινήσει την αξιοποίησή της στον οργανισμό. Κατά τη διάρκεια όμως της πιλοτικής εφαρμογής διαπιστώνει ότι αυτή δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες της παραγωγής του οργανισμού ή των πελατών και έτσι καλείται να την επανεξετάσει και να προβληματιστεί σχετικά. Αυτό σημαίνει, ότι αναγνωρίζει την αδυναμία των υπάρχουσών πρακτικών αναφοράς να συμβάλλουν στις ανάγκες του οργανισμού σε θέματα βελτίωσης της απόδοσης. Έτσι, οι benchmarker θα γυρίσουν πίσω στην πρώτη διαδικασία, αυτή της αξιολόγησης, θα επαναπροσδιορίσουν την πρακτική αναφοράς που τους εξυπηρετεί, θα θέσουν νέα κριτήρια, θα προβληματιστούν συλλογικά και θα κάνουν μια νέα εισροή στη διαδικασία της ανάπτυξης. Θα μπορούσε, συνεπώς, να υποστηριχθεί ότι οι δύο διαδικασίες λαμβάνουν την αντίστοιχη προσοχή από τους δρώντες και εκτελούνται με αμοιβαία επίδραση.

Λαμβάνοντας υπόψη την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο διαδικασιών, καθώς και τη δυϊκότητα (αναπαραγωγική και μετασχηματιστική τάση) που χαρακτηρίζει το σύστημα της ΣΠ (benchmarking structure/system), θα μπορούσε να υποστηριχθεί η μεταφερσιμότητα της αναπαραγωγικής και μετασχηματιστικής φύσης της στις δύο υποδιαδικασίες. Για παράδειγμα, το στοιχείο της αναπαραγωγής που ευνοείται στο πλαίσιο της υποδιαδικασίας «ανακάλυψης», μπορεί να εκφραστεί και κατά την υποδιαδικασία «δημιουργίας», όταν ο benchmarker εξοικειώνεται με τις υπάρχουσες πρακτικές αναφοράς που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον (μακρο-πρακτικές) και εντοπίζει νέες πηγές, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επαναδιερευνηθεί, να επαναξιολογηθεί, να επανασυνθέσει και να αναπαράγει τη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, οι νέες πρακτικές αναφοράς μπορούν να αναπτυχθούν με τη μορφή υποπροϊόντος των υπάρχουσών πρακτικών αναφοράς (αναπαραγωγική φύση) ή μπορούν να αποτελέσουν την εισροή «αξιολογικής γνώσης» από ένα διαφορετικό περιβάλλον για την εκ νέου εκτέλεση της υποδιαδικασίας της «ανακάλυψης», υπό πιο ευνοϊκές προϋποθέσεις απ' ό,τι οι προηγούμενες ενάρξεις (περίπτωση γενικής ΣΠ). Αξίζει να τονιστεί ότι η υποδιαδικασία «δημιουργίας» μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο σε οργανισμούς με μικρή εμπειρία στη διαχείριση της απόδοσης, όσο και σε αυτούς με μεγαλύτερη ωριμότητα (Barton, 1998: 61).

Το δε στοιχείο του μετασχηματισμού που ευνοείται κατά τη συγκεκριμένη υποδιαδικασία, είναι επίσης εφικτό και στην υποδιαδικασία «ανακάλυψης», όταν ο benchmarker σκέφτεται να αναδομήσει τις τρέχουσες πρακτικές αναφοράς, συγκρίνοντάς τις με τις υπάρχουσες μακρο-πρακτικές. Η διαδικασία έχει ως εξής: ο benchmarker έχει καταφέρει να αναπτύξει μια πρακτική αναφοράς για το επιθυμητό επίπεδο της απόδοσης και στη συνέχεια εξακολουθεί να την εξετάζει και να τη συγκρίνει με άλλες που υπάρχουν στην αγορά, βελτιώνοντας για παράδειγμα τις μεθόδους αξιολόγησης. Σκοπός του είναι να φτάσει στο σημείο εκείνο, όπου θα διαπιστώσει ότι χρειάζεται να την αναδομήσει με νέα στοιχεία ή να δημιουργήσει εξ ολοκλήρου νέες. Υπό αυτήν την προσέγγιση ο benchmarker μπορεί να μετασχηματίσει την πρακτική αναφοράς, για να γίνει πιο κατάλληλη για τις τρέχουσες συνθήκες. Έτσι, λοιπόν, η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς δεν γίνεται μόνο κατά την αρχή της ΣΠ, αλλά καθόλη τη διάρκειά της. Συνεπώς, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι όπως η διεργασία της ΣΠ έτσι και η διαδικασία της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς (υποδιαδικασίες ανακάλυψης και δημιουργίας) χαρακτηρίζεται από αμφιδεξιότητα. Με άλλα λόγια ο benchmarker εκτελεί δραστηριότητες τόσο για να αξιοποιήσει τις υπάρχουσες πρακτικές αναφοράς (υιοθέτηση ή αναλογική αναπροσαρμογή των προϋπαρχουσών πρακτικών αναφοράς), όσο και να διερευνήσει τις πιθανότητες για να δημιουργήσει εξ ολοκλήρου νέες πρακτικές αναφοράς που μπορούν να οδηγήσουν την απόδοση σε νέα επίπεδα.

Συνοψίζοντας, η υπάρχουσα βιβλιογραφία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στην υποδιαδικασία της ανακάλυψης, η οποία λαμβάνει χώρα πριν την αξιοποίησή τους και μόνο μία φορά κατά τη διάρκεια της ΣΠ. Αδυνατεί έτσι να αναγνωρίσει τη μη γραμμικότητα της διαδικασίας ανάπτυξης των ΣΠ (υποδιαδικασίες ανακάλυψης και δημιουργίας), αλλά και τη σχέση μεταξύ των δύο υποδιαδικασιών της. Η προσπάθεια της Kyro (2003, 2004) εμπίπτει στα ελάχιστα παραδείγματα που αυξάνουν την επίγνωση για τη διαδικασία ανάπτυξης, καθώς αναγνωρίζει τις δύο υποδιαδικασίες και επικεντρώνεται στη δημιουργικότητα της δεύτερης, κατά την οποία η προϋπάρχουσα πρακτική αναφοράς θα μετασχηματιστεί σε μια εξ ολοκλήρου νέα πρακτική αναφοράς. Η συμβολή της είναι καινοτόμα, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για να θεωρηθεί η προϋπάρχουσα πρακτική αναφο-

ράς το σημείο εκκίνησης της υποδιαδικασίας δημιουργίας και όχι το αποτέλεσμα της. Υπό αυτήν την προσέγγιση ο benchmarker μπορεί να μετασχηματίσει την υπάρχουσα πρακτική αναφοράς σε κάτι τελείως διαφορετικό σε σύγκριση με το σημείο εκκίνησης. Επιπρόσθετα, θέτει τις βάσεις για τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο διαδικασιών, αν και η προσέγγισή της δεν υπερβαίνει τη γραμμικότητα που λογίζεται μεταξύ τους («the latter cannot be done without the former», σελ. 68). Παρ' όλα αυτά αποτελεί το θεμέλιο για την αναγνώριση της διαθεσιμότητας της υποδιαδικασίας της ανακάλυψης καθόλη τη διάρκεια της ΣΠ, δηλαδή και κατά την υποδιαδικασία της δημιουργίας. Σύμφωνα με αυτήν την οπτική, η υπο-διαδικασία της ανακάλυψης μπορεί να είναι διαθέσιμη στους benchmarker, όταν θέλουν να δημιουργήσουν μια καινοτόμα πρακτική αναφοράς και να την εφαρμόσουν. Επίσης, η υποδιαδικασία της δημιουργίας μπορεί να είναι διαθέσιμη ακόμη και όταν θέλουν να προσαρμόσουν αναπαραγωγικά μια υπάρχουσα πρακτική αναφοράς στο υπάρχον πλαίσιο του οργανισμού τους. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία αδυνατεί να ανοίξει το «μαύρο κουτί» της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς και να αποκαλύψει τη φύση της. Συνεπώς, η πρακτική αναφοράς μπορεί να μην αποτελεί την εισροή στη διαδικασία ανάπτυξης των ΣΠ, αλλά το αποτέλεσμα της. Έτσι, το μόνο πράγμα που χρειάζεται στην αρχή της διαδικασίας είναι απλώς μια ιδέα για την υπάρχουσα «αξιολογική γνώση». Αυτή θα χρησιμοποιηθεί για την ανάδυση της νέας πρακτικής αναφοράς, η οποία κατά την υποδιαδικασία της δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς μπορεί να αναπτυχθεί σε μια μικρο-πρακτική αναφοράς που εξυπηρετεί τις ανάγκες του οργανισμού.

2.6.3.4 Συμπεράσματα για τις πρακτικές αναφοράς κατά τη διαδικασία ανάπτυξης

Οι πρακτικές αναφοράς αποτελούν τη βασική έννοια στη διεργασία της ΣΠ, ανεξάρτητα από τις περιγραφές που προσφέρονται για αυτές· ρητές και τεκμηριωμένες σε έναν ή/και περισσότερους οργανισμούς ή άρρητες και ατεκμηρίωτες. Η συζήτηση για τη φύση τους θεωρείται γενικά σημαντική για την κατανόηση της διεργασίας της ΣΠ και πιο συγκεκριμένα της διαδικασίας της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Ως σημείο αποτελέσματος της ΣΠ διεργασίας εστιάζουν στη δυνατότητα που έχουν να δημιουργούν αξία, ενισχύοντας την αποδοτικότητα των υπάρχουσών υπηρεσιών και διεργασιών. Από την άλλη, ως σημείο εκκίνησης της επικεντρώνονται στη δυνατότητα δημιουργίας αξίας μέσω της ανάπτυξης νέων πλαισίων μέσων και αποτελεσμάτων.

Ανεξάρτητα όμως, από το εάν η πρακτική αναφοράς αποτελεί το σημείο εκκίνησης ή το ρητό ή άρρητο αποτέλεσμα της διεργασίας της ΣΠ, χρειάζεται να αναλογιστούμε τις οντολογικές και επιστημολογικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζονται. Όπως αναφέρεται ανωτέρω, εάν ο benchmarker θεωρεί την πρακτική αναφοράς εξωγενώς παραγόμενη, αυτό σημαίνει ότι πιστεύει πως υπάρχει μόνο ένας πιθανός τρόπος για να εκτελέσει τη ΣΠ. Αυτός είναι η εύρεση της πρακτικής αναφοράς που υπάρχει κάπου εκεί έξω στο περιβάλλον της αγοράς και στη συνέχεια η υιοθέτηση ή η αναλογική προσαρμογή της στο περιβάλλον του οργανισμού. Από την άλλη, ο benchmarker μπορεί να θεωρεί ότι έχει συμμετοχικό ρόλο στην ανάδυση της πρακτικής αναφοράς, ο οποίος διαφέρει από την απλή αναγνώριση των «έτοιμων προς εφαρμογή» πρακτικών αναφορών. Σε αυτήν την περίπτωση οι πρακτικές αναφορές λογίζονται ως το αποτέλεσμα της δράσης τους και όχι ως παράγωγα του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Η Kyrgö (2004) φωτίζει αυτήν την πτυχή, επιχειρηματολογώντας υπέρ της ανάδυσης των πρακτικών αναφορών μέσα από μια διεργασία συνεχούς διαμόρφωσης και ανάπτυξης, η οποία έρχεται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις των «ετομοφόρων» πρακτικών αναφορών. Έτσι, θέτει τα θεμέλια για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές αναφορές αναδύονται και εξελίσσονται από μια απλή ιδέα σε μια καλά τεκμηριωμένη ιδέα.

Επομένως, δύο κυρίαρχες τάσεις διακρίνονται στη βιβλιογραφία: α) η τάση για την αναγνώριση των πρακτικών αναφορών ως αντικειμενικών, η οποία έχει τις ρίζες της στον ρεαλισμό και τον θετικισμό, υποθέτοντας μια προϋπάρχουσα αντικειμενική πραγματικότητα ανεξάρτητη από τις πράξεις των benchmarker και β) η τάση υποκειμενικότητας των πρακτικών αναφορών, που υπογραμμίζει την αναδυόμενη φύση των πρακτικών αναφορών, οι οποίες βρίσκονται σε κατάσταση συνεχούς ανάπτυξης και

αποτελούν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας ΣΠ και όχι τον πρόδρομο αυτής. Όμως, οι ανωτέρω προσεγγίσεις αποτελούν παραδείγματα που εδράζουν σε παραδοσιακούς τρόπους σκέψης, σύμφωνα με τους οποίους ο benchmarker αντιλαμβάνεται τις οργανωσιακές δομές και τη συλλογική δράση ως το σωρευτικό αποτέλεσμα ατομικών αποφάσεων και δράσεων. Από την άλλη, πιο πρόσφατες προσεγγίσεις (βλ. Ojo et al., 2011) αναγνωρίζουν ότι το εξωτερικό περιβάλλον προσφέρει τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές δυνατότητες καθώς και γνώση· στοιχεία που μπορούν να αποτελέσουν εισροή στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς και όχι απλώς υιοθέτηση ή αναλογική προσαρμογή ετοιμοπαράδοτων λύσεων. Η παρούσα μελέτη διαφέρει από τις υπάρχουσες προσεγγίσεις, καθώς θεωρεί ότι ο benchmarker αντιλαμβάνεται το περιβάλλον ως εξωτερικό, ως μέσο πρόσβασης στην αξιολογική γνώση που ενσωματώνεται στις τεκμηριωμένες πρακτικές αναφοράς και λειτουργεί ως ένας κοινωνικός οργανωσιακός δρώντας.

2.6.4 Προκλήσεις στη διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις στη βιβλιογραφία αναφορικά με την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, αποτελούν τροχοπέδη στην ενδελεχή μελέτη της ΣΠ, έχοντας προεκτάσεις και σε άλλα στοιχεία της διεργασίας. Για παράδειγμα, η παραδοσιακή θεωρία που εστιάζει στην εύρεσή τους, υποθέτει ότι οι υπάρχουσες πρακτικές αναφοράς θα ανακαλυφθούν από benchmarker με ιδιαίτερες ικανότητες, οι οποίοι είναι ενήμεροι για την ύπαρξή τους. Αυτή η υπόθεση συμφωνεί με τη θέση ότι η πρότερη γνώση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των benchmarker, οι οποίοι ολοκληρώνουν το έργο τους με τη συγκριτική αξιολόγηση και μέτρηση των υπαρχουσών πρακτικών αναφοράς. Από την άλλη, η προσέγγιση που πρεσβεύει τη δημιουργία τους, εστιάζει το ενδιαφέρον στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, κατά την οποία ενσωματώνεται η συγκριτικά προτυποποιημένη αξιολογική γνώση σε αυτές, κάτω από τις αβέβαιες συνθήκες στις οποίες εκτελείται η διεργασία ΣΠ.

Συνεπώς, η μελέτη της διαδικασίας ανάπτυξης αυτών, εγείρει παράλληλα ερωτήματα σχετικά με τον ρόλο και τη φύση των διαφορετικών στοιχείων της διεργασίας ΣΠ, πέραν των πρακτικών αναφοράς, δηλαδή του benchmarker, του περιβάλλοντος, της ίδιας της διεργασίας και των άλλων αποτελεσμάτων της. Οι Ojo et al. (2011) αναγνωρίζουν αυτά τα στοιχεία στο μοντέλο τους, αποδίδοντας την ανάλογη σημασία σε καθένα από αυτά. Έτσι, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι καθένας που εμπλέκεται στον τομέα της απόδοσης μπορεί να ξεκινάει με τη διαίσθηση ότι η ΣΠ αποτελεί μια αιτία αλλαγής της απόδοσης. Επίσης, μπορεί να ξεκινάει με το γενικό αίσθημα ότι πρέπει να είναι μια διεργασία που γίνεται συνεχώς, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και το όραμα των μελών του οργανισμού αναφορικά με την πρόοδό του. Αυτό θα μπορούσε να συσχετιστεί με την κεντρική ιδέα, ότι από την ώρα που κάνουμε μια άσκηση ΣΠ, διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν πολλά ακόμα που θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε. Πέρα όμως από αυτά τα διαισθητικά στοιχεία της ΣΠ, υπάρχουν κι άλλα στοιχεία που μπορούν να εξεταστούν περαιτέρω. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται οι ανάγκες, τα κίνητρα, οι πεποιθήσεις, οι αξίες, οι επάρκειες/ικανότητες των εμπλεκόμενων στη ΣΠ· δηλαδή η τεχνική αλλά και η άρρητη γνώση εφαρμογής της. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται και οι εξωτερικές συνθήκες, που μας δίνουν πρόσβαση σε πόρους αναγκαίους για την υλοποίησή της, καθώς και οι τρέχουσες συγκυρίες. Συνεπώς, όλα αυτά τα στοιχεία είναι σημαντικά για την έρευνα της διεργασίας της ΣΠ γενικά, και της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς πιο συγκεκριμένα, γιατί συνθέτουν τις αιτιώδεις δυνάμεις τους.

2.6.5 Βασικά συστατικά στοιχεία της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς

Η διαδικασία της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία ως μια εξελικτική διαδικασία που ξεκινάει με τη διερεύνηση των προϋπαρχουσών ιδεών και των διδαγμάτων από την υπάρχουσα αξιολογική γνώση, για να παραχθεί μέσω του benchmarker ένα νέο επίπεδο υιοθέτησης, ανα-

λογικής προσαρμογής ή δημιουργίας πρακτικών αναφοράς. Η απόφαση για την έναρξη της διαδικασίας στηρίζεται στην ανάδυση της αρχικής ιδέας μέσα από την υποδιαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Η διαδικασία συνεχίζεται σε μια φάση εύρεσης, διερεύνησης και αξιολόγησης των σχετικών προϋπαρχουσών πρακτικών αναφοράς, ως αποτέλεσμα της προηγούμενης υποδιαδικασίας. Στη συνέχεια, η αξιολογική γνώση που αποκτήθηκε χρειάζεται να υποστεί μια υποδιαδικασία σύνθεσης και ενσωμάτωσης σε πρακτικές αναφοράς που ανταποκρίνονται στις παρούσες ανάγκες απόδοσης του οργανισμού, προκειμένου να ακολουθήσει η εφαρμογή και η τεκμηρίωση της λειτουργικότητάς τους. Στη βάση της προηγούμενης σχετικής έρευνας των Longbottom (2000), των Buyukozkan και Maire (1998), των Fernandez et al. (2001), των Zairi και Whymark (2000) και της Kyto (2004) συντίθεται το μοντέλο της διεργασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς που παρουσιάζεται κάτωθι.

Το μοντέλο αυτό βρίσκει την υποστήριξη της νεότερης βιβλιογραφίας στη ΣΠ, καθώς αναγνωρίζει ότι η ιδέα για μια νέα πρακτική αναφοράς προηγείται της πραγματικής ανάδυσής της. Έτσι, προσπαθεί να απαντήσει σε ένα σημαντικό ερώτημα που παραμένει αναπάντητο στη βιβλιογραφία: Τι είναι η πρακτική αναφοράς; Είναι το αποτέλεσμα της υποδιαδικασίας διερεύνησης και συγκριτικής αξιολόγησης των υπαρχουσών πρακτικών αναφοράς· δηλαδή μια διαδικασία εξέλιξης από την αρχική ιδέα για τα ορόσημα σε μια τεκμηριωμένη αξιολογική γνώση για αυτά; Ή μήπως η διαδικασία ενσωμάτωσης και αξιοποίησης της πρότερης αξιολογικής γνώσης αποτελεί τη σημαντική αυτή διαδικασία μέσω της οποίας ο benchmarker δημιουργεί τις πρακτικές αναφοράς;

Η πρώτη περίπτωση αφορά περισσότερο την ανάπτυξη μιας υπάρχουσας πρακτικής αναφοράς και την εξέλιξή της σε μια ενδεικτική πρακτική αναφοράς εφαρμόσιμη στο επικείμενο οργανωσιακό περιβάλλον. Η δεύτερη περίπτωση αφορά μια συγκεκριμένη διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας η πρακτική αναφοράς θα αναδυθεί μέσα από τις δραστηριότητες του ατόμου που έλαβε τον ρόλο του benchmarker. Το ανωτέρω μοντέλο συνθέτει τις δύο αυτές πηγές (διερεύνηση-αξιολόγηση και ενσωμάτωση-αξιοποίηση) για τη δημιουργία της πρακτικής αναφοράς και των δράσεων/ενεργειών της διαδικασίας, παρουσιάζοντας τα σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας ανάπτυξης: τον benchmarker, το περιβάλλον και τη διαδικασία. Επίσης, σύμφωνα με την ανωτέρω ανάλυση είναι αμφίβολο ότι μοιράζεται με την παρελθούσα και τρέχουσα βιβλιογραφία την ίδια οντολογική θέση στη διεργασία της ΣΠ γενικά, και της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς συγκεκριμένα.

2.6.6 Συζήτηση επί της οντολογίας, επιστημολογίας και αξιολογίας της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς

Ο οντολογικός ορυμαγδός σχετικά με τις έννοιες που εμπλέκονται στη μελέτη της ΣΠ γενικά και της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς πιο συγκεκριμένα, στέκεται τροχοπέδη στη θεωρητικοποίησή της, καθώς δημιουργεί συγχύσεις σε πολλαπλά επίπεδα. Το ενδιαφέρον της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται κυρίως στην παραδοσιακή εφαρμογή της ΣΠ, η οποία χρειάζεται τη ρητή και τεκμηριωμένη ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς. Στο επίπεδο της αξιολογίας, η συλλογή τέτοιου είδους δεδομένων θεωρείται αποδεκτή προκειμένου αυτά να μείνουν ανεπηρέαστα από τις ανθρώπινες ερμηνείες και προκαταλήψεις, τόσο των ερωτώμενων όσο και των ερευνητών. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος της μέτρησης και ποσοτικοποίησής τους που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη «ελεύθερη αξιών» προσέγγιση, καθώς οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να αλλάξουν την έννοια του ερευνώμενου αντικειμένου. Ωστόσο, πέρα από τη ρητή και τεκμηριωμένη ανάπτυξή τους, υπάρχουν μελέτες που έχουν απευθύνει εμμέσως την αρρητότητά τους (Mann & Kohl, 2010; Adebajo et al., 2010; Adewunmi & Ajayi, 2016), αλλά κανένας δεν έχει επικεντρωθεί άμεσα σε αυτήν. Εξαιρέση αποτελεί η δουλειά των Samuel et al. (2014), οι οποίοι προτείνουν ότι η άτυπη μάθηση των καλών πρακτικών των άλλων προσδιορίζει και την άτυπη ΣΠ.

Σύμφωνα με τους Samuel et al. (2014), η άτυπη μάθηση ορίζεται ως η «άτυπη» απόκτηση γνώσης, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που σχετίζονται με αυτήν. Βέβαια, αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι, ενώ διατείνονται ότι οι σκοποί της άτυπης ΣΠ είναι: α) η συνεχής σύγκριση με τις καλές πρακτικές των άλλων, β) η μάθηση από τους άλλους και γ) η εφαρμογή ή προσαρμογή των καλών πρακτικών (σελ. 69),

ωστόσο στον πίνακα των δραστηριοτήτων της άτυπης ΣΠ (σελ. 73-75) παρουσιάζουν δραστηριότητες που άπτονται μόνο του δεύτερου σκοπού, δηλαδή της μάθησης από τους άλλους. Επιπρόσθετα, στον πίνακα 2 (σελ. 70) διατείνονται ως χαρακτηριστικά της άτυπης μάθησης την προαιρετικότητα της σύγκρισης και εφαρμογής των καλών πρακτικών («comparing work processes with others is optional» και «implementation is optional»). Παράλληλα, δίνουν ατομική διάσταση στην άτυπη μάθηση, παρουσιάζοντάς την ως μια μιμητική διεργασία μάθησης από τα παραδείγματα των άλλων, η οποία αντλεί στοιχεία από τις συμπεριφορικές θεωρίες (Skinner, 1938). Έτσι, όμως, αρνούνται τον συλλογικό/οργανωσιακό χαρακτήρα της μάθησης, δηλαδή της μάθησης των καλών πρακτικών όχι από τους άλλους, αλλά με τους άλλους (learning with others). Συνεπώς, κατά την προσέγγιση των Samuel et al. (2014) η έννοια (conceptual construct) της ΣΠ ανάγεται (περιοριστικά) στην έννοια της μάθησης, παραλείποντας τα στοιχεία της συγκριτικής αξιολόγησης και αξιοποίησης των καλών πρακτικών. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι περισσότεροι οργανισμοί ατύπως μαθαίνουν, καθώς και ότι πέρα από το στάδιο της μάθησης από τους καλύτερους, διακρίνεται επίσης το στάδιο της αποτίμησης και αυτό της δράσης (Freytag & Hollensen, 2001), θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η άτυπη μάθηση δεν μπορεί να θεωρηθεί μια επαρκής εξήγηση της άτυπης ΣΠ.

Η βιβλιογραφία παρουσιάζει έλλειμμα συστηματικών μελετών που εξηγούν το πώς και το γιατί η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς εμπεριέχει και μια άρρητη οπτική, παρά τη σημαντική έρευνα που έχει γίνει σχετικά με: α) τις οικονομικές, θεσμικές και κοινωνικές δυναμικές που επηρεάζουν τη χρήση της ΣΠ στον δημόσιο τομέα (van Helden & Tilemma, 2005; Bowerman & Ball, 2000; Triantafyllou, 2007; Jaekel & Kuhlmann, 2011; Salem, 2007), β) την οντολογία της ΣΠ στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Ojo et al., 2011), γ) τους λόγους που οδηγούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση ανταγωνιστικής ή συνεργατικής συμπεριφοράς (Cox et al., 1997) και δ) τις νέες μεθόδους συνεργασίας ακαδημαϊκών και επαγγελματιών στην έρευνα των καλών πρακτικών (Schiele & Krummacker, 2011). Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο βασικότερος λόγος για την έλλειψη σχετικής γνώσης στη βιβλιογραφία είναι το γεγονός ότι η ΣΠ στηρίζεται κυρίως στο «αξίωμα της επιβίωσης» (Moriarty, 2011), που χαρακτηρίζει τους ιδιωτικούς οργανισμούς, καθώς και στην παρανόηση της έννοιας της αρρητότητας. Με βάση αυτό το αξίωμα, οι benchmarker καλούνται απλώς να μετρήσουν ρητά την απόδοση, προκειμένου να αξιολογήσουν τις επιδόσεις του οργανισμού τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να ενεργήσουν, για να κλείσει το κενό που υπάρχει, μιμούμενοι τη συμπεριφορά των άλλων. Όμως, αυτού του είδους η ανάλυση, πρώτον διεξάγεται σε επίπεδο ιδιωτικού οργανισμού που βασική επιδίωξή του είναι το κέρδος και δεύτερον δεν αναγνωρίζει τη δυνατότητα αιτιώδους επίδρασης της άτυπης ΣΠ στην ΟΑ· δηλαδή του πώς οι πρακτικές αναφοράς αναδύονται με τη βοήθεια της άτυπης ΣΠ, για να δημιουργήσουν την αλλαγή στην ΟΑ. Κι αυτό καθώς οι διεργασίες της ως «ανείπωτες» δεν μπορούν να συζητηθούν, να μετρηθούν και άρα ούτε και να αξιολογηθούν. Έτσι, παραβλέπεται η ικανότητα να συζητηθούν οι εξέχουσες εξειδικευμένες αποδόσεις ως απόρροια της ανάπτυξης των άρρητων πρακτικών αναφοράς, μέχρι αυτές να μετατραπούν σε ρητά μετρήσιμα τεκμήρια (λειτουργικοποίηση). Παρ' όλα αυτά, η προσέγγιση της μέτρησης μπορεί να είναι ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την κατανόηση της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

Η επιχειρηματική, λοιπόν, προσέγγιση της ΣΠ επικεντρώνεται στη ρητή μέτρηση της απόκλισης της απόδοσης από τα καλά παραδείγματα, καθώς αυτό θα βοηθήσει έναν οργανισμό να επιλέξει τεκμηριωμένα εάν θα υιοθετήσει τις καλές πρακτικές που υπάρχουν ή εάν θα δημιουργήσει νέες. Εάν το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι παρόμοιο, τότε ο οργανισμός μπορεί να μεταφέρει από αυτό τις καλές πρακτικές με μικρές προσαρμογές (APQC, 1993). Εάν το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είναι διαφορετικό (διαφορετικοί τομείς για παράδειγμα), τότε ο οργανισμός μπορεί να αφομοιώσει τις κεντρικές ιδέες, στις οποίες στηρίζονται οι καλές πρακτικές, για να παράγει καινοτόμες πρακτικές αναφοράς. Έτσι, η αλλαγή της απόδοσης βάσει των καλών πρακτικών εντός και εκτός τομέα (επιχειρηματική προσέγγιση) συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την επιθυμία σύγκλισης (μίμησης) με το πρότυπο (την καλή πρακτική) που κυριαρχεί. Αυτός ο κίνδυνος του ισομορφισμού αναδύεται, όταν ένας εταίρος ακολουθεί το ορθολογικό πνεύμα της αγοράς και μιμείται τις παραδειγματικές πρακτικές των οργανισμών με υψηλότερη απόδοση, προκειμένου να επιβιώσει στην αγορά (DiMaggio & Powell, 1983). Έτσι, σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση (Moriarty, 2011), για να μετασχηματιστεί η τρέχουσα απόδοση σε παραδειγματική, χρειάζεται η τυπική ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς.

Όμως, το ερώτημα της τυπικότητας της ΣΠ τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, δεν εξετάζεται στην επιχειρηματική προσέγγιση, ούτε και αποτελεί επιλογή στη διερεύνηση των πρακτικών αναφορών. Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην υπόθεση ότι μόνο μέσω της ρητής ΣΠ μπορούμε να μετρήσουμε την επίδραση των πρακτικών αναφορών στην ΟΑ. Επομένως, ο benchmarker, αφού ανακαλύψει τις υπάρχουσες πρακτικές αναφορές, επιλέγει εάν αυτές ταιριάζουν στην περίπτωση του ή χρειάζεται να αναπτύξει νέες και εξηγεί πώς αυτές αλλάζουν την ΟΑ μέσα από τη μέτρηση της επίδρασής τους στην τελευταία (τυπική ΣΠ). Δεν επεκτείνεται, δηλαδή, στην άτυπη ΣΠ, υπό την έννοια της υπέρβασης της μέτρησης, προκειμένου να αξιολογήσει την επίδρασή τους στην ΟΑ. Έτσι, η άτυπη ΣΠ παραμένει δημοφιλής, αλλά όχι τόσο αποτελεσματική, αφού δεν μελετάται (Samuel et al., 2014). Πολύ περισσότερο, η επιχειρηματική προσέγγιση δεν ασχολείται με το πώς η οργανωσιακή απόδοση εξελίσσεται λόγω της άτυπης ΣΠ και δεν μελετά εάν οι benchmarker μπορούν να επιλέξουν μεταξύ του να προσαρμόσουν άτυπα τις υπάρχουσες ή να δημιουργήσουν άτυπα νέες πρακτικές αναφορές. Για παράδειγμα, η επιχειρηματική προσέγγιση μπορεί να εξηγήσει στον δημόσιο τομέα γιατί ένας benchmarker αποφασίζει να προσαρμόσει ή να παράγει νέες πρακτικές αναφορές βάσει της μέτρησης που έχει κάνει. Ωστόσο, δεν μπορεί να εξηγήσει την αλλαγή στην απόδοση λόγω της άτυπης ΣΠ, κατά την οποία οι δρώντες αναπτύσσουν πρακτικές αναφορές στηριζόμενοι σε πολλαπλές και πολλές φορές μη τυπικές πηγές δεδομένων και μεθόδων σύγκρισης. Έτσι, δεδομένου ότι: α) οι ερευνητές γνωρίζουν ότι οι περισσότεροι benchmarker και μεν χρησιμοποιούν την τυπική ΣΠ, αλλά επίσης χρησιμοποιούν κι έναν ανείπωτο (ineffable) τρόπο ανάπτυξης πρακτικών αναφορών και β) της έλλειψης σχετικής θεωρίας και εμπειρικής έρευνας για την άτυπη ανάπτυξη των πρακτικών αναφορών, εύκολα διαπιστώνει κάποιος το εμπειρικό και θεωρητικό κενό που υπάρχει στη βιβλιογραφία.

Το κενό στην άτυπη ανάπτυξη των πρακτικών αναφορών θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι εδράζεται στα οντολογικά και αξιολογικά θεμέλια των πρακτικών αναφορών. Η φύση των πρακτικών αναφορών έχει από καιρό απασχολήσει την ακαδημαϊκή κοινότητα με έντονες διαμάχες μεταξύ της αντικειμενικότητας ή υποκειμενικότητάς τους. Όπως συζητήθηκε ανωτέρω, η αντικειμενική προσέγγιση αντιλαμβάνεται τις πρακτικές αναφορές ως εξωτερικές και ανεξάρτητες από τον εκάστοτε benchmarker, ενώ η υποκειμενική προσέγγιση τις κάνει να εξαρτώνται κάθε φορά από τις ερμηνείες και τις αντιλήψεις του κάθε benchmarker. Με βάση αυτές το τι θεωρείται πρακτική αναφορά για έναν οργανισμό αποτελεί αντικείμενο διαπραγματεύσεως των ενεργειών και καταστάσεων μεταξύ της ομάδας της ΣΠ. Έτσι, λοιπόν, ο τρόπος με τον οποίο θα αποκτήσουμε πρόσβαση στις καλές πρακτικές είτε θα είναι αντικειμενικός είτε εποικοδομητικός.

Κατά τον αντικειμενικό τρόπο προσέγγισης, ο οποίος συναντάται αρκετά συχνά στη βιβλιογραφία της ΣΠ (Camp, 1989; Watson, 1993), το νόημα της καλής πρακτικής ανακαλύπτεται (discover best practices). Συνεπώς, η ΣΠ αποτελεί μια μεθοδολογία, κατά την οποία οι benchmarker ταυτίζονται με την επιχειρηματική αντίληψη της πραγματικότητας, επεξεργάζονται ρητά τα δεδομένα που υπάρχουν και καταλήγουν σε έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα μέσα από τη μέτρηση. Αυτή η προσέγγιση, όπως γίνεται αντιληπτό, ενισχύει τη μάθηση από τους άλλους (μιμητική συμπεριφορά), η οποία αγνοεί το τι συμβαίνει στο μυαλό του benchmarker, σαν αυτός να πρέπει υποχρεωτικά να υπακούει στο κριτήριο του ορθολογισμού και να ακολουθεί ρητά και αντικειμενικά κριτήρια, για να καταλήξει σε κανονιστικές πρακτικές αναφορές (normative best practices). Από την άλλη, η εποικοδομητική προσέγγιση δίνει περισσότερη βαρύτητα στον άνθρωπο και τον τρόπο με τον οποίο αυτός δημιουργεί τις πρακτικές αναφορές, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στα υποκειμενικά νοήματα και τις δράσεις των ατόμων, σύμφωνα με το δικό τους οργανωσιακό πλαίσιο αναφοράς. Έτσι, αναγνωρίζονται οι διαφορετικές αξίες μεταξύ διάφορων ομάδων, οι οποίες αντικατοπτρίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι συμμετέχοντες λειτουργούν και συνεπώς παράγουν τις διαφορετικές ερμηνείες, ως μοναδική πηγή της πραγματικότητας. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει τη μάθηση με τους άλλους, τη συλλογικότητα και την ερμηνεία των διαφορετικών πρακτικών αναφορών που αναδύονται από διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια. Κι αυτό προκειμένου να επάγει (induce) συγκρίσεις μεταξύ διάφορων περιπτώσεων, που θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν τις προτάσεις για τις πρακτικές αναφορές που ταιριάζουν στον οργανισμό τους, χωρίς απαραίτητα αυτό να γίνει με τυπικό τρόπο. Βέβαια, υπάρχει ο κίνδυνος η μη τυπικότητα να επηρεάσει την ερευνητική διεργασία σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αμφισβητηθεί η αξία των ρητών και μετρήσιμων πρακτικών αναφορών και να αναλωθεί η συζήτηση στην

περιγραφή και επαναπεριγραφή τους, σαν να είναι αυτός ο μοναδικός στόχος της έρευνας (μεταμοντέρνα προσέγγιση). Το ζητούμενο που τίθεται σχετικά με τις δύο προσεγγίσεις είναι εάν αυτές μπορούν και συγκεραστούν, για να προσφέρουν μια επίλυση στο πρόβλημα του δυϊσμού που ταλανίζει την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς. Αποτελεί δε μια πρόσκληση για μια εναλλακτική θεωρητική προσέγγιση στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

2.7 Ο κριτικός ρεαλισμός στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς

Η διαδικασία της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς παρουσιάζεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία ως ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο, κατά το οποίο τα συστατικά στοιχεία του και οι ενέργειές του χαρακτηρίζονται από αλληλεπίδραση και πολυπλοκότητα. Ωστόσο, με τη σύγχυση που επικρατεί μεταξύ της οντολογίας και της επιστημολογίας φαίνεται να αποθαρρύνονται οι ερευνητές από τη συνεκτική κατανόηση του τρόπου διαμόρφωσης των πρακτικών αναφοράς και κατ' επέκταση από τη μελέτη της ΣΠ. Στόχος, λοιπόν, της παρούσας εργασίας είναι να υπερβεί αυτό το πρόβλημα, αξιοποιώντας μια εναλλακτική θεωρητική προσέγγιση που είναι γνωστή ως κριτικός ρεαλισμός (Bhaskar, 1978; Archer et al., 1998; Danermark, 2002; Fleetwood & Ackroyd, 2004; Fleetwood, 2005; Edwards et al., 2014). Ο κριτικός ρεαλισμός δίνει έμφαση όχι στα αποτελέσματα της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, αλλά στην ανάλυση των μηχανισμών, των οργανωτικών δομών, των σχέσεων και των δυναμικών μέσα από τους οποίους αυτά αναδύονται. Για να γίνει αυτό, χρήσιμη είναι η συζήτηση των βασικών οντολογικών, επιστημολογικών και αξιολογικών υποθέσεων που διακρίνουν τον κριτικό ρεαλισμό από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, καθώς και την επίδραση που έχουν αυτές οι υποθέσεις στη μεθοδολογία της έρευνας. Επιπρόσθετα, η ανάλυση των κεντρικών εννοιών της μεταθεωρίας του κριτικού ρεαλισμού, όπως η διαφοροποιημένη (differentiated) και διαστρωματωμένη (stratified) κοινωνική πραγματικότητα, οι γενεσιουργοί μηχανισμοί (generative mechanisms), οι αιτιώδεις δυνάμεις (causal powers) και η ανάδυση (emergence), η αιτιότητα και η εξήγησή τους, η δομή και η ανθρώπινη δράση (structure and agency), η επανεπαγωγή (retroduction) και η επεξηγηματική κριτική (judgemental rationality), προσφέρει το εννοιολογικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας, το οποίο θα λειτουργικοποιηθεί στη συνέχεια στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας.

2.7.1 Γενικά στοιχεία για τον κριτικό ρεαλισμό – Ο κριτικός ρεαλισμός στις κοινωνικές επιστήμες και στο μάνατζμεντ

Ο κριτικός ρεαλισμός αποτελεί μια πρόσφατα διατυπωμένη μεταθεωρία, η οποία αναδύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1970 στη Μεγάλη Βρετανία, ως μια εναλλακτική στον θετικισμό και τον ερμηνευτισμό που κυριαρχούσε στις κοινωνικές επιστήμες. Σχετικά πρόσφατα αρχίζει να επηρεάζει τον τομέα του μάνατζμεντ. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ο Lawson (1997) θέτει τις βάσεις στον τομέα της οικονομικής επιστήμης με το σύγγραμμά του «Economics & Reality» και οι Ackroyd και Fleetwood (2000) είναι από τους πρώτους σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων που αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της κριτικορεαλιστικής μεταθεωρίας και την ευρεία εφαρμοσιμότητά της. Κύριος εκφραστής του συγκεκριμένου φιλοσοφικού ρεύματος είναι ο Roy Bhaskar (Bhaskar, 1978), ο οποίος επικρίνει τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων σαν να είναι «κλειστό σύστημα» (προσέγγιση του θετικισμού), αλλά και την ιδέα της εξίσωσης (μείωσης) της πραγματικότητας με την ερμηνεία που δίνουν τα άτομα σε αυτήν (προσέγγιση του ερμηνευτισμού) και προτείνει μια διαφορετική αιτιολόγηση για τη μελέτη των κοινωνικών φαινομένων. Παρά την αιχμηρή κριτική του στις δύο αντιμαχόμενες παραδοσιακές θέσεις, η θεώρησή του καταφέρνει να γεφυρώσει το χάσμα τους, καθώς αποδεικνύει σύμφωνα με τους Edwards et al. (2014: 3) «την ψευδαίσθηση της διάκρισης δύο κόσμων: οι θετικιστές ασχολούνται με νούμερα και γεγονότα και οι κοινωνικοί κονστρουξιονιστές διερευνούν τα συστήματα του νοήματος του κοινωνικού εαυτού». Έτσι, η πραγματικότητα για τον Bhaskar έχει αντικειμενική ύπαρξη και μπορούμε να αποκτήσουμε πρόσβαση

σε αυτήν μέσω των εμπειριών. Η γνώση μας, όμως, για αυτήν δεν προσδιορίζεται από τις εμπειρίες μας, αλλά είναι απλώς ενημερωμένη από τις διάφορες καταστάσεις που βιώνουμε. Επομένως, η κατανόηση της πραγματικότητας περιορίζεται κατ' ανάγκη από τις διάφορες ιστορικές, πολιτιστικές και γλωσσικές περιπτώσεις (Bhaskar, 1978). Η διπλή αυτή αναγνώριση του Bhaskar αποτελεί την καινοτομία της προσέγγισής του, καθώς εστιάζει το ενδιαφέρον της ερευνητικής δραστηριότητας στη σχέση μεταξύ του πραγματικού κόσμου και των εννοιών που έχουμε δημιουργήσει για αυτόν. Η προτεραιότητα που δίνει στη μελέτη της φύσης των πραγμάτων, δηλαδή στην οντολογία τους, προσφέρει μια εναλλακτική στον εμπειρικό ρεαλισμό του Hume. Και αυτό καθώς δεν διερωτάται εάν είναι πραγματικές οι κοινωνικές οντότητες, αλλά με ποιο τρόπο συμβαίνει αυτό, ή αλλιώς «πώς πρέπει να είναι η πραγματικότητα, προκειμένου να είναι εφικτή η ύπαρξή τους» (Bhaskar 1978: 23).

Το πρόβλημα με τον εμπειρικό ρεαλισμό του Hume βρίσκει τις ρίζες του στο πώς προσεγγίζει την έννοια της αιτιότητας και επεκτείνεται στις πρακτικές της επιχειρηματολογίας για την εξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται με αυτήν, δηλαδή την επαγωγική και συνεπαγωγική μέθοδο ανάλυσης. Σύμφωνα με τον Hume (1966), η αιτιότητα αποτελεί μια διανοητική πράξη συσχέτισης μεταξύ των αιτιωδών συμπερασμάτων που εξάγονται από την παρατήρηση του πώς κάτι (ένα γεγονός) επακολουθείται συνεχώς από κάτι άλλο (ένα άλλο γεγονός) κατά τη διάρκεια του χρόνου. Με άλλα λόγια, η αιτιότητα εξισώνεται με τη συνεχή σύζευξη μεταξύ των γεγονότων. Η συγκεκριμένη θέση, όμως, διαπράττει δύο σφάλματα. Αρχικά, συγχέει την οντολογία (τη μελέτη της φύσης μιας οντότητας) με την επιστημολογία (τι γνωρίζουμε για αυτήν την οντότητα), υποθέτοντας ότι όλη η γνώση μπορεί να μειωθεί στην εμπειρία μέσω των αισθήσεων. Κι αυτό μιας και μπορούμε να γνωρίζουμε μόνο ό,τι βιώνουμε και να αιτιολογήσουμε μόνο ό,τι είναι αποτέλεσμα των εντυπώσεων ή των αισθήσεών μας, αγνοώντας οποιοσδήποτε μεταφυσικές έννοιες δεν μπορούμε να αντιληφθούμε μέσω αυτών.

Η επιστημική πλάνη (epistemic fallacy) γίνεται ευκολότερα κατανοητή στον φυσικό κόσμο. Για παράδειγμα, το φαινόμενο του κεραυνού υπάρχει ακόμα κι αν δεν το έχουμε παρατηρήσει. Όμως και στον κοινωνικό κόσμο μπορούμε να διακρίνουμε την πλάνη, όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε τη φύση μιας κοινωνικής οντότητας μέσα από την αντίληψη που έχουμε για αυτήν. Δηλαδή, η φύση μιας κοινωνικής οντότητας εξαρτάται από την εμπειρική γνώση που έχουμε για αυτήν (ιδεαλισμός). Ένα παράδειγμα θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι η μελέτη της φύσης του μανάτζμεντ μέσα μόνο από την καταγραφή των αντιλήψεων όσων το εφαρμόζουν. Σίγουρα αυτό θα μπορούσε να ήταν αποδεκτό εάν ξεκινούσε να υπάρχει τώρα το μανάτζμεντ. Ωστόσο, το μανάτζμεντ έχει διαχρονικότητα, δηλαδή ως έννοια προϋπάρχει των σημερινών μανάτζερ που το εξασκούν και δεν μπορεί τόσο εύκολα να αλλάξει τις δομές του, απλώς και μόνο επειδή καταγράψαμε τις αντιλήψεις των τελευταίων σε μια συγκεκριμένη στιγμή στον χωροχρόνο. Αυτό σημαίνει ότι το μανάτζμεντ υπάρχει ανεξάρτητα από το πώς το αντιλαμβάνεται κάθε μανάτζερ, καθώς εμπεριέχει μηχανισμούς που λειτουργούν ανεξάρτητα από τη γνώση μας για αυτό. Η γνώση που έχουμε, σίγουρα βοηθάει στην ανάπτυξη θεωριών για το μανάτζμεντ, τις οποίες αξιολογούμε ως καλύτερες ή χειρότερες ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο προσεγγίζουν την αμετάβλητη φύση του. Άλλωστε η αντίληψή μας για το μανάτζμεντ από τότε που άρχισε να μελετάται συστηματικά, έχει ενημερωθεί με τη μάθηση, έχει εκπαιδευτεί στο να κάνει παρατηρήσεις για αυτό και πολλές φορές έχει αλλάξει αποδεικνύοντας τα σφάλματα στα οποία είχε υποπέσει παλαιότερα. Επομένως, θα πρέπει να υπάρχει ένας τομέας, όπου τα γεγονότα υφίστανται ανεξάρτητα από το αν έχουν παρατηρηθεί εμπειρικά ή ακόμα κι από το αν υπήρχαν παρατηρητές για αυτά. Συνεπώς, αυτό που δεν έχει βιωθεί μέσω εμπειρίας να μην δεν είναι γνωστό, αλλά δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει κιόλας (Mingers, 2014: 69).

Επιπρόσθετα, για να κατανοηθεί και να εξηγηθεί το αποτέλεσμα των εντυπώσεων ή των αισθήσεων, χρειάζεται να μελετήσουμε και να ανακαλύψουμε τους νόμους που διέπουν τα διάφορα φαινόμενα που το προκαλούν, δηλαδή να ανακαλύψουμε το τυπικό πρότυπο/μοτίβο που διέπει τη λειτουργία τους (Bhaskar, 1978: 12). Κατά τον Sayer (1992: 122) η ανακάλυψη του τυπικού προτύπου είναι εφικτή μόνο στην περίπτωση που «δεν υπάρχει αλλαγή ή ποιοτική διαφοροποίηση» στην υπό μελέτη οντότητα και που ταυτόχρονα η σχέση μεταξύ των εσωτερικών μηχανισμών της κι αυτών του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σταθερή. Τέτοιες συνθήκες, σύμφωνα με τους Danermark et al. (2002), χαρακτηρίζουν ένα κλειστό σύστημα και μπορούν να αναπαραχθούν στο πλαίσιο ενός πειράματος φυσικών επιστημών, όπου ένα σύνολο

παραγόντων περιθωριοποιούνται κατ' οικονομία και διευκολυντικά, για να εξηγήσουν όχι γιατί προκαλεί το α' γεγονός το β', αλλά για να συσχετιστούν τα δύο γεγονότα και να «επιβεβαιωθούν» οι νόμοι που τα διέπουν. Για παράδειγμα, η εφαρμογή της ΣΠ συσχετίζεται με την καλύτερη οργανωσιακή απόδοση, όμως δεν γνωρίζουμε ποιοι είναι οι μηχανισμοί που εξηγούν τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών φαινομένων. Σίγουρα υπάρχουν διάφοροι γνωστοί λόγοι που να εξηγούν γιατί η ΣΠ μπορεί να σχετίζεται με τις επιχειρήσεις υψηλών αποδόσεων, οι οποίοι είναι άσχετοι με τη μεσολάβηση της ΣΠ στην αλλαγή της απόδοσης (μεσολαβούμενη από τη ΣΠ αλλαγή της απόδοσης). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει το ότι οι επιχειρήσεις-ηγέτες έχουν διαθέσιμους πόρους για να εφαρμόσουν τη ΣΠ ή ότι η ΣΠ και η υψηλότερη απόδοση πυροδοτούνται από έναν τρίτο παράγοντα (όπως για παράδειγμα την ευαισθητοποίηση των μάνατζερ σε θέματα ποιότητας και αριστείας) και δεν έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους. Επομένως, αντιλαμβάνεται ο αναγνώστης ότι η εξαγωγή συμπερασμάτων για το πώς η ΣΠ και η ΟΑ σχετίζονται, δεν μπορεί να στηριχθεί απλώς στην περιγραφή των σχέσεων μεταξύ τους, παραβλέποντας το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο αυτές ενεργοποιούνται. Χρειάζεται, δηλαδή, η περαιτέρω διερεύνηση των απλών συσχετίσεων γεγονότων για να εξηγήσει τη λειτουργία τους, καθώς τέτοια φαινόμενα, όπως και όσα άπτονται του κοινωνικού κόσμου, είναι εκτεθειμένα σε ένα ανοιχτό σύστημα περίπλοκων επιδράσεων, το οποίο μπορεί να αλλάξει χωροχρονικά και συχνά με απρόσμενους τρόπους. Συνεπώς, η μελέτη ενός ανοιχτού συστήματος σαν να είναι κλειστό διαπράττει το σφάλμα της ενεργειοκρατίας (fallacy of actualism) και καθιστά προβληματική την εξήγηση τού γιατί κάτι συμβαίνει, καθώς μπορεί να φτάσει μόνο μέχρι τη γενίκευση των εμπειρικών κανονικοτήτων, αλλά όχι μέχρι την προσέγγιση των αιτιών που τις διέπουν.

2.7.2 Οι βασικές οντολογικές, επιστημολογικές, μεθοδολογικές και αξιολογικές διαφορές του κριτικού ρεαλισμού με τις κυρίαρχες φιλοσοφικές προσεγγίσεις

Τις περισσότερες φορές οι επιστημονικές διαμάχες στηρίζονται σε θέματα που σπάνια συζητούνται στη βιβλιογραφία, όπως για παράδειγμα αυτά που αφορούν τη φιλοσοφία της επιστήμης. Για να γίνουν κατανοητές οι διαμάχες, κρίνεται σκόπιμη η σύντομη αναδρομή στις οντολογικές, επιστημολογικές, μεθοδολογικές και αξιολογικές διαφορές των κυρίαρχων παραδειγμάτων στις κοινωνικές επιστήμες και ως εκ τούτου στο μάνατζμεντ.

Αναφορικά με τις προσεγγίσεις για τη φύση της πραγματικότητας (οντολογία) το ερώτημα που ανακύπτει είναι εάν η ιδέα της ύπαρξης των οργανωσιακών οντοτήτων, όπως για παράδειγμα ενός οργανισμού ή μιας οργάνωσης, είναι ανεξάρτητη από το τι θεωρούν οι δρώντες για αυτήν, δηλαδή ανεξάρτητη από τα μέλη του. Σύμφωνα με την προσέγγιση του θετικισμού, η ιδέα για τη φύση της οργάνωσης δεν έχει σχέση με το τι θεωρούν τα μέλη της για αυτήν, βρίσκεται δηλαδή έξω από την αντίληψή τους. Η πραγματικότητα είναι προκαθορισμένη, αντικειμενική και καθολική για όλους και τόσο τα κοινωνικά όσο και τα φυσικά φαινόμενα μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά. Από την άλλη, κατά την ερμηνευτική προσέγγιση οι άνθρωποι διαφέρουν από τα φυσικά φαινόμενα λόγω της ικανότητάς τους να δημιουργούν συνεχώς νοήματα. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανωσιακές οντότητες, υπάρχουν γιατί οι άνθρωποι τις κατασκευάζουν ομαδικά και επομένως δεν μπορεί να έχουν μόνο μια αληθή φύση, αλλά είναι πλούσιες και πολύπλοκες. Η κατασκευή τους είναι το αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων και συμφωνιών και απεικονίζει τα διαφορετικά νοήματα των δρώντων που ρέουν κατά τη διάρκεια των διάφορων οργανωσιακών διεργασιών, εμπειριών και πρακτικών. Επομένως, οι ερμηνείες των διαφορετικών δρώντων με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο, κουλτούρα ή/και γλώσσα θέτουν τις βάσεις για την ύπαρξη πολλαπλών φύσεων (πραγματικότητων). Ακόμη παραπέρα, η ακραία υποκειμενικότητα (μεταμοντερνισμός) απορρίπτει τελείως την ιδέα της αιώνιας αλήθειας και της αντικειμενικής πραγματικότητας. Αντιθέτως, αποδέχεται ότι η ιδέα για τη φύση των οργανωσιακών οντοτήτων είναι συμβολική, ονομαστική και χαοτική, χαρακτηριζόμενη από διαρκή αλλαγή. Αναδύεται δε η φύση μέσα από τον διάλογο που χαρακτηρίζει τις σχέσεις εξουσίας, ο οποίος και καθορίζει με συλλογικές διαδικασίες ποιο είναι το βέλτιστο για το συγκεκριμένο χρονικό σημείο, δηλαδή

πώς επιθυμούμε να γίνει η φύση των οργανωσιακών οντοτήτων κάθε φορά. Έτσι, κάποιες συζητήσεις μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επιρροή από άλλες και κάποιες θέσεις μπορεί να είναι περισσότερο καταπιεσμένες έναντι άλλων.

Μια συνδυαστική προσέγγιση των ανωτέρω αποτελεί η τοποθέτηση του πραγματισμού, η οποία συνδέει μεν την αλήθεια με τη φύση των πραγμάτων (πραγματικότητα), αλλά τις θεωρεί ως ανεξάρτητες μεταξύ τους έννοιες. Η αλήθεια για τους πραγματιστές έχει τον λειτουργικό χαρακτήρα μιας διεργασίας και μπορεί να βρεθεί στις λύσεις των προβλημάτων. Ανάλογα με τις εμπειρίες και τις πεποιθήσεις μας μπορούμε να έχουμε πολλαπλές αλήθειες, οι οποίες αναθεωρούνται στον δρόμο προσέγγισης του βέλτιστου αποτελέσματος για τις δεδομένες συνθήκες. Στο θέμα της φύσης των πραγμάτων (πραγματικότητα) οι απόψεις μεταξύ των πραγματιστών δίστανται. Ο Pierce συναινεί με τη ρεαλιστική προσέγγιση, κατά την οποία η πραγματικότητα είναι αντικειμενική και ανεξάρτητη από την ανθρώπινη σκέψη, μερικώς γνωστή αλλά ικανή σταδιακά να κατανοηθεί μέσω της λογικής και της επιστήμης. Ο James, από την άλλη, αποδέχεται τις πολλαπλές φύσεις της πραγματικότητας που κατασκευάζονται από τις ανθρώπινες ιδέες και εμπειρίες. Οι Pierce και James αποτελούν μόνο δύο αποκλίνοντα παραδείγματα οντολογίας από τα διάφορα που χαρακτηρίζουν τον χώρο των πραγματιστών.

Τέλος, οι κριτικοί ρεαλιστές συναινούν με τους θετικιστές ότι η πραγματικότητα είναι αντικειμενική, εξωτερική και ανεξάρτητη από την ανθρώπινη σκέψη. Προσθέτουν, όμως, ότι είναι επίσης διαφοροποιημένη και διαστρωματοποιημένη, υπερβαίνοντας έτσι τον εμπειρικό, απλοϊκό, αφελή ρεαλισμό των θετικιστών (βλ. *transdental realism*). Η διαφοροποίηση υποστηρίζει την ύπαρξη τριών διακριτών τομέων: του εμπειρικού, των δρώμενων και του πραγματικού. Σύμφωνα με τον Bhaskar (1978) αυτοί οι τομείς συνδέονται μεταξύ τους με τον εξής τρόπο. Στον τομέα του πραγματικού εδράζουν οι υποκείμενες δομές και οι γενεσιουργοί μηχανισμοί, οι οποίοι παράγουν διάφορα μοντέλα συμβάντων που χαρακτηρίζουν τον τομέα των δρώμενων, τα οποία παρατηρούνται ή βιώνονται στον εμπειρικό τομέα. Η διάκρισή τους επιτρέπει, κατά τους υποστηρικτές του κριτικού ρεαλισμού (Archer et al., 1998), τη μελέτη των οργανωσιακών φαινομένων μέσα από την έρευνα, όχι μόνο των παρατηρήσεων και των εμπειριών των ατόμων, οι οποίες υφίστανται επειδή έχουν παρατηρηθεί στον εμπειρικό τομέα και εξαρτώνται πάντοτε από το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνουν χώρα (είναι δηλαδή ενδεχόμενες), αλλά και από τη διερεύνηση των υποκείμενων δομών και γενεσιουργών μηχανισμών, οι οποίοι εδράζουν στον τομέα του πραγματικού και ευθύνονται για την παραγωγή των διάφορων μοτίβων συμβάντων (*patterns of events*) που εκδηλώνονται στον τομέα των δρώμενων. Άρα, η εξήγηση των παρατηρούμενων ή εμπειρικών αποτελεσμάτων, δεν μπορεί να εξαντληθεί απλώς στην αναφορά ή στην περιγραφή του μοντέλου που συνδέεται με αυτά, αλλά χρειάζεται να εστιάσει στην αιτία που παράγει τόσο τα αποτελέσματα όσο και τα συναφή με αυτή μοντέλα. Επιπρόσθετα, η διαστρωμάτωση αφορά ακόμη ένα στοιχείο της κριτικορεαλιστικής οντολογίας. Σύμφωνα με αυτήν, η πραγματικότητα είναι οργανωμένη ιεραρχικά σε διάφορα επίπεδα/στρώματα και τα διαφορετικά είδη υποκείμενων δομών, που εντοπίζονται σε αυτά, φέρουν αναδυόμενες δυνάμεις που δεν μπορούν να περιοριστούν σε αυτές των συστατικών μερών τους (Bhaskar, 1978). Έτσι, για παράδειγμα οι ιδιότητες που διακρίνουν μια οργάνωση διαφέρουν από αυτές που διακρίνουν τα άτομα που την αποτελούν. Συμπερασματικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο κριτικός ρεαλισμός προσφέρει το οντολογικό βάθος που απουσιάζει από τις αντικειμενικές και υποκειμενικές παραδοσιακές προσεγγίσεις ή τον μέχρι πρότινος συνδυασμό τους. Εκθέτει, μάλιστα, τη σύγκυση μεταξύ των τομέων και στρωμάτων της πραγματικότητας που περιορίζουν τη μελέτη των αιτιών των οργανωσιακών φαινομένων και συνεπώς της αλήθειας, υπό την έννοια της περιγραφής της ιδέας του πραγματικού και όχι της ανταπόκρισης σε αυτό.

Το ερώτημα σχετικά με το «πώς μπορούμε να γνωρίζουμε για αυτήν την πραγματικότητα» (επιστημολογία), δηλαδή η φύση της γνώσης που αποκτάται από τη μελέτη της πραγματικότητας, καθώς και τα κριτήρια που την καθιστούν αποδεκτή, έγκυρη, θεμιτή και διαφορετική από την απλή γνώμη (δόξα), έλκει διάφορες απαντήσεις μεταξύ των διάφορων προσεγγίσεων, ήτοι του θετικισμού, ερμηνευτισμού, μεταμορφοτισμού, πραγματισμού και κριτικού ρεαλισμού.

Αποδεκτή γνώση για τους θετικιστές είναι αυτή που παράγεται μέσω της παρατήρησης και της μέτρησης γεγονότων και κανονικοτήτων που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Οι ερευνητές συλλέγουν μεγάλο όγκο δεδομένων, προκειμένου να εντοπίσουν αιτιώδεις σχέσεις με τη βοήθεια εμπειρικών

δοκιμών και επιβεβαίωσης υποθέσεων. Τα πρότυπα/μοτίβα/μοντέλα που συναντώνται, συχνά αναλύονται στατιστικά με σκοπό την απόδειξη νομοτελειακών εμπειρικών γενικεύσεων (law-like empirical generalizations) που θα προσφέρουν στους θετικιστές τη δυνατότητα να εξηγήσουν τα γεγονότα και τις συμπεριφορές με πρόθεση να τα προβλέψουν. Η συγκεκριμένη προσέγγιση εδράζεται στη θεώρηση του Hume για την αιτιότητα (βλ. ανωτέρω), σύμφωνα με την οποία η αιτιότητα εξισώνεται με τη συσχέτιση. Επιπρόσθετα, ακολουθεί τον συλλογισμό του Hempel, κατά τον οποίο η επαρκής εξήγηση ενός φαινομένου στοιχειοθετεί την πρόβλεψη εμφάνισής του. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι στις φυσικές επιστήμες η πρόβλεψη ενδέχεται να είναι επιτυχής, αλλά δεδομένης της πολυπλοκότητας της κοινωνικής και κατ' επέκταση της οργανωσιακής πραγματικότητας κάτι τέτοιο θα ήταν δύσκολο. Επομένως, δεν μπορούμε με ακρίβεια να προβλέψουμε μια οικονομική κατάρρευση, παρά μόνο να βιώσουμε ό,τι συμβαίνει και έπειτα να διερευνήσουμε τις αιτίες της.

Κατά την ερμηνευτική προσέγγιση, οι άνθρωποι διαφέρουν από τα φυσικά φαινόμενα χάρη στην ικανότητα δημιουργίας νοημάτων που τους χαρακτηρίζει. Το νόημα εξισώνεται με την αλήθεια. Θεωρείται ότι αναδύεται από την αλληλεπίδραση του υποκειμένου με το αντικείμενο και εντοπίζεται στη γλώσσα. Το νόημα αποτελεί το κέντρο του ενδιαφέροντος των εκάστοτε μελετών, καθώς δίνει τη δυνατότητα για την ερμηνεία διαφορετικών οργανωσιακών πραγματικοτήτων, που αναδύονται από διαφορετικές γλώσσες, κουλτούρες και ιστορίες. Η ερμηνεία βοηθάει τους ερευνητές να κατανοήσουν την ανθρώπινη δράση και συμπεριφορά εξηγώντας αυτήν και τις επιδράσεις της. Μέσα από την παρατήρησή του ο ερευνητής επηρεάζει αυτό που παρατηρείται και μπαίνοντας στη θέση του υποκειμένου μελέτης, στοχεύει να την εξηγήσει και να την κατανοήσει. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχει πρόθεση να λάβει υπόψη του οποιαδήποτε εξωτερικά στοιχεία δεν έχουν νόημα για τους εμπλεκόμενους στα υπό μελέτη οργανωσιακά φαινόμενα. Επομένως, η εξήγηση των μοτίβων (μοντέλων) του νοήματος γίνεται σύμφωνα με το εκάστοτε υποκειμενικό σημείο αναφοράς του δρώντα, μέσα στο οποίο η ερμηνευτική προσέγγιση ψάχνει για εύλογους λόγους. Ωστόσο, αυτοί οι εύλογοι λόγοι διαφέρουν από τις αιτίες της δράσης και ταυτίζονται απλώς με τις συμβατικές ιδιαιτερότητες αυτής. Επιπρόσθετα, η εμπειρική γενίκευση (Tsang, 2017) γίνεται ασύμβατη με την ερμηνευτική προσέγγιση, επειδή υποθάλλει την ομογενοποίηση και περιορίζει την πλούσια και συνεχώς μεταβαλλόμενη οργανωσιακή πραγματικότητα σε μια μοναδική αρχή. Εναλλακτικά, πιο αποδεκτές είναι οι αναλογίες μεταξύ των περιπτώσεων κατά τις οποίες οι ερευνητές κάνουν (induce) συγκρίσεις μεταξύ περιπτώσεων που στηρίζονται σε παρόμοιες θεωρητικές έννοιες και έπειτα αναπτύσσουν πιθανές προτάσεις. Αναφορικά με τη θεωρητική «γενίκευση», η ερμηνευτική τοποθέτηση πρεσβεύει ότι εξάγει από τα δεδομένα τις αναγκαίες σχέσεις που σχετίζονται με γενικές έννοιες (Tsang, 2017). Η θέση αυτή διαφέρει από τη στατιστική και αξιωματική γενίκευση, υπό την έννοια ότι οι ερευνητές προτίθενται να προβάλλουν την εικόνα ολόκληρης της κοινωνίας μέσα από τις περιπτώσεις του μικρο-επιπέδου (συγκεκριμένες εξατομικευμένες περιπτώσεις).

Οι πιο δημοφιλείς μεταμοντερνιστικές θέσεις υποστηρίζουν μια κοινωνικά υποκειμενική επιστημολογία. Σύμφωνα με αυτήν το νόημα είναι κοινωνικά κατασκευασμένο, εξαρτάται κάθε φορά από τα ενδεχόμενα και τις περιπτώσεις και επιβάλλεται στα φαινόμενα από τους δρώντες. Υπό αυτήν την οπτική η πρόσβαση στην πραγματικότητα υφίσταται μέσω της γλώσσας που χρησιμοποιείται στις ερευνητικές αναφορές, η οποία εξηγεί τα νοήματα των υποκειμενικών κατανοήσεων των δρώντων (Bryman, 2012). Η πολλαπλότητα και η ποικιλότητα που αναγνωρίζεται με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, πρεσβεύει την πληθώρα των τοπικών πραγματικοτήτων και εξηγήσεων. Συνεπώς, άρει οποιαδήποτε αποδεκτά θεμέλια υπάρχουν για τη γνώση, όπως οι κυρίαρχες ιδεολογίες, συζητήσεις, θεσμοί και πρακτικές (Alvesson & Deetz, 2000). Αμφισβητώντας την αποδεκτή γνώση, οι μεταμοντερνιστές προσπαθούν να φωτίσουν τις περιθωριοποιημένες τοποθετήσεις, καθώς και τις πηγές τους, που έχουν παραληφθεί από την επιστήμη μέχρι στιγμής. Η ενίσχυση της κατανόησης της τοπικότητας αποτελεί τον βασικότερο στόχο των μεταμοντερνιστών και επομένως η ανάπτυξη γενικευμένων επιστημικών προτύπων και οι εμπειρικές γενικεύσεις απορρίπτονται. Επιπρόσθετα, η μεταμοντέρνα σκέψη εντοπίζει τις αιτίες των κοινωνικών οντοτήτων όχι μέσα σε αυτά, αλλά στις σχέσεις μεταξύ αυτών, λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου κόσμου. Συνεπώς, οι αιτίες συγχέονται με τις εξηγήσεις/λόγους που κατασκευάζουν ή ανασκευάζουν οι διάφορες τοποθετήσεις.

Για τους πραγματιστές το νόημα αναδύεται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων και έτσι το ενδιαφέρον τους προσανατολίζεται στην ανθρώπινη δράση, η οποία επιδρά στον συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο (κοινωνικός κονστρουκτιβισμός). Ενδιαφέρουσα είναι για αυτούς η χρησιμότητα της γνώσης που επικουρεί τη δράση και επιλύει τα πρακτικά προβλήματα σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα, με στόχο την ενημέρωση των μελλοντικών πρακτικών. Επομένως, η διεξαγωγή της έρευνας με πιο αντικειμενικό ή υποκειμενικό τρόπο εξαρτάται από το ερευνητικό πρόβλημα και τα ερευνητικά ερωτήματα. Υπό αυτήν τη θεώρηση, η γνώση παίρνει τον ρόλο ενός πολυεργαλείου που επικουρεί την επιτυχή αντιμετώπιση της πραγματικότητας παρά την αναπαράστασή της. Οι πραγματιστές λαμβάνουν ενεργό ρόλο στην έρευνα και συχνά χρησιμοποιούν την απαγωγή (abduction), για να εξάγουν την καλύτερη εξήγηση ενός ερευνητικού προβλήματος, συνδυάζοντας τόσο τη λογική όσο και τη δημιουργικότητά τους. Στη συνέχεια, επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις που έχουν αναπτύξει αξιολογώντας τις πρακτικές επιδράσεις τους. Με αυτόν τον τρόπο η προσέγγιση της αιτιότητας λαμβάνει εμπειρική χροιά, καθώς οποιεσδήποτε ιδιότητες (παρατηρούμενες και μη) συμπεραίνονται, πρέπει να εκδηλωθούν στην πράξη για να εξεταστεί η αποτελεσματικότητά τους. Συνεπώς, οι εξηγήσεις που προσφέρονται από τους ερευνητές, πρέπει να στηρίζονται στο να προσδιορίζουν μια πρακτική παρέμβαση και τα αποτελέσματα αυτής. Αυτά προκύπτουν από την εφαρμογή της και τη σύγκριση μεταξύ των προσδοκώμενων και των πραγματοποιημένων αποτελεσμάτων της. Αναφορικά με τη γενίκευση, ούτε η εμπειρική αλλά ούτε και η θεωρητική γενίκευση ικανοποιούν τον πραγματισμό. Αντιθέτως και πιθανώς λόγω του μοναδικού πλαισίου αναφοράς, στο οποίο λειτουργεί κάθε περίπτωση, οι εξηγήσεις είναι ενημερωμένες από αυτό χωροχρονικά και επομένως δεν ενδιαφέρουν οι εμπειρικές γενικεύσεις. Έτσι, οι πραγματιστές χρησιμοποιούν την εξαγωγή συμπερασμάτων, που στηρίζεται σε αναλογίες, συγκρίνοντας εμπειρικά ένα πλαίσιο με ένα άλλο. Η απόρριψη, ωστόσο, των εμπειρικών γενικεύσεων εγείρει ανησυχίες για τη λογικότητα ανάπτυξης εξηγήσεων μεταξύ μεταβλητών, καθώς μια βασική λειτουργία της θεωρίας είναι η εξήγηση των εμπειρικών φαινομένων.

Οι κριτικορεαλιστές μελετούν τα οργανωσιακά φαινόμενα σε ένα ανοιχτό σύστημα, με τη μεσολάβηση της δικής τους οπτικής στην εξήγησή τους. Επίσης, λαμβάνουν υπόψη τα νοήματα που προσδίδουν σε αυτά οι οργανωσιακοί δρώντες, τα οποία είναι ενημερωμένα με τις πολιτιστικές και ιστορικές ιδιαιτερότητές τους (των δρώντων). Έτσι, το πλαίσιο (context) στο οποίο διαδραματίζονται τα φαινόμενα, αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης στον κόσμο του πραγματικού. Αυτή η πρόσβαση, οι ισχυρισμοί δηλαδή περί γνώσης, είναι αμφισβητήσιμη και αναθεωρήσιμη, ανοιχτή προς οποιαδήποτε κριτική και βελτίωση. Και αυτό καθώς ενδέχεται να υπάρχουν καλύτερες προσεγγίσεις της πραγματικότητας, δηλαδή μια δικαιολογημένη βάση για την προτίμηση μιας θεωρίας έναντι μιας άλλης. Εξαιρετική σημασία στη μελέτη των οργανωσιακών φαινομένων αποκτούν οι δομές και οι μηχανισμοί που σχετίζονται με αυτά, καθώς αποτελούν την αιτία πυροδότησης των διάφορων γεγονότων, τα οποία ενδέχεται να είναι παρατηρήσιμα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Δηλαδή, στόχος της επιστημονικής έρευνας είναι η μελέτη των δομών και των μηχανισμών που προκαλούν τα εμπειρικά γεγονότα και όχι η μελέτη των εμπειρικών γεγονότων αυτών καθ αυτών. Για να αποκτήσουν γνώση οι ερευνητές σχετικά με το τι προκάλεσε το φαινόμενο, δηλαδή για να συλλάβουν τις αιτιώδεις σχέσεις που επηρεάζουν όσα παρατηρούνται, συλλέγουν εμπειρικά δεδομένα που συνδέουν τις εισροές (δομές και μηχανισμούς) με τις εκροές του (αποτελέσματα) και αναπτύσσουν αιτιώδεις εξηγήσεις. Αυτές είναι θεωρητικά και εννοιολογικά ενημερωμένες, στηριζόμενες συνήθως σε πολλαπλούς θεωρητικούς φακούς έρευνας. Οι κριτικορεαλιστές πρεσβεύουν ότι οι εξηγήσεις ή αλλιώς οι ερμηνείες που προσφέρονται από τους ερευνητές, μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους, αλλά οι αιτίες όπως και οι αλληλεπιδράσεις τους είναι μοναδικές για κάθε φαινόμενο. Τα τελευταία χαρακτηρίζονται ως μη παρατηρούμενα στοιχεία και σε αυτά εστιάζει το ενδιαφέρον της γενίκευσης, που όμως για τους κριτικορεαλιστές διαφέρει από τη σταθερή σύζευξη γεγονότων ή από την αναλυτική γενίκευση μέσω της επαναληψιμότητας των εμπειριών. Αντιθέτως, ο κριτικός ρεαλισμός συναινεί με τη γενίκευση των θεωρητικών δηλώσεων (Montano & Szmigin στο Edwards et al., 2014: 18), οι οποίες αναδύονται μέσα από την επανεπαγωγική (retroductive) συλλογιστική, για να εντοπίσει τις χωροχρονικά διαρκείς σχέσεις μεταξύ των οργανωσιακών οντοτήτων, οι οποίες τείνουν να παράγουν παρόμοια αποτελέσματα του φαινομένου σε διαφορετικά πλαίσια.

Πέρα από την οντολογία και την επιστημολογία ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρόλος των αξιών (axiology) στην επιστημονική έρευνα μέσα από τα διάφορα φιλοσοφικά ρεύματα. Κατά τον θετικισμό και τον εμπειρισμό, οι ερμηνείες των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν καθίστανται ικανές να αλλάξουν τη φύση των ερευνώμενων αντικειμένων. Επομένως, η μελέτη των τελευταίων οφείλει να γίνεται μέσα από την ουδέτερη πρόσβαση που έχουμε σε αυτά, δηλαδή οφείλει να είναι ελεύθερη αξιών. Άρα, η συλλογή δεδομένων και γεγονότων επιβάλλεται να μένει ανεπηρέαστη από την ανθρώπινη ερμηνεία και τις προκαταλήψεις, παραλείποντας οποιεσδήποτε αξίες από την έρευνα. Ακόμα και οι ίδιοι οι ερευνητές προσπαθούν να απέχουν όσο περισσότερο γίνεται από την έρευνα, προκειμένου να αποφύγουν οποιαδήποτε επιβολή προσωπικών προκαταλήψεων στα ευρήματά τους (Crotty, 1998). Έτσι, καταφεύγουν στη μέτρηση και την ποσοτικοποίηση. Σε αντίθεση με τη συγκεκριμένη παράδοση έρχεται η ερμηνευτική προσέγγιση, κατά την οποία αυτό που θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ότι έχει σημασία, αλληλοσυνδέεται με την ερευνητική διαδικασία (Guba & Lincoln, 1994). Έτσι, αναγνωρίζονται οι διαφορετικές αξίες μεταξύ διαφορετικών ομάδων και οι ανταγωνιστικές ερμηνείες τους, οι οποίες σκιαγραφούν το πλαίσιο στο οποίο ζουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Ακόμα και ο ερευνητής αποτελεί μέρος αυτής της έρευνας, υπό την οπτική ότι «βλέπει τον κόσμο μέσα από τα μάτια» των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι υποκειμενικές ερμηνείες που προβάλλονται στα αποτελέσματα γίνονται αποδεκτές ως αξιολογικές συνεισφορές και ολόκληρο το ερευνητικό πρόγραμμα διαποτίζεται από τις αξίες των συμμετεχόντων, οι οποίοι θεωρούνται ως η μοναδική πηγή γνώσης της πραγματικότητας. Από την άλλη, η μεταμοντέρνα προσέγγιση αναγνωρίζει τη σημασία των αξιών που αναδύονται από τις σχέσεις εξουσίας και τις πολιτικοποιεί. Οι δημόσιες συζητήσεις όχι μόνο επηρεάζουν την ερευνητική διαδικασία, αλλά και τις αξίες των ερευνητικών υποκειμένων καθώς και του ερευνητή. Ο τελευταίος λαμβάνει τον ρόλο του διευκολυντή στη διαδικασία χειραφέτησης, κατά την οποία φωτίζονται οι περιθωριοποιημένες αξίες των καταπιεσμένων ομάδων, πρεσβεύοντας ότι και αυτές έχουν θέση στον κόσμο μας. Άλλωστε, για τους μεταμοντερνιστές η ηθική είναι προσωπική υπόθεση και καμία αξία δεν είναι καλύτερη ή ανώτερη κάποιας άλλης (όλες δηλαδή είναι ίσες), καθώς δεν υπάρχει συμφωνία στον δημόσιο διάλογο για τις βασικές αξίες. Έτσι, υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία (ετερογένεια) αξιών ως παράγωγο μιας σειράς συζητήσεων, που στόχο έχει να τις περιγράψει και να τις επαναπεριγράψει κατά βούληση.

Προχωρώντας παραπέρα, οι πραγματιστές θεωρούν ότι οι αξίες δεν είναι σταθερές ούτε και διαρκείς και εάν μπορεί η χρησιμότητά τους να αποδειχθεί στην πράξη, τότε αποτελούν ένα μέσο για τη δημιουργία γνώσης. Υπό αυτό το πρίσμα, ο ερευνητής αναγνωρίζει ότι οι αξίες, όπως και η κουλτούρα, αλλάζουν σύμφωνα με τις χωροχρονικές συνθήκες που επικρατούν και έτσι βρίσκονται υπό διαρκή αναθεώρηση. Ο πραγματισμός προσφέρει τη δυνατότητα συζήτησης και κριτικής εξέτασης της εφαρμογής των αξιών του ερευνητή και των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, προκειμένου να αναπτυχθούν κοινά νοήματα τα οποία χρησιμεύουν στην αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Τέλος, οι κριτικορεαλιστές αρνούνται την ουδέτερη πρόσβαση στον κόσμο (Sayer, 2000), θεωρούν ότι η έρευνα είναι κοινωνικά οριοθετημένη και ότι οι αξίες έχουν επικουρικό ρόλο σε αυτήν. Ως αποτέλεσμα αυτών των υποθέσεων, οι ερευνητές έχουν επίγνωση του πολιτιστικού προσανατολισμού τους και προσπαθούν να είναι όσο πιο αντικειμενικοί γίνεται, ελέγχοντας συνειδητά τις προκαταλήψεις τους. Οι αξίες τους διαχέονται στην έρευνα από τα αρχικά στάδιά της, από την επιλογή θέματος μέχρι την ανάλυση και τη συγγραφή. Επιπρόσθετα, οι αξίες των συμμετεχόντων ενημερώνουν την έρευνα αλλά με κριτικό τρόπο, καθώς ως κοινωνικοί δρώντες ενδέχεται να έχουν εσφαλμένη αντίληψη για τα ερευνητικά αντικείμενα υπό μελέτη. Σε αυτό το πλαίσιο οι δρώντες μπορούν να διαμορφώσουν τη νέα γνώση και η έρευνα λαμβάνει χειραφετητικό ρόλο με σκοπό τη βελτίωση της ζωής αυτών.

Οι οντολογικές, επιστημολογικές και αξιολογικές υποθέσεις έχουν σημαντική επίδραση στη στρατηγική που θα ακολουθηθεί ο ερευνητής και στις συγκεκριμένες μεθόδους συλλογής και ανάλυσης δεδομένων που θα επιλέξει. Κι αυτό προκειμένου να ανταποκριθεί στους σκοπούς ή να απαντήσει στα ερωτήματα της έρευνας με επιτυχία, δηλαδή συνεισφέροντας νέα γνώση για την πραγματικότητα με τεκμηριωμένο τρόπο (καθιέρωση έγκυρων δηλώσεων). Οι θετικιστές ενδιαφέρονται κυρίως να διερευνήσουν και να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά ή τις συνήθειες (κανονικότητες) ενός πληθυσμού, ομάδας ή φαινομένου. Πιο αναλυτικά, να ερευνήσουν ποια είναι τα κυρίαρχα μοτίβα που παρατηρούνται, γιατί υπάρχουν, σε

ποιο βαθμό έχουν αλλάξει κατά τη διάρκεια του χρόνου και ποιες είναι οι επιδράσεις αυτών των αλλαγών (Blaike, 2009). Για να το κάνουν αυτό, αρχικά αποφεύγουν τις υποθέσεις σχετικά με το τι συμβαίνει, καθώς η ερμηνεία μπορεί να οδηγήσει σε στρεβλώσεις. Στη συνέχεια, περιορίζουν τον κόσμο σε παρατηρούμενα γεγονότα και με τη χρήση τυποποιημένων μέτρων συγκρίνουν τις περιπτώσεις μεταξύ τους για να βρουν συσχετίσεις. Συνήθως, χρησιμοποιούν έρευνα πεδίου για τη συλλογή δεδομένων, κατασκευάζοντας ένα ερωτηματολόγιο που μεταφράζεται στη γλώσσα των δρώντων. Τα ατομικά αποτελέσματα των ερωτηματολογίων συσσωρεύονται αθροιστικά προκειμένου να προσδιοριστούν οι ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των γεγονότων (επαρκή τεκμήρια κανονικότητας) και να παραχθούν επαγωγικά γενικεύσεις (induction). Αυτό θεωρούν οι θετικιστές ότι θα τους βοηθήσει στην εξήγηση μελλοντικών γεγονότων, προκειμένου να μπορέσουν να τα προβλέψουν.

Η αναδιαμορφωμένη εκδοχή του θετικισμού (ο κριτικός ορθολογισμός) εξετάζει προσεκτικά τα αποτελέσματα της διερευνητικής μελέτης των θετικιστών, για να εντοπίσει εάν υπάρχουν επαρκή τεκμήρια για τις κανονικότητες που διατείνεται ότι εντόπισε. Για να το κάνει αυτό χρησιμοποιεί υπάρχουσες θεωρίες, οι οποίες συνδέονται λογικά με την περίπτωση υπό μελέτη και εξάγει συνεπαγωγικά μια σειρά από σχετικές υποθέσεις. Οι τελευταίες ελπίζει ότι μπορούν να εξηγήσουν τις κανονικότητες (μοτίβα) που διατυπώνονται και συνεπώς αξίζει να τις ελέγξει. Για να το κάνει αυτό διεξάγει παρατηρήσεις σε ένα κλειστό σύστημα και καταλήγει στην επιβεβαίωση ή απόρριψη των υποθέσεων του. Οι κριτικοί ορθολογιστές θεωρούν ότι ελέγχοντας τις προκειμένες που έχουν αναπτύξει, δηλαδή που εξήχθησαν με λογικό τρόπο από τη θεωρία, θεωρούν ότι έχουν ελέγξει την ίδια τη θεωρία. Διατείνονται δε ότι οι υποθέσεις δεν μπορούν να είναι λάθος, αφού τα συμπεράσματα είναι σωστά. Ωστόσο, εάν δεν υπάρχει η εμπειρία από παρόμοια περίπτωση, ελλοχεύει ο κίνδυνος παραλείψεων. Κατά την ερμηνευτική προσέγγιση το ενδιαφέρον επικεντρώνεται όχι στην παρατήρηση, αλλά στο πώς οι οργανωσιακοί δρώντες ερμηνεύουν όσα βιώνουν, το οποίο διαπιστώνεται με ερωτήσεις προς αυτούς. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται σκοπό έχουν να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι δρώντες κατανοούν την πραγματικότητα, κάτι που εκφράζεται μέσα από τα κίνητρα και τους λόγους που διαπνέουν τις δράσεις τους. Έτσι, προσφέρεται μέσα από αυτά πρόσβαση στον οργανωσιακό κόσμο. Συνήθως, χρησιμοποιείται η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης για να σκιαγραφήσει τις καθημερινές θέσεις που λαμβάνουν χώρα σε συγκεκριμένα πλαίσια και έπειτα γίνεται επαναπεριγραφή αυτών στην ακαδημαϊκή γλώσσα (abduction).

Οι μεταμοντερνιστές θα προσεγγίσουν τους σκοπούς της μελέτης τους με αποδόμηση και κριτική των υπάρχουσών θέσεων προκειμένου να εντοπίσουν νέες εναλλακτικές. Εξαιρετικά δημοφιλής για αυτούς είναι η χρήση εθνομεθοδολογιών και σχετικών με αυτές μεθόδων. Σπανίως ασχολούνται με εμπειρική έρευνα, παρά το γεγονός ότι μερικοί από αυτούς ενδέχεται να προβούν στην εξέταση του δημόσιου διαλόγου και στην ικανότητα προβληματισμού που δημιουργεί στους δρώντες μέσα από τη μεταμοντέρνα οπτική της εμπειρικής έρευνας. Τυπικές μέθοδοι που χρησιμοποιούν είναι οι αφηγήσεις, οι συνεντεύξεις και η παρατήρηση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι πραγματιστές, από την άλλη, θα προσπαθήσουν αρχικά να προσδιορίσουν τι συμβαίνει σε κάθε περίπτωση, διεξάγοντας εντατική έρευνα που συμπεριλαμβάνει την παρατήρηση ή την ενεργό συμμετοχή σε έρευνα δράσης. Έπειτα, θα αναπτύξουν συλλογικά με τους συμμετέχοντες στην έρευνα μια χρήσιμη παρέμβαση προκειμένου να αποφασίσουν τι χρειάζεται να γίνει για να αλλάξει μια κατάσταση. Στη συνέχεια, θα εφαρμόσουν την αλλαγή και θα προβληματιστούν με τα αποτελέσματά της, προκειμένου να απαντήσουν στο «τι δουλεύει πιο αποτελεσματικά στη συγκεκριμένη περίπτωση». Έχοντας αποκτήσει προσωπική εμπειρία και γνώση, οι πραγματιστές θα αναγνωρίσουν εμπειρικά τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των περιπτώσεων και του νέου πλαισίου, απαντώντας στο ερώτημα «τι δουλεύει, για ποιον και κάτω από ποιες συνθήκες». Για αυτό και συχνά χρησιμοποιούν αξιολογική έρευνα, η οποία τους βοηθάει να συγκρίνουν το σχέδιο της παρέμβασης με το πραγματικό αποτέλεσμα αυτής καθώς και το να προσδιορίσουν ένα σύνολο πλαισίων και αποτελεσμάτων για κάθε περίπτωση της παρέμβασης.

Οι κριτικορεαλιστές έχουν ως βασικούς ερευνητικούς σκοπούς να ανακαλύψουν τι προκαλεί την ύπαρξη ενός γεγονότος, καθώς και ποια είναι τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που επέτρεψαν αυτό το γεγονός να αναδυθεί. Με άλλα λόγια, θέλουν να ανακαλύψουν πώς το περιβάλλον και οι αιτίες της ύπαρξης των φαινομένων αλληλεπιδρούν ιστορικά σε ένα ανοιχτό σύστημα. Ως πρώτο βήμα προς αυτήν

τη διερεύνηση, οι κριτικορεαλιστές επικεντρώνονται στις έννοιες που απαιτούνται, για να κατανοηθούν τα δεδομένα που είναι διαθέσιμα και στους γενεσιουργούς μηχανισμούς (ή διεργασίες) που ευθύνονται για τις παρατηρούμενες κανονικότητες (Edwards et al., 2014: 21), δηλαδή για την ύπαρξη των φαινομένων. Για τον εντοπισμό των μηχανισμών χρησιμοποιούν συνήθως μελέτη περίπτωσης ή έρευνα δράσης ή ενδεδειγμένη ρεαλιστική αξιολόγηση (Edwards et al., 2014), οι οποίες ευνοούν την απαγωγή (abduction). Η απαγωγή αποτελεί μια χαλαρή μορφή συμπερασμού, κατά την οποία, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας, διαμορφώνονται — από επαρκείς αλλά όχι αναγκαίες συνθήκες— ευλογοφανή συμπεράσματα (κατασκευάζονται υποθέσεις), που δεν είναι απαραίτητα λογικά. Με τη βοήθεια της απαγωγής τα νοήματα, οι ερμηνείες, τα κίνητρα και οι προθέσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις τους, τις συμπεριφορές τους και τις δράσεις τους, μπορούν να γενικευτούν ως άμεσα παρατηρήσιμα, αν και στηριζόμενα σε λίγα παραδείγματα, δηλαδή να θεωρηθούν ως μια κανονικότητα ή ως μια αντιπροσωπευτική περίπτωση μιας μεγαλύτερης οντότητας/έννοιας που δεν μπορεί να μελετηθεί (π.χ. η κοινωνία). Σε κάθε περίπτωση ελλοχεύει ο κίνδυνος να μην είναι αντιπροσωπευτική η περίπτωσή μας ή η γενίκευση να είναι συμπτωματική και συνεπώς ο συμπερασμός να ενέχει πλάνες. Για αυτό οι κριτικορεαλιστές υπερβαίνουν την απαγωγή και χρησιμοποιούν ένα είδος ενισχυτικού συμπερασμού (ampliative inference), που επεκτείνεται πέρα από τα όρια των άμεσα παρατηρήσιμων εμπειρικών δεδομένων, γνωστό ως επανεπαγωγή (retroduction). Με αυτόν επιχειρείται να αναζητηθούν οι πραγματικές δομές και οι γενεσιουργοί μηχανισμοί που είναι υπεύθυνοι για την εμφάνιση ενός φαινομένου, δηλαδή να νοηματοδοτηθούν οι αμετάβατες συνθήκες της ύπαρξης ενός φαινομένου. Αυτοί οι μηχανισμοί δεν είναι παρατηρήσιμοι, αλλά εξάγονται μέσω της υπερβατικής επιχειρηματολογίας (transdental argumenation) από τα δεδομένα της παρατηρήσιμης πραγματικότητας που αποκτήθηκαν κατά τη διεργασία της επαγωγής (abduction).

Η συγκεκριμένη επιχειρηματολογία δίνει τη δυνατότητα για τη διευκρίνιση των βασικών προϋποθέσεων ενός φαινομένου, χωρίς τις οποίες αυτό δεν μπορεί να υπάρξει. Όμως, οι βασικές αυτές προϋποθέσεις δεν εξάγονται απαντώντας στο ερώτημα «υπάρχει το φαινόμενο;» αλλά στο ερώτημα «ποια είναι η αλήθεια στην οποία στηρίζεται η ύπαρξη του φαινομένου», δηλαδή στον νόμο της μη-αντίφασης του Αριστοτέλη. Οι εξηγήσεις/υποθέσεις που αναπτύσσονται λαμβάνουν τη μορφή θεωρητικά γενικευμένων τάσεων της πρακτικής δραστηριότητας των δρώντων, δηλαδή πώς μπορεί να είναι η υποκείμενη πραγματικότητα που μελετάται. Χρειάζεται, ωστόσο, να ελεγχθούν ως προς την πρακτική επάρκειά τους με τη χρήση τεκμηρίων σχετικών με την ύπαρξή τους. Είθισται ακόμα και στις κοινωνικές επιστήμες να κυριαρχεί η δημοφιλία του πειραματισμού. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Danermark et al. (2002) υπάρχουν εναλλακτικές για την αποτίμηση μιας κοινωνικής θεωρίας. Αυτές μπορεί να είναι η ουτοπική/χμιαρική σκέψη (σκέψη κόντρα στα γεγονότα, εναλλακτικές σκέψεις επί του πραγματοποιηθέντος γεγονότος) (counterfactual thinking), ο κοινωνικός πειραματισμός, η μελέτη των παθολογικών καταστάσεων και των ακραίων περιπτώσεων ή η σύγκριση μεταξύ διαφορετικών περιπτώσεων. Έτσι, μέσα από την επεξεργασία και την εκτίμηση της σχετικής επεξηγηματικής δύναμης των χωροχρονικά διαρκών αμετάβατων γενεσιουργών μηχανισμών, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι μια θεωρία έχει μεγαλύτερη επεξηγηματική ικανότητα από μια άλλη ή ότι οι θεωρίες αλληλοσυμπληρώνονται. Για να γίνει αυτή η μετάβαση από τις παρατηρήσεις του εμπειρικού τομέα στις αναγκαίες συνθήκες που χρειάζονται, προκειμένου οι δομές και οι γενεσιουργοί μηχανισμοί να δημιουργήσουν τα παρατηρούμενα/εμπειρικά αποτελέσματα, συνήθως χρησιμοποιούνται η γενεσιουργός θεσμική ανάλυση, η ιστορική έρευνα, η έρευνα πεδίου ή η ενδεδειγμένη ρεαλιστική αξιολόγηση (Edwards et al., 2014).

Συμπερασματικά, ο κριτικός ρεαλισμός αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση στις παραδοσιακές θέσεις, καθώς επιδιώκει να εξηγήσει γιατί κάτι συμβαίνει πέρα από το επίπεδο της εμπειρίας, αναζητώντας τις διαχρονικές δομές και τους μηχανισμούς που πυροδοτούν ένα κοινωνικό και κατ'επέκταση οργανωσιακό φαινόμενο. Αυτές οι διαχρονικές δομές και οι μηχανισμοί αποτελούν τις αιτιώδεις δυνάμεις ενός οργανωσιακού φαινομένου και αναφέρονται στα νοήματα, τις ερμηνείες, τα κίνητρα και τις προθέσεις των συμμετεχόντων, στα οποία στηρίζονται οι πράξεις τους. Όπως γίνεται κατανοητό, η μελέτη τους εύλογα καλεί για τη χρήση της διπλής ερμηνευτικής, δηλαδή της μελέτης των οργανωσιακών φαινομένων αυτών καθ'αυτών, αλλά και των πεποιθήσεων που υπάρχουν για αυτά, καθώς ο ερευνητής χρειάζεται να «μεταφράσει» τις ερμηνείες που δίνουν οι άνθρωποι. Ο Bhaskar (Archer et

al., 1998) υπογραμμίζει ότι οι ερευνητές δεν μπορούν να δεχτούν αβασάνιστα και απροβλημάτιστα τις εξηγήσεις των δρώντων για την πραγματικότητα, καθώς ενέχει ο κίνδυνος παραπλανητικών ψευδών συνειδήσεων. Για αυτό και καθιστά αναγκαία την ηθική φυσιοκρατία και την κριτική της ιδεολογίας. Ο Easton (2000: 215), άλλωστε, μας προειδοποιεί ότι όταν συλλέγουμε δεδομένα «χρησιμοποιούμε τις αντιλήψεις που έχουμε για τον κόσμο προκειμένου να αποφασίσουμε τι δεδομένα θα συλλέξουμε και να αναγνωρίζουμε μόνο αυτά τα οποία έχουν νοηματοδοτηθεί». Γίνεται, δηλαδή, λόγος για μια κοινωνικά τοποθετημένη προσέγγιση των πραγμάτων.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον κριτικό ρεαλισμό, οι βασικές προϋποθέσεις της επιστήμης για τη μελέτη των αιτιωδών αυτών δυνάμεων είναι ίδιες τόσο για τα φυσικά όσο και για τα κοινωνικά φαινόμενα (Danermark, 2002). Όπως χαρακτηριστικά υπογραμμίζει ο Bhaskar (1978) μπορεί να υπάρχει ενότητα μεθόδου μεταξύ φυσικών και κοινωνικών επιστημών, την οποία αποκαλεί κριτική φυσιοκρατία (*critical naturalism*). Υποστηρίζει, δηλαδή, ότι είναι εφικτή μεθοδολογικά η συζήτηση για νόμους της κοινωνίας και της ανθρώπινης συμπεριφοράς με τον ίδιο τρόπο που μπορούμε να μιλάμε για νόμους της φύσης. Κι αυτό καθώς η κοινωνική πραγματικότητα λογίζεται ως αντικειμενική, διαφοροποιημένη και διαστρωματοποιημένη. Το σημείο κλειδί για αυτήν την κατανόηση εντοπίζεται στην τρέχουσα σχέση μεταξύ του οργανισμού και των μελών του, κατά την οποία οι τελευταίοι δεν τον δημιουργούν, μιας και αυτός προϋπάρχει και αποτελεί μια αναγκαία συνθήκη για τη δραστηριότητά τους (Bhaskar, 1998: 39). Όμως, αναφορικά με τη μελέτη της πραγματικότητας η κριτικορεαλιστική προσέγγιση διακρίνεται από αυτήν του θετικισμού, η οποία εδράζεται στη λογική του Hume. Εδράζεται, δηλαδή, στη λογική της μελέτης των αιτιών/νόμων σε ένα κλειστό σύστημα και της περιγραφής της δράσης ως ατομικής και μηχανιστικής. Μελετάει δε τα κοινωνικά και οργανωσιακά φαινόμενα σε ένα ανοιχτό σύστημα, αποδεχόμενη τη σχετικότητα της γνώσης λόγω των κοινωνικών και ιστορικών περιορισμών του χωροχρόνου. Έτσι, η πραγματικότητα έχει μεν μια αντικειμενική ύπαρξη, αλλά η γνώση μας για αυτήν είναι διαψεύσιμη και ανοιχτή σε αμφισβήτηση. Κι αυτό καθώς επηρεάζεται από τις έννοιες και τις θεωρίες που χρησιμοποιούμε για να την προσεγγίσουμε· δηλαδή η πρόσβαση στην πραγματικότητα υφίσταται διαρκή κριτική. Συνεπώς, κατά τον κριτικό ρεαλισμό αίρεται η ουδετερότητα των αξιών και παρέχεται μέσω της επανεπαγωγής (*retroduction*) μια επεξηγηματική κριτική (*judgmental rationality*) που προσφέρει τη δυνατότητα μετάβασης από τις δηλώσεις περί γεγονότων (*factual statements*) σε δηλώσεις αξιολογικές (*evaluative*), προσδίδοντας κατ' αυτόν τον τρόπο μια χειραφετητική προοπτική της έρευνας και αναδεικνύοντας τη συνεισφορά της στη γνώση.

2.7.3 Κεντρικές έννοιες της μεταθεωρίας του κριτικού ρεαλισμού

2.7.3.1 Η διαφοροποιημένη και διαστρωματοποιημένη πραγματικότητα

Το παράδειγμα του κριτικού ρεαλισμού μας προσφέρει έναν «οντολογικό χάρτη», κατά τον οποίο η πραγματικότητα χωρίζεται σε τρεις τομείς: του εμπειρικού, των δρώντων και του πραγματικού. Πρόκειται για τρεις αιτιωδώς εξαρτώμενους μεταξύ τους τομείς, όπου ο τομέας του πραγματικού περιλαμβάνει τον τομέα των δρώντων και αυτός με τη σειρά του τον τομέα του εμπειρικού. Στον πρώτο εντοπίζονται οι αιτιώδεις δυνάμεις/μηχανισμοί, των οποίων η ενεργοποίηση θα πυροδοτήσει τα μοτίβα γεγονότων στον τομέα των δρώντων και αυτά με τη σειρά τους, όταν αναγνωριστούν, θα γίνουν εμπειρίες στον τομέα του εμπειρικού. Η διαφοροποίηση των τριών τομέων έχει εφαρμογή τόσο στις φυσικές επιστήμες όσο και στις κοινωνικές, αν και στην πρώτη περίπτωση είναι ευκολότερη η κατανόηση. Για παράδειγμα, μπορεί εμπειρικά να δούμε ότι μια βάρκα επιπλέει στο νερό. Η εξέταση κι άλλων σκαφών ή διάφορων αντικειμένων μπορεί να δώσει ενδείξεις ότι γενικά υπάρχει η τάση τα αντικείμενα να επιπλέουν στο νερό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στο να φανταστεί κάποιος (Αρχιμήδης) έναν αόρατο γενεσιουργό μηχανισμό, που να εξηγεί αυτά τα συμβάντα (π.χ. ο νόμος της άνωσης). Περαιτέρω διερεύνηση των πρακτικών ιδιοτήτων της άνωσης σε διάφορα πλαίσια επιτρέπει τη βελτίωση των παραδοχών,

εξετάζοντας κι άλλους πιθανούς εξαρτώμενους από το περιβάλλον μηχανισμούς (όπως για παράδειγμα η επιφάνεια ενός αντικειμένου ή η βαρύτητα), που αλληλεπιδρούν με την άνωση, για να αλλάξουν τα αποτελέσματα στον πρακτικό κόσμο.

Στον κοινωνικό κόσμο μπορούν να υπάρξουν παρόμοιες εφαρμογές. Παραδείγματος χάρι, σε ένα εργοστάσιο παραγωγής μπορεί να παρατηρηθεί εμπειρικά ο έλεγχος της λειτουργίας των μηχανημάτων, ακολουθώντας τυπικές διαδικασίες που αποτυπώνονται σε ένα πρακτικό εγχειρίδιο λειτουργίας. Παρατηρείται, επιπλέον, ότι η ομάδα ελέγχου διεξάγει τον έλεγχο ανεξάρτητα από οποιαδήποτε επίβλεψη, ακόμα κι αν έχει διεξάγει τον ίδιο έλεγχο περιοδικά εκατό φορές και πάντα είχε ικανοποιητικά αποτελέσματα. Οι κριτικορεαλιστές, για να εξηγήσουν την πιστή υπακοή στους κανόνες, χρειάζεται να υπερβούν τα παρατηρούμενα γεγονότα. Η ύπαρξη απλώς μιας ομάδας με τον ρόλο του ελεγκτή που τηρεί τις διαδικασίες, δεν παρέχει μια ολοκληρωμένη εξήγηση για τον μηχανισμό που παράγει την επαναληψιμότητα των γεγονότων. Στον τομέα των δρώμενων μπορούμε να έχουμε πρόσβαση στις αιτίες της εμπειρικής κανονικότητας πέρα από την απλή ύπαρξη μιας ομάδας ή τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτήν. Για παράδειγμα, οι ενέργειες των μηχανικών για την ανάπτυξη του πρακτικού εγχειρίδιου λειτουργίας, η επαγγελματική κατάρτιση πριν την είσοδο στη συγκεκριμένη ομάδα και οι τυχαίες επιβλέψεις από τους προϊστάμενους της ομάδας μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στα παρατηρούμενα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες, όπως οι διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης, τα συστήματα κατάρτισης ή οι συνθήκες των προϊστάμενων, τα οποία επιδρούν στα αποτελέσματα και τα οποία μπορεί να αγνοούνται από την ομάδα των ελεγκτών. Πέρα όμως από την άμεση ή έμμεση εμπειρία (μεταφορά παραδείγματος σε άλλους οργανισμούς) μπορούμε πολύ καλά να υποθέσουμε ότι υπάρχουν πιθανόν μηχανισμοί που δεν εκδηλώνονται ή δεν είναι παρατηρήσιμοι, αλλά και πάλι έχουν επίδραση. Για παράδειγμα, η δυναμική της τοπικής κοινότητας να επηρεάζει το νομοθετικό σώμα σχετικά με την έκδοση πιο αυστηρών νόμων υγιεινής και ασφάλειας, μπορεί να ενημερώσει την ανάπτυξη του εγχειρίδιου λειτουργίας. Ωστόσο, στην παρατηρούμενη ομάδα ελεγκτών η συγκεκριμένη δυναμική μπορεί να είναι λανθάνουσα και να μην εκδηλωθεί ποτέ: δεν υπήρξε κανένα πρόβλημα ασφάλειας, η τοπική κοινότητα δεν άσκησε πίεση στους νομοθέτες και οι νομοθέτες δεν ενήργησαν για τη δημιουργία πιο αυστηρών νόμων. Άρα, στον φυσικό και κοινωνικό κόσμο δεν είναι δυνατή η παρατήρηση όλων των επιπέδων της πραγματικότητας (Collier, 1994: 42-45) και η γνώση για τα βαθύτερα στρώματα/επίπεδα μπορεί να εξαχθεί ή να θεωρητικοποιηθεί από την παρατήρηση στα υψηλότερα επίπεδα. Δηλαδή, με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζεται ότι οι «δυνάμεις μπορούν να υπάρχουν χωρίς να εξασκούνται και επομένως οτιδήποτε έχει συμβεί ή είναι γνωστό ότι έχει συμβεί δεν μπορεί να περιορίσει το τι μπορεί να συμβεί ή να έχει συμβεί» (Sayer, 2000: 12).

Ο Bhaskar (1978) κατανοεί ότι η επιχειρηματολογία περί της εξήγησης των φαινομένων βάσει της τακτικότητας/επαναληψιμότητας των εμπειρικών γεγονότων, καθίσταται προβληματική, διότι σπανίως συναντώνται οι εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες της επιστήμης. Έτσι, αντιτείνεται στην επάρκεια και αναγκαιότητά τους για την εδραίωση της αιτιώδους συνάφειας και διακρίνει τον τομέα του πραγματικού από τον τομέα του εμπειρικού και των δρώμενων (βλ. εμπειρικός ρεαλισμός). Αυτός ο τομέας είναι που προσδίδει το «βάθος» στην προσέγγισή του για την πραγματικότητα. Θεωρεί ότι ο τομέας του εμπειρικού περιλαμβάνει μόνο το επίπεδο των αισθητηριακών εμπειριών και αντιλήψεων και διαφέρει από τον τομέα των δρώμενων (του πρακτικού) που περιλαμβάνει και το επίπεδο των χωροχρονικών γεγονότων, τα οποία εκδηλώνονται ανεξάρτητα από το εάν τα άτομα έχουν την εμπειρία τους. Επίσης, διαφέρει και από τον τομέα του πραγματικού, στον οποίο εδράζονται οι μηχανισμοί και οι δομές που παράγουν αυτά τα γεγονότα, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν και εμπειρικό δεδομένο. Έτσι, η πραγματικότητα αναπτύσσεται σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, τα οποία παρά το ότι λογίζονται ως διακριτά και ανεξάρτητα, διασυνδέονται ταυτόχρονα με τα παρακείμενα (Hartwig, 2007) και περιλαμβάνουν τις εμπειρίες, τα δρώμενα και τους μηχανισμούς (Πίνακας 1.1). Αυτή η θεώρηση είναι σημαντική, γιατί βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση τού πώς οι δυνάμεις που λειτουργούν σε διάφορα επίπεδα συσχετίζονται μεταξύ τους.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση του Bhaskar προσφέρει δύο διαστάσεις για την επιστημονική γνώση: μια αμετάβατη (intransitive) και μια μεταβατική (transitive) (Sayer, 2000: 10). Η αμετάβατη (διαχρονική) αφορά τις οντότητες του πραγματικού κόσμου που αντιπροσωπεύουν την ανεξάρτητη/αντικειμενική

διάσταση της γνώσης. Από την άλλη, η μεταβατική (προσωρινή) αφορά τις θεωρίες για αυτές τις οντότητες ή αλλιώς την απόδειξη της ύπαρξης και της φύσης τους, όπως χαρακτηριστικά υπογραμμίζουν οι Danermark et al. (2002). Αξίζει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι μία οντότητα κατά τον κριτικό ρεαλισμό μπορεί να αναφέρεται σε έναν άνθρωπο, έναν πλανήτη, μία θεωρητική συζήτηση ή έναν οργανισμό, αλλά όχι με την έννοια ότι μπορεί μείνει αμετάβλητη. Κι αυτό επειδή οι περισσότερες οντότητες υφίστανται συνεχή αλλαγή (εξελίσσονται) και επομένως είναι διαδικαστικές (Fleetwood, 2014). Μπορεί, επίσης, να υπάρχουν ανεξάρτητα από την αναγνώρισή τους από το σύνολο των ανθρώπων. Για παράδειγμα, η φήμη ότι ένας οργανισμός προσφέρει «καλές δουλειές», δεν μπορεί να υπάρχει ανεξάρτητα από τους υπαλλήλους τού οργανισμού, οι οποίοι έχουν αυτήν την πεποίθηση. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχει ανεξάρτητα από το σύνολο του πληθυσμού που δεν είναι υπάλληλοι του οργανισμού. Το ενδιαφέρον του κριτικού ρεαλισμού εστιάζει στη μελέτη της αμετάβλητης διάστασης της επιστημονικής γνώσης, δηλαδή στη μελέτη των πραγματικών οντοτήτων, οι οποίες έχουν την ικανότητα να προκαλούν αιτιωδώς επιθυμητά και μη αποτελέσματα (causal efficacy/αιτιώδη επίδραση).

Οι πραγματικές οντότητες λαμβάνουν διάφορες μορφές, οι οποίες μεταξύ άλλων μπορεί να είναι φυσικές, ιδεατές, τεχνητές ή κοινωνικές. Οντότητες πραγματικές με φυσικό τρόπο θεωρούνται για παράδειγμα ο καιρός ή τα βουνά, ενώ με ιδεατό τρόπο οι πεποιθήσεις, οι εξηγήσεις, οι έννοιες, οι κατανοήσεις ή οι ιδέες. Με τεχνητό τρόπο θεωρούνται οι ΤΠΕ και με κοινωνικό τρόπο οι οργανισμοί, η κατάσταση απασχόλησης και οι κοινωνικές δομές (Fleetwood, 2014). Από την άλλη, ο κριτικός ρεαλισμός αναγνωρίζει ότι οι θεωρίες για τις πραγματικές αυτές οντότητες βρίσκονται σε διαρκή αναθεώρηση, λόγω του δυναμισμού και της αβεβαιότητας που χαρακτηρίζουν την πραγματικότητα (Collier, 1994: 50-51). Επομένως, είναι βραχυπρόθεσμες (μεταβατική διάσταση της επιστημονικής γνώσης) και κοινωνικο-ιστορικά επηρεαζόμενες. Πρόκειται, δηλαδή, για τα γνωσιακά εργαλεία που έχουμε κληρονομήσει από το επιστημονικό παρελθόν, τα οποία επιβεβαιώνονται ή συνεχώς βελτιώνονται, συνθέτοντας ένα εγχειρίδιο καλύτερης κατανόησης της λειτουργίας της πραγματικότητας (Judd, 2003). Αποτυπώνουν, δηλαδή, καλύτερα το πώς αυτή λειτουργεί σε κάθε χωροχρονική περίοδο και δεν προσφέρουν απλώς μια διαφορετική κατανόηση για αυτήν. Έτσι, για παράδειγμα η θεωρία ότι ο ήλιος κινείται γύρω από τη γη άλλαξε, όταν ο Κοπέρνικος πρότεινε το αντίστροφο και ο Γαλιλαίος βρήκε αποδείξεις για να το υποστηρίξει. Αυτή η θεωρία δεν άλλαξε τα συστατικά της σχέσης μεταξύ ήλιου και γης, απλώς εξήγησε καλύτερα τη μεταξύ τους σχέση. Συνεπώς, ο Bhaskar εισάγει με την έννοια της διαστρωμάτωσης τη χρονική και αναλυτική διάσταση μεταξύ των αντικειμενικών προϋποθέσεων που διαμορφώνουν τις τάσεις της πραγματικότητας και των υποκειμενικών διεργασιών μέσω των οποίων οι άνθρωποι νοσηματοδοτούν και εξηγούν τα φαινόμενα του κόσμου.

2.7.3.2 Γενεσιουργοί μηχανισμοί, αιτιώδεις δυνάμεις, αιτιώδης εξήγηση και ανάδυση

Η έννοια των μηχανισμών στις κοινωνικές επιστήμες έχει δημιουργήσει πολλαπλές συγχύσεις στη βιβλιογραφία, ωθώντας σε πληθώρα εννοιολογικών προσεγγίσεων αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ μηχανισμών, γενεσιουργών μηχανισμών, αιτιότητας και εξήγησης, οι οποίες έχουν αντίκτυπο στην έρευνα. Όσοι συγγραφείς ασχολούνται με τους μηχανισμούς έχουν επηρεαστεί σε κάποιο βαθμό από τη ρεαλιστική θεώρηση των μηχανισμών, κατά την οποία οι μηχανισμοί αφορούν οντότητες, διεργασίες ή δομές που λειτουργούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και παράγουν αποτελέσματα (Astbury & Leeuw, 2010: 31). Ο Mahoney (2003) ανασκόπησε σχετικά τη βιβλιογραφία και παρέθεσε είκοσι τέσσερις διαφορετικούς ορισμούς για τους μηχανισμούς, συμπεραίνοντας ότι μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους στις κοινωνικές επιστήμες. Μπορούν να διακριθούν ως αιτίες αποτελεσμάτων, ως παρεμβαλλόμενες διεργασίες, ως αιτιώδεις προτάσεις που δεν έχουν πλήρως ή κατάλληλα προσδιοριστεί και ως μη παρατηρήσιμες οντότητες που παράγουν ένα αποτέλεσμα. Οι Hedström και Ylikoski (2010) επεξηγούν περισσότερο μερικές γενικές ιδέες που μοιράζονται οι περισσότεροι ορισμοί για τους μηχανισμούς. Θεωρούν ότι προσδιορίζονται από το είδος της επίδρασης ή του

φαινομένου που παράγουν, ότι αποτελούν μια αναντικατάστατη αιτιώδη έννοια, ότι έχουν μια δομή και ότι διαμορφώνουν μια ιεραρχία. Επιπρόσθετα, διατείνονται ότι χρειάζεται να κλείσει το κενό μεταξύ θεωρίας και εμπειρικής έρευνας με την ανάπτυξη εμπειρικά βαθμονομημένων μοντέλων προσομοίωσης. Αν και η προσέγγιση του «αιτιώδους κοινωνικού μηχανισμού» (Hedström & Swedberg, 1996) έγινε πολύ δημοφιλής, δεν είναι η μοναδική. Ο Gross (2009) υπογραμμίζει ότι, προκειμένου να προσεγγίσουμε τη φύση των μηχανισμών, απαιτείται να προηγηθεί ένας ξεκάθαρος ορισμός οποιασδήποτε κοινωνικής θεωρίας για τους μηχανισμούς. Έτσι, νοηματοδοτεί τους μηχανισμούς με τα εξής χαρακτηριστικά: ως μη αναγκαία παρατηρήσιμες δομές και διεργασίες, ως παρατηρήσιμες διεργασίες που δεν απαιτούν υποθέσεις περί κινήτρων, ως χαμηλότερου επιπέδου κοινωνικές διεργασίες, ως ενεργοποιημένες αιτιώδεις δυνάμεις και ως μετασηματιστικά δρώμενα. Συμπεραίνει δε ότι οι κοινωνικοί μηχανισμοί είναι αιτιώδεις, καθώς μεσολαβούν μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος, ότι η διάρκειά τους εκτείνεται στον χρόνο, ότι είναι γενικοί και ότι ως μεσολαβητική διεργασία συντίθεται αναγκαία από στοιχεία με χαμηλότερη πολυπλοκότητα απ' ό,τι το φαινόμενο που εξηγούν. Η συνεισφορά του ανοίγει τον δρόμο για την υπέρβαση της μεταθετικιστικής προσέγγισης προς μια πιο πραγματική θεώρηση των μηχανισμών, η οποία συμφωνεί με το κριτικορεαλιστικό παράδειγμα.

Κατά τον κριτικό ρεαλισμό, οι μηχανισμοί διαφέρουν από τους γενεσιουργούς μηχανισμούς. Ως μηχανισμοί θεωρούνται οι τρόποι (διαδικασίες) με τους οποίους εξασκούνται οι αιτιώδεις δυνάμεις ενός αντικειμένου (υλικού ή κοινωνικού). Από την άλλη, ως γενεσιουργοί μηχανισμοί λογίζονται οι τρόποι με τους οποίους εξασκούνται οι αιτιώδεις δυνάμεις των αντικειμένων, για να διαμορφώσουν συγκεκριμένα γεγονότα στον κόσμο. Αιτιώδεις δυνάμεις ενός αντικειμένου ορίζονται «οι δυνατότητες, οι επάρκειες και οι ικανότητες του αντικειμένου να δράσει με συγκεκριμένους τρόπους ή/και να διευκολύνει ποικίλες δραστηριότητες» (Lawson, 1997: 21). Οι αιτιώδεις δυνάμεις και οι γενεσιουργοί μηχανισμοί αποτελούν στοιχεία της δομής του αντικειμένου και υπάρχει μια εσωτερική και αναγκαία σχέση μεταξύ αυτών και της φύσης του (χαρακτηριστικά του αντικειμένου). Όπως υπογραμμίζει ο Collier (1994: 43) «τα αντικείμενα έχουν τις δυνάμεις που έχουν λόγω της δομής τους. [...] Οι δομές μπορεί να προκαλέσουν τις δυνάμεις να εξασκηθούν δεδομένου κάποιου ποιητικού αιτίου» (efficient cause). Επομένως, το αντικείμενο έχει μια πραγματική εν δυνάμει ικανότητα (αιτιώδη δύναμη), η οποία μέσω μιας κινητήριας αρχής (ποιητικό αίτιο), μπορεί να πυροδοτήσει έναν γενεσιουργό μηχανισμό. Αυτός ο μηχανισμός θα παράγει διάφορες επιδράσεις με βάση τις εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος, οι οποίες ευνοούν ή περιορίζουν τη λειτουργία του. Για παράδειγμα, ένα σπύρτο (αντικείμενο) ανάβει (ενεργοποιημένη/εξασκημένη δύναμη), όταν προκαλέσω (κινητήρια δύναμη) τριβή (γενεσιουργός μηχανισμός) μεταξύ της κεφαλής του και κάποιας σκληρής επιφάνειας και δεδομένου ότι υπάρχει επαρκής ποσότητα οξυγόνου (κατάλληλες συνθήκες). Συνεπώς, κατά τον κριτικό ρεαλισμό θα μπορούσαμε πολύ καλά να υποθέσουμε ότι οι γενεσιουργοί μηχανισμοί είναι διαρκείς, αλλά οι παρατηρήσιμες επιδράσεις αυτών στον τομέα των δρώμενων και του εμπειρικού, δεν μπορεί να είναι σταθερές, καθώς εξαρτώνται από τις εκάστοτε συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι, ένας γενεσιουργός μηχανισμός λειτουργεί ως μια τάση που μπορεί να παράγει ένα αποτέλεσμα σε ένα πλαίσιο και ένα διαφορετικό αποτέλεσμα σε ένα άλλο πλαίσιο.

Ο Collier (1994: 62) παρατηρεί ότι οι γενεσιουργοί μηχανισμοί εδράζονται πέρα από τον τομέα του εμπειρικού και «είναι ανεξάρτητοι από το μοτίβο των δρώμενων». Παρατηρεί, όμως, ότι συνδέονται με αυτούς τους τομείς μέσω των επιδράσεών τους που παρατηρούνται στα γεγονότα και τις εμπειρίες. Η σύνδεση που γίνεται μεταξύ των τριών τομέων εκφράζει τη βασική θέση του κριτικού ρεαλισμού, κατά την οποία η εξήγηση των εμπειριών και των γεγονότων μπορεί να γίνει με τη διερεύνηση των γενεσιουργών μηχανισμών που τα προκαλούν. Η μορφή αυτής της εξήγησης, που στηρίζεται στους μηχανισμούς, νοηματοδοτείται από τον Collier (1994) ως «οριζόντια» και διαφέρει από την εξήγηση που στηρίζεται στην περιγραφή των περιβαλλοντικών συνθηκών. Πρόκειται για αιτιώδη εξήγηση, η οποία προσφέρεται για να δείξει γιατί συνέβη κάτι με τον τρόπο που συνέβη, αποδεχόμενη παράλληλα το ότι είναι δυνατόν να συμβεί αυτό και με διαφορετικό τρόπο (Elster, 1989: 6). Δηλαδή, η εξήγηση στηρίζεται στη φυσική αναγκαιότητα που χαρακτηρίζει ένα αντικείμενο και όχι στην καθολικότητα των παρατηρήσεων γι' αυτό. Η φυσική αναγκαιότητα μπορεί να εξηγήσει γιατί ένα αντικείμενο είναι αυτό που είναι με βάση τις συγκεκριμένες δυνάμεις που έχει και τον συγκεκριμένο τρόπο δράσης. Αυτού του είδους η προσέγγιση εξηγεί το

πώς αποτελέσματα που θεωρούνται απίθανα μπορεί να έχουν αναδυθεί, ενώ η εξήγηση που στηρίζεται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες περιγράφει ποσοτικές συσχετίσεις για τα τρέχοντα γεγονότα που στερούνται ικανοποιητικής απόδοσης της πραγματικότητας. Εξηγεί, δηλαδή, τη διακύμανση των παρατηρούμενων επιδράσεων που προκαλούν οι γενεσιουργοί μηχανισμοί. Έτσι, οι αιτιώδεις εξηγήσεις συνδέουν την αιτιότητα με την εξήγηση για την κατανόηση ενός φαινομένου, αναζητώντας πληροφορίες για τις αιτίες του (Lipton, 2009: 619). Οι αιτίες, όμως, δεν συνδέονται με τον αριθμό των παρατηρούμενων συσχετίσεων (Sayer, 2000: 14), που απλώς έτυχε να συμβούν μαζί. Ωστόσο, αποτελούν το έναυσμα (την κινητήρια αρχή) που κινητοποιεί τις εσωτερικές δυνάμεις ενός αντικειμένου, ώστε να επιφέρουν μέσω της δράσης ενός μηχανισμού έναν μετασχηματισμό. Συνεπώς, κατά τον κριτικό ρεαλισμό η εξήγηση ενός αντικειμένου υπόκειται πρωταρχικά στις διαρκείς εσωτερικές συνθήκες που το χαρακτηρίζουν, παρά στις εξωγενείς ενδεχόμενες καταστάσεις που το επηρεάζουν.

Όμως, η πολυπλοκότητα της πραγματικότητας υποδεικνύει σύμφωνα με τον κριτικό ρεαλισμό ότι η ανάλυση ενός αντικειμένου χρειάζεται να υπερβεί την απλή μελέτη των ιδιοτήτων των μερών του, διότι αυτή δεν επαρκεί για να εξηγήσει τη συνδυαστική επίδρασή τους. Για παράδειγμα, για να εξηγήσουμε τη δυνατότητα του νερού να σβήσει τη φωτιά, δεν θα εστιάσουμε στις ιδιότητες των μερών του, δηλαδή στο οξυγόνο και το υδρογόνο, καθώς και τα δύο αποτελούν εύφλεκτα στοιχεία. Αντιθέτως, θα επικεντρώσουμε την εξήγηση στην αναδυόμενη ιδιότητα που του δίνουν συνδυαστικά τα δύο αυτά συστατικά μέρη της δομής του, δηλαδή στην ικανότητα να ρέει και να είναι υγρό. Αυτό υποδεικνύει ότι οι μηχανισμοί εντοπίζονται σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης και επίσης ότι οι αναδυόμενες ιδιότητες ενός αντικειμένου βρίσκονται σε υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο από τις ιδιότητες των συστατικών μερών του (Bhaskar, 1978; Collier, 1994; Danermark et al., 2002). Στον κοινωνικό κόσμο ο Sayer (1992: 118-119) υπογραμμίζει ότι είναι θελκτικό να στηρίζουμε την εξήγηση των μακρο-μοτίβων της κοινωνίας στη μελέτη των ατόμων και των στάσεών τους. Όμως αυτή η «μείωση» ελλοχεύει τον κίνδυνο μελέτης της επίδρασης απλοποιημένων καταστάσεων σε ατομικό επίπεδο, που διαφέρει από τη μελέτη των πραγματικών σχέσεων αίτιου-αιτιατού που συνθέτουν την κοινωνία ή τον οργανισμό. Επομένως, το κοινωνικό επίπεδο ανάλυσης εδράζεται στο βιολογικό επίπεδο ανάλυσης, αλλά δεν περιορίζεται από αυτό. Για παράδειγμα, οι κοινωνικοί μηχανισμοί που εξηγούν τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των δυο φύλων εδράζονται, αλλά δεν περιορίζονται, στους βιολογικούς μηχανισμούς που παράγουν το φύλο των ανθρώπων, οι οποίοι όμως προβάλλονται (αναμειγνύονται με) στους κοινωνικούς μηχανισμούς. Αυτό σημαίνει ότι η εξήγηση των κοινωνικών προβλημάτων, μελετώντας τους βιολογικούς παράγοντες των ανθρώπων, δεν είναι σχετική, καθώς κάθε τύπος μηχανισμού αναδύεται στο δικό του επίπεδο και δεν μπορεί να μειωθεί από τον άλλον τύπο. Επομένως, το κοινωνικό επίπεδο ανάλυσης έχει άλλες ιδιότητες και δυνάμεις από τα άτομα που το απαρτίζουν. Γι' αυτό ο Collier (1994: 48) υποστηρίζει ότι την οριζόντια εξήγηση ενός φαινομένου τη συμπληρώνει η κάθετη, κατά την οποία η εξήγηση ενός μηχανισμού στηρίζεται, αλλά δεν περιορίζεται, σε έναν άλλον πιο βασικό.

2.7.3.3 Κοινωνική δομή και κοινωνική δράση, αναπαραγωγή και μετασχηματισμός

Στις κοινωνικές επιστήμες η πραγματικότητα διαμορφώνεται από τη σχέση μεταξύ της κοινωνικής δομής και της κοινωνικής δράσης. Η κοινωνική δομή (social structure) αναφέρεται στα διάφορα κοινωνικά συστήματα (collectivities), στα οποία ανήκουν τα άτομα. Από την άλλη, η κοινωνική δράση (social agency) αναφέρεται στον δρώντα, δηλαδή στον κοινωνικό εαυτό του ατόμου, ο οποίος αναδύεται από την αλληλεπίδρασή του με το κοινωνικό σύστημα (Fleetwood & Ackroyd, 2004: 116-117). Η σχέση μεταξύ της δομής και της δράσης έχει λάβει διαφορετικές ερμηνείες και εξηγήσεις στις κοινωνικές επιστήμες. Κατά τη δομική προσέγγιση, το σύστημα (η δομή) λαμβάνει εξέχουσα σημασία, καθώς διαμορφώνει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Συνεπώς, η ανθρώπινη δράση αποτελεί το αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην εξήγησή τους, προκειμένου να γίνει κατανοητή η πρώτη. Ωστόσο, η μείωση της δράσης στη δομή, εξαυλώνει (περιθωριοποιεί) την ικανότητα των δρώντων να λειτουργούν

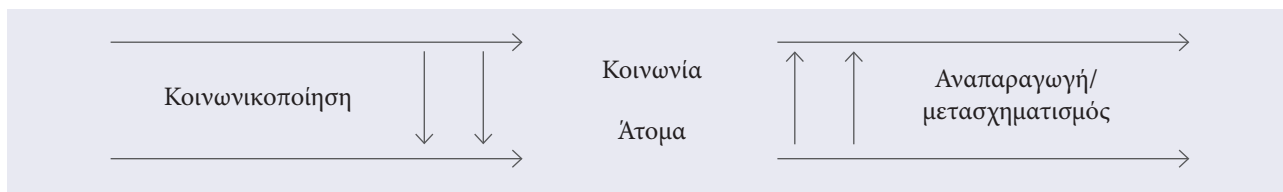
με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που προσδιορίζεται από τις δομές. Τους στερεί, δηλαδή, την ελεύθερη βούληση από τις δράσεις τους και συνεπώς την ηθική υπευθυνότητα για αυτές.

Στον αντίποδα βρίσκεται η βολονταριστική (βουλευσιοκρατική) προσέγγιση, η οποία πρεσβεύει ότι η δομή αποτελεί το αποτέλεσμα της ανθρώπινης δράσης. Έτσι, η ανθρώπινη σκέψη, οι συνήθειες και οι συζητήσεις τίθενται στο επίκεντρο της έρευνας, η οποία αγνοεί οποιοσδήποτε επικουρικές ή ανασταλτικές δυνάμεις δεν σχετίζονται με τον δρώντα και τις προτιμήσεις ή τα συμφέροντά του. Σε αυτήν την προσέγγιση η κοινωνία εξετάζεται μέσα από τη μελέτη των ανθρώπων που την απαρτίζουν, σαν να αποτελεί το σωρευτικό αποτέλεσμα της συμπεριφοράς μιας ομάδας ατόμων. Ο ατομισμός σε μεθοδολογικό επίπεδο που υπαινίσσεται η συγκεκριμένη θέση (μεθοδολογικός ατομισμός), πρεσβεύει ότι η κοινωνική συμπεριφορά μπορεί να ταυτιστεί με τη συνολική συμπεριφορά των ατόμων, σαν να αποτελεί ένα απλό αθροιστικό πρόβλημα, το οποίο στηρίζεται στην υπόθεση της ορθολογικής συμπεριφοράς. Όμως, όπως παρατηρούν οι Archer et al. (1998), το να υποθέσεις ότι οι άνθρωποι είναι λογικοί δεν εξηγεί τι και γιατί το κάνουν, αλλά στην καλύτερη περίπτωση πόσο καλά το κάνουν. Επομένως, η προϋπόθεση του ορθολογισμού στερεί από την έρευνα την επεξηγηματικότητα και την εμποτίζει με πλάνες (στο ίδιο).

Μια τρίτη προσέγγιση προσπαθεί να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ της δομής και της δράσης. Κατά τον Bourdieu (1979), οι γνωστικές διεργασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στο άτομο δίνουν ώθηση στις ιδέες και στις στάσεις του, οι οποίες όμως επηρεάζονται και από την κουλτούρα της κοινωνίας. Οι δομές, δηλαδή, έχουν επίδραση στους δρώντες, αλλά ταυτόχρονα αναγνωρίζεται σε αυτούς η ιδιότητα που έχουν να τις τροποποιούν ή να τις αναπαράγουν. Η προσέγγιση της δομοποίησης (structuration theory) προσπαθεί, όπως γίνεται αντιληπτό, να συγκεράσει τις ανωτέρω αντίθετες τοποθετήσεις, πρεσβεύοντας κατά την κοινή λογική ότι ισχύει «λίγο κι από τις δύο». Σύμφωνα με τον Giddens (1984) οι κοινωνικές δομές συνδέονται με τους κοινωνικούς δρώντες και δεν μπορούν να διαχωριστούν από αυτούς, γιατί πραγματώνονται μόνο μέσω αυτών. Όμως, σε αυτήν την προσπάθεια συμφιλίωσης διακρίνεται μια «κεντρική σύγχυση» (Archer, 1995), κατά την οποία το έλλειμμα διάκρισης μεταξύ του κοινωνικού συστήματος και του κοινωνικού δρώντα για τη μελέτη των κοινωνικών πρακτικών οδηγεί στην αναγκαιότητα αγνόησης των χαρακτηριστικών τού ενός, προκειμένου να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά του άλλου στοιχείου.

Ο κριτικός ρεαλισμός, ως μια τέταρτη τοποθέτηση, προσπαθεί να άρει τη συγκεκριμένη σύγχυση και να προκρίνει τη συμβιωτικότητα αυτών στις κοινωνικές πρακτικές, εισάγοντας στη σχέση της δομής και της δράσης την έννοια του χρόνου. Σύμφωνα με τον Bhaskar (1993: 155), η κοινωνική δομή (π.χ. οι σχέσεις ιδιοκτησίας, τα γλωσσικά συστήματα, τα νομικά συστήματα, τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης) διακρίνεται από την κοινωνική δράση, καθώς τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης με διακριτές δυνάμεις και ιδιότητες. Η Archer (1995) συμπληρώνει αυτήν την ανάλυση πρεσβεύοντας ότι η κοινωνική δομή αναγκαστικά προϋπάρχει χρονικά της κοινωνικής δράσης και είναι διαρκής. Έτσι, οι κοινωνικές δομές αποτελούν ένα σύστημα που επικουρεί ή αναστέλλει την κοινωνική δράση των ατόμων, τα οποία είτε θα προβληματιστούν συνειδητά μετασχηματίζοντας τη λειτουργία του, είτε θα συνεχίσουν υποσυνείδητα τη συνήθη δράση τους αναπαράγοντάς την. Οι δρώντες, δηλαδή, έχουν μια κοινωνική θέση στην τρέχουσα κοινωνική δομή, η οποία περιορίζει τις αντιλήψεις, τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους σε κάθε περίπτωση και παράλληλα περιορίζει ή διευκολύνει την ελευθερία στη δράση τους. Αλλά, οι δρώντες διατηρούν την ιδιότητα μετασχηματισμού της μορφής της κοινωνίας και επομένως δεν μπορεί αυτή να είναι προκαθορισμένη ή επιβεβλημένη. Άρα, για να μελετηθούν κριτικορεαλιστικά οι οργανωσιακές πρακτικές, όπως η Συγκριτική Προτυποποίηση, χρειάζεται να υπερβούμε την αναγωγή του συστήματος της ΣΠ (μακρο-προσέγγιση) στις ενέργειες των benchmarker (μικρο-προσέγγιση) και το αντίστροφο, καθώς πρόκειται για αναλυτικά διακριτά στοιχεία, τα οποία όμως υπάρχουν σε κάθε επίπεδο της πραγματικότητας (Archer, 1995).

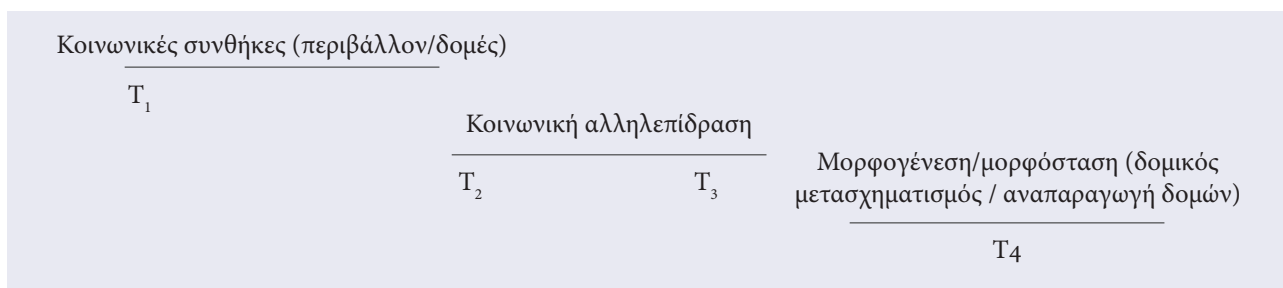
Η ανωτέρω κριτικορεαλιστική θέση στηρίζεται στο «μετασχηματιστικό μοντέλο της κοινωνικής δράσης» του Bhaskar (1998), το οποίο συμπληρώνεται με τη μορφογενετική προσέγγιση της Archer (1995). Κατά το μετασχηματιστικό μοντέλο της κοινωνικής δράσης (Σχεδιάγραμμα 2.2) η κοινωνική δομή αποτελεί μια επικουρική ή ανασταλτική προϋπόθεση της ανθρώπινης κοινωνικής δράσης/συμπεριφοράς. Αυτή έχει την ιδιότητα να αναπαράγει ή να μετασχηματίζει την προϋπάρχουσα δομή που συνάντησε, με αποτέλεσμα να αναδυθούν ιδιότητες από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διάφορων στρωμάτων.



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Μετασχηματιστικό Μοντέλο Κοινωνικής Δράσης (Transformational Model of Social Action)

Πηγή: Bhaskar (1998: 217)

Κατά την μορφογενετική προσέγγιση (morphogenetic approach) το κοινωνικό σύστημα και η κοινωνική δράση, το μακρο-επίπεδο και το μικρο-επίπεδο, το κοινωνικό και το ατομικό, είναι μεν αναλυτικά διακριτά μέρη της έννοιας της κοινωνίας, δηλαδή δεν μπορεί να αναχθεί η μελέτη του ενός στο άλλο, αλλά εξαρτώνται χρονικά το ένα από το άλλο τόσο πολύ, που είναι αναγκαία η ταυτόχρονη μελέτη τους σε κάθε επίπεδο (stratum) της πραγματικότητας (Archer, 1995). Έτσι, η Archer (1995: 76) ανέπτυξε το Σχεδιάγραμμα 2.3, σύμφωνα με το οποίο στο χρονικό σημείο T1 προϋπάρχουν συγκεκριμένες δομές και μηχανισμοί, δηλαδή στοιχεία της κοινωνικής πραγματικότητας, που έχουν τη δύναμη να προκαλέσουν τη δημιουργία συμβάντων.



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: Μορφογενετικό Μοντέλο

Πηγή: Archer (1995: 76)

Στη συνέχεια, σε χρόνο T2 ξεκινάει η δράση των ατόμων και η αλληλεπίδραση με την κοινωνική δομή, η οποία ολοκληρώνεται σε χρόνο T3. Τα αποτελέσματα αυτής της αλληλεπίδρασης θα προβληθούν στις προϋπάρχουσες δομές σε χρόνο T4, είτε αναπαράγοντάς τες (μορφοστατικότητα) είτε μετασχηματίζοντάς τες (μορφογένεση). Η μετασχηματισμένη δομή μπορεί να έχει εκ νέου επίδραση στον βαθμό που η δομή θα διευκολύνει ή θα περιορίσει την προτιθέμενη δράση των ατόμων. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει σε αλλαγή των προθέσεων ή των αντιλαμβανόμενων ενεργειών που απαιτούνται να γίνουν. Η μετασχηματισμένη δράση στο σημείο T4 θα ξεκινήσει έναν νέο κύκλο και μπορεί να οδηγήσει σε νέα δομική επεξεργασία, ακολουθώντας μια σπειροειδή διαδρομή και εξηγώντας έτσι εν μέρει την εξελικτική πορεία της κοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο η Archer υπογραμμίζει ότι η δομή είναι πάντα το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η δράση και η κοινωνική αλληλεπίδραση και ταυτόχρονα η κοινωνική αλληλεπίδραση αποτελεί το περιβάλλον, στο οποίο οι δομές αναπαράγονται ή μετασχηματίζονται. Επομένως, υπάρχει έλλειμμα επεξηγηματικότητας, όταν προκρίνουμε τη μελέτη του ενός μόνο ή του άλλου στοιχείου. Εισηγείται, λοιπόν, τη μελέτη της αλληλεπίδρασης των μακρο-στοιχείων (δομών) και μικρο-στοιχείων (δράσης), δηλαδή των αναδυόμενων ιδιοτήτων που προέρχονται από παρελθούσες δράσεις και έχουν επίδραση σε επόμενες αλληλεπιδράσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο η Archer (1995) επεκτείνει την προσέγγιση του κριτικού ρεαλισμού του Bhaskar και αναπτύσσει την αρχή του αναλυτικού δυϊσμού (analytic dualism).

Ο αναλυτικός δυϊσμός της Archer (1995) αποτελεί μια μέθοδο ανάλυσης που σέβεται τα συσχετιζόμενα, αλλά διακριτά μεταξύ τους, στοιχεία της κοινωνίας, ήτοι «τα μέρη και τους ανθρώπους» (Archer, 1996: xvι). Ως μέρη της κοινωνίας θεωρούνται τόσο η δομή όσο και η κουλτούρα, η οποία έχει παρα-

μεληθεί από τη μοντέρνα κοινωνική θεωρία. Ο Hays (1994) διατυπώνει τους κινδύνους εννοιολογικής σύγχυσης που ελλοχεύουν από την εξίσωση της δομής με την κουλτούρα. Κι αυτό μιας και μπορεί να θεωρηθεί η πρώτη ως αντικειμενική, παρατηρήσιμη και μετρήσιμη, ενώ η δεύτερη ως υποκειμενική και άρρητη, χρήζουσα ερμηνείας. Σύμφωνα με την Archer (1995: vi), για να αποφύγουμε τα «εννοιολογικά εγκλήματα» χρειάζεται να λάβουμε γνώση των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ της δομής και της κουλτούρας καθώς και της σχετικής αυτονομίας τους. Αυτό θα μας βοηθήσει να ξετυλίξουμε την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ τους, ώστε να εξηγήσουμε το γιατί, πού, πότε, ποιος και πώς (Archer, 1995) συμβαίνει κάτι στον εμπειρικό κόσμος μας.

Κατά τον κριτικό ρεαλισμό, η δομή μπορεί να είναι «ένα σύνολο διάφορων αντικειμένων των οποίων οι σχέσεις δημιουργούν ένα μοναδικό σύνθετο αντικείμενο» (Olsen, 2010: 8), το οποίο φέρει αναδυόμενες ιδιότητες που διαφέρουν από αυτές των μερών που το συνθέτουν. Η δομή συνήθως αναφέρεται τόσο στην εσωτερική οργάνωση των στοιχείων ενός αντικειμένου, όσο και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών των στοιχείων και το κάνουν να λειτουργεί με συγκεκριμένο τρόπο. Υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά κατά την Archer (1995) που προσδιορίζουν το πώς θα μελετηθεί η δομή. Αυτά είναι η αυτονομία της, η προϋπαρξή της και οι αιτιώδεις επιδράσεις της. Η αυτονομία της υποδηλώνει ότι, ενώ συσχετίζεται, ταυτόχρονα διακρίνεται από την κουλτούρα και τη δράση. Το δεύτερο χαρακτηριστικό απευθύνει την ανάγκη να ληφθεί υπόψη ότι συνήθως περιορίζει τα νοήματα που αναπτύσσουν οι άνθρωποι, καθώς η δράση τους σε κάθε περίπτωση έπεται της δομής. Το τρίτο χαρακτηριστικό εστιάζει το ενδιαφέρον στις αιτιώδεις δυνάμεις, οι οποίες αναδύονται από τη δομή και επηρεάζουν την ανθρώπινη δράση, η οποία ωστόσο διατηρεί την ελευθερία να αναπτύξει τις δικές της αιτιώδεις δυνάμεις. Έτσι, η σχέση τους είναι ενδεχομενική και όχι ντετερμινιστική, καθώς η δομή μπορεί να οριοθετεί τη δράση, αλλά όχι να την προσδιορίσει. Επομένως, ως δομή μπορούν να χαρακτηριστούν οι θεσμοί, η τάξη, η ηλικία (Danermark et al., 2002), οι ρόλοι, οι πρακτικές, οι πόροι, οι διεργασίες (de Souza, 2013) ή γενικότερα «τα συστήματα των ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ των κοινωνικών ρόλων» (Porpora, 1989).

Από την άλλη, ως κουλτούρα νοείται η ιδεατή πτυχή της κοινωνικής ζωής. Η δομή, δηλαδή, που περιλαμβάνει τις αξίες, τη γνώση, την πεποίθηση, τον νόμο, τα ήθη και τα έθιμα καθώς και οποιεσδήποτε ικανότητες και συνήθειες έχουν αποκτήσει οι άνθρωποι ως μέλη της κοινωνίας (Tyler, 1974). Για την ανάλυση της κουλτούρας χρειάζεται να γίνει κατανοητό ότι αυτή έχει αντικειμενική ύπαρξη και αυτόνομες σχέσεις μεταξύ των στοιχείων της (θεωρίες, αξίες, πεποιθήσεις, επιχειρήματα). Είναι, δηλαδή, ανεξάρτητη από οποιουδήποτε την αξίωση να μάθει, να πιστέψει, να επιβεβαιώσει ή να συγκατατεθεί με αυτές (Archer, 1996: 104-107). Τα πολιτιστικά συστήματα μπορούν να επηρεάσουν τις κοινωνικές δομές, αλλά μόνο έμμεσα (Hays, 1994), διαμέσου των σχέσεων εξουσίας (Archer, 1996: 105), οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά, αλλά δεν εγγυώνται τη συμπεριφορική συμμόρφωση. Τουναντίον, μπορούν να προκαλέσουν κάθε συμπεριφορά· από τη θρησκευτική αποδοχή μέχρι την απόρριψη της επιβαλλόμενης κουλτούρας. Έτσι, το επίπεδο της κουλτούρας αναδύεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαρχουσών πολιτιστικών στοιχείων, των προγενέστερων αλληλεπιδράσεων και των τρεχουσών πρακτικών των δρώντων και άρα έχει δικές του ιδιότητες και δυνάμεις. Για παράδειγμα, κατά τις μεταρρυθμιστικές περιόδους, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας τους στηριζόμενοι στις αναφορές των συμβούλων, στην εμπειρία άλλων δημόσιων υπαλλήλων, στην επαγγελματική κατάρτιση και στις πεποιθήσεις για τους νέους οργανωσιακούς κανόνες. Επομένως, για την κατανόηση των μεταρρυθμίσεων απαιτείται να ληφθεί υπόψη το πολιτιστικό σύστημα και το πώς οι πλαισιοθετημένες αλληλεπιδράσεις μπορεί να διευκολύνουν ή να περιορίσουν τη δράση ή το πώς να μετασχηματιστούν ή όχι από αυτήν.

Αναφορικά με τη δράση, αυτή χαρακτηρίζεται από τις ιδιότητες της προθετικότητας, της νόησης, της αυτοσυνειδησίας (το να μπορούμε να αξιολογούμε τη σκέψη μας), της αναστοχαστικότητας και της συναισθηματικότητας (συναισθηματική αντίδραση σε ένα κίνητρο) (Carter & New, 2004). Αυτές ενισχύουν τις υπάρχουσες δομές και κουλτούρες ή τις μετασχηματίζουν (Archer, 1996). Είναι, δηλαδή, το ανθρώπινο εκείνο στοιχείο —το ποιητικό αίτιο κατά τον Αριστοτέλη— που ενεργεί για να παράγει κάτι. Οι προθέσεις και τα κίνητρα των δρώντων, εδράζονται σε συγκεκριμένες πεποιθήσεις και αξίες, οι οποίες διαμορφώνουν τις δραστηριότητές τους. Αυτές με τη σειρά τους διευκολύνονται ή περιορίζονται από μια σειρά στοιχείων, όπως είναι η διαθεσιμότητα των πόρων, τα συστήματα αξιών και πεποιθήσεων, οι κυρίαρχες ιδεολογίες

και δυνάμεις (Archer et al., 1998). Κι ενώ η δομή και η κουλτούρα διευκολύνουν ή περιορίζουν τη δράση, οι δρώντες έχουν την ικανότητα να εξετάζουν κριτικά την επίδραση που έχουν (δομή και κουλτούρα) σε αυτούς, καθώς και τη δύναμη να διαμορφώνουν την κοινωνική πραγματικότητα μέσα από τις επιλογές τους. Ως αποτέλεσμα της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, οι μετασχηματισμένες δομές και κουλτούρες έχουν «μια αιτιώδη επίδραση σε ακόλουθες/επόμενες αλληλεπιδράσεις, διαμορφώνοντας τις καταστάσεις στις οποίες θα βρεθούν επόμενες γενιές δρώντων» (Archer, 1996: 185). Αυτές θα διαμορφώσουν την κοινωνία, ανεξάρτητα από τις επιθυμίες μας για το πώς αυτή πρέπει να είναι. Η αποτελεσματικότητα αυτής της διαμόρφωσης εξαρτάται από τη μορφή που λαμβάνει η δράση. Αυτή ενδέχεται να αφορά τα άτομα, όπως είναι οι ατομικοί ρόλοι και θέσεις, όπου τότε γίνεται λόγος για ατομικούς δρώντες, ή σε ομάδες και συλλογικότητες (Archer, 1995). Η διαφορά τους έγκειται, δηλαδή, στην κινητοποίησή τους ως προς την επιδίωξη των στόχων τους. Οι πρωτογενώς δρώντες συμμετέχουν με λανθάνοντα τρόπο στην ανάπτυξη των δομικών και πολιτιστικών προτύπων σε μια κοινωνία ή σε έναν τομέα αυτής. Αυτό δεν σημαίνει ότι παύουν να επηρεάζουν την οργάνωση ή την αναδιοργάνωση αυτών των προτύπων, αλλά ότι οι επιδράσεις τους δεν διατυπώνονται ρητά και δεν έχουν στρατηγικό στόχο, δηλαδή εμπλέκονται εμμέσως σε αυτές. Από την άλλη, η εταιρικά δρούσα συλλογικότητα έχει την ικανότητα να διατυπώνει ρητά τις θέσεις της και να επηρεάζει τη σταθερότητα ή την αλλαγή της δομής και της κουλτούρας. Σύμφωνα με την Archer (2000), η εταιρικά δρούσα συλλογικότητα λειτουργεί μέσα από ομάδες συμφερόντων, οι οποίες αξιολογούν το κοινωνικό πλαίσιο, αναπτύσσουν ενεργά καινοτόμες εναλλακτικές, ενεργούν στρατηγικά για να επηρεάσουν το αποτέλεσμα (δηλαδή συγκεκριμένη συμπεριφορά που θεωρούν ότι απαιτείται) και συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Στον δημόσιο τομέα η εταιρικά δρούσα συλλογικότητα ορίζεται με θεσμικές αποφάσεις που λαμβάνει ένας δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία και ενδέχεται να περιλαμβάνει ατομικούς δρώντες ή μικρότερες ομάδες με μεγάλη επιρροή. Η μεταξύ τους αλληλεπίδραση θα δώσει ώθηση στην ανάδυση ιδιοτήτων που αφορούν τη δράση, η οποία θα αναπαράγει ή θα μετασχηματίσει τις υπάρχουσες δομικές και πολιτιστικές συνθήκες στις οποίες λειτουργεί.

2.7.3.4 Επανεπαγωγή (retroduction)

Κατά τον κριτικό ρεαλισμό, τα κοινωνικά φαινόμενα αναδύονται από πολλαπλές αλληλεπιδρούσες αιτίες, είναι σύνθετα, εξελίσσονται και υπόκεινται στη δράση των ανθρώπων. Επομένως, χρειάζεται να μελετηθούν διαφορετικά από τις κανονικότητες ενός κλειστού συστήματος, οι οποίες υπόκεινται σε ντετερμινιστικούς και στοχαστικούς νόμους. Άρα, οι επιδράσεις τους δεν μπορούν να επαχθούν (induced), να συνεπαχθούν λογικά (deduced) ή να προβλεφθούν. Αντιθέτως, μπορούν να εξηγηθούν επανεπαγωγικά (retroductively) προκειμένου να δώσουν πληροφορίες για τις συσχετίσεις των αλληλεπιδρώντων αιτιωδών μηχανισμών που ευθύνονται για την παραγωγή τους. Χρειάζεται, δηλαδή, μια διαφορετική επιχειρηματολογική στρατηγική που εντοπίζει τις τάσεις, στις οποίες υπόκεινται τα φαινόμενα, μελετά τη λειτουργία τους, ανακαλύπτει το πώς αυτές ενεργοποιούνται και κάτω από ποιες συνθήκες, εξετάζει την αλληλεπίδρασή τους μέσα σε ένα σύστημα και προσφέρει επίγνωση των επιδράσεων του περιβάλλοντος σε αυτές. Η ιστορική αυτή επεξήγηση του φαινομένου λαμβάνει υπόψη ότι το σύστημα είναι ανοιχτό και επιχειρηματολογεί «προς τα πίσω». Ξεκινά, δηλαδή, από το υπό μελέτη φαινόμενο και κατευθύνεται μέσω της μεταφοράς και της αναλογίας στον εντοπισμό των αιτιών (δομών και μηχανισμών), που κυβερνούν τη συμπεριφορά του φαινομένου (Fleetwood, 2014). Συχνά, η επανεπαγωγή (retroduction) τείνει να ταυτίζεται με την απαγωγή (abduction), όμως κατά τον Bhaskar (1978) υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους.

Η απαγωγική στρατηγική φτάνει μέχρι το σημείο στο οποίο οι ερωτώμενοι διατυπώνουν τις κατανοήσεις και τα νοήματα των εμπειριών τους. Επομένως, περιλαμβάνει τις προκαταλήψεις των δρώντων στην ερμηνεία των δραστηριοτήτων τους. Ο Bhaskar (1983: 292) τονίζει χαρακτηριστικά ότι «είναι σημαντικό να διακρίνουμε το νόημα που έχει μια δράση από την πρόθεση του δρώντα που την εκτελεί». Το νόημα μιας δράσης αποτελεί «ένα κοινωνικό γεγονός [...] ενώ η αιτία για την οποία μια δραστηριότητα εκτελείται από τον δρώντα αποτελεί ένα γεγονός, το οποίο δεν μπορεί να αναχθεί στο νόημα που δίνεται σε αυτό». Έτσι για παράδειγμα, υπάρχει διαφορά μεταξύ του νοήματος που δίνουν οι benchmarker στις

πράξεις τους και στα κίνητρα, τα ενδιαφέροντα και τις αξίες που επηρεάζουν αυτές τις πράξεις τους. Αυτό σημαίνει ότι οι σωστές πράξεις δεν είναι αρκετές, εάν δεν εκτελούνται με σωστά κίνητρα. Όμως οι δρώντες πέρα από τις εμπειρίες τους, αδυνατούν να αντιληφθούν τα δρώμενα και το πώς αυτά αναδύθηκαν. Αντιθέτως, ο ερευνητής καλείται κατά τον κριτικό ρεαλισμό όχι μόνο να επικεντρωθεί στα δρώμενα, αλλά και μέσω της αφαιρετικής μεθόδου (abstraction) να εντοπίσει τις δομές και τους γενεσιουργούς μηχανισμούς που εδράζονται στον τομέα του πραγματικού. Να εντοπίσει, δηλαδή, τις αιτίες της δράσης που την καθιστούν εφικτή. Επομένως, η απαγωγή δεν είναι παρά το πρώτο βήμα προς την ανάπτυξη μιας βαθύτερης εξήγησης σχετικά με τα στοιχεία εκείνα που δεν είναι άμεσα διαθέσιμα μέσω της εμπειρίας (δομές και αιτιώδεις δυνάμεις του φαινομένου). Ωστόσο, προκαλούν την ανάδυση των γεγονότων τα οποία βιώνουν οι δρώντες. Συνεπώς, χρειάζεται μια μορφή επιχειρηματολογίας που λαμβάνει υπόψη την προθετικότητα της ανθρώπινης δράσης, την αναδύμενη φύση των κοινωνικών και πολιτιστικών δομών και τις αλληλεπιδρούσες σχέσεις μεταξύ τους. Κι αυτό χρειάζεται προκειμένου να αναπτύξει αξιόπιστες εξηγήσεις (και όχι προβλέψεις) για τις αναγκαίες μόνο αιτίες (necessary) που συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάδυση των κοινωνικών φαινομένων (θεωρητική γενίκευση).

2.7.4 Ο κριτικός ρεαλισμός στη μελέτη του φαινομένου της αλλαγής της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της ανάπτυξης των πρακτικών αναφορών

Η αλλαγή στην απόδοση του οργανισμού μέσω της ανάπτυξης πρακτικών αναφορών, ως μια εμπρόθετη δραστηριότητα των οργανωσιακών δρώντων, εμπίπτει αρχικά ως θεματική στο πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών. Αυτό το πλαίσιο, σε αντίθεση με την εγγενή σταθερότητα που επιδεικνύουν οι φυσικές επιστήμες, χαρακτηρίζεται από διαρκή αβεβαιότητα για τη φύση των φαινομένων. Αυτή η αβεβαιότητα, άλλοτε διαγράφεται έντονα στη βιβλιογραφία κι άλλοτε υποβαθμίζεται/περιορίζεται για χάρη της μέτρησης και της εξαγωγής συμπερασμάτων. Για παράδειγμα, ο Mohamed (2013) υπογραμμίζει την τοπικότητα των πρακτικών αναφορών και εγείρει ζητήματα μεταφερσιμότητάς τους σε διαφορετικά περιβάλλοντα από αυτά που αναπτύσσονται. Ο Silverbo (2014) διατείνεται ότι δεν μπορούμε να συμπεράνουμε εάν τα κενά που εντοπίζονται με τη ΣΠ είναι αληθή ή είναι το αποτέλεσμα της ανεπάρκειας των συστημάτων μέτρησης. Οι Francis et al. (1999) διαπιστώνουν ότι τους εμπλεκόμενους στην υπηρεσία μεταφοράς ασθενών σε νοσοκομείο (ασθενοφόρα) τους απασχολεί ιδιαίτερα η μέτρηση με τη χρήση δεικτών, παρά η ανάλυση των διεργασιών της ΣΠ. Ο Folz (1999) αναπτύσσει ένα πλαίσιο μέτρησης της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται από το δημοτικό πρόγραμμα ανακύκλωσης αποβλήτων. Αυτό το κάνει προκειμένου να προτείνει ένα μοντέλο για το πώς οι δημοτικές αρχές μπορούν να επιλέξουν τον κατάλληλο εταίρο για να κάνουν ΣΠ. Ο Dey (2002) δείχνει πώς μια τεχνική πολυκριτηριακής ανάλυσης αποφάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη ΣΠ των πρακτικών διαχείρισης έργων. Όμως, υπάρχουν και μελέτες που αναγνωρίζουν την αβεβαιότητα, αλλά ταυτόχρονα υπογραμμίζουν και την ανάγκη ρεαλιστικών προσεγγίσεων στη μελέτη της ΣΠ. Για παράδειγμα, οι Williams et al. (2012) θεωρούν ότι λόγοι αντίστασης στην εφαρμογή της ΣΠ, αποτελούν τόσο η έλλειψη καλοσχηματισμένων θεωριών, όσο και τα τεχνικά εμπόδια στη μέτρηση των πρακτικών. Οι Francis και Holloway (2007), ωστόσο, τονίζουν την πληθώρα των εμπειρικών και περιγραφικών μελετών που αφορούν τη φύση της ΣΠ, υπογραμμίζοντας την αυξανόμενη τάση ανάπτυξης τυπολογιών της ΣΠ, η οποία όμως δεν μπορεί να εξηγήσει τη φύση του φαινομένου. Συνεπώς, η βιβλιογραφία ανθεί από επιστημολογικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις, αλλά υστερεί σε οντολογικές αναζητήσεις.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ανέδειξε τις κυρίαρχες τάσεις που επικρατούν στη ΣΠ. Από τη μία είναι η θετικιστική, εμπειρική και κριτικο-ορθολογιστική προσέγγιση που διαπράττει την πλάνη του ενεργοποιημένου (fallacy of actualism). Από την άλλη είναι η ερμηνευτική, μεταμοντέρνα προσέγγιση που διαπράττει την επιστημική πλάνη (epistemic fallacy). Η πρώτη περίπτωση, συγχέει το «τι είναι» με το «τι υπάρχει» και δημιουργεί μια προτίμηση για τη μελέτη της πραγματικότητας ως ένα κλειστό σύστημα. Αυτό το σύστημα παραλείπει ένα σύνολο παραγόντων προς διευκόλυνση της έρευνας και υποκρύπτει σε μια περιοριστική προσέγγιση της αιτιότητας, όπου αυτή εξισώνεται με τη συσχέτιση.

Ακόμα και ο Popper αδυνατεί να παράσχει εξηγήσεις του γιατί κάτι συμβαίνει και συμβιβάζεται απλώς με τη γενίκευση των εμπειρικών κανονικοτήτων. Όμως με αυτόν τον τρόπο καθίσταται προβληματική η εξήγηση του γιατί η ΣΠ ενεργοποιείται σε διαφορετικά μοτίβα και πολύ περισσότερο αναστέλλονται οποιεσδήποτε ενέργειες προσπαθούν να προσεγγίσουν τη φύση της. Η δεύτερη περίπτωση ανάγει το «τι είναι» στο «τι μπορούμε να γνωρίζουμε», συγχέοντας τη μεταβατική με την αμετάβατη διάσταση της πραγματικότητας. Έτσι, οι μορφές της ΣΠ αναδύονται από συγκεκριμένες καταστάσεις, εξαιτίας της αλληλεπίδρασης και μόνο των δρώντων με τη ΣΠ, αγνοώντας την ύπαρξη των μακρο-δομών της απόδοσης που την επηρεάζουν. Υπάρχουν, βέβαια, και οι ακραίες περιπτώσεις άρνησης της πραγματικής ύπαρξης της ΣΠ και επιβολής του κοινώς αποδεκτού τρόπου σκέψης για αυτήν από διεθνείς θεσμούς, όπως το «American Productivity and Quality Center». Επομένως, η σύγχυση μεταξύ της φύσης της ΣΠ και της συζήτησης που επικρατεί για αυτήν αναστέλλει οποιεσδήποτε οντολογικές αναζητήσεις και οδηγεί σε εννοιολογικές συγχύσεις.

Όμως, οι κοινωνικές επιστήμες περιλαμβάνουν τόσο τη μελέτη των κοινωνικών αντικειμένων, όσο και των πεποιθήσεων για αυτά. Επομένως, οι ερευνητές δεν μπορούν να δεχτούν άκριτα τις περιγραφές των δρώντων, για να εξηγήσουν επαρκώς τον κοινωνικό κόσμο, καθώς αυτές ενέχουν πιθανές παραπλανητικές ψευδείς συνειδήσεις (Archer et al., 1998). Έτσι, ο Bhaskar (στο ίδιο) διατείνεται την ηθική φυσιοκρατία και την κριτική της ιδεολογίας. Αυτή η ηθική διάσταση καθιστά εφικτή τη δυνατότητα μετάβασης από τις δηλώσεις περί γεγονότων στις δηλώσεις περί αξιών, υποστηρίζοντας ότι η ουδετερότητα των αξιών στις κοινωνικές επιστήμες «υποβαθμίζει τη συνεισφορά της έρευνας στη γνώση» (Carter & New, 2004: 131). Το κλείσιμο του κενού μεταξύ γεγονότων και αξιών θα μπορούσε να συνεισφέρει στην άμβλυνση των ηθικών προβλημάτων και διλημάτων που αναδύονται κατά τη μελέτη της ΣΠ, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, λόγω των πολλαπλών αντικρουόμενων συμφερόντων των μετόχων. Για παράδειγμα, η εργαλειακή λογική, που έχει εφαρμοστεί μέχρι στιγμής στην επιχειρηματική ηθική, στηρίζεται στη μη ρεαλιστική και αναγωγική υπόθεση ότι η λήψη αποφάσεων εξαρτάται από ένα μόνο στοιχείο, αυτό της μεγιστοποίησης των προτιμήσεων του ατόμου βάσει του συλλογισμού μέσων-σκοπού, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η συνολική χρησιμότητα (Cruickshank, 2003: 18). Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα και τη μείωση του κόστους και ευνοεί τη «συσσωρευτική» μελέτη των αντιλήψεων για τη ΣΠ. Ωστόσο, πόσο εφικτή είναι η αξιακά ουδέτερη ανάπτυξη της ΣΠ μέσα σε ένα σύνθετο πλαίσιο, όπως είναι ένας οργανισμός; Επιπρόσθετα, ποιων τις ανάγκες εξυπηρετεί αυτή η ανάπτυξη; Επομένως, έφτασε πια η ώρα να εμπλακούν οι ερευνητές σε αξιολογικές συζητήσεις, οι οποίες θα ενισχύσουν την αυτογνωσία και την ικανότητα των ανθρώπων να επιλέγουν τις επιθυμητές και αναγκαίες πηγές που τους προσδιορίζουν. Δηλαδή, όχι μόνο να προσφέρουν γνωστική φώτιση, η οποία αποτελεί μια αναγκαία αλλά όχι επαρκή συνθήκη της χειραφέτησης (Edwards et al., 2014), αλλά και να νομιμοποιούν θέσεις, οι οποίες θα ενδυναμώνουν τους ανθρώπους στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο Fleetwood (2005: 197) τονίζει την υπεροχή της οντολογικής διερεύνησης, υπογραμμίζοντας ότι το πώς θεωρούμε ότι είναι ο κόσμος (οντολογία), επηρεάζει το τι θεωρούμε ότι μπορούμε να γνωρίζουμε για αυτόν (επιστημολογία) και το πώς θεωρούμε ότι μπορεί να μελετηθεί (μεθοδολογία και τεχνικές μέθοδοι). Επομένως, χρειάζεται μια προσέγγιση που εστιάζει στην οντολογία και επιδιώκει την εξήγηση και κατανόηση του φαινομένου σε ένα ανοιχτό σύστημα. Ο κριτικός ρεαλισμός αποτελεί μια μεταθεωρία που δύναται να ανταποκριθεί σε αυτόν τον ρόλο. Σύμφωνα με αυτόν, όπως αναλύθηκε ανωτέρω, η πραγματικότητα διακρίνεται σε τρεις τομείς κατά την αρχή της διαφοροποίησης: του εμπειρικού, των δρώντων και του πραγματικού. Διατυπώνοντας τη ΣΠ υπό αυτούς τους όρους, στον εμπειρικό τομέα μπορεί να διακρίνει κάποιος τα αντιλαμβανόμενα αποτελέσματα της εφαρμογής μιας μορφής της (όπως του μοντέλου του Camp ή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ή ακόμη της άρρητης ΣΠ) σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Για παράδειγμα, κατά την εφαρμογή της ΣΠ στην Xerox, οι χρήστες εξιστόρησαν την υποκειμενική άποψή τους σχετικά με την αποτελεσματικότητά της, ότι επέφερε δηλαδή ευνοϊκά αποτελέσματα στον οργανισμό τους. Έτσι, έγινε αντιληπτή η ύπαρξη μιας σχέσης μεταξύ της άνω μορφής που χρησιμοποιήθηκε και της οργανωσιακής απόδοσης. Στον τομέα των δρώντων, η αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης μορφής της ΣΠ, αρχίζει να αποκτά επαναληψιμότητα και εμφανίζεται και σε άλλους οργανισμούς ως αποτέλεσμα ενδεχομενικών σχέσεων

(contingent relationships). Κάποια παραδείγματα είναι το γεγονός της προϋπαρξής χαρτογραφημένων διαδικασιών, η διαθεσιμότητα των πόρων για ΣΠ και η συγκρότηση κατάλληλης ομάδας ΣΠ. Όμως, η λειτουργία των ανωτέρω τομέων δεν επαρκεί, για να εξηγήσει τα αποτελέσματα που παράγονται σε αυτούς. Έτσι, η κριτικοραλιστική θέση πρεσβεύει ότι χρειάζεται να εστιάσουμε την προσοχή μας στις αιτίες που παράγουν αυτά τα αποτελέσματα. Αυτές οι αιτίες, οι οποίες εδράζονται στον τομέα του πραγματικού, καλούνται αιτιώδεις δυνάμεις και αφορούν τις εσωτερικές ιδιότητες, δυνατότητες και ικανότητες που συνθέτουν τη ΣΠ. Τέτοιες είναι, για παράδειγμα, η τάση για συγκριτική μέτρηση, η Συγκριτική Μάθηση, ποιότητα ή αποτελεσματικότητα.

Ωστόσο, ο Bhaskar (1978) εκτείνεται πέρα από τη διαφοροποίηση της πραγματικότητας και εμβαθύνει ακόμα περισσότερο, πρεσβεύοντας τη διαστρωμάτωσή της. Σύμφωνα με αυτήν η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς εξαρτάται από τις αναδυόμενες ιδιότητες της ΣΠ, που προέρχονται από τα διαφορετικά επίπεδα της πραγματικότητας. Ωστόσο, δεν μπορεί να αναχθεί σε αυτές προκειμένου να εξηγηθεί. Για παράδειγμα, δεν μπορούμε να εξηγήσουμε την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς σε μια δημόσια οργάνωση στηριζόμενοι μόνο στις υποκειμενικές/ατομικές προθέσεις μιας δημόσιας ομάδας benchmarker. Αντιθέτως, χρειάζεται να διευρύνουμε την αλληλεπίδρασή τους με τους οργανωσιακούς μηχανισμούς του δημόσιου φορέα ή ακόμα και με τις αξίες του δημόσιου τομέα (μακρο-περιβάλλον). Επομένως, τόσο η διαφοροποίηση όσο και η διαστρωμάτωση προσφέρουν το υπόβαθρο για την κατανόηση της ΣΠ σε ένα ανοιχτό σύστημα. Η διαφοροποίηση προσφέρει τη δυνατότητα διάκρισης των πραγματικών γενεσιουργών μηχανισμών από τις ενδεχομενικές/τυχαίες επιδράσεις των δρώντων, οι οποίες παρατηρούνται από τους χρήστες, επιτρέποντας παράλληλα τη σύνδεση μεταξύ τους. Με αυτόν τον τρόπο, ο κριτικός ρεαλισμός αναδεικνύει το ενδιαφέρον για την αμετάβλητη πραγματικότητα της ΣΠ. Αυτή λειτουργεί ανεξάρτητα από τη μεταβατική γνώση που χρησιμοποιείται για να την περιγράψει (επιστημολογία), καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο την επιστημολογία ως μέσο για την προσέγγιση της πρώτης (εννοώ πραγματικότητας). Αυτό συνεπάγεται τη διαστρωμάτωση, η οποία προσβλέπει στη μελέτη της ΣΠ ως διακριτής οντότητας που αλληλεπιδρά, αλλά δεν εξαρτάται μοναδικά από τη δομή ή τη δράση των εμπλεκόμενων. Δηλαδή, η ΣΠ αποτελεί προϊόν αναδυόμενων ιστορικών διεργασιών, οι οποίες υπόκεινται στους αναστοχασμούς των δρώντων και επομένως δεν μπορούν να προσδιοριστούν μελλοντικά. Έτσι, για να εξηγήσουμε τις δημοφιλείς μορφές της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα, χρειάζεται να μελετήσουμε τα αναδυόμενα στοιχεία των μακρο-οργανωσιακών δομών, όπως αυτά αλληλεπιδρούν με τα αναδυόμενα στοιχεία των υπόλοιπων επιπέδων, όπως για παράδειγμα των ενδο-οργανωσιακά αναδυόμενων στοιχείων ή και των ενδο-ομαδικά αναδυόμενων στοιχείων. Συνεπώς, η κριτικοραλιστική προσέγγιση επιτρέπει την οντολογική εμβάθυνση στη μελέτη της ΣΠ, καθιστώντας εφικτή την ανάπτυξη αιτιωδών εξηγήσεων σε ένα ανοιχτό σύστημα.

Κατά τον κριτικό ρεαλισμό, σε ένα ανοιχτό σύστημα κάθε αντικείμενο έχει δυνάμεις, οι οποίες ενεργοποιούνται κάτω από κατάλληλες συνθήκες λόγω των εσωτερικών σχέσεων και ιδιοτήτων που συνθέτουν τη φύση του αντικειμένου, παρά λόγω των εξωτερικά ενδεχόμενων καταστάσεων. Όμως, όπως αναλύθηκε ανωτέρω, τα αντικείμενα ως σύνολα διαφέρουν από τις επιμέρους ιδιότητες και δυνάμεις τους. Για παράδειγμα, η ΣΠ ως ένα αντικείμενο χαρακτηρίζεται από μια σειρά ιδιοτήτων, όπως είναι η επίγνωση του άλλου, η αναγκαιότητα για τη διαχείριση των οργανωσιακών θεμάτων, οι συζητήσεις περί δημοσιότητας (publicness), η αρχή της νομιμότητας και οι πεποιθήσεις περί αξίας. Επίσης, χαρακτηρίζεται από μια σειρά πιθανών δυνάμεων, όπως είναι η λογοδοσία, η δύναμη αξιολόγησης των πρακτικών, του ελέγχου των διεργασιών, της βελτίωσης της απόδοσης και της κατανομής των πόρων, οι οποίες εξασκούνται μέσω διάφορων μηχανισμών. Αυτοί οι μηχανισμοί είναι η αμοιβαιότητα, η εμπιστοσύνη, ο νόμος/τάση της αξίας (tendency of value), η αμοιβαία επωφελής ανταλλαγή, η τάση ισομορφισμού, η συγκριτική μέτρηση ή η συμμόρφωση με πρότυπα απόδοσης. Σε ένα ανοιχτό σύστημα αυτές οι δυνάμεις μπορούν να εκδηλωθούν και να ευθύνονται για τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα η ενίσχυση της διαφάνειας. Από την άλλη, μπορεί να μην εκδηλωθούν λόγω εμπειρικών περιορισμών, όπως είναι οι αντίθετες στις επιθυμίες των benchmarker οργανωσιακές δομές ή η έλλειψη άμεσης ενασχόλησης με τη ΣΠ ή η κακοδοξία σχετικά με τα οφέλη του ή ακόμη χειρότερα οι αντιλήψεις ότι είναι ζημιογόνο/επικίνδυνο για τον οργανισμό. Συνεπώς, σύμφωνα με την κριτικοραλιστική προσέγγιση, η διάκριση

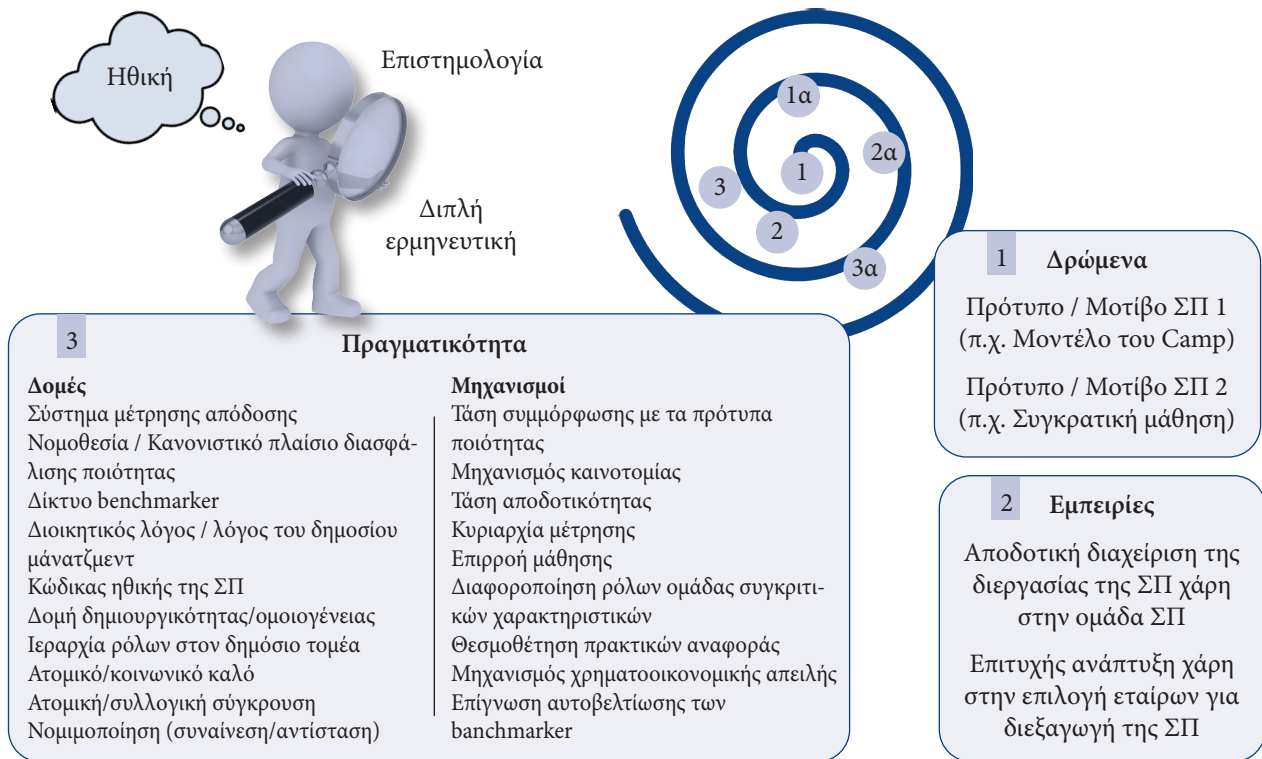
μεταξύ των αντικειμένων και των ιδιοτήτων τους διευκολύνει πρωταρχικά την εννοιολογική ακρίβεια. Στη συνέχεια, όμως, θέτει και τις βάσεις για την ανάπτυξη καλύτερων εξηγήσεων και κατανοήσεων. Για παράδειγμα, κάνει ευκολότερα κατανοητή τη διάκριση μεταξύ οργανωσιακών μικρο-μορφών ΣΠ και μακρο-μορφών, καθώς οι πρώτες αναδύονται από ένα οργανωσιακό πλαίσιο με συγκεκριμένα ενδιαφέροντα και δραστηριότητες, ενώ οι επόμενες θεωρούνται ως γενικά αποδεκτές μορφές που αναδύονται από το μακρο-περιβάλλον του οργανισμού, δηλαδή από το σύνολο των οργανισμών. Έτσι, οι μακρο-μορφές της ΣΠ συνθέτουν τη διαδρομή μεταξύ μικρο-μορφών που παράγει η οργανωσιακά πλαίσιοθετημένη δραστηριότητα και του τρόπου με τον οποίο αυτές γίνονται αντιληπτές σε ένα μακρο-οργανωσιακό περιβάλλον. Ωστόσο, παρά το γεγονός της αναλυτικής μεταξύ τους διάκρισης (δηλαδή ότι λειτουργούν σε διαφορετική χρονική κλίμακα), υπάρχει, σύμφωνα με τους κριτικορεαλιστές, μια διαλεκτική σχέση μεταξύ τους. Υπό την έννοια ότι ενώ η επιλογή των οργανωσιακών μικρο-μορφών ΣΠ περιορίζεται από τις διαθέσιμες μακρο-μορφές που υπάρχουν στο μακρο-οργανωσιακό περιβάλλον, ταυτόχρονα η εφαρμογή των μακρο-μορφών δύναται να αλλάξει τόσο τα ίδια όσο και τις μικρο-μορφές. Επομένως, οι μορφές της ΣΠ, που είναι επιθυμητές για τον οργανισμό, δεν συγχέονται με αυτές που μπορεί να προσφέρει το μακρο-περιβάλλον του οργανισμού.

Οι έννοιες της δομής, της κουλτούρας και της δράσης, όπως αναλύθηκαν ανωτέρω, διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη μελέτη της ΣΠ, καθώς αλληλεπιδρούν στην αναπαραγωγή ή τον μετασχηματισμό των οργανωσιακών μικρο-μορφών και εν συνεχεία των μακρο-μορφών της. Ως δομές της ΣΠ μπορούν να θεωρηθούν οι σχέσεις μεταξύ ρόλων, πρακτικών, πόρων και διεργασιών όσων εμπλέκονται στην εφαρμογή της. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι οι συνεργατικές σχέσεις που συνδέουν τον συγκριτικό προτυποποιητή με τον συγκριτικά προτυποποιούμενο, οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων διαχείρισης της απόδοσης ενός οργανισμού, οι οικονομικοπολιτικές σχέσεις μεταξύ δημόσιων φορέων αξιολόγησης της απόδοσης και αξιολογούμενων δημόσιων οργανισμών, οι γραφειοκρατικές σχέσεις μεταξύ σχεδιαστών διαχείρισης της απόδοσης και διαχειριστών της, οι σχέσεις σε ένα δίκτυο συγκριτικών προτυποποιητών. Ως κουλτούρα της ΣΠ μπορούν να θεωρηθούν οι ιδέες για τις ανωτέρω σχέσεις μεταξύ των ρόλων, των πρακτικών, των πόρων και των διεργασιών όσων εμπλέκονται στην εφαρμογή της. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι: α) οι διάφορες συζητήσεις για τη ΣΠ με ιδέες που προβάλλουν το κόστος ή την ποιότητα ή τον χρόνο ή μερικά από αυτά ή όλα ταυτόχρονα, β) οι ιδεολογίες της ΣΠ, όπως η ιδεολογία της μέτρησης, η οποία τονίζει ότι δεν μπορείς να διαχειριστείς κάτι εάν δεν το μετρήσεις, γ) οι στρατηγικές της ΣΠ ή γενικότερα της απόδοσης, δ) η νομοθεσία για τη διασφάλιση της ποιότητας, ε) ο κώδικας ηθικής κατά την εφαρμογή της ΣΠ, στ) οι κυβερνητικές πολιτικές για την ποιότητα κλπ. Ως δράση της ΣΠ μπορούν να θεωρηθούν οι ατομικοί ή συλλογικοί δρώντες, οι οποίοι αναπαράγουν ή μετασχηματίζουν τις δομές και την κουλτούρα της ΣΠ. Η ατομική δράση αναφέρεται σε όλους αυτούς που εμμέσως/ατύπως εμπλέκονται στη δραστηριότητα της ΣΠ, όπως για παράδειγμα οι καταχωρητές δεδομένων κόστους σε μια ψηφιακή βάση δεδομένων. Αυτοί δεν προτίθενται εθελούσια να εκπληρώσουν κάποιο στόχο Συγκριτικής Προτυποποίησης, αλλά επηρεάζουν τη ΣΠ ως μέρος ενός συστήματος ΣΠ λόγω της συμμετοχής τους σε αυτήν με τον ρόλο που έχουν στον συγκεκριμένο οργανισμό. Ως συλλογικά δρώντες νοούνται όλα τα μέλη του οργανισμού που ενεργά επιδιώκουν την εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων της ΣΠ, όπως η ομάδα συγκριτικών προτυποποιητών ενός οργανισμού, μια ενδοεπιχειρησιακή επιτροπή ΣΠ ή η συμμετοχή σε ένα εξω-επιχειρησιακό δίκτυο ΣΠ.

Στην παρούσα μελέτη εξετάζεται η δράση της ομάδας των benchmarker στη διάρκεια του χρόνου και σε διάφορα τμήματα του δημόσιου τομέα, προκειμένου να παρουσιαστεί πώς εξελίσσονται οι αποφάσεις και οι ενέργειές της. Η ταυτόχρονη μελέτη των ανωτέρω στοιχείων (δομής, κουλτούρας, δράσης) δύναται να προσφέρει πλουσιότερες και πιο διευρυμένες κατανοήσεις απ' ό,τι η εστίαση στη μελέτη ενός μόνο από αυτά. Για παράδειγμα, αρκετές μελέτες (Bowerman et al., 2001; 2002; Tillemans, 2010) παρουσιάζουν το πώς οι πολιτικές συζητήσεις που βιώνουν οι benchmarker μπορούν να πυροδοτήσουν συμπεριφορές αντίστασης, όπως είναι η αμυντική ΣΠ. Όμως, εστιάζοντας μοναδικά στις πολιτικές συζητήσεις και όχι συνδυαστικά στην κουλτούρα, τη δομή και τη δράση, μπορεί να περιορίσει τις προεκτάσεις της αμυντικής συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει τους οργανισμούς. Άλλες πάλι μελέτες συνδέουν την αποτυχία της αποτελεσματικότητας της ΣΠ με τον ελλιπή σχεδιασμό της ομάδας των benchmarker και την ανεπαρκή εκτέλεσή της, όπως είδαμε ανωτέρω.

Με αυτόν τον τρόπο, όμως, δημιουργείται σύγχυση, καθώς επιρρίπτεται η αποτυχία στους δρώντες και περιθωριοποιείται το «μερίδιο ευθύνης» που έχει το σύστημα. Θα ήταν, επομένως, ενδιαφέρον να μελετηθεί το πώς η ανάπτυξη της ΣΠ σε οργανωσιακό επίπεδο επέδρασε στην απόδοση συγκεκριμένων οργανισμών. Πολύ περισσότερο θα ήταν ενδιαφέρον να συζητηθεί το πώς η δράση μέσα στην ομάδα των benchmarker ή η αλληλεπίδραση με ένα δίκτυο benchmarker μπορεί να επηρεάσει τις ρουτίνες και τις κανονικότητες που χαρακτηρίζουν τη διαχείριση/μάνατζμεντ της ΣΠ. Έτσι, λαμβάνεται υπόψη ότι η δράση διαθέτει τη δυνατότητα μετασχηματισμού των δομών, αλλά ταυτόχρονα δύναται να περιοριστεί από τις υπάρχουσες δομές. Συνεπώς, η δραστηριότητα των benchmarker σε έναν οργανισμό μπορεί να επηρεάσει τις μικρο-μορφές της ΣΠ που αναπτύσσουν, αλλά και τις μακρο-μορφές που μπορούν να επιτύχουν.

Η ανωτέρω συζήτηση μπορεί να απεικονιστεί ως κάτωθι (Σχεδιάγραμμα 2.4) παρατηρώντας επιγραμματικά ότι: α) η εξωτερική πραγματικότητα στη μελέτη της ΣΠ υποδηλώνει την ανάγκη διπλής ερμηνευτικής, δηλαδή της μελέτης του ίδιου του αντικειμένου καθώς και των πεποιθήσεων για αυτό και επομένως προσφέρει ένα «δίχτυ ασφαλείας», που δεν ανάγει την οντολογία στην επιστημολογία, β) η διαφοροποίηση, η διαστρωμάτωση και η κριτική ορθολογικότητα κάνουν αναγκαία την αποτίμηση των ανταγωνιστικών επιστημονικών θεωριών και εξηγήσεων σε σχέση με τη συγκριτική επεξηγηματική δύναμη των δομών και μηχανισμών (Reed, 2005: 1630).



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4: Κριτικορεαλιστικά ενημερωμένο πλαίσιο για την έρευνα της ΣΠ στον δημόσιο τομέα

2.7.4.1 Εφαρμόζοντας τον κριτικό ρεαλισμό σε ένα μοντέλο ΣΠ στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Οι Ojo et al. (2011) ανέπτυξαν ένα μοντέλο ΣΠ με έμφαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση στηριζόμενοι στη θεωρία της δραστηριότητας (Engeström, 2009), το οποίο και επικύρωσαν με την εφαρμογή ενός έργου που αφορούσε τη στρατηγική ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Παρά το ότι η εργασία τους συνεισφέρει σημαντικά στον ερευνητικό τομέα της ΣΠ, ωστόσο διακρίνονται κάποια θέματα αναφορικά με τους δυϊσμούς που εμπεριέχει η προσέγγισή τους. Το μοντέλο τους, όμως, δύναται να επανερμη-

νευτεί εμφυσώντας σε αυτό στοιχεία κριτικού ρεαλισμού, προκειμένου να διαφωτιστεί ένας εναλλακτικός τρόπος θεωρητικοποίησής του.

Η μελέτη των Ojo et al. (2011) νοηματοδοτεί ως: α) κοινότητα τους εταίρους (ανθρώπους ή οργανισμούς) που εμπλέκονται στη δραστηριότητα της ΣΠ και πιο συγκεκριμένα όσους ασχολούνται με τη συλλογή δεδομένων, τη διαχείριση των πόρων και την κοινή εφαρμογή, β) κανόνες τα τυπικά πρότυπα της κοινότητας που μεσολαβούν κατά τη συνεργασία μεταξύ του υποκειμένου (ατομικού συγκριτικού προτυποποιητή ή οργανισμού) και της κοινότητας και γ) ρόλους τους τρόπους με τους οποίους η συνεργασία και η εξειδίκευση συμβαίνει στη ΣΠ της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της. Ενσωματώνοντας, όμως, στο μοντέλο τους τη θεωρία της δραστηριότητας χωρίς περαιτέρω σχολιασμούς για τη διάκριση μεταξύ δομής και δράσης, οι ερευνητές ενθαρρύνουν τον διϋσμό μεταξύ κοινωνιοκρατίας και ατομικισμού. Για να γίνει κατανοητός αυτός ο διϋσμός χρειάζεται να εστιάσουμε στο πρόβλημα των «αντιφάσεων», οι οποίες αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο της αλλαγής στη θεωρία της δραστηριότητας. Οι αντιφάσεις μπορούν να οριστούν ως εντάσεις ή αντιθέσεις μεταξύ δύο θέσεων. Με την αποδοχή των αντιφάσεων κάποιος υπονομεύει έμμεσα/άρρητα την ενότητα και τη μη ταυτότητα, που υποδηλώνουν πως οι έννοιες σχετίζονται αλλά ταυτόχρονα διακρίνονται μεταξύ τους. Έτσι, ελλοχεύει ο κίνδυνος να αναδυθούν ψευδείς διακρίσεις μεταξύ των εννοιών, όπως για παράδειγμα η επιστημική/οντολογική πλάνη. Όμως, αποτελεί έκπληξη ότι όσοι προσβέβουν τη θεωρία της δραστηριότητας, όπως ο Engestrom, ενώ αναγνωρίζουν τον διϋσμό μεταξύ κοινωνιοκρατίας και ατομικισμού, ωστόσο το θεωρούν ως πρόβλημα της ανάλυσης. Επίσης, επιχειρηματολογούν ότι είναι μεθοδολογικά δύσκολο να αντληθούν στοιχεία για την κοινότητα, τους κανόνες και τον καταμερισμό της εργασίας μέσα σε ένα σύστημα δραστηριότητας. Συνεπώς, συναινώντας με την οπτική του Engestrom, οι Ojo et al. (2011) συγχέουν εμμέσως τη δράση με τη δομή.

Αυτό το θέμα μπορεί να επιλυθεί επανερμηνεύοντας το μοντέλο υπό κριτικορεαλιστικούς όρους. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι μέσω της υιοθέτησης της προσέγγισης της Archer κατά την οποία η δομή και η δράση δεν συγχέονται. Η Archer (1995) επιχειρηματολογεί ότι η δομή και η δράση αποτελούν διαφορετικά επίπεδα μελέτης και όχι διαφορετικές οπτικές της πραγματικότητας. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι εφικτή η εξήγηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς μέσω της εξήγησης της ατομικής συμπεριφοράς (ατομικισμός) ή της συμπεριφοράς της ομάδας ή της μάζας (κοινωνιοκρατία). Το πρόβλημα με τον ατομικισμό είναι ότι ανάγει έναν οργανισμό στα μέλη του (μεθοδολογικός ατομικισμός) και όλες τις οργανωσιακές δομές σε συμβάντα (φαινόμενα). Από την άλλη, το πρόβλημα με την κοινωνιοκρατία είναι ότι συγχέει το αντικείμενο μελέτης της οργανωσιακής επιστήμης με τη μελέτη της συμπεριφοράς των ομάδων. Όμως, και οι δυο αυτές προσεγγίσεις αδυνατούν να φωτίσουν τις διαχρονικές δομικές σχέσεις (generative mechanisms) που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στους οργανισμούς, όπως είναι για παράδειγμα η τάση ισομορφισμού που διακρίνει την παραδοσιακή εφαρμογή της ΣΠ. Συμπερασματικά, ο κριτικός ρεαλισμός μπορεί να προσθέσει δυναμικότητα στο μοντέλο των Ojo et al. (2011) μέσω της διαφώτισης σύνθετων αλληλεπιδράσεων μεταξύ: α) των δράσεων και των αντιλήψεων που έχουν τα άτομα για τον κόσμο, β) των δομικών τάσεων και γ) των σχέσεων μεταξύ τους.

2.8 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώθηκε στην τρέχουσα κυρίαρχη προσέγγιση της διεργασίας της ΣΠ καθώς και στις προκλήσεις και τους προβληματισμούς που εγείρονται κατά τη μελέτη της. Η ενίσχυση της κατανόησης μιας σημαντικής διαδικασίας της, όπως είναι η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, θα μπορούσε να φωτίσει την επίδραση που αυτή έχει στη βελτίωση της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού και στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών που απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει προσφέρει αξιολογη γνώση στην ανάπτυξη θεωριών και μοντέλων που σχετίζονται με τη ΣΠ γενικά και με την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς πιο συγκεκριμένα. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμη προβλήματα που χρήζουν επίλυσης. Το πρώτο σχετίζεται με τις οντολογικές και επιστημολογικές υποθέσεις, στις οποίες στηρίζονται προγενέστερες μελέτες και έχει επίδραση στη μεθοδολογική και αξιολογική προσέγγιση της ΣΠ. Το δεύτερο επικεντρώνεται στην αμφίβουλα προσδιορισμένη σχέση μεταξύ δύο βασικών υποδιαδικασι-

ών της, της ανακάλυψης (διερεύνησης–αξιολόγησης) και της δημιουργίας (σύνθεσης–ενσωμάτωσης–αξιοποίησης) των πρακτικών αναφοράς (Kyro, 2004). Επιπρόσθετα, η φύση της υποδιαδικασίας δημιουργίας παραμένει ασαφής, εξαιτίας της σύγχυσης που δημιουργεί η επιστημική πλάνη (epistemic fallacy), μειώνοντας αυτό που μπορούμε να γνωρίζουμε σε αυτό που μπορεί να διατυπωθεί ρητά.

Μέχρι σήμερα, οι δύο τάσεις της βιβλιογραφίας, από τη μια η αντικειμενική κι από την άλλη η υποκειμενική, οδήγησαν στην περιθωριοποίηση άλλων εφικτών προσεγγίσεων, κατάλληλων για τη μελέτη της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, όπως για παράδειγμα η ανάδυσή τους. Οι δύο τάσεις της βιβλιογραφίας, αναφορικά με τη διαδικασία της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, εδράζουν στις δύο θεωρήσεις για την έννοια της πρακτικής αναφοράς. Έτσι, από τη μία η πρακτική αναφοράς υιοθετείται όπως είναι ή προσαρμόζεται αναλογικά, καθώς το περιβάλλον είναι αυτό που επιδρά στη δημιουργία της και όχι ο benchmarker. Ο ρόλος του benchmarker φτάνει μέχρι την αναγνώριση, ανακάλυψη ή δημιουργία των απαραίτητων πληροφοριών που θα αποκαλύψουν την ήδη υπάρχουσα πρακτική αναφοράς. Από την άλλη οπτική, ο benchmarker κατευθύνει την όλη διαδικασία και όχι το περιβάλλον. Η θεωρία της δραστηριότητας, που χρησιμοποίησαν οι Ojo et al. (2011), αποτελεί μια αξιολογη προσπάθεια συγκερασμού των δύο προσεγγίσεων. Η προσπάθεια αυτή, όμως, υποκύπτει σε έναν άλλο δυϊσμό κατά τον οποίο συγγέεται η δομή με τη δράση, ενώ παράλληλα παραλείπει κάθε μνεία στην άρρητη πλευρά της ΣΠ. Η προσέγγιση του κριτικού ρεαλισμού μπορεί να προσφέρει μια εναλλακτική θέση στον θετικισμό και τον ιδεαλισμό, υπερβαίνοντας παράλληλα τα προβλήματα του πραγματισμού που αναδύονται με τη θεωρία της δραστηριότητας.

Η συζήτηση για την αιτιότητα ανέδειξε το πρόβλημα μεταξύ των συμβατικών προσεγγίσεων και των προσεγγίσεων που στηρίζονται στους γενεσιουργούς μηχανισμούς και στις αιτιώδεις δυνάμεις/ικανότητες. Με αυτόν τον τρόπο υπογραμμίζεται το έλλειμμα της συνεισφοράς των αναγωγικών προσεγγίσεων (προσεγγίσεις που στηρίζονται στη λογική του Hume) στην καθιέρωση πιο ισχυρών εξηγήσεων αιτιότητας για τα επιθυμητά και μη αποτελέσματα που παρατηρούνται. Ο κριτικός ρεαλισμός υπεισέρχεται στην επίλυση αυτού του προβλήματος με τη χρήση στρατηγικών απαγωγικής και επανεπαγωγικής επιχειρηματολογίας, προκειμένου να θεωρητικοποιήσει, αλλά και να αποτιμήσει τις εύλογες εξηγήσεις των φαινομένων μέσω της διερεύνησης των αιτιών που τα προκαλούν. Διακρίνεται, δηλαδή, η κριτικορεαλιστική εξήγηση από τη γενίκευση που συνεπάγονται οι αφηρημένες θεωρητικές αρχές και από την απλή σύζευξη γεγονότων, η οποία συνδέεται με τη συχνότητα ή την κανονικότητα της συνεμφάνισής τους. Αντιθέτως, επικεντρώνεται στη θεωρητικοποίηση εύλογων αιτιωδών συσχετίσεων και τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών θεωριών που στηρίζονται στις συνδυαστικές επιδράσεις των γενεσιουργών μηχανισμών. Αυτό γίνεται μέσω της επανεπαγωγής, η οποία αποτελεί μια διακεκριμένη μορφή εξαγωγής επιστημονικών συμπερασμάτων, που χρησιμοποιεί αναλυτικές μεθόδους για να ανακαλύψει τους γενεσιουργούς μηχανισμούς των φαινομένων, αποδεχόμενη ταυτόχρονα τη διαψευσιμότητα (επισφάλεια) της παραγόμενης γνώσης. Έτσι, για παράδειγμα, αποδέχεται ότι η εύλογη ύπαρξη ενός μηχανισμού που συνδέει δύο μεταβλητές μπορεί να υποστηρίξει την αιτιώδη συνάφεια, αλλά η απουσία του μηχανισμού δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι η παρατηρούμενη συσχέτιση είναι ψευδής. Επομένως, η δυσκολία έγκειται και στον εντοπισμό εύλογων μηχανισμών, αλλά και στην ανάδειξη αυτών που εξηγούν καλύτερα το φαινόμενο, γεγονός που εξαρτάται από τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις που ακολουθούνται. Με αυτόν τον τρόπο ο κριτικός ρεαλισμός υπογραμμίζει τη σημασία της εξάρτησης από το περιβάλλον και ταυτόχρονα τον πλουραλισμό των αιτιών ως μορφή τεκμηρίων. Επομένως, η έννοια της πρακτικής αναφοράς χρειάζεται να επαναπροσδιοριστεί, δεδομένου ότι οι υπάρχουσες προσεγγίσεις περιορίζουν την πλήρη χρήση της κατά τη μελέτη της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

Η προγενέστερη σχετική έρευνα υπογραμμίζει κατά κύριο λόγο πέντε καίρια σημεία. Αρχικά, η πρακτική αναφοράς θεωρείται ως προϋπάρχουσα, ανεξάρτητη και έτοιμη να ανακαλυφθεί από τους benchmarker που έχουν πρότερη γνώση και εξειδίκευση σχετικά με αυτές, καθώς και την ικανότητα να εντοπίσουν και να μικραίνουν τις αποκλίσεις του οργανισμού τους σε σχέση με τις αναγνωρισμένες πρακτικές αναφοράς. Επίσης, ο ρόλος του benchmarker ως κοινωνικού οργανωσιακού δρώντα είναι να χρησιμοποιήσει την ατομική και συλλογική δράση του ανεξάρτητα τη μία από την άλλη και όχι ως σωρευτικό αποτέλεσμα της πρότερης αξιολογικής γνώσης. Επιπρόσθετα, το περιβάλλον ή αλλιώς οι σχετικές δομές του οργανισμού, λαμβάνονται υπόψη ως εξωτερικές στη διαδικασία ανάπτυξης νέων πρακτικών αναφοράς που εκτελούν

οι benchmarker. Ακόμα, η ίδια η διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς είναι ασαφής και παραμένει ένα «μαύρο κουτί». Τέλος, το αποτέλεσμα της διαδικασίας ανάπτυξης είναι η υιοθέτηση ή η αναλογική προσαρμογή των υπάρχουσών πρακτικών αναφοράς στο υπάρχον οργανωσιακό πλαίσιο ή μια αποτυχημένη διαδικασία που δεν ολοκληρώθηκε ποτέ, καθώς δεν αξιοποιήθηκε ρητά και τεκμηριωμένα η προϋπάρχουσα αξιολογική γνώση.

Η ανωτέρω συζήτηση αναδεικνύει ένα ενδιαφέρον σύνολο ευκαιριών. Από εμπειρική άποψη είναι επιθυμητή η καλύτερη καταγραφή και εξήγηση της άρρητης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς, καθώς αυτή η διαδικασία έχει σημαντικές προεκτάσεις στον δημόσιο τομέα και τους οργανισμούς του. Από θεωρητική σκοπιά η ανάγκη να γίνει αυτό αρχίζει να αποκτά μεγάλη βαρύτητα, καθώς η υπάρχουσα θεωρία είναι ανεπαρκής για να εξηγήσει την άρρητη ΣΠ. Αυτό ισχύει για τους εξής λόγους:

1. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί στην ατομική προσέγγιση της ρητής ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς (εγχειρήματα που αφορούν έναν οργανισμό), παραλείποντας να λάβει υπόψη τις επιδράσεις ολόκληρου του δημόσιου τομέα που βοηθούν στην εμφάνιση ρητών και άρρητων πρακτικών αναφοράς. Όμως, οι παράγοντες που λειτουργούν σε επίπεδο ανάλυσης δημόσιου τομέα δεν θα μπορούσαν να περιοριστούν σε αυτούς που λειτουργούν στο επίπεδο του ατομικού δημόσιου οργανισμού.
2. Τα περισσότερα επιχειρήματα που αφορούν τη μετρήσιμη αξιολόγηση της ΣΠ είναι σχεδιασμένα για να εξηγούν γιατί οι επιχειρήσεις καταφέρνουν ή όχι να αναπτύξουν ρητές/μετρήσιμες πρακτικές αναφοράς. Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι για να κατανοήσουμε γιατί οι άρρητες πρακτικές αναφοράς αναδύονται, θα μπορούσαμε να επιχειρηματολογήσουμε αντίστροφα χρησιμοποιώντας τους ίδιους παράγοντες για να εξηγήσουμε την άρρητη ΣΠ. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά παραδείγματα για να αποδείξουν ότι η αιτιώδης λογική που εξηγεί τις διεργασίες και τα κίνητρα δύο φαινομένων, όπως για παράδειγμα το αρρήτως και ρητώς «γνωρίζειν» (tacit and explicit knowing) μπορεί να διαφέρει για κάθε φαινόμενο. Μπορεί, μάλιστα, να διαφέρει τόσο που να μην μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τη θεωρία τού αρρήτως «γνωρίζειν» για να εξηγήσουμε το ρητώς «γνωρίζειν» και αντίστροφα. Αντιστοίχως, οι διεργασίες που προκαλούν την άρρητη ΣΠ είναι πιθανόν να διαφέρουν από αυτές που προκαλούν τη ρητή ΣΠ. Για να εξηγήσουμε την άρρητη ΣΠ, πρέπει να ληφθεί υπόψη μία θεωρία, η οποία επιτρέπει τις άρρητες πρακτικές αναφοράς να αναπτυχθούν. Η υπάρχουσα θεωρία δεν το έχει κάνει αυτό, ούτε είναι και ασφαλές να υποθέσουμε ότι η υπάρχουσα θεωρία μπορεί να επεκταθεί, για να συμπεριλάβει την ύπαρξη των άρρητων πρακτικών αναφοράς.

Με βάση αυτές τις διαπιστώσεις ο καλύτερος τρόπος για να κατανοήσουμε την ανάδυση της άρρητης ΣΠ είναι να ενισχύσουμε την υπάρχουσα βιβλιογραφία με νέες θεωρητικές παρεμβάσεις σχετικά με το πώς αναπτύσσονται οι πρακτικές αναφοράς κατά την παρουσία της άρρητης ΣΠ. Για να αναπτυχθούν αυτές οι θεωρητικές παρεμβάσεις, χρειάστηκε να επιστήσω την προσοχή μου σε έναν τομέα που έχει υποστεί εξαιρετικές αλλαγές στη διαχείριση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα την εποχή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Μέχρι τις αρχές του 2000 η διαχείριση της απόδοσης βάσει των πρακτικών αναφοράς γινόταν στο πλαίσιο της ρητής ΣΠ από εξειδικευμένους benchmarker. Από το 2004 και μετά, όμως, διαπιστώνεται ότι αρχίζουν να παρουσιάζονται πρωτοβουλίες, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, που εμπλέκουν όλο το εύρος των δημόσιων υπαλλήλων, είτε ανήκουν σε τμήματα διαχείρισης της απόδοσης και της ποιότητας είτε όχι. Έτσι, η έννοια της διαχείρισης της απόδοσης και της ποιότητας ενσωματώνεται στη θέση εργασίας κάθε δημόσιου υπαλλήλου. Αυτές οι πρωτοβουλίες δίνουν την ευκαιρία για άτυπη ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς, καθώς δεν τηρούνται οι τυπικές προϋποθέσεις μέτρησης για την εξαγωγή συμπερασμάτων και οι ρητές οδηγίες ανάπτυξης μιας δράσης ΣΠ. Αντιθέτως, αξιολογούνται οι εμπειρίες των εμπλεκόμενων, οι οποίοι ξεκινώντας από μια άσκηση αυτοαξιολόγησης και άτυπης σύγκρισης με τις πρακτικές άλλων οργανισμών καταλήγουν να αναπτύσσουν αξιολογικές προτάσεις και δράσεις, τις οποίες ενσωματώνουν σε πρακτικές αναφοράς, ικανές να εγγυηθούν τη βελτίωση της απόδοσης σε μια «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Οι προκλήσεις που αναδύθηκαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του προηγούμενου κεφαλαίου έδωσαν το έναυσμα για την ανάπτυξη της μεθοδολογίας που θα συζητηθεί στη συνέχεια. Το παρόν κεφάλαιο στόχο έχει να εξηγήσει και να αιτιολογήσει τα φιλοσοφικά θεμέλια και να περιγράψει τις πρακτικές προεκτάσεις της μεθοδολογίας που επιλέχθηκε, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής δεδομένων, ανάλυσης και ερμηνείας τους. Το προηγούμενο κεφάλαιο ανέδειξε τις κυρίαρχες προσεγγίσεις και επεδίωξε να χαρτογραφήσει αλλά και να προβληματίσει ως προς μία εναλλακτική ερευνητική τοποθέτηση. Ιδιαίτερα χρειάστηκε να αποσαφηνιστεί το εννοιολογικό υπόβαθρο της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, η οποία αποτελεί τον πυρήνα της ΣΠ καλών πρακτικών και λειτουργεί ως το πλαίσιο υποστήριξης των επιχειρημάτων αμφισβήτησης της αποτελεσματικότητας της ΣΠ. Η ενδοσκόπηση που επιχειρήθηκε είχε ως σκοπό τη συνεισφορά στη βαθύτερη κατανόηση του δεσμού μεταξύ της ΣΠ και της ΟΑ, ιδιαίτερα στο πώς και το γιατί μπορεί να συμβαίνει η αλλαγή στην ΟΑ μέσω της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Το έναυσμα για τον συγκεκριμένο προσανατολισμό αναδύθηκε από την έκκληση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για μια πιο κριτική προσέγγιση της σχέσης της ΣΠ στην ΟΑ (Yasin, 2002; Francis et al., 2007; Kyro, 2004; Askim, 2007; Moriarty & Smallman, 2009; Arnaboldi & Azzone, 2010; Ojo, 2001). Η συγκεκριμένη έκκληση προκαλεί εμμέσως τις υπάρχουσες οντολογικές και επιστημολογικές συμβάσεις που χαρακτηρίζουν την έρευνα της ΣΠ.

Η παρούσα ερευνητική εργασία, λοιπόν, σκοπεύει να ξαναπεί την ιστορία της αποτελεσματικότητας της ΣΠ, μέσα από διάφορες σχετικές πρωτοβουλίες, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ξεκινώντας από ένα διαφορετικό σημείο. Θα ρωτήσει όχι για την ικανότητα του οργανισμού να εξασκεί αποτελεσματικά τη ΣΠ (επίλυση του προβλήματος της εφαρμογής), αλλά για τη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς που προηγείται αυτής. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρείται η μελέτη να υπερβεί το εμπειρικό στάδιο της εφαρμογής της ΣΠ για την εξεύρεση των εξηγήσεων της αποτελεσματικότητάς της στην ΟΑ. Επομένως, αναζητάται κάτι διαφορετικό από τις υπάρχουσες μεθοδολογικές προσεγγίσεις, το οποίο να προσφέρει οντολογική συνοχή και μεγαλύτερη θεωρητική κατανόηση για την επίδραση της ΣΠ στην ΟΑ. Παράλληλα, να αναγνωρίζει τις πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών του δημόσιου τομέα (μεταρρυθμίσεις Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ). Ο εν λόγω προβληματισμός οδήγησε στη μεταθεωρία του κριτικού ρεαλισμού (Bhaskar, 1978; Archer, 1995; 1996), η οποία μπορεί να συνεισφέρει στην επεξηγηματική έρευνα και πιο συγκεκριμένα στη βαθύτερη θεωρητική κατανόηση των αιτιών που προκάλεσαν την αλλαγή της ΟΑ με τη μεσολάβηση της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στο πλαίσιο εφαρμογής του ΚΠΑ.

3.2 Φιλοσοφικός προσανατολισμός της ερευνητικής μεθοδολογίας

Ο ερευνητικός σχεδιασμός αναφέρεται στο σχέδιο δράσης που χρειάζεται να ακολουθήσει ο ερευνητής, για να μεταβεί από ένα σύνολο ερωτημάτων σε συμπεράσματα που απαντούν σε αυτά (Yin, 1994: 19). Αυτό το σχέδιο δράσης, για να αναπτυχθεί, στηρίζεται σε οντολογικά και επιστημολογικά θεμέλια. Αυτά δικαιολογούν την επιλεχθείσα μεθοδολογική προσέγγιση και τις κατάλληλες μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή και ανάλυση των σχετικών δεδομένων. Τα θεμέλια αυτά είναι ενημερωμένα με τις προσωπικές πεποιθήσεις του ερευνητή σχετικά με το πώς θεωρεί τον κόσμο, τι θεωρεί ότι μπορεί να γίνει γνωστό γι' αυτόν τον κόσμο και ποιοι είναι οι καλύτεροι τρόποι για να διερευνηθεί αυτός ο κόσμος (Fleetwood, 2005). Επομένως, οι προσωπικές πεποιθήσεις του ερευνητή προβάλλονται τόσο στη διατύπωση των ερευνητικών σκοπών και ερωτημάτων όσο και στην επιλογή των ερευνητικών μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για να απαντήσουμε σε αυτά.

Η παρούσα έρευνα συναινεί φιλοσοφικά και μεθοδολογικά με την προσέγγιση του κριτικού ρεαλισμού και εστιάζει το ενδιαφέρον στην ανάπτυξη μιας οντολογικής προσέγγισης, για να απαντήσει στο ερώτημα πώς πρέπει να είναι η μεσολαβούμενη από τη ΣΠ αλλαγή της ΟΑ, για να είναι εφικτή η ύπαρξή της. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρείται μια πολυεπίπεδη ανάλυση που υπερβαίνει τα απλουστευμένα εμπειρικά επίπεδα της επίδρασης μεταξύ της ΣΠ και της ΟΑ. Έτσι, επιτρέπει την ταυτόχρονη διερεύνηση των τομέων της πραγματικότητας (εμπειρικού, δρώμενων και πραγματικού) και της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης, προκειμένου να προσεγγίσει τις αιτιώδεις τάσεις που αναδύονται από αυτήν. Η αιτιότητα στον κριτικό ρεαλισμό διαφέρει από την έννοια αιτίου και αιτιατού που πρεσβεύει η θετικιστική παράδοση, η οποία αναζητά σταθερούς, αιτιώδεις νόμους που καθορίζουν το οργανωσιακό πλαίσιο. Αντιθέτως, συμφωνεί με τη λειτουργία των γενεσιουργών μηχανισμών ως τάσεων που διευκολύνουν την αλληλεπιδρούσα φύση των δομών, της κουλτούρας και των benchmarker. Αυτοί εμπλέκονται στην ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα και οδηγούν στην αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Συνεπώς, εξετάζονται ταυτόχρονα τα εμπλεκόμενα στοιχεία στη ΣΠ πρακτικών αναφοράς σε ολόκληρο το εύρος του ελληνικού δημόσιου τομέα, συνδυάζοντας τη μικρο- και μακρο-διάσταση στην έρευνα.

3.2.1 Οντολογία

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκαν οι δύο κυρίαρχες οντολογικές τοποθετήσεις που διακρίνονται στη μελέτη της πραγματικότητας, καθώς και η πλάνη που ενέχουν κατά την προσέγγιση του κριτικού ρεαλισμού. Από τη μια, υπάρχει η ρεαλιστική (αντικειμενική) νοηματοδότηση της αλήθειας, κατά την οποία αυτή δεν μας είναι γνωστή και μπορούμε να την ανακαλύψουμε μόνο μέσα από την επαλήθευση των πραγματικών γεγονότων (real facts). Από την άλλη, υπάρχει η επιστημική νοηματοδότηση, σύμφωνα με την οποία η αλήθεια ταυτίζεται με την αποδεδειγμένη γνώση (Hartwig, 2007). Για τους κριτικο-ρεαλιστές, ωστόσο, αυτό το δίλημμα αποτελεί μία πλάνη. Ο αφελής ρεαλισμός πλανάται ότι υπάρχει ένας εντελώς «ανεξάρτητος από την ανθρώπινη σκέψη» τομέας αντικειμένων, διεργασιών και γεγονότων, ο οποίος «δεν μπορεί με κανένα τρόπο» να αλλάξει με την ανθρώπινη δράση (Hartwig, 2007: 336). Για παράδειγμα η πλάνη αποδεικνύεται στα ελεγχόμενα πειράματα, όπου ουσιαστικά δημιουργούνται μη φυσικά συμβαίνοντα στοιχεία (όπως είναι οι γενετικά τροποποιημένοι σπόροι). Αυτά, όμως, τα στοιχεία είναι πραγματικά, αν και έχουν παραχθεί με την ανθρώπινη παρέμβαση. Από την άλλη, οι αντιρεαλιστές διαπράττουν το επιστημικό σφάλμα, υποθέτοντας ότι η αλήθεια στηρίζεται σε αυτό που μπορείς να αποδείξεις, είναι δηλαδή μια επιστημονικά τεκμηριωμένη ανθρώπινη κατασκευή. Σε αυτό το πλαίσιο, ο κριτικός ρεαλισμός αναδύθηκε ως μια προσέγγιση διαφορετική από τις άλλες λόγω της ικανότητάς του να εξηγεί πώς η επιστήμη μπορεί να εμπνεύσει την αντικειμενική αλήθεια. Ταυτόχρονα, όμως, επιτρέπει επαρκώς και σε άλλους παράγοντες (μεταξύ αυτών είναι οι οικονομικοί, πολιτικοί και κοινωνικο-πολιτιστικοί) να έχουν επίδραση στη διεργασία παραγωγής της γνώσης.

Η τρέχουσα έρευνα στηρίζεται στις οντολογικές υποθέσεις του κριτικού ρεαλισμού και συναινεί με την αντικειμενική θεώρηση της ύπαρξης της σχέσης ΣΠ και ΟΑ, χωρίς ωστόσο να αποκλείει την ικανότητα

που έχουν οι benchmarker να την αλλάζουν. Έτσι, αποδέχεται ότι οι οργανωσιακές συνθήκες έχουν πραγματικές επιδράσεις, ακόμα κι αν δεν είναι παρατηρήσιμες και ότι δημιουργούνται από τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, τις οποίες όμως ταυτόχρονα μπορούν να επηρεάσουν. Γι' αυτό διερευνάται σε βάθος το φαινόμενο της αλλαγής της ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ, προκειμένου να αναδυθούν εξηγήσεις για την ύπαρξη της σχέσης ΣΠ και ΟΑ. Η έρευνα ξεκινά τη διερεύνηση από τα εμπειρικά δεδομένα της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αλλά δεν περιορίζεται σε αυτά, όπως υποθέτει ο εμπειρισμός. Αναπτύσσει εύλογους αιτιώδεις μηχανισμούς, οι οποίοι ευθύνονται για την παρουσία του υπό μελέτη φαινομένου. Συνεπώς, η κατανόηση που προσφέρεται για την ύπαρξη της σχέσης της ΣΠ και της ΟΑ δεν είναι ουδέτερη—δεν θα μπορούσε άλλωστε— αλλά μεσολαβείται από το εννοιολογικό υπόβαθρο των δρώντων. Πολύ περισσότερο, η κατανόηση που προσφέρεται εκφράζει/περιγράφει την αλήθεια της σχέσης μεταξύ ΣΠ και ΟΑ. Όχι, όμως, υπό την έννοια του πώς αυτή ανταποκρίνεται στην αλήθεια ντετερμινιστικά, καθώς αυτό θα περιόριζε το περιεχόμενο της πραγματικής σχέσης σε αυτό που μπορεί να εκφραστεί.

3.2.2 Επιστημολογία

Οι τοποθετήσεις αναφορικά με τη φύση της πραγματικότητας (οντολογία) επηρεάζουν, αλλά δεν καθορίζουν τις προσεγγίσεις σχετικά με την αποδεκτή γνώση που δίνει πρόσβαση σε αυτήν. Όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχουν δύο κυρίαρχες επιστημολογικές τάσεις. Από τη μια διακρίνεται ο **λογικός θετικισμός και εμπειρισμός**, κατά τον οποίο οι έννοιες απαιτούν ακριβή προσδιορισμό, προκειμένου να αποκτηθεί αξιόπιστη γνώση για την πραγματικότητα μέσω της προτασιακής και κατηγορηματικής λογικής. Η τελευταία αποτελεί ένα σύστημα εκλογίκευσης που χρησιμοποιεί δηλώσεις τύπου «εάν/τότε» σαν ποσοδείκτες, ώστε να κάνει ρητό και να μοντελοποιήσει οποιοδήποτε γνωστικό επιχείρημα. Έτσι, αποφεύγονται οι ασάφειες και οι συγχύσεις της φυσικής γλώσσας, καθώς χρησιμοποιείται η επιστημονική γλώσσα για να την αποτυπώσει με ξεκάθαρους όρους. Πολύ περισσότερο, αυτή η επιστημονική γλώσσα συνδέεται με την παρατηρούμενη πραγματικότητα μέσω του κριτηρίου της επαλήθευσης/ελέγχου (verification). Αυτό το κριτήριο αποτελεί μία διαδικασία, η οποία προσδιορίζει την αλήθεια των προτάσεων που διαμορφώνονται. Εάν δεν υπάρχει αυτή η διαδικασία, τότε τα επιχειρήματα δεν έχουν εμπειρικό νόημα και δεν προσφέρουν αξιόπιστη επιστημονική γνώση. Αυτό ισχύει για τα μεταφυσικά και ηθικά επιχειρήματα, καθώς η αλήθεια τους δεν μπορεί να αποδειχθεί εμπειρικά μέσω παρατήρησης και πειραματισμού.

Στον αντίποδα, βρίσκεται ο **επιστημολογικός σχετικισμός**, ο οποίος επιχειρεί την κατανόηση των φαινομένων μέσα από τα νοήματα που προσδίδουν σε αυτά οι άνθρωποι, οι οποίοι ζουν σε διάφορα χωροχρονικά περιβάλλοντα. Απέχει, δηλαδή, από μια εξιδανικευμένη, λογικά ακριβή αλλά αναγωγιστική, απλοϊκή γλώσσα που κωδικοποιεί όλα τα μέρη της. Αυτή η προσέγγιση προκρίνει την ιστορική σημαντικότητα των γεγονότων και την ανάγκη αναλυτικής διατύπωσης αυτών με επιχειρήματα που δεν περιορίζουν την πολυπλοκότητα της πραγματικότητας και τη διαρκή αλλαγή που αυτή υφίσταται. Με αυτόν τον τρόπο, η γλώσσα της παρατήρησης του λογικού θετικισμού αποδομείται, μιας και δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη από τη θεωρητική γλώσσα, αφού αντλείται από αυτήν για να ελέγξει την αλήθεια των επιχειρημάτων. Επομένως, όλες οι παρατηρήσεις είναι θεωρητικά ενημερωμένες. Πολύ περισσότερο, οι αναγκαίες και επαρκείς συνθήκες που ακολουθούν τον υποθετικό και παραγωγικό συλλογισμό, αποτυγχάνουν όχι μόνο γιατί υπάρχουν παραδείγματα που δείχνουν το αντίθετο, αλλά και επειδή η εξήγηση αποδεικνύεται πιο σύνθετη. Μεταξύ των δύο αυτών τάσεων βρίσκεται ο κριτικός ρεαλισμός, ο οποίος επικρίνει τη σύγχυση μεταξύ οντολογίας και επιστημολογίας (επιστημική πλάνη), αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του επιστημολογικού σχετικισμού, αλλά τον απαλλάσσει από την πλάνη της ενεργειοκρατίας, της μελέτης δηλαδή ενός ανοιχτού συστήματος, σαν να είναι κλειστό.

Η παρούσα εργασία ευθυγραμμίζεται με τον κριτικό ρεαλισμό πρεσβεύοντας ότι η αλήθεια της σχέσης της ΣΠ και της ΟΑ και η γνώση γι' αυτήν αποτελούν διακριτά επιχειρήματα που δεν μπορούν να ταυτιστούν μεταξύ τους. Έτσι, αναγνωρίζονται δύο διαστάσεις στην επιστήμη, μία μεταβατική και μία αμετάβατη. Η μεταβατική διάσταση επικεντρώνει το ενδιαφέρον στα δρώμενα και τις εμπειρίες καθώς

και τις συζητήσεις γι' αυτά. Από την άλλη, η αμετάβατη φωτίζει τις δομές, τις δυνάμεις και τις τάσεις που διαμορφώνουν τα γεγονότα (Potamaki & Wight, 2000). Η πρόσβαση στην αμετάβατη διάσταση επιχειρείται μέσω της μεταβατικής, κατά την οποία παράγεται η γνώση από το προϋπάρχον υπόβαθρο αυτής, όπως για παράδειγμα από τις προϋπάρχουσες θεωρίες, παραδείγματα, μοντέλα, επιχειρήματα, πεποιθήσεις και υποθέσεις. Συνεπώς, η μεταβατική διάσταση ενημερώνεται κάθε φορά από το εκάστοτε ιστορικό και πολιτιστικό περιβάλλον που προϋπάρχει, το οποίο υπονοεί μία τάση επισφάλειας της παραγόμενης γνώσης (διαψευσιμότητας). Έτσι, η παρούσα μελέτη ενστερνίζεται την αρχή της διαψευσιμότητας, αλλά αναγνωρίζει παράλληλα ότι όλη η γνώση που παράγεται δεν είναι εξίσου διαψεύσιμη. Δηλαδή, κάποιες θεωρίες προσφέρουν καλύτερες εξηγήσεις από κάποιες άλλες, προσεγγίζοντας την αμετάβατη διάσταση της επιστήμης. Επομένως, δεν επιδιώκεται η μία και μοναδική εξήγηση ούτε και η επιβεβαίωση αυτής, κάτι που συμβαίνει σε πλήθος μελετών που ασχολούνται με τη σχέση ΣΠ και ΟΑ. Αντιθέτως, επιχειρείται η κατανόηση των πολλαπλών αιτιωδών δυνάμεων, που πυροδοτούν την ύπαρξη της σχέσης μεταξύ ΣΠ και ΟΑ. Αναγνωρίζεται, επίσης, ότι υπάρχουν εξηγήσεις των αλληλεπιδράσεών τους, οι οποίες συνεισφέρουν στην καλύτερη κατανόηση των αιτιών που οδηγούν στην αποτελεσματική ΣΠ.

3.3 Ερευνητικός σχεδιασμός

Ο ερευνητικός σχεδιασμός συνδέει με λογική συνοχή τα ερευνητικά ερωτήματα με τα ερευνητικά συμπεράσματα χρησιμοποιώντας εμπειρικά δεδομένα (Yin, 2009: 26). Ανασκοπώντας τη βιβλιογραφία αναφορικά με την επίδραση της ΣΠ στην ΟΑ διαπιστώθηκε ότι πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες αποτελεσματικής εφαρμογής της ΣΠ. Ωστόσο, ελάχιστες εμπειρικές μελέτες υπάρχουν, που να εντοπίζουν τις αιτίες της αλλαγής της ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ. Γι' αυτό, άλλωστε, συχνά αμφισβητείται και η σχέση μεταξύ των δύο εννοιών, με μια πληθώρα τεκμηριωμένης επιχειρηματολογίας περί της δυσκολίας εμπειρικής μελέτης της σχέσης. Το συγκεκριμένο έλλειμμα οδήγησε την παρούσα εργασία στην αναζήτηση αιτιών, που υπερβαίνουν τους απλούς παράγοντες εφαρμογής της ΣΠ. Για παράδειγμα όπως είναι οι αποτυπωμένες διεργασίες, ο σχηματισμός κατάλληλης ομάδας και η τήρηση του κώδικα δεοντολογίας, καθώς καθίστανται ανεπαρκείς στο να καλύψουν την πολυπλοκότητα του φαινομένου. Αυτή η αναζήτηση χρειάστηκε μια διαφορετική φιλοσοφική προσέγγιση, για να την υποστηρίξει, μιας και οι παραδοσιακές προσεγγίσεις είτε προσπαθούσαν να διατυπώσουν συσχετίσεις και όχι να προσεγγίσουν την αιτιότητα που συνδέει τις δύο έννοιες, είτε «έβαζαν το παλιό κρασί σε νέα μπουκάλια». Επομένως, ο προβληματισμός μου εστιαζόταν στην ανάπτυξη ενός νέου ερευνητικού σκοπού και των συνεπαγόμενων ερωτημάτων, που θα οδηγήσουν σε μια πιο ενδιαφέρουσα θεωρία. Αυτή η θεωρία εντοπίζει τις δομές και τους γενεσιουργούς μηχανισμούς της ΣΠ, που προκαλούν την αλλαγή της ΟΑ, σε διάφορα πλαίσια δημόσιων οργανισμών, αλλά δεν παράγουν κατ' ανάγκη τα ίδια αποτελέσματα (Zachariadis et al., 2013). Δηλαδή, μια προσέγγιση που να επιτρέπει τη διάκριση των αναγκαίων από τις ενδεχόμενες συνθήκες, προκειμένου να αναπτύξει ένα αιτιακό μονοπάτι, για να εξηγήσει τα παρατηρούμενα αποτελέσματα του «πώς, για ποιον και κάτω από ποιες συνθήκες» η ΣΠ επηρεάζει την ΟΑ. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, προέκυψαν ο εξής σκοπός και τα κάτωθι ερωτήματα:

- **Σκοπός:** Να εξηγηθεί «τι προκάλεσε (γιατί και πώς) τη μεσολαβούμενη από τη ΣΠ αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης».
- **Ερευνητικό Ερώτημα 1:** Ποια είναι τα διευρυμένα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ;
- **Ερευνητικό Ερώτημα 2:** Πώς οι συγκυριακοί παράγοντες (το πλαίσιο/context) διευκολύνουν και περιορίζουν την ανάδυση των διευρυμένων αποτελεσμάτων της ΣΠ στην ΟΑ;
- **Ερευνητικό Ερώτημα 3:** Τι προκαλεί τα διευρυμένα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ;

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι ο παρόντας σχεδιασμός είναι επηρεασμένος από την επίδραση του χρόνου στην εφαρμογή του ΚΠΑ και των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η εμπειρική έρευνα διήρκεσε από το 2016 μέχρι το 2019 και ξεκίνησε μετά την ολοκλήρωση των εφαρμογών του ΚΠΑ που έλαβαν χώρα από το

2007 έως το 2019. Ο σχεδιασμός έλαβε υπόψη την πιθανή χρονική παραμόρφωση της έναρξης και ολοκλήρωσης των εφαρμογών σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα τη χρηματοπιστωτική κρίση που εξελίσσεται στην Ελλάδα από το 2011. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες μπορούσαν να προβληματιστούν αναδρομικά για το τι έγινε, γνωρίζοντας εκ των υστέρων την αντιλαμβανόμενη επίδραση των εφαρμογών τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επίσης, το περιβάλλον στο οποίο δρομολογήθηκαν οι εφαρμογές, αναγκαστικά προϋπήρχε χρονικά της δράσης των benchmarker. Όμως, οι ενέργειές τους μπόρεσαν να το επηρεάσουν μέσω της αντίληψης και της κατανόησης που προσέφεραν. Αυτό βοήθησε στη χαρτογράφηση και τον προβληματισμό των δυναμικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ του περιβάλλοντος και των συμμετεχόντων. Έτσι, η επίδραση του χρόνου απευθύνεται στα στάδια της συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων.

Επιπρόσθετα, η επεξηγηματική μεθοδολογία για την ανάπτυξη θεωρίας (Danermark, 2002; Eastwood, 2014; Reed, 2009) σύμφωνα με τον κριτικό ρεαλισμό αποδέχεται τον **πλουραλιστικό μεθοδολογικό σχεδιασμό**. Έτσι, υπάρχουν στοιχεία στον σχεδιασμό που στηρίζονται σε συμβατικές τεχνικές έρευνας πεδίου για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων και άλλα που ερμηνεύουν συλλογικά νοήματα, αντιλήψεις και κατανοήσεις. Η πρώτη περίπτωση εφαρμόζεται για τη χαρτογράφηση των μοτίβων εφαρμογής της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα και αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τη διερεύνηση της σχέσης ΣΠ και ΟΑ. Στη δεύτερη περίπτωση, γνωστή ως εντατική έρευνα (intensive research), συλλέγονται ποιοτικά δεδομένα μέσω συνεντεύξεων, κυρίως προκειμένου να κατανοηθεί η δράση των ατόμων που δραστηριοποιούνται εντός του οργανωσιακού πλαισίου. Ο αντικειμενικός στόχος αυτής της φάσης είναι η αποτύπωση της αντιλαμβανόμενης επίδρασης της ΣΠ στην ΟΑ, η οποία αργότερα θα οδηγήσει στη διερεύνηση των γενεσιουργών μηχανισμών που παράγουν τα παρατηρούμενα φαινόμενα. Επιπρόσθετα, επειδή αυτοί οι μηχανισμοί δεν είναι αναγκαία άμεσα παρατηρήσιμοι, ο σχεδιασμός της έρευνας ακολουθεί τόσο την απαγωγική όσο και την επανεπαγωγική επιχειρηματολογία. Έτσι, ξεκινάει με τη διερεύνηση του φαινομένου, περιγράφοντας τις δομές και τις διαδικασίες της διαχείρισης της απόδοσης μέσω της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια, επικεντρώνεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στις αλλαγές της ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ, προκειμένου να χαρτογραφηθεί η εξέλιξή της (ΣΠ) στην ελληνική δημόσια διοίκηση και να διατυπωθεί μια εξήγηση για το τι οδηγεί την άτυπη ΣΠ.

Για να υποστηριχθεί μια παραγωγική προσέγγιση της εξήγησης, η οποία αποδέχεται ρεαλιστικά το οντολογικό βάθος της πραγματικότητας και αναγνωρίζει την εγκυρότητα του μεθοδολογικού πλουραλισμού, χρειάστηκε να υιοθετηθεί ένα ανάλογο επεξηγηματικό πλαίσιο. Δύο είναι οι εναλλακτικές που προτείνονται από τον κριτικό ρεαλισμό: DREIC και RRREIC. Η πρώτη αφορά περιπτώσεις οι οποίες απαιτούν θεωρητική εξήγηση και περιλαμβάνει τέσσερα ή πέντε στάδια. Ξεκινάει με μια μέχρι πρότινος αποδεκτή «περιγραφή» (Description) μιας εμπειρικής κανονικότητας ή ενός μοτίβου και συνεχίζει με τη σύλληψη μηχανισμών, οι οποίοι εάν ήταν πραγματικοί θα προκαλούσαν την ύπαρξη των γεγονότων που περιγράφονται (Retroduction). Το επόμενο βήμα είναι ο «περιορισμός» (Elimination) των προτεινόμενων μηχανισμών μέσω πρόσθετης εμπειρικής έρευνας μέχρι αυτή να καταλήξει σε έναν μηχανισμό ή σε έναν συνδυασμό μηχανισμών, οι οποίοι «αναγνωρίζονται» (Identified) ως πραγματικοί. Η νέα γνώση που παράγεται υπό κανονικές συνθήκες απαιτεί τη «διόρθωση» (Correction) των προηγούμενων θεωριών.

Η δεύτερη περίπτωση έχει στόχο όχι την ανακάλυψη νέων μηχανισμών, αλλά το να προσφέρει κατανόηση σχετικά με το ποιοι από αυτούς λειτουργούν σε ένα ανοιχτό σύστημα, για να παράγουν κάποια γεγονότα. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την «ανάλυση» (Resolve) της σύνθετης πραγματικότητας στις επιμέρους αιτίες, που δημιουργήσαν τα παρατηρούμενα φαινόμενα. Στη συνέχεια, ακολουθεί η «επανεπιγραφή» (Redescription) αυτών των αιτιών με έναν επεξηγηματικά σημαντικό τρόπο, χρησιμοποιώντας την απαγωγή (abduction). Οι τάσεις των μηχανισμών, που αναγνωρίστηκαν κατά τη φάση της «επανεπαγωγής» (Retroduction) του μοντέλου DREIC, εφαρμόζονται για να γίνει κατανοητό ποιοι μηχανισμοί ή ποιος συνδυασμός αυτών θα μπορούσαν/ε να εμπλέκονται/εται στην ανάδυση του γεγονότος (Retrodiction). Η τέταρτη φάση περιλαμβάνει τον «περιορισμό» (Elimination) των εξηγήσεων στους πιο πιθανούς, μέχρι να γίνει η «αναγνώριση» (Identification) των πιο συναφών εξηγήσεων. Η νέα γνώση που θα παραχθεί μπορεί να απαιτεί τη «διόρθωση» (Correction) των προηγούμενων θεωριών και τη βελτίωση της πρακτικής εφαρμογής τους. Όπως γίνεται κατανοητό η δεύτερη περίπτωση αφορά την ανάδυση

πρακτικών εξηγήσεων και ως εκ τούτου θεωρείται καταλληλότερη για το πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Επομένως, για την τρέχουσα θεωρητική διερεύνηση, χρησιμοποιείται το εφαρμοσμένο επεξηγηματικό μοντέλο RRREIC, όπως παρουσιάζεται από τους Danermark et al. (2002) κάτωθι:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Τα στάδια ενός επεξηγηματικού ερευνητικού πλαισίου με βάση τον κριτικό ρεαλισμό

Πηγή: Danermark et al., 2002: 109-111

Βήμα 1: Περιγραφή	Μια επεξηγηματική ανάλυση των κοινωνικών επιστημών συνήθως ξεκινάει συγκεκριμένα. Περιγράφουμε το συχνά πολύπλοκο και σύνθετο γεγονός ή την κατάσταση που προτιθέμεθα να μελετήσουμε, χρησιμοποιώντας έννοιες της καθημερινότητας. Ένα σημαντικό μέρος αυτής της περιγραφής είναι οι ερμηνείες των εμπλεκόμενων ατόμων και ο τρόπος με τον οποίο περιγράφουν την τρέχουσα κατάσταση. Τα περισσότερα γεγονότα θα πρέπει να περιγραφούν με ποιοτικές ή ποσοτικές μεθόδους.
Βήμα 2: Αναλυτική Επίλυση	Σε αυτήν τη φάση επιμερίζουμε ή αποσυνθέτουμε το πολύπλοκο και σύνθετο φαινόμενο διακρίνοντας τα διάφορα μέρη, συστατικά ή διαστάσεις του. Η έννοια της επιστημονικής ανάλυσης συνήθως υπαινίσσεται ακριβώς αυτό (ανάλυση = μία διακριτή ή επιμέρους εξέταση). Δεν είναι ποτέ εφικτό να μελετηθούν όλα τα επιμέρους μέρη. Γι' αυτό και πρέπει να περιοριστούμε στη μελέτη συγκεκριμένων επιμέρους στοιχείων και όχι άλλων.
Βήμα 3: Απαγωγή / Θεωρητική Επαναπερι- γραφή	Εδώ ερμηνεύουμε και επαναπεριγράφουμε τα διαφορετικά συστατικά στοιχεία υπό το πρίσμα υποθετικών εννοιολογικών πλαισίων και θεωριών για τις δομές και τις σχέσεις. Αυτό το στάδιο ανταποκρίνεται σε αυτό που περιγράφεται ανωτέρω ως απαγωγή και επαναπεριγραφή. Οι πρωτότυπες ιδέες των αντικειμένων μελέτης αναπτύσσονται, όταν τις τοποθετούμε σε νέα πλαίσια ιδεών. Εδώ, μπορούν και πρέπει να παρουσιαστούν, να συγκριθούν και πιθανώς να συγχωνευτούν οι διάφορες θεωρητικές ερμηνείες και εξηγήσεις.
Βήμα 4: Επανεπα- γωγή	Εδώ χρησιμοποιούνται οι διαφορετικές μεθοδολογικές στρατηγικές που περιγράφονται ανωτέρω. Ο σκοπός για καθένα από τα διαφορετικά μέρη, στα οποία έχουμε αποφασίσει να εστιάσουμε την προσοχή μας, είναι να προσπαθήσουμε να βρούμε απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως: Ποια είναι τα θεμελιώδη συστατικά των δομών και των σχέσεων του X φαινομένου, που αναφέρονται στο βήμα 3; Πώς είναι εφικτή η ύπαρξη του X φαινομένου; Τι ιδιότητες πρέπει να έχει το X φαινόμενο, για να είναι αυτό που είναι; Ποιοι αιτιώδεις μηχανισμοί σχετίζονται με το X φαινόμενο; Φυσικά, σε πολλές περιπτώσεις έχουμε πρόσβαση σε ήδη καθιερωμένες έννοιες, οι οποίες παρέχουν ικανοποιητικές απαντήσεις σε ερωτήσεις τέτοιου τύπου. Στην ερευνητική πρακτική, τα βήματα 3 και 4 συνδέονται στενά.
Βήμα 5: Σύγκριση μεταξύ δια- φορετικών θεωριών και αφη- ρημένων εννοιών	Σε αυτό το στάδιο γίνεται η επεξεργασία και η εκτίμηση της σχετικής επεξηγηματικής ισχύος των μηχανισμών και των δομών, οι οποίες έχουν περιγραφεί με τη βοήθεια της απαγωγής και επανεπαγωγής κατά τα βήματα 3 και 4. (Αυτό το στάδιο μπορεί επίσης να αποτελέσει μέρος του βήματος 4). Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί κάποιος να καταλήξει στο ότι μία θεωρία —σε αντίθεση με τις ανταγωνιστικές θεωρίες— περιγράφει τις αναγκαίες συνθήκες για αυτό που πρόκειται να εξηγηθεί και έτσι έχει μεγαλύτερη επεξηγηματική ισχύ. Σε άλλες περιπτώσεις οι θεωρίες είναι περισσότερο συμπληρωματικές και εστιάζουν σε μερικώς διαφορετικές, αλλά αναγκαίες συνθήκες.
Βήμα 6: Συγκεκρι- μενοποίηση και Πλαισι- οθέτηση	Η συγκεκριμενοποίηση περιλαμβάνει την εξέταση του πώς διαφορετικές δομές και μηχανισμοί μπορούν να εκδηλωθούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Εδώ υπογραμμίζεται η σημασία της μελέτης του τρόπου με τον οποίο οι μηχανισμοί αλληλεπιδρούν με άλλους μηχανισμούς σε διαφορετικά επίπεδα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Ο στόχος αυτών των μελετών είναι διττός: πρώτον, να ερμηνεύσουν το νόημα αυτών των μηχανισμών καθώς εκδηλώνονται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και δεύτερον, να συνεισφέρουν σε εξηγήσεις συγκεκριμένων γεγονότων και διεργασιών. Σε αυτές τις εξηγήσεις είναι σημαντικό να διακρίνονται οι δομικές συνθήκες από τις τυχαίες και συγκυριακές περιστάσεις. Αυτό το στάδιο της ερευνητικής διεργασίας είναι εξαιρετικής σημασίας για τις εφαρμοσμένες επιστήμες.

3.4 Μεθοδολογία έρευνας: Η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης

3.4.1 Ποσοτική και ποιοτική μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία κατά κύριο λόγο στηρίζεται σε ποιοτικά δεδομένα αλλά και σε ποσοτικά, τα οποία επικουρούν περιγραφικά την ανάλυση. Στοχεύει να κατανοήσει, να περιγράψει και να ερμηνεύσει τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των εμπλεκόμενων σε ένα σύστημα Benchmarking, το πλαίσιο, στο οποίο το σύστημα αυτό εφαρμόζεται και τις διεργασίες, μέσω των οποίων λαμβάνουν χώρα οι αλλαγές και παράγονται αποτελέσματα. Ο απώτερος σκοπός είναι να βρει γιατί και πώς λαμβάνει χώρα η αλλαγή στην ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ, εξετάζοντας τη δυναμική της διεργασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στο περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Για αυτό η ΣΠ μελετάται ως ένα ανοιχτό σύστημα, που επηρεάζεται από πλείστους πολιτικούς, πολιτιστικούς, οργανωσιακούς και διαχειριστικούς παράγοντες, οι οποίοι όμως δεν έχουν την ίδια βαρύτητα στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή της. Κάποιες από αυτές τις περιβαλλοντικές επιδράσεις είναι περισσότερο σημαντικές και κάποιες λιγότερο. Η βαρύτητα των επιδράσεων ερμηνεύεται τόσο βάσει των πεποιθήσεων των ερωτώμενων, όσο και της υποκειμενικής κρίσης μου, η οποία στηρίζεται στην επιχειρηματολογία του αντιπαραδείγματος (counterfactual reasoning). Με άλλα λόγια, τι θα συνέβαινε στην εφαρμογή της ΣΠ εάν το συγκεκριμένο στοιχείο του περιβάλλοντος άλλαζε. Η συλλογιστική αυτή συμφωνεί με τον κριτικό ρεαλισμό και προσφέρει μια ανάλυση που ενέχει σφάλματα, είναι μεταβατική, είναι ανοιχτή σε συνεχή βελτίωση και είναι πλαισιοθετημένη στο συγκεκριμένο μοντέλο εφαρμογής της ΣΠ και στον συγκεκριμένο ερευνητή. Έτσι, ένας άλλος ερευνητής με τις ίδιες πληροφορίες ή ο ίδιος ερευνητής σε διαφορετική χρονική στιγμή, επανερμηνεύοντας τα υπάρχοντα δεδομένα, μπορεί να καταλήξει σε διαφορετικά συμπεράσματα. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη προσέγγιση απαιτεί αρκετό χρόνο και ενδελεχή σχεδιασμό, ενώ παράλληλα εγείρει μεθοδολογικούς προβληματισμούς σε θέματα αντιπροσωπευτικότητας, ακρίβειας, εγκυρότητας (validation) και επιβεβαιωσιμότητας. Αυτά τα ζητήματα καθώς και οι στρατηγικές υπέρβασής τους απευθύνονται στην ενότητα 3.7 (Αξιολόγηση ερευνητικών ευρημάτων).

Γίνεται κατανοητό από τα ανωτέρω ότι οι ποσοτικές μέθοδοι δεν θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην παρούσα μελέτη. Κι αυτό μιας και η αιτιότητα λογίζεται σε ένα ανοιχτό πλαίσιο και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη διαδικασία και τις συνθήκες, κατά τις οποίες το γεγονός Α επηρεάζει το γεγονός Β (Bhaskar, 1998) και όχι στη συζευγμένη διαρκή σχέση μεταξύ δύο γεγονότων σε ένα κλειστό σύστημα. Αντιθέτως, η χρήση των ποιοτικών μεθόδων επιτρέπει στον ερευνητή να ανοίξει το «μαύρο κουτί» και να ανακαλυφθούν οι εμπλεκόμενες διεργασίες που προκαλούν τα γεγονότα. Έτσι, του προσφέρεται η δυνατότητα να αναπτύξει επεξηγηματικές περιγραφές για τη λειτουργία τους (πώς και γιατί συμβαίνουν με συγκεκριμένο τρόπο τα γεγονότα). Τέτοιες μέθοδοι είναι οι αφηγήσεις, η μελέτη περίπτωσης και η εθνογραφία. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης, η οποία συνέβαλε στην κατανόηση των εμπλεκόμενων, του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται και του τρόπου εφαρμογής της ΣΠ, όπως την ερμηνεύουν οι benchmarker.

3.4.2 Μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης

Η μελέτη περίπτωσης αφορά μια ενδελεχή διερεύνηση ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός γεγονότος (Yin, 2009), με τη χρήση διαφορετικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων (Danermark et al., 2002; Pawson & Tilley, 1997; Zachariadis et al., 2013) και με τρόπο ώστε αυτά να μην απομονώνονται από το φυσικό τους περιβάλλον (Hartley, 2004; Easton, 2010), για να μελετηθούν. Δίνει τη δυνατότητα να τεθούν διερευνητικά ερωτήματα, που αποκαλύπτουν τον πλούτο της οργανωσιακής ζωής και εξηγούν τους σύνθετους αιτιώδεις δεσμούς της σε εξω-εργαστηριακές συνθήκες (Yin, 2009). Αυτή η προσέγγιση βοηθάει τον ερευνητή να απαντήσει σε ερωτήματα που υπερβαίνουν την απλή συχνότητα εμφάνισης γεγονότων, εστιάζοντας σε διαχρονικούς λειτουργικούς δεσμούς που εξηγούν το πώς και το γιατί συμβαίνει ένα γεγονός (Easton, 2010). Επιπλέον, θεωρείται κατάλληλη όταν ο ερευνητής μελετά σύνθετα γεγονότα, τα

οποία μπορεί να ελέγξει ελάχιστα ή καθόλου, καθώς επίσης και όταν δεν υπάρχουν ξεκάθαρα όρια μεταξύ του φαινομένου και του περιβάλλοντός του (Yin, 2009). Υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού η μελέτη περίπτωσης είναι συμβατή με τις οντολογικές και επιστημολογικές υποθέσεις του (Wynn & Williams, 2012), καθώς προσφέρεται για τη μελέτη της διαστρωματωμένης και διαφοροποιημένης πραγματικότητας. Ακόμα, διευκολύνει στη διερεύνηση των δομών, της δράσης, των υποκείμενων μηχανισμών και των περιβαλλοντικών επιδράσεων που παράγουν τα αποτελέσματα, βάσει των οποίων αναπτύσσονται επαρκώς οι αιτιώδεις εξηγήσεις. Επιπρόσθετα, ο μεθοδολογικός πλουραλισμός που πρεσβεύει, επιτρέπει την ταυτόχρονη χρήση περισσότερων του ενός τεχνικών για τη μελέτη των φαινομένων, όπως της παρατήρησης, των συνεντεύξεων, των συζητήσεων σε focus groups και της ανάλυσης εγγράφων (Hartley, 2004). Πολύ περισσότερο, δικαιολογεί τη μελέτη οποιασδήποτε κατάστασης ανεξάρτητα από τον αριθμό των ερευνητικών μονάδων που εμπλέκονται σε αυτήν, καθώς αρκεί η προσεκτική διερεύνηση για την κατανόηση τού γιατί τα πράγματα είναι έτσι όπως είναι (Easton, 2010: 119). Συνεπώς, συνδυάζοντας τα ανωτέρω και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης ως η προσφορότερη μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

3.4.3 Η επιλογή της περίπτωσης

Ο κριτικός ρεαλισμός προκρίνει την επιλογή μοναδικών περιπτώσεων ενός συγκεκριμένου πλαισίου σε μια προσπάθεια να αναπτύξει επεξηγήσεις, που ταιριάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο με τα εμπειρικά δεδομένα (Sayer, 1992; Tsoukas, 1989). Έτσι, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας κρίθηκε αναγκαία η σκόπιμη δειγματοληψία και όχι η ευκαιριακή (τυχαία). Κι αυτό προκειμένου να επιλεγεί η περίπτωση που είναι κατάλληλη να προσφέρει εναλλακτικές/διευρυμένες εξηγήσεις για τη σχέση μεταξύ ΣΠ και ΟΑ. Οι εφαρμογές της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι αξιοσημείωτες. Και αυτό γιατί ενώ δεν τηρούν τη δομημένη μορφή που διακρίνει τέτοιες πρωτοβουλίες, προσφέρουν παραδόξως διευρυμένα αποτελέσματα στην ΟΑ. Αυτό μας δείχνει ότι οι μετρήσεις των πρακτικών αναφοράς αποτελούν ένα περιστασιακό στοιχείο της εξέλιξης της ΟΑ, κάτι το οποίο έχουν παραλείψει προηγούμενες μελέτες, καθώς δεν είχαν την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με παρόμοιες περιπτώσεις. Επίσης, η περίπτωση επιλέχθηκε και για λόγους εθνικού ενδιαφέροντος, διότι αποτελεί ένα σημαντικό μεταρρυθμιστικό εργαλείο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Αυτό πρεσβεύεται από τις ελληνικές κυβερνήσεις από το 2004 και μετά, όταν δημοσιεύτηκε η σχετική νομοθεσία για την ποιότητα και την απόδοση. Αν και η προβολή του είναι περιορισμένη, γεγονός που εντείνεται από τη μη υποχρεωτικότητα της εφαρμογής του, αυξάνονται οι πρωτοβουλίες υλοποίησης. Οι αλλαγές στην ΟΑ διαχέονται μέσω των καλών παραδειγμάτων μέσα από ένα άτυπο δίκτυο επικοινωνίας των δημόσιων υπαλλήλων αλλά και πιο τυπικά, αποσπώντας πολλές φορές εθνικά και διεθνή βραβεία. Η μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης δεν ήταν δυνατόν να συμβεί στο παρελθόν στην ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς δεν υπήρχε σχετική θεσμική οργανωμένη δραστηριότητα. Δηλαδή, δεν υπήρχε σχετική νομοθεσία για την ποιότητα, την υπόσταση τμημάτων ποιότητας και απόδοσης, τα σχετικά εργαλεία και τις μεθόδους. Έτσι, η επιλογή της περίπτωσης έγινε πρωτίστως για να αναδείξει τη μοναδικότητά της (Yin, 2009), να προβάλει τα γεγονότα που την αντιπροσωπεύουν και να εξηγήσει τις αιτιώδεις διεργασίες (μεσολαβούμενη από τη ΣΠ αλλαγή της ΟΑ). Αυτές παράγουν συνδυαστικά και με τη βοήθεια συγκεκριμένων περιβαλλοντικών παραγόντων (περιβάλλον ελληνικής δημόσιας διοίκησης) μοναδικά αποτελέσματα (διευρυμένα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ). Επομένως, υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού, η επιλογή της περίπτωσης δεν στηρίζεται στην αναγκαία ή τυπική γενίκευση των αποτελεσμάτων μεταξύ των διάφορων πλαισίων.

Οι πλούσιες περιγραφές των σχετικών γεγονότων (διευρυμένα αποτελέσματα), που προσφέρονται, λαμβάνουν χώρα σε μια σύνθετη δομή (διάφορα τμήματα/διευθύνσεις) μέσα στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Μελετώντας τις υπομονάδες μιας ευρύτερης περίπτωσης (ελληνική δημόσια διοίκηση), δίνεται η δυνατότητα ανάλυσης μεταξύ τους, για να αναδειχθούν αντιπροσωπευτικά γεγονότα που εξηγούν καλύτερα την περίπτωση (Wynn & Williams, 2012). Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αφορούν τη διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς από την έγκριση της πρωτοβουλίας μέχρι την εφαρμογή της. Αντλήθηκαν

από ποικίλες εφαρμογές ΣΠ, τις οποίες έκαναν οι benchmarker διαφορετικών τμημάτων, που ανήκουν στον ελληνικό δημόσιο τομέα (within case analysis), προκειμένου να ληφθεί υπόψη η επίδρασή τους στα αποτελέσματα. Εκτείνονται σε μια περίοδο δώδεκα χρόνων, περιλαμβάνοντας τόσο εφαρμογές που έγιναν μία φορά, όσο και εφαρμογές με μεγαλύτερη ωριμότητα (συνεχόμενη διαδικασία ΣΠ). Όλοι οι φορείς που επίσημως είχαν καταγράψει αντίστοιχη δραστηριότητα προσκλήθηκαν, για να συνεισφέρουν τις εμπειρίες τους, γεγονός που διήρκεσε τέσσερα χρόνια, καθώς οι περισσότερες εφαρμογές δρομολογήθηκαν την περίοδο 2016-2019. Οι συνεντεύξεις διακρίνονται για την ποικιλία τους, αφού συμπεριλαμβάνουν τις προσεγγίσεις διάφορων εμπλεκόμενων, όπως πολιτικών προϊστάμενων, επικεφαλής ομάδων ΣΠ και μελών ομάδων. Έτσι, η ανωτέρω προσέγγιση διευκόλυνε την ανάπτυξη λεπτομερών αιτιωδών εξηγήσεων των μηχανισμών, που λειτουργούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Απώτερος σκοπός αυτού ήταν η ενημέρωση του πώς και του γιατί ένας παραπλήσιος μηχανισμός μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά ή ίδια αποτελέσματα σε ένα άλλο πλαίσιο (Becker στο Wynn & Williams, 2012). Αυτό συνεπάγεται ότι η γενίκευση που προσφέρεται στην παρούσα εργασία έχει την έννοια της γενίκευσης των εξηγήσεων και όχι της γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε έναν νέο πληθυσμό ή πλαίσιο.

3.4.4 Μονάδα ανάλυσης

Κάθε μελέτη περίπτωσης απαιτεί τον προσδιορισμό της μονάδας που θα μελετηθεί ή αλλιώς το επίπεδο της κοινωνικής οντότητας, στο οποίο θα επικεντρωθεί η μελέτη (Yin, 2009). Ο ερευνητικός σκοπός και τα συνακόλουθα ερωτήματα δίνουν το βασικό προσανατολισμό για τον προσδιορισμό της μονάδας ανάλυσης. Κι αυτό γίνεται, μιας και σύμφωνα με τους Darke et al. (1998) διευκολύνουν τον ερευνητή σχετικά με το πού να ψάξει για τις απαντήσεις, ποιους να ρωτήσει και πού να επικεντρώσει τις παρατηρήσεις του. Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη διαδικασία της μεσολαβούμενης από τη ΣΠ αλλαγής της ΟΑ σε μέρη του δημόσιου τομέα. Σκοπός αυτής είναι να προσφέρει μια καλύτερη εξήγηση (από τη μέτρηση) για τα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ. Τα συγκεκριμένα τμήματα/μέρη του δημόσιου τομέα ως εφαρμοστές της ΣΠ (benchmarks) ασκούν μια σειρά διεργασιών, μεταξύ των οποίων είναι και η διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς. Αυτή αποτελεί τη μονάδα της ανάλυσης στην παρούσα μελέτη. Έτσι, αναλύεται η διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς που λαμβάνει χώρα από τον σχεδιασμό της ΣΠ μέχρι την πραγματοποίηση των αποτελεσμάτων στην ΟΑ. Σκοπός αυτού είναι να εξηγηθούν τα διευρυμένα αποτελέσματα που αυτή παράγει, τα οποία μετασχηματίζουν την ΟΑ κατά τρόπο μη τυπικό (μέτρηση).

3.4.5 Τύπος περίπτωσης: ελληνική δημόσια διοίκηση

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια η ελληνική πολιτική ηγεσία, προκειμένου να αμβλύνει τις δυσλειτουργίες του δημόσιου τομέα και να προσφέρει πιο ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, προωθεί στρατηγικές διαχείρισης της απόδοσης του δημόσιου τομέα. Αυτές οι πολιτικές ευθυγραμμίζονται με τις γενικές αρχές/στόχους του δημόσιου τομέα που είναι: η αναγκαιότητα, η αναλογικότητα, η επικουρικότητα, η διαφάνεια, η λογοδοσία, η προσβασιμότητα και η απλοποίηση. Επίσης, αυτές οι πολιτικές εφαρμόζονται με τη βοήθεια των εργαλείων βελτίωσης της απόδοσης και της στοχοθεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αυτά είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, η Διαχειριστική Επάρκεια, η πιστοποίηση βάσει προτύπων ISO, η Διοίκηση Μέσω Στόχων και η Προτυποποίηση Διαδικασιών, τα οποία προωθούν την εξωστρέφεια, την τυποποίηση ή την υποδειγματικότητα των πρακτικών και προοιωνίζουν διευρυμένα αποτελέσματα στην ΟΑ. Οι συγκεκριμένες πρωτοβουλίες των δημόσιων φορέων έχουν τα χαρακτηριστικά της ΣΠ, η οποία όμως παραμένει ένα αθέατο στοιχείο της εξέλιξης της ΟΑ, καθώς λαμβάνει χώρα ατύπως. Κυρίως μέσα από τη διαδικασία της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς, η οποία αποτελεί συνάμα καθημερινή ενέργεια των δημόσιων φορέων, ακολουθείται μια απαγωγική διαδικασία αξιολόγησης των υπάρχουσών πρακτικών. Σύμφωνα με αυτή λαμβάνονται εισροές πληροφοριών (κατά βάση ποιοτικών) και γνώσης από διάφορες πηγές και αναδύονται οι προσφορότερες εξ αυτών, οι οποίες διαχέονται

στον ελληνικό δημόσιο τομέα άλλοτε με τυπικές διαδικασίες (π.χ. μέσω ΕΚΔΔΑ, ημερίδων, συνεδρίων, φόρα) κι άλλοτε με άτυπες (π.χ. συζητήσεις μεταξύ υπαλλήλων της ίδιας υπηρεσίας που βρίσκονται σε διαφορετική γεωγραφική περιοχή). Οι πρακτικές αυτές θεωρείται ότι εφαρμόζουν κατά τον καλύτερο τρόπο το νομοθετικό πλαίσιο, στο οποίο στηρίζεται η λειτουργία του δημόσιου τομέα. Ανάλογα με τις συνθήκες, άλλοτε αυτές τυποποιούνται για να διευκολύνουν τη σταθερότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (αναπαραγωγή της ΟΑ) κι άλλοτε αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση, εκφράζοντας την ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να μετασχηματίζουν συνεχώς την ΟΑ. Επομένως, η ελληνική δημόσια διοίκηση αναγνωρίζεται ως το κατάλληλο περιβάλλον για την παρούσα μελέτη, η οποία εστιάζει στην εξήγηση του πώς και του γιατί συμβαίνει η άτυπη ΣΠ, μέσα από τη διερεύνηση μιας βασικής διαδικασίας της, ήτοι της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς.

3.4.6 Αναγνώριση και επιλογή πρωτοβουλιών, εφαρμογής εργαλείων διαχείρισης της απόδοσης που σχετίζονται με την ΣΠ

Η εφαρμογή αλλά και η διερεύνηση των εργαλείων διαχείρισης της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα που συνδέονται με τη ΣΠ βρίσκεται ακόμη σε νεογνικό στάδιο. Οι περισσότερες πρωτοβουλίες διαγράφουν πιλοτική πορεία, με ελάχιστες περιπτώσεις να έχουν αποκτήσει ωριμότητα μέσω επαναληψιμότητας της δραστηριότητας. Τα περισσότερα προγράμματα εφαρμόστηκαν μετά το 2004, όταν και ξεκίνησε η προώθησή τους από το αρμόδιο υπουργείο (Υπουργείο Εσωτερικών) και έχουν διάρκεια υλοποίησης μεταξύ τριών μηνών και ενός χρόνου. Όμως, αυτές οι παρεμβάσεις σπανίως αξιολογούνται για την αποτελεσματικότητά τους, πέρα από την απλή μέτρηση της μεταβολής των δεικτών απόδοσης και αυτό χωρίς να είναι απαραίτητο για όλες τις παρεμβάσεις. Για παράδειγμα, στη Διοίκηση Μέσω Στόχων θα μετρηθούν απλώς οι ποσοτικοποιημένοι στόχοι (πρακτικές ή σημεία αναφοράς) που έθεσαν οι εργαζόμενοι και η διοίκηση, για να αξιολογηθεί εάν αυτοί επιτεύχθηκαν και σε ποιο βαθμό. Επίσης, οι πρωτοβουλίες για την πιστοποίηση μέσω ISO, επιθεωρούνται απλώς ως προς την τήρηση των διαδικασιών ανά τακτά ή έκτακτα χρονικά διαστήματα, αλλά όχι επί της αποτελεσματικότητάς τους στην ΟΑ (οι άριστες διαδικασίες αποτελούν προϋπόθεση, αλλά δεν προσδιορίζουν και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας). Σχετικά πρόσφατα, κυρίως μετά το 2016, αναζωπυρώθηκε το ενδιαφέρον για τα εργαλεία διαχείρισης της απόδοσης που σχετίζονται με τη ΣΠ, μέσα από την επίκληση της πολιτείας για την εφαρμογή τους (Εγκύκλιος εφαρμογής ΚΠΑ και συνοδευτικά κείμενα, εγκύκλιος στοχοθεσίας, πρωτοβουλία απλούστευσης και προτυποποίησης διαδικασιών σε ΟΤΑ α' και β' βαθμού). Επομένως, δεν ήταν εύκολος ο εντοπισμός ομάδων που να έχουν εφαρμόσει τα ανωτέρω εργαλεία. Η αναζήτηση μέσω διαδικτύου, οι συζητήσεις με ερευνητές του Πανεπιστήμιου Μακεδονίας και με κυβερνητικούς αξιωματούχους και υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συνέβαλαν στη συλλογή δεδομένων από τριάντα εννιά ομάδες, που δραστηριοποιήθηκαν σε συναφείς δραστηριότητες ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αυτές οι ομάδες αποτέλεσαν τα κέντρα της διαχείρισης της απόδοσης εμπλεκόμενες άμεσα στη διεργασία της ΣΠ μέσω της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς.

3.5 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Ο κριτικός ρεαλισμός πρεσβεύει την πλουραλιστική μεθοδολογικά συλλογή δεδομένων για την παραγωγή πλούσιων εξηγήσεων. Η μελέτη περίπτωσης σύμφωνα με τον Yin (2009) παρέχει αυτήν τη δυνατότητα επιτρέποντας τη χρήση διαφορετικών πηγών τεκμηρίων, όπως δεδομένων κειμένου, συνεντεύξεων, άμεσης παρατήρησης, παρατήρησης των συμμετεχόντων στην έρευνα και εξέτασης φυσικών τεχνουργημάτων. Η παρούσα έρευνα, λοιπόν, στηρίχθηκε σε τρία στοιχεία συλλογής δεδομένων. Αρχικά, συλλέχθηκαν **αρχαιακά δεδομένα**, διαθέσιμα δημοσίως που συνδέονται με την εφαρμογή των πρωτοβουλιών της ΣΠ καλών πρακτικών. Αυτά τα τεκμήρια διευκόλυναν στον εμπλουτισμό της περιγραφής των εφαρμογών της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Κι αυτό μιας και μπορούν να θεωρηθούν ως δρώντες, ανεξάρ-

τητοι από τα άτομα που τα συνέντευξαν (Myers, 2013) και ως στοιχεία για την κατανόηση της κουλτούρας (Altheide, 1996 στο Mayers, 2013). Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε ένα **ερωτηματολόγιο** αποτύπωσης του εύρους και του βαθμού υιοθέτησης της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αυτό απευθύνθηκε σε τριακόσιους εξήντα πέντε δήμους, επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις, δεκατρείς περιφέρειες, δεκατέσσερα υπουργεία, δέκα νοσοκομεία, επτά υγειονομικές περιφέρειες, δεκαέξι ανεξάρτητες αρχές και είκοσι επτά Μονάδες Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων (ΜΟΔΙΠ). Περιείχε ένα σύνολο ανοιχτών και κλειστών ερωτήσεων που τεκμηριώνουν πραγματικές καταστάσεις (π.χ. εφαρμογή ή όχι της ΣΠ, συμμετοχή ή όχι σε δίκτυο ΣΠ) και αριθμητικά δεδομένα (π.χ. αριθμός μελών ομάδας). Η συγκεκριμένη ενέργεια οδήγησε μεταξύ άλλων και στη διεύρυνση της βάσης των φορέων που χρησιμοποίησαν τη ΣΠ. Αυτοί οι φορείς κλήθηκαν στη συνέχεια να συνεισφέρουν την εμπειρία τους και τις προσωπικές αντιλήψεις τους μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Με σκοπό να αποτυπωθεί μια πιο ερμηνευτική προσέγγιση, αντί για τη χρήση συζητήσεων σε εστιασμένες ομάδες ή τη χρήση ερωτηματολογίων, έλαβαν χώρα οι ατομικές **ημι-δομημένες συνεντεύξεις**. Αυτό έδωσε τη δυνατότητα στην ερευνήτρια τόσο να διατηρεί κάποια στοιχεία ελέγχου επί της διαδικασίας, όσο και να αναγνωρίσει τις πεποιθήσεις που «κουβαλάει» στην έρευνα, οι οποίες και διαμορφώνουν το αποτέλεσμα.

3.5.1 Συλλογή αρχείων (records)

Τα αρχειακά δεδομένα συλλέχθηκαν ως πρόσθετη πηγή, συμπληρωματική των συνεντεύξεων, προκειμένου να προσφέρουν σημαντικές λεπτομέρειες αναφορικά με τη διεξαγωγή των εφαρμογών της ΣΠ και για διασταύρωση των ευρημάτων από τις συνεντεύξεις. Η πρόσβαση σε αυτά ήταν εύκολη, καθώς πρόκειται για δημόσια αρχεία αναρτημένα στο διαδίκτυο. Πολύ περισσότερο, η ποιότητά τους είναι υψηλή, γιατί αποτελούν αυθεντικά έγγραφα που δημοσιεύονται από δημόσιους φορείς, χωρίς λάθη ή στρεβλώσεις, αντιπροσωπευτικά των πρωτοβουλιών που έλαβαν χώρα, ξεκάθαρου και κατανοητού περιεχομένου (Myers, 2013). Οι πηγές αυτές συμπεριλαμβάνουν: ελληνική νομοθεσία και επιχειρησιακά προγράμματα σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης, μνημονιακές υποχρεώσεις, ερμηνευτικές εγκυκλίους εφαρμογής εργαλείων που σχετίζονται με τη ΣΠ, σχετικές κυβερνητικές πολιτικές (ανοιχτή μέθοδος συντονισμού) και στρατηγικές (εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς). Επίσης, συμπεριλαμβάνουν: ιδρυτικά ΦΕΚ των δημόσιων φορέων, δημόσια έγγραφα συγκρότησης σχετικών ομάδων εργασίας, πρακτικά συνεδριάσεων ομάδων εργασίας, εκθέσεις εφαρμογής εργαλείων απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ, όπου αποτυπώνονται οι αντικειμενικοί στόχοι, οι μέθοδοι και τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών, δημοσιεύματα εφημερίδων και περιοδικών. Ο στόχος της πρώτης αυτής συλλογής ήταν να γίνουν κατανοητές οι πρωτοβουλίες και να αναγνωριστούν οι δομές που εμπλέκονται σε αυτές. Πολύ περισσότερο, ήταν χρήσιμα για να αποτυπώσουν μια πλούσια εικόνα που πλαισιοθετεί την ανάδυση των φαινομένων ιστορικά, ήτοι τον βασικό στόχο των κριτικο-ρεαλιστικών μεθόδων. Τα δευτερογενή αυτά τεκμήρια προσέφεραν ένα πλαίσιο χρονικά ενημερωμένο, όπου δεν ανακύπτουν ηθικά ζητήματα, ώστε να δημιουργηθεί μια ιστορική αφήγηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των δομών, της κουλτούρας και των δρώντων και των υποκείμενων μηχανισμών, που αναπτύσσουν και επηρεάζουν τη δραστηριότητα της ΣΠ. Σκοπός αυτού ήταν να διευκολυνθεί η ανάπτυξη μιας καλύτερης εξήγησης της μεσολαβούμενης από τη ΣΠ αλλαγής της ΟΑ, η οποία υπερβαίνει την απλή μέτρηση.

3.5.2 Ημι-δομημένες συνεντεύξεις

Το ερευνητικό εργαλείο σχεδιάστηκε έτσι, ώστε να διευκολύνει τις συζητήσεις επί των αντικειμενικών στόχων της παρούσας μελέτης και να παράγει πλούσια δεδομένα. Ο οδηγός της συνέντευξης (πρωτόκολλο) είχε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, για να εκμαιεύσει τις σε βάθος πλαισιοθετημένες περιγραφές των δρώντων, που επιτρέπουν μακροσκελείς απαντήσεις, προβληματισμούς, γνώμες και συναισθήματα. Με αυτήν τη μέθοδο η απόφαση για το ποια είναι τα σημαντικά και σχετικά θέματα που πρέπει να αναδειχθούν και να συζητηθούν εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια των συνεντευξιαζόμενων, παρέχοντάς

τους ελευθερία στην έκφραση των απόψεών τους. Έτσι, ο ερευνητής ακούει, προτρέπει, ενθαρρύνει, προκαλεί τις περαιτέρω εξηγήσεις και δρομολογεί τη συζήτηση με τρόπο ώστε να παράγονται πλούσια δεδομένα (Myers, 2013). Πολύ περισσότερο, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις παρέχουν συνέπεια στον τρόπο διεξαγωγής, η οποία εγγυάται τη συγκρισιμότητα των γεγονότων μέσα στην ίδια περίπτωση σε αυτήν την έρευνα (Bryman & Bell, 2003), αλλά και ευελιξία στην προσθήκη νέων σημαντικών στοιχείων, που προκύπτουν κατά τη συζήτηση.

Πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων οι συμμετέχοντες έλαβαν: α) ένα εισαγωγικό σημείωμα σχετικά με το αντικείμενο και τους στόχους της έρευνας, καθώς και τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, β) ένα έντυπο που δήλωνε τη συγκατάθεσή τους για τη συμμετοχή στην έρευνα, τη μαγνητοφώνηση της συνέντευξης και διαβεβαίωνε την ανωνυμία τους, γ) το πρωτόκολλο της συνέντευξης και δ) βεβαίωση σχετικά με την ιδιότητα της ερευνήτριας. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις διεξήχθησαν δια ζώσης, τηλεφωνικά και μέσω διαδικτυακών εργαλείων επικοινωνίας (π.χ. skype) καταγράφοντας τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των συνεντευξιζόμενων σχετικά με τις εφαρμογές της ΣΠ, στις οποίες συμμετείχαν. Αυτά τα δεδομένα αποτέλεσαν τη βάση της ανάλυσης και της ερμηνείας, χωρίς ωστόσο αυτό να συνεπάγεται ότι αποτελούν αληθείς περιγραφές του υπό μελέτη φαινομένου. Κι αυτό επειδή αντικατοπτρίζουν απλώς τα διάφορα νοήματα που συνδέονται με τις προσωπικές εμπειρίες τους. Έτσι, ενώ οι συνεντεύξεις προσφέρουν τα πρώτα δεδομένα, η ανάλυση αυτών αποτελεί τη βάση, στην οποία στηρίζονται οι τεχνικές της απαγωγής και επανεπαγωγής. Αυτές παράγουν τις εύλογες εξηγήσεις των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων της ΟΑ, τα οποία σχετίζονται με τη ΣΠ. Επιπρόσθετα, οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν ετερόχρονα της εφαρμογής της δραστηριότητας της ΣΠ και στηρίχθηκαν στην ανάκληση των γεγονότων, η οποία όμως ενδέχεται να συμπεριλαμβάνει στρεβλώσεις της μνήμης, όπως απώλεια, διαταραχές και εξωραϊσμό των καταστάσεων. Για να αμβλυνθούν αυτές οι στρεβλώσεις, οι συνεντευξιζόμενοι δεν πείστηκαν στο να συζητήσουν οποιοδήποτε άλλο θέμα πέρα από αυτό που αναδύθηκε από τους ίδιους. Ακόμα, η αφήγηση της διαδικασίας και των επιδράσεών της, στηρίχθηκε στις απόψεις των συνεντευξιζόμενων που κατέχουν διαφορετικούς ιεραρχικούς ρόλους (Myers, 2013). Αυτό συνέβαλε στον πλουραλισμό και μείωσε τα προβλήματα αξιοπιστίας, καθώς οι στρεβλώσεις της μνήμης μειώνονται από την πληθώρα των οπτικών, που προσφέρουν οι διάφοροι δρώντες.

Συνολικά, έλαβαν μέρος τριάντα εννιά άτομα, ένα από κάθε ομάδα ΣΠ και οι συνεντεύξεις είχαν διάρκεια μεταξύ τριάντα λεπτών και τρεισήμισι ωρών. Ωστόσο, υπήρχαν και περιπτώσεις που δεν μαγνητοφωνήθηκαν, αλλά κρατήθηκαν σημειώσεις. Επίσης, αναπτύχθηκαν σημειώματα από την παρατήρηση των μη λεκτικών στοιχείων κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Η συνέντευξη περισσότερων του ενός ατόμων από κάθε ομάδα ήταν εφικτή, αλλά διαπιστώθηκε νωρίς (στη δεύτερη συνέντευξη, περίπτωση δημοτικής επιχείρησης Βόλου) ότι προκαλεί κορεσμό δεδομένων. Κι αυτό μιας και οι ομάδες ήταν μικρές και οι αντιλήψεις παρόμοιες, οπότε εγκαταλείφτηκε. Αναγνωρίζεται, ωστόσο, ότι αυτό πιθανά περιορίζει τις εναλλακτικές προσεγγίσεις των γεγονότων καθώς και των αποτελεσμάτων τους (επιδράσεις της ΣΠ στην ΟΑ). Συνολικά παρήχθησαν 191.667 λέξεις κατά την απομαγνητοφώνηση, οι οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται στα παραρτήματα, αλλά είναι διαθέσιμες, εφόσον ζητηθούν. Όπως σε κάθε ποιοτική έρευνα, ανακύπτουν μερικά ενδιαφέροντα θέματα, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα για περαιτέρω εμβάθυνση και τα οποία κρίθηκε σκόπιμο, στο πλαίσιο της ερευνητικής ευελιξίας, να ενημερώσουν το αρχικό πρωτόκολλο της συνέντευξης. Κι αυτό προκειμένου να διερευνηθούν σε βάθος οι υποκείμενοι μηχανισμοί και οι δομές και να κατανοηθούν οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις τους.

3.5.3 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο υιοθέτησης της ΣΠ αναπτύχθηκε, για να διερευνήσει τα μοτίβα της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα και να ενημερώσει την επιλογή των επιμέρους περιπτώσεων προς συνέντευξη. Αυτό το στάδιο είναι κατεξοχήν περιγραφικό σύμφωνα με τον τρόπο που παραθέτει ο Sayer (1992), δηλαδή με επικέντρωση στα αποτελέσματα και στο πώς αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν, παρά στη στατιστική ανάλυσή τους. Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε περίπτωση εφαρμογής στον υπεύθυνο

διαχειριστή ή σε μέλος της ομάδας ΣΠ ή σε εμπλεκόμενο με τη ΣΠ. Σε περίπτωση, όμως, μη εφαρμογής απευθυνόταν στον υπεύθυνο σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης, στον διευθυντή του δημόσιου οργανισμού/υπηρεσίας ή σε πολιτικό πρόσωπο. Η έρευνα σχεδιάστηκε, για να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή της ΣΠ και καλύπτει: τους λόγους της μη εφαρμογής, το εύρος της εφαρμογής, την ύπαρξη καταγεγραμμένων διεργασιών, τη συμμετοχή εξωτερικού συμβούλου στην ομάδα, το μέγεθος της ομάδας, τη συχνότητα εφαρμογής της ΣΠ, την πρόθεση και την προσδοκία από την εφαρμογή της ΣΠ. Επίσης, καλύπτει: τον τύπο ΣΠ που χρησιμοποιείται στον οργανισμό και την επίδραση που έχει στα αποτελέσματα της ΟΑ, τους τομείς συλλογής συγκριτικών δεδομένων, την εφαρμογή άλλων εργαλείων ποιότητας και τη συμμετοχή σε βραβεία ποιότητας.

Το ερωτηματολόγιο αυτοσυμπλήρωσης δεν απαιτεί την παρουσία του ερευνητή, καθώς οι ερωτώμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν και να απαντήσουν στις ερωτήσεις με ευκολία και να διαχειριστούν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, όπως διευκολύνονται (χωροχρονικά), χωρίς τις παρεμβολές και τις επιδράσεις του ερευνητή. Το ερωτηματολόγιο έχει οδηγίες συμπλήρωσης στην πρώτη σελίδα, είναι μικρό με ενδεικτική χρονική διάρκεια συμπλήρωσης τα πέντε λεπτά και περιλαμβάνει ξεκάθαρες ερωτήσεις, με ελάχιστες από αυτές να είναι ανοιχτού τύπου. Επίσης, διευκόλυνε τη χαρτογράφηση της εφαρμογής της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση με γρήγορο και οικονομικό τρόπο, αφού στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο όπως και οι υπενθυμίσεις συμπλήρωσης αυτού. Αξίζει να τονιστεί ότι παρά την απλότητά του διεξήχθη αρχικά μια πιλοτική εφαρμογή σε διαχειριστές της απόδοσης. Στόχος αυτού ήταν να διαπιστωθεί εάν οι ερωτήσεις είναι λειτουργικές, αλλά και αν το ερωτηματολόγιο στο σύνολό του είναι λειτουργικό και δεν διαπιστώθηκαν προβλήματα κατανόησης που να επισύρουν αλλαγές.

3.6 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης αποτελεί το λιγότερο ανεπτυγμένο και πιο δύσκολο στάδιο της μελέτης περίπτωσης. Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί είναι με την επικέντρωση στα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την ανάλυση (Yin, 2009). Στην παρούσα εργασία η περίπτωση αναλύθηκε εις βάθος και κατά μόνος (within-case analysis), δίνοντας την ευκαιρία να αναδυθούν οι διεργασίες που διευρύνουν την υπάρχουσα θεωρία γύρω από τη ΣΠ. Μέσα από τη διεξοδική διερεύνηση των δεδομένων της περίπτωσης γίνεται κατανοητό και περιγράφεται το φαινόμενο της άτυπης ΣΠ. Προσφέρεται, έτσι, η δυνατότητα να διακριθούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά της εν λόγω διαδικασίας στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και να εξηγηθούν οι επιδράσεις της στην ΟΑ. Η ανάλυση εκτείνεται σε δύο φάσεις και ακολουθεί την προτεινόμενη, από τους Miles και Huberman (1994), διαδικασία της απομείωσης/αναγωγής των δεδομένων, της απεικόνισής τους και της εξαγωγής συμπερασμάτων ή επαλήθευσης αυτών. Από τη μία, χρησιμοποιείται η ανάλυση των αρχείων και του ερωτηματολογίου υιοθέτησης της ΣΠ. Από την άλλη, διερευνώνται μέσω της ανάλυσης των συνεντεύξεων, οι πλαισιοθετημένες αλληλεπιδράσεις που καταδεικνύουν τους υποκείμενους μηχανισμούς. Η δυσκολία έγκειται στη μετάβαση από τα παρατηρούμενα αποτελέσματα των εμπειρικών τεκμηρίων στις αιτιώδεις εξηγήσεις αυτών και έπειτα στην επαλήθευση και επικύρωσή τους. Έτσι, τα εμπειρικά δεδομένα στην παρούσα μελέτη διευκολύνουν την απαγωγή και επανεπαγωγή, καθώς και τις συγκρίσεις μεταξύ των εναλλακτικών εννοιολογικών αφαιρέσεων.

Η πρώτη φάση της ανάλυσης επικεντρώνεται στην περιγραφή του πλαισίου και των υποκείμενων δομών, μέσα στις οποίες λαμβάνουν χώρα οι εμπειρίες της διεργασίας της ΣΠ. Το ερωτηματολόγιο υιοθέτησης της ΣΠ στόχο είχε να αποτυπώσει την εφαρμογή της στην ελληνική δημόσια διοίκηση και αναλύεται περιγραφικά χωρίς αιτιακές αποδόσεις. Η εστίαση γίνεται στο πώς εφαρμόστηκε η ΣΠ και όχι σε κάποια μορφή στατιστικής ανάλυσης των αντιλήψεων γι' αυτήν. Έτσι, αντλήθηκαν πληροφορίες για τη λειτουργία της διαχείρισης της απόδοσης, των σχετικών ενεργειών της ΣΠ και των πολιτικών που εφαρμόζονται. Το αρχειακό υλικό συλλέχθηκε και μελετήθηκε αρκετές φορές με τη βοήθεια τεχνικών ανάλυσης περιεχομένου (content analysis), για να εντοπιστούν τα σημαντικά εκείνα θέματα για την περιγραφή των πρωτοβουλιών της ΣΠ. Έτσι, έγινε η εξοικείωση με το σύστημα της διαχείρισης της απόδοσης και το μοτίβο της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η προσέγγιση της ανάλυσης και της ερμηνείας των ποιοτικών αυτών δεδομένων θεωρήθηκε

επικουρική στην προσπάθεια διερεύνησης τού γιατί η ΣΠ επιδρά στην ΟΑ, καθώς εξετάζει το συμβολικό νόημα της επικοινωνίας.

Μέσα από έναν ερμηνευτικό κύκλο (Myers, 2013) αναζητήθηκε πρώτα η κατανόηση μικρών τομέων της γνώσης, προκειμένου στη συνέχεια να μελετηθεί η σύνδεσή τους με το σύνολο (οργανωσιακό, πολιτικό, ιστορικό και πολιτιστικό πλαίσιο της περιόδου μελέτης), του οποίου αποτελούν μέρος. Η διαδικασία συνεχίστηκε μέχρι να επιτευχθεί η συνέπεια μεταξύ των μερών και του συνόλου. Συνεχίστηκε, δηλαδή, μέχρι να γίνει κατανοητό ποιοι συγκυριακοί παράγοντες του περιβάλλοντος επηρέασαν τους συγγραφείς των εγγράφων (αρχαιακού υλικού) σε σχέση με τις ιδέες του ελέγχου (συμμόρφωσης μέσω μέτρησης) ή της υπέρβασης αυτού. Η γνώση που αποκτήθηκε πριν τις συνεντεύξεις διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην κατανόησή τους, καθώς προσέφερε τη δυνατότητα να μελετηθεί «εκ των έσω» το ερευνητικό αντικείμενο. Υιοθετήθηκε, δηλαδή, η διπλή ερμηνευτική, η οποία πρεσβεύει ότι για την ερμηνεία των κοινωνικών καταστάσεων ο ερευνητής χρειάζεται να μιλάει την ίδια γλώσσα με τους συνεντευξιζόμενους ή τουλάχιστον να μπορεί να ερμηνεύσει όσα λέγονται. Και αυτό με σκοπό να εκθέσει τα υποκείμενα νοήματα που πρεσβεύει η κοινωνική και η πολιτική καθεστηκία τάξη (Myers, 2013).

Επομένως, όπως γίνεται κατανοητό ακολουθήθηκε η **κριτική ερμηνευτική ανάλυση**, η οποία είναι συμβατή με τον κριτικό ρεαλισμό τόσο στο θέμα της ερμηνείας, όσο και στην αποδοχή της υπεροχής κάποιων ερμηνειών έναντι άλλων. Η τελευταία θεωρήθηκε κατάλληλη, καθώς διασυνδέει τις οργανωσιακές πρακτικές με τις οικονομικές και κοινωνικές δομές και με την κουλτούρα (Prasad, 2002). Παράλληλα, προσφέρει ένα ενδεδειγμένο υπόβαθρο, από το οποίο ξεκινάει η αναζήτηση των γενεσιουργών μηχανισμών. Άλλωστε, οι μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες στον δημόσιο τομέα αποτελούν πολιτικά μέσα (Pollitt & Bouckaert, 2011), διαμηνύοντας ένα μέρος της ιστορίας εφαρμογής της ΣΠ. Αυτό αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την αποκάλυψη νέων συνδέσεων εξήγησης της επίδρασης της ΣΠ στην ΟΑ μέσω των διευρυμένων αποτελεσμάτων, που αναδύονται στην τελευταία από τους λιγότερο προσβάσιμους, αλλά συνάμα διαφωτιστικούς γενεσιουργούς μηχανισμούς (άτυπη ΣΠ).

Στη δεύτερη φάση της ανάλυσης, οι πρόσθετες ερωτήσεις που τέθηκαν ημι-δομημένα στους οργανισμούς, που υιοθέτησαν τη ΣΠ, επέτρεψαν την καταγραφή και ακούσιων (έμμεσων) αποτελεσμάτων. Ο όγκος των δεδομένων, που προέκυψαν, δικαιολογεί τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων μαγνητοφώνησης για την καταγραφή τους και τη χρήση επεξεργαστών κειμένου για την απομαγνητοφώνηση και την ανάκτησή τους, η οποία διενεργήθηκε από την ερευνήτρια με χειροκίνητο τρόπο. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία αποδείχθηκε αποτελεσματικότερη από την αυτοματοποιημένη, γιατί έτσι διευρύνθηκε το πεδίο της ανάλυσης και αποκαλύφθηκαν μοτίβα, που υπό άλλες συνθήκες δεν θα είχαν ανακαλυφθεί. Κάθε συνεντευξιζόμενος αποτέλεσε μία μονάδα ανάλυσης με τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις, τις ερμηνείες και τα νοήματά του. Με αποτέλεσμα, αυτά να αποτυπώνονται στη γραπτή έκδοση της συνέντευξης (απομαγνητοφώνηση) και να αποτελούν ένα ανεξάρτητο αρχείο εμπειρίας, άσχετα εάν επιβεβαιώνει τις εμπειρίες των άλλων συνεντευξιζόμενων ή αν διαφέρει από αυτές. Αν και κάθε συνεντευξιζόμενος αντιπροσωπεύει έναν οργανισμό, τα καταγεγραμμένα δεδομένα απηχούν τις προσωπικές θέσεις τους, οι οποίες διατυπώθηκαν μετά την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων ΣΠ. Έτσι, οι απαντήσεις τους άλλοτε αφορούν τα αναμενόμενα εκούσια αποτελέσματα κι άλλοτε τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν είτε εκούσια είτε ακούσια. Το συγκεκριμένο στάδιο βοήθησε στο να επανερμηνευτεί η επίδραση της ΣΠ στην ΟΑ, αναδεικνύοντας τις αναγκαίες προϋποθέσεις για τα διευρυμένα αποτελέσματά της στην ΟΑ και περιγράφοντας το πώς αυτά παράγονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Στη διαδικασία της αναγωγής (data reduction) και της απεικόνισης των δεδομένων (data display) χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα NVivo που διευκόλυνε την κατηγοριοποίηση, διασύνδεση και εξέταση των δεδομένων. Οι απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις μεταφορτώθηκαν στο NVivo, όταν ολοκληρώθηκε η διαδικασία συλλογής των δεδομένων. Μετά ακολούθησε η **διαδικασία της κωδικοποίησης** του υλικού των κειμένων με παραθέματα (απευθείας παράθεση). Η κωδικοποίηση έγινε μόνο από την ερευνήτρια, γεγονός που προσφέρει μεν συνοχή στη διαδικασία, αλλά από την άλλη δεν την απαλλάσσει από λάθη και προκαταλήψεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι λήφθηκε υπόψη το έλλειμμα της ζωντάνιας του προφορικού λόγου, το οποίο παρακάμφθηκε με πρόσθετες αναφορές, όπου αυτό ήταν απαραίτητο. Η κωδικοποίηση αφορά είτε την **αποκωδικοποίηση του νοήματος** των διάφορων αποσπασμάτων των

δεδομένων από τον ερευνητή, ως απόρροια προβληματισμού που αναδύεται γι' αυτά, είτε **στον προσδιορισμό του κατάλληλου κώδικα** γι' αυτά τα αποσπάσματα (Saldaña, 2012). Ο κώδικας, δηλαδή, που παράγεται από τον ερευνητή αποτελεί μια εννοιολογική κατασκευή του, η οποία συμβολίζει το νόημα που αποδίδει στα δεδομένα που έχει συλλέξει, ώστε να προσφέρει μια πιο εκτενή ανάλυση αυτών (Saldaña, 2012). Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η κωδικοποίηση όχι μόνο για τη μείωση του όγκου των δεδομένων (αναγωγή/απομείωση δεδομένων), αλλά και για να συμπυκνώσει το νόημά τους, προσθέτοντας αξία στην έρευνα (Madden στο Saldaña, 2012). Πολύ περισσότερο, χρησιμοποιήθηκε επικουρικά για τη διαδικασία εντοπισμού των μοτίβων (identifying patterns), που αναδύονται από τα δεδομένα, τα οποία υπερβαίνουν τις απλές κανονικότητες (regularities) και εσωκλείουν χαρακτηριστικά αιτιότητας (Hatch, 2002: 155). Έτσι, συνοψίζονται οι σχέσεις μεταξύ αιτιών και αποτελεσμάτων, που προβάλλονται από τους άμεσα εμπλεκόμενους δρώντες, καθώς και οι συσχετίσεις μεταξύ τόπων, γεγονότων και καταστάσεων, χωρίς να επιβάλλονται σε αυτούς έννοιες εκ των προτέρων.

Στην πρώτη φάση του πρώτου κύκλου κωδικοποίησης χρησιμοποιήθηκε η δυνατότητα ανάδυσης των δεδομένων (open coding) μέσα από μια επαναλαμβανόμενη κυκλική διαδικασία. Η αρχική κωδικοποίηση (initial coding), όπως αλλιώς ονομάζεται (Saldaña, 2012), περιλαμβάνει τη διακριτή οργάνωση των δεδομένων, την ενδελεχή εξέτασή τους και την ανάδυση ομοιοτήτων και διαφορών μέσα από τη σύγκρισή τους (Strauss & Corbin, 1990). Ο στόχος σε αυτό το στάδιο ήταν να επικουρήσει τον ερευνητή να διακρίνει τις κατευθύνσεις που μπορεί να πάρει η παρούσα μελέτη. Να ανακαλύψει, δηλαδή, εάν υπάρχουν τεκμήρια που διαγράφουν ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο. Επομένως, αναδύθηκαν κώδικες κατά τον προβληματισμό με τις απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις χωρίς να επιβάλλονται εκ των προτέρων. Χρησιμοποιήθηκε για αυτό τόσο η **περιγραφική κωδικοποίηση** όσο και η **κωδικοποίηση διεργασίας**. Η περιγραφή αποτελεί τη βάση της ποιοτικής έρευνας και στόχο είχε να παρουσιάσει στον αναγνώστη όσα άκουσε ο ερευνητής, ομαδοποιώντας το σχετικό υλικό ανάλογα με τα θέματα που αναπτύσσονται. Η κωδικοποίηση διεργασίας, από την άλλη, αποσκοπεί στο να παρουσιάσει την παρατηρούμενη και νοηματοδοτούμενη δράση της ΣΠ, όπως αυτή περιπλέκεται με τις χρονικές δυναμικές (ανάδυση, αλλαγή, διαδοχικά συμβάντα, στρατηγική εφαρμογή). Ωστόσο, πέρα από την ανοιχτή κωδικοποίηση, προκαθορίστηκαν τρεις γενικοί κόμβοι (δομή, κουλτούρα και δράση). Αυτοί συνδέονται με την ημι-δομημένη συνέντευξη, τα ερευνητικά ερωτήματα και τη φιλοσοφική προσέγγιση, με όλους τους υπόλοιπους να αναδύονται από τα δεδομένα.

Κατά τη δεύτερη φάση του πρώτου κύκλου κωδικοποίησης η ανάλυση των απομαγνητοφωνημένων συνεντεύξεων προσανατολίστηκε προς τη διατύπωση των διαφορετικών προσεγγίσεων (νοημάτων) της ΣΠ, της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της ΣΠ και της εύλογης εξήγησής τους. Χρησιμοποιήθηκε η κωδικοποίηση αξιών, προκειμένου να αποτυπωθούν οι διαφορετικές αξίες, στάσεις και πεποιθήσεις που έχουν οι δρώντες για τη ΣΠ. Αυτές μπορεί να κατευθύνουν τη δράση τους, καθώς μπορεί να επηρεάζονται από τα κοινωνικά και πολιτιστικά δίκτυα στα οποία ανήκουν. Επίσης, η αξιολογική κωδικοποίηση επιλέχθηκε για την πληροφόρηση επί των αποτελεσμάτων της ΣΠ και των κρίσεων που διατυπώνουν οι δρώντες γι' αυτά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αξιολογική κωδικοποίηση χρειάστηκε να καταγράψει και την αρχική αξιολόγηση της δραστηριότητας της ΣΠ. Η ανάλυση σχετικού περιεχομένου κατέδειξε ότι δεν υπάρχουν καταγεγραμμένα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ στην Ελλάδα και ως εκ τούτου θεωρείται ότι δεν υπάρχει σχετική επίδραση της ΣΠ. Βέβαια, αυτό πάντοτε εξαρτάται από το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η ΣΠ και συνεπώς με βάση ποιες αξίες και πρότυπα αυτή αξιολογείται. Ακόμη, επιλέχθηκε η **κωδικοποίηση της αιτιότητας** με στόχο να εντοπιστούν οι εύλογοι δεσμοί μεταξύ των αιτιών και των αποτελεσμάτων, όπως τους αντιλαμβάνονται/βιώνουν οι δρώντες.

Ο δεύτερος κύκλος της κωδικοποίησης διευκόλυνε την κατηγοριοποίηση, ενοποίηση, σύνθεση και νοηματοδότηση των αρχικών κωδικών με απώτερο σκοπό τη δημιουργία εμφανών συνδέσεων που συνδράμουν στην εύλογη εξήγηση του φαινομένου, όπως αυτό θεμελιώνεται στα δεδομένα. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν οι **κώδικες μοτίβων**, δηλαδή οι επεξηγηματικοί εκείνοι κώδικες που δείχνουν αναδυόμενους σχηματισμούς σε πλαισιοθετημένες καταστάσεις (situational analysis). Αυτοί οι κώδικες σύμφωνα με τους Miles και Huberman (1994) αποτελούν έναν τρόπο ομαδοποίησης των κωδικών του πρώτου κύκλου, προκειμένου να περιοριστεί ο όγκος των δεδομένων σε πιο μικρές μονάδες ανάλυσης. Για παράδειγμα το ότι

δύο ή τρεις πληροφοριοδότες εκθέτουν ότι το benchmarking εφαρμόζεται άρρητα, μπορεί να υποδηλώνει διαφορετικά στοιχεία (π.χ. δραστήριους υπαλλήλους, άτυπη υποστήριξη της διοίκησης, έναν άλλον συγκυριακό παράγοντα). Αυτά τα στοιχεία παρακινούν την αναθεώρηση των αρχικών κωδίκων, προκειμένου να εντοπιστούν οι εύλογες αιτίες/παράγοντες που ευθύνονται για τις αντιλήψεις των εμπλεκόμενων. Ο νέος κώδικας που παράγεται αποτελεί μια μορφή σούπερ κώδικα (Gibson & Brown στο Saldaña, 2012). Αυτός ο κώδικας αναδύεται μέσω αναλυτικού προβληματισμού (analytic reflection) από τους εκάστοτε κώδικες και τους αντιπροσωπεύει. Έτσι, αναθεωρούνται τα κοινά χαρακτηριστικά των κωδίκων και συγχωνεύονται οι κόμβοι μεταξύ τους. Διαμορφώνεται, δηλαδή, ένας χάρτης με τους κώδικες, ο οποίος δείχνει πώς συνδέονται αυτοί μεταξύ τους, πώς εξάγονται τα θέματα και οι έννοιες και πού στηρίζονται τεκμηριωμένα οι ισχυρισμοί του ερευνητή. Οι συγκεκριμένοι κώδικες αποτελούν το έναυσμα για την ανάπτυξη δηλώσεων υπό τη μορφή αναλυτικών σημειωμάτων (analytic memos), που περιγράφουν το μοτίβο της δραστηριότητας της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η τεχνική των σημειωμάτων, τα οποία περιλαμβάνουν προβληματισμούς και αξιολογήσεις της ερευνήτριας κατά την κωδικοποίηση των δεδομένων. Επίσης, εστιάζουν την προσοχή σε συγκεκριμένα σημεία και συνδέονται με το περιεχόμενο των συνεντεύξεων, για να διευκολύνουν την ερμηνεία των δεδομένων.

3.6.1 Απαγωγική και επανεπαγωγική ανάλυση για την ερμηνεία των δεδομένων

Τα ανωτέρω κωδικοποιημένα δεδομένα αποτέλεσαν ένα προπαρασκευαστικό στάδιο, στο οποίο στηρίχθηκε η απαγωγική και επανεπαγωγική ανάλυση για την ερμηνεία των δεδομένων. Η κωδικοποίηση βοήθησε στο να συνοψιστούν τα κύρια θέματα που άπτονται της εφαρμογής της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, θεωρήθηκε ότι η κωδικοποίηση λειτουργεί ως ένα αρχικό εργαλείο και όχι ως αυτοσκοπός στη διερεύνηση των νοημάτων που αναπτύσσονται. Για παράδειγμα, στους λόγους συνέχισης της εφαρμογής της ΣΠ, οι σχολιασμοί ότι υπάρχει βούληση της διοίκησης γι' αυτό, φαίνεται να οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι ερωτώμενοι λειτουργούν ενεργητικά ή συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, χρειάζεται υπέρβαση της απλής κωδικοποίησης και ενδελεχή μελέτη των δεδομένων, προκειμένου να διερευνηθεί το νόημά τους. Άλλωστε, εξέχον σημείο στη μεταθεωρία του κριτικού ρεαλισμού αποτελεί η ερμηνεία των δεδομένων, γεγονός που διαφέρει τόσο από τη θετικιστική όσο και την ερμηνευτική προσέγγιση. Παραδείγματος χάρη, η συγκριτική ανάλυση μεταξύ προθέσεων και πραγματοποιημένων αποτελεσμάτων δεν μπορεί να συνδέσει άμεσα την αιτιότητα μεταξύ τους. Από την άλλη, οι καταγεγραμμένες εμπειρίες των ερωτώμενων εντόπισαν γεγονότα και αποτελέσματα, τα οποία μπορεί να πυροδοτήθηκαν από μηχανισμούς/απόρροιας της δραστηριότητας της ΣΠ. Έτσι, δεν προσδιορίζεται μεθοδολογικά η ερμηνεία των δεδομένων παρά μόνο ακολουθεί τη γενική κριτικο-ρεαλιστική αρχή της καλύτερης πιθανής εύλογης εξήγησης σχετικά με τις επικρατούσες συνθήκες και τους μηχανισμούς που λειτούργησαν για την παραγωγή των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων και πλαισιοθέτησαν τις εμπειρίες των ερωτώμενων. Συνεπώς, η διερεύνηση αναπτύσσεται ξεκινώντας από τις εμπειρίες των ερωτώμενων και τα νοήματα που τις συνοδεύουν, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα γι' αυτές.

Μέσα από αυτές τις εμπειρίες παράγεται από τον ερευνητή ένα σύνολο πιθανών εξηγήσεων ενός γεγονότος. Αυτό υπό το πρίσμα ενός ερμηνευτικού πλαισίου καταδεικνύει το πώς γίνονται κατανοητά και σχετίζονται μεταξύ τους τα εμπλεκόμενα θεσμικά στοιχεία, η κουλτούρα και οι συμμετέχοντες δρώντες. Η διαδικασία αυτή καλείται απαγωγική επαναπεριγραφή (abductive redescription) (Danermark et al., 2002: 110) ή αλλιώς απαγωγή και βρίσκει τις ρίζες της στον Charles Sanders Peirce (Peirce, 1931: 216). Πρόκειται για μια μορφή τεκμηρίωσης του παρατηρούμενου φαινομένου, η οποία αναστέλλει την παραδοσιακή κατανόησή του και προσφέρει εναλλακτικές επεξηγηματικές υποθέσεις και ιδέες μεσολαβούμενες θεωρητικά. Στηρίζεται στη δημιουργική κρίση, την κριτική σκέψη και την αιτιώδη συνάφεια, για να εντοπίσει νέα αποτελέσματα των καταστάσεων και των δομών, που δεν είναι άμεσα ορατά από τα εμπειρικά δεδομένα. Δηλαδή, παράγει νέα νοήματα, όχι για καινούργια, αλλά για ήδη

γνωστά γεγονότα, τα οποία δεν εξηγούνται με βάση τα υπάρχοντα θεωρητικά πλαίσια. Ουσιαστικά, επαναπλαισιοθετεί ένα γεγονός μέσα σε ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο αποτελείται από εύλογες παρατηρήσεις, περιγραφές, ερμηνείες και εξηγήσεις. Η απαγωγή αποτελεί μια εξαρτώμενη από το πλαίσιο διαδικασία, είναι έγκυρη εάν το πλαίσιο αναφοράς είναι ορθό, παρά το γεγονός ότι μπορεί να αποτελεί απλώς μια εναλλακτική και το ερμηνευόμενο αποτέλεσμα μπορεί να είναι μόνο ένα από τα προσφερόμενα. Επικεντρώνεται, δηλαδή, στις πιθανότητες, χωρίς να επιβεβαιώνεται εμπειρικά και ως εκ τούτου οι παραγόμενες υποθέσεις της είναι αμφισβητήσιμες. Πέρα από αυτό η επαναπεριγραφή του νοήματος μιας δράσης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ταυτίζεται και με την πρόθεση του δράοντα που την εκτελεί. Με άλλα λόγια η αιτία της δράσης διακρίνεται από το νόημα που αποδίδεται σε αυτήν από τους εμπλεκόμενους. Γι' αυτό και χρειάζεται μια προσθήκη στην επιχειρηματολογία της εξήγησης του φαινομένου της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία υπερβαίνει τη διατύπωση υποθέσεων απλώς με θεωρητικό υπόβαθρο.

Η επανεπαγωγή (retroduction) μπορεί να επιτελέσει αυτόν τον ρόλο. Αποτελεί τη μορφή εκείνη της επιχειρηματολογίας, η οποία επιδιώκει να εντοπίσει και να εξηγήσει το μοτίβο της δράσης υπό τους όρους των δομών και των μηχανισμών, στους οποίους αυτό υπόκειται. Χρησιμοποιώντας υπερβατική επιχειρηματολογία ο ερευνητής επιτρέπεται να χρησιμοποιήσει την *a priori* γνώση που έχει και όχι απλώς να σταθεί σε εμπειρικές παρατηρήσεις. Στόχο έχει να αναδείξει τις αναγκαίες συνθήκες, που κάνουν πιθανό και επιτρέπουν ένα γεγονός να συμβεί (το ότι δεν επέρχεται αλλαγή λόγω ελλείμματος της μέτρησης των πρακτικών αναφοράς). Διαφέρει, δηλαδή, από τη συνεπαγωγή, κατά την οποία ο ερευνητής ξεκινάει από μια βασική υπόθεση, για να καταλήξει λογικά σε ένα συμπέρασμα. Αντιθέτως, ξεκινάει από το φαινόμενο και επιχειρηματολογεί «προς τα πίσω», για να εντοπίσει τις αναγκαίες αιτίες (συνθήκες) που το καθιστούν εφικτό, κάνοντας λογικά αποδεκτή την καλύτερη εξήγηση του φαινομένου (Mantere & Ketokivi, 2013). Μεταβαίνει, θα λέγαμε, από μια νοηματοδότηση του φαινομένου σε μια σύλληψη των στοιχείων εκείνων που το παράγουν. Απαντάει, επίσης, στο ερώτημα «τι αληθώς πρέπει να ισχύει για να είναι δυνατή η με έλλειμμα μέτρησης μεσολαβούμενη από τη ΣΠ αλλαγή της ΟΑ στην ελληνική δημόσια διοίκηση;». Υπό αυτό το πρίσμα, ο ερευνητής εντοπίζει, ερμηνεύει και κατανοεί τα βασικά χαρακτηριστικά των υποκείμενων δομών του φαινομένου μέσα από μια «νοητική διεργασία» (Habermas, 1972: 113) με έλλειμμα τυποποιημένων λογικών χαρακτηριστικών και παρατηρήσεων. Αξίζει να τονιστεί ότι αυτές οι αναγκαίες εσωτερικές δομές που χαρακτηρίζουν μια οντότητα/φαινόμενο, διαφέρουν από τις εξωτερικές τρέχουσες συγκυρίες/συμπτώσεις/ενδεχόμενα της οντότητας, που δεν είναι αναγκαίες για την ύπαρξή της. Με άλλα λόγια δεν εξαρτάται από την τυχαία διαδοχή των γεγονότων. Αυτή η διάκριση δρομολογείται κατά τη μελέτη ενός ανοιχτού συστήματος, όπως είναι η κοινωνία ή ένας οργανισμός και επιτρέπεται στον ερευνητή: α) να εστιάσει στις διαφορετικές ερμηνείες περί της πραγματικότητας και όχι απλώς στην υιοθέτηση της ερμηνείας του πώς αυτή βιώνεται, β) να αναιρέσει νοητικά τους υπάρχοντες κανόνες και να προκαλέσει τις υπάρχουσες καταστάσεις, γ) να μελετήσει παθολογικές ή ακραίες κοινωνικές περιπτώσεις, όπου η αναίρεση των κανόνων συμβαίνει με φυσικό τρόπο και δ) να εντοπίσει ομοιότητες και διαφορές σε παράλληλα παραδείγματα (Danermark et al., 2002).

Η εφαρμογή της απαγωγής και επανεπαγωγής συνέβαλλε στην ανάπτυξη ενός εννοιολογικού μοντέλου των αλληλεπιδρώντων μηχανισμών αιτιότητας, που μπορεί να προκαλούν τα παρατηρούμενα φαινόμενα. Λεπτομερής αναφορά γίνεται στο κεφάλαιο 5 (5.4 Απαγωγή/Θεωρητική Επαναπεριγραφή και 5.5 Επανεπαγωγή). Οι εύλογες εξηγήσεις των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων θεωρητικοποιήθηκαν λόγω της αδυναμίας άμεσης παρατήρησης της λειτουργίας των αιτιών. Στη συνέχεια, η επεξηγηματική ισχύς των εξηγήσεων αξιολογήθηκε με βάση τα εμπειρικά τεκμήρια. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή σε αντίθεση με τους συμβατικούς τρόπους θεωρητικοποίησης δεν επιβεβαιώνει, αλλά ούτε και διαψεύδει, οποιοδήποτε προβληματισμό. Έτσι, το ότι ένα αποτέλεσμα παρατηρείται πολλές φορές δεν αποτελεί τεκμήριο ότι η συσχέτισή του με την αιτία είναι πραγματικά παρούσα, καθώς αυτό μπορεί να διαφέρει από πλαίσιο σε πλαίσιο. Αντιθέτως, οι μηχανισμοί που αναδεικνύονται κατά τη διερεύνηση, θεωρείται ότι είναι παρόντες σε κάθε πλαίσιο είτε ενεργοποιούνται είτε όχι. Αυτό σημαίνει ότι χρειάστηκε η συγκριτική αξιολόγηση των εναλλακτικών εξηγήσεων για την ανάδειξη της καλύτερης διαθέσιμης (Ward & Gimbel, 2010), η οποία τεκμηριώνεται με βάση τα εμπειρικά δεδομένα (Saxena, 2019). Όμως, αξίζει

να τονιστεί ότι η καλύτερη δυνατή εξήγηση που αναπτύσσεται στο εννοιολογικό μοντέλο επιδιώκει να απεικονίσει το πώς μοιάζει η πραγματικότητα και σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί αντιπροσωπευτικό στοιχείο αυτής. Επομένως, η παρούσα εργασία δεν πραγματεύεται μια «βέλτιστη λύση», αλλά επιδιώκει να ευαισθητοποιήσει όσους ασχολούνται με τη ΣΠ στο να διερευνήσουν τη χρησιμότητα και το άξιο του λόγου της κριτικο-ρεαλιστικής προσέγγισης καθώς και να υιοθετήσουν μια επανεπαγωγική λογική στην τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων τους.

3.7 Αξιολόγηση ερευνητικών ευρημάτων

Η ποιότητα των ερευνητικών ευρημάτων προσδιορίζεται από ένα σύνολο στοιχείων. Αρχικά, για να καταλήξει μια έρευνα σε αξιόλογα ευρήματα, χρειάζεται να έχει σχεδιαστεί έτσι, ώστε να υπάρχει συνοχή μεταξύ των στόχων ή των ερωτημάτων της, των μεθόδων συλλογής δεδομένων και των διαδικασιών ανάλυσης που χρησιμοποιούνται. Στην παρούσα προσπάθεια αυτό επιβεβαιώνεται μέσα από μια επαναληπτική διεργασία μεταξύ της θεωρίας και της εμπειρικής κατάστασης που διερευνάται. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Healy και Perry (2000) η ποιότητα της διεξαγόμενης έρευνας εξετάζεται υπό τους όρους του παραδείγματος που ακολουθεί. Σε αντίθεση με τις θετικιστικές και ερμηνευτικές προσεγγίσεις η κριτικο-ρεαλιστική προσέγγιση πρεσβεύει την εξωτερικευση των ηθικών και αξιολογικών θέσεων της ερευνητικής εργασίας. Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται κριτικά και τριγωνικά με τη μελέτη πολλαπλών πηγών και εξωτερικεύονται οι προβληματισμοί της ερευνητριας καθόλη την ερευνητική διαδικασία. Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας συζητούνται με επιβλέποντες και ομότιμους, ενισχύοντας την αυθεντικότητα (authenticity) και την αληθοφάνεια (plausibility) των αποτελεσμάτων. Με αυτόν τον τρόπο τηρούνται τα κριτήρια της αντικειμενικότητας, της αναστοχαστικότητας και της εξήγησης. Η αντικειμενικότητα στο πλαίσιο του κριτικού ρεαλισμού διαφέρει από το δόγμα της ελεύθερης αξιών έρευνας ή το δόγμα της υποκείμενης στις αξίες έρευνας και συντάσσεται με την αναζήτηση της αλήθειας σε αυτήν (Sayer, 2000). Αυτό σημαίνει ότι ο ερευνητής έχει να αντιμετωπίσει ένα σύνθετο κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο ταυτόχρονα περιλαμβάνει τον αναστοχασμό των εμπλεκόμενων. Ως τέτοιο οφείλει να μελετηθεί, διατηρώντας δηλαδή την ισορροπία αλλά και τη διάκριση μεταξύ της δομής και της δράσης. Πολύ περισσότερο, έχει επίγνωση ότι στις πολλαπλές αντιλήψεις που καταγράφει (συμπεριλαμβανομένης και της δικής του) εμπεριέχονται οι αξίες. Έτσι, είναι ειλικρινής ως προς τη διαδικασία της έρευνας που ακολουθήθηκε, αναγνωρίζοντας εαυτόν ως συμμετέχοντα, καθώς συνεισφέρει από τη μεριά του στην κατασκευή των νοημάτων. Οι ερμηνείες του αναφορικά με τους γενεσιουργούς μηχανισμούς διακρίνονται από τις μετρήσιμες σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος και ως εκ τούτου είναι ανοιχτές σε πλάνη. Γι' αυτό και η αναστοχαστικότητα προσθέτει αξιοπιστία στην ερευνητική διαδικασία και διαφάνεια στις τοποθετήσεις, εκθέτοντας τις προκαταλήψεις και διευκολύνοντας την υπέρβασή τους. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι μπορεί να οδηγήσει σε γενίκευση συμπερασμάτων σε έναν ευρύτερο πληθυσμό, παρά μόνο να συνεισφέρει στη γνώση που δεν υπήρχε μέχρι πρότινος. Αναπτύσσει, μάλιστα, μια εξήγηση του φαινομένου «μέσης εμβέλειας» (middle range theory, Merton, 1968), η οποία βρίσκεται μεταξύ των «μεγάλων θεωριών» (grand theories) και των «τοπικών εμπειρικών περιγραφών». Η εξήγηση, επομένως, στο πλαίσιο του κριτικού ρεαλισμού επικεντρώνεται στις αιτίες που προκάλεσαν το γεγονός. Επικεντρώνεται, με άλλα λόγια, στο να εκθέσει γιατί και υπό ποια διαδικασία ένα φαινόμενο ήρθε στο φως κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, προκειμένου να αναδείξει την καλύτερη δυνατή διαμόρφωσή τους μεταξύ των υπάρχοντων εναλλακτικών.

3.8 Ηθικά ζητήματα

Κάθε δραστηριότητα συλλογής εμπειρικών δεδομένων με συνεντεύξεις ενέχει ηθικούς προβληματισμούς για τους συμμετέχοντες. Αυτό συμβαίνει καθώς οι ερωτήσεις μπορεί να αφορούν ευαίσθητα θέματα, να φέρουν σε δύσκολη θέση τον ερωτώμενο, να θεωρήσει ότι τον στιγματίζουν ή ότι είναι απειλητικές ή ενοχοποιητικές (Dalton & Metzger, 1992). Ωστόσο, κάθε ερευνητική δραστηριότητα εμπεριέχει μία διάσταση

δεοντολογίας και ο ερευνητής έχει την υποχρέωση να λειτουργεί ηθικά ακόμα κι όταν οι ερευνώμενοι δεν έχουν επίγνωση για τα ζητήματα ηθικής που ανακύπτουν (Neuman, 2011). Συνεπώς, βασική αρχή σε θέματα ηθικής και δεοντολογίας είναι η υποχρέωση του ερευνητή να προστατέψει τους συμμετέχοντες από οποιουσδήποτε κινδύνους. Επίσης, οφείλει να εγγυηθεί την προστασία των προσωπικών δεδομένων τους (privacy), την ανωνυμία τους (anonymity) και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που παρέχουν (confidentiality), προκειμένου να μην συνδέονται αυτές με τους συμμετέχοντες.

Κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας δεν υπήρχε στην Ελλάδα νομοθετικό πλαίσιο αναφορικά με τη δεοντολογία και την ηθική στην ερευνητική διαδικασία. Επίσης, δεν υπήρχαν ούτε ειδικές ερευνητικές πολιτικές ή κατευθυντήριες γραμμές του ιδρύματος (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας) που έπρεπε να ακολουθηθούν, πέρα από τον Ν. 2474/1997 που αναφέρεται γενικά στην προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η ερευνήτρια, ωστόσο, ακολούθησε την εξής διαδικασία όσον αφορά τα θέματα δεοντολογίας και ηθικής συντασσόμενη με τις επιταγές των Miles και Huberman (1994). Συνέταξε μια εισαγωγική επιστολή προς τον φορέα, όπου εξηγεί τους στόχους της έρευνας και πώς αυτοί θα εκπληρωθούν, αποκαλύπτοντας τις προθέσεις της και παραθέτοντας τους λόγους για τη διεξαγωγή της. Επιπρόσθετα, ανέπτυξε ένα ενημερωτικό δελτίο για κάθε συμμετέχοντα, όπου πέρα από μια μικρή εισαγωγή εξηγεί εάν είναι απαραίτητο να πάρει μέρος και τι χρειάζεται να κάνει κάποιος για να συμμετάσχει. Επίσης, συνόδευε τα προηγούμενα με μία δήλωση συγκατάθεσης, όπου αναφέρονται μεταξύ άλλων τα οφέλη και οι κίνδυνοι από τη συμμετοχή στην έρευνα καθώς και τα δικαιώματα των συμμετεχόντων σε αυτήν. Όλα τα έγγραφα επισυνάπτονται στο παράρτημα Α και αποστέλλονταν αρχικά ηλεκτρονικά. Πριν τη διεξαγωγή της συνέντευξης και όπου αυτό κρινόταν απαραίτητο από τον φορέα ακολουθούσαν η διαδικασία της έγκρισης για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, ο πληροφοριοδότης ενημερωνόταν με όλα τα έγγραφα που είχαν αποσταλεί ηλεκτρονικά. Στη συνέχεια, το ενημερωτικό δελτίο υπογραφόταν εις διπλούν από τον ίδιο και την ερευνήτρια και ο καθένας διατηρούσε ένα αντίγραφο. Επίσης, οι ερωτώμενοι, αφού διάβαζαν τη δήλωση συγκατάθεσης, την υπέγραφαν πριν την έναρξη της συνέντευξης. Δεν ασκήθηκε καμία πίεση στους ερωτώμενους, για να προχωρήσουν στη συνέντευξη με τους ίδιους να ενημερώνονται για τα δικαιώματά τους και την ελευθερία αποχώρησης από τη συνέντευξη οποιαδήποτε στιγμή. Ακόμη, οι πληροφοριοδότες ερωτήθηκαν εάν επιθυμούν να μαγνητοφωνηθεί η συνέντευξη. Πέρα από τρεις περιπτώσεις, όλοι οι υπόλοιποι συμφώνησαν σε αυτό. Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων και τα προσωπικά δεδομένα των πληροφοριοδοτών υπάγονται στον Ν. 2474/1997 περί προσωπικών δεδομένων. Επομένως, η παρούσα εργασία διακρίνεται για την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία των πληροφοριοδοτών, παρά το γεγονός ότι πρόκειται για δημόσια δεδομένα. Τα ονόματα των πληροφοριοδοτών και των οργανισμών παραμένουν προστατευμένα για λόγους ηθικής και δεοντολογίας. Αντ' αυτού χρησιμοποιούνται ψευδώνυμα.

3.9 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Ο βασικός στόχος του παρόντος κεφαλαίου ήταν η αποτύπωση της ερευνητικής στρατηγικής και η περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για να επιτευχθεί. Λαμβάνοντας υπόψη τις οντολογικές και επιστημολογικές υποθέσεις του κριτικού ρεαλισμού, σχεδιάστηκε η ερευνητική διαδικασία και σκιαγραφήθηκε το επεξηγηματικό πλαίσιο, που υιοθετήθηκε και αναπτύχθηκε η ερευνητική μεθοδολογία. Τόσο οι ποσοτικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων όσο και οι ποιοτικές μέθοδοι αναλύονται στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης. Έχουν ως απώτερο σκοπό να αναδειχθούν οι γενεσιουργοί μηχανισμοί και να κατανοηθούν οι σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις τους, που προκαλούν τη μεσολαβούμενη από τη ΣΠ αλλαγή της ΟΑ ελλείψει μέτρησης. Η περίπτωση που επιλέχθηκε διακρίνεται για τη μοναδικότητά της, κυρίως γιατί οι εφαρμογές της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν τηρούν τη δομημένη μορφή, που διακρίνει τέτοιες πρωτοβουλίες, αλλά παραδόξως προσφέρουν αποτελέσματα αλλαγής στην ΟΑ. Η μελέτη επικεντρώνεται στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, η οποία αποτελεί τη μονάδα ανάλυσης. Τα δεδομένα συλλέγονται με διάφορες τεχνικές και αναλύονται σε έξι στάδια, χρησιμοποιώντας απαγωγική και επανεπαγωγική συλλογιστική. Η αξιολόγηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων ακολουθεί

τις επιταγές της αυθεντικότητας και της αληθοφάνειας του κριτικού ρεαλισμού. Δίνεται, μάλιστα, ιδιαίτερη βαρύτητα στα κριτήρια της αντικειμενικότητας, της αναστοχαστικότητας και της εξήγησης. Επιπλέον, λαμβάνονται υπόψη τα ηθικά ζητήματα που ανακύπτουν. Ο πίνακας κάτωθι συνοψίζει τη μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας μελέτης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Περίληψη του ερευνητικού σχεδιασμού

Θέμα έρευνας	Μια διαδρομή μέσω της οποίας παράγονται αποτελέσματα στην ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ ελλείψει μέτρησης (άτυπη ΣΠ) στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.
Φιλοσοφικός προσανατολισμός	Κριτικός Ρεαλισμός.
Ερευνητική στρατηγική	Μελέτη περίπτωσης.
Ερευνητικές τεχνικές	Έρευνα πεδίου, ανάλυση περιεχομένου κειμένων/αρχείων, ημι-δομημένες συνεντεύξεις.
Μονάδα ανάλυσης	Διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς.
Ανάλυση δεδομένων	Απαγωγική και Επανεπαγωγική προσέγγιση.

Η ΣΠ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

4.1 Ιστορία και λειτουργία της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η ωφέλιμη αλλαγή που θα κάνει τον δημόσιο τομέα να μεταβεί από την παρούσα κατάσταση σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση καλείται μεταρρύθμιση. Σύμφωνα με τους Pollitt και Bouckaert (2011), το 1950 οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης στηρίζονταν περισσότερο σε **τεχνικά** και **νομικά ζητήματα** παρά σε πολιτικά και οικονομικά και επικεντρώνονταν περισσότερο σε εθνικό επίπεδο παρά σε διεθνές. Από τα τέλη του 1970 και το 1980 αυτό άρχισε να αλλάζει. Το πρώτο κύμα μεταρρυθμίσεων που έλαβε χώρα σε ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο και Γαλλία χαρακτηρίζεται από μια πιο **ορθολογική στρατηγική** χάραξης πολιτικής και αξιολόγησης. Το δεύτερο κύμα λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης και της δημοσιοοικονομικής κρίσης που βίωσαν αρκετές χώρες, επικεντρώθηκε σε μια πιο «επιχειρησιακή» αντιμετώπιση των δημόσιων προβλημάτων, με στόχευση στην περιστολή των δημοσίων δαπανών, στην ελάφρυνση του γραφειοκρατικού φόρτου και στον ανασχεδιασμό των κοινωνικών πολιτικών, εμφυλώντας στις μεταρρυθμίσεις τις έννοιες της **αποδοτικότητας** και της **ποιότητας των υπηρεσιών** ή, όπως αλλιώς ονομάζεται, του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Το τρίτο κύμα (τέλη 1990-2010) πρόσθεσε στις ήδη υπάρχουσες έννοιες την επιτακτική ανάγκη της **αποτελεσματικότητας**, των πολιτιστικών, δεοντολογικών και πολιτικών χαρακτηριστικών που αγνοήθηκαν κατά την προηγούμενη περίοδο.

Παρά τις διεθνείς μεταρρυθμιστικές τάσεις, η Ελλάδα ακολουθεί έναν διαφορετικό δρόμο, ο οποίος επηρεάζεται όχι μόνο από τις πολιτικές εξελίξεις στη χώρα (Εμφύλιος πόλεμος 1946-1949, Δικτατορία 1967-1974), αλλά κυρίως από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης. Με έντονες καταβολές από το μοντέλο διοίκησης του ναπολεόντειου κράτους, η ελληνική δημόσια διοίκηση διαχέεται από νομικό φορμαλισμό (Kickert, 2011), κατά τον οποίο σημαντικό ρόλο λαμβάνει η ιεραρχία, ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της κρατικής εξουσίας και η έμφαση στη διοικητική διαδικασία παρά στην καινοτομία (Σπανού, 2008). Έτσι, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν ενεργό συνεισφορά στην πολιτική διεργασία (για παράδειγμα μέσω της ανάδρασης), καθώς απλά υιοθετούν την κουλτούρα που αυτή διαμορφώνει σχετικά με το τι είναι λογικό και κατάλληλο (Featherstone, 2015). Ένα επιπλέον στοιχείο που διακρίνεται σε αυτό το μοντέλο είναι η συσχέτιση της πολιτικής και διοικητικής ελίτ. Η πολιτικοποίηση της διοίκησης συνεπάγεται τον πολιτικό έλεγχο της διοίκησης, τις πολιτικές τοποθετήσεις–διορισμούς και το πελατειακό κράτος (Sotiropoulos in Kickert, 2011). Τα χαρακτηριστικά αυτά επέφεραν αποτελέσματα κακοδιοίκησης, αναξιοκρατίας, κομματισμού, αναχρονιστικών κανονιστικών πλαισίων, γραφειοκρατίας, χαμηλής παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Πέρα όμως από τη συνειδητοποίηση αυτήν έχει γίνει αισθητή η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις.

Με την αποκατάσταση της δημοκρατίας στη χώρα, αρχίζουν να πραγματοποιούνται κάποιες νομοθετικές παρεμβάσεις για την ενίσχυση των μεταρρυθμίσεων, οι οποίες μετά το 1991 εντατικοποιούνται

και στρέφονται προς τις διαχειρισιολογικές προσεγγίσεις και κυρίως προς τη ρητορική που πρεσβεύει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ). Ο ν. 1943/1991 αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη απόπειρα εισαγωγής των αρχών του ΝΔΜ στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Μέσα από ένα ορθολογικό πρόγραμμα εισηγείται την υιοθέτηση μεθόδων και διαδικασιών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς και μέτρων απλούστευσης της διοικητικής διαδικασίας με τον περιορισμό των υπογραφών και την εξουσιοδότηση αυτών. Πιο συγκεκριμένα, ορίζει ότι χρειάζεται να καταπολεμηθεί η γραφειοκρατία, να βελτιωθούν οι τρέχουσες μέθοδοι και διαδικασίες των δημόσιων οργανισμών, να αυξηθεί η παραγωγικότητα, να αναβαθμιστεί το προσωπικό, να αναθεωρηθούν οι οργανωτικές δομές, να αποκεντρωθούν οι αρμοδιότητες και να βελτιωθεί η παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Έτσι, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο συγκεκριμένος νόμος αποτελεί το πλαίσιο για τις μετέπειτα ενέργειες που αφορούν τη διαχείριση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Το 2000 με τον ν. 2839 συστήνονται νέοι φορείς που θα συμβάλλουν σε αυτό το έργο και εισάγεται ο καθορισμός δεικτών αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού, των ΝΠΔΔ και των δημοσίων επιχειρήσεων. Είναι όμως η πρώτη φορά που μνημονεύονται διοικητικά πρόστιμα σε περίπτωση άρνησης ή καθυστερημένης παροχής δεδομένων από τους ΟΤΑ για τη διεκπεραίωση αυτού του στόχου. Τον νόμο ακολουθεί η Υ.Α. 6233/2001 που αφορά την καθιέρωση δεικτών αποδοτικότητας στους δήμους, η οποία όμως μένει χωρίς εφαρμογή και ατονεί.

Η πιο ουσιαστική παρέμβαση για την υιοθέτηση στοιχείων του ΝΔΜ θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ο ν. 2880/2001 «Πρόγραμμα Πολιτεία», καθώς νομοθετεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Σε αυτό το περιβάλλον η ΔΟΠ αποσκοπεί στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, μέσα από την ενεργό συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων και με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Ο νόμος καλεί κάθε δημόσιο οργανισμό να παρέχει βελτιωμένες υπηρεσίες, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες (όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση) και τους ανθρώπινους πόρους, αναπροσαρμόζοντας διαδικασίες και μεθόδους λειτουργίας ακόμα κι αν αυτό σημαίνει αποκέντρωση αρμοδιοτήτων της διοίκησης. Αυτό αποσκοπεί μεταξύ άλλων στη βελτίωση των σχέσεων με τον πολίτη και στην ενίσχυση της διαφάνειας. Παρότι στην πράξη η εφαρμογή είναι λιγότερο φιλόδοξη, κατάφερε να εμψυχήσει μια κουλτούρα ποιότητας, στο πλαίσιο της οποίας έγινε κατανοητό ότι χρειάζεται μια αντίστοιχου βάρους δομική αναδιοργάνωση και λειτουργική εξυγίανση προκειμένου να βελτιωθεί η καθημερινότητα των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Ο ν. 3230/2004 διατηρεί την εξυπηρέτηση του πολίτη στο επίκεντρο της δημόσιας υπηρεσίας, σύμφωνα με τις επιταγές του ΝΔΜ, μόνο που πλέον καθιερώνονται μηχανισμοί ανάπτυξης στοχοθεσίας, καθώς επίσης και πιο ρητοί κανόνες για την αξιολόγηση των δημοσίων οργανισμών, όπως είναι η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Εισάγεται η πρακτική της Διοίκησης Μέσω Στόχων στις δημόσιες υπηρεσίες, στα ΝΠΔΔ και στους ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού, προκειμένου να γίνει αποτελεσματικότερη η λειτουργία τους και να ανταποκριθεί το ανθρώπινο δυναμικό στις σύγχρονες προκλήσεις και στα νέα πρότυπα διοίκησης. Το εργαλείο αυτό θα συντελέσει στον προσδιορισμό σαφών στόχων από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και έπειτα στην ανάπτυξη και υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Παρότι η στρατηγική αυτή προσέγγιση υποστηρίχθηκε από ερμηνευτικές και συμπληρωματικές εγκυκλίους (ΥΠΕΣΔΔΑ ΔΙΠΑ/Φ.4. οικ. 26397/27-12-2005, οικ. 7323/05-04-2006 και οικ. 5270/01-03-2007), στην πράξη διαφαίνεται η αργή ενσωμάτωση τέτοιου είδους συστημάτων [αριθμός υπηρεσιών που νομοθέτησαν στόχους (Σπακουρή & Σπηλιωτόπουλος (2008)], καθώς η στοχοθεσία και η επακόλουθη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των επιμέρους δράσεων αφέθηκε στη διακριτική ευχέρεια των οργανισμών, χωρίς να απορρέουν νομικές υποχρεώσεις και οικονομικές δεσμεύσεις.

Τις νομοθετικές παρεμβάσεις για τη διοικητική μεταρρύθμιση αυτής της περιόδου συνόδευαν 2 επιχειρησιακά προγράμματα. Αρχικά, το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη» (1998), το οποίο ενσωματώνει τις αρχές του ΝΔΜ και στοχεύει τόσο στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και στη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης προς τον πολίτη. Στη συνέχεια αυτά τα πρώτα βήματα βρήκαν απήχηση σε ένα πιο αναλυτικό πρόγραμμα με τίτλο «Πολιτεία» (2000), το οποίο μεταξύ άλλων επικεντρώθηκε στη διαχείριση της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, αποσκοπούσε στη **συγκριτική ανάλυση**

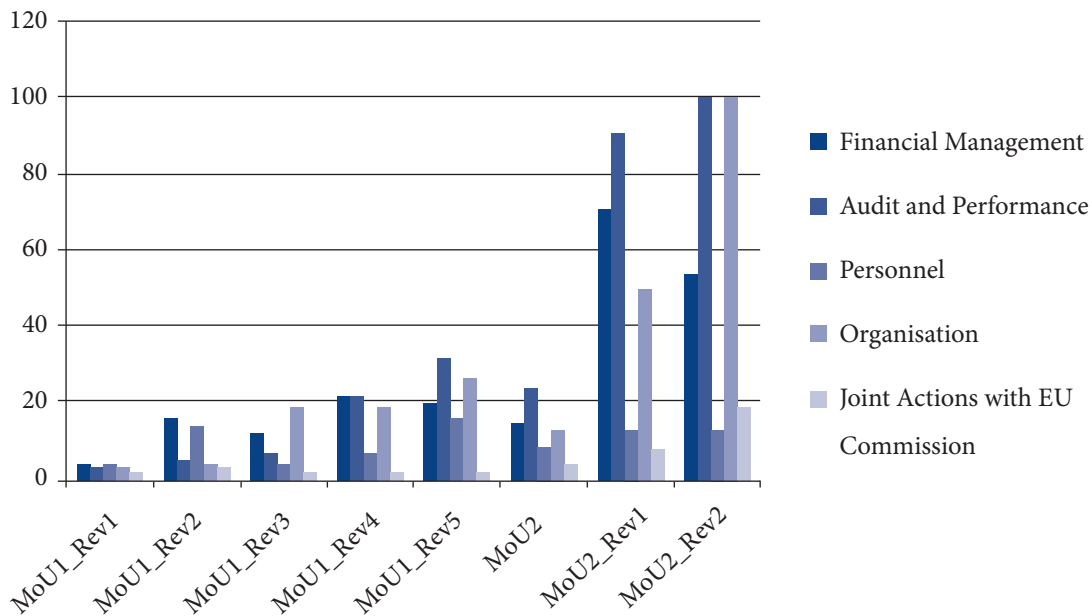
των επιδόσεων, την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, την ελάττωση των διοικητικών διαδικασιών που θέτουν εμπόδια στη γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών και στην υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών διοικητικού ελέγχου. Για να υλοποιηθούν όλες αυτές οι επιδιώξεις, όπως είναι αναμενόμενο άλλωστε στο Μάνατζμεντ, απαιτούνται στοχοθεσία καθώς και θέσπιση και εφαρμογή δεικτών αποδοτικότητας, τα οποία όπως αναφέρθηκε ανωτέρω εισήχθησαν με τη νομοθετική παρέμβαση 3230/2004.

Οι κυβερνητικές αυτές κατευθύνσεις συμμορφώνονται με το ευρύτερο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης που προκρίνει τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών προκειμένου να υπάρχει σύγκλιση των εθνικών πολιτικών και επίτευξη κοινών στόχων. Ένα σημαντικό εργαλείο που επικουρεί αυτήν τη στρατηγική, η οποία υπογράφηκε το 2000 στη Λισσαβόνα, είναι η Ανοιχτή Μέθοδος Συντονισμού (ΑΜΣ). Η ΑΜΣ παρότι ξεκίνησε από τον τομέα της κοινωνικής πολιτικής σύντομα επεκτάθηκε και σε άλλους τομείς. Εστιάζει στην από κοινού στοχοθεσία και στην ομοιομορφία των μέσων μέτρησης προκειμένου να είναι δυνατή η σύγκριση των επιδόσεων μεταξύ των κρατών μελών και η ανταλλαγή καλών πρακτικών που θα συνεισφέρει στη βελτίωση της απόδοσης συγκεκριμένων τομέων πολιτικής και στην ομογενοποίηση των αντιλήψεων γι' αυτήν (βελτιωμένη απόδοση). Η ΑΜΣ έχει μη δεσμευτικό χαρακτήρα και αποτελεί μια πιο ήπια μορφή διακυβέρνησης, η οποία ενθαρρύνει τη δημιουργία δικτύων, την εξωστρέφεια, τη συνεργασία των κρατών μελών και τη μεταφορά επιτυχημένων μέτρων πολιτικής μεταξύ των κρατών.

Παρότι η ελληνική δημόσια διοίκηση αφουγκράστηκε ότι οι συνθήκες αλλάζουν, η εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών τάσεων χαρακτηρίζεται από προβλήματα και προσκλήσεις. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας μετά την αποκατάσταση της δημοκρατίας φαίνεται να είναι κατακερματισμένος και αυτό το χαρακτηριστικό διαιωνίζεται στη Μεταπολίτευση ως μια κανονικότητα. Επίσης, απουσιάζει η πολιτική βούληση και δέσμευση για εφαρμογή των αλλαγών αλλά και η παροχή κινήτρων ή η επιβολή ποινών που θα έφερναν κάποια αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, η πόλωση μεταξύ δεξιάς και αριστεράς είναι έντονη με αποτέλεσμα την ανατροπή των όποιων μεταρρυθμιστικών προσπαθειών ψηφίστηκαν από την αντίπαλη κυβέρνηση. Από το 2008 και έπειτα όμως αρχίζει να διαφαίνεται και ένα ακόμα σημαντικό πρόβλημα· η δεινή κατάσταση των οικονομικών της χώρας, η οποία αδυνατεί να αντιδράσει στις παγκόσμιες πιέσεις και βρίσκεται κοντά στη χρεοκοπία. Η υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας από τους διεθνείς οίκους πιστοληπτικής αξιολόγησης καθιστά κατανοητή την αδυναμία εξυπηρέτησης του δημόσιου χρέους και η χώρα αναζητά βοήθεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση στις αρχές του 2010. Τον Μάιο του 2010 χορηγείται ένα δάνειο διάσωσης από τις ευρωπαϊκές κυβερνήσεις, τους φορείς της Ευρωζώνης και το ΔΝΤ, το οποίο συνοδεύεται από ένα Μνημόνιο Συνεργασίας (Memorandum of Understanding) που εξειδικεύει τις υποχρεώσεις τις οποίες πρέπει να αναλάβει η χώρα για την εκταμίευση της χρηματοδότησης. Μια ομάδα που απαρτίζεται από στελέχη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και του ΔΝΤ αναδύεται με την ονομασία «Τρόικα», η οποία έχει ως έργο την παρακολούθηση της τήρησης των προϋποθέσεων για τη λήψη της χρηματοδότησης. Στη συνέχεια υπογράφεται (1/3/2012) συμφωνία επιμήκυνσης των δεσμεύσεων (2ο μνημόνιο) μέχρι το 2015, η οποία συνοδεύεται από ένα 3ο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής (14/8/2015) έως το 2018 (Αύγουστο). Αυτή η περίοδος ανοίγει ένα παράθυρο ευκαιρίας για τις μεταρρυθμίσεις στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και στον εκμοντερνισμό της δημόσιας διοίκησης, καθώς οι κυβερνήσεις υποχρεώνονται πλέον να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη λίστα αλλαγών προκειμένου να λάβουν οικονομική βοήθεια.

Η πορεία που ακολούθησαν οι μεταρρυθμίσεις μετά το 1ο Μνημόνιο Συνεργασίας, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αυξητική, αντανakλώντας την πολιτική πρόθεση της χώρας για παραμονή στην Ευρωζώνη. Στο γράφημα κάτωθι παρουσιάζεται το πλήθος και το είδος των δράσεων για την περίοδο 2010-2013.

Οι δράσεις κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με την τυπολογία του Ongaro (2009). Την πρώτη περίοδο η εστίαση αφορούσε κυρίως τη χρηματοοικονομική διαχείριση, και το πλήθος των δράσεων εμφανίζεται ιδιαίτερα χαμηλό. Μετά το τέλος του 1ου μνημονίου αρχίζει να παρουσιάζεται μια εκρηκτική αύξηση των μεταρρυθμίσεων που αφορούν τη **διαχείριση της απόδοσης** (μέτρηση, έλεγχος και αξιολόγηση), καθώς και την οργανωσιακή αναδιοργάνωση (εξειδίκευση, συντονισμό, αποκέντρωση και σχεδιασμό των οργανισμών). **Κυρίως όσον αφορά τη διαχείριση της απόδοσης οι στόχοι που κρίθηκε αναγκαίο να επιτευχθούν εστιάζουν στην αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας, στη βελτίωση των ποιοτικών δεδομένων, στον συντονισμό μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών, στην αυτονομία των διοικήσεων από**



ΓΡΑΦΗΜΑ 4.1

Πηγή: Featherstone, 2015

πολιτικές παρεμβάσεις και στην εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Έτσι, η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013 (OECD, 2015) αποτέλεσε τη βάση για τη δομική και λειτουργική βελτίωση του δημοσίου τομέα. Το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα που ανακοινώθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης πρέσβευε βασικές διοικητικές και οργανωσιακές αρχές για μια πιο αποδοτική διαχείριση του δημοσίου τομέα. Με τον ν. 4109/2013 δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αναδιάρθρωση και συρρίκνωση της σύνθετης και ακατάστατης δομής των κεντρικών τμημάτων του κράτους (υπουργεία και γενικές γραμματείες), τα οποία συμβάλλουν στη χάραξη πολιτικών και μοιράζονται την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Επίσης, τα υπουργεία καλούνται πλέον να εκπονήσουν «σχέδια δράσης», τα οποία θα παρουσιάζουν ενέργειες για την εφαρμογή της πολιτικής και θα τις συσχετίζουν με τον προϋπολογισμό. Επομένως, οι διαδικασίες ελέγχου της οργανωσιακής λειτουργίας και η αποδοτικότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε υψηλότερο διοικητικό επίπεδο (υπουργεία) τίθενται σε προτεραιότητα, καθώς θα αποτελέσει το πρότυπο για τους υφιστάμενους φορείς.

Το 2014 διατυπώνεται η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016, η οποία αναγνωρίζει ως ζητούμενο πλέον την **ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών** στους πολίτες και στις επιχειρήσεις. Η δημόσια διοίκηση που θεωρείται ότι αρμόζει στην εποχή οφείλει να είναι καλύτερη, αποτελεσματικότερη, να σέβεται τους πολίτες και να λειτουργεί προς το κοινωνικό όφελος. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη για μεγαλύτερη εξωστρέφεια, καινοτομία, ευελιξία και έγκαιρη ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών, μέσα από την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την αποδοτική χρησιμοποίηση των υπόλοιπων πόρων. Για να ανταποκριθεί η ΔΔ σε αυτόν τον ρόλο χρειάζεται να προσαρμόζει εγκαίρως τις πολιτικές της, να θέτει προτεραιότητες στους στόχους, να προσανατολίζεται στα αποτελέσματα, να αναδιοργανώνει τις δομές και να κατανέμει τους πόρους ανάλογα με τις απαιτήσεις του δυναμικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί. Έτσι, θα καταφέρει να αποκαταστήσει τη σχέση εμπιστοσύνης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και να μπει σε έναν κύκλο συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, αυτή η στρατηγική βρίσκει απήχηση, μεταξύ άλλων, στον ν. 4250/2014, που προσβλέπει στην ανασυγκρότηση των δομών και την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, αλλά και στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα 2014-2020», το οποίο διατρέχεται από τις τάσεις της διαχείρισης της απόδοσης και της ποιότητας.

Ουσιαστικά από τα τέλη του 2ου μηνονίου και έπειτα οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν τον έλεγχο και την οργανωσιακή απόδοση αυξάνονται και περιλαμβάνουν μια σειρά ενεργειών: εισάγονται συστήματα

στρατηγικής και πολυετούς προγραμματισμού, καθιερώνεται η μέτρηση και αξιολόγηση της ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης, **θεσμοθετείται ο προσδιορισμός πρότυπων δημοσίων υπηρεσιών**, και θεσπίζεται η συσχέτιση μεταξύ αντικειμενικών στόχων, δεικτών και αποτελεσμάτων, καθώς και η διαρκής μέτρηση της απόδοσης. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, με βάση τις μεταρρυθμίσεις που έγιναν, η Ελλάδα μέχρι το 2016 έρχεται πιο κοντά στο μοντέλο του νεο-βεμπεριανού κράτους παρά του ΝΔΜ, συνδυάζοντας παραδοσιακές γραφειοκρατικές μεθόδους με νέες μορφές διαχείρισης (εστίαση στις ανάγκες των πολιτών, στα αποτελέσματα κλπ). Το παραδοσιακό μέρος αναφέρεται στη διατήρηση του ρόλου του κράτους ως βασικού φορέα εξεύρεσης λύσεων, της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας για τη νομιμοποίησή του, του διοικητικού δικαίου ως μέσου θεσμοθέτησης των σχέσεων κράτους-πολίτη, αλλά και του προσδιορισμού των όρων εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι έχουν μια συγκεκριμένη διοικητική κουλτούρα. Το διαχειριστικό μέρος από την άλλη επιχειρεί με την εισαγωγή μεθόδων του ιδιωτικού τομέα να απολέσει την εσωστρέφεια της διοίκησης και να προσανατολιστεί στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Αυτό που ενδιαφέρει δεν είναι απλά η τήρηση των διαδικασιών και του νόμου, αλλά η επίτευξη αποτελεσμάτων από στελέχη που διαθέτουν επαγγελματισμό και μπορούν να ανταποκριθούν σε μηχανισμούς διαβούλευσης και άμεσης εκπροσώπησης. Έτσι, η Ελλάδα είναι εμφανές πλέον ότι προσπαθεί να περάσει από την εγγραφή και διαχείριση των δεδομένων απόδοσης (performance administration) στη διαχείριση των επιδόσεων (management of performances), αλλά σίγουρα απέχει πολύ ακόμα από τη διαχείριση της απόδοσης (performance management) και τη διακυβέρνηση της απόδοσης (performance governance) κατά την τυπολογία των Bouckaert και Halligan (2008).

Με τα δεδομένα αυτά, η ΣΠ καλείται να επιταχύνει τις μεταρρυθμιστικές εκείνες διαδικασίες που εστιάζουν κυρίως στη μέτρηση της απόδοσης, στον έλεγχο και στην αξιολόγησή της, χωρίς βέβαια να παραβλέπεται η δυνατότητά της να συνεισφέρει σε όλο το εύρος των μεταρρυθμιστικών τάσεων-τύπων. **Στο πλαίσιο μάλιστα της διαχείρισης της απόδοσης, οι συγκριτικές επιδόσεις και η ανάπτυξη καλών πρακτικών φαίνεται ότι αρχίζουν πλέον να αποκτούν μια αναδυόμενη ιδιότητα της οργανωσιακής απόδοσης και όχι έναν συγκυριακό παράγοντα.** Παρότι η μέχρι προ κρίσης εικόνα της υποτυπώδους αξιολόγησης της απόδοσης κυρίως με δεδομένα χρηματοοικονομικών δεικτών που προέρχονταν από τον προϋπολογισμό και αφορούσαν έξοδα και αξιοποίηση των πόρων, με τις αναφορές να επικεντρώνονται σε εισροές και εκροές, έχει αλλάξει, ωστόσο μέχρι και σήμερα η ΣΠ δεν αξιοποιείται πλήρως στον ελληνικό δημόσιο τομέα, καθώς παραμένει προαιρετική και ως εκ τούτου χρειάζεται ισχυρά κίνητρα για να υλοποιηθεί, δεδομένων των έμμεσων νομικών και οικονομικών δεσμεύσεων που απορρέουν από τη μνημονιακή πολιτική. Και δεν θα μπορούσε άλλωστε να αξιοποιηθεί πλήρως, καθώς δεν ρυθμίζεται επαρκώς από κάποιον ελληνικό κεντρικό δημόσιο φορέα (π.χ. Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών), αλλά ούτε υπάρχουν και συγκεκριμένες πολιτικές που να στοιχειοθετούν την εφαρμογή της μεθοδολογίας. Συνήθως, γίνεται μνεία σε αυτήν εμμέσως ως συγκριτική αξιολόγηση και μάθηση των καλών πρακτικών (αρμοδιότητες του Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών Π.Δ. 133/2017) ή της σύγκρισης δεικτών απόδοσης (αρμοδιότητες του Τμήματος Ποιότητας και Προτύπων, Π.Δ. 133/2017). Έτσι, η ΣΠ εκφράζεται μέσα από τις πρωτοβουλίες έργων διαχείρισης της απόδοσης, όπως είναι η Διαχειριστική Επάρκεια, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, η Διοίκηση Μέσω Στόχων, τα Διεθνή Πρότυπα (ISO), η τυποποίηση διαδικασιών και η ανάπτυξη και διαχείριση καλών πρακτικών στους δημοσίους οργανισμούς.

4.1.1 Συγκριτική προτυποποίηση και μέτρηση της απόδοσης (Zero-based Budget, νόμος για διοίκηση μέσω στόχων – MBO κ.λπ.) στην Ελλάδα

Αδιαμφισβήτητα κάθε έργο Συγκριτικής Προτυποποίησης περιλαμβάνει κάποια μορφή αποτίμησης της απόδοσης προκειμένου να αξιολογηθούν οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τον οργανισμό. Η πρώτη προσπάθεια στον ελληνικό δημόσιο τομέα γίνεται το 1979 και αφορά την εισαγωγή της μεθόδου Προϋπολογισμού Μηδενικής Βάσης (Zero-Based Budget), η οποία ωστόσο ήταν ανεπιτυχής, καθώς δεν νομοθετήθηκε ποτέ (Σεγγούνη, 2004). Έπειτα με τον ν. 3230/2004 εισάγεται η κατάρτιση γενικών και ειδικών

δεικτών μέτρησης, προκειμένου να μετρηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών, οι οποίες σε επόμενο στάδιο θα συνδυαστούν με τη στοχοθεσία και την ανάπτυξη προτύπων. Ως γενικοί ορίζονται οι δείκτες που μπορεί να αφορούν περισσότερους από έναν φορείς, ενώ ως ειδικοί αυτοί που διαφοροποιούνται ανά φορέα. Δεν θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το εγχείρημα αυτό στόχευε στη δημιουργία καθολικών προτύπων στον δημόσιο τομέα. Αντίθετα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι στόχος του νόμου είναι η παρακολούθηση της εξέλιξης των δεικτών ενός οργανισμού στην πάροδο του χρόνου, προκειμένου να συγκριθεί η απόδοσή του με την αντίστοιχη της προηγούμενης χρονιάς, καθώς επίσης και να αναθεωρηθούν ή να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι και η επικείμενη εφαρμογή των σχεδίων δράσης. Ακόμα όμως και αυτή η διαδικασία μπορεί να αποτελέσει μια έκφανση της Συγκριτικής Προτυποποίησης, η οποία ενδέχεται να παράγει οργανωσιακά πρότυπα ή πρακτικές αναφορές. Διακρίνεται δηλαδή η εφαρμογή των βασικών σταδίων της μεθοδολογίας της ΣΠ: σχεδιασμός, ανάλυση, ολοκλήρωση, δράση, ωριμότητα (Camp, 1989). Στην πράξη ωστόσο μετά από 4 χρόνια αρχίζει η θέσπιση δεικτών μέτρησης, η οποία μέχρι το 2010 αριθμούσε λίγους οργανισμούς πανελλαδικά αλλά σε υψηλά κυρίως διοικητικά επίπεδα (π.χ. υπουργεία), κάτι το οποίο υποδηλώνει ότι τίθενται οι βάσεις για κεντρικές κατευθύνσεις στη μέτρηση της απόδοσης. Παρότι προχωρά με αργούς ρυθμούς, η κατάρτιση δεικτών απόδοσης αρχίζει να αποτελεί επιτακτική ανάγκη την περίοδο των Μνημονίων Συνεννόησης σε όλο το εύρος των δημόσιων φορέων, και έτσι κάθε οργανισμός προχωρά στον προσδιορισμό τους προκειμένου να ανταποκριθεί στις μνημονιακές υποχρεώσεις.

4.1.2 Συγκριτική προτυποποίηση και αυτο-αξιολόγηση (π.χ. ΚΠΑ) στην Ελλάδα

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να βελτιώσει την απόδοσή του μέσω της ΣΠ χρειάζεται πρώτα να γνωρίζει που βρίσκεται. Κάθε πρωτοβουλία ΣΠ καλεί τον οργανισμό είτε να εντοπίσει τις περιοχές που χρήζουν (ή όχι) βελτίωσης είτε να αναθεωρήσει περιοδικά τη θέση του βάσει συγκριτικών στοιχείων απόδοσης, προτού προχωρήσει στην εφαρμογή βελτιωτικών ενεργειών. Για να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα, οι αδυναμίες ή οι αναθεωρήσεις των διεργασιών ενός οργανισμού χρειάζεται να επιλεγεί μια μέθοδος έρευνας. Μία από αυτές είναι και η αυτο-αξιολόγηση. Η αυτο-αξιολόγηση λειτουργεί ως ένα διαγνωστικό εργαλείο του επιπέδου απόδοσης, το οποίο λόγω της δυναμικότητάς του συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων για τη διαχείριση των αλλαγών. Είναι αξιοσημείωτο ότι η διεργασία αυτή δεν στηρίζεται σε υποκειμενικές κρίσεις, αλλά σε δεδομένα που την τεκμηριώνουν. Σίγουρα διαφέρει από μια εμπειριστική και αξιόπιστη αξιολόγηση που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός όταν κερδίζει ένα βραβείο ποιότητας, ωστόσο εάν τυποποιηθεί και επικυρωθεί από εξωτερικούς επιθεωρητές, μπορεί να προσεγγίσει αυτό το βέλτιστο επίπεδο. Έτσι, η αυτο-αξιολόγηση μπορεί να διενεργηθεί με τη χρήση διαφόρων προτύπων ή πλαισίων προκειμένου οι οργανισμοί να γνωρίζουν αν έχουν προσεγγίσει την αριστεία (excellence). Τα περισσότερα μοντέλα αναγνωρίζουν ως σημαντικά στοιχεία: την ικανοποίηση του πελάτη, την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τη διαχείριση του συστήματος λειτουργίας του. Έτσι, οι αξιολογήσεις που αναπτύσσονται στηρίζονται σε αυτά τα κριτήρια προκειμένου να μετρήσουν την απόκλιση από αυτά (gap analysis) και να υπογραμμίσουν τις περιοχές υψηλής προτεραιότητας για αλλαγές.

Ένα εργαλείο αυτο-αξιολόγησης είναι το ΚΠΑ, το οποίο σχεδιάστηκε για τη δημόσια διοίκηση από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Service Group) με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management), της Ακαδημίας Spreyer και του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (European Institute of Public Administration). Παρότι στηρίζεται στο μοντέλο αριστείας EFQM, είναι ωστόσο λιγότερο απαιτητικό, κάτι που το καθιστά κατάλληλο για οργανισμούς που ξεκινούν την ενασχόληση με τη ΔΟΠ (Bovaird, 2003). Παρουσιάστηκε το 2010 στο 1ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στοχεύοντας να καθιερώσει μια «κοινή γλώσσα» για την αποτίμηση της απόδοσης, καθώς και μια πολιτική σύγκλισης μεταξύ των ευρωπαϊκών δημοσίων διοικήσεων (Straes & Thijs, 2005). Στηρίζεται στην εξέταση του οργανωσιακού περιβάλλοντος, εστιάζοντας σε 9 κριτήρια που χωρίζονται σε 2 ευρύτερες κατηγορίες: διευκολυντές και αποτελέσματα. Η εφαρμογή του βασίζεται στη λογική της επίτευξης άριστων αποτελεσμάτων (για τους

ανθρώπους, τους πολίτες, την κοινωνία και την οργανωσιακή απόδοση) μέσω των ακόλουθων διευκολυντών: ηγεσία, άνθρωποι/υπάλληλοι, διεργασίες, πόροι, στρατηγική και προγραμματισμός. Η αυτο-αξιολόγηση αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη, εφαρμογή και αναθεώρηση των σχεδίων δράσης σύμφωνα με τη σπειροειδή μορφή της συνεχούς βελτίωσης που χρησιμοποιείται για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η άσκηση του ΚΠΑ διενεργείται από τους υπαλλήλους του οργανισμού και επιχειρεί να αποτυπώσει τις αντιλήψεις τους, εμπλέκοντάς τους σε μια «από κάτω προς τα πάνω» διεργασία λήψης αποφάσεων. Προκειμένου να υπάρχει αξιοπιστία της αυτο-αξιολόγησης, ο ευρωπαϊκός φορέας εφαρμογής του ΚΠΑ (EIPA) απονέμει τον τίτλο του «αποτελεσματικού χρήστη ΚΠΑ» σε όσους οργανισμούς προχωρούν σε αξιολόγηση από εξωτερικούς επιθεωρητές.

Στην Ελλάδα το ΚΠΑ χρησιμοποιείται ως εργαλείο ΣΠ προαιρετικά, αποτελώντας έναν συνδυασμό ΣΠ διεργασιών και αποτελεσμάτων. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί σύμφωνα με τον Geerlings (2006) ότι αποτελεί το πρώτο επίπεδο ΣΠ, το οποίο μπορεί να ωριμάσει με τη σύγκριση ή τη συνεργασία μεταξύ των εταιρών. Στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς προωθείται και επιλέγεται συνειδητά για τη διαχείριση της αλλαγής, κυρίως λόγω των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας, βοηθώντας τους οργανισμούς να αναλογιστούν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αλλάξουν, καθώς και τις συνθήκες που χρειάζονται να δημιουργήσουν για να καταστεί αυτό εφικτό. Σήμερα (2020) υπάρχουν 74 δημόσιες υπηρεσίες που εφαρμόζουν ή εφαρμόσαν το ΚΠΑ και είναι εγγεγραμμένες ως χρήστες ΚΠΑ στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Πίνακας 4.1). Έτσι, σε σχέση με το 2010 που αριθμούσε μόλις 39 χρήστες (Staes et al., 2010), μπορεί να υποστηριχθεί ότι σχεδόν διπλασιάστηκαν οι εγγεγραμμένοι χρήστες του μέσα σε 10 χρόνια. Επιπρόσθετα, τα πρώτα στοιχεία που παρατηρήθηκαν από 2 ερευνητικά προγράμματα («Εφαρμογή ΚΠΑ στον ΕΛΚΕ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας» και «Έρευνα ΚΠΑ – benchmarking στον δημόσιο τομέα») είναι τα εξής. Το εργαλείο μπορεί να γίνει ευέλικτο, προσαρμοζόταν στις οργανωσιακές ανάγκες του κάθε οργανισμού, παρέχοντας μια κοινή γλώσσα και ένα κοινό πλαίσιο για την αποτίμησή του. Η εμπλοκή των υπαλλήλων έδειξε ότι είναι κάτοχοι/ιδιοκτήτες της διεργασίας και των αποτελεσμάτων της, κάτι που οδήγησε στην καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων και των θεμάτων του οργανισμού. Αυτό με τη σειρά του ενίσχυσε την κατανόηση του πώς συνδέονται οι διαφορετικές πληροφορίες μεταξύ τους, αλλά και την ανάγκη διαμοίρασης της πληροφορίας και βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Έτσι, ενισχύθηκε το ενδιαφέρον για τον προσδιορισμό διαφόρων δράσεων που μπορούν να γίνουν για να βελτιωθεί η κατάσταση του οργανισμού. Συνεπώς, οι υπάλληλοι άρχισαν να ενδιαφέρονται τόσο για θέματα ποιότητας όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς αντιλήφθηκαν ότι μπορούν να συνεισφέρουν στη λήψη αποφάσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: Χρήστες Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ελλάδα

Πηγή: EIPA, 2020

Πίνακας Χρηστών Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ελλάδα
MUNICIPALITY OF ILION (ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ)
Prefectural Administration of Chania (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Χανίων)
2nd Department of Cardiac Surgery Evangelismos General Hospital (2 ^ο Τμήμα Καρδιοχειρουργικής Γενικού Νοσοκομείου Ευαγγελισμός)
KAALD (Alexandroupolis Airport)
Byzantine & Christian Museum (Byzantine & Christian Museum)
Department of Public Records – Municipality of Thessaloniki (Department of Public Records – Municipality of Thessaloniki) Department: Public Records

Πίνακας Χρηστών Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ελλάδα

MUNICIPALITY OF HERAKLION CRETE GREECE (DHMOS HRAKLEIOU) Department: MUNICIPALITY OF HERAKLION
MUNICIPALITY OF IERAPERTA (DIMOS IERAPETRAS) Department: Quality and Programming office
Municipality of Nea Ionia (Dimos Neas Ionias) Department: PLANNING, DEVELOPMENT and IT
EKDDA – PINEP DYTIKIS ELLADOSEKDDA – PINEP DYTIKIS ELLADOS
National Organization for the Provision of Health Services (EOPYY) Department: Quality Assurance & Effectiveness
National Organization for the Provision of Health Services (EOPYY) Department: Quality Assurance & Effectiveness
NATIONAL AND KAPODISTRIAN UNIVERSITY OF ATHENS (ETHNIKO KAI KAPODISTRIAKO PANEPISTHMIO ATHINON) Department: DEPARTMENT OF ECONOMICS – LABORATORY OF INFORMATICS
GENERAL HOSPITAL OF TRIKALA (GENERAL HOSPITAL OF TRIKALA) Department: INTENSIVE CARE UNIT
General Hospital of Syros Greece (Geniko Nosokomeio Syrou) Department: Nursing Services
Mentoring SA (Mentoring SA) Department: Quality Management
Public Employees Pension Fund (P.E.P.F) [Metoxiko Tameio Politikwn Ipallilwn (Ministry of Finance)] Department: Productivity
MINISTER OF THE INTERIOR / GENERAL SECRETARIAT OF PUBLIC ADMINISTRATION & E-GOVERNANCE / DIRECTORATE OF ORGANIZATION AND OPERATION OF THE CIVIL SERVICE CENTERS MINISTER OF THE INTERIOR / GENERAL SECRETARIAT OF PUBLIC ADMINISTRATION & E-GOVERNANCE / DIRECTORATE OF ORGANIZATION AND OPERATION OF THE CIVIL SERVICE CENTERS
Ministry of Education & Religious Affairs, Culture & Sport (Ministry of Education & Religious Affairs, Culture & Sport.) Department: Directorate of Quality and Efficiency
Ministry of Finance (Ministry of Finance) Department: Directory of Quality and Performance Measurement
Ministry of National Defence (Ministry of National Defence) Department: Department of Defence and Technological Research
Municipal Development Company of Argyroupolis (Municipal Development Company of Argyroupolis)
Municipality of Amarooussion (Municipality of Amarooussion) Department: –
MUNICIPALITY OF AMAROOUSSION (MUNICIPALITY OF AMAROOUSSION) Department: TOTAL QUALITY MANAGEMENT OFFICE
MUNIICIPALITY OF KALAMARIA (MUNICIPALITY OF KALAMARIA)
MUNICIPALITY OF KARPENISSI (MUNICIPALITY OF KARPENISSI)
Municipality of Kavala (Municipality of Kavala)
Municipality of Thessaloniki – Department of Road Construction (Municipality of Thessaloniki – Department of Road Construction) Department: Road Construction

Πίνακας Χρηστών Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ελλάδα

Municipality of Thessaloniki – Department of Youth & Sports (Municipality of Thessaloniki – Department of Youth & Sports) Department: Youth and Sports
MUNICIPALITY OF VOULA (MUNICIPALITY OF VOULA)
Municipality of Xanthi (Municipality of Xanthi)
Municipality of Hersonissos (Municipality Hersonissos) Department: Special Advisor to the Mayor
NATIONAL ORGANIZATION FOR MEDICINES (NATIONAL ORGANIZATION FOR MEDICINES) Department: Validation of Applications & Marketing Authorization Division (DDYEP)
ORGANISATION FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING (ORGANISATION FOR VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING)
Region of Eastern Macedonia – Thrace (Perifereia Anatolikis Makedonias–Thrakis) Department: Regional Growth Planning
REGION OF EPIRUS (PERIFEREIA HPEIROU) Department: SECTION OF QUALITY AND EFFICIENCY
Prefecture of Evia [Prefecture of Evia (NOMARXIA EYBOIAS)]
Prefecture of Kavala (Prefecture of Kavala)
Prefecture of Kozani (Prefecture of Kozani)
Region of Central Macedonia (Region of Central Macedonia)
Region of Crete – Directorate of Planning and Development (Region of Crete – Directorate of Planning and Development)
REGION OF EAST MACEDONIA & TRACE (REGION OF EAST MACEDONIA & TRACE)
REGION OF EPIRUS (REGION OF EPIRUS)
Region of Sterea Ellada (Region of Sterea Ellada)
Region of Western Macedonia (Region of Western Macedonia)
SOUTH AEGEAN REGION (SOUTH AEGEAN REGION)
Ministry of Interior / General Secretariat of Gender Equality (Υπουργείο Εσωτερικών / Γενική γραμματεία ισότητας)
Alexander TEI of Thessaloniki University Library (Αλεξάνδρειο TEI Θεσσαλονίκης) Department: Library
Anaesthesiology Department – General Hospital of Trikala (ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΟΛΟΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ – Γ.Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ) Department: Anaesthesiology Department
GENERAL HOSPITAL OF SERRES (ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΣΕΡΡΩΝ)
GENERAL HOSPITAL OF TRIKALA (ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΤΡΙΚΑΛΩΝ/ TRIKALA) Department: ANAESTHESIOLOGY DEPARTMENT
Ministry of Culture and Sports (ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΡΧΑΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ – ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ) Department: Secretariat of the Central Archaeological Council (K.S.)
HAFSC/C8/1 Officer (ΔΑΥ/Γ8/1)

Πίνακας Χρηστών Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ελλάδα

Municipality of Kerkyra (ΔΗΜΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ)
Municipality of Perama, Direction for Citizen Services (Δήμος Περάματος, Διεύθυνση ΚΕΠ)
Municipality of Pylaia–Chortiati (ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΑΙΑΣ–ΧΟΡΤΙΑΤΗ)
MUNICIPALITY OF HALANDRI (ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ) Department: DIRECTION OF PLANNING AND DEVELOPMENT
MUNICIPALITY OF HALANDRI (ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ) Department: PLANNING AND DEVELOPMENT
ATHENS CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY (A.C.C.I.) ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ (ΕΒΕΑ)] Department: ADMINISTRATIVE & FINANCE MANGEMENT DIVISION
University General Hospital of Thessaloniki ΑΗΕΡΑ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΑΧΕΠΑ) Department: Outpatient department
Ministry of Justice, Transparency & Human Rights (ΙΑΤΡΟΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΛΑΡΙΣΑΣ/ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ & ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ) Department: Forensic Service of Larissa
ΚΕΚΡΑ–DIEK of the Municipality of Volos, Social Enterprise of Social Protection and Solidarity – Municipal Institute of Vocational Training (ΚΕΚΠΑ–ΔΙΕΚ Δήμου Βόλου, Κοινωφελής Επιχείρηση Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης–Δημοτικό Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης) Department: Planning department
General Hospital of Trikala (ΜΕΘ – Γ.Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ) Department: Intensive Care Unit – General Hospital of Trikala
Prefectural Authority of Thessaloniki (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Θεσσαλονίκης) Department: Πληροφορικής
PREFECTURE OF LARISSA (ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΑΡΙΣΑΣ)
PREFECTURE OF CHANIA (ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΧΑΝΙΩΝ)
REGION OF EASTERN MACEDONIA–THRACE (ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ –ΘΡΑΚΗΣ) Department: AGRICULTURAL DEVELOPMENT
SISMANOGLEIO GENERAL HOSPITAL OF ATTICA (ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΤΤΙΚΗΣ)
TECHNOLOGICAL EDUCATIONAL INSTITUTION OF ATHENS (ΤΕΙ OF ATHENS) Department: DPT. OF BUSINESS ADMINISTRATION
Ministry of Culture and Tourism – Ephorate of Underwater Antiquities (Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού – Εφορεία Εναλίων Αρχαιοτήτων) Department: General Directorate of Antiquities and Cultural Heritage
Ministry of Tourism (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ) Department: Directorate of Tourism Ports
Ministry of Tourism (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ) Department: Directorate of Tourism Policy
University Clinic – University General Hospital of Larissa (ΩΡΛ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ / ΠΓΝ ΛΑΡΙΣΑΣ/ 5η ΥΠΕ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ –ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ) Department: ENT (Otolaryngology)

4.1.3 Συγκριτική προτυποποίηση και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας (π.χ. ISO, διαχειριστική επάρκεια, κλπ) στην Ελλάδα

Στο ίδιο περίπου πλαίσιο με την αυτο-αξιολόγηση κινείται και η εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας με τη διαφορά ότι τα τελευταία εξασφαλίζουν στον οργανισμό σταθερότητα ως προς την τήρηση ορισμένων προδιαγραφών. Σίγουρα η διαδικασία ανάπτυξης και πιστοποίησης ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας διαφέρει από την αυτο-αξιολόγηση, καθώς αποτελεί πιο επίπονη διαδικασία. Η συντονιστική ομάδα πέρα από άρτια εκπαιδευμένη, χρειάζεται επίσης να περιλαμβάνει άτομα από όλο το εύρος του οργανισμού. Στη συνέχεια οι εσωτερικές επιθεωρήσεις καλούνται να διαγνώσουν με εμπειρ-στατωμένο τρόπο την απόκλιση από το σχετικό πρότυπο ποιότητας και να εξασφαλίσουν τις διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται. Μετά τη δοκιμαστική εφαρμογή τους και εφόσον ο οργανισμός επιθυμεί να λάβει πιστοποίηση, επιλέγεται ο φορέας πιστοποίησης και ακολουθούν οι προκαταρκτικές συναντήσεις και επιθεωρήσεις από αυτόν, προκειμένου να εντοπιστούν αποκλίσεις από το πρότυπο, οι οποίες οφείλουν να εξαλειφθούν πριν από τη διενέργεια της τελικής αξιολόγησης που θα κρίσει τον οργανισμό πιστοποιημένο. Ωστόσο, ακόμα και μετά την πιστοποίηση του οργανισμού οι φορείς πιστοποίησης διενεργούν επιθεωρήσεις προκειμένου να επιβλέψουν την τήρηση της εφαρμογής τους συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ποιότητας που έχει καθοριστεί (Τσιότρας, 2016).

Τα πιο ευρέως διαδεδομένα πρότυπα ποιότητας, στα οποία στηρίζεται η ανάπτυξη και η εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας είναι αυτά της σειράς ISO 9000. Αποτελούν απόρροια του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης, ο οποίος ιδρύθηκε το 1947 και αριθμεί περίπου 175 μέλη, ένα από τα οποία είναι και ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Τα πρότυπα αυτά καθιερώθηκαν με συναίνεση και τεκμηριώθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο μεταξύ των μελών της Τεχνικής Επιτροπής του ISO και περιέχουν κατευθυντήριες οδηγίες, κανόνες και χαρακτηριστικά που μπορούν να επιβεβαιώσουν τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές υλικών, προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών (Τσιότρας, 2016). Όπως φαίνεται κι από την ανωτέρω περιγραφή της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη ΣΠ προκειμένου να εντοπίσει τις αποκλίσεις του από τα πρότυπα και να αναπτύξει βελτιωτικές δράσεις. Έτσι, τα πρότυπα ποιότητας της σειράς ISO 9000 μπορούν να θεωρηθούν ως τα ορόσημα που χρειάζεται να επιτύχει ο οργανισμός, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών του.

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 ή όπως εισάγονται από τον εθνικό φορέα πιστοποίησης ΕΛΟΤ EN ISO εφαρμόζονται σε ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, χωρίς να υπάρχει νομοθεσία που να τα καθιστά υποχρεωτικά. Τα καίρια τμήματα των δημόσιων φορέων είναι πιστοποιημένα κατά ISO σύμφωνα με τον κάτωθι πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 (βλ. Παράρτημα σελ. 233)

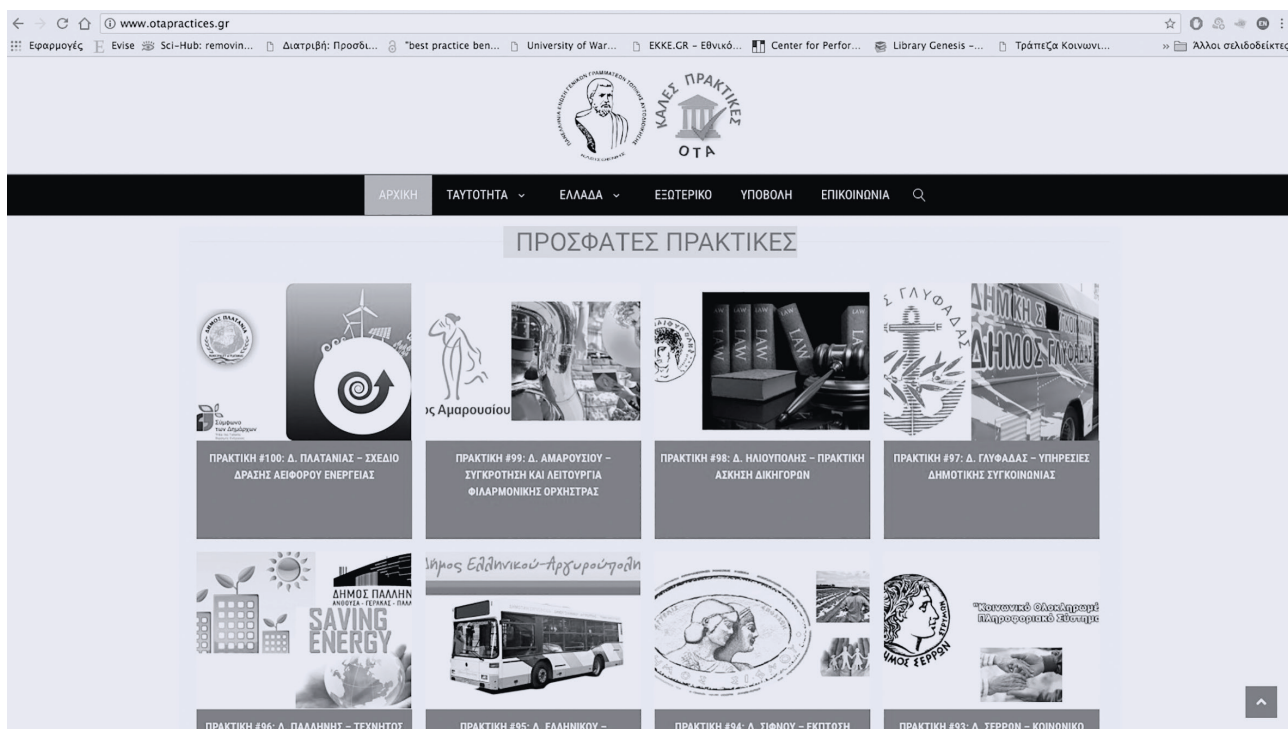
4.1.4 Συγκριτική προτυποποίηση και προτυποποίηση διαδικασιών στην Ελλάδα

Πέρα από τη χρήση δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την αυτο-αξιολόγηση και την πιστοποίηση κατά ISO, τον Μάιο του 2018 το Υπουργείο Εσωτερικών, η Ένωση Περιφερειών Ελλάδος και η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων προχώρησαν στην υλοποίηση του έργου «Πρόγραμμα Οργάνωσης και Λειτουργικού Εκσυγχρονισμού των 325 Δήμων και των 13 Περιφερειών» (εντάσσεται στο Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα 2014-2020), σύμφωνα με το οποίο γίνεται για πρώτη φορά ρητά λόγος για Συγκριτική Προτυποποίηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η πρώτη δράση του συγκεκριμένου έργου αναφέρεται στον σχεδιασμό νέων προτύπων λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού και στην πιλοτική εφαρμογή τους, η οποία έπειτα θα γίνει καθολική σε όλους τους ΟΤΑ. Το νέο μοντέλο λειτουργίας καλείται να απλουστεύσει τις διαδικασίες και τα χρησιμοποιούμενα έγγραφα 10 οριζόντιων και κάθετων λειτουργικών περιοχών, να αλλάξει το κανονιστικό πλαίσιο και τις οργανωτικές δομές (συμπεριλαμβανομένων των ρόλων) και να επικαιροποιήσει με

ανάλογο τρόπο τα πληροφοριακά συστήματα. Για τον λόγο αυτόν έχει υπογραφεί ένα σύμφωνο συνεργασίας μεταξύ της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) και 12 δήμων-πιλότων που εκπροσωπούν κάθε κατηγορία δήμων της ελληνικής επικράτειας. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν μεταξύ άλλων θα είναι οι αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες οργανωσιακές διαδικασίες, αναθεωρήσεις του κανονιστικού πλαισίου, προσδιορισμένοι ρόλοι και θέσεις εργασίας, πρότυπα οργάνωσης και στελέχωσης, δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και ένα σύστημα αξιολόγησης της λειτουργίας των υπηρεσιών. Η αναδιοργανωτική αυτή διαδικασία περιλαμβάνει επίσης ένα σχέδιο μετάβασης στο νέο μοντέλο λειτουργίας, καθώς και τη στοχευμένη εκπαίδευση των εμπλεκόμενων. Στις 14 Νοεμβρίου 2019 υπεγράφη η σύμβαση ανάμεσα στην ΕΕΤΑΑ και στον ανάδοχο του έργου, το οποίο αναμένεται να υλοποιηθεί σε 14 μήνες. Μέχρι στιγμής συνεπώς δεν υπάρχουν αποτελέσματα, καθώς το έργο βρίσκεται σε εξέλιξη.

4.1.5 Συγκριτική προτυποποίηση και έργα καλών πρακτικών στην Ελλάδα

Παρότι η ανάπτυξη προτύπων μέσω της ΣΠ αποδίδει στον οργανισμό μια σταθερότητα ως προς την τήρηση των διαδικασιών (standardization), οι καλές πρακτικές θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι καλούν τον οργανισμό να κοιτάξει τι γίνεται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του, να υπερβεί τη «σταθερότητα» στην οποία λειτουργεί και ίσως να καινοτομήσει. Η μελέτη των καλών πρακτικών με τη βοήθεια της ΣΠ μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό μέσω της διαμοίρασης νέων ιδεών και εμπειριών να αποκτήσει στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα σε σύντομο χρόνο, εστιάζοντας σε κρίσιμες ικανότητες. Σίγουρα η παρατήρηση των καλύτερων σε απόδοση οργανισμών δεν εγγυάται την καινοτομία, ωστόσο μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για αποδοτικές και βελτιωτικές δράσεις. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα πιο ενεργοί σε θέματα καλών πρακτικών είναι οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού. Το 2011 συστήνεται η Πανελλήνια Ένωση Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης «Κλεισθένης», ως Αστική Εταιρεία Μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα με βασικό στόχο τη δικτύωση μεταξύ Γενικών Γραμματέων και στελεχών ΟΤΑ, την ανάδειξη και αναβάθμιση των αρμοδιοτήτων του θεσμού και τη μέγιστη συνέργεια στην ανάπτυξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Για τον στόχο αυτόν δημιουργείται ένα ψηφιακό περιβάλλον εισαγωγής και διαχείρισης καλών πρακτικών (otapractices.gr), το οποίο βρίσκεται από τον Μάιο του 2017 σε παραγωγική λειτουργία. Σε αυτό είναι καταγεγραμμένες μέχρι σήμερα (7 Σεπτεμβρίου 2020) 100 καλές πρακτικές δήμων (εικόνα 4.1) στην Ελλάδα και 2 βέλτιστες διεθνείς πρακτικές. Επίσης, στο πλαίσιο της Διακήρυξης για την Καινοτομία του Δημοσίου Τομέα του ΟΟΣΑ που εκδόθηκε στις 22 Μαΐου 2019 από 35 μέλη του, το τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών ανέπτυξε μια πλατφόρμα (www.innovation.gov.gr) η οποία μεταξύ άλλων συμβάλλει στην καταγραφή, τη μάθηση και τη διαμοίραση των καλών πρακτικών που έχουν εφαρμοστεί σε άλλες δημόσιες οργανώσεις. Αυτή η δράση αποτελεί την πιο οργανωμένη προσπάθεια καταγραφής των καλών πρακτικών στον ελληνικό δημόσιο τομέα αλλά και διαμοίρασης καλών πρακτικών μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ. Από τον Φεβρουάριο του 2020 που ξεκίνησε η λειτουργία του και έως σήμερα (Σεπτέμβριος 2020) υπάρχουν καταγεγραμμένες 26 καλές πρακτικές (Πίνακας 4.3) στην Ελλάδα (Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, 2020). Πέρα από τις οργανωμένες αυτές προσπάθειες, υπάρχουν κι άλλες μεμονωμένες που έχουν γίνει τη μνημονιακή περίοδο και έχουν βραβευτεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Για παράδειγμα, το 2012 το Υπουργείο Παιδείας βραβεύεται στο πλαίσιο του 5ου Συνεδρίου Χρηστών ΚΠΑ (EIPA, 2012) για την καλή πρακτική με τίτλο «Ηλεκτρονική υποβολή των μηχανογραφικών δελτίων των υποψηφίων για την εισαγωγή στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση», η οποία αποτέλεσε μια διοικητική καινοτομία. Το 2017 η Περιφέρεια Ηπείρου κατέκτησε την 4η θέση μεταξύ 118 προτάσεων που κατατέθηκαν στον ευρωπαϊκό διαγωνισμό για την προώθηση των επαναχρησιμοποιήσιμων λύσεων πληροφορικής στις δημόσιες διοικήσεις «Sharing & Reuse Award» (European Commission, 2017), παρουσιάζοντας τον «Οδηγό του Πολίτη». Αξίζει να τονιστεί ότι είναι η πρώτη φορά που γίνεται ρητά λόγος για πολιτική καινοτομίας και παρουσιάζονται από έναν κεντρικό δημόσιο φορέα εργαλεία που μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη και διαχεί-



ΕΙΚΟΝΑ 4.1

ριση των καλών πρακτικών ενός δημόσιου οργανισμού. Το Τμήμα Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών της Ελλάδας συμμετείχε ενεργά στη διαμόρφωση του κειμένου της Διακήρυξης Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα του ΟΟΣΑ, το οποίο εκδόθηκε από την Ελλάδα και σχεδιάζεται να αξιοποιηθεί ως υπόβαθρο για τη διαμόρφωση της πολιτικής καινοτομίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, 2019). Επιπρόσθετα, διατυπώνεται πλέον η διαδικασία της Συγκριτικής Προτυποποίησης ως μέτρηση, συγκριτική αξιολόγηση και συγκριτική μάθηση των καλών πρακτικών. Επομένως, αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για να την υποστήριξη της ανάπτυξης και διαχείρισης καλών πρακτικών σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα που μέχρι πρότινος δεν είχαν καμία καθοδήγηση σε αυτό το έργο τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3

A/A	Οργανισμός	ΤΙΤΛΟΣ
1	Γενικό Νοσοκομείο Πτολεμαΐδας «Μποδοσάκειο»	εΡαντεβού Γενικού Νοσοκομείου Πτολεμαΐδας
2	Γενική Γραμματεία για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς	Forum Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της Διαφθοράς
3	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	One stop liaison office Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας
4	Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης	Διαδικτυακή προβολή & διαχείριση ιατρικών ειδικοτήτων Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης
5	Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης	Διαδικτυακή προβολή & διαχείριση κενών θέσεων φαρμακείων Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης

A/A	Οργανισμός	ΤΙΤΛΟΣ
6	Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Αττικής	Διαδραστική απεικόνιση δεικτών λειτουργίας Ψυχιατρικού Νοσοκομείου Αττικής
7	Γενικό Νοσοκομείο Κοζάνης «Μαμάτσειο – Μποδοσάκειο»	Διασύνδεση μαγνητικού τομογράφου με το PACS του Γενικού Νοσοκομείου Πτολεμαΐδας
8	Εθνικό Δίκτυο Τηλεϊατρικής	Εθνικό Δίκτυο Τηλεϊατρικής 2ης Υγειονομικής Περιφέρειας Πειραιώς
9	Γενικό Νοσοκομείο Κοζάνης «Μαμάτσειο – Μποδοσάκειο»	Εφαρμογές ανοικτού κώδικα ακτινολογικού τμήματος Μαμάτσειου Γενικού Νοσοκομείου
10	Αναπτυξιακή Δυτικής Μακεδονίας Α.Ε. – ΑΝΚΟ	Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα δράσεων – ΑΝΚΟ
11	Γενικό Νοσοκομείο Κοζάνης «Μαμάτσειο – Μποδοσάκειο»	Υποδομές διαμοιρασμού δικτύου & μηχανοργάνωσης Μαμάτσειου Γενικού Νοσοκομείου
12	Νοσοκομείο Παπαγεωργίου	GOLIVE – Ανακοίνωση των χρόνων αναμονής Τμ. Επειγόντων Περιστατικών Νοσοκομείου Παπαγεωργίου
13	Γενικό Νοσοκομείο Πτολεμαΐδας «Μποδοσάκειο»	Ψηφιακή αποθήκευση εικόνων Γενικού Νοσοκομείου Πτολεμαΐδας
14	Δήμος Τρικκαίων	Smart City Δήμου Τρικκαίων
15	Δήμος Τρικκαίων	Γραφείο Εξυπηρέτησης Δημότη Τρικκαίων
16	Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης	Διαδικτυακή προβολή & διαχείριση περιβαλλοντικών αδειοδοτήσεων Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης
17	Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	Ηλεκτρονική Εφαρμογή Κατάρτισης & Παρακολούθησης Στοχοθεσίας Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας
18	Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος	Συμμαχία για την Επιχειρηματικότητα και την Ανάπτυξη στη Δυτική Ελλάδα – ΣΕΑΔΕ
19	Περιφέρεια Θεσσαλίας	Web Εφαρμογή Περιφερειακού Συμβουλίου
20	Περιφέρεια Θεσσαλίας	Ηλεκτρονική ασφάλεια και προστασία δεδομένων (email anti-phishing)
21	Δήμος Καλαμαριάς	Web Εφαρμογή Εξοικονόμησης Ενέργειας
22	Δήμος Καλαμαριάς	Πλατφόρμα Εργασιακής Δικτύωσης & Επικοινωνίας
23	Δήμος Πειραιά	Blue Lab – Κέντρο Επιχειρηματικής Καινοτομίας Γαλάζιας Ανάπτυξης
24	Γ.Ν.Α. «Σισμανόγλειο – Αμ. Φλέμινγκ»	Χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης στην Εμπειρική Θεραπεία
25	Δήμος Τρικκαίων	Βελτίωση συστήματος αποκομιδής απορριμμάτων
26	Δήμος Πατρέων	Patras' Sense.City – Οι πολίτες της Πάτρας είστε οι αισθητήρες της πόλης

4.2 Η υιοθέτηση της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα – ερωτηματολόγιο 1 (ευρήματα 1)

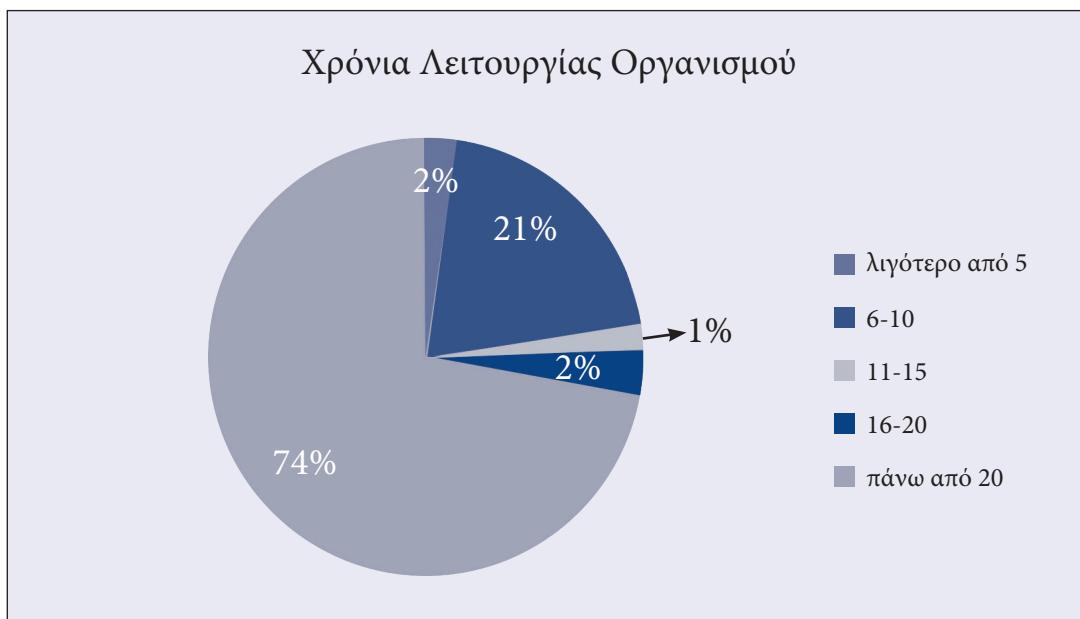
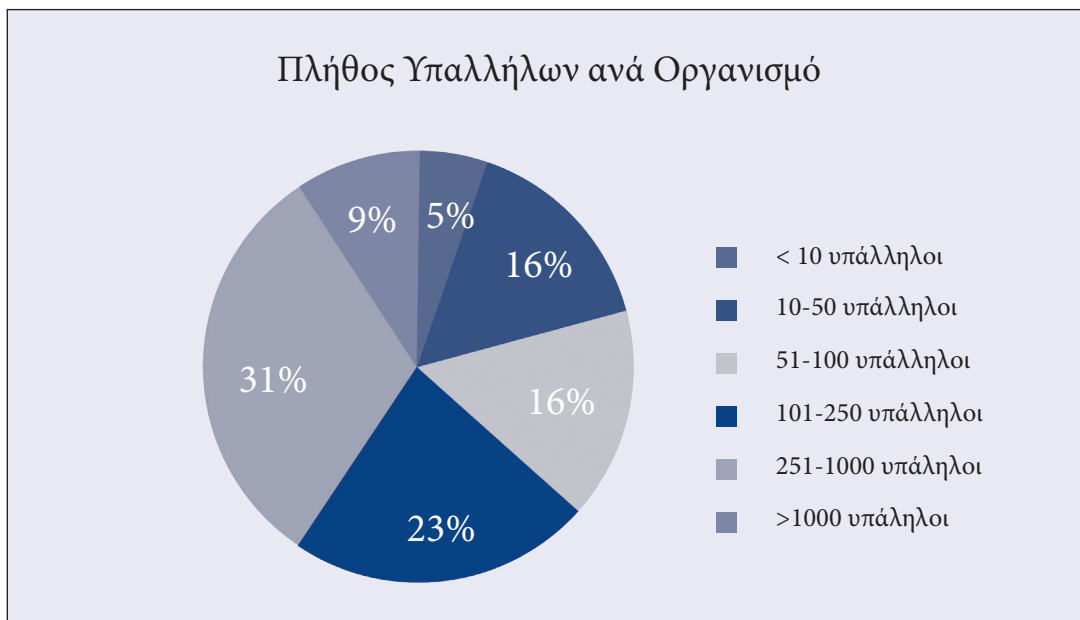
Η εφαρμογή της ΣΠ σε κάθε οργανισμό μπορεί να γίνει με ποικίλους τρόπους. Ο πιο εύκολος και γρήγορος τρόπος για να αποτυπωθεί το πώς εφαρμόστηκε η ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι η χρήση ερωτηματολογίου. Για τον σκοπό αυτόν αναπτύχθηκε το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή. Η δομή του περιέχει τόσο ανοιχτού όσο και κλειστού τύπου ερωτήσεις.

Με βάση το Μητρώο Δημόσιων Υπηρεσιών και Φορέων 2018 του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (<http://minadmin.yypes.gr/?cat=1064>), ο αριθμός των δήμων είναι 325, των ανεξάρτητων αρχών 30, των υπουργείων 18, των αποκεντρωμένων διοικήσεων 7 και των περιφερειών 13. Επιπλέον, υπάρχει ένα σύνολο 840 φορέων οι οποίοι αφορούν ανώνυμες εταιρείες (π.χ. Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων), αποκεντρωμένες περιφερειακές υπηρεσίες (π.χ. διευθύνσεις πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης), αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. Υπηρεσία Υποδοχής και Ταυτοποίησης), γενικές γραμματείες (π.χ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Τάξης), δημόσιες υπηρεσίες – σώματα ασφαλείας (π.χ. Πυροσβεστικό Σώμα), διφυούς χαρακτήρα νομικά πρόσωπα (π.χ. Τράπεζα της Ελλάδος), ειδικές γραμματείες / διοικητικούς τομείς (Εθνικό Τυπογραφείο), ειδικές περιφερειακές υπηρεσίες (π.χ. Αρχαιολογικό Μουσείο Θεσσαλονίκης), κεντρικές υπηρεσίες (π.χ. Κεντρική Υπηρεσία Υπουργείου Οικονομικών), κληροδοτήματα (π.χ. περιουσίες υπέρ του ελληνικού δημοσίου), κοινωφελή ιδρύματα (π.χ. Ίδρυμα Μουσείου Μακεδονικού Αγώνα), νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (π.χ. Γ.Ν. Θεσσαλονίκης «Ιπποκράτειο»), νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (π.χ. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης), υπηρεσίες ειδικού σκοπού (π.χ. Νομικό Συμβούλιο του Κράτους), υπηρεσίες εξωτερικού (π.χ. προξενεία), υπηρεσίες και σώματα επιθεώρησης (π.χ. Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας) και υπηρεσίες και φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (π.χ. Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων). Από αυτούς τους φορείς επιλέχθηκαν να συμπεριληφθούν στο δείγμα οι οργανισμοί που λειτουργούν ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (π.χ. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας), καθώς μπορούν να θεωρηθούν χωριστές ερευνητικές μονάδες, οι οποίες συνάμα διέπονται από το διοικητικό δίκαιο. Έτσι, προστίθενται 367 νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που υπάγονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Συνεπώς, το σύνολο των οργανισμών υπό μελέτη ανέρχεται σε 760.

Από αυτούς τους 760 οργανισμούς απάντησαν στο ερωτηματολόγιο που αφορά την υιοθέτηση της Συγκριτικής Προτυποποίησης οι 156. Συνεπώς, το ποσοστό ανέρχεται σε 20,52%. Από τα 156 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν, οι 39 μόνο συμμετέχοντες έχουν εφαρμόσει με κάποιο τρόπο (ρητά ή άρρητα) τη Συγκριτική Προτυποποίηση, ενώ οι υπόλοιποι 117 απάντησαν αρνητικά. Αξιοσημείωτο είναι το ότι το προφίλ αυτών των οργανισμών, όπως φαίνεται στο κάτωθι διάγραμμα, περιγράφει οργανισμούς μεγάλου μεγέθους, οι οποίοι λειτουργούν πάνω από 20 χρόνια (διάγραμμα 4.1).

Θα μπορούσαμε με ευκολία να υποθέσουμε ότι παρότι οι δυσλειτουργίες μπορεί να είχαν εντοπιστεί σε αυτούς τους οργανισμούς λόγω μεγέθους και ετών λειτουργίας, ωστόσο διακρίνεται ένα έλλειμμα ΣΠ, το οποίο μπορεί να οφείλεται είτε στην αδυναμία ρητής διατύπωσης της δραστηριότητας είτε στην πραγματική μη εφαρμογή της. Οι λόγοι μη εφαρμογής ποικίλουν μεταξύ των κάτωθι:

- Δεν είναι ξεκάθαρο το όφελος από το benchmarking στον οργανισμό μου.
- Δεν είναι κατανοητό το benchmarking στον οργανισμό μου.
- Δεν υπάρχει τεχνική κατάρτιση για να πραγματοποιηθούν έργα benchmarking στον οργανισμό μου.
- Υπάρχει ο κίνδυνος διάχυσης κυβερνητικών πληροφοριών κατά την εφαρμογή του benchmarking στον οργανισμό μου.
- Το κόστος εφαρμογής του benchmarking στον οργανισμό μου είναι υψηλό.
- Η χρονική διάρκεια εφαρμογής του benchmarking στον οργανισμό μου είναι μεγάλη.
- Δεν υπάρχει υποστήριξη από τη διοίκηση για την εφαρμογή του benchmarking στον οργανισμό μου.
- Κάτι άλλο που χρειάζεται να προσδιοριστεί.

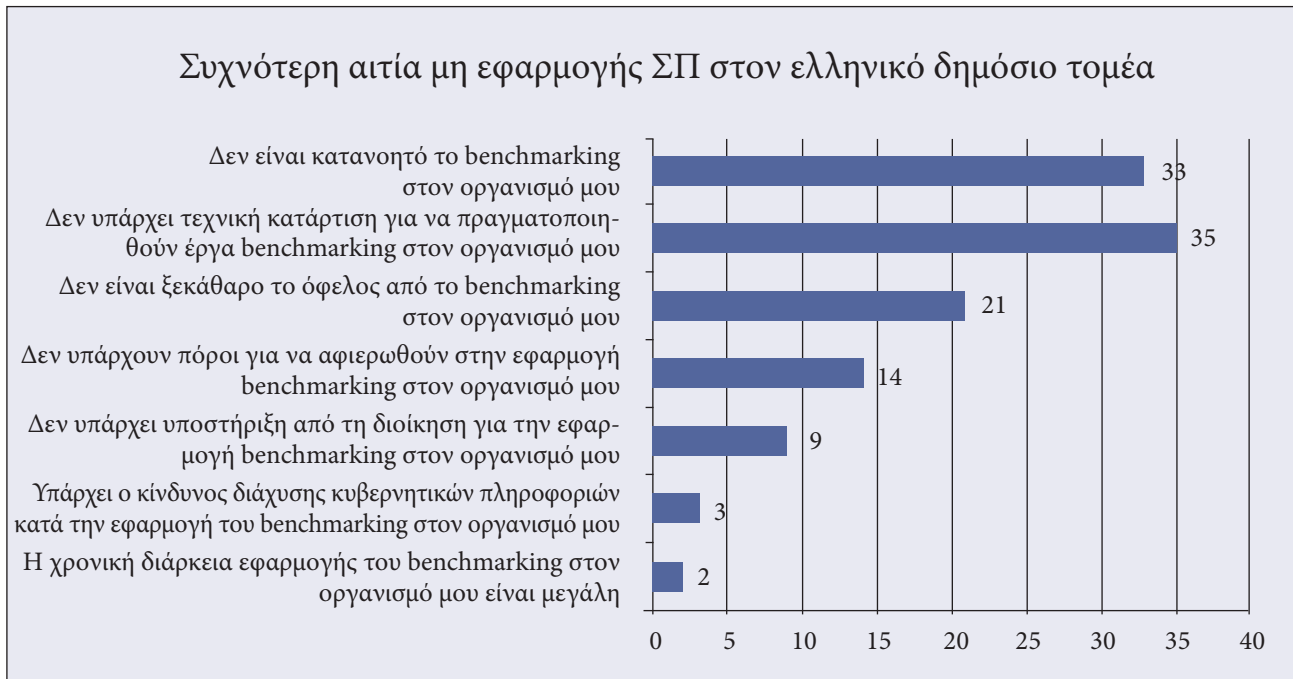


ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 (α-β): Μέγεθος οργανισμών

Στο διάγραμμα 4.2 φαίνεται ότι η πιο συχνή αιτία μη εφαρμογής της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο οργανισμό που διατυπώνεται από τους ερωτώμενους είναι ότι δεν υπάρχει τεχνική κατάρτιση για την πραγματοποίηση τέτοιου είδους έργων.

Στη συνέχεια αναφέρεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ότι δεν θα μπορούσε να εφαρμοστεί η ΣΠ, καθώς δεν είναι κατανοητή η έννοιά της από τους οργανισμούς. Ακολουθούν η αδυναμία προσδιορισμού του οφέλους που μπορεί να απορρέει από τέτοιου είδους πρωτοβουλίες και η έλλειψη των πόρων. Αξίζει να σημειωθεί ότι μεταξύ των άλλων εμποδίων προσδιορίστηκε και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, το οποίο όπως προαναφέρθηκε αποτελεί σημαντικό παράγοντα που δυσχεραίνει τα έργα οργανωσιακών αλλαγών.

Επιπρόσθετα, οι 39 οργανισμοί που εφάρμοσαν με κάποιο τρόπο ΣΠ λειτουργούν κατά πλειοψηφία πάνω από 20 χρόνια και έχουν μεσαίο μέγεθος (απασχολούν 251-1000 άτομα στον οργανισμό). Εφαρμόζουν σε ετήσια βάση τη ΣΠ, κατά κύριο λόγο μερικώς στον οργανισμό τους και χωρίς τη βοήθεια εξωτερικού συμ-



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2

βούλου. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν αποτυπωμένες τις διεργασίες ή διαδικασίες τους, έχουν καθιερωμένο τμήμα ποιότητας και ενεργοποιημένες ομάδες για την άσκηση της δραστηριότητας της ΣΠ, οι οποίες αριθμούν συνήθως 6 άτομα. Οι προθέσεις αυτών των ομάδων που αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό σε θέματα ΣΠ είναι περισσότερο προσανατολισμένες στη βελτίωση, όπως ακριβώς και οι προσδοκίες τους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ότι **η άτυπη ΣΠ χρησιμοποιείται από αυτές τις ομάδες σε ποσοστό 84,6%**, παρουσιάζοντας θετική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση, βάσει των απαντήσεων των ερωτώμενων. Από την άλλη πλευρά, η χρήση της ΣΠ που αφορά τη χρήση δεικτών για τη μέτρηση της απόκλισης της απόδοσης του οργανισμού από το σημείο αναφοράς (ΣΠ της απόδοσης), όπως και η δομημένη/τυπική διεργασία σύγκρισης των επιπέδων απόδοσης και διερεύνησης των αιτιών καλύτερων επιδόσεων (ΣΠ βέλτιστων πρακτικών) φαίνεται να είναι συγκρατημένες μεν αλλά γίνεται αντιληπτή η θετική επίδρασή τους στην οργανωσιακή απόδοση. Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι οργανισμοί συλλέγουν συγκριτικά δεδομένα για 1 τομέα ενδιαφέροντος, και μεταξύ των τομέων που αναφέρονται κυριαρχούν τα δεδομένα που αφορούν προϊόντα ή υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα δεδομένα αναφορικά με την ποιότητα ή το κόστος αυτών. Μεταξύ των οργανισμών που εφαρμόζουν ΣΠ οι περισσότεροι εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον, μελετώντας «τι κάνουν οι άλλοι», χωρίς όμως να ανήκουν τυπικά σε ένα ευρύτερο δίκτυο Συγκριτικής Προτυποποίησης ή να έχουν συμμετάσχει σε βραβεία ποιότητας. Τέλος, μεταξύ των οργανισμών φαίνεται να υπάρχει συνέργεια κι άλλων εργαλείων ποιότητας πέραν της ΣΠ, όπως είναι η Διοίκηση με Στόχους ή το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και τα πρότυπα ISO (αναλυτικά αποτελέσματα δίνονται στο Παράρτημα Δ).

4.2.1 Συμπεράσματα

Στη βιβλιογραφία υπάρχει σημαντικό κενό στη μελέτη της άτυπης ΣΠ. Συνήθως προσδιορίζεται μέσα από έναν συνδυασμό δευτερογενούς έρευνας, ανταλλαγής μεταξύ στελεχών και ανεπίσημης επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων (APCQ, 2009, σελ. 4). Οι Adebajo et al. (2010, σελ. 1144) την ορίζουν ως την ενεργό ενθάρρυνση των εργαζομένων να μάθουν από την εμπειρία και την εξειδίκευση άλλων συναδέλφων και οργανισμών μέσα από τη σύγκριση πρακτικών και διεργασιών. Για παράδειγμα μέσα από περιηγήσεις καλών πρακτικών, συνέδρια, ιστοτόπους και δίκτυα καλών πρακτικών. Αυτή η προσέγγιση

εσωκλείει στη διεργασία της άτυπης ΣΠ στοιχεία αρρητότητας τα οποία ωστόσο έχουν τη δυνατότητα να παράγουν αποτελέσματα, εμφανή στην οργανωσιακή απόδοση. Για παράδειγμα σύμφωνα με τους Adebanjo et al. (2010, σελ. 1144), διαρκώς συγκρίνουμε και μαθαίνουμε από τη συμπεριφορά των άλλων —ακόμα κι αν αυτό αφορά το πώς λειτουργεί ένα λογισμικό, πώς να μαγειρέψουμε ένα καλύτερο γεύμα ή να εξασκήσουμε καλύτερα το αγαπημένο μας άθλημα. Έτσι, και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποδεικνύει σύμφωνα με τους ερωτώμενους ότι αυτό ισχύει και στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Επομένως, η άτυπη ΣΠ είναι ικανή να παράγει αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση, έστω κι αν αυτά είναι μη μετρήσιμα, έμμεσα ή αλλιώς διευρυμένα. Αυτό που χρειάζεται να μελετήσουμε στη συνέχεια είναι α) πώς το περιβάλλον (δηλαδή οι συγκυριακοί παράγοντες) **ευνοεί ή περιορίζει τα διευρυμένα αποτελέσματα** της ΣΠ στην ΟΑ στον ελληνικό δημόσιο τομέα και β) τι προκαλεί τα διευρυμένα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ.

4.3 Συγκυριακοί παράγοντες περιβάλλοντος εφαρμογής της ΣΠ στην Ελλάδα – ευρήματα

4.3.1 Μέθοδοι ανάλυσης περιεχομένου κειμένων (κριτική ερμηνευτική ανάλυση και μορφογενετική προσέγγιση)

Η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στο πλαίσιο της ΣΠ ως μεσολαβούσης της ΟΑ αποτελεί ένα κομμάτι της δομής και της πολιτικής (κουλτούρας) που αφορά τη διαχείριση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η διαδικασία αυτή μελετάται στα εγχειρίδια εφαρμογής του ΚΠΑ και στις εκθέσεις που ανέπτυξαν διάφοροι ελληνικοί οργανισμοί που το εφάρμοσαν. Για την κατανόηση του περιεχομένου αυτών των κειμένων ακολουθείται η **κριτική ερμηνευτική ανάλυση** σύμφωνα με το μοντέλο των 4 σταδίων του Prasad (2002). Αρχικά επιλέχθηκαν τα κείμενα και έγινε μια πρώτη κατανόηση του προφανούς νοήματος που περιέχουν και παράλληλα εντοπίστηκαν τα θέματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης με τη βοήθεια μεθόδων ανάλυσης περιεχομένου (content/thematic analysis). Τα κείμενα του ΚΠΑ επιλέχθηκαν λόγω του ότι αποτελούν τα πιο σημαντικά δημοσίως διαθέσιμα έγγραφα που μπορούν να επικοινωνήσουν σε θέματα ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς τόσο τις πεποιθήσεις για τον οργανισμό όσο και τις σχέσεις με το περιβάλλον του (Fiol, 1989 in Prasad, 2002) και είναι τα κάτωθι:

- εγχειρίδιο ΚΠΑ (έκδοση 2007 και 2013).
- εκθέσεις εφαρμογής του ΚΠΑ.

Αυτά τα κείμενα πλαισιοθετούνται στο δίκτυο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως περιγράφεται ανωτέρω (πολιτικό, πολιτισμικό και οργανωσιακό) κατά την περίοδο συγγραφής τους, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι επιδράσεις του περιβάλλοντος στις διάφορες ομάδες που εμπλέκονται στη σύνταξή τους. Υπό αυτήν την οπτική το κίνητρο του συγγραφέα (ομάδας) που συντάσσει την έκθεση κρίνεται ασήμαντο για την εξήγηση του νοήματος (Gadamer, 1975· Bleicher, 1980· Prasad, 2002). Στη συνέχεια ξεκινάει ο ερμηνευτικός κύκλος μεταξύ των παραγόμενων εκθέσεων και του (συνολικού) περιβάλλοντος, δηλαδή των σημαντικών εκείνων γεγονότων (π.χ. διαρθρωτικά προγράμματα οικονομικής προσαρμογής, λειτουργία ιστοτόπου του τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών), κατά τη διάρκεια των οποίων αυτές συντάχθηκαν, προκειμένου να ανακαλυφθούν πιθανές σχέσεις ή αλληλεπιδράσεις μεταξύ εκθέσεων και περιβάλλοντος. Οι εκθέσεις φαίνεται να παράγουν συγκεκριμένες θέσεις για την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, αναπαράγοντας την κυρίαρχη ιδεολογία στην οργάνωση και διοίκηση των οργανισμών που συμπυκνώνεται στη φράση «ό,τι δεν μπορεί να το μετρήσει κανείς δεν μπορεί να το διαχειριστεί», και επομένως να αναγνωρίζει αποτελέσματα στη διαχείριση της απόδοσης. Έτσι όμως η προσοχή των αναγνωστών απομακρύνεται από τη δυνατότητα της μη μετρήσιμης επίδρασης των

συγκριτικά προτυποποιημένων πρακτικών αναφοράς στην οργανωσιακή απόδοση και δεν μπορεί να εξηγηθεί γιατί και με ποιον τρόπο η ανάπτυξη (τυπική και άτυπη) πρακτικών αναφοράς που βρίσκεται στον πυρήνα της ΣΠ μπορεί να μετασχηματίσει την οργανωσιακή απόδοση. Επομένως, οι εφαρμογές μπορεί να θεωρούνται επιτυχημένες παρεμβάσεις, αλλά δεν μπορεί να αποδοθεί αιτιότητα στα αποτελέσματα που αυτές έχουν στην οργανωσιακή απόδοση εφόσον δεν έχει μετρηθεί η μεταξύ τους σχέση. Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει μια εννοιολογική σύνδεση για την κριτική κατανόηση των νοημάτων που οι δημόσιοι οργανισμοί παράγουν και του ελλείμματος της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα που περιορίζει τη διαδικασία μόνο στην ανακάλυψη και προσαρμογή πρακτικών αναφοράς, κάτι το οποίο κατ' επέκταση υποδαυλίζει και τον ρόλο της ΣΠ στην ΟΑ (δηλαδή υποδαυλίζει την αιτιακή σχέση μεταξύ των δύο εννοιών). Δηλαδή το στάδιο αυτό δείχνει τα αποτελέσματα των επιδράσεων των εκθέσεων του ΚΠΑ στο πλαίσιο της διαμόρφωσης στάσεων και γνώμης των εμπλεκόμενων (σε θέματα διαχείρισης της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς), αναφορικά με την πηγή του ελλείμματος και την αξία της ΣΠ.

Αξίζει να διευκρινιστεί ότι το ΚΠΑ δύναται να βελτιώσει τη διαχειριστική ικανότητα μιας δημόσιας οργάνωσης (Heichlinger et al., 2014). Αυτό συνεπάγεται ότι μια δημόσια οργάνωση με διαχειριστική ικανότητα μπορεί να προγραμματίσει, να οργανώσει, να διευθύνει και να ελέγξει τους πόρους της (Honadle, 1981), έτσι ώστε να είναι αποδοτική, αποτελεσματική και ευπροσάρμοστη στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες (Burgess, 1975). Επομένως, το έλλειμμα σε αυτήν την ικανότητα προσδιορίζει έναν οργανισμό που δυσκολεύεται να αναπτύξει και να εφαρμόσει καινοτομίες και τυπικά αδυνατεί να αυτο-βελτιωθεί (Andrews & Boyne, 2010). Παρότι μέχρι σήμερα η ανακάλυψη καλών πρακτικών και η μέτρησή τους θεωρείται ένας σημαντικός δείκτης του επιπέδου απόδοσης ενός οργανισμού, που λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο του ΚΠΑ, δεν επαρκεί ωστόσο για να αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης που να αφορά την ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών αναφοράς. Σύμφωνα άλλωστε με τον Deming (2000, σελ. 35) δεν μπορούμε να διοικήσουμε στηριζόμενοι μόνο σε αριθμούς. Επομένως, η αναπαραγωγή ιδεολογιών με εμμονή στην ανακάλυψη και μέτρηση πρακτικών αναφοράς στερεί τη δυνατότητα που έχουν οι οργανισμοί να κατανοούν τις τυπικές και άτυπες επιδράσεις των δράσεων όπως η ΣΠ στην αλλαγή της ΟΑ. Συνεπώς, η κριτική ερμηνευτική ανάλυση θα βοηθήσει στο να εντοπιστούν οι δομές και οι μηχανισμοί που μπορούν να επηρεάσουν τη δημιουργία αποτελεσμάτων στην οργανωσιακή απόδοση με τη μεσολάβηση της ΣΠ.

Επιπρόσθετα, για την εξήγηση αυτών των εκθέσεων/αναφορών/κειμένων **υιοθετήθηκε η μορφογενετική προσέγγιση της Archer** (1995) σύμφωνα με την οποία η δομή και η δράση αποτελούν 2 χωριστές αρχές ανάλυσης (analytic dualism) οι οποίες γίνονται κατανοητές λόγω της έννοιας της χρονικότητας (temporality). Σύμφωνα με την Archer (1995, σελ. 157) η δομή προϋπάρχει των δραστηριοτήτων που τη μετασχηματίζουν και έτσι οι δρώντες έχουν τη δυνατότητα μόνο να την τροποποιήσουν και όχι να τη δημιουργήσουν. Αυτή η προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα να παρατηρήσουμε τον τρόπο με τον οποίο αναδύεται (ή αναστέλλεται) η δράση μέσα από μια μορφογενετική διαδοχή 3 σταδίων. Το πρώτο στάδιο αφορά τα όρια που θέτει η προϋπάρχουσα δομή. Στην περίπτωση μας πρόκειται για την εθνική δομή και κουλτούρα της διαχείρισης της απόδοσης και την τοποθέτησή της στον δημόσιο τομέα. Το δεύτερο στάδιο αντιπροσωπεύει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της δομής, της κουλτούρας και της δράσης που προωθούν την ανάπτυξη διαφορετικών **λογικών ανάλογα με την περίσταση**. Πρόκειται δηλαδή στην περίπτωση μας για τις νέες πολιτικές αναφορικά με τη διαχείριση της απόδοσης, τα εργαλεία για τον εκμοντερνισμό της δημόσιας διοίκησης όπως είναι η ΣΠ, τις συγκρούσεις συμφερόντων που διευκολύνουν ή περιορίζουν τις δράσεις των ομάδων ΣΠ αναφορικά με την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς. Στο τρίτο στάδιο η αλληλεπίδραση της δράσης με τη δομή επηρεάζει τη συμπεριφορά των αναστοχαστικών δρώντων (reflexive agents) και οδηγεί είτε στη μορφογένεση της διαδικασίας ανάπτυξης (αλλαγή στο δομικό και πολιτιστικό σύστημα της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς) είτε στην ομοιοστάση (θα παραμείνει η ίδια) αυτής.

Σύμφωνα με την Archer (1995) οι αλληλεπιδράσεις της δομής και της κουλτούρας δημιουργούν διάφορες «κατά περίσταση λογικές» (δεύτερου επιπέδου μηχανισμοί) οι οποίες προδιαθέτουν τους δρώντες προς συγκεκριμένες πορείες δράσης προκειμένου να προωθήσουν τα συμφέροντά τους. Οι εν λόγω λογικές «κατά περίσταση» επηρεάζουν μεν τους αναστοχαστικούς δρώντες αλλά δεν προκα-

θορίζουν το πώς θα ενεργήσουν προκειμένου να απαντήσουν στους περιοριστικούς ή υποστηρικτικούς μηχανισμούς (Jackson et al, 2017). Έτσι, η Archer υποστηρίζει ότι εντός του πολιτισμικού συστήματος μπορεί να υπάρχουν αντικρουόμενες ή συμπληρωματικές ιδέες, οι οποίες να συνδέονται μεταξύ τους αναγκαία ή συγκυριακά. Για παράδειγμα, η **ΣΠ και το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης είναι εσωτερικά συνδεδεμένα** μεταξύ τους σε αντίθεση με τη **ΣΠ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίες έχουν συγκυριακή σχέση** μεταξύ τους. Έτσι, εκδηλώνονται 4 τύποι σχέσεων: οι αναγκαίες συμπληρωματικότητες, οι αναγκαίες ασυμφωνίες, οι συγκυριακές συμπληρωματικότητες και οι συγκυριακές ασυμφωνίες. Από αυτές τις αλληλεπιδράσεις προκύπτουν 4 «κατά περίπτωση» λογικές που προδιαθέτουν τους δρώντες να αναλάβουν μια συγκεκριμένη μορφή δράσης (Nijhja & Merali, 2013): διόρθωση, εξάλειψη, προστασία και καιροσκοπισμός.

Ο πίνακας 4.4 θέτει το πλαίσιο της εξήγησης των λόγων για τους οποίους οι δράσεις πραγματοποιούνται με ορισμένο τρόπο σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Δείχνει δηλαδή τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συστημάτων και την επακόλουθη λογική εξήγησή τους. Στην περίπτωση της **αναγκαίας συμπληρωματικότητας**, οι αλληλεπιδράσεις οδηγούν σε ένα περιβάλλον αλληλοϋποστήριξης, όπου οι δρώντες αποφασίζουν να «συμμορφωθούν», καθώς δεν υπάρχουν δυναμικές που να οδηγούν στην κατάρρευση αυτού του συστήματος. Έτσι, οι δρώντες υιοθετούν μια **αμυντική στρατηγική διατήρησης** της υπάρχουσας κατάστασης προκειμένου να προστατέψουν τα συμφέροντά τους. Για παράδειγμα, οι δημόσιοι οργανισμοί οι οποίοι έχουν επίγνωση της μέτρησης και διαθέσιμα εργαλεία μέτρησης και διαχείρισης προτύπων μπορούν να ελέγξουν την πρότυπη απόδοση με βάση τις προδιαγραφές, και ταυτόχρονα χαιρούν υψηλής εκτίμησης, θα ευνοήσουν τις αποφάσεις των δρώντων που προστατεύουν το σύστημα τυποποίησης και δεν το αμφισβητούν. Στον αντίποδα βρίσκονται τα στοιχεία του κοινωνικο-πολιτιστικού συστήματος που εμπεριέχουν κάποια πεποίθηση ή θεωρία η οποία βρίσκεται σε εσωτερική ασυμφωνία με κάποια ιδέα, κάτι που σηματοδοτεί δυνατότητες για αλλαγή. Η ασυμφωνία παρέχει μια λογική συμβιβασμού, καθώς οι 2 αντικρουόμενες ιδέες αναγκαία συνυπάρχουν και δεν μπορούν να διαχωριστούν η μια από την άλλη. Αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό εάν λάβουμε υπόψη την ιδέα του ελέγχου που εμπεριέχουν τα συστήματα ISO και την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης που υπερβαίνει τη σταθερότητα των προτύπων. Αυτές οι αντικρουόμενες ιδέες που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της ΣΠ χρειάζεται να έρθουν σε συμβιβασμό προκειμένου να επιτυγχάνεται ένα σταθερά ανώτερο επίπεδο απόδοσης συνεχώς. Στη συνέχεια οι συγκυριακές συμπληρωματικότητες θα προδιαθέσουν τους δρώντες να ακολουθήσουν μια στρατηγική καιροσκοπισμού προκειμένου να κερδίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη. Δεν

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4: Πολιτιστική και δομική μορφογένεση/ομοιόσταση στα συστημικά και κοινωνικά επίπεδα

Πηγή: Archer, 1995:303

	Ασυμφωνίες		Συμπληρωματικότητες	
	Αναγκαίες	Συγκυριακές	Αναγκαίες	Συγκυριακές
Περιστασιακή λογική	διόρθωση	περιορισμός	προστασία	καιροσκοπισμός
Αναδυόμενες ιδιότητες της κουλτούρας: πολιτισμικό σύστημα	συγκρητισμός	πλουραλισμός	συστηματοποίηση	εξειδίκευση
	ενοποίηση/συγκερασμός / συγχώνευση	χάσμα	αναπαραγωγή	τμηματισμός/μερισμός
Κοινωνικό-πολιτιστική αλληλεπίδραση	συμβιβασμός	ανταγωνισμός	ολοκλήρωση	διαφοροποίηση
	ανάσχεση	σύγκρουση/πόλωση	αλληλεγγύη	ποικιλομορφία

ενδιαφέρονται δηλαδή οι δρώντες για την προστατευτική αναπαραγωγή της παρούσας κατάστασης αλλά ούτε και για τον αμοιβαίο συμβιβασμό, καθώς δημιουργούνται νέα συμφέροντα και μέσα για να επιτύχουν οι δρώντες αυτά τα συμφέροντα που δημιουργούνται. Έτσι, η αύξηση του δημόσιου χρέους και η τρέχουσα χρηματοπιστωτική κρίση οδήγησαν στην υπέρβαση της γραφειοκρατικής διαχείρισης της ΣΠ (τυπική μέτρηση) και στην υιοθέτηση παγκόσμια αναγνωρισμένων πρακτικών διαχείρισης, προκειμένου να αντιμετωπιστούν εγκαίρως τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης. Αναδύθηκαν έτσι νέοι πιο ευέλικτοι μηχανισμοί της ΣΠ, όπως είναι η συγκριτική μάθηση ή η μη τυπική ΣΠ. Τέλος, οι συγκυριακές ασυμφωνίες αναδύονται όταν δεν υπάρχει κάποιος λόγος συμβιβασμού και δεν οι δρώντες δεν έχουν τίποτα να κερδίσουν, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε ανταγωνισμό και στρατηγικές εξουδετέρωσης του αντιπάλου (Archer, 1995). Έτσι, ο πλουραλισμός των καλών πρακτικών δημιουργεί σύγχυση στους οργανισμούς, καθώς προσπαθούν να βρουν τη βέλτιστη, έγκαιρη, αποδοτική και αποτελεσματική λύση στις λειτουργίες τους και παράλληλα να δημιουργήσουν δημόσια αξία. Οπότε μακροπρόθεσμα ενθαρρύνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων καλών πρακτικών που υπάρχουν διαθέσιμες και υπάρχει μια διαμάχη για το ποια μπορεί να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος. Η επικρατέστερη θα αποτελέσει μια πρότυπη πρακτική που θα αποκλείσει τις εναλλακτικές όχι όμως ως αποτέλεσμα σύνθεσής τους αλλά ως επιβαλλόμενου ισομορφισμού (έλλειψη ποικιλομορφίας).

4.3.2 Τα κείμενα και η περίπτωση προς μελέτη

Κάθε μελέτη περίπτωσης απαιτεί την αρχική περιγραφή της (Yin, 2009), κάτι που συνάδει με τις αρχές του κριτικού ρεαλισμού προκειμένου να είναι εφικτή η πλαισιοθέτηση των γενεσιουργών μηχανισμών και των επιδράσεών τους (Danermark et al., 2002). Στον ελληνικό δημόσιο τομέα η διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς (η περίπτωση υπό μελέτη) στο πλαίσιο της ΣΠ αρχίζει να συστηματοποιείται μετά το 2004. Από το έτος αυτό και έπειτα εμφανίζονται τα πρώτα νομοθετικά κείμενα που πλαισιοθετούν τη διαχείριση της απόδοσης. Η πιο γνωστή εφαρμογή που αναφέρεται στη διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς και αποτελεί δημόσιο κείμενο βρίσκεται στις πρωτοβουλίες του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, κατά τις οποίες οι οργανισμοί αφού μελετήσουν το περιβάλλον τους και το αυτο-αξιολογήσουν, αναπτύσσουν σχέδια δράσης για τη βελτίωση των ίδιων των οργανισμών, δηλαδή αναπτύσσουν καλές πρακτικές που θα ήθελαν να ακολουθήσουν. Τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας που αποτυπώνονται στις εκθέσεις εφαρμογής του ΚΠΑ, οι οποίες βρίσκονται αναρτημένες στην κεντρική γνωσιακή πλατφόρμα του Υπουργείου Εσωτερικών ή στους ιστοτόπους των οργανισμών, **μπορούν να θεωρηθούν καλές ιδέες**, οι οποίες δεν έχουν τεκμηριωθεί με δεδομένα αλλά έχουν νόημα διαισθητικά σύμφωνα με τον ορισμό της πρακτικής αναφοράς που δίνεται στο κεφάλαιο 2. Θεωρούνται δε καλές ιδέες γιατί στηρίζονται στα υπο-κριτήρια ενός μοντέλου (ΚΠΑ) που αποδεδειγμένα αποτελεί ένα εργαλείο για τη διαχείριση της ποιότητας και της απόδοσης των δημόσιων οργανώσεων.

4.3.2.1 Η περίπτωση – η διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στις εφαρμογές ΚΠΑ στην Ελλάδα

Η διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτελεί μέρος των εφαρμογών του ΚΠΑ το οποίο στοχεύει στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής απόδοσής τους ή στην ενίσχυση της διαχειριστικής ικανότητας του δημοσίου οργανισμού. Τόσο η υπο-διαδικασία της ανακάλυψης των καλών πρακτικών όσο και η υπο-διαδικασία δημιουργίας τους μπορούν να βρουν μεγαλύτερη απήχηση στις εφαρμογές ΚΠΑ, καθώς οι συγκεκριμένες εκθέσεις περιέχουν τόσο στοιχεία μέτρησης όσο και εξήγησης. Σίγουρα η ανάλυση δεν περιορίζεται σε αυτές τις εφαρμογές, αλλά θα μπορούσε να συμπεριλάβει και εκθέσεις συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, εκθέσεις προτυποποίησης διαδικασιών ή έργα καλών πρακτικών. Όμως οι εκθέσεις των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας δεν είναι διαθέσιμες στο ευρύ κοινό και οι εκθέσεις προτυποποίησης διαδικασιών κατά τη διάρκεια της συλ-

λογής των δεδομένων για την παρούσα μελέτη δεν είχαν ακόμη καταρτιστεί. Επιπρόσθετα, τα έργα που αφορούν τις καλές πρακτικές αναφέρονται σε πλατφόρμες του δημοσίου τομέα όπου βρίσκονται αναρτημένες αναγνωρισμένες καλές ιδέες προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να παραδειγματιστούν. Συνεπώς, η απλή κοινοποίηση των πρακτικών αναφοράς δεν ταυτίζεται με τη διαδικασία ανάπτυξής τους (Συγκριτική Προτυποποίηση), καθώς αφορά περιεχόμενο που απλά αναρτάται (χωρίς περιγραφή κάποιας συγκριτικής διαδικασίας) στον ιστότοπο του τμήματος Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών, το οποίο αποτελεί και τον θεσμό που θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Δεν παύει όμως να αποτελεί στοιχείο του συστήματος της απόδοσης που χρειάζεται να μελετηθεί, καθώς οριοθετεί τις δυνατότητες της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς.

Η χρονική διάρκεια της περίπτωσης μας εκτείνεται από το 2006, έτος κατά το οποίο δημοσιεύτηκε η πρώτη έκδοση του εγχειριδίου για την εφαρμογή του ΚΠΑ, μέχρι το 2020. Στη βάση δεδομένων του υπουργείου φαίνεται ότι τα έργα εφαρμογής αυξάνονται, παρότι είναι περιορισμένοι οι οργανισμοί που επαναλαμβάνουν τη διαδικασία εφαρμογής ή την υποβολή στον κεντρικό φορέα των επαναληπτικών αποτελεσμάτων τους, κάτι που φανερώνει τις προκαταλήψεις για την αποτελεσματικότητά τους. Γενικά, και όπως θα αποδειχθεί στο β' μέρος της ανάλυσης, το ΚΠΑ μπορεί να συμβάλει στη μετάβαση από ένα υπάρχον επίπεδο οργανωσιακής απόδοσης σε ένα ανώτερο, εισάγοντας νέους όρους και συνθήκες στην εργασιακή πραγματικότητα των οργανισμών, καθώς και νέες διεργασίες που αντανακλούν την αλλαγή στη λειτουργία και την κουλτούρα τους. Ωστόσο, η αναγνώριση της επίδρασής του στην οργανωσιακή απόδοση χρειάζεται να υπερβεί την εξήγηση της τυπικής μέτρησης για να γίνει κατανοητή.

4.3.2.2 Τα κείμενα

Οι εφαρμογές του ΚΠΑ που ακολούθησαν μετά τη δημοσίευση των εγχειριδίων από το Υπουργείο Εσωτερικών κατά κύριο λόγο εκτελούνται κάτω από τις παραδοσιακές οργανωσιακές δομές και με την υφιστάμενη κουλτούρα που διακρίνει τον ελληνικό δημόσιο τομέα, δηλαδή με ίδιους πόρους. Ο σκοπός του ΚΠΑ είναι να αξιολογήσει και να αλλάξει τόσο τις οργανωσιακές δομές όσο και την κουλτούρα προκειμένου να βελτιώσει την απόδοση των δημοσίων οργανισμών, εισάγοντας καινοτόμες ιδέες που έχουν αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα στον ιδιωτικό τομέα, όπως είναι η συνεχής βελτίωση στο πλαίσιο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Στην πρώτη έκδοση του ελληνικού εγχειριδίου εφαρμογής του ΚΠΑ (2007) παραθέτονται οι τέσσερις βασικοί **στόχοι** του προτύπου:

- να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός – Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον προγραμματισμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο και την ανάδραση,
- να διευκολύνει την αυτο-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης,
- να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
- να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

4.4 Η δομή και η κουλτούρα του συστήματος. Οι «κατά περίπτωση» λογικές της περιόδου πριν από το 2010 και τη χρηματοπιστωτική κρίση

Όπως είδαμε και στην περιγραφή του συστήματος της δημόσιας διοίκησης ανωτέρω, μέχρι πριν από το 2007 είχαν γίνει περιορισμένες προσπάθειες για την εισαγωγή τεχνικών του ΝΔΜ. Η προϊστορία του ελληνικού δημοσίου τομέα με τον νομικό formalισμό και την πολιτικοποίηση της διοίκησης είχε

δημιουργήσει **μηχανισμούς συγκεντρωτισμού, τυπολατρίας της διοικητικής διαδικασίας, πολιτικού ελέγχου και πελατειακών σχέσεων**. Τα αποτελέσματα όπως περιγράφηκαν ανωτέρω προκάλεσαν αρκετές παθογένειες στην ελληνική δημόσια διοίκηση, οι οποίες όμως δεν μπορούσαν εύκολα να επιλυθούν. Η εφαρμογή πολιτικών για την αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων οδήγησε σε δομικές αλλαγές με τη θεσμοθέτηση των ν. 1943/1991, 2839/2000, 2880/2001 και 3230/2004, οι οποίοι πρέσβευαν την αποδοτικότητα και ποιότητα της παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Έτσι, τα 2 κυρίαρχα πολιτικά κόμματα (Νέα Δημοκρατία και ΠΑΣΟΚ) που εναλλάσσονται στην εξουσία εκείνη την περίοδο φαίνεται να υιοθετούν μια κοινή κατεύθυνση για την εισαγωγή ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Η εφαρμογή όμως του συστήματος αυτού παρότι νομοθετείται, εστιάζει περισσότερο στην αλλαγή της κουλτούρας στον δημόσιο τομέα και λιγότερο στην υποχρεωτική ανάπτυξη δομών που θα την υποστηρίξουν. Το πλαίσιο αυτό, δηλαδή οι αξίες και οι προσεγγίσεις που ανέκυσαν, διερευνήθηκε στην αρχή του κεφαλαίου και αποτελεί την προϋπάρχουσα κατάσταση που οριοθέτησε το πεδίο των δυνατοτήτων με το οποίο μετέπειτα οι δρώντες μπορούσαν να αλληλεπιδράσουν.

Κατά τη μορφογενετική προσέγγιση της Archer (1995), η ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς σε αυτό το σύστημα διακρίνεται από την κατά περίπτωση λογική της αναγκαίας συμπληρωματικότητας, σύμφωνα με την οποία η διαδικασία συνδέεται και ενισχύεται από το υπάρχον σύστημα διαχείρισης της απόδοσης. Οι αλληλεπιδράσεις προωθούν την αλληλεγγύη στην προστασία της υπάρχουσας κατάστασης και χαρακτηρίζονται περισσότερο από αδράνεια, ιδιαίτερα αφού δεν υφίσταται εποπτεία των εφαρμογών και κυρώσεις ή κίνητρα γι' αυτές. Αυτή η συμπληρωματικότητα μεταξύ δομών, κουλτούρας και δρώντων αποθαρρύνει οποιεσδήποτε προσπάθειες για αλλαγή, καθώς όλοι είναι κερδισμένοι και όλοι έχουν κάτι να χάσουν, εάν αλλάξει η κατάσταση. Έτσι, δεν υπάρχει λόγος για μετρήσεις της οργανωσιακής απόδοσης ούτε και για ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών αναφοράς, καθώς αυτό θα επιβεβαίωνε την κακοδιοίκηση, την αναξιοκρατία, τη χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, όπως και τη φτωχή ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Επομένως, οι δρώντες κατευθύνονται προς συγκεκριμένες ενέργειες που προωθούν τα συμφέροντά τους, τα οποία και απειλούνται από καινοτόμες δράσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αναπαραγωγή των κοινωνικο-πολιτιστικών δομών και τη σταθερότητα της κουλτούρας.

Οι πρώτες προσπάθειες για υπέρβαση της αδράνειας (ενώ υπάρχει νομοθεσία από το 2004 ωστόσο η εφαρμογή της είναι σε αναστολή) περιλαμβάνουν αρχικά την ανάπτυξη ενός βοηθήματος που εισάγει με πρακτικό πλέον τρόπο τη ΔΟΠ και τις αρχές του ΝΔΜ στον δημόσιο τομέα. Πρόκειται για την πρώτη έκδοση του εγχειριδίου του ΚΠΑ. Σε αυτήν την έκδοση ενώ δεν υπάρχει κάποιο προοίμιο ξεκαθαρίζεται ότι η αξιολόγηση αφορά τη δομή και την κουλτούρα του συστήματος της παροχής δημοσίων υπηρεσιών και όχι των δρώντων. Αυτό αποτυπώνεται στις αρχικές σελίδες του εγχειριδίου όπου καθορίζεται ότι το ΚΠΑ αποτελεί ένα εργαλείο που θα προάγει τη «διοικητική αριστεία», δηλαδή «τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, την εξυπηρέτηση του πελάτη, την ηγεσία και την αξιοπιστία της στοχοθεσίας, τη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, τη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, τις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και τη συλλογική κοινωνική ευθύνη» (σελ. 9). Όμως υπάρχει μια διαφορά σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα στη διαχείριση της απόδοσης του δημοσίου τομέα και γενικά στο δημόσιο μάνατζμεντ, καθώς χρειάζεται να τηρηθούν και πρόσθετες αρχές που χαρακτηρίζουν την ευρωπαϊκή κοινωνικο-πολιτική και διοικητική κουλτούρα του δημοσίου. Αυτές είναι «η νομικότητα (δημοκρατική, κοινοβουλευτική), η αρχή του νόμου και η ηθική συμπεριφορά που βασίζεται σε κοινές αξίες και αρχές όπως ο ανοιχτός χαρακτήρας της διοίκησης, η υποχρέωση λογοδοσίας, η συμμετοχή, η ποικιλομορφία, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία και οι συμπράξεις» (σελ. 9). Έτσι, το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ανωτέρω σύνθετες απαιτήσεις. Δηλαδή θα αξιολογεί ζητήματα σχετικά με την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία, την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου, την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο, τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων, την άριστη παροχή υπηρεσιών, την εξοικονόμηση πόρων, την επίτευξη στόχων και τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής. Η ορολογία που χρησιμοποιείται είναι εμβληματική όσον αφορά τη διαδικασία εξορθολογισμού που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της σχετικής νομοθεσίας της περιόδου 1991-2004, και η οποία συντάσσεται με τις πρακτικές που χρησιμοποιεί η ΕΕ.

Η προσέγγιση της αυτο-αξιολόγησης τίθεται σε προαιρετική βάση προκειμένου να παρακινήσει τις δημόσιες οργανώσεις να αξιολογήσουν τις υπηρεσίες που παρέχουν και να αναπτύξουν σχέδια δράσης για τη βελτίωσή τους. Στόχος είναι οι συνεχείς βελτιώσεις της δημόσιας παροχής με βάση τον πιο οικονομικό, αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο που είναι διαθέσιμος. Το ΚΠΑ μπορεί επίσης να συνεισφέρει σε αυτήν τη διαδικασία παρέχοντας:

- μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα,
- ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων,
- ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,
- έναν σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων,
- ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπάλληλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης,
- ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδο-διοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργάνωσεων,
- ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες,
- ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα (σελ. 9).

Επιπρόσθετα, το **εγχειρίδιο** αφιερώνει ένα κεφάλαιο στη συγκριτική μάθηση, προκειμένου οι οργανισμοί να παραδειγματιστούν από τις καλές πρακτικές των άλλων δημοσίων οργάνωσεων. Το σύστημα της συγκριτικής μάθησης «δίνει περισσότερη σημασία στη **μάθηση από τους άλλους** παρά στις συγκρίσεις» (σελ. 52), προκειμένου οι οργανισμοί να αναπτύξουν δράσεις βελτίωσης που εμπεριέχουν «μια έμφυτη έννοια συνέχειας και βελτίωσης της απόδοσης μακροχρόνια» (σελ. 53). Έτσι, οι δημόσιοι οργανισμοί ενθαρρύνονται να μην «εφευρίσκουν ξανά τον τροχό», καθώς και να «μαθαίνουν από τους άλλους» (σελ. 52). Όμως, το σύστημα αυτό προϋποθέτει ότι οι οργανισμοί χρειάζεται να διερευνήσουν τις καλές πρακτικές και να τις αναγνωρίσουν στο εξωτερικό περιβάλλον τους και όχι να τις αναπτύξουν οι ίδιοι εσωτερικά. Έτσι, ενώ το ΚΠΑ προτάσσει την καινοτομία, καθώς υποδεικνύει ότι «η έρευνα δεν πρέπει να περιορίζεται σε ομοειδείς οργανώσεις, γιατί η καινοτομία προκύπτει μέσω της μάθησης από ανόμοιους εταίρους» (σελ. 53), παράλληλα κατευθύνει τις δημόσιες οργανώσεις περισσότερο προς την υιοθέτηση ή την προσαρμοστική αναπαραγωγή των αναγνωρισμένων πρακτικών και λιγότερο προς τη δημιουργία τους. Με αυτόν τον τρόπο εισάγεται μια πρόθεση περιορισμού της συμπεριφοράς και απόδοσης των δημοσίων οργάνωσεων για χάρη της σύγκλισης σε ένα πανευρωπαϊκό πρότυπο, το οποίο καθορίστηκε από έναν υπερ-εθνικό οργανισμό (ΕΕ). Άρα, υφίσταται κατά κάποιο τρόπο εποπτεία επί της καινοτομίας.

Παρά τις εσωτερικές αντιθέσεις, το εργαλείο σχεδιάστηκε προκειμένου να παρέχει βελτιώσεις στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας, ακολουθώντας τη λογική της αγοράς προς την εξεύρεση αρχικά πιο αποδοτικών και γρήγορων λύσεων. Ωστόσο, η εδραιωμένη κουλτούρα στο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης του δημόσιου τομέα πριν από το 2007 ορίζει και τον τρόπο με τον οποίο προσκρούει αυτό το εργαλείο στους δρώντες και ιδιαίτερα στους συνδικαλιστές. Αυτή η κουλτούρα έρχεται **να χαρακτηρίσει τις απαντήσεις** των δημοσίων υπαλλήλων για τη χρήση του εν λόγω εργαλείου αλλά και για τη σχετική νομοθεσία που το υποστηρίζει **αναφορικά με τον εκμοντερνισμό** του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Έτσι, οι αντιδράσεις και ο περιορισμένος αριθμός δημοσίων οργανισμών που υπέβαλαν την έκθεση ΚΠΑ στο Υπουργείο Εσωτερικών υποδεικνύει τους προβληματισμούς αναφορικά με τη χρησιμότητα αυτού του εργαλείου.

4.4.1 Κριτική ερμηνευτική ανάλυση – υπο-διαδικασία ανακάλυψης καλών πρακτικών

Η κριτική ερμηνευτική ανάλυση όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω ακολουθεί τη διαδικασία των 4 (τεσσάρων) σταδίων: ανάγνωση των κειμένων, παράθεση του πλαισίου, ολοκλήρωση του ερμηνευτικού κύκλου και ανάπτυξη της εννοιολογικής γέφυρας για κατανόηση. Ήδη το πλαίσιο και οι αλληλεπιδράσεις με αυτό έχουν περιγραφεί ανωτέρω. Τώρα, οι αλληλεπιδράσεις αυτών των κειμένων και του περιβάλλοντος θα οδηγήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Η εννοιολογική γέφυρα θα παρουσιαστεί στα συμπεράσματα της ενότητας.

Η έως τώρα ανάλυση του εγχειριδίου που αφορά το ΚΠΑ υποδεικνύει τη γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε για τη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ίδια γλώσσα παρατίθεται και σε σημαντικά νομοθετικά κείμενα, όπως ο ν. 3230/2004. Για παράδειγμα στον νόμο αυτόν πέρα από την ανάπτυξη της στοχοθεσίας ως σημαντικό συμπληρωματικό εργαλείο τίθενται και οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Στο εγχειρίδιο του ΚΠΑ οι συγγραφείς στρέφουν περισσότερο την κατεύθυνση στην πολιτική νοηματοδότηση της διαχείρισης της απόδοσης, που συνδέει την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς με τη διερεύνηση και αναγνώρισή τους υπό την επικουρία ή μη της μέτρησης, ενώ παραλείπει να συμπληρώσει και να αναπτύξει τη σημαντική διαδικασία δημιουργίας πρακτικών αναφοράς που στηρίζεται στις ενέργειες της σύνθεσης της αξιολογικής γνώσης και της ενσωμάτωσής της σε πρακτικές αναφοράς. Έτσι, τα βασικά θέματα που προκύπτουν από αυτήν την ανάλυση στηρίζονται στη συγκριτική μάθηση από τους άλλους (και όχι με τους άλλους) και στην αποδοτική και αποτελεσματική μέτρηση.

Η έκδοση του 2007 του εγχειριδίου παραλείπει να συμπεριλάβει κάποιο προοίμιο στο οποίο να διευκρινίζεται ο σκοπός του εργαλείου. Εισάγει απευθείας το τι επιδιώκει να κάνει το εργαλείο συγχέοντας τους σκοπούς με τους στόχους του, και παραθέτει μια ιστορική αναδρομή του πώς αναπτύχθηκε, καθώς και τη σπουδαιότητα των αποδείξεων και των μετρήσεων, όπως και της συγκριτικής αξιολόγησης. Οποιαδήποτε αναφορά στις καλές πρακτικές συνοδεύει το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτό-αξιολόγησης, δηλαδή τις συνδέει με το στάδιο της ανάπτυξης σχεδίων δράσης. Βέβαια ακόμα και η εφαρμογή της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει έναν τόπο για ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς, κάτι το οποίο όμως παραλείπεται να αναφερθεί. Σε μεγαλύτερο βαθμό, το συγκεκριμένο εργαλείο και με βάση τις επιδιώξεις που μνημονεύονται στο εισαγωγικό κεφάλαιο στοχεύει «να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα». Όμως περιορίζει το πρόβλημα στη δυνατότητα διάχυσης των πρακτικών αναφοράς μεταξύ των δημοσίων οργανώσεων. Δηλαδή η αναγνώριση των καλών πρακτικών που εφαρμόζονται σε κάποιον άλλον οργανισμό θεωρείται σημαντικότερη από τη δημιουργία τους στον ίδιο τον οργανισμό. Γι' αυτό άλλωστε και στο βήμα της «Ανάλυσης» του κύκλου της συγκριτικής μάθησης υπογραμμίζεται ότι «είναι απαραίτητο να επιλεγούν ή να υιοθετηθούν καλές πρακτικές ή να οριστούν άλλες δυνητικά επιτυχημένες λύσεις». Εδώ φανερώνεται και η πρόθεση του συντάκτη για δημιουργία καλών πρακτικών («να οριστούν άλλες δυνητικά επιτυχημένες λύσεις») η οποία όμως και πάλι ατονεί με την αμέσως επόμενη πρόταση: «Συνίσταται, επίσης, οι συμμετέχοντες στο έργο να προσδιορίσουν γιατί κάποιες διαδικασίες, αποτελέσματα ή μέθοδοι ταιριάζουν και είναι πιο επιτυχημένες από άλλες και να καταγράφονται αυτά τα ευρήματα» (σελ. 53). Ενώ δηλαδή ξεπροβάλλει ένα «παράθυρο ευκαιρίας» για δημιουργία πρακτικών αναφοράς, ουσιαστικά αναιρείται, καθώς μια καλή ιδέα χρειάζεται να έχει ήδη τεκμηριωθεί-μετρηθεί ως προς την επιτυχία της. Έτσι, κατευθύνονται οι χρήστες μόνο προς την καταγραφή και αξιολόγηση αποδεδειγμένων καλών πρακτικών και όχι καλών ιδεών που διαισθητικά δύνανται να αποδειχθούν ως τέτοιες. Επομένως, η κριτική ερμηνευτική οπτική υπογραμμίζει την αδυναμία του εγχειριδίου να περιγράψει πλήρως τη διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς. Άρα, περιορίζονται τα κίνητρα προς τους χρήστες του ΚΠΑ για την ανάπτυξη νέων καλών πρακτικών, ενώ ενισχύονται αυτά της διερεύνησης των ήδη επιτυχημένων πρακτικών στο περιβάλλον τους. Συνεπώς, δεν υπάρχουν άλλοι λόγοι για ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς πέρα από την ανακάλυψη των ήδη υπάρχοντων και την προσαρμογή τους στον οργανισμό υποδοχής.

Επιπρόσθετα, ο υπότιτλος του εγχειριδίου «Βελτιώνοντας μια δημόσια οργάνωση μέσω της αυτο-αξιολόγησης» θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι δημιουργεί προσδοκίες στους αναγνώστες για την αποτελε-

σματικότητα της αυτό-αξιολόγησης. Άλλωστε, σύμφωνα με τους συγγραφείς το «ΚΠΑ λειτουργεί». Και σίγουρα θα υπάρχουν προσπάθειες που μπορούν να υποστηρίξουν αυτόν τον ισχυρισμό. Όμως η αύξηση απλά του αριθμού των χρηστών δεν μπορεί να συνδυαστεί με όσα το εργαλείο πρεσβεύει ότι μπορεί να επιτευχθούν, μεταξύ των οποίων και η βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανώσεων. Πολύ περισσότερο στον ελληνικό δημόσιο τομέα αυτή η παρατήρηση σε συνδυασμό με τον μικρό αριθμό των χρηστών, κάνει τους αναγνώστες να απορούν, καθώς θα μπορούσαν να βγάλουν το συμπέρασμα ότι τελικά στην Ελλάδα δεν λειτουργεί το ΚΠΑ το διάστημα αναφοράς (δημοσίευση του εγχειριδίου). Ταυτόχρονα, ο ίδιος ισχυρισμός προβάλλεται και για τη συγκριτική μάθηση: «Η πρόσφατη επιτυχία της συγκριτικής μάθησης μέσω του ΚΠΑ έχει προσδιορίσει ...» (σελ. 11). Όμως, η απουσία ορισμού του τι σημαίνει «λειτουργεί» και τι σημαίνει «επιτυχία» μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση στους αναγνώστες σχετικά με τις καλές πρακτικές και την αξιολόγησή τους, επειδή στο εισαγωγικό αυτό εγχειρίδιο προβάλλεται «η σπουδαιότητα των αποδείξεων και των μετρήσεων», καθώς και «ο ρόλος του συστήματος βαθμολόγησης» (σελ. 10). Επομένως, ο αναγνώστης αφού έρθει σε επαφή με τον υπότιτλο και διαβάσει για τη σημασία της μέτρησης και του συστήματος βαθμολόγησης, έρχεται αντιμέτωπος με τη φράση «λειτουργεί» και «επιτυχία», κάτι που τον οδηγεί στο συμπέρασμα, καθώς δεν ορίζεται κάτι διαφορετικό, ότι λειτουργεί κάτι και είναι επιτυχημένη η συγκριτική μάθηση μόνο όταν έχει κανείς στη διάθεσή του μέτρηση της απόδοσης. Όμως, όπως έχει αναφερθεί εκτενώς και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η αξιολόγηση της απόδοσης που σταματά στη μέτρηση θεωρείται παρωχημένη αντίληψη, πολύ δε περισσότερο όταν σταματά στη διαδικασία ανάδυσης των πρακτικών αναφοράς. Έτσι, να μεν η μέτρηση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι, αλλά όταν περιθωριοποιείται η κριτική και ο προβληματισμός που την ακολουθεί, τότε απορεί κανείς πώς μπορεί να φτάσει σε ένα πρότυπο που «λειτουργεί» ή θεωρείται «επιτυχία».

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι το εγχειρίδιο του ΚΠΑ αποτελεί μετάφραση του ευρωπαϊκού εργαλείου CAF 2006. Επομένως, η γλώσσα που χρησιμοποιείται ξεπερνάει τα όρια της ελληνικής επικράτειας και σκιαγραφεί τις τάσεις του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας και του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών στο Spreyer. Συμπεριλαμβάνει δηλαδή τόσο πρακτικές διαχείρισης σε ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και θεωρητικές-ερευνητικές προεκτάσεις των μοντέλων αριστείας. Σε αυτήν τη βάση, οι ευρωπαίοι υπουργοί που ήταν υπεύθυνοι για τη δημόσια διοίκηση συνεργάστηκαν για να προωθήσουν τις ανταλλαγές και τη συνεργασία καινοτόμων τρόπων εκμοντερνισμού των κυβερνήσεων και παροχής δημόσιων υπηρεσιών (CAF, 2006, σελ. 2). Επομένως, το εγχείρημα αντανάκλα την «πολιτική διάθεση» εκείνης της εποχής, η οποία εργαλειοποιείται με τη βοήθεια της Ομάδας Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών που αποτελείται από εθνικούς εμπειρογνώμονες των κρατών μελών της ΕΕ. Έτσι, το εγχειρίδιο χρησιμοποιεί τη γλώσσα της ευρωπαϊκής πολιτικής, στο πλαίσιο της οποίας ο εκμοντερνισμός, οι συνεργασίες, η ποιότητα, η καινοτομία και η σύγκλιση των καλών πρακτικών αποτελούν κυρίαρχες έννοιες (European Council, 2000). Αυτή η γλώσσα απεικονίζεται στη στρατηγική της Λισσαβόνας, η οποία αναπτύχθηκε το 2000 και στόχευε μέχρι το 2010 να κάνει την Ευρωπαϊκή Ένωση «την πιο ανταγωνιστική, δυναμική και βασισμένη στη γνώση οικονομία του κόσμου, ικανή για αιεφόρο οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή». Όσα συμφωνήθηκαν μεταξύ των ηγετών των κυβερνήσεων των κρατών μελών αφορούσαν μη δεσμευτικές διακυβερνητικές προτάσεις στηριζόμενες στον συντονισμό και στα συγκριτικά πρότυπα μεταξύ των κρατών μελών. Η εθελοντική αυτή συνεργασία περιβάλλει μια νέα δομή διακυβέρνησης που εισάγεται η οποία είναι γνωστή ως «ανοιχτή μέθοδος συντονισμού», η οποία χρησιμοποιεί μη δεσμευτικούς μηχανισμούς, όπως οι κατευθυντήριες γραμμές, οι δείκτες, η συγκριτική αξιολόγηση και η διαμοίραση καλών πρακτικών, προκειμένου να ασκήσει πίεση μεταξύ των ομοτίμων για την εφαρμογή των πολιτικών στόχων που αποφασίζονται από το Συμβούλιο της ΕΕ. Έτσι, ακόμα και αν ένα κράτος μέλος διαφωνεί με μια πολιτική κατεύθυνση εξωθείται στο να την υιοθετήσει, καθώς κανένας εταίρος δεν θέλει να φαίνεται ως ο «χειρότερος» σε συγκεκριμένους τομείς πολιτικής. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της μεθόδου στηρίζεται στη χρήση δεικτών και στις συγκρίσεις, οι οποίες δεν επισύρουν κυρώσεις για όσα κράτη μέλη καθυστερούν την εφαρμογή των πολιτικών, αλλά τα στιγματίζουν ως τα «χειρότερα» μέλη. Άρα διαφαίνεται ότι και σε ευρωπαϊκό επίπεδο η εστίαση γίνεται περισσότερο στη μέτρηση και την προσαρμογή των αναγνωρισμένων ευρωπαϊκών καλών πρακτικών μεταξύ των κρατών μελών.

Στις εφαρμογές του ΚΠΑ που έλαβαν χώρα αυτήν την περίοδο (2006-2012), βάσει του οδηγού ΚΠΑ του Υπουργείου Εσωτερικών, διαγράφεται η έμφαση στη μέτρηση των υφιστάμενων δομών για την αξιολόγησή τους, καθώς και στη διαμοίραση των ήδη αναγνωρισμένων καλών πρακτικών μεταξύ των φορέων του δημοσίου τομέα. Το δείγμα που μελετήθηκε αποτελείται από 1 εθνικό οργανισμό (ΕΟ 1), 8 δήμους (Δ1, Δ2, Δ3, Δ4, Δ5, Δ6, Δ7, Δ8), 2 περιφέρειες (Π1, Π2), 1 νομαρχιακή αυτοδιοίκηση (ΝΑ 1), 4 νοσοκομεία (Ν1, Ν2, Ν3, Ν4), 2 υπουργεία (Υ1, Υ2), 1 μονάδα πολιτισμού (Μ1). Ενδεικτικά μέτρα βελτίωσης που προτείνονται από τις ομάδες αυτο-αξιολόγησης είναι: «η αύξηση του αριθμού των on-line και one-stop πιστοποιημένων διαδικασιών» (Υ1), «η εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας» (Υ2), «μέτρηση αποτελεσμάτων συγκριτικής μάθησης» (Π1), «δημιουργία εργαλείων μέτρησης ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες» (ΝΑ1), «έλεγχος διαθεσιμότητας και καλής λειτουργίας εξοπλισμού του νοσοκομείου» (Ν2), «οι μετρήσιμοι δείκτες να είναι καθορισμένοι από το Υπουργείο για να μπορούν πιο εύκολα να καθοριστούν οι στόχοι ...και να μπορεί να γίνει σύγκριση με άλλα τμήματα» (Ν3), «μέτρηση αποτελεσμάτων και σύγκρισή τους με άλλων ομοειδών φορέων» (Ν4), «εφαρμογή ISO» και «ενσωμάτωση περισσότερων δεικτών» (Δ1), «εφαρμογή συστήματος μετρήσεων για τον έλεγχο της ποιότητας» (Δ2), «καθιέρωση γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας για τις διαδικασίες της διεύθυνσης» (Δ4), «καθιέρωση συστήματος διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης προσωπικού» (Δ5), «αναγκαία η άμεση εφαρμογή του ν. 3230/04 για την καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους και δείκτες μετρήσεων» (Δ6), «ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο θα τεκμηριώνει το κόστος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του δήμου» (Δ7), «θέσπιση μεθόδων μέτρησης» (Δ8). Πέρα από τη μέτρηση όμως υπάρχουν και αναφορές που επικεντρώνονται στις καλές πρακτικές και στην ανάγκη διερεύνησης και προσαρμογής τους στους υπάρχοντες φορείς. Τα εξής χαρακτηριστικά παραδείγματα καταγράφονται στις εκθέσεις αυτο-αξιολόγησης: «ανάπτυξη επαφών με άλλες διοικητικές υπηρεσίες σε εθνικό-ευρωπαϊκό επίπεδο και ανταλλαγή εμπειριών» (Μ1), «η διάδοση των καλών πρακτικών και η ενίσχυση της δυνατότητας των υπηρεσιών να μαθαίνουν από αυτές» (Π1), «το δίκτυο q-cities ήταν η σημαντικότερη εφαρμογή του συστήματος διοικητικών καινοτομιών του δήμου» (Δ3). Αξίζει να τονιστεί ότι το Ν1 δεν έχει αναπτύξει βελτιωτικές δράσεις, παρά μόνο αναφέρει πεδία που χρήζουν βελτίωσης. Έτσι, αναδεικνύεται ότι το σύστημα λειτουργίας των δημοσίων φορέων απαιτεί αρχικά την καταγραφή των διαδικασιών, έπειτα τη θέσπιση μεθόδων για τη μέτρηση αυτών και τέλος την εξωστρέφεια και ανταλλαγή πρακτικών αναφοράς με παραπλήσιους φορείς. Αυτή η εξέλιξη θεωρείται αναμενόμενη με βάση το επίπεδο διαχείρισης της απόδοσης του ελληνικού δημοσίου τομέα, καθώς και των κατευθύνσεων από την κεντρική διοίκηση (Υπουργείο Εσωτερικών). Άρα, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η κεντρική διοίκηση οριοθετεί το πεδίο λειτουργίας της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών, δηλαδή οριοθετεί τις δυνατότητες του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης και της κουλτούρας αυτής που θεωρείται αποδεκτή. Με αυτόν τον τρόπο κατευθύνει τους οργανισμούς σε μια γραμμική εξέλιξη των θεμάτων διαχείρισης της απόδοσης, ξεκινώντας από την καταγραφή και τη μέτρηση των διαδικασιών και προχωρώντας στη διερεύνηση και αναγνώριση των υπάρχουσών καλών πρακτικών, οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν ή να προσαρμοστούν στους οργανισμούς αποδέκτες.

Συμπερασματικά, η κριτική ερμηνευτική ανάλυση του εγχειριδίου του ΚΠΑ μάς δείχνει ότι εύκολα διατυπώνονται συνδέσεις, οι οποίες μπορούν να στρέψουν τους αναγνώστες μακριά από το πρόβλημα σχεδιασμού του οδηγού και να αποσιωπήσουν μελλοντικές κριτικές που αναφέρονται σε παραβλέψεις στον σχεδιασμό. Διαφωτίζεται μέσα από το εγχειρίδιο η επικέντρωση στη μέτρηση, την αποδοτικότητα και η απουσία τεκμηρίωσης της ανάγκης για την εφαρμογή του ΚΠΑ. Παρότι δεν υπάρχει προοίμιο σε αυτήν την έκδοση αυτό δεν μπορεί να δικαιολογήσει την παράλειψη παράθεσης της ανάγκης για την εφαρμογή. Σίγουρα τα οφέλη ή οι στόχοι του ΚΠΑ που αναφέρονται είναι σημαντικά, αλλά πώς θα αντιληφθεί ο αναγνώστης και ιδιαίτερα αυτός που δεν έχει αναλάβει ρόλο διαχειριστή της απόδοσης, «γιατί είναι τόσο επιτυχής η παρέμβαση του ΚΠΑ». Ποια είναι δηλαδή τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση σήμερα και πώς αυτό το εργαλείο θα την κάνει να τα υπερβεί; Επίσης, η ανάδειξη μόνο της μέτρησης δεν αφήνει περιθώρια στους αναγνώστες για περαιτέρω προβληματισμό. Με ποιον τρόπο όμως θα αναπτυχθούν καινοτόμα πρότυπα αναφοράς που θα επιφέρουν ραγδαίες βελτιώσεις στην απόδοση; Αρκεί μόνο ο εντοπισμός και η αναγνώριση μεταξύ των υπάρχοντων; Ή μήπως χρειάζεται μεγαλύτερη

ενεργητικότητα από την πλευρά των δρώντων; Μήπως δηλαδή χρειάζεται να αναπτυχθεί η ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να συνθέτουν την αξιολογική γνώση και να την ενσωματώσουν σε πρακτικές υποδειγματικές; Επομένως, τέτοιου είδους παραλείψεις μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση στους αναγνώστες, πενιχρή συμμετοχή στην εφαρμογή τέτοιων έργων, ελλείψεις στην ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς που θα προσφέρουν θεαματικές βελτιώσεις (leapfrog improvements) και εν τέλει μπορεί να μειώσουν την αξία της ΣΠ στην ΟΑ.

4.4.2 Η κρίση – σύγκρουση συμφερόντων

Προς το τέλος της φάσης που προηγείται της εμφάνισης της κρίσης αρχίζει να συντελείται μια αλλαγή στις σχέσεις μεταξύ της κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης, ή αλλιώς της διαχείρισης του δημοσίου τομέα. Μεταφράζοντας αυτήν την κατάσταση υπό όρους μορφογενετικής διαπιστώνουμε ότι οι σχέσεις που μέχρι πρότινος ήταν αναγκαίες και συμπληρωματικές, με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να επωφελούνται της αδράνειας, πλέον αρχίζουν να αλλάζουν. Οι κυβερνήσεις που ακολούθησαν κατά τη μνημονιακή περίοδο δεν είχαν άλλη επιλογή πέρα από τη σύγκρουση με το «κατεστημένο», καθώς η χώρα βρέθηκε σε δεινή οικονομική κατάσταση, με αδυναμία να χρηματοδοτήσει τη δραστηριότητά της με ίδιους πόρους. Ο εξωτερικός δανεισμός που ακολούθησε δεσμεύτηκε με μνημόνια συνεργασίας και ρηξικέλευθες αλλαγές, μεταξύ των οποίων ήταν και η βελτίωση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Έτσι, οι «σπατάλες» άρχισαν να ελέγχονται και επομένως να περιορίζονται, όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω.

4.4.3 Μορφογενετική προσέγγιση – T1: κοινωνικές συνθήκες (περιβάλλον / δομές)

Όποια κυβέρνηση ανέβαινε στην εξουσία όφειλε να έχει ένα πρόγραμμα που πολλές φορές μπορεί και να μη συμφωνούσε με τις βασικές αρχές του κόμματος, αλλά αντιπροσώπευε μια μετάβαση από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης σε πρακτικές που αντανάκλασαν νέες πολιτικές τις οποίες πρέσβευε ο πυρήνας της ΕΕ, αλλά και το παγκόσμιο στερέωμα, καθώς η χρηματοπιστωτική κρίση που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ το 2007 είχε διαχυθεί σε ολόκληρο τον πλανήτη. Μην ξεχνάμε άλλωστε ότι η Τρόικα είχε και διεθνή χαρακτηριστικά λόγω της συμμετοχής του ΔΝΤ. Από την άλλη πλευρά, το σύστημα της διαχείρισης της απόδοσης που χαρακτήριζε τον ελληνικό δημόσιο τομέα διακρινόταν για την αδράνειά του, καθώς προστάτευε τα συμφέροντα των υπαρχόντων θεσμών και έτσι αναπαραγόταν για πολλές δεκαετίες. Η σύγκρουση από τη μια πλευρά των μνημονιακών κυβερνήσεων με το παραδοσιακό σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, μέσω της υλοποίησης μεταρρυθμιστικών πολιτικών (όπως η ΣΠ), οδήγησε σε συγκρουόμενα συμφέροντα. Έτσι, η έως τότε διαχείριση έπρεπε να υπακούσει στις μνημονιακές κυβερνήσεις, οι οποίες είχαν μεν τη νομοθετική εξουσία να αλλάξουν τις υφιστάμενες δομές και την κουλτούρα πλην όμως αδυνατούσαν να κινητοποιήσουν τον μηχανισμό της δημόσιας διοίκησης προς αυτήν την κατεύθυνση. Έτσι, οι μνημονιακές κυβερνήσεις ζητούσαν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αλλά με τις παραδοσιακές δομές και την κουλτούρα ως προς τη διαχείριση της απόδοσης αυτό οδηγούσε σε σύγκρουση.

Παρουσιάζεται δηλαδή μια αλλαγή από το καθεστώς προστασίας στη διαχείριση του δημόσιου τομέα που ίσχυε μέχρι τότε. Οι σχέσεις μεταξύ των μνημονιακών κυβερνήσεων και του παραδοσιακού συστήματος διαχείρισης μπορεί να παρέμεναν αναγκαίες αλλά άρχισαν πια να γίνονται **ασύμβατες**. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την επιδιόρθωσή τους. Παρότι την περίοδο του 1ου μνημονίου δεν λαμβάνουν χώρα εξαιρετικού μεγέθους μεταρρυθμίσεις σύμφωνα με όσα αναφέρονται στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, εμφανίζονται ωστόσο στοιχεία συμβιβασμού κυρίως από τους φορείς της κεντρικής κυβέρνησης, όπως είναι τα υπουργεία, τα οποία αρχίζουν να εφαρμόζουν τις νέες πολιτικές. Βέβαια η «κατά περίπτωση» λογική της διόρθωσης δεν μπορούσε να επιφέρει σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα αλλαγές στην κουλτούρα του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Όμως, το πάγωμα των μισθών και οι περικοπές επιδομάτων των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και η ενίσχυση των δυνατοτήτων συνταξιοδότησης φαίνεται να παρέχουν

ένα υπόβαθρο αποδοχής των αλλαγών, στο πλαίσιο του οποίου οι «αντιρρήσεις» του παραδοσιακού συστήματος διαχείρισης της απόδοσης αρχίζουν να αίρονται σταδιακά. Έτσι, ενισχύονται οι προσπάθειες για χρησιμοποίηση εργαλείων διαχείρισης της απόδοσης και ανάπτυξης μεθόδων μέτρησής της, όπως και αναδιοργάνωσης της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Ωστόσο, τα τεκμήρια δείχνουν ότι οι πρώτες αυτές μεταρρυθμίσεις είχαν περισσότερο χαρακτήρα προετοιμασίας (εξαγγελίες αποκρατικοποιήσεων με την ίδρυση του Ταμείου Δημόσιας Περιουσίας, φορολογικών μέτρων κλπ) παρά ουσιαστική συμβολή στην απόδοση των οργανισμών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η οικονομία της Ελλάδας στα τέλη Αυγούστου του 2011 να βρίσκεται εκτός στόχων, με υστέρηση στα έσοδα και αύξηση των δαπανών, κάτι που οδήγησε στην εξαγγελία νέων μέτρων τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους και σε ένα δεύτερο μνημόνιο συνεργασίας. Στη συνέχεια θα δούμε πώς οι αλληλεπιδράσεις της δομής, της κουλτούρας και των ανθρώπων οδήγησαν σε αλλαγές στην «κατά περίπτωση» λογική, μέχρι να επιτευχθούν δομικές αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης.

4.5 Η αλληλεπίδραση της δομής και της κουλτούρας του συστήματος με τους δρώντες. Οι «κατά περίπτωση» λογικές της περιόδου μετά το 2011

Μέχρι τα τέλη του 1ου μνημονίου (αρχές του 2012) οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που αφορούν τη διαχείριση της απόδοσης είναι περιορισμένες, στηριζόμενες περισσότερο στη διακριτική ευχέρεια των οργανισμών παρά σε επιβαλλόμενες παρεμβάσεις από την κεντρική διοίκηση. Τόσο η νομοθεσία που αφορά τη στοχοθεσία και την εισαγωγή δεικτών απόδοσης όσο και τα εργαλεία ποιότητας, όπως το ΚΠΑ, αποδείχθηκαν χρήσιμα μεν αλλά περιορισμένης εφαρμοστικής ισχύος, καθώς δεν κατάφεραν να οδηγήσουν σε αξιοσημείωτες διαρθρωτικές και πολιτιστικές αλλαγές τους δημόσιους οργανισμούς. Ενώ παρουσιάστηκαν ως στρατηγικές για την αλλαγή στη διαχείριση της απόδοσης, η σχέση τους με την αύξηση της αποδοτικότητας δεν ήταν ξεκάθαρη από την κεντρική διοίκηση (κυβερνήσεις), αλλά δεν υπήρχαν και τεκμήρια που μπορούσαν να υποστηρίξουν αυτόν τον ισχυρισμό. Έτσι, το υπάρχον σύστημα διαχείρισης της απόδοσης υπολειπεται. Ωστόσο, με το 2ο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής αρχίζουν να διακρίνονται οι παράγοντες που καθοδήγησαν την εξέλιξη του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ και συγκεκριμένα της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφορών.

4.5.1 Μορφογενετική προσέγγιση – T2: κοινωνική αλληλεπίδραση

Το 2ο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής και οι αναθεωρήσεις του, αποτέλεσαν ένα σημαντικό σημείο στροφής στη διαχείριση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, κάτι που οδήγησε τις μεταρρυθμιστικές ενέργειες προς τον εξορθολογισμό του δημοσίου τομέα. Η πορεία μέχρι την ψήφιση του 2ου προγράμματος από την ελληνική βουλή συνοδεύτηκε από κοινωνικές αναταραχές (απεργιακές κινητοποιήσεις δημοσίων υπαλλήλων και μη, κίνημα «αγανακτισμένων»), από μια βαθύτερη ύφεση απ' ότι είχε προβληθεί (συνεχείς υποβαθμίσεις οίκων αξιολόγησης, κατακρήμνιση του γενικού δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών), από θέματα στη διοικητική ικανότητα του δημόσιου τομέα και από πολιτική αστάθεια και πολυήμερες συζητήσεις μεταξύ των αρχηγών των κομμάτων (2nd Adjustment Program, σελ. 1). Σίγουρα η πολιτική σε ευρωπαϊκό επίπεδο διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο για τη σύναψη της 2ης συμφωνίας, καθώς τα οικονομικά της χώρας μετά την 1η συμφωνία συνεχίζουν να βρίσκονται σε τραγική κατάσταση και η διαπραγματευτική ισχύς της κυβέρνησης συνεχώς να φθίνει. Έτσι, παρότι γίνονται διαπραγματεύσεις που δείχνουν να οδηγούν σε αμοιβαίους συμβιβασμούς, ξαφνικά στις 2/9/2011 το κλιμάκιο της Τρόικας αποχωρεί μετά τη διαφωνία με τον υπουργό οικονομικών όσον αφορά την κάλυψη της απόκλισης στα δημοσιονομικά (n.a., 2011). Οι διαφορές οδήγησαν σε πόλωση μεταξύ των συμφερόντων ΕΕ και Ελλάδας. Οι αναδυόμενες ιδιότητες της «κατά περίπτωση λογικής» αρχίζουν να οδηγούνται σε έναν πλουραλισμό στο πλαίσιο του οποίου η κυβέρνηση καλείται να επιλέξει είτε να τα-

χθεί με όσα επιτάσσει η ΕΕ και να ακολουθήσει τον μεταρρυθμιστικό δρόμο που προτείνει προκειμένου να συνεχιστεί η οικονομική στήριξη είτε να αντισταθεί σε αυτά και να επιτύχει καλύτερη συμφωνία. Αυτό οδηγεί σε μια «κατά περίπτωση λογική εξουδετέρωση του αντιπάλου» με στόχο να προστατευτούν τα τοπικά συμφέροντα. Όπως αναφέρεται και στην εισαγωγή του 2ου Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής «σε αρκετές περιπτώσεις υπήρξαν αμφιβολίες νομιμοποίησης περί της ιδιοκτησίας του προγράμματος από την ελληνική κυβέρνηση» (2nd Adjustment program, σελ. 1). Οι απόψεις δηλαδή βρίσκονται σε πόλωση και η 2η δανειακή σύμβαση γίνεται χωρίς τη συμμετοχή της Ελλάδας, αλλά προωθείται προς ψήφιση στη βουλή ως η μοναδικά εφικτή λύση.

4.5.2 Παρεμβάσεις με εστίαση στη διαχείριση της απόδοσης

Όπως αναφέρεται και ανωτέρω οι παρεμβάσεις που αφορούν τη διαχείριση της απόδοσης εντατικοποιούνται από το 2ο μνημόνιο και έπειτα υπό την απειλή της αναστολής της οικονομικής βοήθειας από τους εταίρους (ΕΕ και ΔΝΤ). Η εστίαση αρχίζει να αφορά τον βαθμό επίτευξης των ποσοτικών στόχων που ορίζονται, οι οποίοι θα περιορίσουν τη δημόσια σπατάλη, ενώ παράλληλα θα αυξήσουν τη φοροεισπρακτική ικανότητα. Επιπρόσθετα, μια δέσμη μεταρρυθμίσεων αφορά την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα για τον καλύτερο έλεγχο των δομών του, μέσα από την αξιολόγησή τους. Έτσι, η διαχείριση της απόδοσης εσωκλείει μεταρρυθμίσεις που επικεντρώνονται στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης αλλά και στα δημοσιονομικά, στην είσπραξη των φόρων, στο σύστημα υγείας και στην εκπαίδευση. Αυτές οι επιδράσεις θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στη δομική μορφογένεση του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Αναφορικά με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης μια σειρά ενεργειών που αφορούν κατά κύριο λόγο την αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου και των δεξιοτήτων του λαμβάνουν χώρα με το 2ο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής. Ξεκινάει η λειτουργία της Ενιαίας Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Συμβάσεων, η οποία κινείται προς την κατεύθυνση των κεντρικών και όχι των αποκεντρωμένων προμηθειών, προκειμένου να περιοριστούν οι σπατάλες. Εισάγεται ο κανόνας 1:5, σύμφωνα με τον οποίο για κάθε πέντε αποχωρήσεις γίνεται μία νέα πρόσληψη. Εφαρμόζονται προγράμματα «κινητικότητας» και «διαθεσιμότητας» που προσπαθούν να καταναείμουν με μεγαλύτερη ευελιξία το προσωπικό του δημοσίου τομέα ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν σε κάθε τομέα, καθώς και να περιορίσουν τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων κατά 150.000. Επιπρόσθετα, κλείνουν, συγχωνεύονται και αναδιοργανώνονται φορείς προς αυτήν την κατεύθυνση, ενώ γίνονται προσπάθειες για την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού. Προς το τέλος του προγράμματος, υιοθετείται ένα 2ετές σχέδιο δράσης για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και ολοκληρώνεται η νομοθεσία για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία θα τεθεί σε ισχύ το 2015. Στην 4η αναθεώρηση διατυπώνεται ότι «η μεταρρύθμιση επιτυγχάνει τους ποσοτικούς στόχους αν και με καθυστερήσεις και αρχίζει πλέον να εστιάζει σε ποιοτικά στοιχεία».

Αναφορικά με τη διαχείριση των δημοσίων εσόδων η υψηλή απόδοση αναμένεται να επιτευχθεί (βάσει του 2ου Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής) μέσω της βελτίωσης της φοροεισπρακτικής ικανότητας του δημοσίου τομέα και του αυστηρότερου ελέγχου των δαπανών. Σε αυτό συμβάλουν μια σειρά από ενέργειες που ακολουθούν την απόκλιση από τα ορόσημα που έχουν τεθεί. Έτσι, δίνεται μεγαλύτερη ανεξαρτησία στη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ), η οποία διαχειρίζεται την είσπραξη των φόρων, εισάγονται μέσα τεχνικής αποτίμησης των στόχων απόδοσης, τίθενται λειτουργικές προτεραιότητες (εναλλαγή θέσεων εργασίας, εξειδίκευση, συγχωνεύσεις) και απλοποιούνται οι διαδικασίες. Για παράδειγμα, ξεκινάει να λειτουργεί η Υπηρεσία Εσωτερικής Επανεξέτασης της φορολογικής διοίκησης, η οποία εξετάζει τις προσφυγές των φορολογουμένων προτού αυτές εξελιχθούν σε δικαστική διαμάχη, προκειμένου να διεκπεραιώνονται ταχύτερα οι φορολογικές υποθέσεις που εκκρεμούν. Επίσης, βελτιώνει τον ελεγκτικό μηχανισμό της, καθώς εισάγει τεχνικές εκτίμησης κινδύνου, δεν αναλώνεται σε υποχρεωτικούς ελέγχους χωρίς να υπάρχει υποψία φοροδιαφυγής και περιορίζει τις μη αναγκαίες απαιτήσεις για την εκκαθάριση των επιστροφών φόρου στους δικαιούχους. Όμως

η μάχη κατά της φοροδιαφυγής χρειάζεται μεγαλύτερη αποφασιστικότητα, καθώς μπορεί να υπάρξει νομοθετικό πλαίσιο αλλά χρειάζεται να εφαρμοστεί και να στελεχωθούν οι αντίστοιχοι φορείς (4η αναθεώρηση). Εξίσου σημαντικός όμως είναι και ο εξορθολογισμός των δαπανών του δημόσιου τομέα. Για να διευκολυνθεί, υπογράφονται μνημόνια συνεργασίας μεταξύ του Υπουργείου Οικονομικών και των υπόλοιπων υπουργείων τα οποία περιλαμβάνουν μηνιαία στοχοθεσία για τις δαπάνες αλλά και ένα σύστημα ελέγχου των αποκλίσεων από τους στόχους. Σε τοπικό επίπεδο οι ΟΤΑ ωθούνται στην προέγκριση των προϋπολογισμών τους με βάση τη ρεαλιστικότητά τους και στην υιοθέτηση διορθωτικών μηχανισμών σε περίπτωση απόκλισης από τους τιθέμενους μηνιαίους στόχους, προκειμένου να αποφευχθεί το πάγωμα της μεταφοράς πιστώσεων από τον κρατικό προϋπολογισμό, κάτι που ισχύει και για τις δημόσιες επιχειρήσεις. Η συνεισφορά της τεχνολογίας εδώ είναι σημαντική, καθώς υποβάλλονται πλέον ηλεκτρονικά τα χρηματοπιστωτικά δεδομένα και αναπτύσσεται ένα ηλεκτρονικό αρχείο καταγραφής των υποχρεώσεων προς τρίτους το οποίο έως την 4η αναθεώρηση του 2ου Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής καλύπτει το 93% των δημόσιων φορέων. Επίσης, αποκεντρώνεται ο καταμερισμός των πόρων σε περιφερειακό πλέον επίπεδο, αλλά αυτοί εξακολουθούν να παρακολουθούνται από τη Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων. Τέλος αλλάζει το νομοθετικό πλαίσιο για να περιοριστεί ο χρόνος πληρωμής των προμηθευτών.

Για την αύξηση της απόδοσης του συστήματος υγείας οι ενέργειες εστιάζουν κατά κύριο λόγο στον περιορισμό της σπατάλης στο σύστημα παροχής υπηρεσιών υγείας, θέτοντας όμως υπό αμφισβήτηση το αν διατηρείται η πρόσβαση όλων των πολιτών σε αυτό και βελτιώνεται η ποιότητα της παροχής (Kaltsouni et al., 2015). Τα μέτρα που εφαρμόζονται εστιάζουν σε δομικά και διοικητικά στοιχεία και αφορούν λιγότερο την κάλυψη των αναγκών που έχουν οι ασθενείς (Kaltsouni et al., 2015). Δημιουργείται ένας Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ), ο οποίος ενοποιεί όλα τα ταμεία και ενεργοποιεί ανταγωνιστικές συνθήκες στην αγορά, προκειμένου να ελέγξει τη σπατάλη που γίνεται ιδιαίτερα μετά τις μεταρρυθμίσεις στην τιμολόγηση των φαρμάκων, την ηλεκτρονική συνταγογράφηση, τη συνταγογράφηση με βάση την ενεργό ουσία και όχι τη μάρκα, τα γενόσημα υποκατάστατα φαρμάκων και το σύστημα επιστροφής χρηματικού ποσού στις φαρμακευτικές (clawback). Τα νοσοκομεία υφίστανται συγχωνεύσεις και κλείσιμο, με τον αριθμό τους να μειώνεται από 130 σε 84 και τις κλίνες να περιορίζονται κατά 11.000. Ο εξορθολογισμός συνεχίζεται με μείωση του αριθμού του διοικητικού και ιατρικού προσωπικού, καλύτερη κατανομή των ανθρώπινων πόρων και του εξοπλισμού μεταξύ των νοσοκομείων, τοποθέτηση εσωτερικών ελεγκτών, εισαγωγή συστήματος αναλυτικής λογιστικής και κεντρική προμήθεια ιατρικών μηχανημάτων και νοσοκομειακών ειδών.

Το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί ακόμα έναν τομέα της δημόσιας διοίκησης που υφίσταται αναδιοργάνωση για να παρουσιάσει καλύτερους δείκτες απόδοσης. Σε αυτήν την περίπτωση η εστίαση επικεντρώνεται τόσο στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης και των δομών της για τη βελτίωση της ποιότητάς τους όσο και σε περιστολή δαπανών των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι ν. 4009/2011 και 4076/2012 εισάγουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση μια διαχειριστική σκοπιά (μη ακαδημαϊκοί διαχειριστές), παρέχοντας μεγαλύτερη αυτονομία αλλά και διατυπώνοντας την ανάγκη συγχωνεύσεων και εξωστρέφειας (διεθνοποίηση των προγραμμάτων σπουδών). Παράλληλα, στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση γίνεται λόγος για την αναθεώρηση των προγραμμάτων σπουδών, την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και την επιμόρφωσή τους, καθώς και την αναβάθμιση των ολοήμερων σχολείων. Για τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση ιδρύεται ανεξάρτητη αρχή αξιολόγησης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ διαρθρώνεται η λειτουργία της ανεξάρτητης αρχής για τη διασφάλιση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΔΙΠ) που θεσμοθετήθηκε το 2006. Ιδιαίτερα το σύστημα της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υφίσταται ορθολογιστικές παρεμβάσεις με συγχωνεύσεις σχολικών μονάδων και μέτρα όπως π.χ. η αύξηση των μαθητών ανά τάξη και των ωρών διδασκαλίας ανά εβδομάδα και η νομοθεσία για τις υποχρεωτικές μεταφορές προσωπικού. Παράλληλα, μειώνονται τα λειτουργικά κόστη για τα σχολεία, συμπεριλαμβανομένων και των μειώσεων του εκπαιδευτικού προσωπικού και των αποδοχών του.

4.5.3 Συμπεράσματα – η επιταγή των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων του 2ου Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής

Σύμφωνα με τα ανωτέρω φαίνεται ότι το 2ο πρόγραμμα ενσωματώνει ξεκάθαρα την επιχειρηματική προσέγγιση στη διαχείριση της απόδοσης του δημόσιου τομέα. Στα περιεχόμενα της έκθεσης οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις περιέχουν τις ιδιωτικοποιήσεις, τη διαχείριση των εσόδων και τον έλεγχο των δαπανών, τις δημόσιες προμήθειες και τα κοινωνικά προγράμματα, την υγεία και το συνταξιοδοτικό. Ο εκμοντερνισμός αυτών των τομέων πραγματοποιείται στο πλαίσιο της κυρίαρχης πολιτικής της ΕΕ και του ΟΟΣΑ, ο οποίος κατόπιν της σχετικής τεχνικής αναφοράς για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση που κατάρτισε, πρότεινε ένα σύνολο λειτουργικών πολιτικών για να επιτευχθεί μια πιο εξορθολογιστική και αποτελεσματική παροχή δημοσίων υπηρεσιών (OECD, 2011). Ωστόσο, τα φλέγοντα θέματα του ελληνικού δημοσίου τομέα (όπως π.χ. η πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης) δεν αναδεικνύονται, και δεν παρατίθενται εναλλακτικές για τις πολιτικές που μπορούν να ακολουθηθούν, παρά μόνο υποδεικνύεται ένας **μοναδικός τρόπος** κατά τον οποίο μπορεί η ελληνική δημόσια διοίκηση να εκμοντερνιστεί. Έτσι, εκείνη την περίοδο η κυρίαρχη ιδεολογία των καλών πρακτικών είναι για παράδειγμα η ιδιωτικοποίηση και η διαχείριση του δημοσίου τομέα σύμφωνα με το παράδειγμα του ιδιωτικού, όπου οι πολίτες εξισώνονται με τους πελάτες και όχι με τους χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών. Επίσης, γίνεται λόγος για σύγκλιση με τις διεθνείς και ευρωπαϊκές καλές πρακτικές, χωρίς ωστόσο να απαιτείται κάποια συναίνεση από την ελληνική πλευρά ή τουλάχιστον συμμετοχή στην ανάπτυξη νέων πρακτικών, ούτε καν στην προσαρμογή αυτών, αφού υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι με διεθνή πείρα που μπορούν να τη μεταφέρουν στο ελληνικό πλαίσιο. Χρησιμοποιείται δηλαδή ένας επιβλητικός τόνος που παραπέμπει σε συμμόρφωση. Για παράδειγμα, στη σελίδα 34 της 2ης αναθεώρησης διατυπώνεται ότι: «είναι σημαντικό να γίνουν βήματα προς την ανάπτυξη πλατφόρμας ηλεκτρονικής προμήθειας, η οποία θα συμμορφώνεται με τις καλές πρακτικές...». Η διατύπωση αυτή υπονοεί ότι η εν λόγω μεταρρυθμιστική διαδικασία θα σώσει τη δημόσια διοίκηση, καθώς θα την αναδιαρθρώσει προς το καλύτερο, κάτι το οποίο συνάδει με τα παγκόσμια δεδομένα. Άρα ουσιαστικά γίνεται λόγος για οικουμενικότητα των καλών πρακτικών, κάτι όμως που αυτοαναίρεται από την ίδια την έννοια της καλής πρακτικής, καθώς οι καλές πρακτικές εξαρτώνται πάντοτε από το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζονται.

4.5.4 Μορφογενετική προσέγγιση – Τ3: κοινωνική αλληλεπίδραση (τέλος εφαρμογής)

Παρά την ύπαρξη του 1ου προγράμματος οικονομικής προσαρμογής, η εφαρμογή των μέτρων του 2ου προγράμματος δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι έγινε χωρίς αντιδράσεις ωστόσο αυτές άρχισαν να αίρονται σταδιακά. Στην 1η αναθεώρηση αναφορικά με τη διαχείριση των δημοσίων εσόδων διατυπώνεται ότι δεν έχουν επιτευχθεί τα ορόσημα των φορολογικών ελέγχων και δεν υπάρχει πρόοδος στην επανεκπαίδευση του προσωπικού και στον εκμοντερνισμό των διοικητικών δομών. Επίσης, αναφορικά με το σύστημα υγείας παρουσιάζονται καθυστερήσεις από τους γιατρούς αναφορικά με τη συνταγογράφηση βάσει ενεργού ουσίας, αλλά και καθυστερήσεις ένταξης των ταμείων στον ΕΟΠΥΥ λόγω άρνησης. Η 2η αναθεώρηση αναδεικνύει τις καθυστερήσεις των προγραμμάτων «κινητικότητας» και «διαθεσιμότητας» που αφορούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, στον τομέα της υγείας υστερεί η τιμολόγηση των γενόσημων κάτι που μειώνει τις δυνατότητες ανταγωνισμού, αλλά, παρότι αυξήθηκε η χρήση τους, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι προτιμώνται από τα νοσοκομεία. Η 3η αναθεώρηση υπογραμμίζει τον έντονο προβληματισμό όσον αφορά την πάταξη της διαφθοράς, καθώς παρατηρείται αργή συμμόρφωση και υποστελέχωση. Επίσης, υπάρχουν προβλήματα στην κινητικότητα λόγω συντονισμού των υπουργείων, ενώ στο σύστημα υγείας παρουσιάζεται ένας τεχνητός πληθωρισμός στη ζήτηση υπηρεσιών από ιδιωτικά νοσοκομεία και διαγνωστικά κέντρα, πιθανόν ως αντιστάθμισμα στις μειώσεις τιμών. Αυτές οι αντιδράσεις ωστόσο αρχίζουν να αίρονται με διάφορους διορθωτικούς μη-

χανισμούς που έλαβαν υποχρεωτικό χαρακτήρα (π.χ. μηχανισμός αποκλεισμού για τη συνταγογράφηση με βάση το όνομα του φαρμάκου κλπ). Έτσι, η «κατά περίπτωση λογική» που χρησιμοποιείται από τις κυβερνήσεις καλεί προς «επιδιόρθωση» τις μέχρι πρότινος βολικές συμφωνίες που είχαν αναπτυχθεί μεταξύ πολιτικής και διαχείρισης του δημοσίου τομέα. Έτσι, οι συμβιβασμοί που αρχικά έγιναν δεν είχαν αποδώσει σημαντικές μεταρρυθμίσεις, διαρθρωτικές και πολιτιστικές, αναφορικά με τη διαχείριση της απόδοσης. Έπειτα όμως από αυτήν την περίοδο συμβιβασμού ακολούθησε η «κατά περίπτωση λογική της εξάλειψης», όπου οι παγκόσμιες βέλτιστες πρακτικές χρειάστηκε να επιβληθούν στην ελληνική δημόσια διοίκηση για να μπορέσει αυτή να εκμοντερνιστεί.

Στο τέλος της εφαρμογής (Τ3) ο εκμοντερνισμός του δημοσίου τομέα έχει αρχίσει να πραγματοποιείται και ακολουθεί το 3ο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής. Αυτό το πρόγραμμα είχε ως στόχο να ολοκληρώσει τις αλλαγές του 2ου προγράμματος αναφορικά με την αύξηση της αποδοτικότητας στην παροχή δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών και να θίξει δύο χρονίζουσες παθογένειες της δομής της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η πρώτη αναφέρεται στην πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης και η δεύτερη στη διαφθορά. Όσον αφορά την πρώτη οι γενικοί γραμματείς των υπουργείων που μέχρι πρότινος αποτελούσαν μια πολιτική επιλογή, πλέον με τον ν. 4369/2016 αρχίζουν να λαμβάνουν τη θέση αυτήν κατόπιν μιας ανοιχτής διαδικασίας αξιολόγησης, ενώ δεν μπορούν να αντικατασταθούν ανάλογα με τη διακριτική ευχέρεια της πολιτικής ηγεσίας. Αναφορικά με τη διαφθορά έχει τροποποιηθεί το νομικό πλαίσιο χρηματοδότησης των πολιτικών κομμάτων (άρθρο 65 ν. 4509/2017) και έχει δημοσιευθεί εθνικό στρατηγικό σχέδιο κατά της διαφθοράς.

4.5.5 Ευρήματα της κριτικο-ερμηνευτικής ανάλυσης – εγχειρίδιο ΚΠΑ 2013 και εκθέσεις ΚΠΑ 2012-2019

Η γλώσσα που χρησιμοποιείται στην έκδοση του εγχειριδίου ΚΠΑ 2013 δεν διαφέρει σημαντικά από αυτήν του 2007 παρότι επικεντρώνεται περισσότερο σε μετρήσεις περιορίζοντας τα στοιχεία που αναδεικνύουν τις καλές πρακτικές. Αυτό θα μπορούσε να αποτελεί αποτέλεσμα της εφαρμογής του 2ου Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής και της έμφασης που δίνεται στη διαχείριση της απόδοσης μέσω της ανάδειξης των μετρήσεων και της προσαρμογής των πρακτικών αναφοράς. Αξίζει να τονιστεί ότι ενώ η έκδοση του 2006 έχει αναπτυχθεί από τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, που εστίαζε στη μέτρηση και στις καλύτερες πρακτικές, αυτή του 2013 αναπτύχθηκε από τη Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, η οποία έχει ως επιχειρησιακούς στόχους μεταξύ άλλων την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και δομών με στόχο την αναδιάρθρωσή τους. Επομένως, στη δεύτερη περίπτωση, υπό το πρίσμα των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων του 2ου προγράμματος, γίνεται επιτακτικότερη η ανάγκη για μετρήσεις ως μέσο για τη διαχείριση της απόδοσης. Για παράδειγμα, στο προοίμιο της έκδοσης του 2013 εισάγεται η ανάγκη απόδειξης της προστιθέμενης αξίας που παράγει ο δημόσιος τομέας, και επομένως έτσι υποδηλώνεται έμμεσα η επιτακτικότητα των μετρήσεων. Επίσης, αυτή η τάση εμφανίζεται στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αυτο-αξιολόγησης όπου πλέον τα τεκμήρια για μετρήσεις γίνονται πιο συγκεκριμένα. Για παράδειγμα, στο υπο-κριτήριο 7.1 της έκδοσης του 2006 ζητείται «η μέτρηση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού», ενώ στο αντίστοιχο υπο-κριτήριο της έκδοσης του 2013 ζητείται «η μέτρηση της αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση». Επιπρόσθετα, μεταξύ άλλων αναπτύσσεται εις βάθος και η έννοια της καινοτομίας στη νέα έκδοση και αναζητούνται αποδείξεις γι' αυτή. Για παράδειγμα, με το υπο-κριτήριο 5.1 οι μέτοχοι αξιολογούν την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης «να εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση». Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο ότι ενώ στην έκδοση του 2006 μνημονεύεται η συγκριτική μάθηση που συνδέεται με τις καλές πρακτικές και αφιερώνεται μια ολόκληρη ενότητα σε αυτήν, στην έκδοση του 2013 παραλείπεται αυτή η ενότητα, και η έννοια περιορίζεται μόνο στο Γλωσσάριο. Αντιθέτως, η έννοια των καλών πρακτικών εμπεριέχεται στις 9 αρχές της αριστείας, οι οποίες καθορίζουν και το πρότυπο μιας άριστης δημόσιας οργάνωσης. Επομένως, κατόπιν μέτρησης θα αποδειχθεί η απόκλιση από αυτό το «ιδανικό» και θα ακολουθήσουν διορθωτικές ενέργειες για να υπάρξει σύγκλιση με το πρότυπο. Αυτό

δεν αποκλείει ότι θα αναπτυχθούν πρακτικές αναφορές, αλλά δεν είναι ξεκάθαρο πώς θα μπορούσαν να λειτουργήσουν οι δημόσιοι οργανισμοί για να το επιτύχουν. Ουσιαστικά αυτές οι αρχές παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργεί ένας δημόσιος οργανισμός. Για παράδειγμα, «η οργάνωση επικεντρώνεται σε αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να είναι προς όφελος των ενδιαφερομένων» ή «οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να αναλάβουν το κομμάτι της κοινωνικής ευθύνης που τους αναλογεί». Έτσι, καθορίζονται τα κριτήρια των καλών πρακτικών και οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται εμμέσως να βρουν ή να αναπτύξουν πρακτικές αναφορές που να ανταποκρίνονται σε αυτά τα κριτήρια, χωρίς όμως να δίνεται κάποια έμφαση από το εγχειρίδιο σε αυτήν τη διαδικασία. Όμως, τουλάχιστον σε αυτό το κομμάτι, ενώ με τη συγκριτική μάθηση υπήρχε μια καθοδήγηση (κύκλος συγκριτικής μάθησης), τώρα καλούνται να αντεπεξέλθουν οι οργανισμοί στηριζόμενοι μόνο στις ιδέες για την αριστεία (κουλτούρα) και όχι σε κάποια διαδικασία (δομή). Άλλωστε ο κύκλος της αριστείας (σελ. 11) είναι άναρχος, δεν λογίζεται ως διαδικασία και δεν περιλαμβάνει συνδέσεις μεταξύ των αρχών. Έτσι, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι με την έκδοση του 2013 το ενδιαφέρον επικεντρώνεται περισσότερο στη σημαντικότητα της διαδικασίας μέτρησης (υπο-διαδικασία ανακάλυψης) με τη βοήθεια εστιασμένων ερωτήσεων για να αξιολογηθεί η απόκλιση από το πρότυπο και λιγότερο στην υπο-διαδικασία δημιουργίας καλών πρακτικών.

Αναφορικά με τις εφαρμογές των φορέων αρχίζει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη μέτρηση παρότι υπάρχουν και ορισμένες αναφορές για την καινοτομία και επομένως εμμέσως για την ανάπτυξη καλών πρακτικών. Το δείγμα που μελετήθηκε αφορά 2 πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες (B1, B2), 2 δήμους (Δ9, Δ10), 1 υπουργείο (Υ3) και 5 νοσοκομεία (N5, N6, N7, N8, N9). Οι περιπτώσεις B1 και B2 δεν παραθέτουν προτάσεις βελτίωσης. Ενδεικτικά στα μέτρα βελτίωσης των εκθέσεων ΚΠΑ αναδεικνύεται: «καθορισμός δεικτών που θα είναι προσαρμοσμένοι στις λειτουργίες του δήμου Δ9 για τη θέσπιση μέτρων παραγωγικότητας, την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης προσωπικού με μεθόδους της διοίκησης ανθρώπινων πόρων», «Εφαρμογή συγκριτικών επιδόσεων για την προώθηση της διοικητικής βελτίωσης» (Δ9), «Καθιέρωση δεικτών απόδοσης στις υπηρεσίες του Δήμου» (Δ10), «Συστηματική αξιολόγηση αποτελεσμάτων μέσα από τη διαδικασία της στοχοθεσίας και της αποτίμησης των στόχων» (N5), «χρήση πιστοποιημένων μεθόδων ολικής ποιότητας (ISO)» (N6), «Καθορισμός και αξιολόγηση δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας των εσωτερικών επιδόσεων του οργανισμού» (N7), «Δείκτες ικανοποίησης ασθενών/εξεταζόμενων» (N8), «να δοθεί έμφαση στη μέτρηση της διάστασης της ποιότητας, συμπεριλαμβάνοντας και την εργασιακή αποδοτικότητα» (N9), «αξιολόγηση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων με την ετήσια υποβολή εκθέσεων αξιολόγησης βάσει των δεικτών μέτρησης» (Υ3). Αναφορικά με τις καλές πρακτικές υπάρχουν περιπτώσεις που μνημονεύουν την καινοτομία. Για παράδειγμα: «υποστήριξη των υπαλλήλων να προτείνουν καινοτομίες και βελτιώσεις» (Δ9), «συγκριτική μάθηση από ομοειδείς οργανώσεις» (N5). Ωστόσο, ο τρόπος προσέγγισης συνάδει με διαδικασίες αναζήτησης καλών πρακτικών και προσαρμογής των καινοτομιών στο οργανωσιακό περιβάλλον, δηλαδή με συμμόρφωση στα διεθνή πρότυπα (N6, Υ3). Για παράδειγμα, ο φορέας N6 διατυπώνει στην έκθεσή του το εξής: «Οι ενέργειες για την υλοποίηση της παραπάνω στρατηγικής αφορούν καταρχάς την ευαισθητοποίηση, ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων του Νοσοκομείου σε συστήματα Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, τις προληπτικές δράσεις, την παρακολούθηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου των εφαρμοζόμενων συστημάτων που οφείλουν να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των Διεθνών Προτύπων...» και ο φορέας Υ3 προτείνει «εφαρμογή συστήματος εσωτερικής επιθεώρησης σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα». Επομένως, κατά κάποιο τρόπο περιθωριοποιείται η δημιουργική τάση του ελληνικού δημοσίου τομέα, ωσάν να μην έχει την ικανότητα για κάτι τέτοιο. Επίσης, βλέπουμε και μια γραμμικότητα στην επιτέλεση των διαδικασιών διαχείρισης της απόδοσης, καθώς παντού γίνεται λόγος για καταγραφή των διαδικασιών και μέτρηση αυτών (π.χ. «καταγραφή βασικών διαδικασιών και απεικόνισή τους σε διαγράμματα ροής» Δ10), αλλά και για συγκριτική αξιολόγηση των δεικτών με άλλους φορείς (π.χ. «συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με άλλες ομοειδείς οργανώσεις» N5). Έτσι, η συγκριτική μάθηση που αναφέρεται στις εκθέσεις συμπίπτει με την εξωστρέφεια και τη διερεύνηση νέων πρακτικών που εφαρμόζονται σε άλλους οργανισμούς, αναδεικνύοντας την πρόθεση να υιοθετηθούν ή να προσαρμοστούν αυτές στον φορέα υποδοχής, ως μάθηση από και όχι με τους άλλους. Δηλαδή, όχι ως ανάπτυξη κοινών δράσεων για τη δημιουργία καινοτόμων προτύπων για τον ελληνικό δημόσιο τομέα.

4.6 Τ4-Μορφογενετικά αποτελέσματα (μορφογένεση/μορφοστάση)

Φθάνοντας στην ολοκλήρωση της μορφογενετικής διαδικασίας, οι σχέσεις που έχουν διαμορφωθεί στο πλαίσιο των προηγούμενων δομικών και πολιτιστικών αλληλεπιδράσεων, οδηγούν είτε στον μετασχηματισμό της διαχείρισης της απόδοσης είτε στην αναπαραγωγή της. Στην περίπτωσή μας, η διαδικασία παράγει μορφογενετικά αποτελέσματα και δεν αναπαράγει τη μέχρι πρότινος κατάσταση που επικρατούσε, καθώς υπάρχουν αλλαγές, δομικές και κουλτούρας, που θα συζητηθούν κατωτέρω. Οι αλληλεπιδράσεις της δομής, της κουλτούρας και των δρώντων στα στάδια Τ2 και Τ3 οδήγησαν σε μια ρωγμή μεταξύ της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και του ετέρου συμβαλλόμενου (Τρόικα ή/και ελληνική κυβέρνηση). Οι εντάσεις μεταξύ των δρώντων (νέες κυβερνήσεις και νέα κλιμάκια Τρόικας) οδήγησαν σε αλλαγές της δράσης. Οι διαμεσολαβούσες επιδράσεις της δράσης περιγράφηκαν ανωτέρω και τώρα θα διατυπωθούν τα αποτελέσματα αυτά υπό όρους δομικών και πολιτιστικών αλλαγών, όπως επίσης και των αλλαγών στη δράση που επηρεάστηκε από άλλους παράγοντες και επηρέασε αυτές τις αλλαγές.

4.6.1 Δομικές αλλαγές στην ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς

Η αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα έλαβε χώρα με 3 Προγράμματα Οικονομικής Προσαρμογής και τα συνοδευτικά νομοθετήματα και τις κυβερνητικές πράξεις. Παρά τις αντιδράσεις που υπήρξαν στο μεσοδιάστημα και την πολιτική αστάθεια, αρκετές από τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ολοκληρώθηκαν έστω και με καθυστερήσεις (ενοποίηση ασφαλιστικών ταμείων, απολιτικοποίηση δημόσιας διοίκησης κλπ). Ιδιαίτερα το 2ο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής εισήγαγε αλλαγές που εστιάζουν στη διαχείριση της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης, όπως η μέτρηση, ο έλεγχος και η αξιολόγηση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και των οργανισμών. Τα προγράμματα αυτά κατά κάποιο τρόπο κατάφεραν να άρουν τους περιορισμούς της οικουμενικότητας των δράσεων, καθώς οι συμβαλλόμενοι εταίροι και τα τεχνικά κλιμάκιά τους εισήγαγαν στην ελληνική δημόσια διοίκηση τις διεθνώς αναγνωρισμένες καλές πρακτικές. Έτσι, κατά κάποιο τρόπο η Τρόικα ενισχύθηκε στο να κατευθύνει την ελληνική δημόσια διοίκηση στην ανάπτυξη στρατηγικής στοχοθεσίας, στη διαχείριση των πόρων της και στην αναδιοργάνωση των δομών και των λειτουργιών της. Δηλαδή πρόκειται για μια διαχειριστολογική (managerialist) προσέγγιση που εισάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές του Νέου Δημοσίου Μάντατζμεντ για τον εκμοντερνισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω το κράτος συνεχίζει να διατηρεί τον ρόλο του σύμφωνα με το νέο-βεμπεριανό μοντέλο.

Όμως, αυτό που είναι σημαντικό στην τρέχουσα ανάλυση είναι ο εντοπισμός των μηχανισμών εκείνων (γενεσιουργοί μηχανισμοί) της δομής που συνέβαλαν στη διάκριση της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς με την υπο-διαδικασία διερεύνησής τους. Τα αποτελέσματα αυτών των μεταρρυθμίσεων για το ερευνητικό μας πεδίο, θα μπορούσαν να εξειδικευτούν **στον ρόλο, στις πρακτικές, στους πόρους και στις διεργασίες** του τμήματος «Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών», όπως μετεξελίχθηκε από το τμήμα «Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών» του Υπουργείου Εσωτερικών που θεσμοθετήθηκε με τον ν. 3230/2004 και το οποίο είναι το καθ' ύλη αρμόδιο κεντρικό τμήμα για την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα μέσα από τεκμηριωμένες διαδικασίες. Όπως θα δούμε, από τα τέλη του 2019 κι έπειτα ξεκίνησαν να υπάρχουν τεκμήρια που υποστηρίζουν την υπο-διαδικασία δημιουργίας πρακτικών αναφοράς και την καταχώρισή τους στο αποθετήριο καινοτομιών.

Συγκεκριμένα, στην ιστοσελίδα του τμήματος Καινοτομίας του Υπουργείου Εσωτερικών διατυπώνεται ότι ο ρόλος του είναι να «σχεδιάζει την πολιτική καινοτομίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση και [να] υποστηρίζει τις δημόσιες οργανώσεις για την ανάπτυξη ικανότητας καινοτομίας και διοικητικού μετασχηματισμού τους». Οι πρακτικές που ακολουθεί το τμήμα για να επιτελέσει τον ρόλο του είναι η προώθηση της κουλτούρας καινοτομίας, ο εντοπισμός τάσεων και η ανάπτυξη νέων εργαλείων και μεθόδων. Αξίζει να τονιστεί ότι από τη διατύπωση του ρόλου εξάγεται ο προσανατολισμός στην υπο-διαδικασία διερεύνησης των πρακτικών αναφοράς (εντοπισμός τάσεων), αλλά και στην υπο-διαδικασία δημιουργίας τους (ανάπτυξη νέων εργαλείων και μεθόδων). Επίσης, η εστίαση είναι μεν στην ανάπτυξη της ικανότητας καινοτομίας των

δημοσίων υπαλλήλων, κάτι που υποδηλώνει μεθοδολογικό ατομισμό, αλλά συμπληρώνεται από στοιχεία συλλογικότητας που αναδεικνύονται με τη δράση «Μαζί Καινοτομούμε», η οποία στοχεύει στην επίλυση προκλήσεων μέσα από τη συλλογική νοημοσύνη. Αυτή η θεώρηση στηρίζεται στη διακήρυξη καινοτομίας στον δημόσιο τομέα του ΟΟΣΑ και συγκεκριμενοποιείται με τον οδηγό εφαρμογής της που αναπτύχθηκε από το Τμήμα Καινοτομίας με σκοπό να βοηθήσει με πρακτικές συμβουλές και ιδέες τους οργανισμούς να αναπτύξουν την καινοτομία τους. Οι κύριοι άξονες του οδηγού επικεντρώνονται στο περιβάλλον (καλλιέργεια), στο άτομο (ανάπτυξη της ικανότητας για καινοτομία), στην εξωστρέφεια (δημιουργία και συμμετοχή σε δίκτυα ανταλλαγής γνώσης) και στις διεργασίες για την καινοτομία (εξερεύνηση καινοτόμων ιδεών, εφαρμογή, αξιολόγηση, διαμοίραση και μάθηση). Επομένως, βλέπουμε την ενίσχυση τόσο της δομής όσο και της δράσης και των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους.

Το ανωτέρω σύστημα που δημιουργήθηκε από τα τέλη του 2019 για την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς διαφέρει από αυτό (προ του 2019) που εξισώνει τη διαδικασία ανάπτυξης με την υπο-διαδικασία της ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς. Η εξίσωση αυτή που ίσχυε από το 2004 έρχεται σε αντίφαση με τον κεντρικό ρόλο ενός Τμήματος Καινοτομίας, που είναι αυτή καθ' αυτή η καινοτομία στον δημόσιο τομέα, «μια νέα ή σημαντικά τροποποιημένη διαδικασία ή προσέγγιση που είναι καινοφανής, έχει εφαρμοστεί υπό κάποια μορφή και έχει ως στόχο την επίτευξη αξιοσημείωτου δημοσίου οφέλους επιτυγχάνοντας αυξημένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ικανοποίηση των χρηστών» (Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, 2020). Οι δομές (Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών) που προϋπήρχαν για την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς κατά τη διάρκεια των μεταρρυθμίσεων επικεντρώνονταν μεταξύ άλλων στην παρακολούθηση της εξέλιξης και την επεξεργασία των καλύτερων πρακτικών, στον εντοπισμό των καλύτερων πρακτικών και στην εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες και την παρακολούθηση της εφαρμογής τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. Επομένως, μέσα σε αυτό το πλαίσιο εφαρμόστηκε και η Συγκριτική Προτυποποίηση πρακτικών αναφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα με τη χρήση διαφόρων μοντέλων, όπως το ΚΠΑ. Δηλαδή η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς προβάλλεται ως μια διαδικασία (την αναζήτηση), ωσάν οι οργανισμοί να μην είναι ικανοί να αναπτύξουν τις δικές τους πρακτικές αναφοράς. Άρα συμπεραίνουμε ότι ο στόχος δεν εστιάζει στη βελτίωση εκείνη την περίοδο (πριν από τα τέλη του 2019) αλλά στη διαχείριση των πρακτικών αναφοράς και στη σύγκλισή τους με τις αποδεδειγμένες πρακτικές αναφοράς, αφαιρούμενης οποιασδήποτε τάσης τοπικότητας αυτών.

4.6.2 Αλλαγές στην κουλτούρα της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς

Την περίοδο πριν από τις μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις, η ελληνική δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία ακολουθούσε την αναπαραγωγή φορμαλιστικών διαδικασιών χωρίς να υπάρχει ευελιξία στην αποδοτικότερη διαχείριση της απόδοσης με την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς τουλάχιστον σε τυπικό επίπεδο. Έτσι, τα ορόσημα εξισώνονταν με τα πρότυπα που έπρεπε να τηρηθούν, όπως όριζε η νομοθεσία, για να διασφαλιστεί η ποιότητα κυρίως των παρεχόμενων προϊόντων αλλά και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Με αυτόν τον τρόπο, όπως γίνεται αντιληπτό, η διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς περιορίζεται στην υιοθέτηση και προσαρμογή των προτύπων στον οργανισμό. Δηλαδή η κουλτούρα που καλλιεργείται καλεί τον παθητικό δρώντα να επιλέξει μέσα από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο επιλογών που ταιριάζουν στην περίπτωση του, να αναγνωρίσει τα υπάρχοντα πρότυπα και να κάνει ορθολογικούς υπολογισμούς για να τα εφαρμόσει και να ελέγξει την απόδοσή του.

Επιπρόσθετα, η πολιτικοποίηση του δημοσίου τομέα ανέπτυξε πολιτικές με κατά περίπτωση λογικές που εξυπηρετούσαν τα συμφέροντα των αλληλο-εξυπηρετούμενων δρώντων (πολιτικών και δημοσίων υπαλλήλων). Οι πρώτες ενέργειες εκμοντερνισμού με τον ν. 3240/2004 αλλά και το 1ο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής, καθώς και τα εργαλεία απόδοσης που εισήχθησαν στον δημόσιο τομέα (π.χ. στοχοθεσία, ΚΠΑ) δεν εφαρμόστηκαν όπως αναμενόταν λόγω και της απουσίας πρόθεσης για τη μάθηση της διαδικασίας της ΣΠ που υπήρχε στον δημόσιο τομέα. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα έλλειμμα στην επιμόρφωση επί των θεμάτων τόσο της ανάπτυξης όσο και της διαχείρισης της ΣΠ, καθώς και της συνοχής των ενεργειών που απαιτούνταν να εφαρμοστούν για να μετασχηματιστεί η απόδοση του ορ-

γανισμού. Όπως είδαμε, οι πρώτες εφαρμογές του ΚΠΑ είναι περιορισμένες και εστιάζουν περισσότερο στην ιδέα της ανακάλυψης των ήδη επιτυχημένων πρακτικών αναφοράς, προκειμένου να τις προσαρμόσουν στον οργανισμό τους. Δηλαδή η προσέγγιση για τις πρακτικές και τις διεργασίες που χρειάζεται να γίνουν στηρίζεται στη μάθηση από τους άλλους. Πρόκειται δηλαδή για μια μιμητική διεργασία στο πλαίσιο της οποίας οι συμμετέχοντες σε τέτοια έργα γίνονται αντιληπτοί ως παθητικοί δρώντες που φτάνουν μέχρι την απόκτηση της προϋπάρχουσας βάσης γεγονότων. Άλλωστε, αυτή η κουλτούρα προωθείται και από την κεντρική δομή εκείνης της περιόδου (Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών – Υπουργείο Εσωτερικών). Εξάιρεση αποτελεί η εφαρμογή της Π1, η οποία εμπεριέχει την κουλτούρα «πειραματισμού» με νέες ιδέες. Για παράδειγμα, προτείνεται ως μέτρο βελτίωσης η συγκριτική μάθηση (κριτήριο 4), αλλά στο κριτήριο 9 προστίθεται και η δυνατότητα «εμπλουτισμού των καλών πρακτικών με τυχόν προτάσεις». Έτσι, στη φιλοσοφία της Π1 αναφορικά με την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς διακρίνεται και η τάση για δημιουργία νέων.

Οι μεταρρυθμιστικές αλλαγές (μετά το 2ο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής) διαμόρφωσαν τις νέες ιδέες στην κουλτούρα διαχείρισης της απόδοσης και στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Το 2ο πακέτο μέτρων θα εισάγει όπως είδαμε ανωτέρω τις ιδέες του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, οι οποίες πρεσβεύουν τη βελτίωση της απόδοσης μέσα από συγκριτικές μετρήσεις και έλεγχο. Οι μεταρρυθμίσεις του 2ου προγράμματος κατάφεραν να άρουν τους περιορισμούς στην εφαρμογή καλών πρακτικών (ευρωπαϊκού και παγκόσμιου επιπέδου) για τη διαχείριση της απόδοσης. Η εφαρμογή των ευρωπαϊκών και διεθνών πρακτικών ενισχύθηκε από ένα πλαίσιο που τοποθετεί τις ενέργειες του ελληνικού δημοσίου τομέα σε ένα οικουμενικό περιβάλλον, στο πλαίσιο του οποίου μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστικός και να βελτιώσει τη δημοσιονομική κατάστασή του, προκειμένου να μπορεί να αντλεί διεθνή χρηματοδότηση. Έτσι, οι δημόσιοι φορείς άρχισαν να αναπτύσσουν στρατηγικό προγραμματισμό, με στόχους που χρειάζεται να επιτευχθούν, κατανομή των πόρων για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, δείκτες μέτρησης της επίτευξης των στόχων, σχέδια δράσης και αναθεωρήσεις σε περίπτωση απόκλισης από τους στόχους και τέλος ανάπτυξη πρότυπων τρόπων δράσης (πρότυπες διαδικασίες), οι οποίοι θα επαναξιολογούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης. Αυτές οι **νέες ιδέες** για τους ρόλους, τους πόρους, τις πρακτικές και τις διεργασίες που διατυπώθηκαν άλλαξαν την κουλτούρα του παλαιού συστήματος προς μια κατεύθυνση τεκμηρίωσης και μέτρησης, προκειμένου να μπορεί να αποδειχθεί η βελτίωση της απόδοσης. Λόγω του υψηλού κινδύνου αδυναμίας πληρωμών του κράτους, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο χρόνος αποτέλεσε έναν μηχανισμό πίεσης που ανέστειλε οποιοσδήποτε διαδικασίες πειραματισμού. Έτσι, σε μια τέτοια περίοδο οι ιδέες που προτείνονται χρειάζεται να είναι αποδεδειγμένης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Επομένως, αυτό που προέχει είναι η προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον (στην ελληνική δημόσια διοίκηση). Επομένως, η κυρίαρχη ιδεολογία της περιόδου είναι η εξίσωση/ευθυγράμμιση της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς με την υπο-διαδικασία ανακάλυψής τους.

4.6.3 Αλλαγές στη δράση της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς

Η ανάδυση της νέας δράσης στη διαχείριση της απόδοσης του δημοσίου τομέα, η οποία λαμβάνει αυξημένες εξουσίες για να ενεργήσει σε αυτόν τον τομέα, είναι το αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των σταδίων T2 και T3. Οι ενέργειες των δρώντων για την επίτευξη ραγδαίων βελτιώσεων στην απόδοση μέσω της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς τα έτη πριν από τις μεταρρυθμίσεις είναι πενιχρές. Έτσι, οι μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις και η επικουρία των τεχνικών κλιμακίων διεθνούς επιπέδου (ομάδα δράσης για την Ελλάδα που συντονίζει την τεχνική βοήθεια) ουσιαστικά εκθέτουν την ανικανότητα των δρώντων σε τοπικό επίπεδο να αντεπεξέλθουν σε καταστάσεις εκμοντερνισμού της δημόσιας διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο νομιμοποιείται η εξωτερική παρέμβαση των τεχνικών κλιμακίων επί του ελέγχου των μεταρρυθμιστικών ιδεών έναντι άλλων εναλλακτικών. Έτσι, ενώ υποτίθεται ότι υπάρχει ένας συνδυασμός δρώντων, ουσιαστικά προκρίνεται το εξωτερικό τεχνικό κλιμάκιο βοήθειας χωρίς να συμμετέχουν σε αυτό εν ενεργεία στελέχη του ελληνικού δημοσίου τομέα. Αυτό οδηγεί σε μια διάσταση των πρακτικών αναφο-

ράς, τοπικού και διεθνούς/ευρωπαϊκού επιπέδου, το οποίο διακρίνεται στους στόχους αναφορικά με την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς. Για παράδειγμα, οι ιδιωτικοποιήσεις που αποτελούν μια κυρίαρχη καλή πρακτική προτάσσονται έναντι ενός διαφορετικού μοντέλου καλής πρακτικής που αφορά την εξυγίανση των υπηρεσιών που παράγει ο δημόσιος τομέας. Η κατεύθυνση δηλαδή είναι να παγιωθούν οι αλλαγές που προκρίνει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ σε διεθνές επίπεδο, διατηρώντας όμως τον έλεγχο σε κεντρικό επίπεδο (κυβέρνηση). Τέτοιες ενέργειες στηρίζονται στη νομιμοποίηση των συλλογικών δρώντων (εξωτερικό κλιμάκιο των ειδικών) και όχι σε διεργασίες εφαρμογής πολιτικής με βάση τα τεκμήρια που έχουν συλλεχθεί από την Ελλάδα.

4.7 Συμπεράσματα ανάλυσης περιεχομένου – παράγοντες που επηρέασαν την εξέλιξη της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η παρούσα ενότητα έχει ως στόχο να αναδείξει τους παράγοντες που συνέβαλαν στην εξέλιξη του συστήματος διαχείρισης της Συγκριτικής Προτυποποίησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα της ανάλυσης δείχνουν ότι οι ακόλουθοι συγκυριακοί μηχανισμοί τέθηκαν σε ισχύ κατά τη διάρκεια των δι-αρθρωτικών μεταρρυθμίσεων: μηχανισμοί **οικονομικής απειλής, συμμόρφωσης με τα διεθνή πρότυπα, αποδοτικότητας, τεκμηρίωσης μέσω μέτρησης, θεσμοθέτησης αναγνωρισμένων βέλτιστων πρακτικών**. Επίσης, διακρίνεται και ένας **μηχανισμός νομιμοποίησης** που ενεργοποιήθηκε κατά τη σύλληψη των μεταρρυθμιστικών δράσεων και την ανάπτυξη των ανάλογων νομοθετημάτων για την εφαρμογή των αλλαγών. Αυτοί οι μηχανισμοί συνεισφέρουν στο να κατανοήσουμε γιατί εξελίχθηκε με συγκεκριμένο τρόπο η διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αρχικά, το πρώτο θέμα που αναδεικνύεται είναι η προσέγγιση της έννοιας της πρακτικής αναφοράς πριν και κατά την περίοδο των μεταρρυθμίσεων, οπότε και χρησιμοποιείται μια θετικιστική οντολογία γι' αυτές. Δηλαδή οι πρακτικές αναφοράς βρίσκονται κάπου εκεί έξω και χρειάζεται να τις ανακαλύψουμε και να τις προσαρμόσουμε στον οργανισμό μας. Μετά το τέλος των Προγραμμάτων Οικονομικής Προσαρμογής, η οντολογία της πρακτικής αναφοράς κινείται προς μια πιο κονστρουκτιβιστική οπτική, καθώς ο ιστότοπος του Τμήματος Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών (www.innovation.gov.gr) προτείνει τρόπους για να τις αναπτύξει ένας οργανισμός (οδηγός ανάπτυξης καινοτομίας) μέσω των δρώντων που τις διαπραγματεύονται. Επιπρόσθετα, οι παράγοντες που θα κρίνουν την επιτυχία της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς τόσο πριν (εγχειρίδιο εφαρμογής ΚΠΑ) όσο και κατά τη διάρκεια (εκθέσεις εφαρμογής ΚΠΑ) αλλά και μετά (οδηγός ανάπτυξης καινοτομίας που αναδεικνύει την ανάπτυξη της ικανότητας για καινοτομία στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα) φαίνεται να είναι μόνο οι άνθρωποι που εμπλέκονται. Όμως, η ανάλυση έδειξε ότι στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς δεν εμπλέκονται μόνο όσοι την εφαρμόζουν, αλλά υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ της κουλτούρας, των δομών και των δρώντων. Έτσι, εάν η κυρίαρχη ρητορική εξισώνει τη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς με την υπο-διαδικασία αναζήτησης, είναι επόμενο όσοι εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη διαδικασία στον οργανισμό τους για να παράγουν πρακτικές αναφοράς να φτάσουν μέχρι το σημείο της υιοθέτησης ή της προσαρμογής των αναγνωρισμένων πρακτικών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, εάν υπάρχουν δομές, όπως ο ρόλος του Τμήματος Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών που θεσμοθετήθηκε με τον ν. 3230/2004, που προκρίνουν τέτοιες πρακτικές και διεργασίες, περιορίζεται η διαδικασία ανάπτυξης στον «εντοπισμό των καλύτερων πρακτικών και στην εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες». Επομένως, δεν μπορεί να ευθύνονται μόνο όσοι εφαρμόζουν τη διαδικασία ανάπτυξης για τον τρόπο εφαρμογής της.

Οι ερευνητικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν είχαν ως στόχο να αναδείξουν τις δομές και τους μηχανισμούς εκείνους που ενεργοποιήθηκαν στον ελληνικό δημόσιο τομέα και επηρέασαν την εξέλιξη της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς και κατά συνέπεια την εξέλιξη της Συγκριτικής Προτυποποίησης, προκειμένου να εξηγήσουν τη μεσολάβησή της στην οργανωσιακή απόδοση. Η κριτική ερμηνευτική ανάλυση παρέθεσε νοήματα της κυρίαρχης ιδεολογίας στη διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς. Σύμφωνα με αυτήν την ιδεολογία, οι προσαρμοσμένες στο ελληνικό πλαίσιο πρακτικές αναφοράς αποτελούν μια επιτυχή παρέμβαση και έτσι εξισώνουν τη διαδικασία ανάπτυξης των

πρακτικών αναφοράς με την υπο-διαδικασία ανακάλυψης. Ωστόσο, η υπο-διαδικασία ανακάλυψης δεν αναγνωρίζει αποτελέσματα που επήλθαν στην οργανωσιακή απόδοση πέρα από τη μετρήσιμη επίδραση ορισμένων μεγεθών της ΟΑ (π.χ. οικονομική αποδοτικότητα). Έτσι, μπορεί να αναπαράγει και να προσαρμόσει μόνο αναγνωρισμένες πρακτικές αναφοράς. Όμως η απόδοση ενός δημόσιου οργανισμού έχει και διαστάσεις πολιτικές (δομές για λήψη αποφάσεων) και πολιτιστικές (κουλτούρα σχετικά με το καλό, το σωστό και το δίκαιο), οι οποίες δύναται να συντεθούν και να ενσωματωθούν στις πρακτικές αναφοράς με μη μετρήσιμο τρόπο (ποιοτικά κριτήρια). Σε μεγαλύτερο βαθμό το μορφογενετικό πλαίσιο επιχείρησε να διαχωρίσει εννοιολογικά τις δομές, την κουλτούρα και τους δρώντες, προκειμένου να διερευνηθούν οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις και τα αποτελέσματα αυτών, και να εξηγηθεί το πώς η δράση σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον περιορίζεται αναγκαστικά από πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις που επιδρούν στη διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς. Ωστόσο, δεν θα μπορούσε να υιοθετηθεί μια θεσμική προσέγγιση όπως η επίδραση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, καθώς δεν μπορεί να εξηγήσει τη διεργασία της αλλαγής, αφού απουσιάζουν από αυτήν οι δρώντες. Αντιθέτως, η προσέγγιση που ακολουθήθηκε ανέδειξε τις επιδράσεις των συμπληρωματικοτήτων και των ασυμφωνιών του συστήματος στους benchmarks. Ενός συστήματος, στο οποίο οι δρώντες συνεισέφεραν με τις ιδέες τους αλλά και περιορίστηκαν από τις διάφορες καταστάσεις. Επιπρόσθετα, οι κατά περίπτωση λογικές που επικρατούσαν πριν από τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και άλλαξαν κατά την περίοδο των τελευταίων ετών οδήγησαν σε αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης της ΣΠ.

4.8 Συμπέρασμα συμβατικής εφαρμογής της ΣΠ

Η Συγκριτική Προτυποποίηση στην ελληνική δημόσια διοίκηση συνήθως ελκύει οργανισμούς οι οποίοι ενδιαφέρονται να κοιτάξουν τις καλές πρακτικές άλλων οργανισμών, να αξιολογήσουν τις δικές τους λειτουργίες και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η συμβατική εφαρμογή της ΣΠ με τον τρόπο που γίνεται κατανοητή στον ελληνικό δημόσιο τομέα εξισώνεται με τη μέτρηση και τη συγκριτική αξιολόγηση δεικτών και καλών πρακτικών. Έτσι, μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του οργανισμού σε σχέση με προηγούμενες περιόδους ή με άλλους οργανισμούς. Συνήθως χρησιμοποιούνται χρηματοοικονομικοί δείκτες που απορρέουν από τον προϋπολογισμό και αφορούν τα έξοδα και τη χρήση των πόρων (Sotirakou & Zeprou, 2006). Υπάρχουν όμως και παραδείγματα εφαρμογής (π.χ. περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας) τα οποία προσθέτουν πέραν των ποσοτικών κριτηρίων και ποιοτικά κριτήρια (π.χ. δομές υποστήριξης τεχνολογικής ανάπτυξης, δομές υποστήριξης καινοτομίας κλπ) για να κατατάξουν τις καλές πρακτικές, αλλά και να δημιουργήσουν νέες. Παρότι οι προσεγγίσεις αυτές είναι επιτυχημένες, δεν μπορεί ωστόσο να αποδοθεί στη χρήση της ΣΠ η βελτίωση της ΟΑ. Μέχρι τη συγγραφή της παρούσας μελέτης δεν έχουν υπάρξει μελέτες για τη διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς, που βρίσκεται και στον πυρήνα της ΣΠ, οι οποίες να υπογραμμίζουν τη διαμεσολάβησή της στην αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης. Έτσι, δεν είναι δυνατόν να αποδοθεί αιτιώδης σχέση μεταξύ της ΣΠ και των αποτελεσμάτων που αυτή επιφέρει στην οργανωσιακή απόδοση, καθώς η διαδικασία στην Ελλάδα κατά κύριο σταματάει στην αξιολόγηση. Δηλαδή, εφόσον δεν έχει γίνει τυπική διερεύνηση, αναγνώριση των καλών πρακτικών και ρητή σύνθεση της αξιολογικής γνώσης, ενσωμάτωσή της σε πρακτικές αναφοράς (διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς) και μέτρηση των αποτελεσμάτων στην ΟΑ, δεν μπορούν να αναγνωριστούν αποτελέσματα από την εφαρμογή των διαφόρων έργων ΣΠ. Επομένως, είναι δύσκολο να εξηγηθεί γιατί, πού και πώς το σύστημα της ΣΠ μπορεί να έχει επηρεάσει τη δημιουργία αποτελεσμάτων οργανωσιακής απόδοσης, κάτι που δικαιολογεί και την επαναπροσέγγιση της ΣΠ υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού.

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφαλαίο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της εφαρμογής του επεξηγηματικού ερευνητικού πλαισίου των Danermark et al. (2002), το οποίο επικουρεί τη διαδικασία διερεύνησης του πώς διαφορετικοί μηχανισμοί μπορούν να συνεισφέρουν σε συγκεκριμένα γεγονότα και διεργασίες της ΣΠ. Τα δεδομένα που θα αναλυθούν σε αυτήν την ενότητα αφορούν τις συνεντεύξεις των εμπλεκόμενων με τη δραστηριότητα της ΣΠ. Το επεξηγηματικό ερευνητικό πλαίσιο αποτελεί έναν οδηγό για τη μετάβαση από τη συγκεκριμένη καθημερινότητα της διεργασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στην αφηρημένη γνώση σχετικά με αυτήν, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι ακολουθείται μια μονόδρομη διαδοχή των σταδίων. Αντιθέτως, ακολουθείται η κυκλική εναλλαγή μεταξύ αυτών, όταν αναδύονται νέα θέματα.

Η διεργασία ξεκινά με την περιγραφή της συγκεκριμένης κατάστασης του ερευνητικού θέματος. Έπειτα προχωρά στην επαναπεριγραφή του με την ανάδυση των νέων στοιχείων που θα μελετηθούν στο νέο πλαίσιο ιδεών, για να επιστρέψει η έρευνα σε συγκεκριμένες αναδιαμορφώσεις. Για παράδειγμα, στην περίπτωση εφαρμογής του ΚΠΑ η διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς (τυπική και άτυπη) απαιτεί οι εμπλεκόμενοι να ακολουθήσουν τα βήματα αυτοαξιολόγησης του ΚΠΑ και να παράγουν μια έκθεση των μέτρων βελτίωσης. Αυτή η έκθεση περιέχει το νόημα που αφορά τη θεωρητικά αφηρημένη διεργασία της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς. Οι εμπλεκόμενοι που διαθέτουν περιορισμένη πείρα στην ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς βελτίωσαν την κατανόησή τους για την απόδοση του οργανισμού τους χωρίς να στηρίζονται αποκλειστικά σε μετρήσιμα δεδομένα. Η επιτυχής ολοκλήρωση του ΚΠΑ βοήθησε ώστε η εννοιολογική διεργασία της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς να εφαρμοστεί και να δημιουργήσει απτά, έστω και μη μετρήσιμα, αποτελέσματα στην οργανωσιακή απόδοση. Έτσι, αυτή η προσέγγιση έδωσε τη δυνατότητα για ενδελεχή εξέταση του πώς ανταποκρίνονται οι εμπλεκόμενοι (benchmarks) στη διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τους δομικούς και πολιτιστικούς περιορισμούς που διευκολύνουν και περιορίζουν τη δράση των εμπλεκόμενων.

5.2 Στάδιο 1 – Περιγραφή

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τις ερμηνείες και τις αντιλήψεις των δρώντων που εμπλέκονται σε έργα ΣΠ. Επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα στοιχεία της αλλαγής της ΟΑ μέσω των εφαρμογών της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς, δηλαδή περιγράφει το πώς η ΣΠ μπορεί να επηρεάσει την ΟΑ, κάτι που παραλείπει η συμβατική προσέγγιση της ΣΠ, καθώς αποκλείει την ύπαρξη αποτελεσμάτων, εάν αυτά δεν έχουν μετρηθεί. Σε αυτή συμμετέχουν ενεργά οι benchmarks και η πείρα τους αποτελεί συστατικό στοιχείο του πραγματικού γεγονότος που λαμβάνει χώρα. Το στάδιο αυτό συμπληρώνει και προεκτείνει

το πλαίσιο της εφαρμογής που προτείνεται από το ΕΙΡΑ και το Υπουργείο Εσωτερικών. Εφαρμόστηκε η προσέγγιση της ανοιχτής κωδικοποίησης (κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία) και εντοπίστηκαν 2058 κωδικοποιημένες αναφορές από τους πληροφοριοδότες, οι οποίες μελετήθηκαν περαιτέρω. Εδώ αναφέρονται τα στοιχεία εκείνα που θεωρούνται ότι έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή. Επιλέχθηκε ένας μικρός αριθμός ατούσιων αποσπασμάτων, παρότι είναι αποδεκτό ότι αυτός ο περιορισμός μπορεί να οδηγήσει σε στρεβλώσεις, ωστόσο κρίνεται αναγκαίος για λόγους ευκολότερης μεταχείρισης. Αξίζει να τονιστεί ότι ο κύριος σκοπός αυτής της ενότητας είναι να προσφέρει τη βάση για το βασικό επιχείρημα το οποίο δεν αναιρεί τη σημαντικότητα της μέτρησης—δεν θα μπορούσε άλλωστε—, αλλά την ενίσχυσή της με πρόσθετα δεδομένα προκειμένου η λήψη αποφάσεων ως προς τη διαχείριση της απόδοσης να είναι απαλλαγμένη από στρεβλές πεποιθήσεις.

5.2.1 Ανάπτυξη των έργων ΣΠ

Η ενότητα αυτή στηρίζεται πρωταρχικά στις συνεντεύξεις ατόμων που υπήρξαν μέλη μιας ομάδας ΣΠ, η οποία συστάθηκε τυπικά ή άτυπα για να υποστηρίξει μια άσκηση συγκριτικής προτυποποίησης. Κατά κύριο λόγο οι εμπλεκόμενοι συμμετείχαν σε έργα εφαρμογής του ΚΠΑ και σε μικρότερο βαθμό σε έργα εφαρμογής ISO, προτυποποίησης και καλών πρακτικών. Παρακάτω περιγράφονται οι προϋπάρχουσες δομές διαχείρισης της απόδοσης ή της ποιότητας, η ένταση της επίδρασης των μεταρρυθμιστικών πιέσεων, καθώς και τα σημαντικά γεγονότα που συντέλεσαν στην έναρξη και τη συνέχιση των έργων ΣΠ. Επίσης, υπογραμμίζονται σύμφωνα με τους ερωτώμενους τα κίνητρα που οδήγησαν στις εφαρμογές και τέλος καταγράφεται η αντίληψη των πληροφοριοδοτών αναφορικά με την έννοια της ΣΠ.

Πέρα από την ύπαρξη των δομών του μακροπεριβάλλοντος αναφορικά με τη διαχείριση της απόδοσης και της ποιότητας (βλ. προηγούμενη ενότητα για τις μεταρρυθμίσεις) υπάρχουν και δομές στο μικροπεριβάλλον κάθε οργανισμού οι οποίες αξίζει να αποτυπωθούν, καθώς παρουσιάζουν το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών που μελετήθηκαν. Αναφορικά με την κουλτούρα διατυπώθηκε η «καλή διάθεση», (ΔΒ_ΓΙΒ) «η όρεξη για συμμετοχή»(ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ), η πρόληψη και όχι η υποχρέωση εφαρμογής της νομοθεσίας (ΔΘΕΣ_ΛΟ), καθώς και η «συναίνεση των συμμετεχόντων»(ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΥΕ_MIX). Με βάση τα δεδομένα των συνεντεύξεων, στους περισσότερους οργανισμούς προϋπήρχαν τμήματα ποιότητας (ΑΔΜΘ_ΣΥΡ, ΔΑΜ_XAN, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΔΣΕΡ_ΕΙΡ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΠΑΠ_MIX, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ, ΠΘ_ΧΟΛ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ, ΥΠ_ΔΙΟΝ, ΥΥΜ_ΣΙΔ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΔΚΕΡ_ΠΙΤ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΑΔΑ), ομάδες ποιότητας (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΓΧ_ΤΑΡ, ΔΠΑΝ_XNI, ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ, ΥΕ_ΚΑΠ) ή/και επιτροπές ποιότητας (ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΝΛΑΡ_ΟΙΚ). Επίσης, οι οργανισμοί:

- Διέθεταν εγχειρίδια ποιότητας (π.χ. ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΒ_ΓΙΒ).
- Εφάρμοζαν συστήματα διαχείρισης ποιότητας (π.χ. ΓΧ_ΤΑΡ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΔΣΕΡ_ΕΙΡ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΚΑΒ_ΑΓΓ, ΝΠΑΠ_MIX, ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ, ΥΥΜ_ΣΙΔ).
- Εκτελούσαν προγράμματα δράσης σχετικά με την απόδοση και την ποιότητα (π.χ. ΔΒ_ΓΙΒ).
- Πραγματοποιούσαν τυπικές και άτυπες συναντήσεις ποιότητας (π.χ. ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ, ΓΧ_ΤΑΡ).
- Διεξήγαγαν έρευνες ικανοποίησης πελατών και προσωπικού και χαρτογραφούσαν τα προβλήματα που υπάρχουν στη λειτουργία των οργανισμών (π.χ. ΔΑΜ_XAN, ΔΒ_ΓΙΒ).
- Συμμετείχαν σε βραβεία ποιότητας (π.χ. ΔΑΜ_XAN, ΔΒ_ΓΙΒ), συνέδρια (ΥΕ_MIX, ΥΠ_ΔΙΟΝ) και σε δίκτυα ποιότητας όπως το Resource Centre του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (π.χ. ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΠΑΑ_ΑΙΒ).
- Χρησιμοποιούσαν πρότυπα απόδοσης πολύ προτού εισαχθεί η σχετική νομοθεσία για την ποιότητα και την ανάπτυξη δεικτών (π.χ. ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ).

- Διέθεταν μέσα στον οργανισμό τυπικούς και άτυπους κόμβους-συνδέσμους ποιότητας (π.χ. ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠΙ).
- Διέθεταν κώδικα δεοντολογίας (π.χ. ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ).
- Εφάρμοζαν διαγράμματα ροής διαδικασιών που παρείχε ο φορέας εποπτείας (π.χ. ΝΚΑΒ_ΑΓΓ).
- Ασκούσαν αρμοδιότητες βάσει νομοθεσίας (π.χ. ΥΥΜ_ΣΙΔ).
- Συνέθεταν τις ομάδες ποιότητας με βάση κάποιο κριτήριο (π.χ. τον βαθμό, τον ρόλο, το επίπεδο σπουδών, τις συνήθειες και τον εθελοντισμό των μελών τους) (π.χ. ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΔΘΕΣ_ΛΟ).

Στη συνέχεια, οι μεταρρυθμιστικές πιέσεις δεν θεωρούνται από όλους τους ερωτώμενους κινητήριοι μοχλός για την έναρξη των έργων της ΣΠ. Οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί με μεγαλύτερη ωριμότητα σε θέματα διαχείρισης ποιότητας και απόδοσης είχαν ξεκινήσει ανάλογα έργα πολύ νωρίτερα, οπότε οι μεταρρυθμιστικές πιέσεις μετά το 2010 δεν αποτέλεσαν το κίνητρο για την έναρξη των εφαρμογών της ΣΠ (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΛΑΡ_ΟΙΚ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΠΑΜ_ΝΤΑΝ, ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠΙ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ, ΥΕ_ΠΑΠ). Κατά άλλους από τη στιγμή που οι δράσεις της ΣΠ παρέμεναν στην Ελλάδα σε «...εθελοντική βάση» θα ήταν δύσκολο να αποτελέσουν απόρροια κάποιας μορφής άμεσης πίεσης (ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΝΑΣ_ΛΑΓ). Υπήρχαν και εμπειρίες μελών που θεώρησαν ότι οι μεταρρυθμιστικές πιέσεις ανέστειλαν τέτοιου είδους εφαρμογές (ΔΘΕΣ_ΛΟ), καθώς αυτές οι πιέσεις λειτούργησαν με «τρόπο μάλλον διαλυτικό στη διοικητική οργάνωση» (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ). Επίσης, παρατέθηκε η σημασία της «προσωπικής πρωτοβουλίας» (ΝΠΑΠ_ΜΙΧ) ιδιαίτερα σε κοινωφελείς οργανισμούς και των «εσωτερικών κινητήριων δυνάμεων» (ΥΕ_ΜΙΧ, ΔΣΕΡ_ΕΙΡ) που πυροδοτούν τις εφαρμογές της ΣΠ. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν εμπειρίες σύμφωνα με τις οποίες εντάθηκε η εφαρμογή τέτοιων έργων λόγω των μεταρρυθμιστικών πιέσεων (ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΝΚΑΒ_ΑΓΓ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΠΘ_ΧΟΛ, ΥΠ_ΔΙΟΝ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ), αλλά και ότι τέτοια έργα αποτελούν μνημονιακή υποχρέωση της χώρας η οποία πρέπει να εκπληρωθεί (ΥΠΟΛ_ΛΕΝ). Για παράδειγμα, ενώ μπορεί να μην υπάρχει προθυμία από τον φορέα για εφαρμογή, και δεδομένης της μη υποχρεωτικότητας εφαρμογής, ενδέχεται να ασκηθούν πολιτικές πιέσεις λόγω των μνημονιακών δεσμεύσεων προς τμήματα τις οποίες έχουν λάβει άτομα με σχετικά προσόντα σε θέματα ποιότητας (ΥΠΟΛ_ΛΕΝ). Επίσης, επισημάνθηκε ότι υπήρξαν και έμμεσες πιέσεις από την ανώτατη δημόσια διοίκηση (π.χ. υπουργεία) προκειμένου να γίνει «απορρόφηση των κονδυλίων ΕΣΠΑ του 2013 για επικείμενες δράσεις, μέσω των βελτιωτικών προτάσεων που ο κάθε οργανισμός είχε ορίσει» (ΝΚ_ΛΑΠ). Πέρα όμως από αυτό υπήρχαν και οργανισμοί που κατά την περίοδο της κρίσης (2013) και υπό την πίεση υπουργικών αποφάσεων ενσωμάτωσαν δείκτες μέτρησης για να ποσοτικοποιήσουν τα αποτελέσματά τους, επί των οποίων «ανακοινώθηκαν διάφορα πολιτικά σχέδια» (ΥΕ_ΚΑΠ). Επιπλέον, υπήρχαν οργανισμοί που λόγω της κρίσης χρειάστηκε να ενσωματώσουν την έννοια του κόστους στις ενέργειές τους και να ξεκινήσουν δράσεις σύγκρισης με άλλους, προκειμένου να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους με τους υπάρχοντες περιορισμένους πόρους που είχαν στη διάθεσή τους (ΝΤΡ_ΠΑΡ).

5.2.2 Σημαντικά γεγονότα, διευκολυντές και ανασταλτικοί παράγοντες

Τα σημαντικότερα γεγονότα που διευκόλυναν ή περιόρισαν την εφαρμογή αυτών των έργων εστιάζουν σύμφωνα με τους ερωτώμενους σε (συγκυριακούς) παράγοντες που αφορούν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν αυτοί οι οργανισμοί και τα μέλη τους. Αρχικά, η φυσική εγγύτητα μεταξύ των υπηρεσιών θεωρείται ευνοϊκή για την υποστήριξη ανάλογων έργων (ΥΑΑΤ_ΜΕΡ). Έπειτα, όπως σε κάθε δημόσια διοίκηση έτσι και στην ελληνική, η ανάπτυξη των κατάλληλων δομών θεωρείται αναγκαία αλλά όχι απαραίτητη συνθήκη για τις εφαρμογές ΣΠ. Έτσι, η νομοθεσία (ΝΣΕΡ_ΚΟ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΥΥΜ_ΣΙΔ, ΥΕ_ΜΙΧ, ΠΑΜ_ΝΤΑΝ), οι υπουργικές αποφάσεις (ΥΕ_ΚΑΠ, ΠΚΜ_ΚΑΡ), οι εγκύκλιοι (ΝΚ_ΛΑΠ, ΠΚΜ_ΚΑΡ) και η ύπαρξη τμημάτων ποιότητας στους οργανισμούς (ΔΑΜ_ΧΑΝ,

ΝΠΙΑΠ_MIX) ή ομάδων ποιότητας (ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΠΑΜ_NTAN, ΠΚΜ_ΚΑΡ) περιγράφηκαν από τους ερωτώμενους ως διευκολυντές της δραστηριότητας ΣΠ, ταυτόχρονα με την παρουσία αντίστοιχων διευθύνσεων σε κεντρικές δομές της δημόσιας διοίκησης, όπως είναι τα υπουργεία, τα οποία δίνουν τις κύριες πολιτικές κατευθύνσεις. Από την άλλη, όμως, υπήρχαν κι αυτοί που υπογράμμισαν ότι το «θολό θεσμικό πλαίσιο» (ΔΚΕΡ_ΠΙΤ), η «πολυνομοθεσία» (ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΥΠΙΟΛ_ΛΕΝ), η σκληρή νομοθεσία που καταλήγει να μην εφαρμόζεται (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ), καθώς δεν συνδέεται με κυρώσεις (ΥΕ_MIX), και οι πολλές τροποποιήσεις των νόμων επειδή «δεν βγαίνουν αυτά τα πράγματα που ζητάνε» (ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ) ή επειδή μεταφέρονται οι αρμοδιότητες του τμήματος ποιότητας σε κάθε θέση εργασίας (ΥΕ_MIX) επιβραδύνουν τα έργα εφαρμογής της ΣΠ. Σύμφωνα με τον ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, «δεν είναι τυχαίο ότι ο 3230 ατόνησε στην εφαρμογή του και ουσιαστικά αναβίωσε με τον 4369», καθώς δεν αρκεί απλά η νομοθεσία, αλλά χρειάζεται και συναίνεση αλλά και ύπαρξη των βασικών συστατικών της αξιολόγησης, δηλαδή ρητώς διατυπωμένες διαδικασίες. Ειδικά, συνεχίζει, «κάθε οργανισμός...θα βρει τρόπο για να μην εφαρμοστεί [αυτό το πλαίσιο αξιολόγησης και ανάπτυξης προτύπων]». Η ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ τονίζει ότι σε αυτό ενδέχεται να συμβάλλουν και οι σύλλογοι των εργαζομένων (σ.σ. συνδικαλιστικά όργανα). Επίσης, ακόμα ένας ανασταλτικός δομικός συγκυριακός παράγοντας θεωρείται η «συχνή αλλαγή σε θέσεις ευθύνης» και η χρονοβόρα διαδικασία τοποθέτησης νέων αιρετών υπευθύνων σε ανώτατο οργανωσιακό επίπεδο, καθώς έτσι καθυστερούν όλες οι υφιστάμενες λειτουργίες μεταξύ των οποίων και τα έργα της ΣΠ (ΥΑΑΤ_MEP).

Άλλοι παράγοντες που μπορούν να διευκολύνουν τα έργα στη ΣΠ είναι η προηγούμενη εμπλοκή των οργανισμών σε παρόμοιες διεργασίες ή προγράμματα (ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΠΙΑΠ_MIX, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ, ΥΑΑΤ_MEP, ΥΕ_ΠΑΠ, ΥΥΜ_ΣΙΔ). Για παράδειγμα, ο πληροφοριοδότης ΔΒ_ΙΑΤΡ υπογραμμίζει ότι «η πρώτη επαφή έγινε με την εφαρμογή του προτύπου ΕΛΟΤ 1429» και ο ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ τονίζει ότι «κανένας δεν χτίζει στο κενό... υπήρχε το υπόβαθρο του αναπτυξιακού προγραμματισμού». Ο ΝΑΣ_ΛΑΓ επισημαίνει τη «διοίκηση μέσω στόχων» και ο ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ τονίζει ότι «μέσα στο πλαίσιο της εφαρμογής της διοίκησης με στόχους, δηλαδή προκειμένου να προτυποποιήσουμε τις διαδικασίες μας, συναντιόμασταν συνεχώς με πρωτοβουλία του τμήματος ποιότητας... να προτυποποιήσουμε τις διαδικασίες και να εφαρμοστούν δείκτες μέτρησης». Αυτό πρόσφερε πείρα και γνώση και έδωσε τη δυνατότητα να αναπτυχθεί ανάλογη κουλτούρα έστω και σε πρωταρχικό επίπεδο (ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΝΠΙΑΠ_MIX, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ, ΥΕ_ΚΑΠ), μολονότι διακρίνεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση η στερεότυπη κουλτούρα ότι «όταν ξεκινάς κάτι καινοτόμο υπάρχει πάντα η αντίδραση από το προσωπικό» (ΓΧ_ΛΟΥΚ). Κουλτούρα συναφής ωστόσο αναπτύχθηκε επίσης και από τη δυνατότητα πρόσβασης σε σχετική γνώση, η οποία προσφέρθηκε από κεντρικούς φορείς της δημόσιας διοίκησης, όπως π.χ. είναι το ΕΚΔΔΑ, αλλά και από λοιπούς οργανισμούς ή μεμονωμένα άτομα (ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΥΑΑΤ_MEP). Επομένως, ο ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ υπογραμμίζει ότι ο ερασιτεχνισμός θα μπορούσε να καθυστερήσει την εφαρμογή τέτοιων έργων, καθώς η έλλειψη επαγγελματισμού φανερώνει ότι «δεν γνωρίζεις ποιος είσαι» και επομένως είναι δύσκολο να έχεις «επίγνωση των διαδικασιών που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό κι από εκεί και πέρα να εφαρμόσεις αυτήν τη μέθοδο για να δεις τι μπορείς να κάνεις καλύτερο». Όμως, ακόμα κι αν υπάρχει εμπλοκή των εργαζομένων σε παρόμοια έργα και συνεπώς διαθέτουν ανάλογη πείρα και γνώση, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα εφαρμόζουν διαρκώς και έργα ΣΠ. Σύμφωνα με τον πληροφοριοδότη ΔΣΕΡ_ΕΙΡ, ο πρόσθετος φόρτος εργασίας μπορεί να θεωρηθεί σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα μια «επιβάρυνση που έχουν [οι εργαζόμενοι] πέραν των τυπικών υποχρεώσεών τους», ενώ σύμφωνα με τον ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ ο κακός συντονισμός σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. σε επίπεδο υπουργείου) μπορεί να δημιουργήσει μια εικόνα σύγχυσης στους υφιστάμενους οργανισμούς (Ο.Τ.Α) και να επιβραδύνει την ανάπτυξη τέτοιων έργων.

Επιπλέον, πρακτικές όπως οι βραβεύσεις (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ) ή οι πιστοποιήσεις σε θέματα ποιότητας (ΔΒ_ΓΙΒ), ή η δημιουργία δικτύων ανταλλαγής εμπειριών εφαρμογής ή καλών πρακτικών (ΔΒ_ΙΑΤΡ) θεωρήθηκε από τους ερωτώμενους ότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη έργων ΣΠ. Επιπρόσθετα, υπογραμμίστηκε ότι οι οργανισμοί έχουν αντίληψη των προβλημάτων και των αναγκών οργάνωσης των υπηρεσιών που προκύπτουν (ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΠΗ_ΓΚ, ΥΠ_ΔΙΟΝ, ΔΚΕΡ_ΠΙΤ, ΔΠΑΝ_XΝΙ) είτε από εξω-

τερικούς φορείς αξιολόγησης (ΔΘΕΣ_ΛΟ), είτε από την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ), είτε από τους πολίτες (ΥΠ_ΔΙΟΝ), είτε ιεραρχικά από τους προϊσταμένους των τμημάτων ή των διευθύνσεων (ΔΚΕΡ_ΠΙΤ), είτε από την ίδια τη φύση των οργανισμών (ΥΕ_ΚΑΠ). Επομένως, η εξωστρέφεια των οργανισμών προωθεί ανάλογες προσπάθειες ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Τέλος, σε επίπεδο ατομικών και συλλογικών δρώντων, σημαντικός διευκολυντής θεωρείται και η πρωτοβουλία και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (ΝΠΑΠ_MIX, ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΓΧ_ΤΑΡ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΝΛΑΡ_ΟΙΚ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΥΕ_MIX, ΥΕ_ΠΑΠ), των προϊσταμένων (ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ, ΑΔΜΘ_ΣΥΡ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΝΚΑΒ_ΑΓΓ, ΝΤΡ_ΠΑΡ) ή των αιρετών (ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΝΚ_ΛΑΠ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΠΚΜ_ΚΑΡ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ) ή ακόμα και των υπαλλήλων της βάσης (ΠΗ_ΓΚ, ΝΛΑΡ_ΟΙΚ, ΝΠΑΠ_MIX, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΠΘ_ΧΟΛ), οι οποίοι θέτουν σε προτεραιότητα τέτοια έργα είτε γιατί είχαν ασχοληθεί παλαιότερα σε αντίστοιχες εφαρμογές και βίωσαν τα αποτελέσματα, είτε γιατί θέλουν να κριθούν ως προς το έργο που θα αφήσουν (ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ, ΥΕ_ΠΑΠ, ΓΧ_ΛΟΥΚ), είτε γιατί είναι γνώστες των θεμάτων ποιότητας λόγω του ακαδημαϊκού υποβάθρου που διαθέτουν (ΝΚ_ΛΑΠ, ΠΚΜ_ΚΑΡ). Από την άλλη, όμως, αυτό ενδέχεται να προσδίδει στα έργα της ΣΠ προσωποπαγή χαρακτήρα, και έτσι οι προσπάθειες επιβαρύνονται «μόλις αλλάζουν τα πρόσωπα» (ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ).

5.2.3 Η λειτουργία των εφαρμογών: αναπτύσσοντας διαδικασίες

Κατά την εφαρμογή της ΣΠ λαμβάνουν χώρα διάφορες διεργασίες, διαδικασίες και δράσεις προκειμένου αυτή να ολοκληρωθεί. Στην έκδοση 2005 του ISO 9000, η διεργασία ορίζεται ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων και αλληλεπιδρώντων δραστηριοτήτων που μετασχηματίζει τις εισροές σε εκροές, ενώ ως διαδικασία ορίζεται ένας συγκεκριμένος τρόπος εκτέλεσης μιας δραστηριότητας ή μιας διεργασίας. Έτσι, για να μετασχηματιστούν οι εισροές της ΣΠ σε εκροές οι οργανισμοί προγραμματίσαν, οργάνωσαν, παρακολούθησαν και αξιολόγησαν την εφαρμογή της. Όπως θα δούμε στον πίνακα 5.1 κάτωθι σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι ομάδες κατά τη διεργασία του **προγραμματισμού** ενημέρωσαν τα μέλη του οργανισμού, διερεύνησαν τις διαδικασίες που εφαρμόζουν αλλά και το εύρος της εφαρμογής που θα πραγματοποιήσουν και ανέπτυξαν τις φάσεις που θα ακολουθήσουν για την εκτέλεση της ΣΠ. Κατά την **οργάνωση** του έργου δημιούργησαν ομάδες και κατένειμαν ρόλους στα μέλη που συμμετείχαν στη ΣΠ, ανέπτυξαν το χρονοδιάγραμμα της εφαρμογής, παρακολούθησαν σεμινάρια και εκπαιδευτικές διαδικασίες για να προετοιμαστούν για την εφαρμογή, καθόρισαν διαδικασίες για το πώς θα διαχειριστούν οποιοσδήποτε συγκρούσεις και πότε θα γίνονται οι συναντήσεις τους, διαβουλευτήκαν σχετικά με την επίλυση προβλημάτων, κράτησαν πρακτικά και παρακολούθησαν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκε το έργο. Αναφορικά δε με **αυτήν καθαυτή την εφαρμογή** οι ομάδες κατέγραψαν τις διαδικασίες που εφαρμόζουν, συνέλεξαν δεδομένα και διερεύνησαν / αντάλλαξαν καλές πρακτικές με άλλους οργανισμούς, μέτρησαν και αξιολόγησαν τις λειτουργικές διαδικασίες του οργανισμού τους, ενσωμάτωσαν το νομοθετικό πλαίσιο στη συγκριτική προτυποποίηση και ανέπτυξαν σχέδια δράσης και μέτρα βελτίωσης. Τέλος, ανέπτυξαν ή χρησιμοποίησαν πρότυπα έντυπα και δημιούργησαν, προσαρμοσαν ή υιοθέτησαν καλές πρακτικές. Αξίζει να τονιστεί, όπως υπογράμμισαν οι ερωτώμενοι, ότι η εφαρμογή της ΣΠ στον οργανισμό τους χαρακτηρίζεται από κάποια μορφή αρρητότητας. Ο ΑΔΑ υποστηρίζει ότι «δεν ήταν και ο πιο ορθόδοξος τρόπος. Δηλαδή ανεπίσημα κάπως γινόντουσαν», ο ΔΒ_ΓΙΒ ότι «μπορούμε να πούμε ότι είναι μια άρρητη μορφή του benchmarking», ο ΔΝΠ_ΜΠΕΚ ότι «υπάρχει και το άρρητο στοιχείο» και ο ΔΚΕΡ_ΠΙΤ ότι οι διαδικασίες της ΣΠ λάμβαναν χώρα «με έναν ανεπίσημο κι έναν επίσημο τρόπο».

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 Διεργασίες και διαδικασίες κατά την εφαρμογή της ΣΠ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
Προγραμματισμός εφαρμογής της ΣΠ	Ενημέρωση για την εφαρμογή	«Είχα κάνει μια μάζωξη τέλος πάντων για να μιλήσω για το ΚΠΑ και τη στοχοθεσία και όλα αυτά»	ΑΔΑ
		«...την αναλυτική παρουσίαση του ΚΠΑ, του κανονισμού του τρόπου λειτουργίας, ένα χρονοδιάγραμμα»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«Πριν ξεκινήσει ο σχεδιασμός έγιναν δύο εκδηλώσεις εσωτερικές, όπου ενημερώθηκαν οι δυνητικοί συμμετέχοντες, οι ομάδες αλλά και ευρύτερα οι υπάλληλοι του δήμου, για το τι είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και σε τι μπορεί να προσφέρει στη δουλειά τους πρώτα από όλα»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
		«4-5 μήνες πριν. Δηλαδή σχεδιασμός σε επίπεδο επικοινωνίας, το πώς θα επικοινωνηθεί, δηλαδή θα επικοινωνήσουμε αυτήν τη διαδικασία και στο πολιτικό προσωπικό και στους υπαλλήλους».	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
		«Πριν μπούμε στη διαδικασία να το ξεκινήσουμε κάναμε μια ενημερωτική συνάντηση. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία. Ακόμα και της αναζήτησης του εξωτερικού αναδόχου για το πληροφοριακό σύστημα το οποίο λέγαμε. Κάναμε μια ενημερωτική συνάντηση όλων των εμπλεκόμενων υπηρεσιών, δηλαδή των διευθυντών συν των προϊσταμένων και βέβαια μπορούσε να προσέλθει ο οποιοσδήποτε οι ίδιοι έκριναν ως συνεργάτη τους. Δεν ήταν μια κλειστή συνάντηση. Ήταν μια συνάντηση με προσδιορισμένη ατζέντα συμμετεχόντων, αλλά μπορούσε να προσέλθει οποιοσδήποτε ήθελε από το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα προκειμένου να τον ενημερώσουμε για το τι σκοπεύουμε να κάνουμε. Αυτό ήταν μια ενέργεια πριν από την έναρξη των διαδικασιών και αναζήτησης εξωτερικού αναδόχου αλλά και τις εσωτερικές διαδικασίες που κάναμε εμείς για να μπούμε στη συλλογή στοιχείων και στη μοντελοποίηση»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
		«Στα πλαίσια της άτυπης ομάδας και για να προχωρήσουμε και για να γίνει η διάχυση των κεντρικών αξόνων του ΚΠΑ»	ΝΑΣ_ΛΑΓ
		«γνωστοποιήθηκε ο σχεδιασμός αυτός προς τους προϊστάμενους, τους διευθυντές, τους εργαζόμενους, οι οποίοι ήταν οι βασικοί πυλώνες στήριξης του έργου αυτού»	ΝΚ_ΛΑΠ
	Διερεύνηση των διαδικασιών	«Υπήρξε κάποια προσπάθεια με τους τμηματάρχες για να βρούμε διαδικασίες, πώς δουλεύουν και να προτυποποιήσουμε πράγματα»	ΑΔΑ
	Ανάπτυξη φάσεων του έργου	Φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης	ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΔΚΕΡ_ΠΙΤ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
		Φάση σχεδιασμού και αναπροσαρμογή όταν απαιτείται	ΔΘΕΣ_ΛΟ
		«Ακολουθήσαμε πιστά όλες τις φάσεις που λέει το ΚΠΑ»	NK_ΛΑΠ
		«Καθίσαμε και σχεδιάσαμε τους έδωσα σε αδρές γραμμές τι είναι το CAF και πώς μπορεί να συμμετέχει ο καθένας και συναποφασίζοντας, Υπήρχε σχεδιασμός. Υπήρχε, σε αδρές γραμμές, ο σχεδιασμός, το μοντέλο, πώς θα λειτουργούσε όπως θα έλεγε και το πρότυπο το ίδιο. Από κει και πέρα από κοινού καθίσαμε να δούμε τα βήματα πώς θα τα τρέξουμε, ούτως ώστε να είναι όλοι σύμφωνοι.»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
		«Όλα τα στάδια που αφορούσαν το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης όπως τα είδα. Δηλαδή εδώ ακολουθήθηκαν με τη σειρά που έπρεπε να ακολουθούν...»	ΔΒ_ΓΙΒ
	Διερεύνηση του εύρους εφαρμογής	«επικεντρωθήκαμε απ' ότι θυμάμαι σε 2-3 πράγματα. Δηλαδή να είναι μικρό το εύρος, να επικεντρωθούμε σε 2 διευθύνσεις που ανταποκρίνονται κάπως»	ΑΔΑ
Οργάνωση για την εφαρμογή της ΣΠ		«ακολουθούσαν μια διαδικασία, υποτυπώδης, αλλά υπήρχε μια διαδικασία. Υπήρχε ένα έντυπο, υπήρχε μια ιχνηλασιμότητα σε όλη αυτήν τη διαδικασία... δεν υπήρχε κάποια αναπληροφόρηση»	ΓΧ_ΛΟΥΚ
		«Οπότε έγιναν όλα αυτά και κάθε φορά υπήρχε ατζέντα συγκεκριμένη για το τι θα κάνουμε, πώς θα μοιραστούν κάποια πράγματα, τι ρόλο έχει ο καθένας, υπήρχε χρονοδιάγραμμα συγκεκριμένο κάθε φορά, καταγράφονταν πρακτικά, τα οποία διανέμονταν μετά το τέλος της συνάντησης προς όλους, για να ξέρουν τι ειπώθηκε και τι εργασίες έχουμε για την επόμενη συνάντηση»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«...είχαμε συγκεκριμένη ατζέντα με μια συνέχεια δηλαδή των θεμάτων... Υπήρξε ένα σχέδιο, που πάντα δουλεύω έτσι, πάντα όλα γίνονται με σχέδιο. Υπήρξε ένα σχέδιο το οποίο κατατέθηκε στη διοίκηση, Το οποίο είχε ένα αρχικό χρονοδιάγραμμα και τα βασικά βήματα και το τι θα χρειαστούμε όσον αφορά ανθρώπινους πόρους, διότι υλικούς πόρους δεν χρειαστήκαμε. Έγινε αυτό κατατέθηκε στον γενικό γραμματέα και μετά από αρκετό καιρό αποφασίσαμε να το υλοποιήσουμε»	ΔΠΑΝ_XΝΙ
		«Έγινε σαν ένα επιχειρησιακό σχέδιο το οποίο εφαρμόστηκε στο νοσοκομείο μας»	NK_ΛΑΠ
		«Αποφασίστηκε σε μια από τις συναντήσεις να διανεμηθούν ερωτηματολόγια (έντυπα) που αφορούσαν το κομμάτι της επικοινωνίας με τους πολίτες και τους κοινωνικούς φορείς»	ΔΒ_ΓΙΒ
	Δημιουργία ομάδων και κατανομή ρόλων και καθηκόντων	«...συστάθηκε η ομάδα αυτοαξιολόγησης»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
		«Οι προϊστάμενοι σε όλα τα τμήματα ήταν οι πρώτοι άνθρωποι με τους οποίους συνεργαστήκαμε, αλλά και οι υφιστάμενοι μάς έδωσαν τη γνώση την οποία καταγράψαμε. Σε συνδυασμό με την εποπτεία του τμήματος αποτελεσματικότητας και της δημοτικής αρχής. ήταν λοιπόν μια άτυπη ομάδα , με τον γενικό γραμματέα, εμένα διευθυντή, με τους επί μέρους διευθυντές στα ζητήματα που χρειαζόταν, τη Διεύθυνση Οικονομικών που ήταν σημαντική για το κεφάλαιο που συζητάμε και τους προϊσταμένους των τμημάτων»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
		«η κατανομή των ρόλων δεν είναι αποκλειστικά δική μας αρμοδιότητα, βγαίνει πιστεύω μεταξύ μας. Δηλαδή και τι είναι και κάποιος διαθέσιμος να κάνει»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«γίνεται πάντα καθηκοντολόγιο για την επόμενη συνάντηση»	ΔΒ_ΓΙΒ
	Ανάπτυξη χρονοδιαγράμματος		ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΠΙΑΝ_XΝΙ
		«...και το γεγονός ότι υπήρχε ένα scheduling για την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, αυτά υπήρχαν, γιατί διαφορετικά θα ξεφεύγαμε».	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	Συναινετικές διαδικασίες, διαβούλευση και διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση προβλημάτων	«Σε περίπτωση που υπάρχει κάποιο πρόβλημα από κάποιο μέλος της ομάδας τότε εννοείται ότι λαμβάνεται υπόψη και παίρνονται ανάλογες αποφάσεις».	ΔΑΜ_XΑΝ
		«Υπήρχαν αλλά είχε αποφασιστεί εξαρχής ότι σε περίπτωση συγκρούσεων θα κοιτούσαμε τα επιχειρήματα, όχι μόνο απλά τι θα έλεγε η πλειοψηφία. Θα κοιτούσαμε ουσιαστικά ποια ήταν τα πιο δυνατά επιχειρήματα».	ΔΒ_ΓΙΒ
		«Όπου είχαμε ένα κρίσιμο σημείο που έπρεπε να διαπραγματευτούμε , όπως για παράδειγμα ότι "ξέρετε έχουμε μοντελοποιήσει τις διαδικασίες και είμαστε στη φάση να ολοκληρώσουμε αυτό", κάναμε μια ενημερωτική συνάντηση με τους κρίσιμους ανθρώπους»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
		«Αυτά ήταν ζητήματα τα οποία ταλάνισαν τη διαδικασία και την καθυστέρησαν λίγο. Αποφασίστηκε ότι επιλύονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο με την ανάγνωση του κανονισμού εσωτερικής υπηρεσίας σε συνδυασμό με το θεσμικό πλαίσιο και τέλος πάντων υπήρξε και... και στην πορεία το βελτιώσαμε κι αυτό, ένα έγγραφο του κ. δημάρχου προς όλες τις διευθύνσεις, ότι όπου θα υπάρχει διαφωνία επίσημη από τις υπηρεσίες σχετικά με το ποιος κάνει τι, θα επιλύεται με ένα σύστημα το οποίο λέει τη γνώμη της η διεύθυνση προγραμματισμού λόγω του τμήματος αποτελεσματικότητας, της νομικής υπηρεσίας και των απόψεων των 2 διευθυντών ή της διεύθυνσης η οποία συγκρούεται. Και στο τέλος αυτό θα επιλύεται με μια απόφαση δημάρχου ή ένα έγγραφο δημάρχου»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
		«Το consensus το τρέξαμε και το χρησιμοποιήσαμε ευλαβικά από την αρχή μέχρι το τέλος. Δεν υπήρχε περίπτωση να φύγουμε από το τραπέζι, να λέει ένας συνάδελφος ότι βαθμολογώ το τάδε υποκριτήριο με 78 και ο άλλος με 45. Δεν υπήρχε περίπτωση ή το φέρναμε πάρα πολύ κοντά ή το φέρναμε στα ίσια και χωρίς καυγά, αυτό είναι το πολύ βασικό γιατί αναγκάστηκαν να επιχειρηματολογήσουν και να φέρουν και τα τεκμήρια»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
	Παρακολούθηση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών διαδικασιών		ΔΑΜ_XAN
		«...αρχικά είχε γίνει μια εκπαίδευση πάνω σε αυτό. Δηλαδή είχαμε κάνει μια εσωτερική εκπαίδευση, σχετικά με το τι είναι το Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης, τι είναι τα εργαλεία ποιότητας»	ΔΒ_ΓΙΒ
	Παρακολούθηση των φάσεων εφαρμογής του έργου	«Υπήρχε φάση σχεδιασμού την οποία ακολουθούσαν και προσαθούσαν να ελέγξουν κάθε μήνα με βάση το αρχικό πλάνο πόσο προοδεύουν στην εκπόνηση του συγκεκριμένου έργου»	ΓΧ_ΛΟΥΚ
	Καθορισμός συναντήσεων	«Άτυπες γίνονταν μέσα στο τμήμα καθημερινά. Μετά με email. Πολλές φορές με e-mail όταν χρειαζόμασταν κάτι. Και τηλεφωνικά λίγο, δηλαδή πιο προσωπικά...»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«...συναντιόμασταν συνεχώς με πρωτοβουλία του Τμήματος Ποιότητας»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
		«Υπήρχε μια τυπικότητα, δηλαδή η ομάδα αυτή βρισκόταν περίπου δύο με τρεις φορές τον μήνα, Αλλά αν προέκυπτε και κάτι, ένα θέμα, ειδικά στη βαθμολόγηση ας πούμε, γίνονταν και πιο συχνά οι συναντήσεις...».	ΔΠΑΝ_XNI
		«όταν είναι να αλλάξουμε διαδικασίες θα γίνουν κάποιες εσωτερικές συναντήσεις»	ΔΣΕΡ_ΕΙΡ
		«Όλοι οι διευθυντές με συντελεστή τον διευθυντή ανάπτυξης, τον κ. Χ, σε τακτά χρονικά διαστήματα συναντιόνταν για να συζητήσουν για να γίνουν οι ερμηνείες, κάτι σαν κύκλος ποιότητας δηλαδή».	ΝΑΣ_ΛΑΓ
		«Συζητούσαμε τα πάντα σε τακτό χρονικό διάστημα. Κάθε βδομάδα συνεδριάζαμε. Με 5 ώρες τουλάχιστον συζήτηση. 4-5 ώρες συζήτηση. τους 3 τελευταίους μήνες»	ΝΚ_ΛΑΠ
		«οποία (σ.σ. ομάδα) συνεδρίαζε μία φορά κάθε εβδομάδα»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
		«Τις περισσότερες φορές γίνονταν λίγες διά ζώσης συναντήσεις και τις περισσότερες φορές υπήρχε ανταλλαγή μέσω e-mail αναφορικά με την πρόοδό τους»	ΓΧ_ΛΟΥΚ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
	Τήρηση πρακτικών	«κρατούνται πρακτικά, υπάρχουν αποφάσεις και όλες οι συζητήσεις σε αρχείο προκειμένου να αντλήσουμε δεδομένα για το μέλλον»	ΔΘΕΣ_ΛΟ
		«αυτά ναι υπάρχουν. Εγώ το λέω με την έννοια ότι αυτή η ομάδα συνεδρίασε σε ένα τραπέζι και υπήρχε κάποιος εκεί ο οποίος κρατούσε πρακτικά. Αυτό δεν υπήρχε. Ωστόσο, ανταλλάξαμε email μεταξύ των μελών της ομάδας»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
		«Ναι όλη τη διαδικασία την έχουμε κρατήσει. Και σε χαρτί και σε ηλεκτρονικά αρχεία για το μέλλον»	ΔΠΙΑΝ_ΧΝΙ
		«πρακτικά όχι απλά κάποιες σημειώσεις. Που τις έχουμε στον φάκελό μας»	ΔΣΕΡ_ΕΙΡ
Εκτέλεση της ΣΠ	Καταγραφή διαδικασιών και σύνταξη εγχειριδίου		ΔΒ_ΓΙΒ
		«αυτό που θυμάμαι και που μου έκανε εντύπωση είναι ότι είχαμε τόσο έντιμη αποτύπωση των διαδικασιών γιατί εμπλέξαμε, σας είπα, και τους αντιδημάρχους»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
		«κατά καιρούς αλλάζουμε το εγχειρίδιο διαδικασιών, όταν αλλάζει κάποια νομοθεσία, προσπαθούμε να το επικαιροποιούμε από μόνοι μας, και να το φέρουμε προς έγκριση στο δημοτικό συμβούλιο»	ΔΣΕΡ_ΕΙΡ
		«Υπήρξαν συνάδελφοι που έλεγαν μας στήνουν τις προδιαγραφές και δόθηκαν έτοιμα κάποια πράγματα και δεν χρειάστηκε εμείς να κουραστούμε πάρα πολύ. Δεν πρόλαβαν επικαλούμενοι φόρτο. Άλλοι έλεγαν ότι δεν ήταν ό,τι καλύτερο το να χωρέσεις ένα έτοιμο πλαίσιο προδιαγραφών και τα λοιπά, και ότι δεν έγινε προσαρμογή με τις ιδιαιτερότητες»	ΝΕΥΑ_ΠΑΠ
		«δηλαδή μέσα από τη μοντελοποίηση διαπιστώσαμε ότι υπήρχαν βήματα, ροές εργασιών, οι οποίες δεν αφορούσαν μόνο τη Διεύθυνση Προγραμματισμού. Αφορούσαν τη Διεύθυνση Οικονομικών. Έτσι καλέσαμε το Τμήμα Προϋπολογισμού, το οποίο μας έδωσε τη γνώση του για να μας πει τι κάνουμε στην περίπτωση που δεν επαρκεί μια πίστωση. Πώς κάνουμε την αναμόρφωση του προϋπολογισμού. Άρα αυτό το βήμα το περιγράψαμε, το καταγράψαμε, το τεκμηριώσαμε με τη γνώση των ανθρώπων που το χειρίζονται»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
		«Να σας πω το κρίσιμο σημείο. Γιατί ίσως και αυτό θα με ρωτούσατε και εκεί παραμένει μια διαφωνία: "ποιος κάνει τι", ένα είπαμε "τι πρέπει να γίνει", ένα είπαμε "πώς πρέπει να γίνει" και μετά με κάποια χρονική σειρά ή μάλλον με ποια σειρά πρέπει να γίνει και το κρίσιμο ερώτημα ήταν ποιος θα το κάνει, ποια υπηρεσία; Ποια οργανική μονάδα; Αυτό λοιπόν τώρα προσπαθήσαμε να αναγνώσουμε τον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του δήμου, ο οποίος προσδιορίζει αρμοδιότητες και το θεσμικό πλαίσιο βέβαια όπου απαιτείται»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
	Αξιολόγηση των λειτουργικών διαδικασιών του οργανισμού/ τμήματος	«Στη διαδικασία αξιολόγησης συμμετείχαν πολίτες και εργαζόμενοι...»	ΑΔΑ
		«Έτσι γίνεται στην αρχή κάνουνε δύο επιτόπιες αξιολογήσεις, και αξιολόγηση εδώ στο αρχείο στο σύστημα ποιότητας»	ΓΧ_ΛΟΥΚ
		«γι' αυτό και είπα και πριν, είναι συγκοινωνούντα δοχεία η ποιότητα με τη διαχείριση των παραπόνων και την αξιολόγηση των υπηρεσιών. Αξιολογούμε και εμείς διαρκώς τις παρεχόμενες υπηρεσίες και από εκεί αξιολογούνται και έχουμε μια συνάφεια και μια συνεργασία, στην ουσία συλλειτουργία.»	ΝΕΥΑ_ ΠΑΠ
		«Είχαμε κάνει μια αξιολόγηση του επιχειρησιακού με κάποιους δείκτες και με κάποια αποτελέσματα που βρήκαν.»	ΔΣΕΡ_ΕΙΡ
		«Μοιράσαμε σε πολίτες, μοιράσαμε σε φορείς, βγάλαμε ξεχωριστές βαθμολογίες από όλους και έπειτα ήρθαμε σε αυτούς τους νέους όρους των υπαλλήλων, φορέων και πολιτών, ήρθαμε. Και εμείς μετά έχοντας το τεκμηριωτικό υλικό και βαθμολογούσαμε ανά παράδειγμα. Και αυτό έβγαλε καλύτερο αποτέλεσμα για μας, γιατί καταλαβαίναμε που χωλαίναμε.»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«...ετησίως γίνεται ο εσωτερικός έλεγχος και υπάρχουν βελτιωτικές και προωθητικές ενέργειες, αλλά ωστόσο μπορεί να συμβεί και αιφνίδιος έλεγχος για να διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα σε διαδικασίες»	ΔΑΜ_ΧΑΝ
	Διερεύνηση/ Ανταλλαγή καλών πρακτικών	«Ναι, έχουμε επικοινωνία με άλλους δήμους. Δηλαδή ζητάμε συμβουλές ή αυτοί μας παίρνουν εμάς, να δουν τι έχουμε κάνει, αν έχουμε προχωρήσει για παράδειγμα με την αξιολόγηση του επιχειρησιακού μας προγράμματος, αν θα το περάσουμε από το δημοτικό συμβούλιο. Ναι, υπάρχει έτσι μια συνεργασία να το πω έτσι μια επικοινωνία.»	ΔΣΕΡ_ΕΙΡ
		«Ναι βλέπαμε ανά διεύθυνση π.χ. η Διεύθυνση Πρόνοιας του Α οργανισμού τι έκανε με τη διεύθυνση του Β ως πούμε, κάναμε κάποια τέτοια»	ΝΑΣ_ΛΑΓ
		«Δεν είναι συστηματικά, καταγεγραμμένα. Και στους διευθυντές φτάνουν κάποια εξ αυτών. Όσο προλαβαίνει ένας προϊστάμενος να τα πει. Γιατί είναι 50 τμήματα. Και σε επίπεδο διευθυντών κάποια πράγματα συζητούνται, αλλά γίνονται άτυπα»	ΝΕΥΑ_ ΠΑΠ
		«είχαμε συναντήσεις με όλες τις περιφέρειες προκειμένου να προτυποποιήσουμε τις διαδικασίες και να εφαρμοστούν δείκτες μέτρησης»	ΔΚΑΛ_ ΤΣΙΑ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
	Ενσωμάτωση νομοθετικών κειμένων στην προτυποποίηση	«η νομοθεσία είναι κάτι παραπάνω, αποτυπώθηκε στη συγγραφή των τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας»	ΓΧ_ΛΟΥΚ
	Ανάπτυξη σχεδίων δράσης και μέτρων βελτίωσης	«όλο έγινε εσωτερικά αυτό, εντάξει έχουμε μια εμπειρία στη συγγραφή επιχειρησιακών σχεδίων γιατί στο κομμάτι του προγραμματισμού ασχολούμαστε με επιχειρησιακά σχέδια και γνωρίζουμε, είναι καθημερινή μας δουλειά. Το να καταλήξουμε δηλαδή σε ένα επιχειρησιακό και στρατηγικό σχέδιο είναι κάτι το οποίο το έχουμε... Αναλόγως με τη βαθμολογία που είχαμε νομίζω ότι προέκυψαν και τα μέτρα βελτίωσης. Τα μέτρα βελτίωσης συζητήθηκαν, αφού προέκυψαν εσωτερικά, μετά συζητήθηκαν στην ομάδα... το κομμάτι του σχεδίου δράσης και απεστάλη στην ομάδα δυο-τρεις βδομάδες πριν για να κάνουν παρατηρήσεις και να ενσωματώσουμε πράγματα τα οποία ήθελαν να προτείνει ο καθένας με την εμπειρία του. Μπορούσαν να προτείνουν τα άτομα κάποιο άλλο μέτρο βελτίωσης το οποίο δεν το είχαμε εντοπίσει εμείς εδώ στο τμήμα όταν στήναμε το Action Plan».	ΔΒ_ΓΙΒ
		«και αφού ολοκληρώσαμε την ομάδα, κάναμε μια παρουσίαση εσωτερικά τώρα, και στον δήμαρχο και στους αντιδημάρχους για να δούμε που βρίσκεται αυτό το πράγμα. Όπου μας έδωσαν μια νέα γραμμή πληροφόρησης. Δηλαδή πήραμε και μια έξτρα πληροφόρηση, δεν αλλάξαμε τη βαθμολογία, απλά πήγαμε να κάνουμε το finetuning εσωτερικά, γιατί ούτως ή άλλως αυτά τα πρόσωπα θα ήταν και αυτά που θα μέναμε, όπως και μείνανε, ήταν αυτοί που είχαν την πολιτική ευθύνη και τη διοικητική ευθύνη γι' αυτά τα πράγματα».	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
		«Που καταλήγοντας και μοντελοποιώντας τις διαδικασίες και όλα τα βήματα, ουσιαστικά αυτά εστάλησαν προς γνώση, ανάγνωση και διαβούλευση σε όλες τις διευθύνσεις που εκτελούν δημόσιες συμβάσεις. Άρα όσοι πραγματικά θα είχαν αύριο μεθαύριο να αντιμετωπίσουν αυτό ως ένα τετελεσμένο είχαν λόγο στη διαδικασία προκειμένου να επισημάνουν ότι σε αυτό το βήμα δεν προβλέψατε αυτό ή ότι αυτό που προβλέψατε δεν το κάνει αυτός, το κάνει εκείνος. Έγινε αυτή η διαδικασία μέσω διακίνησης με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κι αυτό το οποίο συνέβη να διαβουλευτεί ο δήμος εσωτερικά με έναν ανεπίσημο κι έναν επίσημο τρόπο»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	Μέτρηση	«ουσιαστικά μπαίνεις σε μια διαδικασία για συγκεκριμένους τομείς να χρησιμοποιείς δείκτες και να μετράς (μέσα από τα ετήσια προγράμματα δράσης, το πρόγραμμα του επιχειρησιακού, μέσα στο ISO, μέσα στη διαχειριστική επάρκεια)»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«είχαμε συναντήσεις με όλες τις περιφέρειες προκειμένου να προτυποποιήσουμε τις διαδικασίες και να εφαρμοστούν δείκτες μέτρησης»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
		«ότι αφορά με δείκτες και αυτά, αυτά τα παρακολουθούμε λίγο μέσα από το επιχειρησιακό πρόγραμμα του δήμου που έχουμε»	ΔΣΕΡ_ΕΙΡ
		«Ναι αυτό κατ' εντολή του υπουργείου το τρέξαμε. Εμείς κάναμε και δυο-τρεις πιλοτικές και μία μελέτη με δικό μας ερωτηματολόγιο και λίγο παραπάνω. Αυτό του υπουργείου έτρεξε σε όλες τις μονάδες υγεία από το 11 μέχρι το 13. Εμείς επειδή ήταν πολύ μεγάλο αυτό το ερωτηματολόγιο κάναμε μια προσαρμογή και φτιάξαμε ένα μονόφυλλο ερωτηματολόγιο και το τρέξαμε πιλοτικά να δούμε. Γινόταν καταγραφή και επεξεργασία. Μη φανταστείτε, αλλά είχαμε τουλάχιστον μια εικόνα. Ήταν 40 διαστάσεις; ήταν και η ανταπόκριση ικανοποιητική. Έγινε και μια επεξεργασία και είχαμε μια εικόνα. Υπήρξαν αντιδράσεις μεγάλες βέβαια ειδικά από το προσωπικό και τα λοιπά, γιατί το παρερμήνευσαν ή κάπου υπήρχε πολύ μεγάλος φόρτος και ενδεχομένως είχαν το καλύτερο στο μυαλό τους για το ποια είναι η ιδανική λειτουργία και λειτουργούσαν υπό πίεση ανεπαρκώς, και σου λέει τι μετράτε υπό αυτές τις συνθήκες. Εμείς έχουμε τη δυνατότητα ας πούμε για 100 εδώ έχουμε διακόσιους και εσείς μας μετράτε»	ΝΕΥΑ_ΠΑΠ
		Σύγκριση Μετρήσεων «Τώρα εγώ νομίζω ότι αντιπροσώπευαν την πραγματικότητα γιατί κάποια στιγμή κάναμε και συναντήσεις και με τα άλλα τα νοσοκομεία και κάποια γενικά συγκεντρωτικά και συγκρίναμε. Και υπήρχαν στελέχη και από τα νοσοκομεία και από το υπουργείο και σου λέει είναι δυνατόν να είναι τόσο καλή η μέτρηση;...αλλά πάραυτα θεωρώ επειδή το τρέξαμε εμείς και ήρθαμε σε προσωπική εμπλοκή και σε επαφή με τον κόσμο — όχι σε όλα όμως τα ερωτηματολόγια— μπορώ να πω ότι ήταν ας πούμε αρκετά αξιόπιστα»	ΝΕΥΑ_ΠΑΠ
	Ανάπτυξη / Χρήση προτυποποιημένων εντύπων	«χρησιμοποιούν και έντυπα για αυτήν τη διαδικασία, για τους ελέγχους που κάνουν. Έχουν ένα έντυπο στο οποίο συμπληρώνουν τι πρόβλημα υπάρχει, μετά δίνεται λύση πάλι με έντυπο και μετά εφόσον εφαρμόζεται η λύση, κάνουν βελτιωτικές ενέργειες πάνω σε αυτό»	ΔΑΜ_XΑΝ
		«προτυποποιήσαμε τα έντυπα»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«Αυτήν την εφαρμογή των προτυποποιημένων εντύπων που είχα ασχοληθεί και εγώ προσωπικά, καταφέραμε στην ιατρική υπηρεσία κάποια από αυτά και περάσαμε. Αυτό σε αυτά σε συνεργασία με την πληροφορική»	ΝΕΥΑ_ΠΑΠ
		«σε κάθε διαδικασία το έντυπο το οποίο αποτελεί το πρότυπο παράγεται και γίνεται το τελικό έντυπο»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
		«όχι ότι έγινε τυπικά και συστηματικά να υπάρχουν έντυπα»	ΝΕΥΑ_ΠΑΠ
	Ανάπτυξη καλών πρακτικών	Μετασχηματισμός «Ωστόσο αυτή ως μια καλή πρακτική βελτιώθηκε ως έναν βαθμό από το τμήμα ποιότητας...»	ΔΑΜ_XΑΝ

Διεργασία	Όνομα διαδικασίας	Παράθεση	Πηγή
		Δημιουργία «Από εκεί και πέρα είχαμε ξεκινήσει μια διαδικασία και ως δι- εύθυνση να ενταχθούμε ουσιαστικά στις καλές πρακτικές του ΕΙΡΑ...»	ΔΒ_ΓΙΒ
		Προσαρμογή «Ναι, μεταφέρουν αλλά όχι συστηματικά και δεν τα καταγρά- φουμε και εμείς όλα, δεν προλαβαίνουμε να καταγράψουμε. Κυρίως από αυτούς και ανάλογα πόσο έχουν επιληφθεί κιάλας τη βέλτιστη πρακτική. Γίνεται μια προσπάθεια προσαρμογής σε εμάς με τις ιδιαιτερότητες και τα λοιπά»	ΝΕΥΑ_ ΠΑΠ
		Προσαρμογή «...ήρθε λοιπόν μια πρόταση την οποία επεξεργάστηκε το τμήμα αποτελεσματικότητας. Το τμήμα αποτελεσματικότη- τας, αξιοποιώντας το θεσμικό πλαίσιο. Εργαλεία όπως σας είπα υπάρχουν όπου περιγράφονται αναλυτικά αυτά τα βήμα- τα, αυτές οι ροές στα πλαίσια των αναθέσεων, μας επέτρεψαν να έχουμε ένα πολύ καλό input, μια πολύ καλή εισαγωγή στοι- χείων με μεγάλη ακρίβεια για το τι πρέπει να γίνει. Ποια είναι τα βήματα που πρέπει να γίνουν...»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	Συλλογή δεδομένων	«Εμείς ουσιαστικά είχαμε ενσωματώσει για τα μέλη της ομά- δας τα στοιχεία που μας ενδιέφεραν. Μέσα δηλαδή στη βάση ανά κριτήριο και υπόκριτήριο βάλουμε τα βασικά κείμενα εκεί που έπρεπε να υπάρχουν. Δηλαδή τον κώδικα δήμων και κοι- νοτήτων, το οργανόγραμμα, τον επιχειρησιακό και στρατηγι- κό σχεδιασμό του δήμου, το ISO με τις εσωτερικές διαδικασί- ες. Δηλαδή κάποια βασικά κείμενα υπήρχαν»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«Δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά, στο οποίο δώσαμε πρόσβαση και σε άλλους χρήστες».	ΔΒ_ΓΙΒ
		«...με τεκμηριωτικό υλικό, έτσι όπως προβλέπεται, όχι θεωρη- τικά αλλά με τεκμηριωτικό υλικό...»	ΔΙΕΡ_ ΤΖΟΥΒ
		«...Και το κρίσιμο ήταν απλά να επικοινωνήσουμε με τους ανθρώπους οι οποίοι χειρίζονται αυτά τα θέματα καθημερι- νά, τους προϊσταμένους των τμημάτων μαζί και των διευθυ- ντών...προκειμένου να συλλέξουν, να βάλουν σε μια σειρά και να μοντελοποιήσουν σε διαγράμματα ροής όλες αυτές τις διαδικασίες»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
Αξιολό- γηση της εφαρμογής	Έλεγχος διαδικασίας από εξωτερικό φορέα	«και μετά απλά ήρθε και μας έλεγε ο φορέας»	ΔΒ_ΓΙΒ
		«ολοκληρώθηκε με κάποιες προτάσεις, οι οποίες προχώρησαν στην εφαρμογή, και είχαν γίνει και αξιολογήσεις μέσω ερωτη- ματολογίων ικανοποίησης των πολιτών και των υπαλλήλων»	ΔΘΕΣ_ΛΟ

5.2.4 Η λειτουργία των εφαρμογών: χρησιμοποιώντας νέους πόρους ή τους υπάρχοντες πόρους με νέο τρόπο

Επιπρόσθετα, οι πόροι ως μέρος της δομής (του περιβάλλοντος) του συστήματος που ενεργοποιείται για την εφαρμογή της δραστηριότητας της ΣΠ, χρησιμοποιήθηκαν είτε με νέο τρόπο είτε αυξήθηκαν, σηματοδοτώντας την υιοθέτηση νέων (πόρων) προκειμένου να ολοκληρωθούν τα έργα της ΣΠ. Σε επίπεδο υλικών δεν παρατηρήθηκε αγορά νέων πόρων, αφού στις περισσότερες περιπτώσεις οι υπάλληλοι εκτελούσαν τα έργα με τους διαθέσιμους πόρους που είχαν στον οργανισμό τους. Στην περίπτωση των άυλων πόρων αναφέρθηκαν από τους ερωτώμενους τα παρακάτω που αφορούν τη φήμη, την καινοτομία, την τεχνολογία, τους εργαζομένους και την οργάνωση.

Η φήμη αφορά έναν άυλο πόρο του οργανισμού ο οποίος μπορεί να γίνεται αντιληπτός από τους πελάτες, τους προμηθευτές ή τους ανταγωνιστές του οργανισμού. Δύο ερωτώμενοι έκαναν αναφορά σε αυτόν τον πόρο. Από τη μια πλευρά, ο ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ τόνισε ότι «το χρησιμοποιούσαμε και για λόγους δημοσιότητας, δηλαδή προς την κοινωνία έξω, βγάζαμε υλικό από εκεί πέρα». Έτσι, παρατηρείται ότι μέσα από το έργο της ΣΠ προσπαθεί ο οργανισμός να ενισχύσει τη φήμη του προς τους πολίτες, χρησιμοποιώντας έναν υπάρχοντα πόρο με νέο τρόπο. Στη δεύτερη περίπτωση, η ΝΣΙΣ_ΕΓΓ αναφέρει: «Μετά το υπουργείο Α έδειξε μεγάλο ενδιαφέρον για το πώς το εφαρμόσαμε το εργαλείο...» και προσθέτει ότι είχε εκδοθεί σχετική οδηγία που συνιστούσε την εφαρμογή του στους υφιστάμενους οργανισμούς. Εδώ, παρατηρείται ότι ενισχύεται η φήμη του οργανισμού στην εποπτεύουσα αρχή, με τη χρήση και εδώ ενός υπάρχοντος πόρου με νέο τρόπο.

Αναφορικά με τον οργανωσιακό πόρο της καινοτομίας ο βασικός άξονας που περιγράφεται από τους εμπλεκόμενους σε έργα ΣΠ είναι η συνεισφορά που έχουν τέτοιου είδους έργα στην ερευνητική υποδομή των τμημάτων του οργανισμού. Ο ΥΑΑΤ_ΜΕΡ σημειώνει επ' αυτού ότι «Εκ των πραγμάτων ερχόμαστε σε επαφή είτε σε ημερίδες είτε σε συνεδριάσεις με τις καλές πρακτικές των υπολοίπων χωρών, υπουργείων κλπ». Ο ΔΘΕΣ_ΛΟ αναφέρει ότι ο φορέας του κάνει κάποιες συναντήσεις με άλλους οργανισμούς για να ανταλλάξουν πρακτικές και να «δώσουν τα φώτα τους». Στο πλαίσιο της αναζήτησης νέων ιδεών, ο ΝΚΑΒ_ΑΓΤ περιγράφει ότι «βλέπουμε και εμείς σε άλλα νοσοκομεία τι κάνουν και παίρνουμε ιδέες», και ο ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ προσθέτει ότι εφαρμόζει στον φορέα του πρακτικές που βλέπει σε άλλους οργανισμούς σε εθνικό επίπεδο ή στην Ευρωπαϊκή Ένωση, είτε προσαρμόζοντάς τες είτε παίρνοντας ιδέες και αναπτύσσοντας νέες πρακτικές. Σε πιο τεχνικό επίπεδο ο ΥΥΜ_ΣΙΔ αναφέρει ότι η αναζήτηση λαμβάνει χώρα σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο: «Οι τεχνικές προδιαγραφές, δεν υποχρεούσαι, σύμφωνα και με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπορείς να φτιάξεις δικές σου προδιαγραφές και θεωρητικά να μην τις στηρίζεις και πουθενά. Εμείς όμως επιλέγουμε ό, τι τεχνικές προδιαγραφές κάνουμε ως χώρα να έχουν παραπομπή, να παραπέμπουν πάντοτε σε ευρωπαϊκά πρότυπα... Βεβαίως πάντοτε οι προδιαγραφές οι οποίες ψάχνουμε δεν θέλουμε να έρχονται σε αντίθεση με εθνικούς κανονισμούς, όπου υπάρχουν εθνικοί κανονισμοί... Άρα, σε γενικές γραμμές, στηριζόμαστε στα ευρωπαϊκά πρότυπα αλλά και στην ελληνική νομοθεσία. Όταν πρόκειται να κάνουμε αναφορές οι παραπομπές σε μη ευρωπαϊκό πρότυπο είναι γιατί λείπει». Ο ΝΤΡ_ΠΑΡ υπογραμμίζει ότι η αναζήτηση πρόσφερε δείκτες μέτρησης που είναι απαραίτητοι για τον οργανισμό, λέγοντας χαρακτηριστικά: «Γιατροί που ήταν στην ομάδα βρήκαν ιατρικά δεδομένα άλλων νοσοκομείων και έψαξαν και βρήκαν δείκτες». Ο ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ τονίζει ότι έργα όπως η ΣΠ πρόσφεραν τη δυνατότητα για διερεύνηση πρακτικών, σύνθεση της αξιολογικής γνώσης που υπήρχε και ενσωμάτωσής της σε πρωτότυπες προσεγγίσεις, λέγοντας συγκεκριμένα: «τότε τα συστήματα διοίκησης και τα μοντέλα ποιότητας ήταν στα σπάργα για το ελληνικό διοικητικό σύστημα. Οπότε μας ήτανε και λίγο δύσκολο. Ήμασταν κάποιοι που ψάξαμε να βρούμε αντίστοιχα μοντέλα μέσω του Internet, που υπήρχε τότε ευτυχώς, να δούμε τι κάνουν σε άλλες χώρες που είχε εφαρμοστεί. Και το κάναμε αυτό και είχαμε καταλήξουμε δηλαδή σε κάποια παραδείγματα και τα παρουσιάσαμε» και συνεχίζει «το νόημα του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης δεν είναι να μετατρέψεις τα κριτήρια σε ερωτήματα; Και μάλιστα εμείς πρωτοτυπήσαμε. Δηλαδή κάναμε δικό μας ερωτηματολόγιο, κρατώντας τα κύρια στοιχεία που ήθελε να εξετάσει το ΚΠΑ πολύ πιο σύντομα. Και μάλιστα το ίδιο ερωτηματολόγιο το χρησιμοποιήσαμε και στο εσωτερικό περιβάλλον και στο εξωτερικό με επιστημονικές μεθόδους. Δηλαδή το μοιράσαμε μέσα από εταιρεία δημοσκοπήσεων για

να μπορέσουμε να κρατήσουμε τη στρωματοποίηση στον τοπικό πληθυσμό και ταυτόχρονα είχαμε και το feedback τόσο των απόψεων και όσο κυρίως της αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος άμεσα από τους δημότες, με επιστημονικό τρόπο». Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η τυπική ή άτυπη ενασχόληση με έργα ΣΠ οδήγησε στην αλλαγή της ερευνητικής υποδομής των εμπλεκόμενων τμημάτων. Έτσι, οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα που μέχρι πρότινος διακρίνονταν για την εσωστρέφειά τους αρχίζουν να διερευνούν τις πρακτικές που υπάρχουν έξω από τον οργανισμό τους, να τις συγκρίνουν, να μεταφέρουν ή να προσαρμόζουν αναλογικά τις νέες ιδέες και τέλος να συνθέτουν την αξιολογική γνώση που απέκτησαν και να αναπτύσσουν νέες καινοτόμες πρακτικές.

Σε επίπεδο οργανωτικών πόρων η εφαρμογή της ΣΠ δημιούργησε τόσο την ανάγκη για νέα χρήση του συγκεκριμένου πόρου όσο και για νέες προσθήκες στον οργανισμό σύμφωνα με όσα παρέθεσαν οι ερωτώμενοι. Ο βασικός άξονας στον οποίο στηρίχθηκαν οι περιγραφές αφορά τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού του οργανισμού. Η ΣΠ σύμφωνα με τον ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ έδωσε τη δυνατότητα προσθήκης στους υπάρχοντες οργανωτικούς πόρους μέσω της συνεργασίας με έναν εξωτερικό συνεργάτη για την εφαρμογή του ΚΠΑ. Επιπρόσθετα, οδήγησε και σε διοργανωσιακές συνεργασίες, όπως παραθέτει ο ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, αναφέροντας συγκεκριμένα: «Συνεργάστηκα με το πανεπιστημιακό νοσοκομείο... όπου η προϊσταμένη του χειρουργείου... είχε ξεκινήσει κι αυτή. Και συνεργαστήκαμε πάλι στο πώς θα το χρησιμοποιήσει και είχαμε πάλι επιτυχία εκεί γιατί το έστειλε και αυτή το εργαλείο της στον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας και πια εγγράφηκε κι αυτή ως ένα από τα ασφαλέστερα νοσοκομεία». Επιπρόσθετα, ο ΠΑΜ_NTAN αναφέρεται στη συμμετοχή του οργανισμού του σε ένα διοργανωσιακό δίκτυο ΣΠ, το οποίο διεύρυνε ουσιαστικά το σύστημα προγραμματισμού και συντονισμού του οργανισμού. Επίσης, προστέθηκαν στο υπάρχον σύστημα του οργανισμού κι άλλα εργαλεία (ΓΧ_TAP, ΔΒ_GIB, ΝΠΑΠ_MIX) και έτσι οργανώθηκε ρητά η γνώση (ΔΒ_GIB, ΠΑΜ_NTAN) και ο καθένας από τους εμπλεκόμενους μπορούσε να την αποκτήσει σε πραγματικό χρόνο (ΔΒ_GIB). Τέλος, σύμφωνα με τον ΔΚΕΡ_ΠΙΤ υπήρξε και νέα χρήση των υπάρχοντων οργανωτικών πόρων, κατά την οποία συνδυάστηκαν το θεσμικό πλαίσιο, η πείρα των μελών και η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες λόγω της εφαρμογής της ΣΠ. Το νέο σύστημα οργάνωσης που δημιουργήθηκε για το έργο της ΣΠ, συντόνισε την πείρα των εργαζομένων, το know how του εξωτερικού συνεργάτη και την τεχνολογία (πρόσβαση σε ηλεκτρονική έκδοση της νομοθεσίας) σύμφωνα με τον ΔΚΕΡ_ΠΙΤ.

Σε επίπεδο τεχνολογικών πόρων η εφαρμογή της ΣΠ κατά κύριο λόγο επηρέασε τις τεχνολογικές δεξιότητες των εμπλεκόμενων τμημάτων και την τεχνογνωσία για την εκτέλεση της δραστηριότητας (knowhow), ενώ σε κάποιες περιπτώσεις είχε επίδραση στους ίδιους τους τεχνολογικούς πόρους. Έτσι, ο ΔΑΜ_XAN αναφέρει ότι έγινε μεταφορά πρακτικών από άλλο τμήμα του οργανισμού, ο ΔΝΠ_ΜΠΕΚ κάνει λόγο για τη μεταφορά τεχνογνωσίας από ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα, ο ΥΕΑ_PIN_KAL ενημερώθηκε από συνάδελφό του για το πώς να εκτελέσει τη δραστηριότητα της ΣΠ, ο ΥΕΑ_KEM_PAN ενημερώθηκε από τον φορέα – τμήμα της Κεντρικής Διοίκησης για το πώς να κάνει την εφαρμογή στον οργανισμό του και ο ΝΕΥΑ_ΠΑΠ ανέφερε τη μεταφορά τεχνογνωσίας από εταιρεία εξωτερικών συμβούλων. Στις περιπτώσεις όμως κατά τις οποίες οι υπάλληλοι δεν ενεπλάκησαν ενεργά για να αναπτύξουν την τεχνογνωσία τους (ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΝΕΥΑ_PAN), διαπιστώθηκε η δυσκολία αφομοίωσης αυτής της γνώσης και άρα της βελτίωσης των τεχνολογικών δεξιοτήτων τους. Χαρακτηριστικά, ο ΝΕΥΑ_ΠΑΠ αναφέρει ότι οι υπάλληλοι «χρειάστηκαν περισσότερο χρόνο για να το εμπεδώσουν» και ότι «υπήρξε μια προσαρμογή ενός πλαισίου γενικότερου και δεν έγινε και πάντα με τους καλύτερους όρους και τα καλύτερα αποτελέσματα, γιατί είναι κάτι έτοιμο». Επίσης, ο ΔΝΠ_ΜΠΕΚ τονίζει ότι υπήρχε μεταφορά της τεχνογνωσίας από άλλους οργανισμούς μόνο «σε επίπεδο θεωρητικό» με βάση το υλικό τεκμηρίωσης που έλαβαν από το πανεπιστήμιο. Από την άλλη πλευρά, οι ομάδες που απέκτησαν το knowhow λόγω της ενεργού εμπλοκής τους στη διαδικασία της ΣΠ, όπως αναφέρει ο ΝΤΡ_ΠΑΡ, μόχθησαν μεν αλλά ανακάλυψαν νέες ιδέες και εφάρμοσαν νέες πρακτικές σε βαθμό που, δημοσιοποιώντας το έργο που έκαναν, έλαβαν τα εύσημα από ειδικούς συμβούλους, οι οποίοι τόνισαν ότι δεν χρειάζονται εξωτερικές παρεμβάσεις στον οργανισμό τους αφού αυτό που έκαναν πηγάζει μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό. Έτσι, καταλήγει ο ΝΤΡ_ΠΑΡ ότι η ενεργός εμπλοκή στη διαδικασία της ΣΠ είναι χρήσιμη γιατί «μερικά πράγματα μπορεί να είναι μπροστά μας και απλά να μη μπορούμε να τα δούμε». Επιπρόσθετα, λόγω της ΣΠ άλλαξαν και οι τεχνολογικές ικανότη-

τες των εμπλεκομένων. Έτσι, ο ΠΗ_ΓΚ αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «... σε εσωτερικό επίπεδο, σε επίπεδο συντονισμού και όταν μετά μεγάλωσε το τμήμα και με άλλους υπαλλήλους, για να μπορέσουμε να τρέξουμε τη δουλειά πιο γρήγορα χρησιμοποιήσαμε DropBox έτσι ώστε να δουλεύουμε κι από το σπίτι, για να το βλέπουμε κι όταν κάποιος λείπει σε άδεια ή κάποιος ήταν κάπου, να μπορεί να χειρίζεται και από μακριά το σύστημα. Εμείς φτιάξαμε μετά ένα κοινό folder πέρα από το DropBox, στο οποίο... Σε έναν κοινό server... φτιάξαμε και βάλαμε να βλέπουν όλοι τα πάντα. Να βλέπουν όλοι τη δουλειά όλων. Και αυτό ήταν και για εμάς ο προθάλαμος για να μπορέσουμε μετά πολύ εύκολα να υποστηρίξουμε και τον οδηγό του πολίτη που είχε ακριβώς την ίδια φιλοσοφία». Επίσης, ο ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ υπογραμμίζει τη σημασία της ψηφιοποίησης των σχετικών πληροφοριών και τη χρησιμότητά του για τους εμπλεκόμενους και ο ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ κάνει λόγο για τη δημιουργία ιστολογίου από τον οργανισμό του προκειμένου να υπάρχει διάχυση των καλών πρακτικών και επικοινωνία των μελών της ομάδας της ΣΠ.

Ο ρόλος των πρωτοβουλιών ΣΠ στους ανθρώπινους πόρους συνδέεται με τις επιρροές στην εκπαίδευση, την πείρα, την κρίση και την αφοσίωση των εμπλεκομένων με βάση τις συνεντεύξεις που παρέθεσαν. Ο ΔΒ_ΓΙΒ αναφέρει ότι «Νομίζω ότι δυσκόλεψε πάρα πολύ ο οδηγός (εννοεί του ΚΠΑ). Οπότε εκεί είχαμε έναν πρόσθετο ρόλο στο να μπορέσουμε ως τμήμα να έχουμε πολύ καλή προετοιμασία από πριν για να μπορέσουμε ερώτημα-ερώτημα να το καταλάβουμε και να τους το μεταδώσουμε ακριβώς». Εδώ, διακρίνεται ότι οι εμπλεκόμενοι εκπαιδεύτηκαν σε θέματα ΣΠ, όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, προκειμένου να μπορέσουν να διεκπεραιώσουν επιτυχώς το έργο τους. Άρα υπάρχει μια αλλαγή στους ανθρώπινους πόρους, καθώς οι εμπλεκόμενοι αποκτούν νέες ικανότητες, με βάση όσα προσθέτουν οι ΔΠΑΝ_ΧΝΙ και ΥΠ_ΔΙΟΝ. Επιπρόσθετα, δημιουργήθηκαν νέες εμπειρίες αναφορικά με τις διαδικασίες της ΣΠ (ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΚ_ΛΑΠ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ). Χαρακτηριστικά, ο ΔΒ_ΓΙΒ υπογραμμίζει ότι: «Εμείς...είχαμε συμμετέχει μόνο ως διεύθυνση προγραμματισμού με πολύ λιγότερα ερωτηματολόγια. Ενώ τώρα το επεκτείναμε σε περισσότερα. Και είχα τον οδηγό ο οποίος ήταν νομίζω στα αγγλικά. Ήταν πολύ δύσκολος οδηγός. Τώρα υπάρχει μια βελτίωση. Αλλά και πάλι είχε κάποιες δυσκολίες. Μας δυσκόλεψε πάρα πολύ η βαθμολόγηση, από το 1 έως το 6. Δηλαδή από το λίγο πήγαινε στο πολύ. Η 7βάθμια κλίμακα μάς δυσκόλεψε αρκετά. Μας δυσκόλεψε το ότι ο οδηγός σε κάποια σημεία δεν είχε ξεκαθαρίσει ποια κριτήρια είναι για τους πολίτες. Εμείς είχαμε ένα μπέρδεμα ποια ήταν για τους πολίτες, ποια ήταν για τους εργαζόμενους. Επειδή είχε δουλευτεί και παλαιότερα όταν ψάχναμε να βρούμε βλέπαμε ότι αλλιώς τον είχε ενσωματώσει τον οδηγό ο κάθε οργανισμός». Ο ΔΠΑΝ_ΧΝΙ αναφέρει ότι η εμπειρία με τη ΣΠ πρόσθεσε γνώση στον οργανισμό του αλλά με άρρητο τρόπο («Εγώ μπορώ να τα συνδέσω αλλά το κάνω εμπειρικά»). Ο ΝΑΣ_ΛΑΓ συγκεκριμενοποιεί την απόκτηση πείρας σε θέματα συγκρίσεων και ανάπτυξης δεικτών απόδοσης. Ο ΝΤΡ_ΠΑΡ υπογραμμίζει τις εμπειρίες σε επίπεδο συνεργασιών που μέχρι πρότινος βρισκόνταν στο περιθώριο, ο ΠΑΑ_ΑΙΒ την προσθήκη εμπειριών σχετικά με το τι γίνεται στις άλλες χώρες και σε άλλα σχετικά συστήματα και ο ΝΣΙΣ_ΕΓΓ «είχα περάσει τρεις μήνες σε ένα νοσοκομείο της Αγγλίας το καλοκαίρι του 2012, όπου είναι λίγο ένα σχολείο ότι μετράνε, ακολουθούν διαδικασίες και μου άρεσε πάρα πολύ αυτή η οργάνωση και η μεθοδολογία που είχαν» και προσθέτει: «είχα όλη αυτήν την εμπειρία και είχα μια διαδραστικότητα με τους συναδέλφους των χειρουργείων πολλών νοσοκομείων, αλλά και του δικού μου νοσοκομείου, γιατί αυτό ενίσχυσε την ομαδικότητα και στο δικό μου νοσοκομείο». Επιπρόσθετα, οι πρωτοβουλίες της ΣΠ πρόσφεραν σύμφωνα με τους ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ και ΔΚΕΡ_ΠΙΤ καλύτερη κρίση στους εμπλεκόμενους. Παράλληλα, ενέπνευσαν και αύξησαν την αφοσίωση των μελών της ομάδας ΣΠ. Ο ΝΠΑΠ_MIX περιγράφει τον ενθουσιασμό των ανθρώπων για την ανάπτυξη της καλής πρακτικής αναφέροντας ότι: «Αν πάμε στη λίστα ελέγχου χειρουργικής ασφαλείας, ήταν μόνο θέμα ανθρώπινων πόρων. Κάποιος να ενθουσιαστεί, και να δημιουργήσουμε αυτό το χαρτί...». Ο ΝΤΡ_ΠΑΡ τόνισε ότι κατάφερε αυτό το έργο να διατηρήσει το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων ενεργό, ο ΔΚΑΑ_ΤΣΙΑ καταθέτει την αφοσίωση των υπαλλήλων, οι οποίοι δεν έπαιρναν πρόσθετη αμοιβή για την εμπλοκή τους στη ΣΠ και όμως δούλεψαν με αφοσίωση γιατί αντιλήφθηκαν τη χρησιμότητα τέτοιου είδους έργων, και ο ΔΚΕΤ_ΠΙΤ αναφέρει ότι οι εμπλεκόμενοι «...έδειξαν πίστη, το πίστεψαν δηλαδή. Θεώρησαν και έκριναν ότι είναι ένα εργαλείο το οποίο πραγματικά μπορεί να συμβάλει και να βελτιώσει αδυναμίες που έχουμε σήμερα. Θα έλεγα ότι κάποιιοι από εμάς το θεώρησαν

και μια ευκαιρία, μια πρόκληση να πάμε σε ένα επόμενο στάδιο οργάνωσης, το οποίο απαιτούνταν από τις διαδικασίες μας και θα έλεγα ότι οι άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι συνέβαλαν καθοριστικά». Συνεπώς, από τα ανωτέρω διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή της ΣΠ οδήγησε τις ομάδες στη χρησιμοποίηση νέων πόρων ή στη χρήση των υπαρχόντων με νέο τρόπο.

5.2.5 Η λειτουργία των εφαρμογών: υιοθετώντας πρακτικές (δηλαδή εάν για την εφαρμογή υιοθέτησαν πρακτικές που είχαν εφαρμόσει άλλοι οργανισμοί ή που θεώρησαν αποτελεσματικές για να εφαρμόσουν καλύτερα τη ΣΠ)

Για την εφαρμογή της ΣΠ στους οργανισμούς τους οι ομάδες χρησιμοποίησαν διάφορες πρακτικές. Άλλες τις υιοθέτησαν από οργανισμούς που είχαν εφαρμόσει ξανά ΣΠ κι άλλες τις εφάρμοσαν κρίνοντας ότι θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές. Υπήρχαν περιπτώσεις κατά τις οποίες επιλέχθηκε ο εξωτερικός σύμβουλος με μερική (ΑΔΑ, ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ) ή με ολική ανάθεση (ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ), αλλά και περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ομάδες εργάστηκαν μόνες τους είτε μελετώντας παρόμοιες εμπειρίες και έχοντας την καθοδήγηση του αρμόδιου υπουργείου (ΔΒ_ΓΙΒ) είτε διαθέτοντας οι ίδιες πείρα από παλαιότερα έργα διαχείρισης της ποιότητας και της απόδοσης (π.χ. ΓΧ_ΛΟΥΚ). Οι πρακτικές χαρακτηρίστηκαν από αρκετούς ως «αυθόρμητες και ασυντόνιστες» (ΝΠΑΠ_MIX, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΠΘ_ΧΟΛ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΝΣΕΡ_ΚΟ). Ο ΝΣΕΡ_ΚΟ υπογραμμίζει επί αυτού την τακτική ανταλλαγή τους σε ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο. Συγκεκριμένα, οι πρακτικές που αναφέρθηκαν είναι οι εξής:

- Εκπαιδευτική επίσκεψη σε μια υπηρεσία του εξωτερικού (ΓΧ_ΛΟΥΚ).
- Μεταφορά τεχνογνωσίας και πείρας από τον αρμόδιο φορέα (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης) (ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ, ΥΕ_ΚΑΠ) ή από στελέχη άλλων φορέων (ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΝΚΑΤ_ΛΑΠ) ή άλλων οργανισμών (ΠΑΜ_ΝΤΑΝ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΠΑΠ_MIX, ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ) ή από τη συμμετοχή στα βραβεία ποιότητας (ΠΘ_ΧΟΛ) ή από συνεργασίες με άλλους φορείς που αφορούν την προτυποποίηση διαδικασιών (ΝΕΥΑ_ΠΑΠ).
- Παρακολούθηση σεμιναρίων και προγραμμάτων επιμόρφωσης (κυρίως μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης) είτε ενός μέλους της ομάδας (ΥΕ_ΚΕΜ_ΠΑΝ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΝΚ_ΛΑΠ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ) είτε περισσότερων πάνω σε σχετικά θέματα (ΓΧ_ΤΑΡ, ΠΑΜ_ΝΤΑΝ, ΥΕ_ΔΙΟΝ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΠΘ_ΧΟΛ, ΔΒΠ_ΜΠΕΚ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ, ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ, ΔΑΜ_ΧΑΝ) αλλά και σε πιο γενικά θέματα που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων (ΔΘΕΣ_ΛΟ). Επίσης, αναφέρθηκε η πρακτική του on the job training με τον ΔΠΑΝ_ΧΝΙ να υπογραμμίζει ότι: «Και είπαμε να το κάνουμε με πραγματικά δεδομένα που αφορούν τον δήμο μας. Και το καλό είναι ότι το σεμινάριο ήταν κλειστό και αφορούσε μόνο τον δήμο και ήταν εύκολο να συνδεθούμε. Κάναμε ομάδες 2-3 το πολύ ατόμων και ξεκινήσαμε με 8 διαδικασίες και μετά κάναμε άλλη μια κατάρτιση με άλλες 8 διαδικασίες, έχουμε φτάσει να μοντελοποιήσουμε 16 διαδικασίες αυτήν τη στιγμή».
- Αυτοεκπαίδευση στα μέλη της ομάδας (ΓΧ_ΤΑΡ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ, ΠΗ_ΓΚ, ΝΚ_ΛΑΠ, ΝΠΑΠ_MIX, ΝΤΡ_ΠΑΡ), όπου συναντήθηκε και η πρακτική κάποιος που είχε ήδη εκπαιδευτεί να μεταφέρει τις γνώσεις του στην ομάδα (ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ), καθώς και μια περίπτωση δυνατότητας συμμετοχής και στην αυτοεκπαίδευση υπαλλήλων από άλλους φορείς (ΥΥΜ_ΣΙΔ).
- Συνεργασίες με άλλα τμήματα του οργανισμού για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή της ΣΠ (ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ).
- Συνεργασίες με άλλους οργανισμούς πάνω στην προτυποποίηση διαδικασιών για μεταφορά τεχνογνωσίας.

- Περιοδικότητα των συναντήσεων για διαβούλευση των θεμάτων στην ομάδα (ΔΒ_ΓΙΒ).
- Τήρηση πρακτικών για την ύπαρξη τεκμηρίων (ΝΣΙΣ_ΕΓΓ).
- Παροχή επακριβών οδηγιών εφαρμογής από τους ρυθμιστικούς φορείς, όπως π.χ. η ΑΔΙΠ (ΠΑΜ_ΝΤΑΝ).
- Σταδιακή εφαρμογή της πρωτοβουλίας σε όλο τον οργανισμό ξεκινώντας από λίγες διευθύνσεις στην αρχή και προχωρώντας σε περισσότερες στη συνέχεια για να υπάρξει μεγαλύτερη επιτυχία του έργου (ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠΙ).
- Ανάπτυξη προτάσεων βελτίωσης της διαδικασίας προς το υπουργείο (ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠΙ).
- Ύπαρξη ενός καθοδηγητή της διαδικασίας με τη γενική ευθύνη της εφαρμογής (ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ).
- Τήρηση των γενικών σταδίων διαχείρισης έργων: προγραμματισμός, εφαρμογή και αποτίμηση (ΠΘ_ΧΟΛ), ακόμα κι αν η αποτίμηση γινόταν σε άτυπο επίπεδο (ΝΣΙΣ_ΕΓΓ) γιατί δεν υπήρχε η υποστήριξη της διοίκησης για την τυπικότητα της διαδικασίας ελέγχου της εφαρμογής (ΝΣΙΣ_ΕΓΓ).
- Ψηφιοποίηση δεδομένων (π.χ. online ερωτηματολόγιο, χρήση κοινόχρηστων φακέλων) για την καλύτερη διαχείρισή τους (ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΥΕ_ΚΑΠ).

5.2.6 Η λειτουργία των εφαρμογών: αντιμετωπίζοντας προκλήσεις

Κατά την εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας ενδέχεται να ανακύψουν διάφορα εμπόδια που μπορεί να περιορίσουν τη λειτουργία της. Αυτές οι προκλήσεις αντιμετωπίστηκαν από τις ομάδες έργου με διάφορους τρόπους. Τα εμπόδια που προέκυψαν και η αντιμετώπισή τους από τις ομάδες αναφέρονται στον πίνακα 5.2 κάτωθι:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 Προκλήσεις κατά την εφαρμογή της ΣΠ

Πρόβλημα	Αντιμετώπιση	Πληροφοριοδότης
Πρόβλημα	Αντιμετώπιση	Πληροφοριοδότης
Αμφισβήτηση και φόβος από τους εμπλεκόμενους για επιπτώσεις στην εργασία	Εξήγηση της αποτελεσματικότητας και της θετικής επίδρασης της εφαρμογής στον οργανισμό	ΑΔΑ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΝΚ_ΛΑΠ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ
	Εξήγηση και συζήτηση για να αρθούν οι αντιστάσεις	ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΠΚΜ_ΣΕΡ
	Ενισχύθηκε η «διάθεση των ατόμων στο να συνδράμουν και να αλλάξουν τα πράγματα»	ΓΧ_ΤΑΡ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ
	Επικοινωνία και ομαδικότητα	ΝΣΙΣ_ΕΓΓ
	Παρουσίαση του έργου από άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό, π.χ. από το υπουργείο ή από έναν ακαδημαϊκό φορέα	ΥΕ_MIX
	Στήριξη και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Συνάντηση της ανώτατης διοίκησης με όλους τους διευθυντές των τμημάτων για περιγραφή και επεξήγηση του έργου	ΠΚΜ_ΣΕΡ

Πρόβλημα	Αντιμετώπιση	Πληροφοριοδότης
Λειτουργικές δυσκολίες εναρμόνισης του οδηγού με την ελληνική πραγματικότητα	Τροποποίηση προκειμένου να λαμβάνεται υπόψη η ελληνική πραγματικότητα	ΔΒ_ΓΙΒ
Απροετοίμαστος οργανισμός για τις ανάγκες του ISO	Αλλαγή εφαρμογής από ISO σε EFQM που είναι περισσότερο συμμετοχικό	ΔΒ_ΙΑΤΡ
Σύγχυση ως προς τον σκοπό των συναντήσεων («δεν είναι μηνιαία συνάντηση προϊσταμένων...ούτε και συνάντηση burnout για να βγάλουν οι υπάλληλοι ό, τι δεν βγάζουν σε άλλες συναντήσεις»)	Ο υπεύθυνος των συναντήσεων ξεκαθάρισε τους όρους συμμετοχής σε αυτές	ΔΒ_ΙΑΤΡ
Αντίδραση περί της αναγκαιότητας εφαρμογής ενώ δεν ορίζεται κάποια υποχρεωτικότητα από τη νομοθεσία	Εξήγηση της ωφέλειας και προώθηση του πνεύματος καινοτομίας	ΔΘΕΣ_ΛΟ
Δυσκολία έναρξης της εφαρμογής	Επανάληψη της ορολογίας και της πρακτικής σε καθημερινή βάση	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
Οποιοδήποτε πρόβλημα ανέκυπτε	Λυνόταν σε κάθε συνάντηση, εξηγώντας ότι το εργαλείο δεν έχει κομματική ή πολιτική τοποθέτηση, αλλά είναι ουδέτερο και εφαρμόζεται σε πανευρωπαϊκό επίπεδο	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
Άγνοια και σύγχυση με τις έννοιες της εφαρμογής	Συζητήσεις σε επίπεδο κεντρικής ομάδας και έπειτα σε επίπεδο βοηθητικών ομάδων, ώστε όλοι να κατανοούν το ίδιο πράγμα	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Προκαταλήψεις ως προς την έννοια της αξιολόγησης	Εξήγηση ότι πρόκειται για ένα μοντέλο αυτογνωσίας	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Προβλήματα επιτέλεσης των βημάτων της εφαρμογής	Ανάπτυξη εντύπου αναλυτικών οδηγιών, διαβεβαίωση εξασφάλισης της ανωνυμίας των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο και διαβεβαίωση περί αντικειμενικότητας της εφαρμογής	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Καχυποψία ως προς τις προθέσεις της διοίκησης για τον έλεγχο των εργαζομένων που προέκυψε κατά τη μετατροπή του ερωτηματολογίου σε σύνεντευξη λόγω του ότι η ομάδα εκείνου του τμήματος του οργανισμού δεν επικοινωνήσε με σωστό και ορθό τρόπο τις βασικές αρχές του μοντέλου	Η κεντρική ομάδα επενέβη για να διορθώσει την αστοχία: «Πήγαμε 2-3 μέλη της ομάδας, τους εξηγήσαμε τι ακριβώς, ποιος ήταν ο σκοπός, τους τονίσαμε την ανωνυμία και...τελικά το γυρίσαμε. Δηλαδή από εκεί είχαμε τη μεγαλύτερη συμμετοχή»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ

Πρόβλημα	Αντιμετώπιση	Πληροφοριοδότης
«Σκληρότητα» της νομοθεσίας του 3240, καθώς «ήθελε ο νομοθέτης και ο τελευταίος υπάλληλος να αξιολογηθεί ως προς την απόδοσή του»	Εύρεση τρόπων ουσιαστικής συναίνεσης	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
«Δηλαδή το γεγονός ότι το θολό θεσμικό πλαίσιο, που πολλές φορές υπάρχει στη δημόσια διοίκηση και με τη μεγάλη αδυναμία των οργανογραμμάτων που έχουν οι δημόσιοι φορείς, όπου δεν έχουν αυτό που λέμε ένα job description για να είναι λίγο πιο ακριβές το τι κάνει ο καθένας. Αυτό το τελευταίο μπορείτε να το καταγράψετε ως τη βασική αδυναμία»	Προβληματικό θεσμικό πλαίσιο	ΔΚΕΡ_ΠΠΤ
Έλλειψη χρόνου γιατί γίνεται παράλληλα με άλλα καθήκοντα	Ενίσχυση του φιλότιμου των εμπλεκόμενων	NK_ΛΑΠΙ
	Κίνητρα ευελιξίας από την ανώτατη διοίκηση	ΥΑΑΤ_ΜΕΡ
Δυσκολονόητο ερωτηματολόγιο με κακή μετάφραση	Η ομάδα συντονισμού βρισκόταν κοντά στους ερωτώμενους για να δίνει διευκρινήσεις όπου χρειάζεται	NK_ΛΑΠΙ, ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ
Άγχος και αγωνία για την εφαρμογή	Συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, ενθουσιασμός από τους εμπλεκόμενους και προσδοκία για τα αποτελέσματα	ΝΠΑΠ_MIX
Φόβος για τον βαθμό της τυποποίησης προκειμένου να μη χάσουν οι υπάλληλοι την ευελιξία και την αυτονομία τους στις διαδικασίες	Ο υπεύθυνος ενασχόλησης σε συνεργασία με τη διοίκηση του οργανισμού λειτούργησαν αποφασιστικά προκειμένου να εφαρμοστεί το έργο	NΣΕΡ_KO
«Το μεγαλύτερο εμπόδιο είναι ότι σε τρώει η καθημερινότητα... όλα αυτά στον καθημερινό χαμό δεν είναι προτεραιότητα»	Κίνητρα για να ξεπεράσουν οι υπάλληλοι την κούραση και για να έχουν «όρεξη για να το τρέξουν»	NΣΕΡ_KO, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ
«Διστακτικότητα επειδή δεν ήταν κατανοητό»	Αποκωδικοποίηση σταδιακά με ταξί 2 ή περισσότερων υπαλλήλων και συλλογικά στην ομάδα μέχρι να γίνει αντιληπτό	NTP_ΠΑΡ

Πρόβλημα	Αντιμετώπιση	Πληροφοριοδότης
Αδυναμία εύρεσης αντίστοιχων προτύπων προς εφαρμογή από πηγές του εξωτερικού (template εκθέσεων)	Ανάπτυξη των προτύπων από την ομάδα	ΠΑΑ_AIB
Διαφωνία ως προς την εφαρμογή	Ψηφοφορία	ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ
Εμπόδια επικοινωνίας και κουλτούρας	«Ακολουθήσαμε το στερεότυπο προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία στην αντιμετώπιση και έτσι μιμούμασταν ό, τι έκαναν οι οργανισμοί που ήταν μεγαλύτεροι από τον δικό μας, π.χ. οργανισμοί στην Αθήνα ή τη Θεσσαλονίκη»	ΠΗ_ΓΚ
	«Και υπήρχαν και συγκρούσεις, υπήρχαν διαφοροποιήσεις θέσεων και αντιλήψεων, π.χ. ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα είναι ότι στην αρχή εμείς χάσαμε και πολύ χρόνο γιατί κάποια άτομα από την ομάδα υποστήριξαν ότι δεν θα μπορούσαμε να "παραποιήσουμε" με πλήρη αντιστοιχίση των εννοιών που είναι στο 6.1. Οπότε μοιράσαμε 2 φορές ερωτηματολόγια. Το ένα σε φυσική γλώσσα να μπορεί ο ασθενής να καταλαβαίνει το τι ρωτάει σε σχέση με το φιλικό περιβάλλον κλπ, και μας είπαν ότι αυτά είναι άκυρα. Και τολμώ και το λέω, αλλά τα 3 μέλη μάς κατέλωσαν. Έτσι κάναμε 2 φορές διανομή των ερωτηματολογίων».	NK_ΛΑΠ
«Μια απλή εγκύκλιος δεν θα μπορούσε να περιγράψει το τι πρέπει να γίνει... χρειαζόταν περιγραφή για τα βήματα των αλλαγών, να υπάρχει παρακολούθηση, υπάρχει αξιολόγηση. Δεν υπήρχε τίποτα από αυτά (σ.σ. από το αρμόδιο υπουργείο)»	«...αναγκαστήκαμε προκειμένου να δούμε πώς εφαρμόζεται και τι πρέπει να κάνουμε, να οργανώσουμε εμείς, ως περιφέρεια, μια συνάντηση εδώ όλων αυτών που είχαν εφαρμόσει ΚΠΑ στο δημόσιο, με παρουσία του υπουργείου, να κάνουμε ένα workshop, δηλαδή για να ανταλλάξουμε εμπειρίες. Να δούμε τελικά τι κάνουν οι άλλοι, ο καθένας πώς το κάνει. Κι εκεί λυθήκαν αρκετές απορίες, τι κάνουμε σωστά, τι δεν κάνουμε. Εκεί είχαν έρθει οι αρμόδιοι από το υπουργείο και απαντούσαν»	ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ

Πρόβλημα	Αντιμετώπιση	Πληροφοριοδότης
<p>«κυρίως με τα μέτρα βελτίωσης στην αρχή είχαμε πρόβλημα. Δεν ξέρανε οι υπάλληλοι στην περιφέρεια τότε αλλά νομίζω και συνολικότερα “τι είναι μέτρο βελτίωσης” και τι μπορεί να βελτιωθεί. Όταν την πρώτη φορά φτάσαμε να καταγράψουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία και να πούμε τι θα κάνουμε, ποια μέτρα θα πάρουμε, δεν υπήρχε καμία πρόταση από κάτω. Η απάντηση ήταν ότι δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτε, γιατί όλα καθορίζονται από νόμους και εγκυκλίους, οτιδήποτε κάνουμε δηλαδή, κι επομένως εμείς δεν μπορούμε παρά να κινηθούμε μέσα στα πλαίσια των νόμων και των εγκυκλίων. Δηλαδή να βελτιώσουμε δεν μπορούμε τίποτα. Άρα είμαστε δεσμευμένοι ως υπάλληλοι να ακολουθούμε αυτά που μας στέλνουν από κάτω».</p>	<p>Παροχή παραδειγμάτων μέτρων βελτίωσης στην ομάδα: «Είδαμε κι αποείδαμε (σ.σ. ως ομάδα συντονισμού) για να τους πείσουμε ότι μπορούν να βελτιωθούν, ξεκινώντας... στην αρχή είπε ο σύμβουλος μια πρόταση, μετά είπα εγώ μια πρόταση, και μετά σιγά σιγά πήραν εμπρός»</p>	<p>ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠΙ</p>
<p>Αντίδραση λόγω υπερεκτίμησης των ικανοτήτων των διευθυντών για το αντικείμενο εργασίας τους: «Οι αντιρρήσεις που είχαν οι διευθυντές στην αρχή ήταν ότι θα πρέπει να εφαρμόσω αυτό για να μάθω την υπηρεσία μου;»</p>	<p>Επίγνωση της άγνοιας του αντικείμενου εργασίας μέσα από την εμπλοκή στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης: «Να γνωρίζανε ένα 30%; Τις υπόλοιπες δεν καταλάβαιναν τι έλεγαν πρώτον, και δεύτερον δεν ήξεραν ότι ήταν υποχρέωσή τους να τα εφαρμόσουν αυτά. Δεν ξέραν ότι ήταν ένα αντικείμενο με το οποίο έπρεπε να ασχοληθούν. Οπότε τους είπαμε ότι όχι, δεν ξέρετε την Υπηρεσία σας, γιατί δεν ξέρετε τι θα έπρεπε να κάνετε. Εσείς ξέρετε το τι κάνει η Υπηρεσία, αλλά το τι έπρεπε να κάνει δεν το ξέρετε».</p>	<p>ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠΙ</p>
<p>Αντιμετώπιση της ομάδας συντονισμού ως τους «γραφικούς της ιστορίας»</p>	<p>Επιμονή από την ομάδα συντονισμού για να ξεπεραστεί αυτή η αντίληψη</p>	<p>ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠΙ</p>
<p>Σύγχυση της έννοιας της αξιολόγησης (στον συγκεκριμένο οργανισμό) με την έννοια του χωροφύλακα και με την επιθεώρηση</p>	<p>Μέσα από συζητήσεις και εξήγηση έγινε κατανοητό ότι η διαδικασία της αυτοβελτίωσης ναι μεν θα εκθέσει τα κακώς κείμενα των δομών, αλλά θα τις βελτιώσει με τρόπο που δεν είναι ερασιτεχνικός αλλά επαγγελματικός και αντικειμενικός</p>	<p>ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ</p>

Πρόβλημα	Αντιμετώπιση	Πληροφοριοδότης
Δυσaréσκεια για τον φόρτο εργασίας που προκύπτει από την τυποποίηση	Εξήγηση του σκοπού της διεύθυνσης ποιότητας, δηλαδή ότι χρειάζεται καταγραφή και τεκμηρίωση της ποιότητας	ΥΥΜ_ΣΙΔ

5.2.7 Αποτελέσματα στην απόδοση

Τα αποτελέσματα στην απόδοση από την εφαρμογή των έργων της ΣΠ διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Σε αυτά που αφορούν το άτομο και σε αυτά που διακρίνονται στην ομάδα ή στον οργανισμό. Επιπλέον, επιμερίζονται σε τρία επίπεδα: γνωστικό, συμπεριφορικό και κοινωνικό, καθώς όλα τα εργαλεία του μάνατζμεντ διατείνονται ότι επιφέρουν αλλαγές σε αυτά τα επίπεδα. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους σε ατομικό επίπεδο διαπιστώθηκαν οι κάτωθι αλλαγές (πίνακας 5.3) αναφορικά με την απόδοσή τους:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 Αποτελέσματα στην απόδοση από την εφαρμογή της ΣΠ

Γνωστικά	«έμαθα πράγματα που έκανα λάθος ή δεν έδινα βάση»	ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ
	«άρχιζα και έβλεπα πολύ ωραίες προτάσεις από την ομάδα»	ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ
	«να μπαίνουν στην ουσία του θέματος, να το αγαπάνε, να μην τους φαίνεται κάποια αβαρία η οποία γίνεται παράλληλα με τη δουλειά κιόλας»	ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ
	«είδα διαφορά τρόπου σκέψης. Πολύ μεγάλη»	ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ
	«μετά εκεί κάνεις κι ένα εσωτερικό autocheck»	ΥΠΟΛ_ΛΕΝ
	«Συνεχώς μαθαίνουμε»	ΥΥΜ_ΣΙΔ
	«και γνώση της υπηρεσίας τους»	ΔΘΕΣ_ΛΟ
	«σχέση μάθησης και μέσα στην ομάδα»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
	«όσοι συμμετείχαν στον σχεδιασμό, οι γνώσεις μας ήταν πάρα πολλές. Δηλαδή καταλάβαμε πώς παίζεται το παιχνίδι σε κάθε οργανικό κομμάτι του δικού μας οργανισμού, κάθε οργανωτική αλυσίδα δηλαδή» ΕΠΙΓΝΩΣΗ	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Συμπεριφορικά	«Να αξιοποιήσει τη συνεργασία με τους συναδέλφους του, να μάθει να συνεργάζεται, να μοιράζεται ιδέες, να μπορεί να κάνει brainstorming, να μπορεί να ακούει, the art of listening»	ΥΠ_ΔΙΟΝ
	«ποιότητα σε κάθε μας ενέργεια... Και εφόσον έχουμε αυτό το quality αυτό θα φανεί σε κάθε aspect της δημόσιας παρουσίας μας στον χώρο»	ΥΠ_ΔΙΟΝ
	«τους είδα μετά πιο οργανωμένους ή να έχουν τα checklist μαζί τους ή να έχουν το σημειωματάριό τους. Είδα τέτοια στοιχεία οργάνωσης τα οποία πιστεύω ότι επηρεάστηκαν από το εργαλείο για να κινηθούν προς τα εκεί»	ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ
	«θεωρώ ότι ίσως έγινα πιο ανοιχτόμυαλος με αυτό, ότι μπορούσα και να διαβάσω λίγο καλύτερα συμπεριφορές άλλων αλλά και να κάνω μια αυτοκριτική»	ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ

	«Αλλά θεωρώ ότι αφού έλαβε γνώση των μειονεκτημάτων, των αδυναμιών και της δικής του προσωπικότητας [σ.σ. ο διευθυντής] αλλά και της υπηρεσίας ξεκίνησε να αλλάζει», «Θεωρώ ότι άλλαξαν κάποια μυαλά. Αυτό όμως για να συμβεί πρέπει να σε εμπιστευτούν. Να υπάρχει εμπιστοσύνη. Να υπάρχει συζήτηση. Να σε εμπνέουν οι άνθρωποι που σου μιλάν»	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ
	«Όταν ξέρεις ότι θα αξιολογηθείς και θα εφαρμόσει η ΔΔ ένα εργαλείο αξιολόγησης, σίγουρα είσαι πιο προσεκτικός, πιο υπεύθυνος, πιο ευσυνείδητος από το να είσαι ανεξέλεγκτος και χωρίς αξιολόγηση και χωρίς έλεγχο. Γιατί η αξιολόγηση στην ουσία ένας έλεγχος είναι, αλλά καλοπροαίρετος»	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ
	«η δεκτικότητα, το ότι οι άνθρωποι γίνονται πιο δεκτικοί, υπάρχει συναδελφικότητα»	ΔΘΕΣ_ΛΟ
	«αφοσίωση σχετικά με το έργο που θα επιτελεστεί»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
	«Προφανώς γίνεται πιο ευγενικός, πιο εξυπηρετικός, πιο ανοιχτός, πιο δεκτικός, και ως υπάλληλος αλλά και ως άνθρωπος.	ΔΝΠ_ΜΠΕΚ
	Στην ομάδα ήταν συνεργατικές οι σχέσεις μας. Γιατί ήταν περισσότερο ένας κοινός ανώτερος στόχος στον οποίο δούλευε όλη η ομάδα. Γιατί η ομάδα ένιωθε ότι εξέχει. Κι εκεί που δεν υπήρχε συνεργατικότητα γιατί κάποιοι βαριόντουσαν έτρεχα από πίσω»	ΔΠΑΝ_ΧΝΙ
Κοινωνικά	«κοινωνικά μπορώ να πω ότι πλέον μπορώ να δω πολύ περισσότερα πράγματα απ' ό, τι έβλεπα. Δηλαδή κάποιες λεπτομέρειες τις οποίες δεν είχα τόσο πολύ στο μυαλό μου, στην κοινωνία και γενικά στις επαγγελματικές σχέσεις μου»	ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ
	«να διαμορφώσει και άτυπες σχέσεις πέρα από τη διαδικασία της καθημερινής τυπικής σχέσης που έχει με τον συνάδελφό του, ή της άτυπης μέσα στο ίδιο γραφείο, μέσα στον ίδιο χώρο. Αυτό της άτυπης νομίζω ότι είναι μια δραστηριότητα που του δίνει ένα ερέθισμα, ένα θέμα, ένα ζήτημα, να συζητήσει περισσότερο από το αντικείμενο που έχει το καθημερινό να διαχειριστεί»	ΥΠ_ΔΙΟΝ
	«βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, γιατί από κει που θεωρούσαν ότι πηγαίνουν να τους κάνουν έλεγχο και ότι επικεντρώνονται στον ίδιο τον υπάλληλο τώρα αντιλαμβάνονται ότι επικεντρώνονται στο τμήμα (δηλαδή στις δομές)»	ΔΑΜ_ΧΑΝ
	Αλληλεγγύη	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
	«Ναι βεβαίως δηλαδή και αναπτύχθηκαν και φιλικές σχέσεις, αυτό βοήθησε πάρα πολύ γιατί συνεργαστήκαμε καλύτερα, κυρίως η κεντρική ομάδα συνεργάστηκε. Το ίδιο κλίμα επικράτησε και στις άλλες ομάδες»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής της ΣΠ επηρέασαν την απόδοση σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού (οργανωσιακή αποτελεσματικότητα), άλλοτε σε μεγαλύτερο κι άλλοτε σε μικρότερο βαθμό (ΓΛ_ΛΟΥΚ). Οι επιδράσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 5.4 κάτωθι και αφορούν τη βελτίωση του περιβάλλοντος ως παράγοντα ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας, τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαχείριση της απόδοσης, την ωριμότητα που απέκτησαν για τα θέματα διαχείρισης της απόδοσης, την ανακάλυψη των αι-

τιών των προβλημάτων, την εισαγωγή της τυποποίησης, της μέτρησης, της προτυποποίησης και των προτύπων, τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, την ενίσχυση της αξιολόγησης, της εμπιστοσύνης, της λογοδοσίας, τη δημιουργία αίσθησης καινοτομίας, την αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων και των πολιτών, τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας ποιότητας και διαχείρισης γνώσης, αλλά και τη γραφειοκρατία που μπορεί να προκύψει από την εφαρμογή της ΣΠ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 Ομαδική και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα από την εφαρμογή της ΣΠ

Βελτίωση του περιβάλλοντος για την επίτευξη καλύτερης απόδοσης	Βελτιωμένες συνθήκες εργασίας	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ
	Καλύτερες υποδομές	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ
	«Από το 2001 αυτό ήταν μια μεγάλη αλλαγή για εμάς γιατί αλλάξαμε το σύστημα»	ΔΒ_ΓΙΒ
	Ψηφιοποίηση «άρα λοιπόν μπορεί κάποιος να πει ότι μπαίνω εκεί και βλέπω κι έναν ηλεκτρονικό φάκελο αυτοματοποιημένα. Να μην ψάξεις στο φυσικό αρχείο. Είναι όλα εκεί»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	«έγινε περισσότερο κατανοητή από συναδέλφους και υπαλλήλους οι οποίοι δεν είχαν αποφασιστικές αρμοδιότητες η θέση των ανθρώπων που καλούνται να λάβουν αποφάσεις διοικητικές και πολιτικές. Δηλαδή το “if i were in your shoes”, δηλαδή αν ήμουν στη θέση σου... Γιατί βλέπουν πόσο σύνθετο είναι και πόσο δύσκολο είναι, τελικά να παρθεί μια απόφαση η οποία επηρεάζει την καθημερινότητα ή το μέλλον ενός τόπου, στην προκειμένη περίπτωση του δήμου. Ενώ πριν είχε να κάνει μόνο με το ότι ο κάθε υπάλληλος έβλεπε πάνω στο γραφείο του συγκεκριμένα χαρτιά, είχε να επιτελέσει στο πλαίσιο της γραφειοκρατικής οργάνωσης ένα πολύ μικρό κομματάκι, το οποίο δεν έβλεπε ολοκληρωμένο»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
Συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαχείριση της απόδοσης	«Το καλό με το ΚΠΑ είναι ότι απαντάει ο υπάλληλος»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«η μεγάλη ωφέλεια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ήταν ότι είχαν εμπλακεί περισσότερα άτομα και μάλιστα πολύ πιο ενεργητικά και με τη δική τους θέληση»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
	«Το ΚΠΑ... προκάλεσε στους ίδιους τους υπαλλήλους την επιθυμία να αλλάξουν τον οργανισμό τους»	ΔΠΑΝ_ΧΝΙ
Ωριμότητα σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης		ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
	«Το ΚΠΑ έδωσε μια γνώση για το ποιοί είμαστε και το ποιες είναι οι αδυναμίες και οι δυνατότητές μας και ποια σημεία θα μπορούσαμε να βελτιώσουμε»	ΔΠΑΝ_ΧΝΙ
	«άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι οι πράξεις μου, οι κάθετες υπηρεσίες, ότι οι πράξεις μου. Δηλαδή οι διοικητικές μου πράξεις τελικά θα έχουν επίπτωση στο εξωτερικό περιβάλλον μου»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ

	«δηλαδή είναι οι άτυπες διεργασίες σε έναν οργανισμό που προσπαθείς να τις βγάλεις. Όπως σε μια ψυχοθεραπεία. Θεραπεία πότε γίνεται; Όταν το άτυπο το κάνεις τυπικό. Και κάνεις τον ασθενή να δει και να τοποθετηθεί μπροστά στην ασθένειά του. Και να επιλέξει τελικά. Γιατί δεν είναι σίγουρο ότι θα θεραπευτεί. Αλλά η επιλογή είναι σημαντικό, κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας. Έτσι και σε έναν οργανισμό. Δηλαδή πρέπει να τα βγάλεις στη φόρα και στο τέλος να του πεις θέλεις, θα είσαι μαζί, θα δουλέψεις ή δεν θα δουλέψεις; Και θα δουλέψεις και για σένα για να έχεις προσωπική ικανοποίηση, αλλά κυρίως να έχεις ικανοποίηση γιατί εξυπηρετείς τον εξωτερικό σου πελάτη»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Ανακάλυψη των αιτιών των προβλημάτων	«βλέπεις και ποιοι δεν συνεργάζονται, ποιοι δεν θέλουν να αλλάξουν, προσωπικότητες που έχουν ταμπού, εμφανίζονται στην επιφάνεια πράγματα που αλλιώς δεν εμφανίζονταν»	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ
	«με αυτό το σύστημα είναι πολύ εύκολη η διάγνωση πιθανών αστοχιών, πού μπορεί να οφείλονται ακόμα και σε παραλείψεις των προσώπων. Να διαγνώσω. Το να προστατεύσω. Να φτάσω στο πρόβλημα, το οποίο θα με αναγκάσει να αναζητήσω ευθύνες»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	μάθηση	ΓΧ_ΤΑΡ, ΔΑΜ_ΧΑΝ
Αποδοτικότητα		ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΔΘΕΣ_ΛΟ
	«Ναι μεν δεν μετρήθηκε τυπικά, αλλά κάποιος έχει αντιληφθεί ότι από εκεί που εγώ έκανα 10 αιτήσεις τώρα βλέπω ότι είμαι πιο αποτελεσματικός και διεκπεραιώνω περισσότερα»	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ
	«Μειώθηκε ο κόπος του προσωπικού»	ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΔΒ_ΓΙΒ
	«έχει μειωθεί ο φόρτος εργασίας»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«μειώθηκε ο χρόνος ανταπόκρισης»	ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
	«Μπορώ να πω ότι σε αναθέσεις, εκεί που εφαρμόστηκε, εξαλείψαμε το λάθος. Άρα δεν είχαμε αστοχία χρονική. Δηλαδή ότι κάτι έληξε και δεν το κάναμε»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	Αποδοτικότητα πόρων: «Δεύτερον, μπορώ να πω ότι είχαμε τη δυνατότητα όσοι το χρησιμοποιήσαμε, οι διευθύνσεις που το χρησιμοποιήσαμε, να αξιοποιήσουν καλύτερα το προσωπικό»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	Αποδοτικότητα πόρων	ΓΧ_ΤΑΡ, ΔΙΕΡ_ ΤΖΟΥΒ
	Βελτίωση του κόστους	ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
«Μόνο και μόνο ότι τελείωσαν τα τηλέφωνα... αυξήθηκε η αποδοτικότητα, μειώθηκε το κόστος»	ΓΧ_ΛΟΥΚ	

	Βελτίωση δεικτών «το σύστημά μας βελτίωσε δείκτες... μπορούμε να διαγνώσουμε αν χρειαστήκαμε περισσότερο χρόνο, λιγότερο χρόνο, εάν δουλέψαμε παραπάνω ή αν είχαμε»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	Ιεράρχηση δράσεων	ΔΑΜ_XΑΝ
	Προτεραιοποίηση	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΔΠΑΝ_XΝΙ
	«δώσαμε προτεραιότητες, φυσικά ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους και με βάση το ερωτηματολόγιο»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Προτυποποίηση & πρότυπα	«έχεις πρότυπα διοικητικά με την έννοια περιγραφής θέσεων εργασίας, πράγματα που είναι αυτονόητα σε άλλες χώρες»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
	«Ο συνάδελφος του ISO έχει ένα προτυποποιημένο έντυπο στο οποίο εάν θεωρούμε ότι κάτι πρέπει να βελτιωθεί θα το καταγράψουμε, για να έχουμε μια βάση από τους ίδιους τους υπαλλήλους»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«δηλαδή προσδιορίζω τα βήματά μου και εφόσον τα προσδιορίσω μία φορά το μόνο που μένει είναι να τα τροποποιώ ανάλογα με την εμπειρία»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
	«Περάσαμε και τα πρότυπα των εντύπων που χρησιμοποιούνται σε κάθε βήμα. Και αν μου επιτρέπετε αυτό μας ενδιαφέρει πάρα πολύ, το επισημαίνω εγώ εδώ (ίσως να με ρωτήσετε λίγο παρακάτω) ότι σε κάθε διαδικασία το έντυπο το οποίο αποτελεί το πρότυπο παράγεται και γίνεται το τελικό έντυπο ή η εφαρμογή έχει τη δυνατότητα να συμπληρώσουμε ένα έντυπο το οποίο απαιτείται από το βήμα και έχει παραχθεί εκτός της μηχανογραφικής εφαρμογής βέβαια. Γιατί τα έντυπα παράγονται εκτός»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
Τυποποίηση	Στάθμιση αποτελεσμάτων	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
	«το βασικό είναι ότι τυποποιήθηκε η διαδικασία, όλοι κάνουν το ίδιο, υπάρχουν τυποποιημένα έντυπα για να υπάρχει ιχνηλασιμότητα, για να υπάρχει αποτύπωση της εργασίας και όχι το γράφω σε ένα χαρτάκι το οποίο θα το χάσω και δεν ξέρω μετά πηγαίνοντας στο γραφείο τι μέτρησα»	ΓΧ_ΛΟΥΚ
	«συνειδητοποιούσαν όλοι το άτυπο γινόταν τυπικό»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
	«Εγώ θα έλεγα ότι μάλλον βοηθάει στο να θεσπιστούν, να μεταβληθούν κανόνες, να θεσπιστούν διαδικασίες, στο να γίνουν δηλαδή πράγματα»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ
	Καταγραφή διαδικασιών	ΔΘΕΣ_ΛΟ
	Ομοιογένεια «...βοηθάει το ΚΠΑ. Βοηθάει να έχουμε ένα κοινό πλαίσιο που να κινούνται όλες οι δημόσιες υπηρεσίες ακόμα και πανευρωπαϊκά...»	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ

Μέτρηση	«Οπότε ξεκινήσαμε μια διαδικασία ενσωμάτωσης κάποιων δεικτών στις υπηρεσίες που είναι πιστοποιημένες κατά ISO και βγήκε από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Οπότε ξεκινήσαμε, να το βάλω έτσι λίγο χαλαρά θα το πω εγώ, να βάλουμε τους δείκτες ανά διεύθυνση»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«Τι θα συμπεριληφθεί στη μέτρηση»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
	«Συναίνεση ως προς τον τρόπο & τις μεθόδους μέτρησης»	ΔΑΜ_XΑΝ
	«...και όταν γίνεται αυτό (το άτυπο να γίνει τυπικό) είσαι αντιμετώπος με την πραγματικότητα. Όταν το κάνεις το άτυπο τυπικό, δηλαδή το ονομάζεις, δεν μπορείς να το αποφύγεις και όχι μόνο το ονομάζεις, το μετράς κυρίως»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Αποτελεσματικότητα (βελτίωση)		ΔΑΜ_XΑΝ, ΔΘΕΣ_ΛΟ
	«πιο αποτελεσματικές υπηρεσιακές σχέσεις γιατί συνειδητοποιούσαμε τι γίνεται και γνωρίζονταν και σε προσωπικό επίπεδο καλύτερα ο ένας με τον άλλον»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
	«συσχέτιση των ετήσιων στόχων που βγαίνουν και των πολιτικών με τις συγκεκριμένες διαδικασίες του οργανισμού»	ΓΧ_TΑΡ
	«σχετίζονται με τις πολιτικές του στρατηγικού σχεδιασμού της πενταετίας»	ΔΑΜ_XΑΝ
	«συσχέτιση με τις πολιτικές»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
Αξιολόγηση	«Πιστεύω ότι αυτό είναι το ΚΠΑ. Σε αυτό βοηθάει η αξιολόγηση. Να αλλάξουμε εμείς οι ίδιοι και μετά να αλλάξουμε τους φορείς που είμαστε. Είναι ένα εργαλείο»	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ
	«Δεν έχουμε τελειώσει ακόμα αλλά τουλάχιστον να ξέρουμε ότι κάτι ξεκινάει πάει στοχευμένα. Δεν είναι κάνω μια αίτηση και πάω για εκπαίδευση. Τι ανάγκες έχω ως υπηρεσία. Ποιος θα πάει; Πώς θα τη μεταφέρει τη γνώση; Θα μείνει και στον δήμο αυτή η γνώση και θα το κάνουμε σαν μια διαδικασία»	ΔΒ_ΓΙΒ
Ικανοποίηση	«ικανοποίηση πολιτών κατόπιν μέτρησης»	ΔΑΜ_XΑΝ
	«ο πολίτης θεωρώ ότι εξυπηρετείται...γενικά εφαρμόζουμε μια φιλική προς τον πολίτη στάση»	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ
	«βελτίωση της ικανοποίησης των υπαλλήλων κατόπιν μέτρησης»	ΔΑΜ_XΑΝ
	«Έμμεσα καταγράφεται η ικανοποίηση, μέσω διαβούλευσης, με απλούς φορείς, με δημότες υπήρξε μια πράγματι θετική και θεσμική ανταπόκριση, και στην καθημερινότητα όταν αντιμετωπίζεις καθημερινή συνεργασία με φορείς και τελικά απλών δημοτών με τον δήμο»	ΔΝΠ_ΜΠΕΚ
Εμπιστοσύνη	«εμπιστοσύνη απέναντι στη διοίκηση»	ΔΑΜ_XΑΝ
	«οι υπάλληλοι γνωρίζουν καλύτερα την υπηρεσία τους, και κατά συνέπεια αυτό φαίνεται και προς τα έξω»	ΔΘΕΣ_ΛΟ

	«γνωρίζουν ότι στην εφαρμογή αυτή μπορείς να έχεις δικαίωμα να διαγράψεις κάτι παρά μόνο όταν είναι δικό σου. Οπότε αυτό δημιούργησε ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Ότι "εγώ βάζω μέσα τη μελέτη μου σαν μηχανικός και δεν φοβάμαι ότι αυτό θα διαγραφεί κατά λάθος από κάποιον"»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«Ένας πολίτης ο οποίος θα δει μια οργάνωση η οποία προσπαθεί για το καλό του... αυτομάτως τον κάνεις πιο θετικό και πιο ενεργό, δηλαδή σε εμπιστεύεται και θα μπορούσε και ο ίδιος να συμμετέχει»	ΔΠΑΝ_XΝΙ
Καινοτομία	«Κοιτάξετε ακόμη και το γεγονός ότι λειτουργήσαμε με τον ίδιο τρόπο που λειτούργησε το υπουργείο. Δηλαδή βλέποντας τη διαδικτυακή πλατφόρμα όλο αυτό που στήσαμε, που ήταν κάτι το οποίο ήδη το είχαμε στήσει εμείς εδώ πέρα, νομίζω ότι πυροδότησε την καινοτομία»	ΔΒ_ΓΙΒ
Λογοδοσία	«ουσιαστικά μέσω του ISO και της διαχειριστικής επάρκειας, εφόσον θέλεις να παίρνεις έργα, δηλαδή να χρηματοδοτείσαι πρέπει να έχεις ISO, που ουσιαστικά είναι μια μορφή λογοδοσίας»	ΔΑΜ-ΧΑΝ
	«χρεώνεσαι με έναν κωδικό και ένα έργο. Ξέρεις πάρα πολύ καλά ότι αυτό θα σε ακολουθεί σε όλη σου τη ζωή και πρέπει να αποδώσεις λόγο: "Γιατί έχουν εξελιχθεί έτσι τα πράγματα"»	ΔΘΕΣ_ΛΟ
	«το να λογοδοτούμε με τη θετική έννοια, με την έννοια ότι αιτιολογούμε τις πράξεις μας και να σκεφτόμαστε τις συνέπειές μας και να έχουμε επιχειρήματα γι' αυτό μέσα στον οργανισμό είχε αρχίσει να γίνεται»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Κουλτούρα ποιότητας	«μια αλλαγή στην κουλτούρα ποιότητας και στη νοοτροπία υπάρχει»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«Έχει ενισχυθεί αυτή η φιλοσοφία ποιότητας για να βάζουμε προτεραιότητες, να μετράμε, να σταθμίζουμε τα αποτελέσματα»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«τέθηκαν προτεραιότητες»	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ
	«Άρχισαν να "σπάζουν οι κακές πρακτικές"»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
	«βελτιώθηκε η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων... Δηλαδή αυτά τα 11 άτομα που βρισκόμασταν στην ομάδα εκπροσωπούσαν διευθύνσεις, οπότε μπορούσαμε να επικοινωνήσουμε πολύ πιο εύκολα. Γενικότερα με την Υπηρεσία. Γιατί αρκετοί από εμάς δεν γνωριζόμασταν. Οπότε νομίζω ότι και αυτό βελτίωσε όπως και αρκετές συναντήσεις, ή το γεγονός ότι υπήρχαν τα πρακτικά μετά, το γεγονός ότι έπρεπε να έχουμε ένα feedback, ότι έπρεπε να προετοιμαστούμε. Όλα αυτά συζητούνταν μετά στους υπόλοιπους»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«ενισχύθηκε πάρα πολύ η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ
Κουλτούρα διαχείρισης γνώσης	«παρατηρήθηκε συντήρηση της γνώσης, κάτι που δεν είναι ακόμα και τώρα αυτονόητο. Δηλαδή φεύγει ένας υπάλληλος και δεν έχει ένα περίγραμμα θέσεων εργασίας, προκειμένου να ξέρει τι έκανε ο προηγούμενος και προτιμά να το ξαναφτιάξει από την αρχή»	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ

Γραφειοκρατία	«...βέβαια έχουν αυξηθεί λίγο οι διαδικασίες που είναι κομμάτι του ISO... Δηλαδή θα πεις στον άλλο: “Θέλω να συμπληρώσεις λίγο το έντυπο διακινδύνευσης για το συγκεκριμένο έργο”. Αυτό είναι μια πρόσθετη εργασία. Είναι το κόστος και το όφελος νομίζω»	ΔΒ_ΓΙΒ
	«Υπάρχει ένα κομμάτι το οποίο δεν το κρίνω ως μη σημαντικό, το οποίο αντιδράει στην εφαρμογή ακόμα και σήμερα. Θεωρεί ότι η παρούσα διαδικασία έρχεται και επιβαρύνει λίγο την καθημερινότητα»	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ

5.2.8 Εξήγηση των αποτελεσμάτων που αναδύθηκαν από την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ στην απόδοση

Σε αυτήν την ενότητα παρατίθεται η γνώμη των πληροφοριοδοτών αναφορικά με τους παράγοντες που εξηγούν τα αναδυόμενα αποτελέσματα στην απόδοση λόγω της εφαρμογής της άτυπης ΣΠ. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν μπορούμε να συνδέσουμε άμεσα τα παρατηρούμενα αποτελέσματα με τη γνώμη των ερωτώμενων. Οι δηλώσεις δηλαδή που κάνουν οι ερωτώμενοι εκφράζουν απλά τις πεποιθήσεις τους και τα θέματα που ανακύπτουν αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν στα αποτελέσματα.

Ένας τέτοιος παράγοντας που έχει επίδραση στα αποτελέσματα είναι η πείρα και η ωριμότητα των στελεχών σε θέματα διαχείρισης της ποιότητας και της απόδοσης. Οι εμπλεκόμενοι που διαθέτουν προηγούμενες σχετικές εμπειρίες αναγνωρίζουν ότι αυτές αποτελούν ένα σημαντικό υπόβαθρο για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στην απόδοση από την εφαρμογή της ΣΠ (αναφορές κάτωθι 1-4), ενώ ο ερασιτεχνισμός μπορεί να περιορίσει τα αποτελέσματα στην απόδοση (αναφορά 5).

Επιπρόσθετα, η υποστήριξη από το αρμόδιο τμήμα του Υπουργείου Εσωτερικών μπορεί να επιδράσει στα αποτελέσματα της εφαρμογής. Τόσο τα σεμινάρια και η δια ζώσης τεχνική βοήθεια στους οργανισμούς που εμπλέκονται σε σχετικά έργα ΣΠ αλλά και η μετάφραση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης που αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης στην ελληνική γλώσσα από την ομάδα εργασίας του Υπουργείου Εσωτερικών συμβάλλουν σε αποτελεσματικότερες εφαρμογές ΣΠ (αναφορά 6). Η ΝΤΡ_ΠΑΡ αναφέρει ότι ήταν δύσκολο για ανθρώπους που δεν είχαν υπόβαθρο σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης να αντιληφθούν την πρώτη έκδοση του οδηγού εφαρμογής του ΚΠΑ, ενώ η ΔΒ_ΓΙΒ παρότι διέθετε σχετικό υπόβαθρο υπογραμμίζει ότι: «...Είναι ένα εργαλείο το οποίο έχει πολύ ωραία αποτελέσματα στη μεθοδολογία του όμως έχει έναν δυσκολονόητο για μένα οδηγό. Όχι μόνο για μένα. Για τους υπαλλήλους γενικά της δημόσιας διοίκησης...». Αυτό θα μπορούσε να εξηγήσει πιθανότατα και τον μικρό αριθμό των πρώτων εφαρμογών. Όμως στη συνέχεια ο οδηγός αναθεωρήθηκε και προστέθηκαν επεξηγήσεις που μπορούσαν να καθοδηγήσουν με μεγαλύτερη σαφήνεια και αναλυτικότερα τις πιθανές εφαρμογές (αναφορά 7). Επίσης, οι εμπειρίες που είχαν οι εμπλεκόμενοι με την ομάδα υποστήριξης του Υπουργείου Εσωτερικών ποικίλλουν. Άλλοι αναφέρονται στη σημαντική υποστήριξη που έλαβαν κι άλλοι αναφέρουν ότι η βοήθεια ήταν κατακεραματισμένη και αποσπασματική (αναφορά 8). Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να τονιστεί και η σημασία της επίδρασης των πολιτικών αντιλήψεων περί της εφαρμογής σχετικών έργων. Εάν οι πολιτικές αντιλήψεις των τοπικών δρώντων ταυτίζονται με τις αντιλήψεις της κυβέρνησης και της κεντρικής διοίκησης τότε υπάρχει θετική επίδραση στα αποτελέσματα, ενώ το αντίθετο ισχύει όταν υφίσταται διάσταση (αναφορές 9-12).

Επιπλέον, η δικτύωση μεταξύ των συμμετεχόντων σε εφαρμογές άτυπης ΣΠ είχε επίδραση στα αποτελέσματα, καθώς υποστηρίχθηκε η ανταλλαγή ιδεών για το πώς έγινε η εφαρμογή και αποφεύχθηκαν οι κακές πρακτικές. Ο βαθμός δικτύωσης κάθε οργανισμού ποικίλλει ανάλογα με τις ανάγκες του. Οι οργανισμοί είχαν πρόσβαση στις εκθέσεις αξιολόγησης αντίστοιχων εφαρμογών τις οποίες υπέβαλαν όσοι οργανισμοί επιθυμούσαν στην πλατφόρμα του Υπουργείου Εσωτερικών (<https://e-quality.ydmed.gov.gr/>

hc-caf-implementations.php). Έτσι, μπορούσε να υπάρξει σύγκριση με τις εφαρμογές που είχαν κάνει άλλοι οργανισμοί και καθένας να εξάγει πολύτιμες πληροφορίες οι οποίες μπορούσαν να διευκολύνουν μελλοντικές εφαρμογές στον οργανισμό τους (αναφορά 13). Το δίκτυο ωστόσο θεωρείται κατακερματισμένο με ασυνεχή λειτουργία (αναφορά 13). Αξίζει να σημειωθεί ότι η προηγούμενη δικτύωση των οργανισμών ή μελών αυτού αποδείχθηκε χρήσιμη και έδωσε πρόσβαση σε πληροφορίες που απαιτούνταν για την ολοκλήρωση των εφαρμογών (αναφορά 14). Αναπτύχθηκαν και προσωπικά δίκτυα λόγω της δημοσιόπαλληλικής ιδιότητας των εμπλεκόμενων (αναφορά 15). Η ανάπτυξη βέβαια του δικτύου είναι υποτυπώδης και στηρίζεται κυρίως σε προσωπικές προσπάθειες για να εντοπιστούν οι κατάλληλες επαφές.

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της εφαρμογής αποδίδονται κυρίως στην προσπάθεια των εμπλεκόμενων και στη διαθεσιμότητα των πόρων. Η ελευθερία στη δράση και η υποστήριξη από τις τοπικές διοικήσεις αποτελεί σημαντικό παράγοντα συνεισφοράς στα αποτελέσματα (αναφορά 11). Η άτυπη ΣΠ αποτέλεσε έναν διευκολυντή μετασχηματισμού της απόδοσης, παρέχοντας τα μέσα για να λάβει χώρα η σχετική δραστηριότητα, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα εμπειρικής μάθησης (αναφορά 16), κυρίως στους οργανισμούς που ήταν άπειροι σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης. Έτσι, η προστιθέμενη αξία από αυτά τα έργα οφείλεται στο ότι η ΣΠ έστω και ατύπως διευκόλυνε τη βελτίωση της απόδοσης η οποία δεν θα είχε επέλθει διαφορετικά, καθώς η γνώση σε θέματα διαχείρισης της ποιότητας και της απόδοσης ήταν ανεπαρκής (αναφορά 17).

Οι πληροφοριοδότες αντιλαμβάνονται την αποτυχία των πρωτοβουλιών ΣΠ ως μη ολοκλήρωση των έργων ή αναστολή των αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν να επέλθουν στην απόδοση. Τα προβλήματα που προέκυψαν οφείλονται κυρίως σε εξωγενείς παράγοντες. Αρχικά δεν μπορούσαν να υποστηριχθούν επαρκώς οι εφαρμογές γιατί δεν υπήρχαν πάντοτε οι διαθέσιμοι πόροι (αναφορά 18). Επίσης, τα προβλήματα σε πολιτικό επίπεδο λειτουργίας είχαν αρνητικές επιδράσεις στα αποτελέσματα της εφαρμογής (αναφορά 19). Ακόμη, υπήρξαν τεχνικές δυσκολίες στην ανάπτυξη των έργων (αναφορά 20), καθώς και δυσπιστία για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής στη βάση προηγούμενων εμπειριών που εμπόδιζαν την πρόοδο της εφαρμογής (αναφορά 21). Τέλος, η εξωτερική ανάθεση της εφαρμογής σε αρκετές περιπτώσεις οδήγησε σε ανενεργή συμμετοχή του προσωπικού και ενώ τα έργα ολοκληρώθηκαν επιτυχώς, δεν επέφεραν ουσιαστικό αποτέλεσμα (αναφορά 22).

Εάν υπήρχε υποχρεωτικότητα στην εφαρμογή από τη νομοθεσία, τα αποτελέσματα θα ήταν διαφορετικά (αναφορά 23). Ωστόσο, αυτό δεν αποτελεί μια δίκαιη σύγκριση, καθώς στον ελληνικό δημόσιο τομέα η υποχρεωτική εφαρμογή χρειάζεται να συνδέεται επιπροσθέτως με ελεγκτικούς μηχανισμούς και κυρώσεις.

Αναφορές:

1. ΔΒ_ΓΙΒ: «...Σίγουρα είναι και άλλα πράγματα σημαντικά εξίσου, αλλά νομίζω ότι εκτός από το κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού που ήδη το κάνουμε και το κάνουμε αρκετά χρόνια, το κομμάτι των διαδικασιών που ήδη το κάνουμε και έτσι είχαμε κάποια αποτελέσματα πάνω σε αυτό. Σε όλα τα άλλα μπορεί μεν να τα κάνουμε αλλά δεν είναι πουθενά καταγεγραμμένα...».
2. ΔΒ_ΙΑΤΡ: «αλλά για να φτάσουμε εκεί και να το οργανώσουμε ουσιαστικά υπήρχε μια εμπειρία από πίσω...».
3. ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ: «...θεωρώ όμως με βάση την εμπειρία ότι αν είχαμε κι άλλους κύκλους εφαρμογής του προτύπου θα ενισχύονταν...».
4. ΠΘ_ΧΟΛ: «Κατά την πρώτη εφαρμογή του ΚΠΑ, ορισμένα άτομα των υπηρεσιών της περιφέρειας τότε είχαμε πάρει πιστοποιητικό ως εσωτερικοί επιθεωρητές για το ISO 9001:2000. Αυτό μας έδωσε τη δυνατότητα να έχουμε περισσότερη εμπειρία και να μπορέσουμε να φέρουμε σε πέρας το έργο...».
5. ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ: «...Οι παράγοντες που αναστέλλουν είναι ο ερασιτεχνισμός...».
6. ΔΒ_ΓΙΒ: «...εμείς είχαμε ξεκινήσει και κάναμε κάποιες επαφές ότι θέλουμε, να ξεκινήσουμε κάτι τέτοιο. Ακόμη και πριν βγει ο οδηγός γιατί είχαμε κάνει μια προσπάθεια και πριν βγει ο οδηγός. Μετά βγήκε ο οδηγός οπότε είχαμε ένα πάτημα...».

7. ΥΕ_MIX: «...Εμείς φτιάξαμε αυτόν τον οδηγό. Ήταν ένα σοβαρό στοιχείο αυτής της προσπάθειας...».
8. ΔΒ_ΓΙΒ: «...Από το υπουργείο όμως ενώ υπήρχαν κάποια άτομα, ωστόσο πολλές φορές δεν τα βρήκαμε...», «...Όχι ότι μας αρνήθηκαν κάποια βοήθεια, απλά επειδή ήταν πολλά τα ερωτήματα, κάθε φορά σε συναντήσεις προέκυπταν άλλες απορίες και επειδή ήταν η πρώτη μας φορά δεν είχαμε προηγούμενη εμπειρία. Θα ήταν και δύσκολο κάθε φορά να παίρνουμε το υπουργείο να ρωτάμε. Σε κάποια πολύ βασικά θέματα μας δώσαν έτσι κάποιες πολύ βασικές απαντήσεις, αλλά εντάξει νομίζω ότι και αυτοί τότε το στήνανε...».
9. ΝΕΥΑ_ΠΑΠ: «Υποτίθεται δεν είναι πολιτικά πρόσωπα οι διοικητές είναι εντάξει, χαίρουν μιας εμπιστοσύνης να πούμε από την πολιτική ηγεσία...».
10. ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ: «...Πολιτική βούληση είναι ναί. Στην Ελλάδα είναι κομματικά. Αυτό είναι το κακό του δημοσίου, το οποίο εντοπίζεις στο πελατειακό κράτος...».
11. ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ: «ναί, η πολιτική ηγεσία επηρεάζει το αποτέλεσμα της ΣΠ. Ούτε συζήτηση...», «...Ήρθε ο καινούργιος γενικός γραμματέας, ο οποίος προερχόταν από το πανεπιστήμιο, και είχε ενδιαφέρον γι' αυτά τα θέματα. Και μίλησα μαζί του ότι έχω ενδιαφέρον και θέλω να ασχοληθώ. Και με παρότρυνε και μου είπε: «ΝΑΙ προχώρα ελεύθερα και θα έχεις όλη την υποστήριξή μου...».
12. ΑΔΑ: «...ήταν μόνο για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και να τους ικανοποιήσουμε. Να κάνουμε ό, τι μπορούμε...».
13. ΔΒ_ΓΙΒ: «...Η διαδικτυακή πλατφόρμα που έκανε το υπουργείο βγήκε αφού είχαμε τελειώσει εμείς τη διαδικασία. Εμείς τότε συντάσσαμε την έκθεση αξιολόγησης. Πραγματικά νομίζω όμως ότι ήταν κάτι πολύ χρήσιμο για τους επόμενους που θα κάνουν το Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης...».
14. ΔΒ_ΙΑΤΡ: «...δηλαδή μας πήρε χαμπάρι η διεύθυνση ποιότητας και αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, επειδή είχαμε εφαρμόσει το ΕΦQM. Μας κάλεσε σε ένα δίκτυο ποιότητας χρηστών που την εφαρμόζουν το οποίο είχαν δημιουργήσει...», «...Και αρχίσαμε να συμμετέχουμε σε συνεργασία με τον δήμο και σε ένα δίκτυο ποιότητας πανευρωπαϊκό...εκεί είχαμε μια σταθερή παρουσία... άρχισε να πέφτει με την κρίση, και γύρω στο 2011... σταμάτησαν οι συναντήσεις...».
15. ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ: «...Τελικά αυτήν την εμπειρία τη μοιράστηκα από το 2012 σε πάρα πολλά αντίστοιχα σεμινάρια που έγιναν στο ΕΚΔΔΑ μαζί με συναδέλφους και άλλους υπαλλήλους, με στελέχη του δημοσίου τομέα και αυτό ήταν μια πολύ μεγάλη εμπειρία για μένα γιατί ήρθα σε επαφή με πάρα πολύ κόσμο...».
16. ΔΒ_ΓΙΒ: «...Πρώτον για εμένα σαν διαδικασία και όλα αυτά προσπαθούμε να περάσουμε. Είναι πρώτον μάθηση και ανάπτυξη ενός συστήματος...».
17. ΔΒ_ΓΙΒ: «...Γνώσεις αναφορικά με εργαλεία ποιότητας γιατί το ψάξαμε αρκετά. Γνώσεις με ορολογίες περισσότερο που δεν τις γνωρίζαμε. Γνώσεις για το πώς λειτουργεί η οργάνωση γενικότερα. Και στις άλλες υπηρεσίες τι γίνεται...».
18. ΔΣΕΡ_ΕΙΡ: «...είναι το τμήμα της ποιότητας και αποδοτικότητας το οποίο ναί μεν υπάρχει αλλά υπολειτουργεί γιατί είμαστε μόνο δύο άτομα, και παράλληλα έχουμε και τα συγχρηματοδοτούμενα, η παρακολούθηση και υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων...».
19. ΥΠΟΛ_ΛΕΝ: «...Να καταλάβετε δεν ήθελε κανείς στο Υπουργείο Πολιτισμού να το εφαρμόσει. Οπότε απευθύνθηκε η πολιτική ηγεσία στο τμήμα μας γιατί ήξερε ότι κάποιος έχουμε και κάποια skills και έτσι το κάναμε σε μια μικρή κλίμακα...».
20. ΥΠΟΛ_ΛΕΝ: «...αν και οι κεντρικές διοικήσεις πρέπει...π.χ. οι Διευθύνσεις Διοίκησης...να κάνει ενός τύπου συντονισμό, γιατί αν πάει να εφαρμοστεί σε ξεχωριστές δομές θα θέλει πολλά χρόνια, λόγω των προβλημάτων ανομοιογένειας, υποστελέχωσης, γνώσεων αντίστοιχων...θέλει έναν κεντρικό συντονισμό που να διαχέει το πακέτο και να λέει...να δίνει τεχνογνωστικές συμβουλές...να έχει ένα helpdesk και να βοηθάει. Έτσι μπορεί να γίνει και σε άλλες δομές υπουργείων...».
21. ΑΔΑ: «...Περισσότερο αυτό της εμπιστοσύνης: "γιατί γίνεται αυτό το πράγμα». Να πιστέψουμε ότι δεν είναι για κακό αυτό. Είναι να βελτιωθούμε...».

22. ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ: «...Την πρώτη φορά είχαμε πάρει και εξωτερικό σύμβουλο, για να μας βοηθήσει στη διαδικασία. Και αυτό είναι σημαντικό γιατί μας έμαθε όχι επί της ουσίας αλλά τη διαδικασία. Μας έμαθε τα βήματα, και τα πρακτικά θέματα πώς να τα αντιμετωπίσουμε. Αυτό μας βοήθησε πολύ. Βέβαια, στην ουσία μπήκαμε όταν τα κάναμε μόνοι μας, γιατί όσο υπάρχει εξωτερική βοήθεια στηρίζεσαι εκεί. Δεν προβληματίζόντουσαν τόσο πολύ. Θα τα κάνουν αυτοί. Όταν έφτασε η στιγμή να τα κάνουν μόνοι τους τότε βγήκαν και προβλήματα, απορίες κλπ και τότε μπήκαμε στην ουσία...».
23. ΥΠΟΛ_ΛΕΝ: «...Αυτά έπρεπε να γίνονται υποχρεωτικά. Και να υπάρχουν μηχανισμοί που θα τα υποστηρίζουν. Που θα υποστηρίζουν την υπηρεσία να τα κάνει σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Εδώ δεν υπάρχουν αυτά...».

5.2.9 Περίληψη των σημαντικών θεμάτων που περιγράφονται ανωτέρω

Τα θέματα που συζητήθηκαν σε αυτήν την ενότητα περιγράφουν τα βασικά στοιχεία της ΣΠ, όπως εφαρμόστηκε από τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Δεν έχει γίνει άμεση σύγκριση με κάποια άλλη μεθοδολογία κατά την περίοδο εφαρμογής και συνεπώς δεν είναι εφικτό να επιβεβαιωθεί ότι αυτά τα θέματα αφορούν μοναδικά/εξαιρετικά την εφαρμογή της ΣΠ, αλλά θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αντιπροσωπεύουν σημαντικά χαρακτηριστικά της ΣΠ στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Οι υποστηρικτές της εφαρμογής επικεντρώθηκαν σε μια παρέμβαση στους οργανισμούς της ελληνικής επικράτειας, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους, απευθύνοντας τις ελλείψεις που υπάρχουν στην υποστήριξη της τυποποίησης και της καινοτομίας. Σχεδόν όλοι οι πληροφοριοδότες ισχυρίζονται ότι η εφαρμογή επέφερε κάποιου είδους θετική αλλαγή στην απόδοση του ατόμου, της ομάδας ή/και του οργανισμού τους, καθώς και ότι περιόρισε τις κακές πρακτικές σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Στις περισσότερες περιπτώσεις η διαχείριση της εφαρμογής ήταν επιτυχής, δίνοντας τη δυνατότητα σε κάποιον να αναπτύξει καλές πρακτικές, ασχέτως εάν αυτές αξιοποιήθηκαν στη συνέχεια. Η ανάπτυξη των καλών πρακτικών είτε αφορά την αναπροσαρμογή τους είτε την υιοθέτησή τους είτε τη δημιουργία τους έχει υπογραμμιστεί από τους ερωτώμενους ως το βασικό αποτέλεσμα της μεθοδολογίας της ΣΠ.

Η εφαρμογή της ΣΠ επέφερε αποτελέσματα σε γνωστικό, συμπεριφορικό και κοινωνικό επίπεδο τόσο στο άτομο όσο και στην ομάδα αλλά και στον οργανισμό. Ενίσχυσε τη μάθηση σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης και οι εμπλεκόμενοι ανέπτυξαν νέες δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένης της εξειδικευμένης γνώσης σε θέματα διαχείρισης της ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής απόδοσης. Επιπρόσθετα, άλλαξε τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων εισάγοντας την κουλτούρα της ποιότητας και βελτίωσε τις κοινωνικές-οργανωσιακές σχέσεις μεταξύ τους. Ακόμη, έδωσε τη δυνατότητα συμμετοχής σε ανάλογα δίκτυα και την ανάπτυξη δι-οργανωσιακών σχέσεων, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τα δίκτυα ποιότητας (εθνικό και ευρωπαϊκό), τα ελληνικά βραβεία ποιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών ή τα ευρωπαϊκά βραβεία ποιότητας της ΕΙΡΑ. Παράλληλα, συνεισέφερε στη βελτίωση του οργανωσιακού περιβάλλοντος, που αποτελεί μια από τις προϋποθέσεις για τη βελτιωμένη απόδοση. Επίσης, διαπιστώθηκε η αύξηση της συμμετοχής των υπαλλήλων σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης του οργανισμού τους, της τυποποίησης, των προτύπων και της προτυποποίησης, της μέτρησης, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της αξιολόγησης, της ικανοποίησης, της εμπιστοσύνης, της καινοτομίας, της λογοδοσίας αλλά και της γραφειοκρατίας, η ανακάλυψη των αιτιών των προβλημάτων διαχείρισης της απόδοσης, καθώς και η ενίσχυση της κουλτούρας ποιότητας και της κουλτούρας διαχείρισης γνώσης. Όλα αυτά τα αποτελέσματα δεν είχαν καταγραφεί μέχρι πρότινος και συνεπώς δεν θεωρείται ότι υπήρχαν, ως άρρητα ή άυλα που ήταν.

Τα αποτελέσματα αυτά που αποτυπώθηκαν αποτελούν ενδείξεις της λειτουργίας **διαφόρων πιθανών αιτιωδών μηχανισμών** οι οποίοι χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση. Πρώτον, ένας από αυτούς είναι ο **μηχανισμός που κατέστησε εφικτή την (άρρητη) εφαρμογή** της ΣΠ στον δημόσιο τομέα, η οποία συγκυριακά συνέπεσε με την πρόθεση των οργανισμών να αποκτήσουν οφέλη από τις προτυποποιημένες πρακτικές σε άτυπο επίπεδο, παρά από κάποια άλλη εφαρμογή βελτίωσης της απόδοσης. Επίσης, είναι ξεκάθαρο ότι η ρητή εκδοχή της ΣΠ στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς ήταν εξαιρετικά περιορισμένη.

Δεύτερον, η ομάδα των **benchmarkers αναπτύχθηκε λόγω της πείρας** κάποιων ή όλων των μελών της σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης (competent team members) **αλλά και λόγω των πεποιθήσεων συνεχούς βελτίωσης** της απόδοσης προς όφελος των πολιτών μέσω της μελέτης των καλών πρακτικών που διέθεταν τα μέλη (standards of excellence). Αυτές οι δυο ιδιότητες των ομάδων αντικατοπτρίζουν τις ιδιότητες «ικανά μέλη ομάδας» και «πρότυπα αριστείας», οι οποίες σύμφωνα με τους Larson και Lafasto (1989) αποτελούν δυο βασικές διαστάσεις που διακρίνουν τις επιτυχημένες ομάδες. Έτσι, οι εμπλεκόμενες ομάδες παρείχαν τη δυνατότητα στους οργανισμούς για την επιτυχή ανάπτυξη προτυποποιημένων πρακτικών αναφοράς. Η ιδιότητα των «ικανών μελών της ομάδας» διευκόλυνε τη μελέτη των πρακτικών αναφοράς, οι οποίες έγιναν αντιληπτές ως αιτιωδώς επιδρούσες στην απόδοση του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η ιδιότητα του «προτύπου αριστείας», δηλαδή τα υψηλά εκείνα πρότυπα που παρακινούν τα μέλη της ομάδας να επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης, ενίσχυσε την τάση δημιουργίας καινοτόμων πρακτικών.

Τρίτον, οι **μηχανισμοί λειτουργίας** υπό μελέτη (μηχανισμός της **θεσμοθέτησης των καλών πρακτικών**, μηχανισμός της **οικονομικής απειλής**, μηχανισμός της **μέτρησης** και μηχανισμός της **συμμόρφωσης με τα ευρωπαϊκά πρότυπα**) που εισήχθησαν στους δημόσιους οργανισμούς συντέλεσαν τόσο στην εφαρμογή των προϋποθέσεων της άτυπης ΣΠ όσο και στον καθορισμό του χρόνου κατά τον οποίο θα είναι διαθέσιμοι για το καλύτερο συμφέρον κάθε εμπλεκόμενου οργανισμού. Από τη στιγμή που ένας οργανισμός εμπλακεί με ίδια μέσα στην άτυπη ΣΠ, υπάρχει η **αίσθηση δέσμευσης** και **ενεργοποίησης** των μελών του. Άλλοι μηχανισμοί λειτουργίας της άτυπης ΣΠ θεωρούνται η **αμοιβαιότητα των συμφερόντων** μεταξύ των μελών-εταίρων του δικτύου, η **διερεύνηση των ισχυρότων προτύπων** και συνθηκών, η **εμπειρική μάθηση** μέσω της ενεργού συμμετοχής και η **συμμετοχική λήψη αποφάσεων**.

Τέλος, υπάρχουν και μηχανισμοί που λειτούργησαν ανασταλτικά στην επίδραση του ρόλου της άρρητης ΣΠ στην οργανωσιακή απόδοση, κάτι το οποίο οδήγησε σε αναστολή των αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν να επέλθουν. Πιθανές αιτιώδεις επιδράσεις αυτής της αποτυχίας που διαπιστώθηκαν είναι οι εξής: το **περιορισμένο θεσμικό πλαίσιο** για την υποστήριξη τέτοιου είδους προσπαθειών (μόλις το 2019 άρχισε να υπάρχει ρητά πολιτική καινοτομίας με τη δημοσίευση της Διακήρυξης Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα), η **έλλειψη πολιτικής βούλησης** για την υποστήριξη τέτοιου είδους έργων, η **έλλειψη αποτελεσματικής καθοδήγησης** για τέτοια εγχειρήματα από το Υπουργείο Εσωτερικών προς τους δημόσιους οργανισμούς (π.χ. μόλις το 2018 άρχισε η ψηφιακή παρουσία των εκθέσεων ΚΠΑ των οργανισμών που το είχαν εφαρμόσει), και η **έλλειψη δεξιοτήτων διαχείρισης της απόδοσης από πλήθος δημοσίων υπαλλήλων** που αποτελούν μέλη των δημοσίων οργανισμών («ένα χελιδόνι δεν φέρνει την άνοιξη»).

5.3 Στάδιο 2 – Αναλυτική επίλυση

Στο στάδιο 1, όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω, το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στην αναφορά του περιγραφικού υλικού που πρόσφεραν οι ερωτώμενοι και το οποίο θα διευκολύνει την αναλυτική επίλυση που ακολουθεί στο στάδιο 2. Σκοπός αυτού του σταδίου είναι η ανάδειξη των στοιχείων εκείνων που διαμορφώνουν τις εύλογες αιτιώδεις σχέσεις οι οποίες επηρεάζουν την αλλαγή της απόδοσης (αναδυόμενα αποτελέσματα στην απόδοση) με τη μεσολάβηση της ΣΠ ή πιο συγκεκριμένα με τη μεσολάβηση της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Η ανάλυση επικεντρώνεται στους γενεσιουργούς μηχανισμούς, στις δομικές συνθήκες και δράσεις που αλληλεπιδράσαν για να διευκολύνουν ή να περιορίσουν την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Σε αυτό το στάδιο υπογραμμίζονται οι συνεργατικοί και αντικρουόμενοι μηχανισμοί, οι οποίοι επηρέασαν την ανάπτυξη των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων. Όπως έχει ήδη επισημανθεί, κρίνεται επιτακτικός ο περιορισμός των στοιχείων προς περαιτέρω αξιολόγηση, προκειμένου να καταστεί δυνατό να γίνει η διαχείρισή τους με ακρίβεια στο πλαίσιο αυτής της μελέτης. Έτσι, ο περιορισμός διευκολύνει την ενδελεχή ανάλυση και την κατανόηση των στοιχείων που εμπλέκονται. Το στάδιο 2 επιμερίζεται σε υποενότητες, οι οποίες δεν αφορούν τον πραγματικό διαχωρισμό του περιεχομένου, αλλά γίνονται για να επικοινωνηθεί καλύτερα αυτό. Επιπρόσθετα, για να τεκμηριωθούν τα επιχειρήματα γίνεται αναφορά σε αποσπάσματα του σταδίου 1.

5.3.1 Το περιβάλλον και η έννοια

Η ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς αναδύθηκε στους δημόσιους οργανισμούς της ελληνικής επικράτειας λόγω της ανάγκης τυποποίησης των διαδικασιών και της προσαρμογής σε τοπικά και διεθνή πρότυπα (ΥΥΜ_ΣΙΔ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ) όσο και της ανάγκης ευελιξίας (ΔΘΕΣ_ΛΟ), δημιουργικότητας και καινοτομίας (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΘΕΣ_ΛΟ). Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που σχεδίασε το πλαίσιο της εφαρμογής της ΣΠ ήταν τα στελέχη της Μονάδας Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών σε μια προσπάθεια να ενισχύσουν τη μελέτη των πρακτικών αναφοράς μεταξύ των δημοσίων οργανισμών (ΥΕ_MIX). Ωστόσο, η τυπική εφαρμογή της ΣΠ αποτέλεσε ένα από τα βασικά εμπόδια στην ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, ενώ η άτυπη εφαρμογή θεωρήθηκε ότι μπορεί να λειτουργήσει ως ένας μηχανισμός διευκόλυνσης της διαδικασίας υιοθέτησης, προσαρμογής ή δημιουργίας καινοτόμων πρακτικών αναφοράς (ΔΒ_ΓΙΒ, ΥΕ_MIX, ΥΕ_ΠΑΠ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ). Έτσι, η άτυπη αυτή μορφή της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς παρείχε ένα είδος υποστήριξης στους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι δεν διέθεταν τα δομικά-τυπικά ερείσματα (π.χ. εργαλεία εφαρμογής, τεχνογνωσία κλπ) για την επιτέλεση δραστηριοτήτων ΣΠ.

Η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στην άτυπη μορφή της διαπιστώθηκε μέσα από τις εξής τρεις πηγές: 1) έργα αυτοαξιολόγησης (π.χ. Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης), 2) έργα εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας (π.χ. ISO), και 3) πρωτοβουλίες καλών πρακτικών (βλ. κεφάλαιο 4). Αναδύθηκε δε στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα που απασχολούσαν στελέχη, τα οποία έθεσαν σε προτεραιότητα τέτοια έργα (ενότητα 5.2.2 Σημαντικά γεγονότα, διευκολυντές και ανασταλτικοί παράγοντες), καθώς διέκριναν τις δυνατότητες αλλαγής που μπορεί να επιφέρει η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στην οργανωσιακή απόδοση (ενότητα Κίνητρα, π.χ. ισορροπημένες και με μικρή μεταβλητότητα υπηρεσίες). Έτσι, πρωταρχικός στόχος της συγκεκριμένης δραστηριότητας ήταν τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την άτυπη ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στην απόδοση του δημοσίου οργανισμού (ενότητα κίνητρα).

Από την περιγραφική ανάλυση των συνεντεύξεων των ερωτώμενων (στάδιο 1) εξάγονται οι κάτωθι αιτιώδεις επιδράσεις που οδήγησαν στην ανάδυση της έννοιας της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς:

1. Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού δημοσίου τομέα.
2. Οι συγκλίνουσες απόψεις των μελών του οργανισμού σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης.
3. Οι προκλήσεις της εφαρμογής της τυπικής ΣΠ.
4. Η προτίμηση των benchmarks να εφαρμόσουν τη ΣΠ σε άτυπη μορφή και όχι να την επιβάλουν.
5. Η έλλειψη διαθέσιμης ισοδύναμης διαδικασίας στην ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς τη δεδομένη χρονική στιγμή από το Υπουργείο Εσωτερικών.

Το περιβάλλον και οι συγκυριακές επιδράσεις που συζητήθηκαν στο κεφάλαιο 4 μπορούν να θεωρηθούν ένα χρήσιμο πλαίσιο αναφοράς που σκιαγραφεί τις συνθήκες (επικουρικές ή ανασταλτικές) μέσα στις οποίες αναπτύχθηκε η άτυπη ΣΠ και το οποίο παρέχει το υπόβαθρο για την ανάλυση των εύλογων εξηγήσεων που αφορούν τα παρατηρούμενα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή στην άτυπη ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς πυροδοτείται από το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων για την καινοτομία αλλά και την τυποποίηση, όπως κατέδειξε η ανάλυση ανωτέρω.

Μια σημαντική συγκυριακή επίδραση στη σχέση μεταξύ της Μονάδας Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών και των δημοσίων οργανισμών μπορούν να θεωρηθούν οι υποτυπώδεις **θεσμικές ρυθμίσεις** (πριν και μετά την περίοδο των μνημονίων) για τη διαχείριση της απόδοσης. Η σχέση έγινε εφικτή λόγω των κυβερνητικών πολιτικών, οι οποίες διατυπώθηκαν σε κανονιστικά κείμενα που άλλοτε είχαν υποχρεωτικό (ν. 3240/2004) κι άλλοτε μη υποχρεωτικό χαρακτήρα. Η επιθυμία όλων επικεντρώνεται στις ευκαιρίες μελέτης των καλών πρακτικών οι οποίες θα κάνουν εφικτή τη βελτίωση της απόδοσης, χωρίς ωστόσο αυτό να καθίσταται υποχρεωτικό. Και δεν θα μπορούσε άλλωστε, λόγω του ελλείμματος τεχνογνωσίας, δεξιοτήτων και διαχειριστικής πείρας σε τέτοιου είδους ζητήματα

όπως είναι η βελτίωση της απόδοσης με τη μεσολάβηση της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Σήμερα, η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, νυν Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, του ΥΠΕΣ διαμορφώνει το πλαίσιο της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, ενώ παράλληλα διατηρείται η εθελοντική συμμετοχή των οργανισμών σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες. Αυτή η συνεργατική σχέση εξελίσσεται σε ένα δίκτυο αλληλοϋποστήριξης από το οποίο μπορούν να επωφεληθούν τόσο όσοι εφαρμόζουν ήδη διαδικασίες ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς όσο και οι μελλοντικοί υποψήφιοι φορείς του δημοσίου τομέα.

Επίσης, οι υποδομές συνθέτουν ένα μέρος του περιβάλλοντος και των συγκυριακών εκείνων παραγόντων που περιορίζουν ή διευκολύνουν την εφαρμογή διαχειριστικών έργων όπως είναι η ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς. Οι πολιτικές της κυβέρνησης, οι νόμοι, οι εγκύκλιοι και τα υπόλοιπα κανονιστικά κείμενα αποτέλεσαν σημαντικές επιδράσεις που διευκόλυναν περισσότερο την άτυπη παρά την τυπική ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς. Ομοίως, οι διαθέσιμοι δημόσιοι πόροι χρησιμοποιήθηκαν ώστε να γίνει η διαχείριση της διαδικασίας αλλά με λιγότερο τυπικό τρόπο. Μια πιο υποστηρικτική υποδομή θα μπορούσε να ενθαρρύνει την τυπικότητα στην εφαρμογή της διαδικασίας.

Επιπρόσθετα, η οικονομική κρίση που εξελισσόταν στη χώρα από το 2011 και έπειτα ως στοιχείο του περιβάλλοντος είχε επίδραση στην ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, ωστόσο δεν είναι ευδιάκριτη από τις συνεντεύξεις η επίδραση στην **άτυπη** ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς. Η επίδραση διαφαίνεται στην αλλαγή των κυβερνητικών πολιτικών, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τις μνημονιακές υποχρεώσεις της χώρας ως αποτέλεσμα των δανειακών συμβάσεων που υπέγραψε. Πλέον αρχίζει να γίνεται υποχρεωτική η χρήση δεικτών απόδοσης προκειμένου να υπάρξει βελτίωση των επιδόσεων με την υιοθέτηση/αναπροσαρμογή στον ελληνικό δημόσιο τομέα των πρακτικών αναφοράς που έχουν αποδείξει την αποτελεσματικότητά τους σε άλλες χώρες. Ωστόσο, αυτό **δεν σημαίνει ότι αυξάνεται η τυπικότητα** της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Επιπρόσθετα, φαίνεται να είναι εξαιρετικά πιθανό η κατάσταση της οικονομικής κρίσης να παρεμπόδιζε τη δημιουργία νέων πρακτικών, αναστέλλοντας τους ρυθμούς ανάπτυξης που υπό άλλες συνθήκες θα λάμβαναν χώρα, παρότι δεν υπάρχουν ισχυρά τεκμήρια από τα σχόλια των πληροφοριοδοτών που να μπορούν να τεκμηριώνουν τη διαπίστωση αυτήν. Έτσι, μια εύλογη εξήγηση της κατάστασης θα μπορούσε να αφορά τα λιγότερο τυπικά (άυλα) αποτελέσματα στη διαδικασία ανάπτυξης και την υποχρεωτική υιοθέτηση/αναπροσαρμογή των πρακτικών αναφοράς άλλων χωρών.

Σύμφωνα με τα τεκμήρια (κεφάλαιο 5, ενότητα Μεταρρυθμιστικές πιέσεις, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΝΚΑΒ_ΑΓΓ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΠΘ_ΧΟΛ, ΥΠ_ΔΙΟΝ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΥΠΟΛ_ΑΕΝ), μπορεί να υποστηριχθεί ότι η οικονομική κρίση άσκησε κάποια επίδραση στη διεξαγωγή αυτής της έρευνας. Μπορεί δηλαδή να συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα περισσότεροι πληροφοριοδότες, εάν είχαν χαμηλό φόρτο εργασίας ως αποτέλεσμα των μεταρρυθμιστικών πιέσεων (π.χ. λιγότεροι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα, αλληπάλληλες δομικές αλλαγές κ.α.) και είχαν περισσότερο χρόνο για να προχωρήσουν σε εφαρμογές ΣΠ, καθώς και διαθέσιμο χρόνο για να δώσουν συνέντευξη. Για παράδειγμα, ο επαναπρογραμματισμός 4 συνεντεύξεων λόγω εργασιακού φόρτου (ΝΚΑΤ_ΛΑΠ, ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΝΠΑΠ_MIX, ΥΠ_ΔΙΟΝ), καθώς και η αναμονή για ολοκλήρωση των έργων ΣΠ, γεγονός που έπρεπε να προηγηθεί για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία με τους φορείς για παροχή πληροφοριών, επέδρασε χρονικά στη διαδικασία συλλογής των δεδομένων της παρούσας μελέτης παρατείνοντάς την. Έτσι, καθώς οι συμμετέχοντες έκαναν σχετικά σχόλια για τις μεταρρυθμιστικές πιέσεις ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, δημιουργήθηκε και ο σχετικός κόμβος στο πρόγραμμα ανάλυσης των δεδομένων της παρούσας μελέτης.

5.3.2 Ο σχεδιασμός των πρωτοβουλιών ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς

Αρχικά, οι εφαρμογές ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς έλαβαν χώρα στο ευρύτερο πλαίσιο που σχεδιάστηκε από τους κεντρικούς φορείς διαχείρισης του δημοσίου τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών). Η Μονάδα Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών σχεδίασε τις διαδικασίες που αφορούν την αυτοαξιολόγηση, αναπτύσσοντας το 2007 έναν οδηγό εφαρμογής για την αυτοαξιολόγηση (με τη

χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης) και επικαιροποιώντας τον το 2013. Παράλληλα, το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών σχεδιάζει την πολιτική της καινοτομίας, εκδίδει εγκυκλίους, οδηγίες και μεθοδολογίες, τα οποία οι δημόσιοι φορείς μπορούν να χρησιμοποιήσουν ως εργαλεία για να αναπτύξουν τις καλές πρακτικές στο πλαίσιο της καινοτομίας. Επιπρόσθετα, αναφορικά με την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, οι δημόσιοι οργανισμοί ενημερώνονται από τα σχετικά έγγραφα των αρμόδιων φορέων που υπογραμμίζουν τα χαρακτηριστικά, τις απαιτήσεις και τα αποτελέσματα που πρέπει να υπάρχουν για να αποκτήσει ο δημόσιος οργανισμός ή τμήμα αυτού τη σχετική πιστοποίηση (π.χ. κατά ISO, η διαχειριστική επάρκεια).

Οι φορείς της κεντρικής διοίκησης σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης (π.χ. το Υπουργείο Υγείας για τα Νοσοκομεία) διατήρησαν αρχικά την πολιτική της μη υποχρεωτικότητας στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Ως εκ τούτου οι δράσεις της ΣΠ που αναπτύχθηκαν από τους δημόσιους οργανισμούς απηύθυναν τις ανάγκες τους για βελτίωση της απόδοσης μέσω της ανάπτυξης καλών πρακτικών, αλλά υιοθέτησαν «χαλαρές» διαδικασίες εφαρμογής της ΣΠ (κεφάλαιο 5, ενότητα Διαδικασίες) για να τις ικανοποιήσουν. Το αποτέλεσμα ήταν να αναπτυχθούν πρακτικές αναφοράς αλλά με άτυπο, αδόμητο τρόπο που επέφεραν, όπως φαίνεται στο στάδιο 1, επιδράσεις στην οργανωσιακή απόδοση, χωρίς αυτές να έχουν μετρηθεί.

Επιπρόσθετα, η **προώθηση** τέτοιων εγχειρημάτων στον δημόσιο τομέα έγινε σε πολύ μικρό βαθμό από τους φορείς της κεντρικής διοίκησης (αναφορές συμμετεχόντων για μη υποστήριξη από το υπουργείο, για έναν δυσκολονόητο οδηγό, ελλείψεις ορισμών κλπ). Για παράδειγμα, αναφορικά με το ΚΠΑ μόλις το 2017 άρχισε να υπάρχει η δυνατότητα δημόσιας πρόσβασης στις εκθέσεις των φορέων που το εφάρμοσαν, καθώς τότε δημιουργήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών μια πλατφόρμα στην οποία οι οργανισμοί μπορούσαν να ανεβάζουν τις εκθέσεις τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι όλοι όσοι είχαν προχωρήσει σε εφαρμογές υποχρεούνταν να το πράξουν. Άρα η έλλειψη προωθητικών ενεργειών μπορεί να υποστηριχθεί ότι συνέβαλε στη διατήρηση της τυπικότητας της διαδικασίας σε χαμηλά επίπεδα.

Όμως παρά το ευρύτερο περιοριστικό πλαίσιο που αποθάρρυνε την ανάπτυξη τέτοιου είδους έργων οι οργανισμοί που τελικά προέβαιναν σε αυτά λάμβαναν υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών προκειμένου να αποδώσουν με όσο γίνεται περισσότερη τυπικότητα τη διαδικασία (ενότητα Σημαντικά γεγονότα, διευκολυντές και ανασταλτικοί παράγοντες, ενότητα Υιοθετώντας πρακτικές). Επίσης, χρήσιμη ήταν και η συμβολή των σεμιναρίων που πραγματοποιείτο ΕΚΔΔΑ για τέτοια έργα όταν αυτό φυσικά ήταν εφικτό (ενότητα Υιοθετώντας πρακτικές). Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδήγησαν στην εφαρμογή της άτυπης ΣΠ στους υπό μελέτη οργανισμούς (ενότητα Κίνητρα). Σίγουρα όμως οι ομάδες ΣΠ που αναπτύχθηκαν για την εφαρμογή αυτών των έργων αποτελούν έναν από τους σημαντικούς παράγοντες που κατέστησαν δυνατές τις τοπικές διαφοροποιήσεις και την ευελιξία να διατηρηθούν οι βασικές αρχές των έργων ΣΠ και παράλληλα να ανταποκριθούν οι οργανισμοί στις δικές τους ανάγκες («τοπικές μεταφράσεις» και προσαρμογές των μοντέλων και των συστημάτων σε κάθε οργανισμό).

Από την περιγραφική ανάλυση του σταδίου 1 και με βάση τα επιχειρήματα των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, τα ακόλουθα θέματα **επέδρασαν στον σχεδιασμό** της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς:

1. Τα κίνητρα των συλλογικών δρώντων (εξω-και ενδο-οργανωσιακών).
2. Ο σκοπός και οι αντικειμενικοί στόχοι σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.
3. Η πείρα, η γνώση και οι δεξιότητες της ομάδας σχεδιασμού των πρωτοβουλιών ΣΠ.
4. Η ευελιξία υιοθέτησης ενός λιγότερου δομημένου – άτυπου πλαισίου για να καλύψει το κενό της τυπικής ΣΠ.

5.3.3 Πώς εφαρμόστηκε η άτυπη ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς

Η άτυπη ανάπτυξη θεωρήθηκε πιο ελκυστική για τους οργανισμούς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης απ' ό,τι η τυπική, καθώς στους περισσότερους οργανισμούς **δεν υπήρχαν τυπικοί και ρητά διακριτοί ρόλοι** των συμμετεχόντων σε αυτήν (ρόλοι και αρμοδιότητες) αλλά **ούτε και ένα ρητό πλαίσιο της διαδικασίας**

ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Δηλαδή έλαβαν χώρα άτυποι ρόλοι και έγιναν άτυπες ενέργειες για να είναι αυτή εφικτή. Οι άτυπες ενέργειες επικεντρώθηκαν στην **ανταλλαγή των καλών πρακτικών με άλλους οργανισμούς** και στη **μελέτη των ενδοεπιχειρησιακών πρακτικών**, προκειμένου να γίνει η υιοθέτηση, αναπροσαρμογή ή δημιουργία καινοτόμων πρακτικών αναφοράς. Επιπρόσθετα, η **ευελιξία** των εφαρμογών κατέστησε δυνατή την προσαρμογή στις ανάγκες των συμμετεχόντων, οι οποίοι διερεύνησαν τους πιο χρήσιμους για την περίπτωση πόρους, την αξία και την ποιότητά τους (ενότητα Χρησιμοποιώντας νέους πόρους ή τους υπάρχοντες με νέο τρόπο). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι στις περισσότερες εφαρμογές οι οργανισμοί **συμμετείχαν ενεργά στο έργο**, ενώ ήταν περιορισμένες οι εφαρμογές που διεξήχθησαν από ανάδοχο (ενότητα αναπτύσσοντας ρόλους και αρμοδιότητες).

Η **καλή οργάνωση** των έργων από την ομάδα εφαρμογής της ΣΠ κρίθηκε ως σημαντικό στοιχείο για τη διευκόλυνση της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς (ενότητα Αναπτύσσοντας διαδικασίες), καθώς πρόσφερε στους οργανισμούς δυνατότητες για την ολοκλήρωση των έργων, τον έλεγχο τους και την τεκμηρίωσή τους (ανάπτυξη αναφορών και εκθέσεων). Οι περισσότεροι εμπλεκόμενοι αναγνώρισαν τη σημαντικότητα της **καλής οργάνωσης**, αλλά υπήρχαν και περιπτώσεις που την αμφισβήτησαν (ενότητα προκλήσεις – π.χ. δυσαρέσκεια για τον φόρτο εργασίας που προκύπτει).

Από την περιγραφική ανάλυση του σταδίου 1 και με βάση τα επιχειρήματα των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, τα ακόλουθα θέματα **επέδρασαν στην εφαρμογή** της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς:

1. Τα οφέλη από την εξωστρέφεια της δια-οργανωσιακής αλληλεπίδρασης.
2. Τα οφέλη από την εσωστρέφεια της ενδο-επιχειρησιακής αλληλεπίδρασης μεταξύ των τμημάτων.
3. Οι διεργασίες διαχείρισης των εφαρμογών (καλή οργάνωση).
4. Η ευελιξία των μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας που χρησιμοποιήθηκαν (π.χ. ΚΠΑ, ISO) η οποία διευκόλυνε την προσαρμογή τους στο οργανωσιακό περιβάλλον.
5. Οι περιπτωσιολογικές/κατά περίπτωση επιδράσεις του περιβάλλοντος, των πόρων και των ανθρώπων.
6. Η εθελοντική φύση των εφαρμογών.
7. Η υποστήριξη από τον κεντρικό φορέα (Υπουργείο Εσωτερικών) ανεξάρτητα από τη μη τυπικότητα των εφαρμογών.

5.3.4 Τα αποτελέσματα της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς

Μεταξύ των ερωτώμενων υπάρχει ομοφωνία στο ότι οι εφαρμογές τους ήταν αποτελεσματικές και πρόσφεραν χρήσιμα γνωστικά, συμπεριφορικά και κοινωνικά αποτελέσματα τα οποία επηρέασαν την απόδοση της ομάδας ή του οργανισμού (ενότητα Αποτελέσματα). Ωστόσο, δεν υπήρξε τυπική αξιολόγηση των εφαρμογών υπό την έννοια της ποσοτικής μέτρησης των καλών πρακτικών με τη χρήση δεικτών, οι οποίοι να έχουν προσδιοριστεί εξαρχής. Όμως, όπως περιγράφηκε ανωτέρω (στάδιο 1), υπήρχαν αποτελέσματα στην απόδοση που δεν καταγράφηκαν στις εκθέσεις εφαρμογής. Τα προσωπικά κριτήρια και το νόημα αναφορικά με την επίδραση της ανάπτυξης των καλών πρακτικών στην απόδοση διαφέρουν μεταξύ των ερωτώμενων, αλλά αναγνωρίζονται ως επιτυχία οι κάτωθι 3 τύποι αποτελεσμάτων (ενότητα Αποτελέσματα):

1. Οι εκροές της άτυπης ΣΠ που παίρνουν τη μορφή των προτυποποιημένων πρακτικών αναφοράς.
2. Η συλλογή πληροφοριών σχετικών με την απόδοση.
3. Μερική ικανοποίηση των προσδοκιών σχετικά με την απόδοση, αλλά με εμφανή βελτίωση από το αρχικό σημείο εκκίνησης, δηλαδή πριν από την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ.

Οι οργανισμοί που εφαρμόσαν τη ΣΠ διαπίστωσαν την προστιθέμενη αξία της στην απόδοση. Τα οφέλη έλαβαν διάφορες μορφές, τόσο ρητές όσο και άρρητες. Κάθε οργανισμός ανέφερε κάποιο είδος ωφέλειας από την εφαρμογή της ΣΠ, ενώ άλλοι ανέφεραν ταυτόχρονα πολλαπλά και πλαισιοθετημένα (τα οποία δηλαδή αναδύθηκαν λόγω συγκεκριμένων συνθηκών) οφέλη. Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, πολλές

μορφές ωφελειών δεν έχουν καταγραφεί στις εκθέσεις αναφοράς με αποτέλεσμα να υποτιμάται η σημαντικότητά τους για τα άτομα και τους οργανισμούς. Τα διάφορα οφέλη που καταγράφηκαν αντικατοπτρίζουν την ποικιλία των παραγόντων που τα επηρεάζει και αναδύθηκαν από τον συνδυασμό των αποφάσεων εφαρμογής της ΣΠ και των διαθέσιμων πόρων γι' αυτές τις εφαρμογές. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι όλα τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν δεν θα μπορούσαν να συνδέονται μόνο με την εφαρμογή της ΣΠ. Αδιαμφισβήτητα όμως η ΣΠ έστω και στην άτυπη μορφή της διευκόλυνε την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς οι οποίες με τη σειρά τους διευκόλυναν τη βελτίωση της απόδοσης. Έτσι, οι πρωτοβουλίες της ΣΠ που αναπτύχθηκαν έδωσαν τη δυνατότητα σε μια πληθώρα πλαισιοθετημένων στοιχείων να αλληλεπιδράσουν για να βελτιώσουν την απόδοση, συμπεριλαμβανομένων των κάτωθι:

1. της δέσμευσης των οργανισμών σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που υποστηρίζουν την προτυποποιημένη απόδοση (ενότητα Αποτελέσματα),
2. της πληροφόρησης βάσει της διερεύνησης των καλών πρακτικών (ενότητα Αποτελέσματα),
3. του συγχρονισμού των προθέσεων των εμπλεκόμενων μερών για την εφαρμογή (ενότητα Ανάπτυξη των έργων ΣΠ).

Δεδομένου ότι το πλαίσιο της ΣΠ αποτελεί τον αρχικό **μηχανισμό διευκόλυνσης** που καθιστά δυνατή την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, οι οργανισμοί παρέθεσαν τα κάτωθι ως στοιχεία που επηρέασαν τις αποφάσεις τους:

1. Η ανάγκη αύξησης/δημιουργίας δημόσιας αξίας (ενότητα Κίνητρα).
2. Η ανάγκη ιδιοποίησης της δημόσιας αξίας για την επιβίωση του οργανισμού, ειδικά με τη χρήση των καλών πρακτικών για τη βελτίωση της απόδοσης σε σύντομο χρονικό διάστημα και με το ελάχιστο κόστος (leafrog improvements) (ενότητα Κίνητρα).
3. Περιβαλλοντικοί/συγκυριακοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής κρίσης και των δυνάμεων εκείνων που αναστέλλουν την επιτυχή εφαρμογή των έργων (ενότητα Σημαντικά γεγονότα, διευκολυντές και ανασταλτικοί παράγοντες).

Η ενασχόληση με τα **έργα ΣΠ υπό την άτυπη μορφή** που έλαβε χώρα στον ελληνικό δημόσιο τομέα, **διευκόλυνε** τους οργανισμούς να περιορίσουν τις προκαταλήψεις και τους φόβους τους σχετικά με τη διαχείριση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, ενισχύοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαχείριση της απόδοσης και αλλάζοντας την κουλτούρα τους ως προς τα θέματα της ποιότητας (ενότητα Αποτελέσματα). Αδιαμφισβήτητα, οι εμπλεκόμενοι με τη ΣΠ οι οποίοι υπό άλλες συνθήκες θα αποθαρρύνονταν από την τυπική εφαρμογή της ΣΠ ενήργησαν άτυπα, αδόμητα και με μεγάλη ευελιξία, κάτι που διευκόλυνε τις εφαρμογές.

Η συγκριτική μάθηση αναφέρθηκε ως μια μορφή ωφέλειας η οποία αναδύθηκε μέσα από τον **μηχανισμό της άτυπης ΣΠ** (ενότητα Αποτελέσματα), καθώς και από την ενασχόληση με τη δραστηριότητα της ΣΠ. Η συγκριτική μάθηση που έλαβε χώρα διακρίνεται για τα γνωστικά, συμπεριφορικά και κοινωνικά στοιχεία της ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων μεταξύ τους αλλά και με άλλους φορείς. Έτσι, έλαβε χώρα τόσο η μάθηση από τους άλλους όσο και η μάθηση με τους άλλους. Πολύ περισσότερο όμως οι ομάδες έφτασαν σε διαλεκτικό επίπεδο, στο πλαίσιο του οποίου μέσα από τον διάλογο, την αλληλεπίδραση, τη διαπραγμάτευση και τη συνεργασία επηρέασαν αλλά και επηρεάστηκαν από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτούργησαν.

Πέρα όμως από τους ενθαρρυντικούς παράγοντες, οι εφαρμογές αντιμετώπισαν και αρκετές προκλήσεις, οι οποίες περιόρισαν την πρόοδο των έργων ΣΠ. Αυτό σημαίνει ότι ένα σύνολο παραγόντων δημιούργησαν δυσκολίες στον σχεδιασμό και στην εφαρμογή των έργων. Τα κάτωθι θέματα καταδεικνύουν ότι το πρόβλημα έγκειται στην ίδια την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα:

1. Μη διακριτοί ρόλοι των εμπλεκόμενων (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΝΚ_ΛΑΠ).
2. Το επίπεδο της τεχνογνωσίας (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΔΒ_ΓΙΒ).

3. Το εθελοντικό πλαίσιο εφαρμογής (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΔΘΕΣ_ΛΟ).
4. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων περί του βαθμού της τυποποίησης (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΝΣΕΡ_ΚΟ).

Υπάρχουν βέβαια κι άλλες προκλήσεις που αναφέρθηκαν, όχι όμως από την πλειονότητα των οργανισμών, κάτι που υποδεικνύει ότι οι δυσκολίες αυτές είναι συγκυριακές. Για παράδειγμα:

1. Δυσκολίες εναρμόνισης με την ελληνική πραγματικότητα (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΔΒ_ΓΙΒ).
2. Χαμηλό επίπεδο ωριμότητας των οργανισμών σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΔΒ_ΙΑΤΡ).
3. Δυσκολίες έναρξης της εφαρμογής (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ).
4. Προβλήματα στην επιτέλεση των βημάτων (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ).
5. Εμπόδια επικοινωνίας (αντιμετωπίζοντας προκλήσεις ΝΚ_ΛΑΠ).

Από την περιγραφική ανάλυση του σταδίου 1 και με βάση τα επιχειρήματα των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα προκύπτει ότι τα ακόλουθα θέματα **επέδρασαν στα αποτελέσματα** της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στους δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδας:

1. Ο σχεδιασμός των έργων.
2. Η άτυπη παρά η τυπική μορφή των έργων.
3. Η δέσμευση της ηγεσίας του οργανισμού.
4. Τα κίνητρα που διέκριναν τους εμπλεκόμενους.
5. Η ευελιξία προσαρμογής των απαιτήσεων της μεθοδολογίας της ΣΠ στις ανάγκες του οργανισμού.
6. Ο συγχρονισμός των προθέσεων των εμπλεκόμενων δρώντων.
7. Η συγκεκριμένη πλαισιοθετημένη διευκόλυνση για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εμπλεκόμενων οργανισμών.
8. Οι ομάδες διαχείρισης του έργου (τα μέλη δηλαδή που σχεδίασαν και επόπτευαν την εφαρμογή του).
9. Η διαθεσιμότητα των πόρων.

5.4 Στάδιο 3 –απαγωγή/θεωρητική επαναπεριγραφή

Η απαγωγή εκκινεί τη διαδικασία μετάβασης από την καταγεγραμμένη εμπειρία με την οποία οι ερωτώμενοι βίωσαν τα γεγονότα (δρώμενα), τα οποία δεν θεωρείται απαραίτητο ότι συνάδουν/συγκλίνουν με την εμπειρία που είχαν οι ερωτώμενοι, αλλά αποκαλύπτουν κάποιες δομές που δημιουργήθηκαν από τους γενεσιουργούς μηχανισμούς οι οποίοι ενεργοποιήθηκαν. Δεν υπάρχει καταγεγραμμένη μέθοδος για τη διαδικασία της απαγωγής πέρα από την ερμηνεία του ερευνητή η οποία αναδύεται μέσα από μια επαναληπτική διαδικασία. Ο στόχος είναι να αναγνωριστούν οι αναδυόμενες δυνάμεις που κρίνονται αναγκαίες για την πυροδότηση των μηχανισμών εκείνων που προκαλούν τα αποτελέσματα. Οι αναδυόμενες δυνάμεις όμως δεν είναι ευδιάκριτες με εμπειρικό τρόπο και πρέπει να εξαχθούν από τα φαινόμενα που αυτές παράγουν. Δηλαδή από την επίδραση που δημιουργούν στη δράση και τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων η οποία προκαλεί την ανάδυση των αποτελεσμάτων στην απόδοση, τα οποία σχετίζονται με την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς. Για παράδειγμα, δεν μπορούμε να παρατηρήσουμε την αναδυόμενη δύναμη της εμπειρίας που αποκτάται ως το αποτέλεσμα της συμμετοχής στη δραστηριότητα της ΣΠ, αλλά μπορούμε να παρατηρήσουμε την επίδραση της εμπειρίας των εμπλεκόμενων στην κατανόηση των θεμάτων διαχείρισης της απόδοσης, καθώς και τις σχετικές δράσεις που πρέπει να εφαρμόσουν για να βελτιώσουν την απόδοση. Ωστόσο, δεν είναι εφικτό να εξαχθεί άμεση αιτιότητα μεταξύ μιας επιτυχούς εφαρμογής και της προηγούμενης εμπειρίας, καθώς υπάρχουν πλείστοι άλλοι επιδρώντες παράγοντες που πρέπει να πυροδοτηθούν για να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης μέσω της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Επομένως, κατά την αποτύπωση των εύλογων εξηγήσεων σχετικά με το πώς και το γιατί τα παρατηρούμενα φαινόμενα αναδύθηκαν, ο ερευνητής χρειάζεται να αξιολογήσει τους μηχανισμούς που ανακλύπουν, καθώς δεν επιδρούν

απαραίτητα όλοι εξ αυτών. Επίσης, ο ερευνητής χρειάζεται να πλαισιοθετήσει όσα υποστηρίζει υπό το πρίσμα των συμμετεχόντων και όχι υπό το δικό του πρίσμα, κάτι που μπορεί να καταστήσει την εξήγηση μη κατανοητή στους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Σύμφωνα με την απαγωγική προσέγγιση στην ανάλυση των δεδομένων, τα ατομικά φαινόμενα διαφοροποιούνται από τις δομές. Τα φαινόμενα αυτά είναι ευδιάκριτα μέσω της παρατήρησης είτε αυτή είναι αιτιωδώς δομημένη είτε τυχαία, ενώ οι δομές δεν είναι άμεσα ορατές, ακόμα κι αν η παρατήρηση είναι σκόπιμη. Επίσης, τα ατομικά φαινόμενα μπορεί να διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση ή ανάλογα με το πλαίσιο, ενώ οι δομές τείνουν να είναι ομοιόμορφες μολονότι με την πάροδο του χρόνου μπορεί να αλλάξουν. Έτσι, η λειτουργία της απαγωγής είναι να επικουρήσει τη διάκριση μεταξύ των δομών και των ατομικών φαινομένων, δηλαδή τη διάκριση μεταξύ των γενεσιουργών μηχανισμών και των συγκυριακών συσχετίσεων. Για παράδειγμα, οι γενεσιουργοί μηχανισμοί που λειτουργούν εντός των δομών **επηρεάζουν την ύπαρξη της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς**. Ωστόσο, ο βαθμός της άτυπης μορφής (αρρητότητα) διαφέρει μεταξύ των εμπλεκόμενων οργανισμών και απεικονίζει ένα ατομικό φαινόμενο που αναδύεται ως συνέπεια της λειτουργίας των δομών.

Η απαγωγή επαναπεριγράφει τα στοιχεία της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς σύμφωνα με τα νοήματα, τις ερμηνείες, τα κίνητρα και τις προθέσεις των ερωτώμενων προκειμένου να πλαισιοθετήσει τις **ιδέες και τις θεωρίες** για να προταθούν οι πιθανές αιτιώδεις σχέσεις. Για παράδειγμα, με βάση τις παρατηρήσεις, ένας ερωτώμενος αναφέρει ότι η πρώτη εφαρμογή ΣΠ έγινε με τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου, καθώς υπήρχε έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων από τους υπαλλήλους (ΡΕΦ ΠΜΚ_ΚΑΡΥΠ). Αυτό υποδεικνύει ότι ο ιδιωτικός τομέας είναι σαφώς ανώτερος στο να παρέχει σχετική καθοδήγηση, καθώς διαθέτει προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις. Επομένως, σε επίπεδο δομών διαπιστώνεται το έλλειμμα επαρκούς υποστήριξης από φορείς του δημοσίου τομέα, η οποία κατά κύριο λόγο δινόταν μέσα από υποτυπώδη σεμινάρια του Υπουργείου Εσωτερικών ή από το ΕΚΔΔΑ.

Έτσι, ενώ τα στάδια 1 και 2 στηρίχθηκαν σε εμπειρικά φαινόμενα, στο παρόν στάδιο πραγματοποιείται μετάβαση από αυτά προς πιο αφηρημένες έννοιες μέσα από την εξέταση της σχέσης δεδομένων-θεωρίας. Για παράδειγμα, οι εμπειρικές παρατηρήσεις έδειξαν ότι μερικοί οργανισμοί μελέτησαν τις καλές πρακτικές άλλων «καλύτερων» οργανισμών, προκειμένου να τις **μιμηθούν** για να βελτιώσουν την απόδοσή τους (κεφάλαιο Αποτελέσματα). Η θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης (Festinger, 1954) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί προσπαθούν να αναγνωρίσουν όμοια χαρακτηριστικά με άλλους καλύτερους οργανισμούς (π.χ. ένας δήμος με μέτρια απόδοση με έναν δήμο που έχει λάβει βραβείο ποιότητας) και να προσδιορίσουν το τι κάνουν οι οργανισμοί αυτοί, κάτι που ευνοεί την αλλαγή της απόδοσης των ίδιων μέσω υιοθέτησης των καλών πρακτικών (ενότητα Διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς κατά τη διαδικασία της ΣΠ – κεφάλαιο 2). Επομένως, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης βρίσκει εφαρμογή σε ορισμένους δημόσιους οργανισμούς. Άρα, η υποδιαδικασία της ανακάλυψης των καλών πρακτικών (εξωστρέφεια) αλλάζει τα εκλαμβανόμενα ορόσημα του οργανισμού (τις πρακτικές) με τέτοιο τρόπο ώστε η απόφαση των οργανισμών να προχωρήσουν σε μίμηση των καλύτερων από αυτούς οργανισμών να θεωρείται κάτι αποδεκτό το οποίο ενδέχεται να επιφέρει θεαματικές βελτιώσεις στην απόδοση και σε συντομότερο χρονικό διάστημα (leapfrog improvements) σε σχέση με την τρέχουσα απόδοση που εμφανίζει το τμήμα ή ο οργανισμός.

Ουσιαστικά μέσω της απαγωγής επιδιώκεται να προσφερθούν εξηγήσεις για την παρατηρούμενη συμπεριφορά. Στο πλαίσιο του κριτικού ρεαλισμού αυτό συμβαίνει συγκρίνοντας τις εμπειρικές παρατηρήσεις με το αποδεκτό θεωρητικό πλαίσιο και εντοπίζοντας τις ασυμβατότητες που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των δύο οργανισμών, κάτι που θα καθοδηγήσει τη μελέτη των φαινομένων και θα αναδείξει νέες δυνατότητες εξήγησής τους. Για παράδειγμα, η βασική θεωρία εφαρμογής της ΣΠ **προτείνει μια γραμμική σειρά βημάτων** προκειμένου να οδηγηθεί ο οργανισμός σε μεγαλύτερη επίγνωση αναφορικά με την απόδοσή του και να προσαρμόσει στο εσωτερικό του τις καλύτερες πρακτικές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι εφαρμογές της ΣΠ στην Ελλάδα παρότι γίνονται με αδόμητο και μη γραμμικό τρόπο και πολλές φορές ενέχουν υψηλό βαθμό αρρητότητας των ενεργειών που ακολουθούνται, ωστόσο και πάλι προσφέρουν αποτελέσματα. Επομένως, το θεωρητικό πλαίσιο δεν επαληθεύεται και ως εκ τούτου ανοίγει ο δρόμος για διερεύνηση του φαινομένου και πρόσθετες εξηγήσεις.

5.4.1 Βασικοί δρώντες και αντιλήψεις περί του νοήματος της ΣΠ

Η ανάλυση των νοημάτων για τη ΣΠ, των κινήτρων, των ρόλων και των αρμοδιοτήτων που αναδύθηκαν από την εφαρμογή της γίνεται σε ατομικό επίπεδο, αλλά όπου απαιτείται (ρόλοι και αρμοδιότητες) οι απαντήσεις έχουν ομαδοποιηθεί για καλύτερη κατανόηση.

5.4.2 Ορισμός ΣΠ

Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον το ότι δεν υπάρχει διατυπωμένος ορισμός της ΣΠ για τους οργανισμούς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΠΗ_ΓΚ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΝΠΑΠ_MIX, ΠΑΑ_AIB, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ, ΥΕ_MIX, ΥΕ_ΠΑΠ, ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ), αλλά είτε αυτή «αναφέρεται εμμέσως...στην πολιτική ποιότητας» (ΝΛΑΡ_ΟΙΚ) είτε υιοθετείται σε αρκετές περιπτώσεις (ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΠΑΠ_MIX, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΠΘ_ΧΟΛ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ), ο ορισμός που προσφέρει ο οδηγός του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης επικεντρώνεται σύμφωνα με τον πληροφοριοδότη ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ στις προτυποποιήσεις και στη συγκριτική μάθηση. Σύμφωνα λοιπόν με τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Συμπεριφοράς Συγκριτικής Αξιολόγησης (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013) «Η συγκριτική αξιολόγηση είναι απλά η διαδικασία συγκρίσεων με άλλες δημόσιες οργανώσεις και, στη συνέχεια, τα μαθήματα που απορρέουν από αυτές τις συγκρίσεις». Στον οδηγό του ΚΠΑ (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013) αυτό συνοψίζεται στο «να κάνουμε συγκρίσεις σε σχέση με τους άλλους «και στην πράξη περιλαμβάνει:

- την τακτική σύγκριση στοιχείων της απόδοσης (λειτουργίες ή διαδικασίες) με εκείνες τις δημόσιες οργανώσεις που θεωρείται ότι εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές. Μερικές φορές γίνεται αναφορά στον «καλύτερο μαθητή», αλλά δεδομένου ότι κανείς δεν μπορεί να είναι απολύτως σίγουρος για το ποιος είναι ο καλύτερος, είναι προτιμότερος ο όρος «καλός»,
- τον εντοπισμό των «ελλειμμάτων» που υπάρχουν στην απόδοση,
- την αναζήτηση νέων προσεγγίσεων που θα επιφέρουν βελτιώσεις στην απόδοση,
- τη συνεχή ενημέρωση μέσα από την παρακολούθηση της προόδου και την αναθεώρηση των ωφελειών (Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013).

Επιπρόσθετα, υπογραμμίζεται στον ίδιο οδηγό ότι: «Η συγκριτική αξιολόγηση στις Ευρωπαϊκές Δημόσιες Διοικήσεις συνήθως εστιάζεται στα στοιχεία μάθησης και πλέον αναφέρεται πιο συχνά ως “Συγκριτική Μάθηση”, καθώς η μάθηση για βελτίωση μέσω της διάχυσης της γνώσης, των πληροφοριών, και μερικές φορές των πόρων θεωρείται αποτελεσματικός τρόπος για την εισαγωγή της οργανωτικής αλλαγής».

Ωστόσο, η έννοια της ΣΠ αναγνωρίζεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση μέσα από τις εμπειρίες των εμπλεκόμενων, οι οποίοι κατά τις συνεντεύξεις πρόσφεραν τη δική τους προσέγγιση για το τι συνιστά τη ΣΠ. Αρχικά, αξίζει να τονιστεί ότι αναγνωρίζεται από τους εμπλεκόμενους σε έργα ΣΠ τόσο η τυπική (ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΔΘΕΣ_ΛΟ) όσο και η άτυπη (ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ, ΠΗ_ΓΚ, ΠΘ_ΧΟΛ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΥΕ_ΠΑΠ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ) μορφή της ΣΠ. Γι' αυτή την τυπική μορφή ο ερωτώμενος υπογραμμίζει το εξής: «...μέσα στο ISO χρησιμοποιούμε benchmarking με τους στόχους ποιότητας που βάζουμε... επίσης υποχρεούμαστε από την περιφέρεια να επιβεβαιώνουμε τη διαχειριστική μας επάρκεια...έχουμε κάποιους δείκτες που τους παρακολουθούμε κάθε χρονιά και συγκεκριμένες διαδικασίες, έχουμε έντυπα τα οποία είναι τυποποιημένα...έχουμε το κομμάτι της εκπαίδευσης...οπότε όλα αυτά μπορούμε να πούμε ότι είναι μια άρρητη μορφή του benchmarking... και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης που όντως είναι μια άρρητη μορφή... γιατί ουσιαστικά μπαίνεις σε μια διαδικασία για συγκεκριμένους τομείς να χρησιμοποιείς δείκτες και να μετράς...και από διάφορες κατηγορίες: από τους εργαζόμενους, από τους φορείς είτε από τους πολίτες». Στη συνέχεια, παρατίθενται οι σχετικές νοηματοδοτήσεις των πληροφοριοδοτών σχετικά με την έννοια της ΣΠ:

- «Η φιλοσοφία είναι ότι ο εχθρός του καλού είναι το καλύτερο»(ΝΣΙΣ_ΕΓΓ).
- «[είναι] συγκριτική αξιολόγηση»(ΝΣΙΣ_ΕΓΓ) με χρήση δεικτών (ΥΕ_ΠΑΠ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΠΑΑ_ΑΙΒ, ΠΘ_ΧΟΛ) και προτυποποίηση διαδικασιών (ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΥΕ_ΠΑΠ) αλλά αφήνει και «μεγάλο περιθώριο στο να δημιουργήσουμε και να αναπτύξουμε τις διαδικασίες αυτές, άρα και υψηλός δείκτης δημιουργικότητας»(ΔΑΜ_ΧΑΝ).
- «...γνώση από τη μια. Από την άλλη μου δημιουργεί κι ένα αίσθημα χαλάρωσης με την κακή έννοια, δηλαδή ότι μου ψαλιδίζει λίγο τη δημιουργία, και την ελευθερία και τη φαντασία να δημιουργήσω μόνος μου»(ΠΗ_ΓΚ).
- Εξωστρέφεια (ΓΧ_ΛΟΥΚ).
- «ένα εργαλείο σύγκρισης, το οποίο σε βελτιώνει κάθε φορά που το εφαρμόζεις»(ΝΑΣ_ΛΑΓ).
- «...προφανώς και δεν είναι μόνο δείκτες...προφανώς και πρέπει να συνοδεύεται από πολιτικές βελτίωσης. Αν δεν καταλήγεις σε πολιτικές βελτίωσης δεν έχει νόημα να μετράω για να μετράω κάτι»(ΥΕ_ΠΑΠ).
- «έχει να κάνει με την αριστεία...αριστεία σε ουσιαστικό βαθμό και όχι μόνο τυπικό...δεν είναι ανταγωνισμός...είναι ευγενής συναγωνισμός»(ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ).
- «[είναι] βελτίωση...δεν σημαίνει ανταγωνισμός...Βλέπω απλά τι γίνεται γύρω μου. Βλέπω τι μπορώ από αυτά τα ξένα, τα άλλα να κρατήσω, να προσαρμόσω, να αλλάξω. Ακόμα και μια ιδέα μπορώ να πάρω και να την κάνω διαφορετική. Θα αναλύσω γιατί το έκανε έτσι [ο άλλος οργανισμός] και πέτυχε. Όπως κι εγώ θα λάβω τηλεφωνήματα για να μοιραστώ τη διαδικασία που κάνω με άλλους»(ΔΠΑΝ_ΧΝΙ).
- «να βρούμε π.χ. ποιοι το κάνουν καλύτερα από εμάς, να δούμε γιατί το κάνουν καλύτερα και πώς το κάνουν. Υπάρχει δυνατότητα να το κάνουμε κι εμείς; Και τι προσαρμογές θέλει;»(ΝΕΥΑ_ΠΑΠ).
- «Ένα εργαλείο... για να μετράμε μέσω δεικτών. Ακόμα κι αν μιλάμε για πράγματα λίγο πιο μη μετρήσιμα, με κάποιο τρόπο πρέπει να σταθμίζονται όλα αυτά και να μετρώνται. Είμαι υπέρ της μέτρησης και της χρήσης δεικτών για να είναι συγκρίσιμα και όχι μόνο με τις βέλτιστες και με τις χειρίστες που υπάρχουν. Να μπορούμε να συγκριθούμε. Δεν γίνεται δηλαδή να έχουμε άλλο τρόπο μέτρησης ή καθόλου μέτρηση και να λέμε εντάξει έχουμε τις βέλτιστες»(ΝΕΥΑ_ΠΑΠ).
- «να μπορώ να κάνω αυτήν την ενδοσκόπηση και μετά με κάποιον άλλον με τον οποίο μπορώ να βρω ένα κοινό σημείο πλεύσης, ότι μετράω τα ίδια πράγματα, ότι μιλάω την ίδια γλώσσα, για να μπορώ να πάρω μια δεύτερη γνώμη. Αν του αρέσει η πρακτική μου να την εφαρμόσει. Αν βρω κάποια ελαττώματα στη δική μου πρακτική να τα βελτιώσω και έτσι να βρίσκομαι σε ανάδραση με κάποιο άλλο όμορο τμήμα...τσιμπολογάμε και παίρνουμε ό, τι καλύτερο μπορούμε από τον άλλο...γεννάμε ιδέες συνέχεια για βελτίωση»(ΝΤΡ_ΠΑΡ).
- «μετάδοση καλών πρακτικών»(ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ).
- «...δεν χρειάζεται να ανακαλύπτουμε τον τροχό κάθε φορά»(ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ).
- «...βελτιώνουμε το τμήμα...ώστε να δείχνουμε κάτι προς τα έξω»(ΝΤΡ_ΠΑΡ).

Στις ανωτέρω προσεγγίσεις διακρίνονται 2 υποδιαδικασίες· μία που αφορά τον έλεγχο μιας διαδικασίας με την υιοθέτηση ή την προσαρμογή της στις καλές πρακτικές που υπάρχουν στο περιβάλλον του οργανισμού και μία που αφορά την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών που υπερβαίνουν τις υπάρχουσες καλές πρακτικές του περιβάλλοντος. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα σύμφωνα με την πείρα του ΥΕ_ΠΑΠ, ανώτατου υπαλλήλου σε θέση εφαρμογής των πολιτικών ποιότητας και των καλών πρακτικών στην ελληνική δημόσια διοίκηση «υφίσταται η λογική του άτυπου benchmarking» που στην απλή εκδοχή της σημαίνει ότι «όταν θέλει κάποιος να δει πώς λειτουργεί κάτι, πώς εφαρμόζεται, σηκώνει το τηλέφωνο και παίρνει μια αντίστοιχη υπηρεσία και ρωτάει». Οι διάφορες ερμηνείες δείχνουν ότι η ΣΠ έχει έναν βαθμό ευελιξίας στην τυπικότητα εφαρμογής, ο οποίος προσφέρει ένα επίπεδο αρρητότητας ανάλογα με τις ανάγκες της ομάδας έργου.

5.4.3 Κίνητρα

Κάθε οργανισμός ξεκινά μια άσκηση ΣΠ για διάφορους λόγους, που μπορεί να προέρχονται από τις δομές, την κουλτούρα ή την ατομική πρόθεση των μελών του. Η λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στηρίζεται σε μια σειρά νόμων που θεσμοθετούν το γενικό πλαίσιο των παρεχόμενων υπηρεσιών (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΥΕ_ΠΑΠ). Σε αυτό το πλαίσιο στηρίζεται και η ανάπτυξη διαδικασιών για την εξυπηρέτηση του πολίτη, οι οποίες απαιτείται να είναι «ισορροπημένες και με μικρή μεταβλητότητα» (ΔΝΠ_ΜΠΕΚ) για να παρέχει το κράτος στους πολίτες «ασφάλεια δικαίου» (ΥΕ_ΠΑΠ). Έτσι, η τυποποίηση των εργασιών πρεσβεύει (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΥΥΜ_ΣΙΔ) ότι μπορεί να διευκολύνει να γίνεται «το σωστό από την αρχή και με τον ίδιο τρόπο» (ΝΣΙΣ_ΕΓΓ), καθώς και να γίνονται τα πράγματα πιο εύκολα, με λιγότερο κόπο, πιο γρήγορα, με μικρότερο κόστος, αλλά με καλύτερη ποιότητα και χωρίς να περιορίζεται η αποτελεσματικότητα της δημόσιας παροχής (ΝΤΡ_ΠΑΡ). Έτσι, σύμφωνα με τη ΓΧ_ΤΑΡ «δεν θα υπάρχουν τοπικές μεταφράσεις», θα ενισχυθεί η καλύτερη οργάνωση των οργανισμών (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΥΠ_ΔΙΟΝ), καθώς θα αξιοποιηθούν καλύτερα οι άνθρωποι και λοιποί πόροι (ΔΚΕΡ_ΠΠΤ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ), θα γίνει «καλύτερη υλοποίηση της αποστολής» (ΔΠΑΝ_ΧΝΙ) και θα υφίσταται καλύτερη κατανόηση των διεργασιών (ΔΒ_ΓΙΒ). Επιπλέον, «η αξιολόγηση θα γίνεται βάσει μετρήσιμων αποτελεσμάτων» (ΝΑΣ_ΛΑΓ), οι εργαζόμενοι θα λαμβάνουν μέρος στη διοίκηση του οργανισμού (ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ), οι πολίτες θα απολαμβάνουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΝΣΕΡ_ΚΟΙ, ΝΤΡ_ΠΑΡ) και θα ενισχυθεί η ικανοποίησή τους από αυτό (ΔΠΑΝ_ΧΝΙ). Ακόμη, τονίστηκε η ασφάλεια τόσο για τους εμπλεκόμενους στην παροχή όσο και για τους τελικούς αποδέκτες – πολίτες κυρίως των υπηρεσιών υγείας (ΝΣΙΣ_ΕΓΓ). Υπάρχουν κάποιοι που θεωρούν ότι η ΣΠ εφαρμόζεται για να ενισχύσει την υπευθυνότητα των εργαζομένων (ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΠΗ_ΓΚ), αλλά και άλλοι που εντοπίζουν κίνητρα στην «αναζήτηση ευθυνών» (ΔΚΕΡ_ΠΠΤ) και την «ενοχοποίηση» (ΥΕ_ΜΙΧ). Αυτή η κατεύθυνση εστιάζει κυρίως στο κίνητρο του ελέγχου (ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΝΣΕΡ_ΚΟ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΠΑΜ_ΝΤΑΝ_ΥΕ_ΠΑΠ, ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ, ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ) για την «καλύτερη παρακολούθηση της διαδικασίας» (ΝΑΣ_ΛΑΓ) και για τον εντοπισμό των αποκλίσεων (ΥΕ_ΜΙΧ). Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αυτό συμβαίνει στο πλαίσιο της «εσωστρέφειας» (ΝΤΡ_ΠΑΡ), και της «αναζήτησης των αιτιών» (ΥΕ_ΜΙΧ) αλλά και της ανάγκης για μεγαλύτερη «αυτογνωσία» (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ). Όμως, εκτός από αυτό η εξωστρέφεια (ΝΤΡ_ΠΑΡ) που προσφέρει μια δραστηριότητα ΣΠ αυξάνει την επαφή με τις καλές πρακτικές άλλων οργανισμών και την πρόθεση εφαρμογής τους (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΥΕ_ΜΙΧ), ενθαρρύνοντας έτσι τις τάσεις βελτίωσης που αντλούνται από τα διδάγματα των άλλων οργανισμών (ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΥΕ_ΜΙΧ, ΥΠΟΛ_ΛΕΝ, ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΠΑΜ_ΝΤΑΝ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ, ΝΠΑΠ_ΜΙΧ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΠΑΑ_ΑΙΒ). Έτσι, μπορεί «να αποκτηθεί γνώση» (ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ), αλλά και να διαχυθεί η γνώση αυτή στον οργανισμό και πολύ περισσότερο να διατηρηθεί μέσα σε αυτόν, ακόμα κι όταν αποχωρήσουν τα άτομα που εμπλέκονται στις διάφορες διαδικασίες (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ). Έτσι, υπάρχει μια συνέχεια της διοίκησης και μια σταθερή βάση πάνω στην οποία μπορούν να στηριχθούν οι προσπάθειες βελτίωσης (ΔΑΜ_ΧΑΝ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΥΕ_ΜΙΧ, ΥΠΟΛ_ΛΕΝ, ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΠΑΜ_ΝΤΑΝ, ΔΘΕΣ_ΛΟ, ΔΠΑΝ_ΧΝΙ, ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ, ΝΠΑΠ_ΜΙΧ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΠΑΑ_ΑΙΒ) και καινοτομίας (ΔΑΜ_ΧΑΝ). Δεν αποκλείστηκαν βέβαια και οι τάσεις μίμησης των άλλων οργανισμών (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΥΕ_ΠΑΠ), οι οποίες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν «αυτισμό» (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ). Έτσι, αναδείχθηκαν ως σημαντικά στοιχεία τόσο η ανάγκη της τυποποίησης των διαδικασιών και της προσαρμογής σε τοπικά και διεθνή πρότυπα (ΥΥΜ_ΣΙΔ, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ) όσο και η ανάγκη ευελιξίας (ΔΘΕΣ_ΛΟ), δημιουργικότητας και καινοτομίας (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΘΕΣ_ΛΟ).

5.4.4 Ρόλοι και αρμοδιότητες

Κάθε πρωτοβουλία στον ελληνικό δημόσιο τομέα χρειάζεται να λάβει πολιτική έγκριση, προκειμένου να υλοποιηθεί. Άρα διακρίνονται πρωταρχικά δυο δρώντες. Από τη μια είναι η πολιτική ηγεσία η οποία θα εγκρίνει την πρωτοβουλία και θα αποφασίσει τη διάθεση πόρων για την εφαρμογή της και από την

άλλη είναι η ομάδα που θα εκτελέσει αυτήν την πρωτοβουλία (Zwikael & Meredith, 2018). Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων οι ρόλοι αναπτύχθηκαν στηριζόμενοι σε αυτούς τους 2 άξονες. Έτσι, αρχικά περιγράφεται μια άτυπη ομάδα που θα μπορούσε να λάβει τον ρόλο της διοικούσας επιτροπής της δραστηριότητας της ΣΠ, η οποία συγκροτείται συχνά από ένα μέλος της πολιτικής ηγεσίας (ΔΑΜ_XAN, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΔΠΑΝ_XNI) και από ένα τουλάχιστον μέλος της ομάδας εφαρμογής (ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΠΘ_ΧΟΛ). Εν συνεχεία, στην ομάδα εφαρμογής (ή όπως συχνά αναφέρεται κατά τον ΠΘ_ΧΟΛ «ομάδα διοίκησης του έργου») διακρίνονται τόσο οι ρόλοι του συντονιστή του έργου (ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΔΠΑΝ_XNI, ΝΣΙΣ_ΕΓΓ, ΥΕ_ΚΑΠ, ΝΤΡ_ΠΑΡ, ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΔΒ_ΓΙΒ, ΑΔΑ, ΑΔΜΘ_ΣΥΡ), ο οποίος μπορεί στην πρώτη εφαρμογή να ήταν ένας εξωτερικός σύμβουλος (ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ, ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ, ΑΔΑ, ΔΚΕΡ_ΠΙΤ, ΔΝΠ_ΜΠΕΚ, ΥΥΜ_ΣΙΔ, ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ, ΠΘ_ΧΟΛ), όσο και των απλών μελών της ομάδας. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη του γραφείου ποιότητας όπου αυτό λειτουργούσε, φαίνεται να λαμβάνει έναν υποστηρικτικό και επικοινωνιακό ρόλο στην ομάδα εκτέλεσης του έργου (ΓΧ_ΛΟΥΚ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΔΒ_ΓΙΒ). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ρόλοι που αναδύθηκαν παρουσιάζονται τις περισσότερες φορές να έχουν άτυπη μορφή, καθώς δεν διατυπώνονται σε κάποιο επίσημο έγγραφο, χωρίς όμως αυτό να μειώνει τον επαγγελματισμό τους σύμφωνα με τον ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ. Επίσης, ο ΝΤΡ_ΠΑΡ τονίζει ότι «καθένας χρειαζόταν να έχει κι έναν ρόλο», ο ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ ότι «οι ρόλοι κατανέμονται πάντα με κοινή συναίνεση» και ο ΔΒ_ΙΑΤΡ υπογραμμίζει ότι «η κατανομή αναδύθηκε μεταξύ μας ανάλογα με το τι είναι διαθέσιμος να κάνει κάποιος». Ωστόσο, ο ΑΔΑ παρατηρεί ότι «ενεργό ρόλο είχαν λίγα άτομα», ενώ ο ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ διαπίστωσε ότι καθώς εξελισσόταν η δραστηριότητα τα μέλη μετέβαιναν από έναν παθητικό σε έναν ενεργητικό ρόλο.

Με βάση τους ανωτέρω ρόλους διαπιστώθηκαν από τους ερωτώμενους και οι ανάλογες αρμοδιότητες που αναδύθηκαν για την επιτέλεση της δραστηριότητας της ΣΠ και ήταν κυρίως άτυπες, καθώς ο καθένας συμμετείχε εθελοντικά και σε διαφορετικό βαθμό (ΝΕΥΑ_ΠΑΠ). Η διοικούσα επιτροπή, μπορεί να μην είχε πάντα τις δεξιότητες για να εφαρμόσει τη δραστηριότητα, αλλά χάρη στη συμμετοχή των μελών εφαρμογής μπορούσε να αντιληφθεί την κατάσταση προκειμένου να υλοποιηθεί το έργο. Ήταν αρμόδια για τη λήψη αποφάσεων (ΝΑΣ_ΛΑΓ) έδινε την έγκριση για να αναπτυχθεί το έργο και παρείχε την ενεργό υποστήριξη της για να εκτελεστεί, παραθέτοντας τη στρατηγική προσέγγισή της στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς συντονιστές του έργου (ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ). Αυτοί με τη σειρά τους διεύθυναν και οργάνωναν την εκτέλεση του έργου, παρέχοντας καθημερινή καθοδήγηση (ΑΔΜΘ_ΣΥΡ) στα απλά μέλη της ομάδας, τα οποία ήταν υπεύθυνα για την εκτέλεση του έργου (ΑΔΜΘ_ΣΥΡ), δηλαδή για τη συλλογή (ΝΑΣ_ΛΑΓ), την επεξεργασία και ανάλυση (ΑΔΑ), την ανάπτυξη σχεδίων δράσης (ΑΔΑ), τη σύνταξη των αποτελεσμάτων και την παρουσίασή τους στην ομάδα (ΔΒ_ΓΙΒ), καθώς και για την καταγραφή της προόδου αλλά και των επιμέρους εργασιών που έπρεπε κάθε μέλος της ομάδας να φέρει σε πέρας (ΝΤΡ_ΠΑΡ). Στις μικρότερες ομάδες δεν υπήρχε καταμερισμός των αρμοδιοτήτων και υπήρχε το ενδεχόμενο όλοι να κάνουν το ίδιο πράγμα (ΠΘ_ΧΟΛ). Επιπρόσθετα, το γραφείο ποιότητας άλλοτε έστηνε τις δομές (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ) και έδινε γενικές κατευθύνσεις (ΔΒ_ΙΑΤΡ, ΔΒ_ΓΙΒ), άλλοτε ανέπτυσε έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας (ΓΧ_ΛΟΥΚ) και άλλοτε πρόβαλε την προσπάθεια και ενημέρωνε τους πιθανούς συμμετέχοντες σε αυτό (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ, ΝΑΣ_ΛΑΓ, ΔΒ_ΓΙΒ).

Σύμφωνα με τα δεδομένα, οι αρμοδιότητες κατανεμήθηκαν άλλοτε από την ίδια την ομάδα (ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ, ΝΤΡ_ΠΑΡ), άλλοτε από τον συντονιστή του έργου (ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ, ΝΚ_ΛΑΠ, ΝΠΑΠ_ΜΙΧ, ΝΚΑΒ_ΑΓΓ), και άλλοτε από τη διοικούσα επιτροπή (ΠΘ_ΧΟΛ, ΔΠΑΝ_XNI) ως εξής:

- Ανάλογα με τη συνάφεια της θέσης εργασίας (ΔΑΜ_XAN, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ).
- Βάσει γνώσεων και ικανοτήτων (ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ, ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ).
- Με κανένα κριτήριο αφού «το προσωπικό που ήταν εδώ ασκούσε διοικητικά καθήκοντα» (ΥΕ_ΚΑΠ).
- «ανάλογα με το επίπεδο σπουδών, τις συνήθειες, την αποφυγή συγκρούσεων» (ΔΘΕΣ_ΛΟ).
- «Λήφθηκε υπόψη ποιος έχει περισσότερη εμπειρία, γνώσεις και ικανότητες-δεξιότητες, εμπειρικά βέβαια, με την παρατήρηση που έχουμε τόσα χρόνια... ποιο άτομο θα μπορούσε να κάνει καλύτερα την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, ποιο είχε μεγαλύτερη εμπειρία σε έρευνα» (ΔΠΑΝ_XNI).
- Ανάλογα με το «τι θα ήταν πιο λειτουργικό» (ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ).

- Συμμετοχικά και συναινετικά (ΝΕΥΑ_ΠΑΠ, ΥΕ_ΚΑΠ).
- «βάσει ιδιαιτεροτήτων του καθενός...π.χ. τα παιδιά που είχαν κοινωνικό προφίλ ανέλαβαν το κομμάτι των ερωτηματολογίων για τους συγγενείς...ουσιαστικά αξιοποιήσαμε το ταλέντο του καθενός»(ΝΤΡ_ΠΑΡ).
- «με μια άτυπη προέκταση των αρμοδιοτήτων στο έργο βάσει των τυπικών θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων προσπαθώντας να μην αγγίζουμε ο ένας τις αρμοδιότητες του άλλου»(ΝΣΙΣ_ΕΓΓ).
- «Ανάλογα με τις βασικές αρμοδιότητές του»(ΓΧ_ΛΟΥΚ).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η επιλογή των μελών των ομάδων εκτέλεσης του έργου. Έτσι, τα μέλη αφού ενημερώθηκαν μπορούσαν να δηλώσουν συμμετοχή στο έργο εθελοντικά (ΥΕ_ΚΑΠ, ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ). Η επιλογή στη συνέχεια έγινε:

- Βάσει της ιδιότητας των υπαλλήλων (ΓΧ_ΛΟΥΚ).
- Αντιπροσωπευτικά (ΠΘ_ΧΟΛ, ΥΠΟΛ_ΛΕΝ, ΥΑΑΤ_ΜΕΡ, ΝΤΡ_ΠΑΡ).
- «αξιοποιώντας τη γνώση και την εμπειρία των ανθρώπων με 20 χρόνια προϋπηρεσίας»(ΔΚΕΠ_ΠΙΤ)
- Βάσει τυπικών προσόντων (ΥΥΜ_ΣΙΔ).
- «βάσει κάποιων επιστημονικών skills...το 1/3 ήταν από τη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης...δηλαδή να έχουν διοικητικά skills...να έχουν ασχοληθεί ως ένα σημείο, να μπορούν να αντιληφθούν και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και κάποιες ορολογίες ευκολότερα ή να τις ξέρουν κιάλας»(ΥΠΟΛ_ΛΕΝ).
- «με βάση το πόσο ανοιχτόμυαλο θεωρούσα κάποιον για να κάνει κάτι διαφορετικό»(ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ).
- Βάσει αυτών «που είχαν δείξει ότι μπορεί να κάνουν κάποιο έργο στον τομέα αυτόν»(ΥΑΑΤ_ΜΕΡ).
- Βάσει αυτών που «είναι πιο διαθέσιμοι ή πιο κοντά ή πιο ανοιχτοί»(ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ).
- «Για να μπορεί να υποστηριχθεί το έργο όσον αφορά την καταγραφή και την οργάνωση του αρχείου» (ΠΘ_ΧΟΛ).
- Βάσει αυτών «που έχουν ασχοληθεί με το αντικείμενο»(ΠΑΜ_ΝΤΑΝ).
- Με «κριτήρια την αντιληπτική ικανότητα, την αποτελεσματικότητα, το όφελος που θα έχει το έργο»(ΝΠΑΠ_ΜΙΧ).
- Βάσει «μικρότερης ηλικίας και άτομα που κάνουν καλά τη δουλειά τους» (ΔΑΜ_ΧΑΝ).
- Με βάση: α) τις βαθμίδες, β) το επίπεδο σπουδών, «όπου επιλέχθηκαν αναλογικά άτομα από τις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, αλλά όχι ΥΕ», γ) «τη διάθεση του να δουλεύεις σε τέτοια έργα» και δ) «το να είσαι σχετικός με τέτοιου είδους απαιτήσεις»(ΔΠΑΝ_ΧΝΙ).
- Με «άτομα που είχαν το μικρόβιο της καινοτομίας, της αλλαγής, της κουλτούρας γι' αυτά τα πράγματα». Επίσης, συμμετείχαν απ' όλες τις βαθμίδες ιεραρχικά (υπάλληλοι, προϊστάμενοι και διευθυντές). Επίσης υπήρχε ισορροπία φύλων και ηλικιακή διαστρωμάτωση (ούτε πολύ ώριμοι, ούτε πολύ νέοι)(ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ).
- Βάσει βαθμίδων (αντιπροσωπευτικά), ηλικίας και μορφωτικού επιπέδου (ΥΕΑ_ΠΝ_ΚΑΛ).
- Βάσει «τυχαιοποίησης του δείγματος... [προκειμένου να συμπεριλαμβάνει] όλες τις κατηγορίες προσωπικού τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και αντικειμένου»(ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ).
- «Λόγω προηγούμενης γνώσης των εργαλείων ποιότητας, γνώσης της λειτουργίας οργάνωσης του δήμου, επικοινωνιακών δεξιοτήτων, συμπερίληψης όλων των ιεραρχικών επιπέδων»(ΔΒ_ΓΙΒ).

5.4.5 Σύγκλιση με τη συμβατική θεωρία της ΣΠ

Με βάση τη συμβατική θεωρία της ΣΠ που παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση (κεφάλαιο 2), διακρίνεται ότι οι περισσότεροι από τους εμπλεκόμενους συμμετείχαν σε μια δραστηριότητα συγκριτικής προτυποποίησης η οποία εισήγαγε τα στάδια ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς με μια πιο απλή και αδόμητη μορφή. Οι οργανισμοί βέβαια που είχαν μεγαλύτερη ωριμότητα σε θέματα διαχείρισης της

απόδοσης ακολούθησαν μια πιο δομημένη προσέγγιση. Επομένως, το μοντέλο της Kygo πιθανόν να παρείχε ένα εννοιολογικό υπόβαθρο σχετικά με τη διαδοχικότητα των βημάτων που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, παρότι η ίδια δίνει το ερέθισμα της αλληλεπίδρασης των επιμέρους υποδιαδικασιών. Η τυπική διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς επιτάσσει να ακολουθούνται κάποια βήματα διαδοχικά, παρότι δεν είναι απαραίτητο αυτό να συμβαίνει για κάθε δημόσιο οργανισμό που εφαρμόζει κάτι ανάλογο.

Πώς θα μπορούσε όμως να εξηγηθεί η εφαρμογή της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα με βάση τις ισχύουσες θεωρίες; Η νεοθεσμική προσέγγιση των DiMaggio και Powell (1983) θα μπορούσε να εξηγήσει ένα μέρος των εφαρμογών της ΣΠ στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Η νεοθεσμική θεωρία προϋποθέτει ότι η συμπεριφορά των οργανισμών **καθορίζεται** από διάφορες θεσμικές πιέσεις που επιβάλλονται σε αυτούς από την κυβέρνηση, τους διάφορους δρώντες που έχουν συμφέροντα και το ευρύ κοινό. Έτσι, οι οργανισμοί αφομοιώνουν τους εξωτερικούς κανόνες και τα πρότυπα που τους επιβάλλονται, διαγράφοντας μια τάση συμμόρφωσης προς τη νέα κανονικοποιημένη γνώση που παράγεται μέσα από τη σύγκριση της απόδοσής τους. Όμως, αρκετοί ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί προχώρησαν σε τέτοια έργα, καθώς ήταν οι πρωτοβουλίες και η ενεργοποίηση κάποιων μελών του οργανισμού που τους οδήγησε προς αυτήν την κατεύθυνση. Έτσι, αναγνωρίζονται και κάποιες μικροδυναμικές στις εφαρμογές της ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, οι οποίες αναπτύσσονται λόγω της αλληλεπίδρασης των διαφόρων ιδεολογιών και της δράσης. Επομένως, το μοντέλο των Ojo et al. (2011) που στηρίζεται στη θεωρία της δραστηριότητας είναι ιδιαίτερα σχετικό καθώς συνδέει την ανθρώπινη δράση με τα στοιχεία του περιβάλλοντος, μολονότι ενέχει κάποιους άλυτους προς το παρόν διύισμούς, όπως αυτούς της δομής-δράσης και της συλλογικότητας-ατομικότητας.

Το μοντέλο των Ojo et al. (2011) στηρίζεται στη θεωρία της δραστηριότητας του Engestrom, η οποία υποδεικνύει ότι οι εκάστοτε αλλαγές, όπως π.χ. στην απόδοση, γίνονται λόγω των «αντιφάσεων». Ως αντιφάσεις εκλαμβάνονται οι «ιστορικά συσσωρευμένες εντάσεις μέσα και μεταξύ των συστημάτων δραστηριότητας». Αυτές οι αντιφάσεις διαπερνούν τα 6 στοιχεία του συστήματος δραστηριότητας — αντικείμενο, υποκείμενο, εργαλεία, κανόνες, κοινότητα και καταμερισμός εργασιών— όπως είναι για παράδειγμα ένα σύστημα ΣΠ, και οι προσπάθειες επίλυσής τους (αυτών των αντιφάσεων) θα οδηγήσουν είτε στην καινοτομία είτε στην υιοθέτηση εξωτερικών κανόνων, δηλαδή είτε θα αποφέρουν καινοτόμες πρακτικές αναφοράς είτε θα υιοθετήσουν/προσαρμόσουν τις υπάρχουσες καλές πρακτικές στον οργανισμό τους. Το ενδιαφέρον της μελέτης των Ojo et al. (2011), όπως περιγράφεται και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, επικεντρώνεται **στο σύστημα** της δραστηριότητας της ΣΠ, δηλαδή στη **δομή των αλληλοσυνδεδεμένων στοιχείων** της ΣΠ (στην προσέγγιση της ΣΠ – εργαλεία, στον benchmark – υποκείμενο, στον σκοπό της ΣΠ – αντικείμενο, στους εταίρους για ΣΠ – κοινότητα, στους κανόνες που τηρούνται μεταξύ των εταίρων και στους ρόλους που λαμβάνουν οι εταίροι – καταμερισμός εργασιών). Αυτή η **δομή** που αποτελεί και τη **μονάδα ανάλυσης** μέσω της οποίας γίνεται κατανοητή η ΣΠ, χαρακτηρίζεται ως **συλλογική** (collective), **μεσολαβούσα** από κάποια εργαλεία (instrument-mediated) για να πραγματοποιηθεί και **εστιασμένη στο αντικείμενο** της δραστηριότητας (object-oriented). Για παράδειγμα, η έννοια της συλλογικότητας αναφέρεται στις **σχέσεις** μεταξύ δυο ή περισσότερων benchmarkers, οι οποίοι θεωρούνται ένα συνδεδεμένο δίκτυο που πραγματώνεται και αναπαράγεται μέσω των ενεργειών και των λειτουργιών του.

Η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς υποστηρίζεται από τη μη τυπικότητα στα στάδια εφαρμογής και μπορεί να εξηγηθεί με βάση τη θεωρία της δραστηριότητας, εάν επιλυθούν οι διύισμοί που αυτή εσωκλείει. Για παράδειγμα, η ΣΠ των δημοσίων οργανισμών είναι μια δραστηριότητα που **πλαισιοθετείται** μέσα στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα, το οποίο περιλαμβάνει όσους αναπτύσσουν τις δημόσιες πολιτικές, όσους τις εφαρμόζουν και όσους τις μελετούν. Οι εφαρμογές που έλαβαν χώρα κατά κύριο λόγο δρομολογήθηκαν **εθελοντικά** για να αντιληφθούν οι οργανισμοί που βρίσκονται σε επίπεδο απόδοσης και έπειτα να οραματιστούν που θα ήθελαν να φτάσουν και να συγκεκριμενοποιήσουν τους στόχους αυτούς. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την τάση επίγνωσης του αυτοελέγχου των ενεργειών του οργανισμού που έχουν κάποια μέλη του ή/και από την τάση θεσμοθέτησης προτυποποιημένων πρακτικών από τη διοίκηση του οργανισμού. Στηριζόμενος ο ερευνητής στη θεωρία

της δραστηριότητας καλείται να μελετήσει το σύστημα της δραστηριότητας στο μακρο-επίπεδο μέσα από τη συσσώρευση των ατομικών τάσεων για να εξάγει συμπεράσματα για τον οργανισμό. Όμως, όπως επιχειρηματολογεί η Archer τα άτομα και οι οργανισμοί αναφέρονται σε διαφορετικά αντικείμενα μελέτης, αλλά όχι σε διαφορετικές οπτικές της πραγματικότητας. Έτσι, ενώ οι υποστηρικτές της θεωρίας της δραστηριότητας συμφωνούν με αυτήν την προσέγγιση θεωρητικά και ασχολούνται με τις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων δραστηριότητας, δηλαδή με τη μελέτη του συστήματος της δραστηριότητας στο μακρο-επίπεδο, ωστόσο η νοηματοδότηση της σχέσης ενέχει προβλήματα, καθώς συγχέει την ατομικότητα με τη συλλογικότητα, αφού θεωρεί ότι η δομή και η δράση αποτελεί πρόβλημα της ανάλυσης και όχι δυο διακριτά αντικείμενα μελέτης. Γι' αυτό και προβάλλεται ως μεθοδολογικά δύσκολο το να αντληθούν τεκμήρια από την «κοινότητα», τους κανόνες και τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ αυτό μπορεί να γίνει μέσω των ατομικών δρώντων. Για να επιλυθεί αυτός ο διυλισμός ο κριτικός ρεαλισμός προτείνει την υιοθέτηση μιας σχεσιακής νοηματοδότησης για τους οργανισμούς, που προκρίνει τις διαρκείς σχέσεις, δηλαδή τους γενεσιουργούς μηχανισμούς, όπως για παράδειγμα τις διαρκείς δομικές σχέσεις μεταξύ διαχειριστή της απόδοσης και συγκριτικού προτυποποιητή. Επομένως, η αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ δεν μπορεί να προσδιοριστεί μέσα από την αλλαγή της ατομικής απόδοσης αλλά ούτε και από την αλλαγή της μαζικής απόδοσης των μελών του οργανισμού.

5.4.6 Σύνοψη βασικών σημείων σταδίου απαγωγής

Στο στάδιο αυτό αναδείχθηκαν τα σημεία εκείνα που αφορούν τις γενικές δομές ή τα ατομικά φαινόμενα που υποδηλώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο έλαβε χώρα η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς. Οι γενικές δομές σχετίζονται με όλες τις κατηγορίες των εμπλεκόμενων, ενώ τα ατομικά φαινόμενα συνοψίζονται και ομαδοποιούνται για καλύτερη κατανόηση. Τα ζητήματα που αναδεικνύονται υπογραμμίζουν τη συχνά άρρητη, μη διατυπωμένη αλλά δεδομένη γνώση για το πώς να λειτουργήσει κάποιος (δηλαδή τι είναι σωστό και τι λάθος), η οποία δομεί την οργανωσιακή αλληλεπίδραση (Giddens, 1984). Αυτή η γνώση συνεισφέρει στην ανάπτυξη των θεωριών και καθοδηγεί την πράξη με έναν άρρητο τρόπο, επιτρέποντας να υπάρχει μια λογική αλληλεπίδραση. Συνήθως, η οργανωσιακή αλληλεπίδραση αναδύεται και αναγνωρίζει την επικείμενη αλλά άρρητη θεωρία όταν υπάρχουν αντιφατικές ερμηνείες που οδηγούν στην αμφισβήτηση των αποδεκτών κανόνων. Για παράδειγμα, το Υπουργείο Εσωτερικών και οι κατά τόπους οργανισμοί που εφαρμόζουν το ΚΠΑ ενδέχεται να έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις αναφορικά με την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων των κατά τόπους εφαρμογών που προκρίνονται για να αντιπροσωπεύσουν τη χώρα σε διεθνής βραβεύσεις. Αυτή η διάσταση μπορεί να οδηγήσει σε εξωτερικευση των επικρίσεων σχετικά με τη διάκριση που υφίστανται κάποιοι περιφερειακοί οργανισμοί έναντι άλλων από τον κεντρικό φορέα (δηλαδή το υπουργείο) αναφορικά με την ανάδειξη των καλών πρακτικών που παράγουν, παρότι όλες αναπτύσσονται με δημόσιους πόρους.

Στα στοιχεία της γενικής δομής περιλαμβάνονται τα κάτωθι:

1. Η ΣΠ και η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς υποστηρίζουν τη διαχείριση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα και αναγνωρίζονται ως σημαντικά στοιχεία της βελτίωσής της, παρότι δεν υπάρχει μια θεωρία που να εξηγεί αυτήν τη σχέση ή εμπειρικά δεδομένα που να επιβεβαιώνουν την **αιτιώδη σχέση από και προς** τις δύο κατευθύνσεις. Οι ιδιωτικές κυρίως επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με τέτοιες πρωτοβουλίες για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ (περιορισμός του κράτους), η χρηματοοικονομική κρίση και οι περιορισμοί των προϋπολογισμών των δημοσίων οργανισμών θεωρείται ότι παρακινούν τους οργανισμούς προς αυτήν την κατεύθυνση.
2. Οι κυβερνητικές πολιτικές στην Ελλάδα στρέφονται προς τη δημιουργία των περιβαλλοντικών συνθηκών που ευνοούν την άτυπη ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς για τη διαχείριση της απόδοσης. Διάφορες πρωτοβουλίες, όπως η διαχειριστική επάρκεια, το ΚΠΑ, η Πολιτική Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, αποτελούν εκφράσεις της ΣΠ και στοχεύουν να καλύψουν την ανάγκη

υιοθέτησης, προσαρμογής ή δημιουργίας πρακτικών αναφοράς όχι μόνο για τη στάθμιση/σταθεροποίηση της απόδοσης αλλά και για την επίτευξη ραγδαίων βελτιώσεων.

3. Η προώθηση της άτυπης ΣΠ στον δημόσιο τομέα προσπαθεί να αντισταθμίσει τις αποτυχίες στο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σχετικό με την **πεποίθηση** ότι η **εξωστρέφεια** και η σύγκριση με τους άλλους αποτελούν σημαντικά στοιχεία που πυροδοτούν την αλλαγή, καθώς και με την αρνητική στάση που υπάρχει απέναντι στις μεταρρυθμίσεις (μαζικές αλλαγές) λόγω της περιπτώσιολογίας και της διαφορετικότητας των εκάστοτε οργανισμών που καθιστούν αναγκαία τη διαχείριση της απόδοσης (παραγωγή και ιδιοχρησιμοποίηση της δημόσιας αξίας) κατά τη διακριτική ευχέρειά τους (ευελιξία). Η άτυπη ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς για την αλλαγή της απόδοσης δεν σκόπευε να διαστρεβλώσει τη λειτουργία του συστήματος της απόδοσης, αλλά να ενισχύσει την περιορισμένη διαθεσιμότητα τέτοιων διαδικασιών με στόχο ραγδαίες βελτιώσεις στην απόδοση.
4. Η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ δεν έχει στόχο να αντικαταστήσει άλλες τυπικές εφαρμογές της διαχείρισης της απόδοσης, αλλά να οδηγήσει σε βελτιώσεις της απόδοσης με συμπληρωματικό τρόπο. Βέβαια, η άτυπη εφαρμογή δεν είναι συνώνυμη με την τυπική, η οποία αναμένεται να προσφέρει μετρήσιμες αποδόσεις, αλλά όπως διατείνονται και όσοι σχεδίασαν αυτά τα έργα η έννοια της ΣΠ μπορεί να συνεισφέρει στην αλλαγή της απόδοσης.
5. Η ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς θεωρείται ένα οργανωσιακό φαινόμενο, που δεν αποδίδεται αποκλειστικά στον ρόλο του benchmarker ο οποίος εμπλέκεται σε αυτήν προκειμένου να επιτευχθούν νέα επίπεδα απόδοσης.
6. Η απόδειξη της έννοιας της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς δεν αναγνωρίζεται ως ένα χωριστό στάδιο ενός ακολουθιακού γραμμικού μοντέλου (μοντέλο καταρράκτης) της ΣΠ. Αντιθέτως, η απόδειξη της έννοιας της αρρητότητας λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά στάδια των υποδιαδικασιών μεταξύ της ανακάλυψης και δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς. Μέχρι τη σύλληψη του φαινομένου της άρρητης ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν υπήρχε δημόσια ρητή διατύπωση της έννοιας της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Ατομικά φαινόμενα που επηρέασαν την άτυπη ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς είναι τα κάτωθι:

7. Όσοι βρέθηκαν στον σχεδιασμό της διαδικασίας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς παρακινήθηκαν από τις προσπάθειες για τη βελτίωση της απόδοσης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην προσωπική πρόθεση/πρωτοβουλία για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, η οποία προέρχεται από τη μέριμνα για την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών σε τοπικό, περιφερειακό ή πανελλαδικό επίπεδο. Μπορεί όμως να προέρχεται και από έμμεσες πιέσεις, όπως για παράδειγμα από πολιτικές πιέσεις λόγω των μνημονιακών δεσμεύσεων.
8. Η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ ήταν μια υποστηρικτική πρωτοβουλία κατά την οποία η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς ήταν το βασικό κίνητρο για τη διαχείριση της απόδοσης. Σίγουρα υπήρχε μεγάλη ευελιξία στην εφαρμογή της διαδικασίας και στην προσαρμογή των υποδιαδικασιών στις ανάγκες του κάθε οργανισμού. Αρκετοί εμπλεκόμενοι θεώρησαν ότι υποστηρίζει τη βελτίωση της απόδοσης, αλλά το αποτέλεσμα δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένο. Σίγουρα όμως επιταχύνει την πρόοδο σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης.
9. Η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ έγινε αντιληπτή ως η καλύτερη διαθέσιμη ευκαιρία στη διαχείριση της απόδοσης δεδομένου του (νομοθετικού) πλαισίου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Οι εμπλεκόμενοι ερμήνευσαν την ανάγκη της αρρητότητας ως ενδεικτική της έλλειψης της δυνατότητας για τυπική ΣΠ και της αποτυχίας του κεντρικού φορέα να παρέχει ανάλογη υποστήριξη.
10. Το Υπουργείο Εσωτερικών θεώρησε ότι οι εμπλεκόμενοι χρειάζονται υποστήριξη στις εφαρμογές τους. Ωστόσο, δεν είναι πάντοτε ξεκάθαρο αν αυτό οφείλεται στις ασάφειες των οδηγιών εφαρμογής (π.χ. του ΚΠΑ) ή στην έλλειψη κατανόησης από την πλευρά των οργανισμών.

11. Η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ διευκόλυνε την πρόοδο στην ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς. Βοήθησε τους οργανισμούς να ξεπεράσουν το εμπόδιο της τυπικότητας το οποίο ανέστειλε την εφαρμογή τέτοιου είδους δραστηριοτήτων.

5.5 Στάδιο 4 –επανεπαγωγή

Η επανεπαγωγή κατέχει σημαντική θέση στη μεταθεωρία του κριτικού ρεαλισμού, καθώς συνδράμει στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων και στην αναγνώριση και εξήγηση των παραγόντων και των επιδράσεων που καθιστούν εφικτό το υπό μελέτη φαινόμενο. Όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η επανεπαγωγή επιδιώκει να εξηγήσει τα παρατηρούμενα μοτίβα μέσω των δομών και των μηχανισμών, διερευνώντας τις εύλογες, αφανείς αιτίες των παρατηρούμενων φαινομένων. Διαφέρει δε από τις λοιπές μορφές εξαγωγής συμπερασμάτων (επαγωγή, συνεπαγωγή και απαγωγή), καθώς δεν διαθέτει τυπικά χαρακτηριστικά. Στην επανεπαγωγή η εκ των προτέρων γνώση (a priori) του ερευνητή τον εξοπλίζει με υποθέσεις πάνω στις οποίες θα στηρίξει τα θεωρητικά προαπαιτούμενα της ύπαρξης του φαινομένου. Έτσι, αυτή η μορφή εξαγωγής συμπερασμάτων διακρίνεται από τις υπόλοιπες και αποτελεί σημαντικό στοιχείο στον κριτικό ρεαλισμό. Επομένως, σε αυτήν την ενότητα χρησιμοποιείται η επανεπαγωγή για να ερμηνευτεί η αλλαγή της απόδοσης μέσω της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς και για να διευκολυνθεί η κατανόηση των αναγκαίων εκείνων συνθηκών που προσφέρονται για την ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς στο πλαίσιο συγκυριακών καταστάσεων, γεφυρώνοντας το κενό της αλλαγής της απόδοσης διαμέσου της τυπικής ΣΠ.

5.5.1 Πρακτικά ζητήματα της επανεπαγωγής

Ο βασικός σκοπός της μελέτης είναι να παρέχει εξηγήσεις όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους αναπτύχθηκαν άτυπως πρακτικές αναφοράς για τη διαχείριση της απόδοσης στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, καθώς και για το πώς και για ποιους λόγους λειτούργησε η άτυπη ΣΠ. Ο πρώτος προβληματισμός ήταν ο προσδιορισμός του εύρους των δεδομένων που θα ερμηνευτούν. Οι αποφάσεις που λήφθηκαν δημιούργησαν αναγκαστικά **χωροχρονικά όρια** που απέκλεισαν από τη μελέτη θέματα ήσσονος σημασίας. Ο λόγος της απόκλισης δεν οφείλεται στην απομόνωση των στοιχείων που κρίθηκαν σημαντικά για να μελετηθούν αλλά στην έμφαση που χρειάστηκε να δοθεί στα θέματα εκείνα που συνεισφέρουν σημαντικά στην κατανόηση και την εξήγηση του φαινομένου. Επομένως, η εστίαση αφορά τους μηχανισμούς της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς μέσα στο υπάρχον πλαίσιο δομών που επηρέασαν την απόδοση του οργανισμού. Άρα ο στόχος δεν είναι να προσφερθεί μια κατανοητή εξήγηση για όλες τις αιτιώδεις συνθήκες που επηρέασαν την αλλαγή της απόδοσης μέσω της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς, αλλά να αναγνωριστούν οι συγκεκριμένοι εκείνοι σημαντικοί μηχανισμοί και οι δομές που επηρέασαν εκ των προτέρων τη λειτουργία της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Η ανάπτυξη περιέχει μηχανισμούς (που προέρχονται από το ισχύον πλαίσιο δομών) οι οποίοι βοήθησαν τους οργανισμούς να προσαρμοστούν καλύτερα στο ισχύον πλαίσιο δομών, είτε μέσω της μείωσης των πιθανών αρνητικών επιδράσεων είτε μέσω της ενίσχυσης των δραστηριοτήτων που άπτονται καινοτόμων λύσεων. Επιπρόσθετα, ένα πρακτικό ζήτημα ήταν η **υπέρβαση των εμπειρικών παρατηρήσεων** που περιγράφηκαν στα στάδια 1 και 2, καθώς μέσω της επανεπαγωγής διερευνώνται τα συστατικά στοιχεία των γενικών δομών προκειμένου να προσφερθούν εύλογοι επεξηγηματικοί μηχανισμοί. Η πρόκληση για τον ερευνητή έγκειται στο να μεταβεί από το επίπεδο των δρώμενων/γεγονότων, αναγνωρίζοντας ότι αυτό αναδύεται λόγω των δομών και των μηχανισμών που βρίσκονται στο επίπεδο του πραγματικού (real domain). Αυτό γίνεται μέσω των υπερβατικών επιχειρημάτων (transcendental arguments) που καθιστούν διακριτή τη διαφορά μεταξύ αναγκαίων και συγκυριακών συνθηκών. Επιπλέον, ένα ζήτημα ήταν η διάκριση μεταξύ της περιγραφής των αποτελεσμάτων και των εμπειριών (στο εμπειρικό επίπεδο), της περιγραφής των εύλογων εξηγήσεων (περιγραφή του μοτίβου των

μηχανισμών στο επίπεδο των δρώμενων) και των μηχανισμών που εξηγούν τα παρατηρούμενα αποτελέσματα (στο επίπεδο του πραγματικού). Μέσω της επανεπαγωγής αναδύονται οι προϋπάρχουσες δομές, οι γενεσιουργοί μηχανισμοί και τα επακόλουθα αποτελέσματα τα οποία λαμβάνονται υπόψη για να προσδιοριστεί η καλύτερη διαθέσιμη εξήγηση των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων.

5.5.2 Εξήγηση της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στην απόδοση μέσω της επανεπαγωγής

Υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού, για να εξηγηθεί ο ρόλος της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στην απόδοση του οργανισμού αναγνωρίζεται ως ανοιχτό το σύστημα στο οποίο λειτουργεί αυτό το φαινόμενο. Επομένως, αναγνωρίζεται ο πλουραλισμός των αιτιών που δημιουργούν τα παρατηρούμενα φαινόμενα. Ως εκ τούτου, η αλλαγή της απόδοσης με τη μεσολάβηση της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στηρίζεται σε περισσότερες από μία αιτίες και δεν μπορεί να εξηγηθεί ντετερμινιστικά. Στόχος είναι να κατανοηθεί επαρκώς πώς λειτουργούν αυτές οι αιτίες και γι' αυτό απαιτούνται τεκμήρια του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα το υπό μελέτη φαινόμενο. Η εξήγηση της περίπτωσης **εστιάζει αρχικά** στο γιατί η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς έγινε με συγκεκριμένο τρόπο (το οποίο αναλύθηκε στο κεφάλαιο 4 –Κριτική ερμηνευτική ανάλυση και μορφογενετική προσέγγιση) και έπειτα στο **πώς και στο γιατί λειτούργησε με συγκεκριμένο τρόπο για να παράγει τα παρατηρούμενα αποτελέσματα**. Επίσης, **η εξήγηση του β' σκέλους** (πώς και γιατί λειτούργησε με συγκεκριμένο τρόπο για να παράγει τα παρατηρούμενα αποτελέσματα) **εδράζεται** μεν στις καταγεγραμμένες συνεντεύξεις, αλλά αναπτύσσεται μέσω της απαγωγικής και επανεπαγωγικής συλλογιστικής για να αναδειχθούν οι εύλογες σχέσεις που δημιουργούν τα παρατηρούμενα φαινόμενα. Επιπρόσθετα, η εξήγηση δρομολογείται υπό ένα τρισδιάστατο πρίσμα και το φαινόμενο αναδύεται σε **τρεις φάσεις**. Στο τρισδιάστατο πρίσμα διακρίνονται: α) η εξήγηση του φαινομένου ως ενός απλού κύκλου οργανωσιακής αλληλεπίδρασης, β) η εξήγηση του φαινομένου υπό όρους δομών και μηχανισμών και γ) η εξήγηση των δράσεων σε μεμονωμένους οργανισμούς. Στην πρώτη φάση γίνεται η αποτύπωση συγκεκριμένων προκλήσεων και καταστάσεων που επηρέασαν τη διαχείριση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση (μελετήθηκε στο κεφάλαιο 4). Η δεύτερη φάση αφορά τον σχεδιασμό των έργων ΣΠ στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς και η τρίτη φάση την εφαρμογή των πρωτοβουλιών στους δημόσιους οργανισμούς. Τα στοιχεία των επεξηγηματικών παραγόντων που ανακύπτουν συγκρίνονται στη συνέχεια με τις εναλλακτικές αφηρημένες προσεγγίσεις στην ενότητα που ακολουθεί (εναλλακτικές θεωρίες).

5.5.3 Άτυπη ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς και μορφογενετικός κύκλος

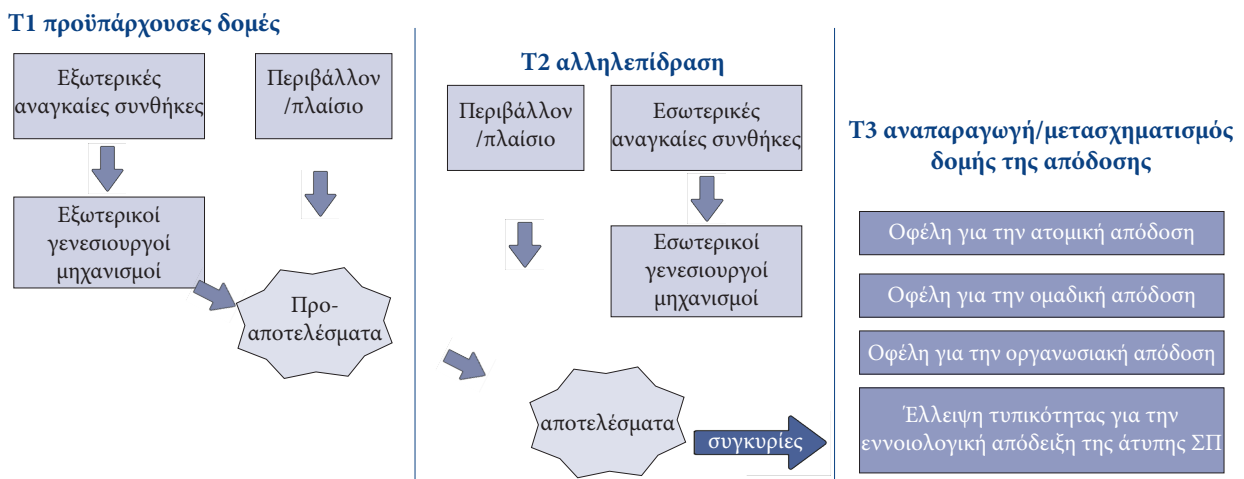
Το μοντέλο του μορφογενετικού κύκλου της Archer (όπως παρουσιάστηκε και στο κεφάλαιο 4) μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο καθοδηγητικό πλαίσιο για την ανάλυση των προφορικών δεδομένων (συνεντεύξεων), το οποίο μπορεί να προσφέρει τις πρώτες εξηγήσεις σχετικά με την ανάδυση του φαινομένου της άτυπης ΣΠ. Οι προϋπάρχουσες δομικές συνθήκες που μπορεί να είναι οι ακούσιες επιπτώσεις που αναδύθηκαν από προηγούμενες δομικές συνθήκες ή τα αποτελέσματα εκούσιων δράσεων, περιλαμβάνουν την «τοπικότητα» της στρωματοποιημένης (stratified) υποστήριξης σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης, η οποία εδράζεται στους δημόσιους πόρους που συντονίζονται από τα τοπικά τμήματα ή από ομάδες ποιότητας/διαχείρισης της απόδοσης. Οι προϋπάρχοντες μηχανισμοί εφαρμογής έργων ΣΠ δεν παρείχαν κάποια τυπικότητα για να αποδείξουν την έννοια της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς. Αυτό δημιούργησε εμπόδια στους οργανισμούς που ενώ ήθελαν να αλλάξουν την απόδοσή τους δεν διέθεταν επαρκείς διαθέσιμους πόρους ΣΠ. Έτσι, οι οργανισμοί με προφανή έλλειψη τυπικότητας σε θέματα ΣΠ κατά κάποιον τρόπο βρίσκονταν «παγιδευμένοι» σε δομικές συνθήκες που δεν μπορούσαν να ξεπεράσουν, με ελάχιστες εξαιρέσεις κυρίως σε επίπεδο κεντρικών φορέων (υπουργεία). Όμως με την πάροδο του χρόνου κάποια μέλη των οργανισμών αντιλήφθηκαν τους μηχανισμούς που αποτρέπουν την έναρξη τέτοιου είδους έργων και ευ-

ρισκόμενα σε θέσεις ευθύνης (π.χ. περιφερειάρχης Κεντρικής Μακεδονίας) αποτέλεσαν τους κινητήριους μοχλούς που πυροδότησαν τη δραστηριότητα της ΣΠ έστω και στην άτυπη μορφή της εντός των δημόσιων οργανισμών. Ωστόσο, η συνήθης αλληλεπίδραση για τέτοια θέματα πρέπει να ήταν καθοριστική στο να δημιουργήσει μια νέα πρωτοβουλία η οποία στηρίχθηκε σε κοινές αντιλήψεις περί της ανάγκης διαχείρισης της απόδοσης με τη μεσολάβηση των προτυποποιημένων πρακτικών αναφοράς. Συνολικά, αλληλεπίδρασαν διάφοροι μηχανισμοί για να διευκολύνουν την έναρξη των έργων ΣΠ. **Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι μηχανισμοί που διευκόλυναν τον προσδιορισμό των τοπικών στόχων και προτεραιοτήτων κάθε οργανισμού και αλληλεπίδρασαν με τον μηχανισμό υποστήριξης της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς και με τον μηχανισμό χρήσης των τοπικών ομάδων για την εφαρμογή κ.ο.κ.** Η εφαρμογή της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς μέσα από τα έργα της ΣΠ μετασχημάτισε τις δομικές συνθήκες μέσω της μορφογένεσης των δομών. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής διευκόλυναν τους εμπλεκόμενους οργανισμούς να υπερβούν τα εμπόδια της τυπικότητας και να προχωρήσουν σε δράσεις που οδήγησαν στη βελτίωση της απόδοσης, στην ενίσχυση των γνώσεων σε θέματα ποιότητας και καλών πρακτικών, στην υιοθέτηση συμπεριφορών φιλικών προς τον πολίτη και τον συνάδελφο ή αλλιώς σε μια κουλτούρα ποιότητας. Όμως, οι μετασχηματισμένες συνθήκες αποδείχτηκαν εφήμερες για τους οργανισμούς που δεν συνέχισαν να επαναλαμβάνουν τις δραστηριότητες ΣΠ. Έτσι, ένας νέος κύκλος οργανωσιακής αλληλεπίδρασης ξεκίνησε μέσα σε ένα περιβάλλον που στερείται τυπικότητας για την απόδειξη της έννοιας. Υπό αυτό το πρίσμα ο μεσολαβητικός ρόλος της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στην οργανωσιακή απόδοση απεικονίζει α) τα βασικά στοιχεία του **αναλυτικού δυΐσμού**, δηλαδή του διαχωρισμού της δομής και της δράσης, με τη δομή αναγκαστικά να προϋπάρχει της δράσης μετασχηματισμού της, και β) **τον δομικό μετασχηματισμό**, ο οποίος αναγκαστικά ακολουθεί τη σχετική δράση.

5.5.4 Δομές, μηχανισμοί και σχέσεις

Οι προϋπάρχουσες δομές και οι μηχανισμοί όπως και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών διερευνήθηκαν σε βάθος μέσω της κριτικής ερμηνευτικής ανάλυσης για να εξηγήσουν γιατί η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς έγινε με συγκεκριμένο τρόπο. Στόχος αυτής της ενότητας είναι να διερευνήσει το **πώς και το γιατί λειτούργησε η ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς στους δημόσιους οργανισμούς με συγκεκριμένο τρόπο ώστε να παράγει τα παρατηρούμενα αποτελέσματα**. Έτσι, η αρχική εστίαση στις κρίσιμες εκείνες καταστάσεις, στα δρώμενα και τα αποτελέσματα των υπό μελέτη οργανισμών θα αναλυθεί σε βάθος για να προσφερθεί μια εξήγηση σε αφαιρετικό επίπεδο.

Το Σχεδιάγραμμα 5.1 δείχνει τον μεσολαβητικό ρόλο της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στην οργανωσιακή απόδοση και απεικονίζει την επίδραση των σχέσεων μεταξύ του υφιστάμενου περιβάλλοντος δράσης, των αναγκαίων συνθηκών, των γενεσιουργών μηχανισμών και των αποτελεσμάτων.



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1: Μεσολαβητικός ρόλος της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στην οργανωσιακή απόδοση

Το υφιστάμενο περιβάλλον (πλαίσιο δράσης), όπως αναλύθηκε και στην ενότητα 4, περιγράφει τα ζητήματα εκείνα που είχαν επίδραση στη διαδικασία ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, όπως είναι η **οικονομική απειλή, η συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα αποδοτικότητας, η τεκμηρίωση μέσω μέτρησης και η θεσμοθέτηση αναγνωρισμένων βέλτιστων πρακτικών**, αλλά και η **νομιμοποίηση όλων αυτών** μέσω των μεταρρυθμιστικών δράσεων. Ορισμένα θέματα διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των πρωτοβουλιών ΣΠ, όπως για παράδειγμα οι κυβερνητικές πολιτικές για τη διαχείριση της απόδοσης και ο αυστηρός έλεγχος των προϋπολογισμών των οργανισμών. Οι αναγκαίες συνθήκες διαφέρουν από το γενικό πλαίσιο δράσης (υφιστάμενο περιβάλλον) ως προς τα κριτήρια που χρειάζεται να ικανοποιούνται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις εφαρμογής και τα οποία δεν απαιτείται να επαναλαμβάνονται σε άλλες. Οι αναγκαίες συνθήκες μπορεί να είναι **εξωτερικές της ΣΠ ή εσωτερικές**. Εξωτερικές της ΣΠ αναγκαίες συνθήκες είναι για παράδειγμα η **πολιτική έγκριση διεξαγωγής ενός έργου ΣΠ για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της ΣΠ**, και εσωτερικές είναι η **αναγκαιότητα της υποδιαδικασίας ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς** που υπάρχουν στο περιβάλλον. Κάποιες αναγκαίες συνθήκες προσδιορίζουν τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι επηρεάζουν τις εισροές, ενώ άλλες καθορίζουν τα κριτήρια που αφορούν στις εκροές. Οι γενεσιουργοί μηχανισμοί επιμερίστηκαν σε: α) αυτούς που είναι εξωτερικοί στην ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς, όπως είναι ο μηχανισμός διάχυσης της εφαρμογής έργων ΣΠ, και β) αυτούς που είναι εσωτερικοί, όπως για παράδειγμα η υποδιαδικασία της ανακάλυψης και η υποδιαδικασία της δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς. Όταν η εκροή από έναν γενεσιουργό μηχανισμό αποτελεί εισροή για έναν άλλον γενεσιουργό μηχανισμό τότε η αναγκαία συνθήκη της εκροής του αρχικού πρέπει να προσδιορίζει μια αναγκαία συνθήκη της εισροής του ακόλουθου. Τα αποτελέσματα αφορούν εκροές της αιτιώδους δύναμης που έχουν ανιχνευθεί από τους εμπλεκόμενους μέσω της πείρας ή της παρατήρησής τους, ενώ οι συγκυριακές συνθήκες που αντανακλώνται σε κάθε περίπτωση δεν έχουν επίδραση σε όλες τις περιστάσεις που μελετήθηκαν.

Το περιβάλλον στο οποίο αναπτύχθηκαν οι πρωτοβουλίες (σχεδιάγραμμα Μεσολαβητικός ρόλος της ανάπτυξης) επηρεάζει τους εξωτερικούς γενεσιουργούς μηχανισμούς, καθώς και τους εσωτερικούς και οριοθετεί τα αποτελέσματα. Η έννοια της άτυπης ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς ικανοποιεί τις **εξωτερικές αναγκαίες συνθήκες**, υπερβαίνει τους περιορισμούς και προσφέρει αποδεκτά αποτελέσματα. Η ανάπτυξη των **εσωτερικών γενεσιουργών μηχανισμών** καθοδηγείται από την ανάγκη ανταπόκρισης στις **εξωτερικές αναγκαίες συνθήκες**, όπως είναι η επιθυμία σύγκλισης με τα διεθνή πρότυπα, και στις εσωτερικές αναγκαίες συνθήκες, όπως είναι η βελτίωση της απόδοσης με τη μεσολάβηση του μοντέλου της ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς. Τα αποδεκτά αποτελέσματα, αναμενόμενα και μη, αποτελούν εισροές για έτερους γενεσιουργούς μηχανισμούς, όπως είναι η απόφαση ανάπτυξης προτυποποιημένων εντύπων ελέγχου που πυροδοτεί τον γενεσιουργό μηχανισμό ποσοτικοποίησης ενός προβλήματος αλλά και τυπικής και συστηματικής αξιολόγησής του. Τα αποτελέσματα, δεδομένων των συγκυριακών συνθηκών, οδήγησαν άλλοτε σε οφέλη κι άλλοτε είχαν επιπτώσεις στον οργανισμό. Για παράδειγμα, η ικανότητα ανάθεσης του έργου σε εξωτερικό συνεργάτη οδήγησε στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων ολοκλήρωσης της διαδικασίας αλλά και στην αποτυχία ενεργού συμμετοχής των υπαλλήλων του οργανισμού, στην επακόλουθη χαμηλή ωριμότητα για ΣΠ και άρα στην περιορισμένη επαναληψιμότητα της διαδικασίας.

Ο πίνακας 5.5 περιλαμβάνει παραδείγματα του πραγματικά αντιλαμβανόμενου πλαισίου, των αναγκαίων συνθηκών και των βασικών γενεσιουργών μηχανισμών που επηρέασαν τον πραγματικό σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη λειτουργία της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, καθώς και τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα που αναδύθηκαν. Τα στοιχεία επιλέχθηκαν με στόχο να περιγράψουν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια τις αιτιώδεις επιδράσεις από κάθε κατηγορία, η οποία αναπτύχθηκε με βάση την έννοια της διάκρισης των συστατικών στοιχείων κάθε κατηγορίας και χωρίς να διακυβεύεται η ανάπτυξη εξηγήσεων λόγω της έλλειψης των επιμέρους λεπτομερειών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 Γενικό πλαίσιο δράσης – αναγκαίες συνθήκες – γενεσιουργοί μηχανισμοί – αποτελέσματα

Πλαίσιο δράσης Γενικό	Αναγκαίες συνθήκες (εξωτερικές της άτυπης ΣΠ)	Γενεσιουργοί μηχανισμοί (εξωτερικοί)	
ΓΠΔ1 Πεποίθηση ότι οι καλές πρακτικές οδηγούν σε θεαματικές βελτιώσεις της απόδοσης	ΑΣ1 Η εξωτερίκευση των καλών πρακτικών	ΓΜ1 Μηχανισμοί υποστήριξης της επιτυχούς εφαρμογής πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα για τη βελτίωση της απόδοσης	
ΓΠΔ2 Τοπική εφαρμογή των ελληνικών πολιτικών διαχείρισης της απόδοσης	ΑΣ2 Επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις της απόδοσης βάσει καλών πρακτικών στον δημόσιο τομέα από την κεντρική διοίκηση (υπουργεία)	ΓΜ2 Μηχανισμοί που επιτρέπουν τη διάχυση των πρακτικών αναφοράς (π.χ. παγκοσμιοποίηση, Ευρωπαϊκή Ένωση, ΔΝΤ) στον δημόσιο τομέα	
ΓΠΔ3 Κριτήρια εφαρμογής της ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της	ΑΣ3 Επιθυμία για διαχείριση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα από την κεντρική διοίκηση (υπουργεία) σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα		
ΓΠΔ4 Συνθήκες που συντρέχουν κατά την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα	ΑΣ4 Επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις μεταξύ των βασικών τοπικών δρώντων		
ΓΠΔ5 Το έλλειμμα της άτυπης ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της	ΑΣ5 Επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις μεταξύ των στελεχών του δημοσίου τομέα		
	ΑΣ6 Η ανάγκη του να επιδεικνύεται η εννοιολογική απόδειξη		
	ΑΣ7 Το παρεχόμενο από την κεντρική διοίκηση πλαίσιο εφαρμογής της ΣΠ στον δημόσιο τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της έννοιας		


Ειδικό πλαίσιο δράσης	Αναγκαίες συνθήκες (εσωτερικές)	Γενεσιουργοί μηχανισμοί (εσωτερικοί)	Αποτελέσματα της άτυπης ΣΠ
ΓΠΔ6 Η επιθυμία για βελτίωση της απόδοσης και περιορισμό των διοικητικών παθογενειών του οργανισμού	ΑΣ8 Η πεποίθηση ότι η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς έστω και άτυπα είναι βασικό στοιχείο διαχείρισης της απόδοσης	ΓΜ3 Μηχανισμοί αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και της πολιτικής διοίκησης	Α1 Πλεονεκτήματα της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο υπάλληλο
ΓΠΔ7 Η αυτό-αξιολόγηση ή η συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού	ΑΣ9 Η εθελοντική – μη υποχρεωτική εφαρμογή των έργων ΣΠ	ΓΜ4 Μηχανισμός για την αρχική ανάπτυξη των έργων στους τοπικούς οργανισμούς (π.χ. κριτήρια για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των έργων)	Α2 Πλεονεκτήματα της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στον οργανισμό
	ΑΣ10 Η κινητοποίηση των προϊσταμένων στελεχών του δημοσίου τομέα στους οργανισμούς που εφαρμόστηκε η ΣΠ	ΓΜ5 Μηχανισμός εφαρμογής της άτυπης μορφής της ΣΠ για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της	Α3 Έλλειψη τυπικότητας για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ
	ΑΣ11 Η δέσμευση και η υποστήριξη της πολιτικής διοίκησης του οργανισμού	ΓΜ6 Μηχανισμός συγκρότησης της ομάδας εκτέλεσης του έργου	
	ΑΣ12 Η πείρα σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης των σχεδιαστών των έργων	ΓΜ7 Μηχανισμός συγκρότησης της ομάδας σχεδίασης του έργου	
	ΑΣ13 Η πρόθεση συναδελφικότητας και συνεργατικότητας μεταξύ των συγκρινόμενων οργανισμών – έλλειψη ανταγωνισμού	ΓΜ8 Μηχανισμός προώθησης της εφαρμογής του έργου στους υπαλλήλους του δημοσίου οργανισμού	
		ΓΜ9 Μηχανισμός ανάπτυξης και λειτουργίας υποστηρικτικών διοικητικών διαδικασιών για την υποστήριξη των έργων ΣΠ	
		ΓΜ10 Μηχανισμός ανακάλυψης πρακτικών αναφοράς για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ	
		ΓΜ11 Μηχανισμός δημιουργίας πρακτικών αναφοράς για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ	


Ο πίνακας 5.6 απεικονίζει τους εύλογους γενεσιουργούς μηχανισμούς που διευκόλυναν τη λειτουργία της **άτυπης** ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Η **άτυπη** ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς, ως διαδικασία ευδοκίμησε λόγω γενικών αλλά και συγκεκριμένων περιβαλλοντικών παραγόντων. Το περιβάλλον και οι υπό μελέτη οργανισμοί συνδέθηκαν μέσω μιας σειράς μηχανισμών που εξηγούν τις εισρέουσες και εκρέουσες συναλλακτικές αλληλεξαρτήσεις (transactional interdependencies). Οι συναλλακτικές αλληλεξαρτήσεις υπερβαίνουν το όριο εφαρμογής της άτυπης ΣΠ και χρησιμεύουν για συμμετοχή και σε άλλες εφαρμογές εκτός του πεδίου διαχείρισης της απόδοσης (π.χ. στρατηγική διαχείριση). Οι εισρέουσες συναλλακτικές αλληλεξαρτήσεις επηρέασαν τους μηχανισμούς μέσα στον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα άλλοι εσωτερικοί μηχανισμοί που λειτουργούσαν σε αυτόν (στον οργανισμό) παρήγαγαν εκροές που ξεπέρασαν τα τοπικά όρια εφαρμογής (π.χ. του τμήματος ή του οργανισμού) και επηρέασαν το (λοιπό εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό) περιβάλλον του. Οι εσωτερικοί μηχανισμοί δεν υπερβαίνουν τα όρια της εφαρμογής ούτε έχουν άμεση σχέση με τους εξωτερικούς παράγοντες, αλλά εξαρτώνται από τις εσωτερικές αλληλεξαρτήσεις στο πλαίσιο της διαδικασίας της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς προκειμένου να επηρεάσουν και να επηρεαστούν έμμεσα από τους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Επίσης, οι αναγκαίες συνθήκες αφορούν τόσο το γενικό περιβάλλον όσο και το «τοπικό» ή αλλιώς το συγκεκριμένο περιβάλλον κάθε οργανισμού, το οποίο διαφοροποιείται βάσει του βαθμού στον οποίο ένας παράγοντας έχει γενική σημασία στο πλαίσιο υποστήριξης της απόδοσης του οργανισμού, σε σχέση με τη συγκεκριμένη σημασία της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς. Πιθανόν και άλλα στοιχεία της δραστηριότητας ανάπτυξης των πρακτικών αναφοράς να επηρέασαν άλλες παρεμβάσεις, αλλά αυτό δεν αποτελεί αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας. Επίσης, στοιχεία του γενικού περιβάλλοντος πιθανόν να είχαν επίδραση πέρα από τις συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την απόδειξη της έννοιας. Για παράδειγμα, ο **μηχανισμός υποστήριξης της επιτυχούς εφαρμογής της ΣΠ για τη βελτίωση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα από την κεντρική διοίκηση**, επιβάλλεται να είναι παρών σε κάθε πλαίσιο εφαρμογής που διακατέχεται από την πεποίθηση ότι η διαχείριση της απόδοσης είναι ένα κίνητρο για την οργανωσιακή ανάπτυξη, βελτίωση και ευημερία στον δημόσιο τομέα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6 Μηχανισμοί και επιδράσεις

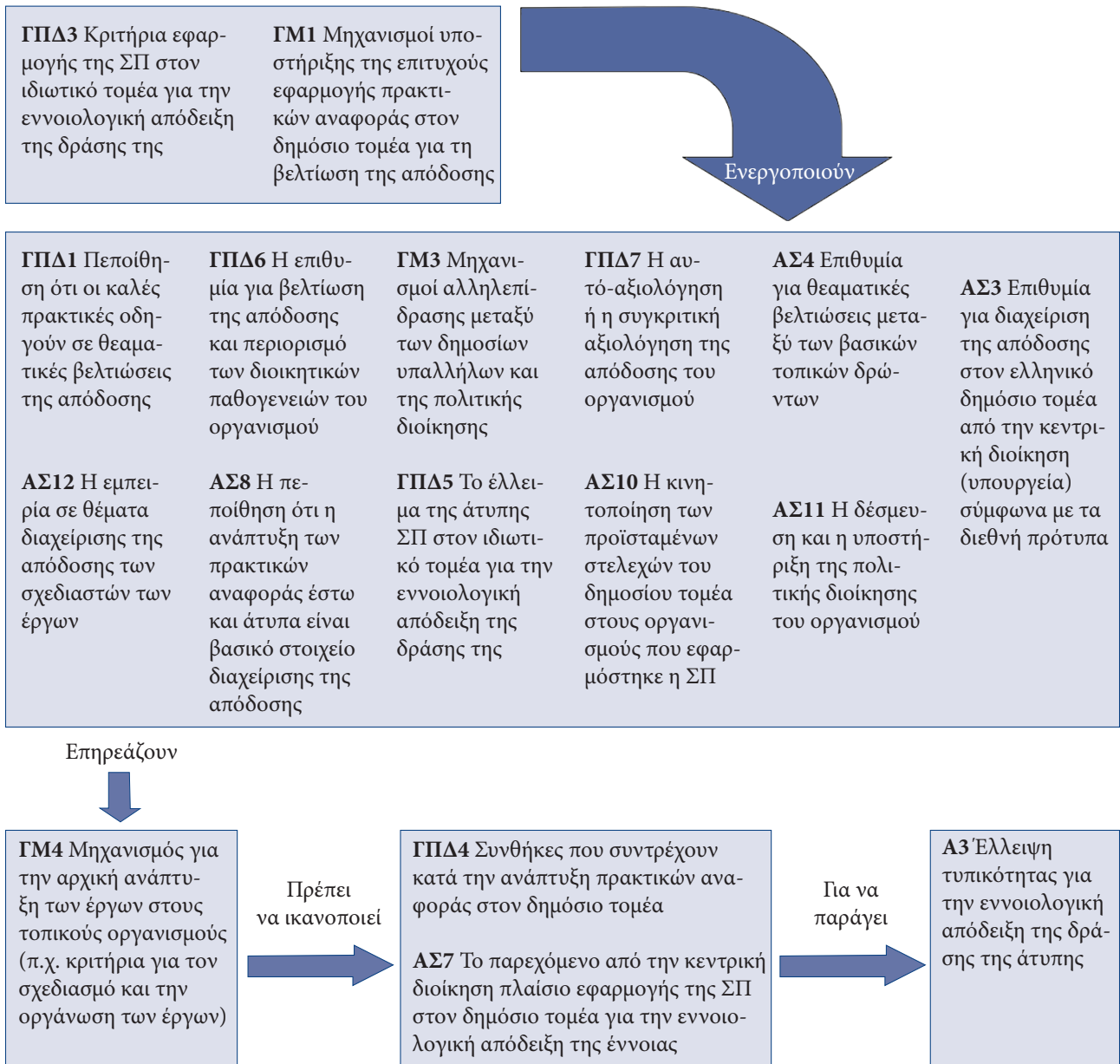
Γενικό περιβάλλον			
Επιρροές	Αναγκαίες συνθήκες Αναγκαιότητα	Μηχανισμοί	
ΓΠΔ1 Πεποίθηση ότι οι καλές πρακτικές οδηγούν σε θεαματικές βελτιώσεις της απόδοσης	ΑΣ2 Επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις της απόδοσης βάσει καλών πρακτικών στον δημόσιο τομέα από την κεντρική διοίκηση (υπουργεία)	ΓΜ1 Μηχανισμοί υποστήριξης της επιτυχούς εφαρμογής πρακτικών αναφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα για τη βελτίωση της απόδοσης	
ΓΠΔ2 Τοπική εφαρμογή των ελληνικών πολιτικών διαχείρισης της απόδοσης			
ΓΠΔ4 Συνθήκες που συντρέχουν κατά την ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα	ΑΣ3 Επιθυμία για διαχείριση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα από την κεντρική διοίκηση (υπουργεία) σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα		
↓	↓	↓	

Ειδικό πλαίσιο δράσης			
<p>Επιρροές</p> <p>ΓΠΔ3 Κριτήρια εφαρμογής της ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της</p> <p>ΓΠΔ5 Το έλλειμμα της άτυπης ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της</p>	<p>Αναγκαίες συνθήκες Αναγκαιότητα</p> <p>ΑΣ4 Επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις μεταξύ των βασικών τοπικών δρώντων</p> <p>ΑΣ5 Επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις μεταξύ των στελεχών του δημοσίου τομέα</p> <p>ΑΣ6 Η ανάγκη επίδειξης της εννοιολογικής απόδειξης</p> <p>ΑΣ7 Το παρεχόμενο από την κεντρική διοίκηση πλαίσιο εφαρμογής της ΣΠ στον δημόσιο τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της έννοιας</p>	<p>Ρητές επιρροές</p> <p>ΓΠΔ6 Η επιθυμία για βελτίωση της απόδοσης και περιορισμό των διοικητικών παθογενειών του οργανισμού</p> <p>ΓΠΔ7 Η αυτό-αξιολόγηση ή συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού</p>	
			
Εφαρμογές ΣΠ			
<p>Επιρροές</p> <p>ΑΣ12 Η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης των σχεδιαστών των έργων</p>	<p>Αναγκαίες συνθήκες Αναγκαιότητα</p> <p>ΑΣ8 Η πεποίθηση ότι η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς έστω και άτυπα είναι βασικό στοιχείο διαχείρισης της απόδοσης</p> <p>ΑΣ9 Η εθελοντική - μη υποχρεωτική εφαρμογή των έργων ΣΠ</p> <p>ΑΣ11 Η δέσμευση και η υποστήριξη της πολιτικής διοίκησης του οργανισμού</p> <p>ΑΣ13 Η πρόθεση συναδελφικότητας και συνεργατικότητας μεταξύ των συγκρινόμενων οργανισμών - έλλειψη ανταγωνισμού</p>	<p>Εκρέουσες συναλλακτικές αλληλεξαρτήσεις - Περιβάλλον δράσης</p> <p>ΓΜ8 Μηχανισμός προώθησης της εφαρμογής του έργου στους υπαλλήλους του δημόσιου οργανισμού</p>	<p>Εισρέουσες συναλλακτικές αλληλεξαρτήσεις - Περιβάλλον δράσης</p> <p>ΓΜ2 Μηχανισμοί που επιτρέπουν τη διάχυση των πρακτικών αναφοράς (παγκοσμιοποίηση, Ευρωπαϊκή Ένωση, π.χ. ΔΝΤ) στον δημόσιο τομέα</p> <p>ΓΜ5 Μηχανισμός εφαρμογής της άτυπης μορφής της ΣΠ για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της</p>

		Εσωτερικοί μηχανισμοί ΓΜ3 Μηχανισμοί αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και της πολιτικής διοίκησης ΓΜ4 Μηχανισμός για την αρχική ανάπτυξη των έργων στους τοπικούς οργανισμούς (π.χ. κριτήρια για τον σχεδιασμό και την οργάνωση των έργων) ΓΜ6 Μηχανισμός εσυγκράτησης της ομάδας εκτέλεσης του έργου ΓΜ7 Μηχανισμός εσυγκράτησης της ομάδας σχεδίασης του έργου ΓΜ9 Μηχανισμός ανάπτυξης και λειτουργίας υποστηρικτικών διοικητικών διαδικασιών για την υποστήριξη των έργων ΣΠ	Αποτελέσματα A1 Πλεονεκτήματα της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο υπάλληλο A2 Πλεονεκτήματα της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στον οργανισμό A3 Έλλειψη τυπικότητας για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ
			
Αλλαγή της απόδοσης με τη μεσολάβηση της άτυπης ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς			
ΓΜ10 Μηχανισμός ανακάλυψης πρακτικών αναφοράς για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ	ΓΜ11 Μηχανισμός δημιουργίας πρακτικών αναφοράς για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ		

5.5.5 Εξηγώντας την ανάπτυξη της άτυπης ΣΠ –φάσεις

Πριν από την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ στον δημόσιο τομέα πρέπει να υπήρχε ένα υφιστάμενο σχετικό πλαίσιο, αρκετές από τις αναγκαίες συνθήκες, καθώς και μερικοί γενεσιουργοί μηχανισμοί που καλλιέργησαν την εφαρμογή της στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αυτό φαίνεται στο σχεδιάγραμμα 5.2 που περιγράφει τις σχέσεις αυτής της περιόδου. Όσοι συμμετείχαν στον σχεδιασμό των έργων της άτυπης ΣΠ ήθελαν να αναδείξουν τα εμπόδια του περιβάλλοντος της τυπικής ΣΠ και να δημιουργήσουν μια δραστηριότητα που μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις αναγκαίες συνθήκες για τη διαχείριση της απόδοσης. Η δραστηριότητα υπερέβη τα εμπόδια, συνδέθηκε με τους υπάρχοντες γενεσιουργούς μηχανισμούς και πρόσφερε αποτελέσματα που συγκρίνονται με εκείνα που είχαν δημιουργηθεί από σχετικές δραστηριότητες που προϋπήρχαν της άτυπης ΣΠ (π.χ. διοίκηση μέσω στόχων). Στηρίχθηκε σε προϋπάρχοντες μηχανισμούς που υποστήριζαν τη διαχείριση της απόδοσης και πυροδότησε νέους γενεσιουργούς μηχανισμούς δημιουργώντας νέες σχέσεις μεταξύ προϋπαρχόντων στοιχείων, αλλάζοντας μερικά από αυτά και δημιουργώντας νέες συνθήκες που διευκόλυναν την πρόοδο σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης.



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2 Περίοδος πριν από την εφαρμογή της δραστηριότητας της άτυπης ΣΠ

Πριν από την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ οι οργανισμοί έπρεπε να έχουν ξεπεράσει την έλλειψη ΣΠ (ΓΠΔ4) και να έχουν αναπτύξει μηχανισμούς για να διασφαλίσουν την προτυποποίηση των διαδικασιών τους είτε στρεφόμενοι προς το εξωτερικό περιβάλλον (ΓΜ10) είτε προς το εσωτερικό (ΓΜ11), παρά τα κριτήρια εφαρμογής που ισχύουν στον ιδιωτικό τομέα αναφορικά με την ανάπτυξη καλών πρακτικών (ΓΠΔ3). Η απουσία αυτών των μηχανισμών δεν καταργεί την εννοιολογική απόδειξη της δραστηριότητας, αλλά υπονοεί είτε ότι υπήρχαν εναλλακτικές πηγές προτυποποίησης ή ότι η διαχείριση της απόδοσης λάμβανε χώρα χωρίς να αποδεικνύεται εννοιολογικά η ΣΠ. Επομένως, η παροχή δημοσίων υπηρεσιών λάμβανε χώρα σε ένα περιβάλλον με μεγάλες διακυμάνσεις και χωρίς να επιβεβαιώνεται επαρκώς το ενδεχόμενο της ποιοτικής παροχής.

Οι δομικές συνθήκες πριν από την άτυπη ΣΠ περιλαμβάνουν στοιχεία του περιβάλλοντος και γενεσιουργούς μηχανισμούς που, αν και δεν σχετίζονται μοναδικά με αυτήν, διατηρούν ωστόσο σημαντική επίδραση σε αυτήν. Οι καλές πρακτικές γίνονται αντιληπτές ως ένας σημαντικός παράγοντας που συνεισφέρει σε θεαματικές βελτιώσεις της απόδοσης και την εκσυγχρονίζει σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα (ΓΠΔ1). Το κίνητρο για την ενασχόληση με τις καλές πρακτικές εξάγεται από την πεποίθηση ότι υπάρχουν

μηχανισμοί που διευκολύνουν την ανάπτυξη βελτιώσεων στην απόδοση λόγω της επιτυχούς εφαρμογής πρακτικών αναφοράς (ΓΜ1). Για παράδειγμα, πριν από την άτυπη ΣΠ θα έπρεπε να βρισκόταν σε λειτουργία ένας υποκείμενος γενεσιουργός μηχανισμός (ΓΜ1) που θα διευκόλυνε να συμβεί αυτό. Ο μηχανισμός αυτός έπρεπε να ήταν παρών και να παρήγαγε παρατηρήσιμα αποτελέσματα που δικαιολογούν την πεποίθηση ότι οι καλές πρακτικές συνεισφέρουν στη βελτίωση της απόδοσης, στην οργανωσιακή ανάπτυξη και την ευημερία στον δημόσιο τομέα. Αυτή η πεποίθηση δημιούργησε μια σειρά συνθηκών παρέμβασης για να διευκολύνει ή/και να υποστηρίξει τη χρήση καλών πρακτικών για τη διαχείριση της απόδοσης. Έτσι, πριν από την εφαρμογή της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς κατά τη φάση της ανάπτυξης των σχετικών πρωτοβουλιών στους δημόσιους οργανισμούς, αυτές οι συνθήκες έγιναν αναγκαίες και χρειάστηκε να ικανοποιηθούν και παράλληλα να συνεισφέρουν στον σχεδιασμό και στην ανάπτυξη των σχετικών έργων (έργα ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς: υιοθέτηση, προσαρμογή, δημιουργία).

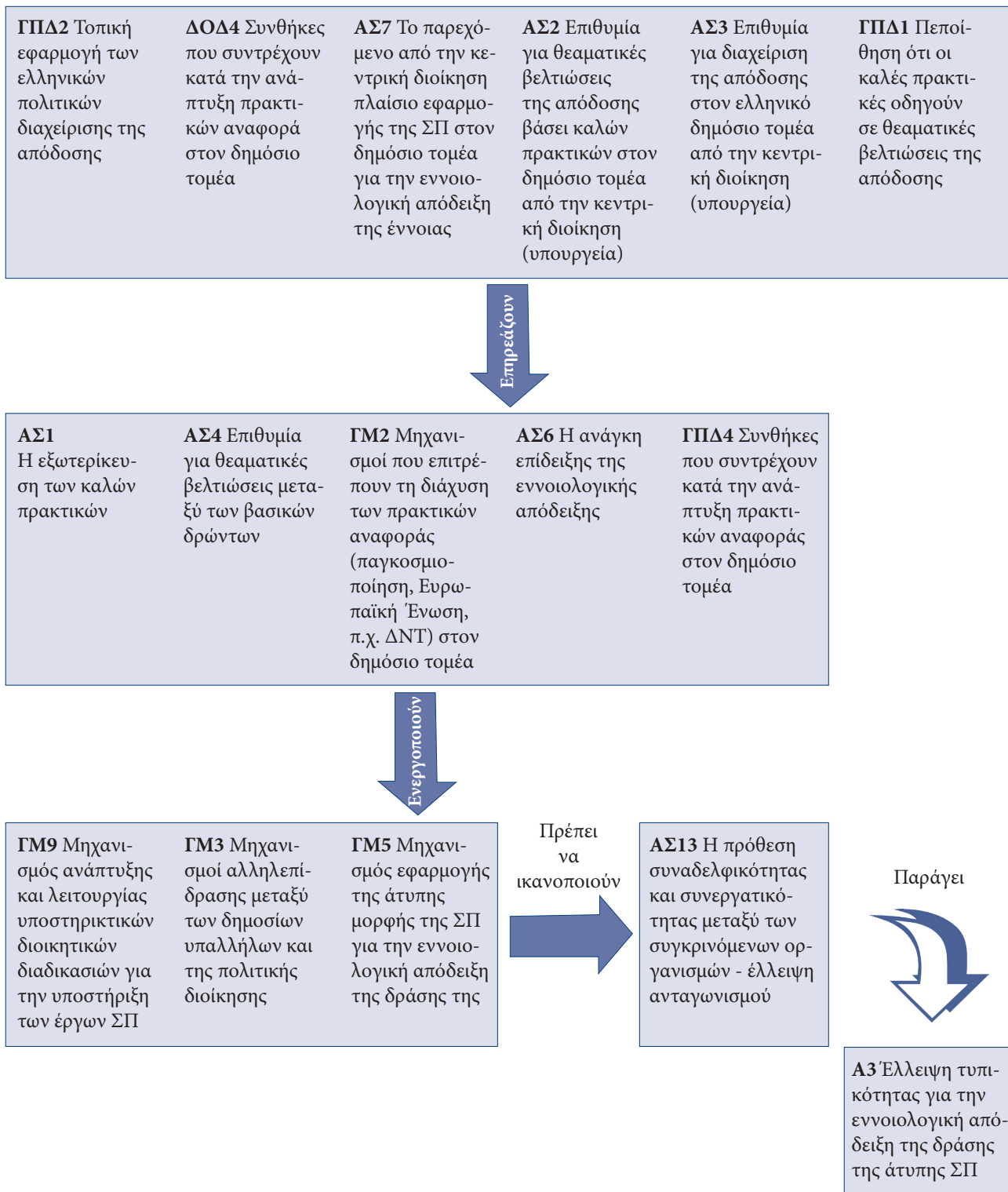
Από τις συνεντεύξεις όσων συμμετείχαν στον σχεδιασμό αυτών των έργων εξάγεται το συμπέρασμα ότι η άτυπη ΣΠ δρομολογήθηκε από την κινητοποίηση ενός μικρού αριθμού διοικητικών στελεχών ανώτατου επιπέδου (προϊστάμενοι τμημάτων) (ΑΣ10), αλλά και από την υποστήριξη και δέσμευση της πολιτικής διοίκησης (ΑΣ11) των υπό μελέτη οργανισμών. Η κινητοποίηση, η υποστήριξη και η δέσμευση παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης μεταξύ διοικητικών και πολιτικών προϊσταμένων (ΓΜ3). Η αυτοαξιολόγηση ή η συγκριτική αξιολόγηση έδειξε ότι η απόδοση του υπό μελέτη οργανισμού βρισκόταν σε χαμηλά επίπεδα (ΓΠΔ7). Αυτό δείχνει ότι προκύπτουν εμπόδια στη βελτίωση της απόδοσης, εάν δεν επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στην αξιολόγησή της (με μετρήσιμο και μη μετρήσιμο τρόπο). Η ΣΠ δεν θα μπορούσε να αναπτυχθεί χωρίς την υποστήριξη της κεντρικής διοίκησης (ΑΣ3) αλλά ούτε και χωρίς την επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις μεταξύ των βασικών τοπικών δρώντων (ΑΣ4). Επίσης, σημαντική κρίνεται η πείρα των σχεδιαστών αυτών των έργων σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης (ΑΣ12), καθώς και η επιθυμία βελτίωσης της απόδοσης και περιορισμού των διοικητικών παθογενειών του οργανισμού (ΓΠΔ6).

Η πείρα των σχεδιαστών των έργων (ΑΣ12) κρίνεται σημαντική για τη συνειδητοποίηση του ελλείμματος της άτυπης ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα (ΓΠΔ5), του ελλείμματος ενός πλαισίου εφαρμογής της ΣΠ στον δημόσιο τομέα (ΑΣ7) και της αρνητικής επίπτωσης που έχουν στην εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ στη διαχείριση της απόδοσης (Α3). Η άτυπη ΣΠ έχει λειτουργήσει ως ένας μηχανισμός για να καλύψει αυτό το κενό προτυποποίησης, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης μέσω της ανάπτυξης καλών πρακτικών (ΑΣ8). Αυτό πιθανότατα αποτέλεσε και το κίνητρο για την έναρξη των έργων της άτυπης ΣΠ (ΓΜ4). Επομένως, η ανάπτυξη και η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ φαίνεται να περιστρέφεται γύρω από την πεποίθηση ότι η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς έστω και άτυπα είναι βασικό στοιχείο διαχείρισης της απόδοσης (ΑΣ8) και ότι δεν υπάρχει πλαίσιο εφαρμογής στον δημόσιο τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της δραστηριότητας (ΑΣ11).

Η εικόνα (Σχεδιάγραμμα 5.3) της δεύτερης φάσης δείχνει τις εξής σημαντικές επιδράσεις στον σχεδιασμό των έργων της άτυπης ΣΠ: α) την τοπική εφαρμογή των ελληνικών πολιτικών διαχείρισης της απόδοσης (ΓΠΔ2), β) το έλλειμμα της άτυπης ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα για την υποστήριξη της δραστηριότητας από εννοιολογική άποψη (ΓΠΔ5) και γ) την απουσία παροχής ενός πλαισίου εφαρμογής της ΣΠ στον δημόσιο τομέα (ΑΣ7). Μια εναλλακτική σκέψη για τα γεγονότα που έχουν ήδη συμβεί η οποία είναι αντίθετη προς αυτά, θα μπορούσε να εγείρει το ερώτημα αν η άτυπη ΣΠ θα υπήρχε σε περίπτωση που κάποιο από αυτά τα στοιχεία ήταν διαφορετικό ή απουσίαζε τελείως. Παρομοίως, θα μπορούσαν οι διαφορές που παρουσιάζουν αυτά τα στοιχεία να οδηγήσουν σε μια διαφορετική μορφή της ΣΠ;

Το ΓΠΔ2 αντικατοπτρίζει την εφαρμογή των κυβερνητικών πολιτικών διαχείρισης της απόδοσης σε τοπική βάση. Από εδώ αναδύεται ο μηχανισμός αλληλεπίδρασης μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και πολιτικής διοίκησης (ΓΜ3), οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή και διασυνδέονται με τους υπαλλήλους – μέλη της ομάδας εφαρμογής, παρέχοντας τους κατάλληλους πόρους για την επιτυχία των έργων.

Το έλλειμμα ενός πλαισίου εφαρμογής της ΣΠ στον δημόσιο τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της δραστηριότητας (ΑΣ7), σε συνδυασμό με τα κριτήρια εφαρμογής της τυπικής ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα (ΓΠΔ3), αποτελεί μια αναγκαία συνθήκη (ΑΣ7). Αυτή η συνθήκη έδωσε το έναυσμα σε όσους σχεδίασαν τα έργα να αναγνωρίσουν το πρόβλημα και να λειτουργήσουν με μεγαλύτερη ευελιξία σε θέματα τυπικότητας.



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3 Σχεδιασμός έργων άτυπης ΣΠ

Η προηγούμενη πείρα των εμπλεκόμενων σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης αποτέλεσε πιθανόν πλεονέκτημα στο να αναπτυχθεί και να υλοποιηθεί ένας μηχανισμός που στηρίζεται στην άτυπη ΣΠ (ΓΜ5), ως ένα μέσο για την εφαρμογή της προτυποποίησης στον δημόσιο τομέα.

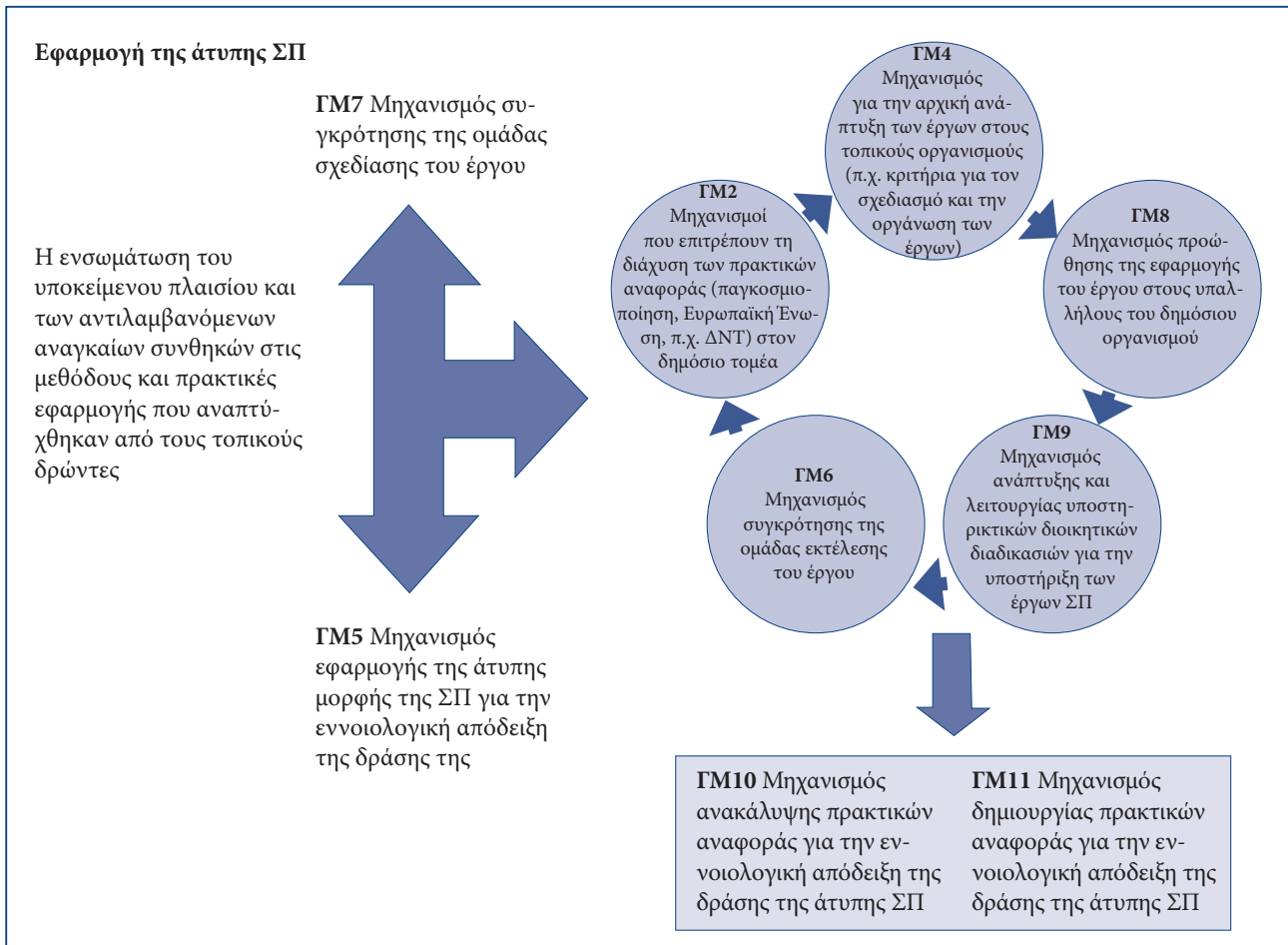
Η επιθυμία για διαχείριση της απόδοσης από την κεντρική διοίκηση σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα (ΑΣ3) και το έλλειμμα ενός πλαισίου εφαρμογής στον δημόσιο τομέα, αποτελούν αναγκαίες συνθήκες

για την άτυπη ΣΠ. Η επιθυμία για βελτιώσεις στην απόδοση μέσω των καλών πρακτικών τόσο μεταξύ των τοπικών δρώντων (ΑΣ4) όσο και της κεντρικής διοίκησης (ΑΣ2) στηρίζεται στην αδιαμφισβήτητη πεποίθηση ότι οι καλές πρακτικές οδηγούν σε θεαματικές βελτιώσεις στην απόδοση, στην οργανωσιακή ανάπτυξη και την ευημερία του δημοσίου οργανισμού (ΓΠΔ1).

Η εξωτερίκευση των καλών πρακτικών (ΑΣ1) σε συνδυασμό με τους μηχανισμούς που καθιστούν δυνατή αυτήν τη διάχυση (ΓΜ2) αποτελούν μια ακόμα αναγκαία συνθήκη, καθώς εάν απουσιάζουν τα άτομα που επιδιώκουν τη σύγκριση της αξιολογικής γνώσης και την ενσωμάτωσή της σε πρότυπα, τότε δεν παρέχεται η βάση για την εννοιολογική τεκμηρίωση της δράσης της άτυπης ΣΠ. Η ανάγκη επίδειξης της εννοιολογικής τεκμηρίωσης (ΑΣ6) αποτελεί μια αναγκαία συνθήκη διαρκείας για τη ΣΠ, ανεξάρτητα από το αν υφίσταται ή όχι στον οργανισμό.

Η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ επιβάλλει συγκεκριμένες συνθήκες στους εμπλεκόμενους (ΓΠΔ4). Οι καλές πρακτικές που αναπτύσσονται είτε υιοθετούνται, είτε προσαρμόζονται στον οργανισμό, είτε αποτελούν νέες ιδέες. Οι διαδικασίες εφαρμογής που αναπτύσσονται χαίρουν ευελιξίας και μη υποχρεωτικότητας και διευκολύνουν τους δρώντες στην υλοποίηση των έργων τους (ΓΜ9). Οι εφαρμογές θα ήταν διαφορετικές εάν απαιτούνταν υψηλή τυπικότητα και θα χρειαζόταν ένας ανάλογος μηχανισμός λειτουργίας.

Η τρίτη φάση αφορά την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ και συγκεκριμένα ορισμένους γενεσιουργούς μηχανισμούς που προσδιορίστηκαν νωρίτερα. Το σχεδιάγραμμα 5.4 δείχνει τις σχέσεις μεταξύ γενεσιουργών μηχανισμών και παραγόμενων αποτελεσμάτων. Η εφαρμογή εξαρτάται από 3 επιδράσεις. Αρχικά, από το γενικό πλαίσιο δράσης και τις αναγκαίες συνθήκες που προσδιορίζουν τα στοιχεία για την αρχική σύλληψη της έννοιας της άτυπης ΣΠ. Έπειτα, από την ίδια την έννοια, συμπεριλαμβανομένων των πρόσθετων αναγκαίων συνθηκών που χρειάζεται να ικανοποιούνται. Και τρίτον, από την επιλογή των μελών της ομάδας έργου. Η ερμηνεία αυτών των επιδράσεων, της έντασης και της σχετικότητάς τους αποτελούν τους προσδιοριστικούς παράγοντες λειτουργίας της άτυπης ΣΠ.



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4

Οι εφαρμογές στους οργανισμούς ξεκίνησαν βάσει ενός προϋπάρχοντος μηχανισμού που υποστήριξε την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ (ΓΜ5). Αυτός αποτέλεσε και μια εισρέουσα συναλλακτική αλληλεξάρτηση. Η εκροή αυτού του μηχανισμού οδήγησε στην άτυπη ΣΠ. Είναι ένας μηχανισμός πριν από την άτυπη ΣΠ, ο οποίος στηρίζεται στην προηγούμενη πείρα των οργανισμών σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα για την υποστήριξη δραστηριοτήτων προτυποποίησης.

Οι μηχανισμοί, οι σχέσεις και οι διαδικασίες της άτυπης ΣΠ λειτούργησαν με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους οργανισμούς για την εννοιολογική απόδειξη της δραστηριότητας. Οι μικρές διαφορές μεταξύ των εφαρμογών οφείλονται στην αναγκαιότητα της ευελιξίας κάθε τέτοιου είδους μηχανισμού ευρείας εφαρμογής.

Ταυτόχρονα με τον μηχανισμό ΓΜ5 συγκροτήθηκε και μια ομάδα που ανέλαβε τον ρόλο να σχεδιάσει τη δραστηριότητα (ΓΜ7). Η διοικούσα αυτή επιτροπή συγκροτήθηκε από πολιτικούς προϊστάμενους και ανώτατους διοικητικούς υπαλλήλους προκειμένου να εκφράζει τόσο την πολιτική βούληση όσο και τη διοικητική διαδικασία. Η διαδικασία συγκρότησης αυτής της επιτροπής ξεκινούσε εθελοντικά και περιλάμβανε τις τρέχουσες πολιτικές για τη διαχείριση της απόδοσης, τους κοινούς προβληματισμούς που είχαν τα μέλη της όσον αφορά τη διαχείριση της απόδοσης, καθώς και ένα σχέδιο δράσης για την αντιμετώπισή τους. Στην ηγεσία της ομάδας αυτής βρισκόταν ο πολιτικός προϊστάμενος, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ακολουθείται η πολιτική βούληση και εκπληρώνονται μέσα από αυτό το έργο οι τρέχουσες πολιτικές. Μέλη της ομάδας ήταν οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών (ΓΜ7) οι οποίοι γνώριζαν καλύτερα τα προβλήματα των τμημάτων τους, συμερίζονταν τη διατυπωμένη πολιτική βούληση και επιθυμούσαν να δράσουν για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού τους. Σίγουρα η εφαρμογή της ΣΠ στους οργανισμούς θα λειτουργούσε με διαφορετικό τρόπο εάν δεν υπήρχε αυτή η διοικούσα επιτροπή. Πέρα όμως από αυτήν υπήρχε και ο μηχανισμός συγκρότησης της ομάδας εκτέλεσης του έργου (ΓΜ6), στο πλαίσιο του οποίου αναπτύσσεται μια εθελοντική διαδικασία εκδήλωσης ενδιαφέροντας, καθώς δεν υπήρχε πρόσθετη αμοιβή και όσοι συμμετείχαν στην ομάδα συμερίζονταν τον σκοπό του έργου, δεσμεύονταν για την επίτευξή του και επιλέγονταν βάσει της διαθεσιμότητάς τους, των προσόντων τους ή/και αντιπροσωπευτικά. Η ΣΠ δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει με τη μορφή που λειτούργησε (άτυπα), εάν δεν υπήρχε η εθελοντική συμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων και η μεταξύ τους συνεργατικότητα.

Η ομάδα εκτέλεσης του έργου ανέλαβε την εφαρμογή και ανέπτυξε ποικίλους εσωτερικούς μηχανισμούς για την επιτυχία των έργων (ΓΜ4). Για παράδειγμα, χρησιμοποίησε τον εθνικό φορέα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων (ΕΚΔΑΑ) για να επιμορφωθεί σε θέματα ποιότητας ή εκπαιδεύτηκε από ένα μέλος που παρακολούθησε αυτήν την επιμόρφωση. Το αποτέλεσμα αυτού του μηχανισμού εμπεδώθηκε στο περιβάλλον εργασίας ως ένα στοιχείο προώθησης της ΣΠ μέσα και πέρα από τον οργανισμό (ΓΜ8). Επιπρόσθετα, εφάρμοσε βήματα για την οργάνωση και την εκτέλεση των έργων, φτάνοντας μέχρι και την αξιολόγησή τους (ΓΜ4). Κάποια βήματα ήταν κρίσιμα για την εφαρμογή της ΣΠ από όλες τις ομάδες, ενώ κάποια άλλα προσδιορίστηκαν από ορισμένες μόνο ομάδες έργου.

Η ομάδα έργου σχεδίασε και εφάρμοσε διοικητικές διαδικασίες για την υποστήριξη των έργων (ΓΜ9), όπως για παράδειγμα την τήρηση πρακτικών, την ανάπτυξη κοινόχρηστων χώρων για τη διαμοίραση ηλεκτρονικών αρχείων κ.α. Οι διοικητικές διαδικασίες αποθηκεύονταν σε μια ψηφιακή γνωσιακή βάση στην οποία είχε πρόσβαση κάθε μέλος της ομάδας έργου και πρόσθετε στοιχεία για την ολοκλήρωση του έργου. Αυτό βέβαια οδηγούσε και σε μερικές ασυνέπειες βάσει της αντίληψης των μελών για το υπό μελέτη έργο.

Στις εκρέουσες συναλλακτικές αλληλεξαρτήσεις συμπεριλαμβάνεται ο μηχανισμός προώθησης των έργων ΣΠ (ΓΜ8). Ο μηχανισμός αυτός τοποθετεί την προώθηση των έργων ΣΠ στο επίκεντρο του οργανισμού προκειμένου να ενημερωθούν όλα τα μέλη όσον αφορά τα οφέλη που επέφερε σε αυτόν και επίσης να ενημερωθούν όσοι βρίσκονται έξω από τον οργανισμό σχετικά με τις ενέργειες στις οποίες αυτός (ο οργανισμός) προβαίνει προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του. Το αποτέλεσμα αυτού του μηχανισμού διαμόρφωσε την εισροή για έναν μηχανισμό που καθιστά δυνατή τη διάχυση πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο (ΓΜ2).

Αυτοί οι μηχανισμοί που δρομολόγησαν την εφαρμογή της ΣΠ στους δημοσious οργανισμούς οδήγησαν σε 2 σημαντικούς μηχανισμούς που αναδύθηκαν και αφορούν την ίδια τη λειτουργία της δραστηριότητας, στον μηχανισμό ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς (ΓΜ10) και στον μηχανισμό δημιουργίας

των πρακτικών αναφοράς (GM11). Ο GM10 αφορά μια διαδικασία αναγνώρισης των υπάρχουσών πρακτικών αναφοράς και πολλές φορές αξιολόγησής τους μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων των δημοσίων οργανισμών εντός κι εκτός αυτών. Τα δεδομένα αυτής της διαδικασίας τις περισσότερες φορές ήταν ποιοτικά και η αξιολόγηση έγινε με έναν άναρχο και αδόμητο τρόπο. Ωστόσο, τα συμπεράσματα κατέληγαν στον επόμενο μηχανισμό (GM11) ο οποίος λειτούργησε ως μια διαδικασία κατανόησης της αξιολογικής γνώσης που είχε συλλεχθεί από τον προηγούμενο μηχανισμό και ενσωμάτωσής της στη διαδικασία ανάπτυξης καλών πρακτικών στον οργανισμό μέσω της υιοθέτησης, της προσαρμογής ή της ανάπτυξης νέων καλών πρακτικών.

Η ΣΠ αποτέλεσε ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της απόδοσης μέσω των καλών πρακτικών, το οποίο εφαρμόστηκε με μεγάλη ευελιξία, διαλλακτικά και χωρίς υποχρεωτικότητα και ιδιαίτερη τυπικότητα. Παρότι η ομάδα έργου εργάστηκε με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης, υπήρχαν κι αυτοί που χρησιμοποίησαν την ομάδα και τα έργα για προσωπικά οφέλη.

Ο προσδιορισμός των γενεσιουργών μηχανισμών δημιούργησε την εντύπωση ότι κάθε μηχανισμός λειτούργησε ως ανεξάρτητη οντότητα. Ωστόσο, τα παρατηρούμενα αποτελέσματα που αναδύθηκαν οφείλονται πρωταρχικά στις σχέσεις μεταξύ των μηχανισμών. Κάθε μηχανισμός πυροδοτήθηκε ως απάντηση στις επιδράσεις του γενικού πλαισίου δράσης και των δομικών συνθηκών που παρουσιάστηκαν ως αναγκαίες συνθήκες. Κάθε γενεσιουργός μηχανισμός στηρίζει την επιτυχία λειτουργίας του στις εισροές που είχε οι οποίες αποτέλεσαν συχνά τις εκροές ενός άλλου γενεσιουργού μηχανισμού. Έτσι, μια αλυσίδα επιρροών δημιουργήθηκε από τις διαδοχικές σχέσεις που συνέδεαν τους γενεσιουργούς μηχανισμούς.

Τα αποτελέσματα κατηγοριοποιούνται σε δυο μεγάλες ομάδες. Πρώτον, αποτελέσματα που αναδύονται λόγω της δραστηριότητας και αφορούν τον δημόσιο υπάλληλο και τον οργανισμό. Η άτυπη ΣΠ λειτούργησε ως διευκολυντής που βοήθησε τους υπαλλήλους να εμπλακούν σε δράσεις ή/και να ενεργοποιήσουν μηχανισμούς οι οποίοι παρήγαγαν τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν. Παρόμοιοι μηχανισμοί πρέπει να είχαν προηγηθεί των υπό μελέτη έργων, ενισχύοντας την πεποίθηση αναφορικά με το όφελος των καλών πρακτικών στην ατομική επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Ωστόσο, υπάρχουν στοιχεία ότι μερικοί υπάλληλοι είχαν πρόσβαση σε συγκεκριμένους μηχανισμούς ή τροποποιούσαν στοιχεία άλλων μηχανισμών ως απόρροια της διαθεσιμότητας της ΣΠ στη διαχείριση της ατομικής απόδοσης για να ανταποκριθούν στις συγκυρίες. Για παράδειγμα, ο πληροφοριοδότης ΑΔΜΘ_ΣΥΡ επιβεβαιώνει ότι λόγω του πρώτου βήματος της ΣΠ (της αυτοαξιολόγησης), ο προϊστάμενος έλαβε γνώση των μειονεκτημάτων και αδυναμιών της δικής του προσωπικότητας αλλά και της υπηρεσίας και έτσι ξεκίνησε να αλλάζει.

Σε αυτήν την εξήγηση για την άτυπη ΣΠ, ο μηχανισμός GM1 διευκόλυνε τη διάχυση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής καλών πρακτικών ως παρατηρούμενα στο άτομο αλλά και στον οργανισμό. Οι υπάλληλοι και οι οργανισμοί τους χρησιμοποίησαν αυτά τα οφέλη για λόγους δημοσιότητας (συμμετοχή στο εθνικό δίκτυο καλών πρακτικών, συμμετοχή στα ευρωπαϊκά βραβεία καλών πρακτικών κ.α.) αλλά και συνεργασίας με άλλους δημόσιους οργανισμούς (συμμετοχή σε κοινά έργα διαχείρισης της απόδοσης, π.χ. προτυποποίηση διαδικασιών) και έτσι συνεισέφεραν στη διάχυση των καλών πρακτικών, στη διαχείριση της απόδοσης του δημοσίου τομέα και στην ευημερία των πολιτών.

Η δεύτερη ομάδα αποτελεσμάτων επικεντρώνεται στο Α3 και ικανοποιεί την ανάγκη που δημιουργείται από το έλλειμμα της ΣΠ στον δημόσιο τομέα σε συνδυασμό με το έλλειμμα της άτυπης ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να υφίσταται η εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ στη διαχείριση της απόδοσης. Οι αλληλεπιδράσεις που αναδύθηκαν χάρη στη λειτουργία των γενεσιουργών μηχανισμών που ήταν κρίσιμοι για τη λειτουργία της άτυπης ΣΠ αποτελούν ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της. Εάν κάποια από αυτές τις αλληλεπιδράσεις σταματούσε να υπάρχει, τότε η άτυπη ΣΠ θα λάμβανε μια άλλη μορφή.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι αυτά τα αποτελέσματα επιτεύχθηκαν αλλά δεν είχαν μέχρι στιγμής αναγνωριστεί ούτε και καταγραφεί πριν από αυτήν την έρευνα. Δεν είναι εφικτό να προσδιορίσουμε ποια στοιχεία της άτυπης ΣΠ οδήγησαν σε ποια αποτελέσματα, αλλά είναι εξαιρετικά πιθανό ότι αυτά τα αποτελέσματα αναδύθηκαν από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των γενεσιουργών μηχανισμών που δρομολόγησαν την άτυπη ΣΠ (εικόνα Εφαρμογή της άτυπης ΣΠ). Επομένως, μέχρι στιγμής δεν μπορού-

σαν να αναγνωριστούν αποτελέσματα γιατί η ΣΠ δεν έχαιρε τυπικότητας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Ωστόσο, με την εφαρμογή της μεταθεωρίας του κριτικού ρεαλισμού είναι εφικτή η αναγνώριση αποτελεσμάτων αλλά και η κατανόηση των μηχανισμών που τα δρομολογούν.

Με την ολοκλήρωση των έργων τα οποία άλλαξαν και το γενικό πλαίσιο δράσης, οι οργανισμοί τροποποίησαν τις δομικές συνθήκες που επηρέασαν τη ΣΠ, κυρίως αίροντας τις εσωτερικές αναγκαίες συνθήκες. Κυρίως οι ΑΣ10 και ΑΣ11 σταμάτησαν να λειτουργούν μόλις ολοκληρώθηκαν τα έργα και επομένως δεν υπήρχε κάποια διαθέσιμη εναλλακτική. Ωστόσο, οι μηχανισμοί διατηρήθηκαν αλλά όχι σε λειτουργία προκειμένου να καταστήσουν εφικτή την εφαρμογή της ΣΠ. Αυτό οδήγησε και στην αλλαγή των συγκυριών και επομένως στην αναστολή κάποιων αποτελεσμάτων και στη σταδιακή εξασθένιση της παρουσίας κάποιων άλλων. Ορισμένα από τα θετικά αποτελέσματα συνέχισαν να εξελίσσονται, όπως είναι η μάθηση σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης και η ανάπτυξη καλών πρακτικών. Άλλα αποτελέσματα που αναγνωρίζονται είναι η ωριμότητα σε θέματα ΣΠ και η προετοιμασία που αυτή προσφέρει για την εφαρμογή άλλων έργων διαχείρισης της απόδοσης ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ. Επιπρόσθετα, η αύξηση των προτυποποιημένων πρακτικών είναι εμφανής στην καθημερινή άσκηση των λειτουργιών του δημοσίου τομέα στους υπό μελέτη οργανισμούς σύμφωνα με τον πληροφοριοδότη ΓΧ_ΛΟΥΚ.

Κάθε εφαρμογή στους υπό μελέτη οργανισμούς ήταν μια δυναμική διαδικασία που άλλαξε τις συνθήκες των εμπλεκόμενων. Ανάλογα με τον βαθμό υποστήριξης από τον κεντρικό φορέα το επίπεδο εφαρμογής διέφερε. Ωστόσο, αυτό δεν ήταν το μοναδικό στοιχείο που επηρέασε τις εφαρμογές. Οι υφιστάμενες συνθήκες και οι δεξιότητες στους οργανισμούς διαδραμάτισαν επίσης σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο αυτό. Για παράδειγμα, αυτό συνέβη στον οργανισμό του ΥΑΑΤ_MEP στον οποίο υπήρξαν καθυστερήσεις στο έργο λόγω των «συχνών αλλαγών σε θέσεις ευθύνης». Υπήρξαν δηλαδή εξωτερικοί συγκυριακοί παράγοντες που ανέστειλαν την ομαλή ροή των έργων.

Επιπρόσθετα, η συγκριτική ανάλυση μεταξύ των οργανισμών καθιστά δυνατή την εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω της επανεπαγωγής. Η υποκείμενη υπόθεση στηρίζεται στο ότι όλες οι περιπτώσεις που επιλέχθηκαν βίωσαν με τον ίδιο τρόπο την ίδια δομή και τις ίδιες διεργασίες της ΣΠ, αλλά διαφορετικά κάποια άλλα στοιχεία. Η ΣΠ σχεδιάστηκε δηλαδή με παρόμοιο τρόπο στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Οι διαφορές στα αποτελέσματα αναδύθηκαν λόγω συγκυριών, δηλαδή λόγω των επιρροών που υπήρχαν στις εφαρμογές από τις εκάστοτε ομάδες εκτέλεσης του έργου. Για παράδειγμα, διαφορετικές ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και επίπεδο ωριμότητας σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης, εφάρμοσαν τη ΣΠ με διαφορετικό τρόπο. Κάποιες ομάδες ως πιο έμπειρες σε θέματα βελτιώσεων της απόδοσης θεώρησαν την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ μια δραστηριότητα που ενσωματώνει άρρητες ενέργειες ανακάλυψης και δημιουργίας καλών πρακτικών. Υπήρξαν και άλλες ομάδες που εστίασαν στη διερεύνηση του περιβάλλοντος των καλών πρακτικών, άλλες στην ανάλυση και την προσαρμογή των καλών πρακτικών στον οργανισμό και άλλες πάλι στην παραγωγή νέων υποδειγματικών πρακτικών.

Μια ακόμα διαφορά μεταξύ των ομάδων εκτέλεσης του έργου αφορά τις επιλογές που είχαν να κάνουν αναφορικά με τις μεθοδολογίες διαχείρισης της απόδοσης και τον βαθμό στον οποίο η επιλογή επηρέασε τη λήψη αποφάσεων της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς. Για ορισμένες από τις ομάδες η άτυπη ΣΠ αντιπροσωπεύει τη μοναδική ευκαιρία πρόσβασης που είχαν σε μια μεθοδολογία για τη διαχείριση της απόδοσης, η εφαρμογή της οποίας αποδεικνύει εννοιολογικά και την επίδραση που έχει η άτυπη ΣΠ στην οργανωσιακή απόδοση (μετασχηματισμός της απόδοσης μέσω των καλών πρακτικών). Άλλες ομάδες επέλεξαν την άτυπη ΣΠ από ένα πλήθος μεθοδολογιών ίσως επειδή η εφαρμογή της είναι πιο ελκυστική απ' ότι η αυστηρά δομημένη ΣΠ, η οποία δεν μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα στον ελληνικό δημόσιο τομέα ελλείψει δεικτών μέτρησης. Θα μπορούσε η ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα να λειτουργήσει με τυπικό τρόπο, αλλά τότε οι εφαρμογές θα ήταν πολύ λιγότερες. Επομένως, η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ αποτέλεσε μια άσκηση επιλογής.

5.5.6 Σύνοψη

Με βάση το μορφογενετικό μοντέλο TMSA η άτυπη ΣΠ στον δημόσιο τομέα μπορεί να παρουσιαστεί ως ένας κύκλος (απλός κύκλος) που ξεκινά από σταθερές, αλλά όχι και τόσο βοηθητικές, δομικές συνθήκες, εξελίσσεται σε μια μεταβατική φάση με καλύτερες συνθήκες υποστήριξης για να επιστρέψει και πάλι σε μη βοηθητικές συνθήκες. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εξηγήσει το πλαίσιο εφαρμογής ως έναν κύκλο αλληλεπιδράσεων που επηρεάζεται από τις δομικές συνθήκες του ελληνικού δημοσίου τομέα. Είναι βοηθητικό να κατανοήσουμε γιατί ξεκινά κάποια μορφή της ΣΠ και γιατί λαμβάνουν χώρα κάποιες διαδικασίες λόγω αυτής. Ωστόσο, αυτό δεν εξηγεί επαρκώς τα αποτελέσματα που αναδύθηκαν λόγω της άτυπης ΣΠ ή το γιατί και το πώς τα αποτελέσματα αυτά έχουν παραχθεί. Μπορεί δηλαδή αυτή η προσέγγιση να προσφέρει κάποια στοιχεία για να κατανοήσουμε με απλό τρόπο πώς λειτούργησαν οι εφαρμογές, αλλά αυτά τα στοιχεία είναι αδόμητα και δεν επαρκούν για να τεκμηριώσουν με τυπικό τρόπο οποιαδήποτε αλλαγή στη διαχείριση της απόδοσης.

Επομένως, για να μπορέσουμε να επιτύχουμε λεπτομερείς εξηγήσεις και να κατανοήσουμε εις βάθος τι έγινε στη διαχείριση της απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ χρειάζεται να παρουσιαστεί αυτό το πλαίσιο υπό τους όρους των μηχανισμών, των δομών και των σχέσεων που το συνθέτουν (δίκτυο γενεσιουργών μηχανισμών). Αυτή η προσέγγιση προτείνει πολλαπλές εύλογες εξηγήσεις των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων. Οι δομικές συνθήκες που προϋπήρχαν της ΣΠ, σε συνδυασμό με το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στη διαχείριση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα και την επιθυμία θεαματικών βελτιώσεων στην απόδοση (πιθανόν λόγω των άσχημων δημοσιονομικών καταστάσεων μετά το 2004) αποτέλεσαν το εξωτερικό κίνητρο για την αρχική ανάπτυξη μιας έννοιας που θα επιδράσει στη διαχείριση της απόδοσης. Το εσωτερικό κίνητρο που επηρεάστηκε από τις εξωτερικές συνθήκες οδήγησε στην ανάπτυξη μιας σειράς αλληλεπιδρώντων γενεσιουργών μηχανισμών που διευκόλυναν την πρόσβαση σε μηχανισμούς υποστήριξης, οι οποίοι συνέβαλαν στο να καταστούν οι δραστηριότητες αντιληπτές ως σημαντικές για την απόδειξη της έννοιας. Το αποτέλεσμα ήταν η πρόοδος σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης και σε οφέλη για τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους, τις ομάδες ή/και τους οργανισμούς.

Η προσέγγιση αυτή παρέχει εξηγήσεις που στρέφουν το ενδιαφέρον στον ρόλο των μηχανισμών και των αλληλεπιδράσεων. Καταδεικνύει τη σημασία των αρχικών δρώντων στον σχεδιασμό και στη λειτουργία μηχανισμών που ικανοποιούν τις αναγκαίες συνθήκες. Επίσης, η πολιτική υποστήριξη και δέσμευση έπαιξε καθοριστικό ρόλο. Επιπρόσθετα, ο ρόλος της επιτροπής που συντόνιζε τα έργα ήταν σημαντικός στη λήψη αποφάσεων, καθώς η εκτέλεση του έργου εξελισσόταν σε διάφορα στάδια και μπορεί να δρομολογούσε αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ των μηχανισμών και των δρώντων, καθώς οι προτεραιότητες άλλαζαν.

Από την άποψη των συμμετεχόντων η λειτουργία της ΣΠ έγινε αντιληπτή ως ένα ευέλικτο, άτυπο πλαίσιο το οποίο επέτρεπε στους συμμετέχοντες αρκετούς «βαθμούς ελευθερίας» κατά την εφαρμογή. Αυτή η κατανόηση έδινε την εντύπωση στους τρίτους ότι οι υποκείμενες διαδικασίες που ακολουθήθηκαν δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντικές. Έτσι, μέχρι πριν από τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας ο ρόλος της άτυπης ΣΠ ήταν υποεκτιμημένος, καθώς δεν ακολουθήθηκε η τυπική διαδικασία, και δεν είχαν διατυπωθεί ρητά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις εφαρμογές στη διαχείριση της απόδοσης.

Επομένως, υπογραμμίζονται οι αλλαγές στις φάσεις εφαρμογής της άτυπης ΣΠ, εξηγούνται πώς πυροδοτήθηκαν οι διάφορες φάσεις και υπογραμμίζεται η τοπικότητα στη λειτουργία της άτυπης ΣΠ στους οργανισμούς. Η έρευνα έχει υπερβεί τις εμπειρικές παρατηρήσεις των συνεντεύξεων και αναγνώρισε επιδράσεις που μέχρι πρότινος δεν είχαν καταγραφεί. Βασικές σημαντικές επιδράσεις που βοήθησαν τη ΣΠ να λειτουργήσει με συγκεκριμένο τρόπο περιλαμβάνουν την τοπικότητα, τη δυνατότητα ανάπτυξης ενός άτυπου πλαισίου εφαρμογής, τη συνεργατικότητα (μη ανταγωνιστικότητα) μεταξύ των εμπλεκόμενων και μια κοινή κουλτούρα που υποστηρίζει τις καλές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένης της άτυπης ΣΠ για την ανάπτυξή τους.

Τα αποτελέσματα της επανεπαγωγής δείχνουν ότι η εξήγηση και η κατανόηση είναι δυο χωριστές αλλά στενά συνδεδεμένες έννοιες. Η κατανόηση ενισχύεται από την εξήγηση, αλλά οι εύλογες εξηγήσεις είναι εγγενώς αβέβαιες. Οι εύλογες εξηγήσεις στηρίζονται σε τεκμήρια σχετικά με την εναλλακτική εξήγηση μέσω της τεκμηρίωσης βάσει αντιπαραδειγμάτων (counterfactual).

5.6 Στάδιο 5 – σύγκριση με εναλλακτικές θεωρίες και αφηρημένες έννοιες

Οι Danermark et al. (2002) προσδιορίζουν το στάδιο 5 ως μια φάση της επεξηγηματικής έρευνας και της ανάπτυξης θεωριών, στο πλαίσιο του οποίου πραγματοποιείται σύγκριση και αξιολόγηση των θεωριών και των αφηρημένων εννοιών που προσδιορίστηκαν στα προηγούμενα στάδια. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μια θεωρία που περιγράφει τις αναγκαίες και επαρκείς συνθήκες του προς εξήγηση φαινομένου ή συμπληρωματικές θεωρίες που εστιάζουν σε διαφορετικές αναγκαίες και επαρκείς συνθήκες του φαινομένου προς εξήγηση. Ο σκοπός εδώ δεν είναι να ελεγχθούν ή να επιβεβαιωθούν οι θεωρητικές προτάσεις, αλλά να χρησιμοποιηθεί περαιτέρω ο απαγωγικός συλλογισμός για την επεξεργασία της σχετικής επεξηγηματικής δύναμης των μηχανισμών και των δομών προκειμένου να οδηγηθούμε στην καλύτερη διαθέσιμη εξήγηση ή αλλιώς στην υπόθεση που εξηγεί καλύτερα τα δεδομένα που έχουμε στη διάθεσή μας. Έτσι, στην περίπτωση της καλύτερης εξήγησης το συμπέρασμα αφορά μια υποθετική αλήθεια (εύλογη εξήγηση) και δεν είναι ένα εγγυημένα αληθές συμπέρασμα ή ένα «επιβεβαιωμένα απίθανο να είναι λάθος» συμπέρασμα.

Η καλύτερη εξήγηση σύμφωνα με τον Haig (2005) εδράζεται στην πεποίθηση ότι πολλά από αυτά που γνωρίζουμε για τον κόσμο στηρίζονται σε προβληματισμούς σχετικούς με την αξία της επεξήγησης αυτών. Η πιο χαρακτηριστική αποσαφήνιση της έννοιας (inference to the best explanation) προέρχεται από τον Lipton, ο οποίος προτείνει ότι αυτή ανταποκρίνεται όχι στην πιθανότερη, αλλά στην πιο αγαπητή εξήγηση, η οποία αποτελείται από τις επεξηγηματικές αρετές της θεωρητικής κομψότητας, απλότητας και συνοχής. Ωστόσο, η καλύτερα αναπτυγμένη προσέγγιση της έννοιας της καλύτερης εξήγησης προέρχεται από τον Thagard.

Ο Thagard (1978, 1992) υπογραμμίζει ότι, για να εξαχθεί η καλύτερη διαθέσιμη εξήγηση, χρειάζεται να διατυπωθούν σχέσεις με επεξηγηματική συνοχή/συνέπεια (όχι δηλαδή σχέσεις λογικής ή πιθανολογικής συνοχής, αλλά επειδή έχουν επεξηγηματική σχέση μεταξύ τους οι προτάσεις), και στη συνέχεια να κριθούν μεταξύ τους ως προς τον βαθμό της μεγαλύτερης συνάφειας (theory of explanatory coherence). Οι σχέσεις αυτές διατυπώνονται μέσω της λειτουργίας 7 αρχών και εξετάζονται με βάση τα κριτήρια της συνεκτικότητας, της απλότητας και της αναλογίας. Το κριτήριο της συνεκτικότητας/συναγωγής ή του επεξηγηματικού εύρους αποτελεί το σημαντικότερο από τα 3 κριτήρια και υπογραμμίζει ότι μια θεωρία κρίνεται ως περισσότερο συνεπής επεξηγηματικά από τις αντίπαλες θεωρίες της, δηλαδή μπορεί να εξηγήσει μεγαλύτερο εύρος των γεγονότων. Η έννοια της απλότητας αποτελεί τον πιο σημαντικό περιορισμό της έννοιας της συνεκτικότητας/συναγωγής και υπογραμμίζει την προτίμηση που πρέπει να δίνεται σε θεωρίες με τις λιγότερες εξειδικευμένες (ad hoc) υποθέσεις. Η έννοια της αναλογίας αποτελεί επίσης ένα σημαντικό κριτήριο, καθώς μπορεί να βελτιώσει την εξήγηση που προσφέρει η θεωρία. Έτσι, οι εξηγήσεις που προσφέρονται είναι πιο συνεπείς εάν υποστηρίζονται αναλογικά από ήδη αποδεκτές επιστημονικές θεωρίες. Αυτά τα κριτήρια ενσωματώνονται σε μία ή περισσότερες από τις εξής αρχές: συμμετρία, εξήγηση, αναλογία, προτεραιότητα στα δεδομένα, αντίφαση, ανταγωνισμός, αποδοχή. Έτσι, σύμφωνα με τον Thagard: 1) η επεξηγηματική συνέπεια είναι μια συμμετρική σχέση σε αντίθεση με την πιθανότητα υπό προϋποθέσεις, 2) η υπόθεση είναι συνεπής με αυτό που εξηγεί, οι υποθέσεις που εξηγούν κάτι είναι συνεπείς μεταξύ τους και όσο περισσότερες υποθέσεις χρειάζονται για να εξηγήσεις κάτι τόσο μικρότερη είναι η συνέπεια, 3) παρόμοιες υποθέσεις είναι συνεπείς όταν εξηγούν παρόμοια μέρη των τεκμηρίων, 4) οι δηλώσεις που περιγράφουν τα αποτελέσματα των παρατηρήσεων έχουν έναν βαθμό αποδοχής από μόνες τους, 5) οι αντιφάσεις δηλώνουν ασυνέπεια, 6) εάν το α και το β εξηγούν κάτι αλλά το α και το β δεν συνδέονται επεξηγηματικά τότε το α και το β είναι ασυνεπή μεταξύ τους (μπορούν αν συνδεθούν επεξηγηματικά εάν το ένα εξηγεί το άλλο και μαζί εξηγούν κάτι), 7) η αποδοχή μιας προτασιακής δήλωσης σε ένα σύστημα προτασιακών δηλώσεων εξαρτάται από τη συνέπεια με αυτό το σύστημα. Έτσι, η παρούσα μελέτη εστιάζει στις αρχές της καλύτερης εξήγησης του Thagard, οι οποίες θα αποτελέσουν μέρος της αποτίμησης των θεωριών/προτασιακών δηλώσεων της άτυπης ΣΠ.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί, ότι για να προσδιοριστεί το επεξηγηματικό εύρος των ανταγωνιστικών θεωριών χρειάζεται να εντοπιστούν/αναγνωριστούν οι ανταγωνιστικές θεωρίες ή οι δηλωτικές

προτάσεις (propositional statement / protasis–apodosis) εντός των τομέων που αντανακλούν την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ. Σύμφωνα δε με την έννοια της απλότητας και της αναλογίας του Thagard (1978), υπάρχει προτίμηση στις θεωρίες ή τις δηλωτικές προτάσεις που είχαν λιγότερες εκ των προτέρων υποθέσεις και αναλογική σύνδεση με υπάρχουσες επιστημονικές θεωρίες. Οι ανταγωνιστικές δηλωτικές προτάσεις που συνδέονται καλύτερα με τα υποστηριζόμενα τεκμήρια θεωρούνται ότι έχουν τη μεγαλύτερη επεξηγηματική ισχύ. Οι ανταγωνιστικές θεωρίες ή οι δηλωτικές προτάσεις μπορεί να προσφέρουν αμοιβαία αποκλειόμενες ή συμπληρωματικές εξηγήσεις. Στην περίπτωση των αμοιβαία αποκλειόμενων εξηγήσεων μια εξήγηση υπερέχει των άλλων. Στην περίπτωση των συμπληρωματικών εξηγήσεων κάθε εξήγηση στηρίζεται σε διαφορετικά στοιχεία των αναγκαίων και επαρκών συνθηκών του υπό μελέτη φαινομένου.

Ένα ακόμα σημείο που χρειάζεται να διευκρινιστεί είναι στο τι συνίσταται η αφηρημένη έννοια. Πρόκειται για μια έννοια ενός διευρυμένου επιπέδου νοηματοδότησης, όπως είναι ένα πλαίσιο (framework) ή ενός πιο εστιασμένου επιπέδου, όπως είναι ένα μοντέλο (theoretical or conceptual model); Παρότι οι όροι εννοιολογικό πλαίσιο, θεωρία και μοντέλο χρησιμοποιούνται εναλλάξ στη βιβλιογραφία ωστόσο δεν είναι ταυτόσημοι. Ένα εννοιολογικό πλαίσιο αποτελείται από μεταβλητές και σχέσεις μεταξύ τους που υποτίθεται ότι συνθέτουν ένα φαινόμενο, οργανώνοντας τις ιδέες για τη διερεύνησή του, θέτοντας τα θεμέλια για την ανάπτυξη θεωριών αλλά απέχοντας από την παροχή εξηγήσεων επί των αποτελεσμάτων του φαινομένου (Carpriano & Daley, 2006). Μια θεωρία από την άλλη παρέχει μια λογική σχέση μεταξύ των μεταβλητών, συμπεριλαμβανομένης της κατεύθυνσης της σχέσης και της συνδιακύμανσής τους, αναπτύσσοντας συγκριμένες υποθέσεις αναγκαίες για τη διάγνωση του φαινομένου, την εξήγηση των διεργασιών του και την πρόβλεψη αποτελεσμάτων (Carpriano & Daley, 2006). Ένα μοντέλο αναπτύσσεται και χρησιμοποιείται για τη διατύπωση συγκεκριμένων υποθέσεων σχετικά με έναν περιορισμένο αριθμό παραμέτρων και μεταβλητών, οι οποίες υποθέσεις ελέγχονται βάσει περιορισμένου αριθμού αποτελεσμάτων και με τη χρήση συγκριμένων μεθόδων προκειμένου να διερευνήσει ένα συγκεκριμένο συγκριμένο πρόβλημα σε ένα ορισμένο πλαίσιο (Carpriano & Daley, 2006).

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω καθώς και τα ευρήματα της ανάλυσης των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων που περιγράφονται στα προηγούμενα κεφάλαια, η παρούσα μελέτη αποτιμά στην παρούσα ενότητα την καλύτερη διαθέσιμη εξήγηση, ανεξάρτητα από το αν αυτή αναδύεται από μια αφηρημένη έννοια ή συνδυάζει διαφορετικές προσεγγίσεις. Το αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας (καλύτερης διαθέσιμης εξήγησης) εστιάζει στην πιο εύλογη εξήγηση του φαινομένου της άτυπης ΣΠ και όχι σε μια οριστική εξήγησή του. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς πρόσφερε τεκμήρια τόσο ημι-κανονικότητας (demi-regularities) που αναδύθηκαν λόγω των υφιστάμενων αναγκαίων συνθηκών (necessary conditions) όσο και μεμονωμένων περιστατικών, δηλαδή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που επηρεάστηκαν από διάφορα ενδεχόμενα (sufficient conditions). Βέβαια οι επαρκείς συνθήκες προϋποθέτουν την ύπαρξη των αναγκαίων συνθηκών παρότι διακρίνονται από αυτές (Reiner, 1993). Συμπερασματικά, το υπόλοιπο μέρος της ενότητας στηρίζεται στην υπόθεση ότι 2 διαφορετικά επίπεδα αφαίρεσης (ως ένας κύκλος αλληλεπίδρασης και ως ένα δίκτυο γενεσιουργών μηχανισμών και σχέσεων) προσφέρουν δυο διαφορετικές εξηγήσεις, οι οποίες δεν είναι ανταγωνιστικές, αλλά αποτελούν συμπληρωματικούς παράγοντες της ανάπτυξης της καλύτερης διαθέσιμης εξήγησης. Οι εξηγήσεις αυτές δείχνουν το πώς και το γιατί η άτυπη ΣΠ αναπτύχθηκε και λειτούργησε για να παράγει τα παρατηρούμενα αποτελέσματα. Οι εύλογοι μηχανισμοί που προτάθηκαν προσφέρουν εξηγήσεις για κάποια (όχι για όλα) από τα παρατηρούμενα αποτελέσματα και η συγκριτική ανάλυση των εξηγήσεων (αποτίμηση των σχέσεων μεταξύ των επιπέδων αφαίρεσης) σκοπεύει να δείξει αν μια ικανοποιητική εύλογη εξήγηση έχει αναπτυχθεί.

Κάθε επίπεδο αφαίρεσης αναδεικνύει διαφορετικά στοιχεία της άτυπης ΣΠ. Για παράδειγμα, η άτυπη ΣΠ ως ένας κύκλος αλληλεπίδρασης τείνει να αναδεικνύει το περιβάλλον/πλαίσιο που οδήγησε στην ανάπτυξη της έννοιας (ελληνική δημόσια διοίκηση). Από την άλλη η άτυπη ΣΠ ως ένα δίκτυο μηχανισμών υπογραμμίζει τις επιδράσεις, για παράδειγμα, των διαφορετικών επιπέδων ωριμότητας στη διαχείριση της απόδοσης που έχει κάθε οργανισμός. Επιπρόσθετα, η σχετική σημασία κάθε παράγοντα διαφέρει μεταξύ των επιπέδων αφαίρεσης, όπως διαφέρει και μεταξύ των εφαρμογών. Ορισμένοι από τους παράγοντες διευκόλυναν τις λειτουργίες της εφαρμογής, όπως για παράδειγμα η διαθεσιμότητα πόρων, ενώ άλλοι είχαν αιτιώδη επίδραση/συνάφεια, όπως για παράδειγμα ο μηχανισμός ανακάλυψης πρακτικών αναφοράς.

Υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού η επεξηγηματική δύναμη των θεωριών πλαισιοθετείται και το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στα διάφορα στοιχεία της άτυπης ΣΠ, προκειμένου να εξηγηθεί η επίδρασή της στην απόδοση. Το κίνητρο ξεκινά από την επιθυμία για καλύτερη κατανόηση του φαινομένου και πρόβλεψη των πιθανών επιδράσεων στην απόδοση των δημοσίων οργανισμών. Οι προσφερόμενες δε εξηγήσεις απαντούν στο πώς και στο γιατί τα αποτελέσματα αναδύθηκαν, και ενισχύουν την κατανόηση για την ανάπτυξη και εφαρμογή της άτυπης ΣΠ με απώτερο στόχο την πρόβλεψη των πιθανών επιδράσεων λόγω αλλαγής στις δράσεις της άτυπης ΣΠ ή εφαρμογής της σε διαφορετικό πλαίσιο. Έτσι, η πραγματοποίηση της συγκριτικής ανάλυσης εστιάζει στα εμφανή χαρακτηριστικά της άτυπης ΣΠ, χρησιμοποιώντας ως οδηγό το πλαίσιο του Thagard.

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης η ανάλυση περιορίζεται στο να εξηγήσει τους αιτιώδεις μηχανισμούς σε επίπεδο οργανωσιακό (Εθνική Δημόσια Διοίκηση) και σε σχέση με τις εξηγήσεις της άτυπης ΣΠ των κάτωθι πλαισίων:

- Ως ένας κύκλος αλληλεπίδρασης – πλαίσιο υποβάθρου/περιβάλλοντος.
- Ως ένα δίκτυο γενεσιουργών μηχανισμών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 Επίπεδα ανάλυσης της δημόσια απόδοσης

Επίπεδο ανάλυσης	Παράδειγμα υποβάθρου	Παράδειγμα δομών	Παράδειγμα μηχανισμών	Παράδειγμα αποτελεσμάτων
Παγκόσμια Δημόσια Διοίκηση (μακροεπίπεδο)	Διαχείριση παγκόσμιας υγείας	Διεθνείς οργανισμοί – Π.Ο.Υ	Παγκόσμιο πιστοποιητικό υγείας	Καλύτερη παγκόσμια υγεία
Εθνική Δημόσια Διοίκηση (οργανωσιακό)	Διοικητικές διαδικασίες	Εθνικός ή τοπικός δημόσιος οργανισμός	Οδηγός του Πολίτη	Καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη
Δημόσιοι υπάλληλοι (ομαδικό/ατομικό)	Κίνητρο διαρκούς βελτίωσης	Ομάδα βελτίωσης ποιότητας	Benchmarking	Ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων

5.6.1 Η αλλαγή της απόδοσης με τη διαμεσολάβηση της άτυπης ΣΠ ως ένας κύκλος οργανωσιακής αλληλεπίδρασης

Η πρώτη εξήγηση για την αλλαγή της απόδοσης με τη διαμεσολάβηση της άτυπης ΣΠ αναδύεται από το πρώτο επίπεδο αφαίρεσης κατά το οποίο η ανάπτυξη και λειτουργία της άτυπης ΣΠ αντιμετωπίζεται ως ένας κύκλος οργανωσιακής αλληλεπίδρασης. Το μοντέλο της Archer μπορεί να λειτουργήσει ως ένα χρήσιμο καθοδηγητικό πλαίσιο γι' αυτόν τον σκοπό. Οι προϋπάρχουσες δομικές συνθήκες, δηλαδή οι επιδράσεις ακούσιων ή εκούσιων ενεργειών, συμπεριλαμβανομένης και της τοπικής ερμηνείας/εφαρμογής των ελληνικών πολιτικών διαχείρισης της απόδοσης, στηρίζονται στον συντονισμό των δημοσίων πόρων ο οποίος έγινε μέσω των ομάδων διαχείρισης της ποιότητας. Οι μηχανισμοί που προϋπήρχαν της άτυπης ΣΠ δεν παρείχαν ρητές δομές για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της (εικόνα Περίοδος πριν από την εφαρμογή– σχεδιασμός έργων άτυπης ΣΠ–εφαρμογή της άτυπης ΣΠ). Έτσι, δημιουργήθηκαν κάποια εμπόδια και οι οργανισμοί στράφηκαν προς εναλλακτικές πηγές προτυποποίησης (όπως είναι η νομοθεσία).

Με την πάροδο του χρόνου, η οργανωσιακή αλληλεπίδραση μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων τούς έκανε να αντιληφθούν τους μηχανισμούς που αναστέλλουν τη δράση της ΣΠ και δημιουργούν προβλήματα στην ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών. Καθώς λοιπόν αυτά τα άτομα λάμβαναν θέσεις ευθύνης ήταν επόμενο ότι θα άρχιζε να λαμβάνει χώρα μια αλληλεπίδραση σχετικών συνηθειών προτυποποίησης,

αλλά δεν ήταν ακριβώς ξεκάθαρο το πώς και το γιατί αυτά τα θέματα οδήγησαν στην ανάπτυξη της άτυπης ΣΠ. Ωστόσο, η αλληλεπίδραση πρέπει να ήταν καθοριστική στην ανάπτυξη σχετικών πρωτοβουλιών οι οποίες στηρίζονται σε κοινές αντιλήψεις περί της ανάγκης δημιουργίας πρακτικών αναφοράς.

Έτσι, διάφοροι μηχανισμοί αλληλεπίδρασαν για να διευκολύνουν την ανάπτυξη της άτυπης ΣΠ. Αυτοί οι μηχανισμοί ενεργοποίησαν τον τοπικό προσδιορισμό των σκοπών και των αντικειμενικών στόχων των οργανισμών και κατεύθυναν τη δράση προς την άτυπη ΣΠ, η εφαρμογή της οποίας μετασχημάτισε τις δομικές συνθήκες μέσω της δομικής εξέλιξης (μορφογένεση). Η άτυπη ΣΠ πρόσφερε έναν μηχανισμό που διευκόλυνε τους οργανισμούς στην υπέρβαση των προβλημάτων της τυπικότητας και στην εκπόνηση έργων που οδηγούν στην ανακάλυψη ή/και δημιουργία πρακτικών αναφοράς. Οι μετασχηματισμένες δομικές συνθήκες ωστόσο δεν ενεργοποίησαν μηχανισμούς τυπικότητας και έτσι ένας νέος κύκλος οργανωσιακής αλληλεπίδρασης ξεκίνησε σε ένα περιβάλλον με έλλειμμα τυπικότητας. Επομένως, υπό αυτό το πρίσμα, η άτυπη ΣΠ απεικονίζει τα βασικά στοιχεία του αναλυτικού δυϊσμού της Archer (1998), δηλαδή τον διαχωρισμό μεταξύ δομής και δράσης, με τη δομή κατ' ανάγκη να προϋπάρχει χρονικά της δράσης, να την τροποποιεί και τη δομική εξέλιξη να έπεται της δράσης η οποία τη μετασχηματίζει. Αυτό δείχνει ότι η σχέση μεταξύ μορφοστασίας και μορφογένεσης είναι διαρκής και δεν υπάρχει περίοδος στη δημόσια διοίκηση που να στερείται δομικών συνθηκών, άσχετα εάν η φύση τους ποικίλλει κατά διαστήματα.

α. Απαγωγική και επανεπαγωγική ανάλυση (abduction and retrodution)

Η επαναπλαισιοθέτηση (recontextualisation) της αλλαγής της απόδοσης μέσω της άτυπης ΣΠ εντός ενός μοντέλου ενός κύκλου αλληλεπίδρασης παρέχει μια εξήγηση των αιτιών του φαινομένου. Οι περιβαλλο-

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 Δηλωτικές προτάσεις υποβάθρου – τεκμηρίωση καλύτερης διαθέσιμης εξήγησης

Κριτήριο	Αποτίμηση
Αρχές του Thagard	
Συμμετρία	Υπάρχει συμμετρία μεταξύ του περιβάλλοντος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που ευνοεί την άτυπη ΣΠ και της δράσης που στερείται της ανάγκης τυπικότητας για την εννοιολογική απόδειξη της ΣΠ
Εξήγηση	Οι δηλωτικές προτάσεις για το περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνάδουν με τα τεκμήρια για την έλλειψη τυπικότητας στη δράση της ΣΠ
Αναλογία	Το περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που ευνοεί την άτυπη ΣΠ είναι συνεκτικό/συνδέεται αναλογικά με τη δράση της άτυπης ΣΠ
Προτεραιότητα στα δεδομένα	Οι δηλωτικές προτάσεις περιγράφουν την παρατήρηση σχετικά με έναν κύκλο αλληλεπίδρασης
Αντίφαση	Δεν υπάρχουν αντιφατικές δηλωτικές προτάσεις
Ανταγωνισμός	Δεν υπάρχουν ανταγωνιστικές δηλωτικές προτάσεις
Αποδοχή	Οι δηλωτικές προτάσεις για το περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι συνεκτικές με το γενικό πλαίσιο των δηλωτικών προτάσεων
Κριτήρια του Thagard	
Συνεκτικότητα	Οι δηλωτικές προτάσεις για το περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εξηγούν ένα περιορισμένο εύρος γνωστών γεγονότων
Απλότητα	Οι δηλωτικές προτάσεις για το περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης δεν είναι επαρκείς για την εξήγηση του μετασχηματισμού της οργανωσιακής απόδοσης ούτε αποτελούν την πιο απλή εξήγηση για το υπό μελέτη φαινόμενο
Αναλογία	Το περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που ευνοεί την άτυπη ΣΠ είναι ανάλογο με τη δράση της άτυπης ΣΠ και της αλλαγής στην οργανωσιακή απόδοση

ντικοί μηχανισμοί ενεργοποιούν τους μηχανισμούς ανακάλυψης και δημιουργίας πρακτικών αναφοράς, οι οποίοι οδηγούν στο υπό μελέτη φαινόμενο. Υπό το πρίσμα ενός κύκλου οργανωσιακής αλληλεπίδρασης θεωρείται ότι οι εφαρμογές της ΣΠ, με όποιο τρόπο έγιναν, συνεχίζουν και λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο και εξυπηρετούν τους ίδιους σκοπούς στην οργανωσιακή απόδοση. Η τοπικότητα της εφαρμογής των ελληνικών πολιτικών διαχείρισης της απόδοσης, σε αντίθεση με την εφαρμογή μιας κεντρικής προσέγγισης, λειτουργούσε επικουρικά για τις εφαρμογές και κρίθηκε καθοριστική γι' αυτές. Το ίδιο ισχύει και για τις συνηθισμένες και τις ασυνήθιστες καταστάσεις που παρουσιάζονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα, η συνεργατικότητα/αλληλεγγύη μεταξύ των συγκρινόμενων οργανισμών που χαρακτηρίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση, ελλείπει οικονομικών κινήτρων και συνεπακόλουθου ανταγωνισμού. Επίσης, η ασυνήθιστη κινητοποίηση των προϊσταμένων στελεχών του δημοσίου τομέα. Σίγουρα η προηγούμενη πείρα σε θέματα καλών πρακτικών αποτέλεσε θεμέλιο για τον βαθμό τυπικότητας της ΣΠ, καθώς αυτή δεν θα μπορούσε να γίνει αλλιώς κατανοητή. Επίσης, η επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις της απόδοσης βάσει καλών πρακτικών και η επιθυμία για διαχείριση της απόδοσης σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ενίσχυσε την ανάγκη για την ανάπτυξή της. Εν συνεχεία, μετά την ολοκλήρωση των έργων υπήρξαν προκλήσεις στις αναγκαίες συνθήκες (π.χ. παύση ΑΣ10 και ΑΣ 11) οι οποίες και εξηγούν την αλλαγή στους όρους του δομικού μετασχηματισμού της απόδοσης (μορφογένεση). Συμπερασματικά, ένας κύκλος οργανωσιακής αλληλεπίδρασης παρέχει μια εξήγηση των αλλαγών στην οργανωσιακή απόδοση μεσολαβούσης της ανάπτυξης προτυποποιημένων πρακτικών αναφοράς.

5.6.2 Η αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της άτυπης ΣΠ ως ένα δίκτυο γενεσιουργών μηχανισμών

Παρότι η προσέγγιση του ενός κύκλου οργανωσιακής αλληλεπίδρασης για την αλλαγή της απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ εντοπίζει κρίσιμες περιστάσεις, συγκεκριμένα γεγονότα και αποτελέσματα, ωστόσο δεν προσφέρει μια επαρκώς λεπτομερή διερεύνηση του προϋπάρχοντος περιβάλλοντος (προϋπαρχουσών δομών), των δυνάμεων που ενεργοποιούν τις καταστάσεις, των γενεσιουργών μηχανισμών, των σχέσεων και των επακόλουθων αποτελεσμάτων που διευρύνουν την ανάλυση. Από την άλλη, η προσέγγιση του δικτύου των γενεσιουργών μηχανισμών δίνει τη δυνατότητα για μια μεταγενέστερη και εμβριθή εξήγηση, η οποία: α) διευρύνει και ενισχύει τα θέματα που προσδιόρισε το μοντέλο του μορφογενετικού κύκλου, και β) αναγνωρίζει τον συγχρονισμό των καιρίων γεγονότων και τα ίδια τα γεγονότα. Φυσικά είναι εφικτή η διαρκής εμβάθυνση των επιπέδων της αφαιρετικότητας που οδηγεί στην ανάλυση της επίδρασης κάθε παράγοντα, αλλά κάτι τέτοιο ξεπερνά τα όρια αυτής της ανάλυσης.

Στις εικόνες «Σχεδιασμός έργων άτυπης ΣΠ» και «Εφαρμογή της άτυπης ΣΠ» προβάλλεται η αλληλεπίδραση των σχέσεων μεταξύ περιβάλλοντος, αναγκαιών συνθηκών, γενεσιουργών μηχανισμών και αποτελεσμάτων. Το υποκείμενο πλαίσιο περιγράφει θέματα του γενικού περιβάλλοντος που επέδρασαν στην αλλαγή της απόδοσης μέσω ΣΠ, όπως είναι η πεποίθηση ότι οι καλές πρακτικές οδηγούν σε θεαματικές βελτιώσεις της απόδοσης. Οι αναγκαίες συνθήκες από την άλλη διαφέρουν από το γενικό πλαίσιο λόγω του προσδιορισμού συγκεκριμένων κριτηρίων που χρειάζεται να ικανοποιούνται σε συγκεκριμένες καταστάσεις, τα οποία δεν χρειάζεται να επαναλαμβάνονται σε άλλες καταστάσεις, όπως είναι η ανάγκη του να αποδεικνύεται εννοιολογικά η δράση της άτυπης ΣΠ σε σχέση με την ανάγκη να αποδεικνύεται εννοιολογικά η δράση κάποιου άλλου εργαλείου διαχείρισης της απόδοσης. Επίσης, κάποιες αναγκαίες συνθήκες προσδιορίζουν παράγοντες που επηρεάζουν τις εισροές, ενώ άλλες προσδιορίζουν κριτήρια που ικανοποιούν τις εκροές. Επιπλέον, οι γενεσιουργοί μηχανισμοί συνάδουν με την προσέγγιση του κριτικού ρεαλισμού και εντοπίστηκαν άλλοτε ως εξωγενείς (π.χ. ΓΜ2) και άλλοτε ως ενδογενείς επιδράσεις (π.χ. ΓΜ3) του υπό μελέτη φαινομένου. Ακόμα, τα αποτελέσματα αφορούν την απόρροια των αιτιωδών δυνάμεων, η οποία εντοπίστηκε από τους εμπλεκόμενους λόγω πείρας ή παρατήρησης (π.χ. Α1). Τέλος, τα τυχαία περιστατικά (ενδεχόμενα) αντικατοπτρίζουν συγκεκριμένες θέσεις συγκεκριμένων οργανισμών. Κάποιες ομάδες επηρεάστηκαν από παρόμοια τυχαία περιστατικά (π.χ. η ανάγκη έγκρισης της εφαρμογής από την

κεντρική διοίκηση), όμως η τυχαιότητα αυτή δεν είχε επίδραση σε μια ολόκληρη κατηγορία οργανισμών (π.χ. νοσοκομεία), για να εξαχθεί ασφαλές συμπέρασμα.

Οι εικόνες μάς δείχνουν τη φύση του υποκείμενου πλαισίου το οποίο επηρεάζει με συγκεκριμένο τρόπο και πυροδοτεί τους εξωγενείς και ενδογενείς γενεσιουργούς μηχανισμούς και περιορίζει τα αποτελέσματα. Η έννοια της δράσης της άτυπης ΣΠ ικανοποιεί τις εξωτερικές αναγκαίες συνθήκες, υπερκεράζει τους περιορισμούς και προσφέρει αποδεκτά αποτελέσματα. Η ανάπτυξη των ενδογενών γενεσιουργών μηχανισμών πυροδοτήθηκε από την ανάγκη ανταπόκρισης: α) στις εξωτερικές αναγκαίες συνθήκες, όπως είναι η επιθυμία για διαχείριση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα από την κεντρική διοίκηση σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, και β) στις εσωτερικές αναγκαίες συνθήκες, όπως είναι η πεποίθηση ότι η ανάπτυξη των πρακτικών αναφοράς έστω και άτυπα είναι βασικό στοιχείο διαχείρισης της απόδοσης. Τα αποτελέσματα, αναμενόμενα και μη, αποτελούν εισροές για άλλους γενεσιουργούς μηχανισμούς, όπως π.χ. είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαχείριση της απόδοσης που πυροδοτεί τον γενεσιουργό μηχανισμό αποδοχής των αλλαγών από τους υπαλλήλους. Οι εκροές που συνάδουν με τα τυχαία περιστατικά οδήγησαν σε πλεονεκτήματα για το άτομο, όπως είναι η ικανότητα ανταποκρισιμότητας, και για τον οργανισμό, όπως είναι η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω προτυποποιημένων διαδικασιών. Κάποια αποτελέσματα μπορεί να είχαν και αρνητική επίδραση στις λειτουργίες του οργανισμού, όπως είναι η αύξηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Ο πίνακας «Πλαίσιο Δράσης Γενικό» απεικονίζει παραδείγματα του αληθούς αντιλαμβανόμενου υποκείμενου πλαισίου, των αναγκαίων συνθηκών και των γενεσιουργών μηχανισμών που επηρέασαν την ανάπτυξη και λειτουργία της άτυπης ΣΠ. Τα στοιχεία επιλέχθηκαν σκόπιμα για να περιγράψουν τις αιτιώδεις επιδράσεις. Το σχήμα «Μηχανισμοί και επιδράσεις ορθό» διευρύνει την οπτική για να προσδιορίσει τους εύλογους γενεσιουργούς μηχανισμούς που μπορεί να διευκολύνουν το υπό μελέτη φαινόμενο να λειτουργήσει. Η άτυπη ΣΠ τοποθετείται σε μια σφαίρα επιρροών που δημιουργείται από γενικούς και ειδικούς παράγοντες. Το περιβάλλον και η άτυπη ΣΠ συνδέονται μέσω μιας σειράς μηχανισμών οι οποίοι εξηγούν τις αλληλεπιδράσεις. Οι συναλλακτικές αλληλεπιδράσεις υπερβαίνουν τα όρια της άτυπης ΣΠ και λειτουργούν σκοπεύοντας σε διεργασίες ανταλλαγής αξιολογικής γνώσης και πληροφοριών από το περιβάλλον και προς αυτό.

α. Επανεπαγωγή (retroduction)

Η επαναπλαισιοθέτηση (recontextualisation) της αλλαγής της απόδοσης μέσω της άτυπης ΣΠ ως ένα δίκτυο γενεσιουργών μηχανισμών, δομών και σχέσεων που το συνθέτουν μπορεί να συνεισφέρει λεπτομερείς εξηγήσεις και εμβριθή κατανόηση για το τι έχει γίνει στη διαχείριση της απόδοσης με τη μεσολάβηση της ΣΠ. Οι συνθήκες του περιβάλλοντος που προϋπήρχαν (προϋπάρχουσες δομές), το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στη διαχείριση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα και η επιθυμία για θεαματικές βελτιώσεις στην απόδοση αποτέλεσαν τα εξωγενή κίνητρα που οδήγησαν στην ανάπτυξη μιας έννοιας, όπως η άτυπη ΣΠ, η οποία επέδρασε στην οργανωσιακή απόδοση. Πέρα όμως από το εξωγενές κίνητρο διαπιστώθηκε και μια ενδογενής τάση που επηρεάστηκε από αυτό και συντέλεσε στην ανάπτυξη μιας σειράς αλληλεπιδρώντων γενεσιουργών μηχανισμών που διευκόλυναν την πρόσβαση σε παράγοντες (μηχανισμούς) υποστήριξης. Οι τελευταίοι (παράγοντες) συνέβαλαν στο να γίνουν αντιληπτές οι δραστηριότητες ως σημαντικές προκειμένου να υφίσταται η απόδειξη της έννοιας της άτυπης ΣΠ. Σε αυτό το πλαίσιο δρομολογήθηκε η εφαρμογή της άτυπης ΣΠ για τη διαχείριση της απόδοσης μέσω των καλών πρακτικών στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς και αναδύθηκαν 2 σημαντικοί μηχανισμοί που αφορούν τη λειτουργία της δραστηριότητας: ο μηχανισμός ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς (ΓΜ10) και ο μηχανισμός δημιουργίας των πρακτικών αναφοράς (ΓΜ11). Έτσι, δρομολογήθηκε πρόοδος σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης και εντοπίστηκαν οφέλη για τους εμπλεκόμενους σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Σε αυτήν την προσέγγιση λαμβάνονται υπόψη: α) οι αρχικοί δρώντες και ο ρόλος που διαδραμάτισαν στον σχεδιασμό και στη λειτουργία των μηχανισμών οι οποίοι ικανοποιούν τις αναγκαίες συνθήκες για την απόδειξη της δράσης της άτυπης ΣΠ, β) η πολιτική υποστήριξη και δέσμευση, γ) ο ρόλος της επιτροπής συντονισμού των έργων στη λήψη αποφάσεων, γ) η αντίληψη των συμμετεχόντων περί της ευελιξίας

της ΣΠ (άτυπη ΣΠ), δ) η ανάδυση των φάσεων εφαρμογής της άτυπης ΣΠ και οι επικείμενες αλλαγές τους, ε) η τοπικότητα στη λειτουργία της άτυπης ΣΠ και ζ) η αναγνώριση επιδράσεων που μέχρι πρότινος δεν είχαν καταγραφεί.

Η προσέγγιση της εξήγησης με βάση το δίκτυο των μηχανισμών δείχνει ότι οι συνθήκες που επιβάλλονται μπορούν να έχουν επίδραση στη σχέση μεταξύ των μηχανισμών. Έτσι κάθε προσαρμογή στους εσωτερικούς μηχανισμούς αλλάζει την άτυπη ΣΠ και πιθανόν την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπως για παράδειγμα το αποτέλεσμα της θετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και της πολιτικής διοίκησης θα δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και θα αυξήσει τα οφέλη τόσο για τον υπάλληλο όσο και για τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, αυτή η προσέγγιση διευκρινίζει ότι η ΣΠ λειτουργεί με αυτήν τη μορφή (άτυπα) επειδή έλαβαν χώρα πολλές ασυνήθιστες οργανωσιακές αλληλεπιδράσεις. Έτσι, η αλληλεπίδραση που πυροδότησε τον μηχανισμό ανάπτυξης της άτυπης ΣΠ και έθεσε τα θεμέλια για την κινητοποίηση των στελεχών πρέπει να έγινε σε ανώτερο επίπεδο, στο πλαίσιο του οποίου τα στελέχη με όμοιες ιδέες κατανόησαν και ανέπτυξαν την άτυπη ΣΠ. Η προϋπάρχουσα κατάσταση που είχε δημιουργηθεί μέσω της συνήθους αλληλεπίδρασης σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης (π.χ. ν. 3340/2003) κατέστησε εφικτή την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ. Αυτή η ασυνήθιστη οργανωσιακή αλληλεπίδραση μπορούσε να καταστεί εφικτή μόνο μέσω του δικτύου των μηχανισμών. Επιπρόσθετα, η δύναμη

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9 Δηλωτικές προτάσεις δικτύου γενεσιουργών μηχανισμών – τεκμηρίωση καλύτερης διαθέσιμης εξήγησης

Κριτήριο	Αποτίμηση
Αρχές του Thagard	
Συμμετρία	Υπάρχει συμμετρία μεταξύ της άτυπης ΣΠ ως δίκτυο μηχανισμών που ενισχύει την έλλειψη τυπικότητας και της τυπικής ΣΠ που περιορίζει την έλλειψη τυπικότητας
Εξήγηση	Οι δηλωτικές προτάσεις για την άτυπη ΣΠ ως δίκτυο μηχανισμών α) συνάδουν με τα τεκμήρια για την έλλειψη τυπικότητας, β) συνάδουν με άλλες δηλωτικές προτάσεις και γ) δεν αποτελούν μία μοναδική δηλωτική πρόταση
Αναλογία	Υπάρχει αναλογία μεταξύ της άτυπης ΣΠ ως δικτύου μηχανισμών και των πλεονεκτημάτων που αποφέρει στον δημόσιο υπάλληλο και τον οργανισμό, τα οποία βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση ελλείπει τυπικότητας
Προτεραιότητα στα δεδομένα	Οι δηλωτικές προτάσεις περιγράφουν την παρατήρηση σχετικά με ένα δίκτυο μηχανισμών
Αντίφαση	Δεν υπάρχουν αντιφατικές δηλωτικές προτάσεις
Ανταγωνισμός	Δεν υπάρχουν ανταγωνιστικές δηλωτικές προτάσεις
Αποδοχή	Οι δηλωτικές προτάσεις της άτυπης ΣΠ ως δικτύου μηχανισμών είναι συνεκτικές με το γενικό πλαίσιο των δηλωτικών προτάσεων
Κριτήρια του Thagard	
Συνεκτικότητα	Οι δηλωτικές προτάσεις της άτυπης ΣΠ ως δικτύου μηχανισμών εξηγούν ένα περιορισμένο εύρος των γνωστών γεγονότων
Απλότητα	Οι δηλωτικές προτάσεις της άτυπης ΣΠ ως δικτύου μηχανισμών δεν είναι επαρκείς για την εξήγηση του μετασχηματισμού της οργανωσιακής απόδοσης ούτε αποτελούν την πιο απλή εξήγηση για το υπό μελέτη φαινόμενο
Αναλογία	Υπάρχει αναλογία μεταξύ της άτυπης ΣΠ ως δικτύου μηχανισμών και των πλεονεκτημάτων που αποφέρει στον δημόσιο υπάλληλο και τον οργανισμό, τα οποία βελτιώνουν την οργανωσιακή απόδοση ελλείπει τυπικότητας

των προσδοκιών και της συνηθισμένης οργανωσιακής αλληλεπίδρασης θα μπορούσε να είχε καταδειχθεί εάν ένα μέρος λειτουργούσε ασυνήθιστα, διαταράσσοντας την οργανωσιακή τάξη. Παράδειγμα αποτελεί η έλλειψη υποστήριξης από την πολιτική ηγεσία η οποία θα μπορούσε να εγείρει ζητήματα εμπιστοσύνης στα υφιστάμενα στελέχη. Τέλος, μετά την ολοκλήρωση των έργων οι μηχανισμοί διατηρήθηκαν αλλά τέλεσαν σε αδράνεια. Συμπερασματικά, η επανεπαγωγή με βάση το δίκτυο των γενεσιουργών μηχανισμών εξηγεί εις βάθος πώς και γιατί ενεργοποιήθηκαν οι διάφορες αλλαγές της οργανωσιακής απόδοσης μεσο-λαβούσης της διαδικασίας ανάπτυξης προτυποποιημένων πρακτικών αναφοράς.

5.6.3 Περίληψη

Τα 2 επίπεδα εξηγήσεων που προσφέρθηκαν σε αυτήν την ενότητα λειτουργούν συμπληρωματικά αναδεικνύοντας τα επιμέρους στοιχεία της επίδρασης της άτυπης ΣΠ στην οργανωσιακή απόδοση. Ο συνδυασμός τους προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη, διευρυμένη και εμβριθή κατανόηση και εξήγηση της άτυπης ΣΠ, η οποία διαμορφώνεται για να αποτελέσει μια πιο χρήσιμη εξήγηση από οποιαδήποτε αποσπασματική προσπάθεια. Λαμβάνοντας επίσης υπόψη: α) την πληθώρα των αιτιωδών επιδράσεων και τη δράση μέσα σε ένα ανοιχτό σύστημα θα μπορούσε κάποιος να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι δεν είναι εφικτό να προσδιοριστεί μια οριστική εξήγηση. Αλλά η προσέγγιση που χρησιμοποιείται αποτιμά την επάρκεια του πόσο εύλογες είναι οι επεξηγηματικές επιδράσεις στη διευκόλυνση της κατανόησης και της αναγνώρισης των πιθανών επιδράσεων της άτυπης ΣΠ στην αλλαγή της οργανωσιακής απόδοσης.

Έτσι, οι προτασιακές δηλώσεις του υποβάθρου έχουν τη δύναμη να εξηγήσουν τις σχέσεις μεταξύ των στοιχείων του περιβάλλοντος πλαισίου. Αυτή η προσέγγιση προτείνει αποτελέσματα που ανακύπτουν από την εφαρμογή με παραπλήσιο τρόπο της ΣΠ αλλά κάτω από διαφορετικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, κάτι που μπορεί να βοηθήσει όσους σχεδιάζουν τις εφαρμογές της ΣΠ σε άλλες περιοχές. Επιπρόσθετα, αυτή η οπτική προσφέρει μαθήματα για τις αλλαγές του υποβάθρου στα διάφορα στάδια εφαρμογής της ΣΠ.

Ακόμα, οι προτασιακές δηλώσεις σε επίπεδο δικτύου των γενεσιουργών μηχανισμών έχουν τη δυνατότητα να εξηγήσουν τους κινητήριους μηχανισμούς και να αποτιμήσουν την επίδραση του μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές. Έτσι, εξηγούνται οι αλλαγές σε διάφορα επίπεδα λειτουργίας της εφαρμογής και αποτιμώνται οι σχέσεις μεταξύ των γενεσιουργών μηχανισμών που ενεργούν στο πλαίσιο της διαχείρισης της απόδοσης.

5.7 Στάδιο 6 – Συγκεκριμενοποίηση και πλαισιοθέτηση

Το τελευταίο στάδιο του επεξηγηματικού πλαισίου του Danermark αφορά τη συγκεκριμενοποίηση και την πλαισιοθέτηση. Εστιάζει στις δομές και στους γενεσιουργούς μηχανισμούς επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται σε πραγματικές καταστάσεις, στο πώς δηλαδή λειτουργούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Συχνά η επανεπαγωγή οδηγεί σε αφηρημένες προσεγγίσεις, αλλά το στάδιο 6 επαναφέρει την ανάλυση στις πραγματικές περιστάσεις, κάτι που είναι εξαιρετικά σημαντικό για την εφαρμοσμένη έρευνα.

Το στάδιο αυτό ενσωματώνει τη θεωρητικοποίηση της περίπτωσης, για την οποία συζητούνται η ενεργοποίηση των αιτιωδών δυνάμεων που πυροδοτήθηκαν από τα δρώμενα, προκειμένου να διευκρινιστεί το καταλληλότερο θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση και εξήγηση της υπό μελέτη σχέσης (η αλλαγή της απόδοσης με τη μεσολάβηση της άτυπης ΣΠ). Γι' αυτό και είναι εξαιρετικής σημασίας άλλωστε η διαφοροποίηση μεταξύ των δομικών συνθηκών και των συγκυριών. Η συγκεκριμενοποίηση εξηγεί γιατί προκύπτει ένα αποτέλεσμα έναντι κάποιου άλλου (γιατί συμβαίνει το α αντί για το β), γιατί οι κανονικότητες μπορεί να μη λειτουργήσουν σε ένα πλαίσιο (δείχνοντας το πώς οι μηχανισμοί δέχονται αντισταθμιστικές επιδράσεις) και γιατί το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η σχέση έχει σημαντική επίδραση στην ερμηνεία των δεδομένων και στην αδυναμία γενίκευσης των ευρημάτων. Έτσι, αυτό το στάδιο εξηγεί τις αντισταθμιστικές δυνάμεις που παρεμβαίνουν στις ημι-κανονικότητες (υπερβαίνοντας

την απλή περιγραφή των δομικών συνθηκών και μηχανισμών που πραγματοποιήθηκε στα στάδια 1 και 2). Οι δομές και οι δομικές συνθήκες αντανακλώνται στα επτά (7) στοιχεία του πλαισίου/περιβάλλοντος δράσης που παρουσιάστηκαν ανωτέρω, με τους έντεκα (11) γενεσιουργούς μηχανισμούς οι οποίοι εξηγούν μερικώς τα αποτελέσματα όπως παρατηρήθηκαν ή αναδύθηκαν από την επανεπαγωγή. Το βασικό ερώτημα είναι αν οι δομές, οι δομικές συνθήκες και οι γενεσιουργοί μηχανισμοί εκδηλώνονται ομοίως σε ένα διαφορετικό περιβάλλον.

5.7.1 Δομές

Οι δομικές συνθήκες του πλαισίου δράσης αρθρώνονται σε 3 ομάδες επίδρασης. Η πρώτη ομάδα αφορά το γενικό πλαίσιο δράσης, δηλαδή τις δομές εκείνες που επηρεάζουν τη σχέση της άτυπης ΣΠ και του δημοσίου τομέα. Αυτή η ομάδα είναι γενική και πιθανόν θα είχε εκδηλωθεί με παρόμοιο τρόπο και σε κάποιο άλλο περιβάλλον. Έτσι, η πεποίθηση ότι οι καλές πρακτικές οδηγούν σε θεαματικές βελτιώσεις τεκμαίρεται από τη συζήτηση που γίνεται σε διάφορες πηγές, όπως είναι τα μνημόνια, οι διαπιστώσεις παγκόσμιων οργανισμών, οι δημόσιες συζητήσεις στην ελληνική Βουλή και η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Επίσης, η κυβερνητική πολιτική για τη διαχείριση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα εφαρμόστηκε μέσω των τοπικών υπηρεσιών και οργανισμών, οι οποίοι είχαν τη διακριτική ευχέρεια να προσδιορίσουν τις διοικητικές προτεραιότητές τους. Επιπλέον, η ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα απαιτεί την αποδοχή συγκεκριμένων συνθηκών, οι οποίες συνάδουν με το νομοθετικό πλαίσιο βάσει του οποίου τίθενται και τα κριτήρια.

Η δεύτερη ομάδα αφορά πάλι το γενικό πλαίσιο δράσης αλλά από την πλευρά της επίδρασης της άτυπης ΣΠ στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς. Έτσι, τα κριτήρια εφαρμογής της ΣΠ στον ιδιωτικό τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της έχουν διατυπωθεί. Δεν υπάρχουν όμως συμβάντα στον δημόσιο τομέα των κριτηρίων εφαρμογής της ΣΠ που ισχύουν στον ιδιωτικό τομέα για την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της. Σίγουρα οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα θα μπορούσαν να συνεισφέρουν σε ασκήσεις άτυπης ΣΠ υπό όρους που να εξυπηρετούν και τους ίδιους, όμως η αντιλαμβανόμενη επίδραση της άτυπης ΣΠ προκάλεσε έλλειμμα σχετικού ενδιαφέροντος στους ιδιωτικούς οργανισμούς. Σίγουρα είναι αδύνατον να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα για άλλα περιβάλλοντα από τη στιγμή που κάτι τέτοιο δεν έχει διερευνηθεί στην παρούσα μελέτη. Ωστόσο, είναι εύλογο να συμπεράνει κάποιος ότι οι επιδράσεις θα δημιουργούσαν ίδια στοιχεία του γενικού πλαισίου σε ολόκληρο τον ελληνικό δημόσιο τομέα ακόμα κι αν οι επιδράσεις αυτές περιορίζονται από τις συγκυρίες. Επομένως, είναι εξαιρετικά πιθανό ότι οι δομές μπορούν να αναπαραχθούν και σε άλλα περιβάλλοντα και να εκδηλώσουν ταυτόσημα χαρακτηριστικά.

Η τρίτη ομάδα αφορά το ειδικό πλαίσιο δράσης. Τόσο τα δημοσιευμένα στοιχεία σχετικά με την απόδοση των οργανισμών του δημοσίου τομέα όσο και οι ασκήσεις αυτοαξιολόγησης που έλαβαν χώρα έδωσαν το κίνητρο στη δρούσα συλλογικότητα των δημοσίων λειτουργιών του ανώτερου διοικητικού επιπέδου να αναζητήσουν τρόπους για να βελτιώσουν την απόδοση του δημοσίου τομέα, εστιάζοντας στην ανάπτυξη προτυποποιημένων πρακτικών αναφοράς, η οποία επηρεάζεται από την πεποίθηση της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ των καλών πρακτικών και της βελτιωμένης απόδοσης.

Η έννοια λοιπόν της άτυπης ΣΠ αναδύθηκε λόγω συγκεκριμένων δρώντων που κατείχαν ανώτερες θέσεις-κλειδιά στον δημόσιο τομέα. Το γενικό πλαίσιο δράσης κατά τη σύλληψη των παρεμβάσεων (πρωτοβουλιών) δεν οδήγησε άμεσα στην εφαρμογή της άτυπης ΣΠ. Υπήρχαν κι άλλες εναλλακτικές που θα μπορούσαν να επιτύχουν τους στόχους της βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης. Ωστόσο, η αντίληψη των δρώντων (στελέχη του δημοσίου τομέα σε ανώτερες θέσεις-κλειδιά) περί των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της ευελιξίας που παρείχε η άτυπη ΣΠ και η ερμηνεία τους για τους επιδρώντες παράγοντες οδήγησε στις κρίσιμες εκείνες αποφάσεις που πρόκριναν την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ έναντι άλλων.

5.7.2 Γενεσιουργοί μηχανισμοί

Οι γενεσιουργοί μηχανισμοί που σχετίζονται με την άτυπη ΣΠ είναι ουσιώδεις για την επιτυχή λειτουργία της και μπορούν να διακριθούν σε δυο ομάδες: α) σε μηχανισμούς που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίοι πιθανόν αναπαράγονται σε παρόμοια περιβάλλοντα και οι οποίοι προσφέρουν εισροές στην άτυπη ΣΠ, και β) σε εσωτερικούς μηχανισμούς της άτυπης ΣΠ που παράγουν συγκεκριμένες εκροές σχετικές με αυτήν. Η κατηγοριοποίηση σε μία από τις 2 ομάδες δεν αποκλείει οι μηχανισμοί να αποτελούν μέρος και της άλλης ομάδας, κάτι που συμβαίνει λόγω αλληλεπίδρασης, η οποία καθιστά δύσκολο τον καθορισμό της διαχωριστικής γραμμής που διακρίνει τη μια από την άλλη ομάδα. Η ενεργοποίηση της λειτουργίας όλων των μηχανισμών που αναγνωρίστηκαν στην 5.5.4 Δομές, μηχανισμοί και σχέσεις, εκδηλώθηκε με την ανάδυση και δράση της άτυπης ΣΠ και πρόσφερε τα συμβατικά αποτελέσματα που διατύπωσαν οι εμπλεκόμενοι και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την κριτικο-ρεαλιστική ανάλυση ή την επανεπαγωγή.

Οι μηχανισμοί που υποστηρίζουν την επιτυχή εφαρμογή των πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα για τη βελτίωση της απόδοσης υφίστανται στο περιβάλλον και εκδηλώθηκαν κατά τις δραστηριότητες μεταφοράς αξιολογικής γνώσης και μάθησης (διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς μέσω της άτυπης ΣΠ) οι οποίες έχουν θεαματική επίδραση στις λειτουργίες διαχείρισης της απόδοσης. Αυτοί οι μηχανισμοί δημιουργούν ημι-κανονικότητες και καθιστούν δυνατή την ελεύθερη ροή νέας αξιολογικής γνώσης (είτε μέσω ανακάλυψης των πρακτικών αναφοράς είτε μέσω δημιουργίας νέων) στο περιβάλλον εκτός κι αν υπάρξει κάποια αντίδραση, όπως για παράδειγμα η αντίδραση των υπαλλήλων λόγω του φόβου των αλλαγών η οποία μπορεί να περιορίσει τη ροή κατά μια συγκεκριμένη περίοδο. Όσοι ασχολούνται με την άτυπη ΣΠ ανταλλάσσουν αξιολογική γνώση για να βελτιώσουν την οργανωσιακή απόδοση, ενώ παράλληλα η ενασχόλησή τους πυροδοτεί την ανάγκη δημιουργίας ομάδων και διαδικασιών ποιότητας, εξοικονόμησης πόρων και χρόνου. Υπάρχουν υπεράριθμες αλληλεπιδράσεις και είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταγραφούν όλες, όπως και να συνδεθούν με συγκεκριμένα αποτελέσματα, στο πλαίσιο της άτυπης ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Οι μηχανισμοί που επιτρέπουν τη διάχυση των πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα οδηγούν είτε στην ανακάλυψη προϋπαρχουσών πρακτικών αναφοράς είτε στη δημιουργία καινοτόμων πρακτικών αναφοράς. Είναι μηχανισμοί που αναδύθηκαν από την ανάγκη των εμπλεκόμενων να λύσουν τις παθογένειες του οργανισμού τους σε σύντομο χρόνο και με το λιγότερο κόστος, προσανατολιζόμενοι προς τις ιδέες διαχείρισης της απόδοσης. Αυτοί οι μηχανισμοί εκδηλώθηκαν στην έρευνα ως ιδέες, οι οποίες όταν «ραφινάριστούν» είναι πλέον ώριμες για έλεγχο. Παρόμοιοι μηχανισμοί πρέπει να είναι παρόντες σε κάθε περιβάλλον στο οποίο λαμβάνει χώρα η ΣΠ. Σίγουρα δεν είναι κάθε πρακτική αναφοράς απόρροια της άτυπης ΣΠ και συνεπώς υπήρξαν κάποια στοιχεία των μηχανισμών του ελληνικού δημοσίου τομέα που αλληλεπίδρασαν με ορισμένα στοιχεία των μηχανισμών της άτυπης ΣΠ για να επιφέρουν αποτελέσματα στη διαχείριση της απόδοσης. Επομένως, η επιτυχία της αλληλεπίδρασης εξαρτάται κι από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα ο βαθμός συμμετοχής των εμπλεκόμενων σε δίκτυα ποιότητας ή διάφορες άλλες συγκυρίες όπως ο συγχρονισμός μεταξύ του χρονικού διαστήματος υλοποίησης και της προόδου του οργανισμού σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης.

Οι μηχανισμοί αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων και της πολιτικής διοίκησης εκδηλώθηκαν σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο με μορφή τυπική και άτυπη. Η τυπική αλληλεπίδραση έλαβε χώρα σε στρατηγικό επίπεδο με τη μορφή προγραμματισμένων συναντήσεων και με στόχο την ανταπόκριση στις κυβερνητικές πολιτικές και στον συντονισμό των δράσεων που στηριζόταν στην κοινή κατανόηση επί της διαχείρισης των θεμάτων που αντιμετώπιζε η απόδοση ενός δημοσίου οργανισμού. Επακόλουθη ήταν η τυπική αλληλεπίδραση σε λειτουργικό επίπεδο, στο πλαίσιο του οποίου σχηματίστηκαν ομάδες για την εφαρμογή της ΣΠ. Η άτυπη αλληλεπίδραση έλαβε χώρα λόγω της εθελοντικής συνεισφοράς των συμμετεχόντων, χωρίς να υπάρχει κάποιο είδος επιβολής και έτσι αναδύθηκε το παράδειγμα της ευελιξίας στην εφαρμογή της ΣΠ. Οι μηχανισμοί ΓΜ3 αναδύθηκαν από την ανάγκη επιβίωσης του δημοσίου οργανισμού, ο οποίος σε αντίθετη περίπτωση (χαμηλή απόδοση) θα έπρεπε να «εξυγιανθεί». Επομένως, για το συμφέρον όλων των μελών του οργανισμού (δημόσιοι υπάλληλοι και πολιτική ηγεσία)

χρειάζονταν παρεμβάσεις οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τους σκοπούς και τους στόχους της διαχείρισης της οργανωσιακής απόδοσης. Δεν υπάρχουν τεκμήρια ότι η άτυπη ΣΠ αναδύθηκε από τις ημι-κανονικότητες αυτών των μηχανισμών. Ωστόσο, δεδομένης της σημασίας των συγκυριών —η άτυπη ΣΠ ως απάντηση στις παθογένειες της απόδοσης του δημόσιου οργανισμού— η αλλαγή στο περιβάλλον της οργανωσιακής απόδοσης μπορεί να οδήγησε στην άτυπη ΣΠ.

Οι μηχανισμοί ΓΜ3 έθεσαν τις βάσεις για μια σειρά επόμενων αλληλεπιδράσεων. Οι μηχανισμοί για την αρχική ανάπτυξη των έργων στους τοπικούς οργανισμούς είναι συγκεκριμένοι και ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένα στοιχεία του γενικού πλαισίου δράσης. Για παράδειγμα, η επιθυμία ενασχόλησης με τις καλές πρακτικές για τη διαχείριση της απόδοσης έγινε αντιληπτό ότι μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα για θεαματικές (leapfrog) βελτιώσεις στην οργανωσιακή απόδοση και να περιορίσει το σύνδρομο «της εκ νέου ανακάλυψης του τροχού», παρά τις συνεχείς διαρθρωτικές αλλαγές που υφίσταται ο ελληνικός δημόσιος τομέας (δηλαδή ο οργανισμός αποκτά ευελιξία ως προς τη διαχείριση των αλλαγών). Αυτός ο μηχανισμός πρέπει να υφίσταται σε κάθε πρωτοβουλία διαχείρισης της απόδοσης, η οποία εκδηλώθηκε στην παρούσα μελέτη με τη μορφή της άτυπης ΣΠ. Παρουσίασε δε ισχυρές συνδέσεις με το γενικό πλαίσιο δράσης, τους μηχανισμούς του περιβάλλοντος και τους μηχανισμούς της άτυπης ΣΠ και σε τοπικό επίπεδο είναι απίθανο να τροποποιηθεί αφού η μόνη εναλλακτική είναι η μη εφαρμογή της άτυπης ΣΠ.

Στο πεδίο της διαχείρισης της απόδοσης υπάρχουν τυπικοί μηχανισμοί που παρουσιάζουν επαρκή ευελιξία ανταπόκρισης στις τρέχουσες συγκυρίες και ιδέες, αλλά είναι παρόμοιοι σε ένα πλήθος εφαρμογών. Για παράδειγμα οι μηχανισμοί εφαρμογής μιας μεθοδολογίας διαχείρισης της απόδοσης εκδηλώνονται σε ένα πλήθος πρωτοβουλιών διαχείρισης της απόδοσης. Σε αυτήν τη μελέτη, ο μηχανισμός της προηγούμενης πείρας των οργανισμών του δημοσίου τομέα σε θέματα διαχείρισης της απόδοσης για την υποστήριξη δραστηριοτήτων προτυποποίησης διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο για την αρχική ανάπτυξη της έννοιας της άτυπης ΣΠ και θα ήταν εξαιρετικά απίθανο οι οργανισμοί να απορρίψουν την εφαρμογή, δεδομένης της πρόσβασης που παρέχει στη λήψη αποφάσεων.

Ακόμα ένας μηχανισμός που εντοπίζεται σε διάφορα περιβάλλοντα είναι ο μηχανισμός συγκρότησης της ομάδας σχεδίασης του έργου, ο οποίος είναι μεν κοινός αλλά παρουσίασε ευελιξία ανταπόκρισης στις τρέχουσες συγκυρίες. Εκδηλώθηκε με την επιλογή των καταλληλότερων δρώντων που είναι ικανοί να προσφέρουν αποτελέσματα τα οποία ανταποκρίνονται στις προσδοκίες (της πολιτικής βούλησης και της διοικητικής διαδικασίας). Η εθελοντική συμμετοχή και ο σεβασμός της αρχής του μη αποκλεισμού έδωσε τη δυνατότητα συμπερίληψης διαφορετικών προσεγγίσεων περί της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της οργανωσιακής απόδοσης. Υπήρχε μικρή πιθανότητα αλλαγής στην εκδήλωση αυτού του μηχανισμού από περιβάλλον σε περιβάλλον, παρότι τα αποτελέσματα ποίκιλλαν ανάλογα με τις περιστάσεις.

Ο μηχανισμός συγκρότησης της ομάδας εκτέλεσης του έργου είναι συγκεκριμένος για την άτυπη ΣΠ και πιθανόν δεν υπάρχει παρόμοια εκδήλωση αυτού σε άλλα περιβάλλοντα. Αναδύθηκε από τη συνήθη πρακτική της εθελοντικής συμμετοχής και του φιλότιμου των ελληνικών δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι αμισθί συμμετέχουν σε έργα διαχείρισης της απόδοσης. Ο μηχανισμός έδωσε ευελιξία στην ομάδα εκτέλεσης του έργου και ευχέρεια στη λειτουργία της άτυπης ΣΠ, κάτι που μπορεί να εντοπιστεί και σε άλλα περιβάλλοντα παρότι με κάποιες διαφορές. Οι τρέχουσες συγκυρίες είναι αυτές που καθορίζουν κάθε φορά το αποτέλεσμα, καθώς υπάρχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από την ομάδα σχεδιασμού στην οποία πρέπει να ανταποκριθεί η ομάδα εκτέλεσης του έργου.

Ο μηχανισμός ΓΜ8 παρουσιάζει κάποια κοινά τυπικά χαρακτηριστικά στα διάφορα περιβάλλοντα (π.χ. η ομοιογένεια στην επικοινωνία των ωφελειών από την εφαρμογή σε όλα τα μέλη του οργανισμού), αλλά η ενδεδειγμένη δράση του ποικίλλει ανάλογα με το περιβάλλον. Η ομάδα σχεδιασμού των έργων αναλαμβάνει έναν κεντρικό συντονισμό των ενεργειών εντός του οργανισμού, αλλά δίνεται και η ευχέρεια στις τοπικές ομάδες εκτέλεσης, προκειμένου να εξατομικευτούν οι ανάγκες επικοινωνίας των ωφελειών, με αποτέλεσμα να δημιουργείται συνάμα ένα αίσθημα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και κοινοκτημοσύνης.

Ο μηχανισμός ΓΜ9 εκδηλώθηκε κυρίως με τη χρήση ενός κοινόχρηστου διαδικτυακού χώρου (π.χ. DropBox) για την εκτέλεση των διαδικασιών της άτυπης ΣΠ. Η ουσία αυτού του μηχανισμού ήταν η παραγωγή ημι-κανονικότητας προκειμένου οι εμπλεκόμενοι να έχουν άμεση πρόσβαση στα κοινόχρηστα αρχεία

που τους αφορούσαν. Και σε αυτήν την περίπτωση οι αλλαγές στον πυρήνα του μηχανισμού είναι αμφίβολες, καθώς κάθε πρωτοβουλία διαχείρισης της απόδοσης χρειάζεται διοικητική υποστήριξη για να ολοκληρωθεί, αλλά φυσικά αναδύονται διάφορες λεπτομέρειες σε αυτές τις αλλαγές ανάλογα με τις συγκυρίες.

Οι μηχανισμοί ΓΜ10 και ΓΜ11 λειτούργησαν στους οργανισμούς που ασχολήθηκαν υπεύθυνα με την προτυποποίηση και την ανάπτυξη προτυποποιημένων πρακτικών είτε μέσω προσαρμογής είτε μέσω δημιουργίας καλών πρακτικών. Οι μηχανισμοί αυτοί ήταν εξαιρετικά σημαντικοί για την άτυπη ΣΠ, καθώς δεν υπήρχαν εναλλακτικές μεθοδολογίες διαθέσιμες για την ανάπτυξη καλών πρακτικών. Κρίνεται εξαιρετικά απίθανο οι μηχανισμοί αυτοί να εκδηλώθηκαν με άλλον τρόπο σε άλλα περιβάλλοντα, παρότι οι εφαρμογές ποικίλλουν σε κάθε οργανισμό ανάλογα με τις δομές διαχείρισης της απόδοσης και τον βαθμό συμμετοχής των εμπλεκόμενων στα εν λόγω έργα. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπήρχαν συμμετέχοντες που επιθυμούσαν να εφαρμόσουν τυπικά τη ΣΠ σύμφωνα με το πρότυπο του ιδιωτικού τομέα, καθώς η γενική πεποίθηση είναι ότι το κόστος της τυπικής ΣΠ (πόροι που χρειάζεται να διατεθούν) είναι εξαιρετικά υψηλό και ο ρυθμός απόδοσης εξαιρετικά χαμηλός.

5.7.3 Συμπεράσματα

Η δομή (περιβάλλον) και η κουλτούρα της ΣΠ του δημοσίου τομέα που επέδρασε στην ανάπτυξη και την εφαρμογή της άτυπης ΣΠ εκδηλώθηκε μέσα από ισχυρές αλληλεπιδράσεις με την υπάρχουσα προσφερόμενη διαχείριση της απόδοσης του δημοσίου τομέα και την επιθυμία των δρώντων να βελτιώσουν τις παθογένειες της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών. Οι εκδηλώσεις αυτές συμπεριλαμβάνουν δείκτες υποκείμενων διεργασιών και αποτελεσμάτων που αναδύθηκαν λόγω αυτών αλλά και εκροές λόγω των τρεχουσών συγκυριών. Η σχετική ισορροπία μεταξύ διαχρονικών και συγκυριακών παραγόντων είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. Σίγουρα όμως η αυξημένη διαχρονικότητα υποδηλώνει και μια τακτικότητα παρόμοιων αποτελεσμάτων σε άλλα περιβάλλοντα. Με την υλοποίηση της άτυπης ΣΠ οι μηχανισμοί διευκόλυνσης της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα άλλαξαν. Οι συμμετέχοντες επέδρασαν στη μορφή και τη λειτουργία της και η αλληλεπίδραση των γενεσιουργών μηχανισμών εννόησε την εκδήλωση ωφελιών για τα άτομα και τους οργανισμούς. Κάθε μηχανισμός μπορούσε να αναπαραχθεί σε άλλα περιβάλλοντα όπου υπήρχαν παρόμοιοι σκοποί και στόχοι διαχείρισης της απόδοσης. Η εκδήλωση όμως των μηχανισμών επηρεάστηκε και από τις συγκυρίες με αποτέλεσμα αυτοί να λάβουν συγκεκριμένη μορφή στις συγκεκριμένες αυτές εφαρμογές. Για παράδειγμα, το φιλότιμο των εμπλεκόμενων δεν είναι γνωστό ότι μπορεί να αναπαραχθεί σε άλλα περιβάλλοντα πέραν του ελληνικού δημοσίου τομέα (απόρροια της μη ύπαρξης της λέξης σε άλλες κουλτούρες σε παγκόσμιο επίπεδο). Επίσης, η επιτυχής λειτουργία της άτυπης ΣΠ στηρίζεται στην ευελιξία της εφαρμογής και στη διακριτική ευχέρεια της λήψης αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο. Τέλος, κάποιες αλληλεπιδράσεις δρομολογήθηκαν από την ανάγκη ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά υπήρξε κοινή κατανόηση περί των παθογενειών στην απόδοση του δημοσίου οργανισμού και κοινή επιθυμία για τη θεαματική διαχείρισή τους μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης καλών πρακτικών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η ενότητα αυτή περιέχει τα συμπεράσματα της διατριβής, δεδομένων των περιορισμών του ερευνητικού παραδείγματος της κριτικο-ρεαλιστικής μεταθεωρίας. Σύμφωνα με την τελευταία υιοθετούνται οι αρχές της απαγωγικής και επανεπαγωγικής ανάλυσης των δεδομένων και η επίγνωση των αξιών (value aware) του ερευνητή για την ερμηνεία των δεδομένων προκειμένου να αναπτυχθούν συμπεράσματα πλαισιοθετημένα και συγκεκριμένα. Τα συμπεράσματα χωρίζονται σε 3 υποενότητες: α) εμβριθής γνώση για την άτυπη ΣΠ, β) μεθοδολογική συνεισφορά στη ΣΠ, γ) περιληπτική απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα και ανταπόκριση στους ερευνητικούς στόχους που έχουν τεθεί. Έτσι, παρέχεται η δυνατότητα να ερευνηθούν και να επεκταθούν σε άλλα περιβάλλοντα-πλαίσια, κάτι που έχει ως απόρροια τη συνεισφορά στην υπάρχουσα γνώση της ΣΠ.

6.1 Εμβριθής γνώση για τη μεσολάβηση της ΣΠ στην ΟΑ στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η εφαρμογή της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα πρόσφερε το υπόβαθρο για τη βελτίωση της γνώσης στο συγκεκριμένο πεδίο και αναπτύχθηκε στην παρούσα μελέτη σεβόμενη το παράδειγμα του κριτικού ρεαλισμού προκειμένου να αποτιμήσει τη μεσολάβησή της στην απόδοση των δημοσίων οργανισμών και να αναδείξει τη διαδικασία ανάπτυξης καλών πρακτικών για θεαματικές βελτιώσεις. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής που αναδύθηκαν με την παρούσα διατριβή έδωσαν τη δυνατότητα να εντοπιστούν επιδράσεις που μέχρι πρότινος είχαν αγνοηθεί, παρείχαν λεπτομέρειες για την ανάγκη έργων ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς στον δημόσιο τομέα προκειμένου να βελτιωθεί η ΟΑ και έδειξαν ότι η μορφή που έλαβε η ΣΠ είχε επίδραση στην ΟΑ. Όλα αυτά εντοπίστηκαν λόγω της διερεύνησης της ΣΠ υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού, κάτι που παρήγαγε πληροφορίες και γνώση για τους εμπλεκόμενους.

Επιπρόσθετα, προσφέρθηκαν εύλογες εξηγήσεις για τις αιτιώδεις σχέσεις που λειτούργησαν στην υπό μελέτη περίπτωση προκειμένου μελλοντικά να λαμβάνονται επικαιροποιημένες αποφάσεις για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των εν λόγω έργων. Η άτυπη ΣΠ παρείχε μια διαδικασία ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς, η οποία επικεντρώθηκε σε ενέργειες με πιθανότητα θεαματικής βελτίωσης της ΟΑ. Είναι δύσκολο να αξιολογηθεί αν οι οργανισμοί κατάφεραν να περιορίσουν τις παθογένειες του δημοσίου τομέα, οι οποίες υπερβαίνουν τα λειτουργικά πλαίσιά τους, όμως τα αποτελέσματα από την εννοιολογική απόδειξη της δράσης της ΣΠ συνεισφέρουν στη λήψη πιο επικαιροποιημένων αποφάσεων τόσο από τους σχεδιαστές των έργων σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο όσο και από τους εμπλεκόμενους στις ομάδες εκτέλεσης τέτοιου είδους έργων. Η εννοιολογική αυτή απόδειξη προσδιορίζει και τις κρίσιμες εκείνες διαδικασίες στην ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς για αλματώδεις βελτιώσεις στην ΟΑ.

6.2 Μεθοδολογική συνεισφορά στη ΣΠ

Η μεθοδολογική συνεισφορά απευθύνει θέματα που ανακύπτουν από τη σύγκριση της τυπικής ΣΠ και της πείρας που προκύπτει από την κριτικο-ρεαλιστική ΣΠ. Η σύγκριση αυτή δείχνει ότι μια προσέγγιση στηριζόμενη στο θετικό παράδειγμα ή στο παράδειγμα του πραγματισμού διαφέρει τόσο στη μορφή όσο και στα αποτελέσματα από μια προσέγγιση κριτικο-ρεαλιστική, η οποία μπορεί να προσφέρει νέες ιδέες για τον εντοπισμό και την καταλληλότητα των δεδομένων και των πληροφοριών που θα ερευνηθούν. Επιπρόσθετα, ως απόρροια της παρούσας μελέτης ενισχύεται η υπάρχουσα γνώση και η προστιθέμενη αξία όσον αφορά το φαινόμενο του μετασχηματισμού της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της ΣΠ. Έτσι, συγκρίνεται η εξαγωγή συμπερασμάτων μεταξύ μιας θετικιστικής ή πραγματιστικής προσέγγισης στη ΣΠ και μιας κριτικο-ρεαλιστικής προσέγγισης, η οποία στηρίζεται σε εύλογες εξηγήσεις και ενσωματώνει αθέατους/αφανείς μηχανισμούς, οι οποίοι διασχίζουν τομείς που δεν είναι άμεσα ορατοί από τους εμπλεκόμενους ή από τον ερευνητή (τομέας δρώμενων/γεγονότων και τομέας πραγματικού). Τα θέματα που ανακύπτουν μπορούν να δώσουν κατευθύνσεις σε όσους μελλοντικά εμπλακούν με τη ΣΠ στον δημόσιο τομέα και να επιβεβαιωθούν στα εκάστοτε περιβάλλοντα των οργανισμών τους. Επομένως, ο κριτικός ρεαλισμός επιδρά στη μεθοδολογία της ΣΠ μέσω του εντοπισμού των δεδομένων και της ερμηνείας τους, η οποία στηρίζεται σε εξηγήσεις αιτιότητας και αποτελέσματα που αναδύονται στην οργανωσιακή απόδοση λόγω της ΣΠ. Στη συνέχεια επισημαίνονται οι στόχοι και η μεθοδολογία της ΣΠ, η μεθοδολογία της παραδοσιακής ΣΠ και της κριτικο-ρεαλιστικής ΣΠ, καθώς και τα διδάγματα που αντλούνται από την παρούσα διατριβή.

6.2.1 Η ΣΠ του ελληνικού δημοσίου τομέα (σκοποί, στόχοι και μεθοδολογία)

Όπως αναπτύχθηκε και στο κεφάλαιο 2 ο σκοπός της ΣΠ στον δημόσιο τομέα είναι διττός. Από τη μια πλευρά, εξυπηρετεί την επιβίωση του δημόσιου οργανισμού και από την άλλη τη συλλογική ευδαιμονία των πολιτών μέσω της ενίσχυσης της δημόσιας αξίας. Για την υλοποίηση αυτού του σκοπού οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα στόχευσαν στο να αλλάξουν τις συνθήκες της οργανωσιακής απόδοσης μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς, με την προσδοκία επίτευξης θεαματικών βελτιώσεων στην απόδοση του οργανισμού. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας της παραδοσιακής ΣΠ η διαδικασία αυτή εκτελείται με τη συγκριτική αξιολόγηση και με ρητή μέτρηση των υπάρχουσών πρακτικών αναφοράς προκειμένου να εντοπιστεί το χάσμα που υπάρχει από τους βέλτιστους αποδοτικά οργανισμούς και να κλείσει αυτό το κενό μέσω της μίμησης της συμπεριφοράς των παραδειγματικών οργανισμών. Η προσέγγιση καταδεικνύει ότι μόνο μέσω της ρητής ΣΠ μπορούμε να μετρήσουμε την επίδραση των πρακτικών αναφοράς στην ΟΑ. Όμως στην περίπτωση του ελληνικού παραδείγματος διαπιστώθηκε στο πλαίσιο αυτής της διατριβής η υπέρβαση της μέτρησης προκειμένου να αξιολογηθεί η επίδραση των πρακτικών αναφοράς στην ΟΑ. Συνεπώς, στη μεθοδολογία της ΣΠ είναι αναγκαίο να συμπεριληφθούν κι άλλα χαρακτηριστικά πέραν της μέτρησης, όπως αναδύθηκαν από αυτήν τη διατριβή, δηλαδή οι διάφορες μορφές συλλογής δεδομένων, η ανάλυση, η ερμηνεία, οι διεργασίες της δραστηριότητας, των σκοπών και των στόχων που θέτουν οι benchmarkers του δημοσίου τομέα.

6.2.2 Συμβατική/Παραδοσιακή ΣΠ

Η παραδοσιακή ΣΠ επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων απόδοσης και κατά κύριο λόγο αναζητά ήδη αναγνωρισμένες ή βραβευμένες καλές πρακτικές (κεφάλαιο 1). Διακρίνονται (κεφάλαιο 2) δύο κυρίαρχες τάσεις στη βιβλιογραφία: μια θετικιστική και μια πραγματιστική. Η πρώτη τάση αναδεικνύει το παράδειγμα του ιδιωτικού τομέα και αφηγείται μια αντικειμενική οντολογία και επιστημολογία και μια αξιολογία ελεύθερη αξιών. Σε αυτήν την περίπτωση πρεσβεύεται ότι οι benchmarkers, οι ενέργειές τους και οι θεσμοί που τους διέπουν μπορούν να είναι ανεξάρτητοι από τις

εκάστοτε ανθρώπινες ερμηνείες ή προκαταλήψεις. Επιπρόσθετα, η αξιολογική γνώση που εσωκλείεται στις καλές πρακτικές παράγεται από την παρατήρηση των γεγονότων και τη μέτρηση των κανονικότητων (regularities) της ΣΠ, προκειμένου να διατυπωθούν εμπειρικές γενικεύσεις που θα εξηγήσουν τόσο τα γεγονότα της ΣΠ όσο και τη συμπεριφορά των benchmarks με σκοπό την πρόβλεψή τους, και υπό το πρίσμα του γιατί συμβαίνουν οι κανονικότητες (δηλαδή εξήγηση του μοτίβου που τις κάνει να εμφανίζονται). Για παράδειγμα, οι Ammons και Roenigk (2014) εξετάζουν τη βιβλιογραφία και βασίζονται σε πειραματικά στοιχεία για να αναπτύξουν πέντε υποθέσεις, οι οποίες μετά τον έλεγχο θα μπορούσαν να προσφέρουν συστάσεις στους επαγγελματίες. Επίσης, σε αυτό το παράδειγμα αναδεικνύεται μια αντικειμενική αξιολογία στην οποία η μέτρηση και η ποσοτικοποίηση είναι ελεύθερες αξιών (Folz, 2004; Rivenbark, Roenigk et al., 2017; Agasisti & Gralka, 2019).

Από την άλλη, η δεύτερη τάση αναγνωρίζει μια αντικειμενική ή υποκειμενική οντολογία, ένα μείγμα υποκειμενικής και κονστρουκτιονιστικής επιστημολογίας και μια αξιολογία διανθισμένη με αξίες. Στην περίπτωση της υποκειμενικής οντολογίας πρεσβεύεται ότι η διαδικασία της ΣΠ είναι μια κοινωνική κατασκευή που ενσωματώνει πολιτισμικά υπόβαθρα και δυναμικές ομάδες σε όλες τις διαδικασίες, εμπειρίες και πρακτικές, απορρίπτοντας έτσι τη μοναδική αληθινή ιδέα της ύπαρξής της. Αναφορικά με το μείγμα της επιστημολογίας μια κονστρουκτιονιστική επιστημολογία υποστηρίζει ότι η δημιουργία του νοήματος ή της αλήθειας δεν θα μπορούσε παρά να προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ των benchmarks και της ΣΠ και εντοπίζεται σε αυτήν καθαυτή τη χρήση της γλώσσας. Για παράδειγμα η Kyro (2004) θεωρεί τη ΣΠ μια διαδικασία έρευνας δράσης, στο πλαίσιο της οποίας η γνώση προχωρά μέσα από τον αμοιβαίο διάλογο μεταξύ της έρευνας και της πρακτικής εφαρμογής. Επιπλέον, μια υποκειμενική επιστημολογία υποστηρίζει ότι η ΣΠ μπορεί να προσεγγιστεί μέσω της γλώσσας που χρησιμοποιείται στις αναφορές των benchmarks για να εξηγήσει τα υποκειμενικά νοήματα αυτών. Έτσι, υπάρχει υψηλός βαθμός πολυπλοκότητας και ποικιλίας που παράγει η πληθώρα των προσεγγίσεων της ΣΠ, και, συνεπώς, οποιοσδήποτε αποδεκτές πηγές γνώσης, όπως είναι οι κυρίαρχες πρακτικές, ιδεολογίες και θεσμοί, θεωρούνται περιοριστικές. Τέλος, σε μια επιφορτισμένη με αξίες αξιολογία οι διάφορες ομάδες των benchmarks έχουν διαφορετικές αξίες αντανακλώντας τα πλαίσια μέσα στα οποία ζουν οι συμμετέχοντες και συνεπώς παράγονται ανταγωνιστικές ερμηνείες (Arnaboldi & Azzone, 2004; Triantafyllou, 2007; De Liu, 2009).

Η μορφή της ΣΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα συμφωνεί με το θετικιστικό παράδειγμα. Από τη μια πλευρά διακρίνεται η μέτρηση και η ποσοτικοποίηση. Αυτό κυρίως λαμβάνει χώρα στις εφαρμογές του ΚΠΑ. Δεν υπήρξε τριγωνοποίηση των αποτελεσμάτων, καθώς απλά καταγραφόταν η αντίληψη των εμπλεκόμενων περί της απόδοσης του δημοσίου οργανισμού, δηλαδή τα παρατηρούμενα χαρακτηριστικά. Επιπρόσθετα, δεν υπήρξε κάποια ανάλυση της αιτιότητάς τους, πέρα από τη σταθερή σύζευξη των γεγονότων προκειμένου να εξαχθούν κατανοητές γενικεύσεις. Επιπρόσθετα, οι ασκήσεις της αρχικής μέτρησης ακολουθούσαν από παρόμοιες πρακτικές, όπως η ανάπτυξη παρόμοιων ή ίδιων σχεδίων δράσης που ανακύκλωναν παρόμοιες ή ίδιες καλές πρακτικές, χωρίς προσπάθεια εξατομίκευσης στο περιβάλλον του οργανισμού. Επομένως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι εφαρμογές κατά κύριο λόγο ήταν «απλαισιώτες» με τάσεις τυποποίησης. Πολύ περισσότερο υστερούσαν οποιασδήποτε έμφασης ως προς την κατανόηση των διοικητικών αιτιών και της αναζήτησης δεδομένων και πληροφοριών πέρα από τα προκαθορισμένα τιθέμενα πλαίσια (π.χ. οδηγός εφαρμογής ΚΠΑ). Επομένως, τα αποτελέσματα στην ΟΑ από αυτές τις πρωτοβουλίες στην καλύτερη περίπτωση αγνοούνταν ή αναδύονταν χωρίς καν να γίνονται αντιληπτά. Συνεπώς, οι μετρήσεις παρότι προσφέρουν κάποια μορφή αποτίμησης της κατάστασης δεν υποδηλώνουν πρόθεση για μετασχηματισμό της απόδοσης πέρα από τη δικαιολόγηση της υποστήριξης στην κεντρική κυβερνητική πολιτική.

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο η πρόθεση της ομάδας σχεδιασμού των έργων της ΣΠ, καθώς είναι αυτή που καθορίζει το περιεχόμενο της ΣΠ και τα μέτρα που θα χρησιμοποιηθούν και προσδιορίζει τις καλές πρακτικές και τα αποτελέσματα στην ΟΑ. Δεν υπάρχουν τεκμήρια ότι οι ομάδες σχεδιασμού επέλεξαν μεταξύ των διαθέσιμων παραδειγμάτων της ΣΠ και των τεχνικών για να την εφαρμόσουν. Σίγουρα οι ποσοτικές περιγραφές ορισμένων ευρημάτων είναι βοηθητικές, αλλά η τυπική ΣΠ προσφέρει πενιχρά οφέλη στην κατανόηση του γιατί μετασχηματίστηκε η ΟΑ μέσω της ΣΠ ή στην εξήγηση του γιατί λειτούργησε η άτυπη ΣΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση με τη συγκεκριμένη μορφή.

6.2.3 ΣΠ υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού

Η προσέγγιση της ΣΠ υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού που έλαβε χώρα σε αυτήν τη μελέτη προεκτείνει την έννοια της ΣΠ που πραγματεύονται οι παραδοσιακές προσεγγίσεις. Οντολογικά τα γεγονότα της ΣΠ συνδέονται με τους γενεσιουργούς μηχανισμούς που έχουν μεν πραγματικές αλλά και συγκυριακές επιδράσεις. Αυτό το οντολογικό βάθος παρέχει τη δυνατότητα εξηγήσεων καθ' υπέρβαση της εξήγησης που στηρίζεται στην επαναληψιμότητα των εμπειρικών γεγονότων. Η εξήγηση πραγματοποιείται πλέον μέσω της διάκρισης μεταξύ των πραγματικών γενεσιουργών μηχανισμών και των συγκυριακών αποτελεσμάτων, καθώς και μέσω της διάκρισης μεταξύ πρώτων και δεύτερων με βάση τις παρατηρήσεις των ερευνητών. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι οι γενεσιουργοί μηχανισμοί είναι αμετάβλητοι, ενώ τα παρατηρήσιμα αποτελέσματά τους δεν μπορούν να θεωρηθούν αμετάβλητα, αφού εξαρτώνται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος διαχρονικά.

Επιπρόσθετα, με βάση την αρχή της διαφοροποίησης δόθηκε η δυνατότητα αποδέσμευσης της ΣΠ από περιγραφικά στοιχεία, τα οποία στηρίζονται μόνο στις παρατηρήσεις των αντιλαμβανόμενων εμπειριών και αδυνατούν να σκιαγραφήσουν το μοτίβο των γεγονότων που τις παράγουν. Πέρα από την άμεση ή έμμεση εμπειρία υπάρχουν και άλλες δυνατότητες που δεν είναι παρατηρήσιμες αλλά είναι εξίσου αποτελεσματικές. Για παράδειγμα, η κυριαρχία της μέτρησης, η τάση ελέγχου ή η τάση βελτίωσης έχουν επίδραση στην ανάπτυξη της ΣΠ και στις κατευθυντήριες γραμμές της εφαρμογής της. Αυτές οι τάσεις μπορεί να μην εκδηλωθούν ποτέ στην ομάδα εκτέλεσης του έργου, αλλά ωστόσο δρομολογούν τα αποτελέσματα. Επομένως, η επίγνωση των 3 τομέων της πραγματικότητα (εμπειρικού, δρώμενων και πραγματικού) επιτρέπει την παραγωγή γνώσης και διορατικότητας σχετικά με το πώς και το γιατί η μορφή της ΣΠ βοηθάει στον μετασχηματισμό της οργανωσιακής απόδοσης.

Επίσης, η αρχή της διαστρωμάτωσης παρέχει οντολογικό βάθος στην πραγματικότητα το οποίο υπογραμμίζει ότι οι αναδυόμενες δυνάμεις των δομών δεν μπορούν να συγχέονται με τα συστατικά μέρη αυτών. Τα διάφορα αυτά συστατικά μέρη είναι διακριτά και ανεξάρτητα αλλά συνδέονται με τα γειτνιάζοντα μέρη. Επομένως, μέσω του κριτικού ρεαλισμού δόθηκε η δυνατότητα για αποφυγή του περιορισμού της μελέτης της δραστηριότητας της ΣΠ μόνο στους benchmarks ή στις πρακτικές αναφορές ή στη δομή της ποιότητας και της απόδοσης ή στην κουλτούρα ποιότητας και απόδοσης του οργανισμού. Επιπλέον, αποφεύχθηκε ο περιορισμός της μελέτης της δραστηριότητας της ΣΠ μόνο με βάση τη μέτρηση ή τη μάθηση ή τις υποκειμενικές αξιολογήσεις της ομάδας.

Επιστημολογικά, η προσέγγιση της πραγματικότητας είναι πάντοτε επιρρεπής σε λάθη και μεταβατική, δηλαδή οι κρίσεις γι' αυτήν εμπεριέχουν μια εννοιολογική μεσολάβηση και μια χωροχρονική ευαισθησία. Έτσι, η κατανόηση και η εξήγηση που παρέχεται για ένα φαινόμενο τεκμηριώνεται από το νόημα που προσδίδουν σε αυτό οι εμπλεκόμενοι και διαμεσοβείται από την οπτική του ερευνητή. Το ενδιαφέρον εστιάζει στις δομές και στους μηχανισμούς που συνδέονται με τα φαινόμενα και πυροδοτούν τα γεγονότα, τα οποία παρατηρούνται σε συγκεκριμένες συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται γνώση για τις αιτίες που έχουν προκαλέσει το φαινόμενο. Οι αιτίες είναι μοναδικές για το φαινόμενο, αλλά η ερμηνεία τους μπορεί να ποικίλλει μεταξύ των ερευνητών. Μέσω της απαγωγικής επιχειρηματολογίας έγινε η επαναπλαισιοθέτηση των μηχανισμών εκείνων που χαρακτηρίζουν το υπό μελέτη φαινόμενο και μέσω της επανεπαγωγικής επιχειρηματολογίας επικεντρώθηκε το ενδιαφέρον στους εύλογους εκείνους μηχανισμούς που υπερβαίνουν την εμπειρική επιβεβαίωση. Οι αιτιώδεις εξηγήσεις που προσφέρθηκαν εξαχθηκαν μεν από εμπειρικά δεδομένα, αλλά είναι θεωρητικά και εννοιολογικά τεκμηριωμένες. Έτσι, η επανεπαγωγική λογική χρησιμοποιήθηκε για να εξαχθούν σχέσεις με χωροχρονική διάρκεια οι οποίες παράγουν παρόμοια αποτελέσματα σε άλλα περιβάλλοντα (γενίκευση). Η έννοια ωστόσο της γενίκευσης διαφέρει από τη συνεχή σύζευξη των γεγονότων ή από την αναλυτική γενίκευση μέσω της αναπαραγωγής των εμπειριών. Επομένως, για να εξηγηθούν οι θεαματικές βελτιώσεις στην απόδοση λόγω της ΣΠ δεν επικεντρώθηκε το ενδιαφέρον μόνο στις ιδιότητες της σύγκρισης ή της τυποποίησης, καθώς κανένα από αυτά τα στοιχεία δεν συνδέεται από μόνο του με τις γενναιόδωρες βελτιώσεις της απόδοσης. Αντιθέτως, το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στη συνδυαστική εξήγηση των ιδιοτήτων της ΣΠ που αναδύθηκε από τη δομή της ΣΠ, όπως για παράδειγμα η ικανότητα του οργανισμού να αναπτύξει

καινοτόμες πρακτικές αναφοράς. Απόρροια των ανωτέρω είναι η διαπίστωση ότι δεν είναι εφικτό να προβλέψουμε μελλοντικά γεγονότα με βάση τα παρελθόντα (τι θα γίνει ή τι θα μπορούσε να είχε γίνει με βάση το τι έχει ήδη γίνει).

Σε επίπεδο αξιολογίας, ο κριτικός ρεαλισμός πρόσφερε την κριτική αξιολόγηση των θεωριών της ΣΠ. Με αυτήν τη δυνατότητα ο ερευνητής απορρίπτει την άκριτη υιοθέτηση των περιγραφών των δρώ- ντων, οι οποίες πιθανότατα να ενέχουν παραπλανητικές πληροφορίες. Επίσης, απορρίπτει την προσέγγιση ότι το φαινόμενο είναι ελεύθερο αξιών, μια θεώρηση δηλαδή που υποδαυλίζει τη συνεισφορά της έρευνας στη γνώση. Αντιθέτως, πρεσβεύει τον ηθικό νατουραλισμό και την κριτική των ιδεολογιών, ανοίγοντας τον δρόμο για τη δυνατότητα μετάβασης από δηλώσεις επί των γεγονότων σε δηλώσεις περί αξιών. Έτσι, κλείνει το κενό μεταξύ γεγονότων και αξιών και οι ερευνητές έχουν επίγνωση των αξιών. Αυτό τους βοηθάει να ξεπεράσουν ηθικά προβλήματα και διλήμματα που αναδύονται στη μελέτη της ΣΠ, ιδιαίτερα δε στον δημόσιο τομέα στον οποίο ποικίλλουν τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων. Με αυτόν τον τρόπο δεσμεύτηκε η παρούσα μελέτη και σε μια αξιολογική συζήτηση, προσφέροντας μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση μέσω της έρευνας των μηχανισμών και των δομών οι οποίοι καθιερώνουν αξίες που αξίζει να υποστηριχθούν.

6.2.4 Διδάγματα

Η συνεισφορά της παρούσας διατριβής έγκειται στην αξία που μπορεί να προσθέσει η μεταθεωρία του κριτικού ρεαλισμού στη ΣΠ για να αναδείξει τα μέχρι πρότινος αθέατα αποτελέσματα που έχει η μεθο- δολογία στην ΟΑ. Οι προσεγγίσεις που στηρίζονται στον κριτικό ρεαλισμό μπορούν να προσφέρουν πιο ώριμα δεδομένα για τη δραστηριότητα της ΣΠ. Η αναγνώριση της πολυπλοκότητας και της δυνα- μικότητας των επιδράσεων της ΣΠ παρότι δεν μπορεί να επιβεβαιώσει οποιεσδήποτε κανονικότητες, δύναται ωστόσο να εκθέσει τις υφιστάμενες τάσεις. Έτσι, μέσω του κριτικού ρεαλισμού διακρίνονται μηχανισμοί που πυροδοτούν γεγονότα και μηχανισμοί που επηρεάζουν άλλους για να παράγουν ένα αποτέλεσμα ή όχι. Οι εύλογες αυτές εξηγήσεις που προσφέρθηκαν υπερβαίνουν τη γραμμική αιτιότητα και την πρόβλεψη, η οποία όπως έχει αποδειχθεί στην πράξη δεν είναι βέβαιη.

Μελετώντας την εμπειρία των εμπλεκόμενων στα έργα της ΣΠ μπορεί να υποστηριχθεί ότι χάθηκαν πολλές ευκαιρίες αναγνώρισης αποτελεσμάτων και πολλές χρήσιμες πληροφορίες για το πώς θα μπο- ρούσε να ενισχυθεί η λήψη αποφάσεων των συγκεκριμένων έργων. Ενώ με τη βοήθεια της έρευνας και την κριτικο-ρεαλιστική προσέγγιση στη ΣΠ είναι πιθανή η αναγνώριση αθέατων αποτελεσμάτων και η χρήσιμη πληροφόρηση στις διοικήσεις των οργανισμών για το πώς μπορούν τέτοιου είδους έργα να συνεισφέρουν στη βελτίωση της ΟΑ.

Στην υπό μελέτη περίπτωση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ομάδες έργων ήταν κατά κύριο λόγο ποσοτικά (εφαρμογή ερωτηματολογίου ΚΠΑ). Μέσω αυτής της διατριβής προστέθηκαν και ποι- οτικά δεδομένα. Διεξήχθησαν ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες πρόσφεραν πληροφορίες χρήσιμες τόσο για την παρούσα διατριβή όσο και στους ίδιους τους εμπλεκόμενους που εφάρμοσαν τα έργα της άτυπης ΣΠ, αναδεικνύοντας τις διάφορες πτυχές της πραγματικότητας. Όλες οι συνεντεύξεις διεξήχθη- σαν μετά τη λήξη των έργων και εξαρτώνται από τον βαθμό ανάκτησης των εμπειριών των συμμετεχό- ντων (πόσο καλά μπορούν να ανακαλέσουν τα γεγονότα) και την ερμηνεία τους για τα γεγονότα. Αυτό ενέχει τον κίνδυνο αλλοίωσης των δεδομένων, συνειδητά ή ασυνείδητα, με αποτέλεσμα η επακόλουθη ανάλυση αν και προσπαθεί να περιορίσει τις συνέπειες και να εκθέσει οποιαδήποτε αλλοίωση στα συ- μπεράσματα που εξάγονται, δεν απαλλάσσεται ωστόσο από τα σχετικά τυπικά προβλήματα. Αντιθέτως, εάν η συλλογή των δεδομένων και η ανάλυση λαμβάνουν χώρα κατά την εκτέλεση των έργων αυτό επιτρέπει τον καλύτερο σχεδιασμό και τη λειτουργία αυτών των έργων μέσω διορθωτικών ενεργειών και συστάσεων. Θα ήταν χρήσιμο οι ομάδες σχεδιασμού που εμπλέκονται σε τέτοιου είδους έργα να δεσμεύ- ονται ως προς την τήρηση ενός πρωτοκόλλου συλλογής δεδομένων, τα οποία θα παρέχονται από τις ομάδες εκτέλεσης. Έτσι, θα μπορούσαν να αναδυθούν μαθησιακά αποτελέσματα χρήσιμα τόσο για την ομάδα σχεδιασμού όσο και για την ομάδα εκτέλεσης των έργων. Επιπρόσθετα, η συλλογή δεδομένων,

ποσοτικών και ποιοτικών, θα μπορούσε να καταχωριστεί σε μια γνωσιακή βάση δεδομένων ενημερωμένη με εξηγήσεις περί των εφαρμογών και θέματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Έτσι, όσοι επιθυμούν να εμπλακούν σε νέα έργα θα μπορούν να έχουν πρόσθετη υποστήριξη από τη ρητή πλέον γνώση που θα έχει καταχωριστεί στη γνωσιακή βάση.

Η ανάλυση των δεδομένων σε αυτήν τη μελέτη εστίασε αρχικά σε περιγραφικά στοιχεία και ακολούθησε μια απαγωγική και επανεπαγωγική συλλογιστική, η οποία ασχολήθηκε με συγκεκριμένα στοιχεία της μεσολάβησης της ΣΠ στην οργανωσιακή απόδοση, πώς και γιατί αυτή έλαβε τη συγκεκριμένη μορφή και πώς και γιατί λειτούργησε. Η μελέτη περίπτωσης πλαισιοθετήθηκε επηρεαζόμενη από τις συγκυρίες και στη βάση της ερμηνευτικής σύνθεσης, του αναστοχασμού επί των εφαρμογών και της ποιοτικής ανάλυσης που διακρίνει το παράδειγμα του κριτικού ρεαλισμού. Ωστόσο, η ανάλυση δεν απαλλάσσεται αδυναμιών. Υπάρχει η αδυναμία πρόβλεψης των συμβάντων, καθώς η πραγματικότητα είναι σύνθετη και δυναμική με αποτέλεσμα οι αιτιώδεις επιδράσεις να είναι αθέατες στην άμεση παρατήρηση. Επιπρόσθετα, υφίσταται και η αδυναμία εμπειρικού ελέγχου των εξηγήσεων που αναπτύχθηκαν.

6.3 Απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημα και ανταπόκριση στους αντικειμενικούς στόχους

Η υποενότητα αυτή παρουσιάζει περιληπτικά τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης υπό το πρίσμα του ερευνητικού ερωτήματος και των τιθέμενων αντικειμενικών στόχων, συνεισφέροντας στην υπάρχουσα γνώση μέσω της παρούσας διατριβής. Η συνεισφορά απευθύνει το ερευνητικό κενό της επίδρασης της ΣΠ στην οργανωσιακή απόδοση (ενότητα 1.2) και συνοψίζεται ως εξής:

1. Στην παρουσίαση του πώς η ΣΠ υπό το πρίσμα του κριτικού ρεαλισμού διαφέρει από την προσέγγιση του θετικισμού και του πραγματισμού που διακρίνουν τις παραδοσιακές μορφές της ΣΠ.
2. Στην παρουσίαση ενός εμπειρικού παραδείγματος συγκεκριμένου έργου ανάπτυξης προτυποποιημένων πρακτικών αναφοράς το οποίο δεν είχε μελετηθεί και δημοσιευθεί μέχρι πρότινος και το οποίο δείχνει την επίδραση της μεταθεωρίας του κριτικού ρεαλισμού στη μεθοδολογία της ΣΠ.

Η προστιθέμενη αξία στη ΣΠ από την υιοθέτηση της προσέγγισης του κριτικού ρεαλισμού προσφέρει έναν ρεαλιστικό αναστοχασμό της αντικειμενικής πραγματικότητας. Αποκτάται επίγνωση για το πώς λειτουργούν οι διάφοροι μηχανισμοί και παράγουν τα γεγονότα/δρώμενα που παρατηρούμε. Ο μετασχηματισμός της ΟΑ λόγω της ΣΠ λαμβάνει χώρα με διάφορους τρόπους και η βελτίωση απαντά στο ερώτημα υπό ποιους όρους γίνεται και ποιον αφορά, κατευθύνοντας το ενδιαφέρον στη βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών και των σχέσεων τους που διευκολύνουν ή περιορίζουν τη δράση. Τα αποτελέσματα που αναδύονται είναι πλαισιοθετημένα και δεν ενδείκνυται η γενίκευσή τους πέρα από το πλαίσιο στο οποίο διεξήχθη η ΣΠ. Σε αυτό το περιβάλλον προσδοκούνται οι μελλοντικές καταστάσεις και οι πιθανές επιδράσεις των αλλαγών της ΣΠ, χωρίς όμως αυτό να υποδηλώνει τη βεβαιότητα μιας πρόβλεψης που συνήθως προσφέρουν οι παραδοσιακές προσεγγίσεις.

Η διαφορά με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις έγκειται σε δυο σφάλματα. Από τη μια πλευρά, είναι το σφάλμα του πραγματοποιημένου που διαπράττουν οι θετικιστικές προσεγγίσεις, καθώς η μάθηση μέσω της εμπειρίας παρότι είναι κατάλληλη στην αρχή, υποθάλλει οποιαδήποτε θεωρητική ανάπτυξη της ΣΠ. Με τη διάπραξη αυτού του σφάλματος το «είναι» εξισώνεται με το «υπάρχει» και έτσι το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη μελέτη της πραγματικότητας ως ενός κλειστού συστήματος, και με διάφορους παράγοντες να αποκλείονται από την ανάλυση χάριν ευκολίας. Αυτή η σύγχυση οδηγεί σε υποθέσεις περί αιτιότητας που στηρίζονται στον Hume (1748), κατά τις οποίες η αιτιότητα γίνεται αντιληπτή ως συνεχής σύζευξη των παρατηρούμενων γεγονότων και περιορίζεται στην έννοια της συσχέτισης. Επομένως, μια επαρκής εξήγηση ενός φαινομένου αναλώνεται σε προβλέψεις του «πόσο συχνά συμβαίνει» (επαναληψιμότητα). Ακόμα και ο κριτικός ορθολογισμός του Popper (1959, 2002) αδυνατεί να προσφέρει εξηγήσεις του γιατί κάτι συμβαίνει, καθώς απλά γενικεύει τις εμπειρικές κανονικότητες. Στον φυσικό κόσμο οι προβλέψεις πιθανόν να είναι

επιτυχείς, η πολυπλοκότητα όμως της κοινωνικής πραγματικότητας υποδεικνύει ότι αυτό είναι ανέφικτο. Επομένως, τα αποτελέσματα της ΣΠ στην ΟΑ δεν μπορούν να προβλεφθούν. Συνεπώς, η εφαρμογή των παραδοσιακών προσεγγίσεων είναι εξαιρετικά προβληματική και απομακρύνει από οποιαδήποτε προσπάθεια προσέγγισης της φύσης της ΣΠ.

Από την άλλη, συναντάται το επιστημονικό σφάλμα κατά το οποίο συγχέεται η μεταβατική με την αμετάβλητη διάσταση της πραγματικότητας, δηλαδή η οντολογία για το ποια είναι η επίδραση της ΣΠ στην ΟΑ συγχέεται με την επιστημολογία του ποια γνωρίζουμε ότι είναι η επίδραση αυτή. Σίγουρα να απευθύνονται οι αντιλήψεις περί του ποια είναι η ΣΠ αποτελεί ένα σημαντικό πρώτο βήμα στη μελέτη της, αλλά δεν μπορεί να απευθύνει τις αιτίες της ύπαρξής της. Επιπλέον, η μαρτυρία και η τάση του «να συμβαίνει κάτι συχνά» δεν μπορεί να ταυτίζεται με τους μηχανισμούς που τη θέτουν σε λειτουργία. Έτσι, όμως ενισχύονται οι παραπλανητικές υποθέσεις και οι δυσλειτουργίες που προκαλούνται από την ανεπαρκή ανάλυση του φαινομένου.

Τέλος, από τη στιγμή που η παρούσα μελέτη είναι πλαισιοθετημένη και χωρίς περαιτέρω έρευνα, κρίνεται επισφαλές να θεωρήσουμε ότι τα ευρήματα και τα συμπεράσματα διαφέρουν από μια απεικόνιση της συγκεκριμένης μορφής της ΣΠ που εφαρμόστηκε στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η απεικόνιση προσφέρει μια προσέγγιση για να κατανοήσουμε καλύτερα το τι πρέπει να βρίσκεται αθέατο και να αναπτύξουμε εύλογες εξηγήσεις για τον σκοπό αυτόν.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

7.1 Σημαντικότητα ευρημάτων για τους ερευνητές

Οι ερευνητές στο πεδίο της διαχείρισης της απόδοσης θα μπορούσαν να θεωρήσουν ενδιαφέρουσα την παρούσα έρευνα υπό την εξής έννοια. Αρχικά, καθίσταται χρήσιμη σε όσους ασχολούνται με τις θεμελιώδεις αρχές της διαχείρισης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα και της ανάπτυξης μεθοδολογιών, όπως είναι η συγκριτική προτυποποίηση, καθώς αυτές θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στην πρόοδο του επιστημονικού πεδίου (διαχείριση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα) μέσα από την ενσωμάτωση της κριτικο-ρεαλιστικής προσέγγισης. Η παρούσα μελέτη βρίθει από βιβλιογραφικές αναφορές της συγκεκριμένης προσέγγισης και έχει διαμορφώσει την έρευνα που διεξήχθη. Δευτερευόντως, η τεκμηρίωση του πώς και του γιατί ο κριτικός ρεαλισμός διευρύνει και βελτιώνει τη μεθοδολογία της συγκριτικής προτυποποίησης στον δημόσιο τομέα είναι χρήσιμη για όσους εξειδικεύονται στη συγκριτική προτυποποίηση και συγκεκριμένα γι' αυτούς που αναπτύσσουν πολιτικές (προγράμματα) παρέμβασης στηριζόμενοι σε δημόσια χρηματοδότηση, εθνική ή ευρωπαϊκή.

Επιπρόσθετα, η μελέτη εκθέτει στους άλλους ερευνητές το οντολογικό βάθος της οργανωσιακής πραγματικότητας, το μετασχηματιστικό μοντέλο της κοινωνικής δράσης και τη διάκριση μεταξύ οντολογίας και επιστημολογίας, η οποία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην έρευνα της διαχείρισης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα και γενικότερα του δημοσίου μάλιστα. Σε εμπειρικό επίπεδο, οι ερευνητές διευκολύνονται στο να κατανοήσουν τα στάδια της εφαρμογής της μεταθεωρίας του κριτικού ρεαλισμού μέσα από τη μελέτη της περίπτωσης που εξετάστηκε. Αναδεικνύεται η αξία που έχει η επιχειρηματολογία του αντιπαραδείγματος στην ανάπτυξη εύλογων εξηγήσεων, χωρίς να υποτιμάται όμως η δυσκολία διατήρησης της αληθοφάνειάς τους. Αδιαμφισβήτητα, η απουσία μιας μονοσήμαντης σύνδεσης μεταξύ οντολογίας, επιστημολογίας και μεθοδολογίας, λόγω της υιοθέτησης του μεθοδολογικού πλουραλισμού υποδεικνύει ότι η παρούσα μελέτη δεν μπορεί να προσφέρει καθοριστικά αποτελέσματα, αλλά μπορεί να εκφράσει ένα σύνολο πιθανοτήτων, το οποίο οι υπόλοιποι ερευνητές χρειάζεται να υποβάλλουν σε αξιολόγηση σε συγκεκριμένα κάθε φορά υπό μελέτη περιβάλλοντα, προκειμένου να διαπιστώσουν την προστιθέμενη αξία της εργασίας τους.

Επίσης, η μελέτη προκρίνει την εξήγηση και την κατανόηση έναντι της περιγραφής, καθώς ο εμπειρισμός και τα περιγραφικά δεδομένα που προέρχονται από τις αισθήσεις μας δεν μπορούν να εντοπίσουν τους γενεσιουργούς μηχανισμούς που ευθύνονται για την έκβαση των γεγονότων. Οι αφηρημένες προσεγγίσεις που προσφέρθηκαν στην παρούσα μελέτη δεν αποτελούν εναλλακτικές, αλλά είναι συμπληρωματικές οπτικές που διευκολύνουν την εξήγηση του υπό μελέτη φαινομένου. Έτσι, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν προσφέρουν βαθύτερη γνώση επί των μηχανισμών που καθοδηγούν τις διεργασίες, οι οποίες επιτρέπουν στα παρατηρούμενα φαινόμενα να αναδυθούν.

Από μεθοδολογική σκοπιά η συνεισφορά της παρούσας μελέτης συνδέεται με την απόδειξη της ύπαρξης των άρρητων μηχανισμών μέσω της αποδοχής και κατανόησης του οντολογικού βάθους της οργανωσιακής πραγματικότητας. Ο μεθοδολογικός πλουραλισμός που διακρίνει το παράδειγμα του κριτικού ρεαλισμού αποτελεί μια συμπεριληπτική προσέγγιση ως προς τη συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων, η οποία ενσωματώνει στοιχεία όπως τα πολλαπλά αποτελέσματα, την απόρριψη της γραμμικής σχέσης αιτιότητας (γραμμική αιτιότητα), της επαναληψιμότητας και των κανονικότητων. Επίσης, η χρήση της απαγωγικής και της επανεπαγωγικής συλλογιστικής, οι οποίες κατά βάση στηρίζονται στην ερμηνεία των δεδομένων από τον ερευνητή, διευκολύνει τη διατύπωση προτάσεων εύλογων εξηγήσεων επί των παρατηρούμενων γεγονότων. Έτσι, για παράδειγμα, η συμβατική ΣΠ δεν θα μπορούσε να αποκαλύψει πώς μετασχηματίστηκε η οργανωσιακή απόδοση μέσω της άρρητης ανάπτυξης καινοτόμων πρακτικών αναφοράς στο πλαίσιο της διεργασίας της ΣΠ, η οποία προσφέρει στοιχεία συγκριτικής εμπειρικής μάθησης για τους συμμετέχοντες στην παρούσα μελέτη. Επιπρόσθετα, αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει ένας ερευνητής στις μεθοδολογικές επιλογές και στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων με βάση την κρίση του και τους προβληματισμούς του σχετικά με τις επιλογές του όσον αφορά το τι να ερμηνεύει και με ποιον τρόπο και με βάση τη δημιουργικότητά του ως προς την ανάπτυξη εύλογων εξηγήσεων.

Αξίζει τέλος να υπογραμμιστεί ότι η αποτύπωση, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, των σταδίων εφαρμογής ως μιας αλληλουχίας βημάτων δεν σημαίνει ότι η παρούσα μελέτη ακολουθεί μια γραμμική διεργασία. Στην πράξη πρόκειται για μια κυκλικά επαναληπτική, ή καλύτερα σπειροειδή, διεργασία, η οποία αλλάζει κατεύθυνση καθώς ενημερώνεται από τα ερευνητικά δεδομένα. Έτσι, αποδεσμεύονται πλέον στοιχεία που μέχρι πρότινος περιορίζονταν λόγω της δημοφιλίας του προτύπου της μονοσήμαντης γραμμικής αιτιότητας, η οποία στηρίζεται στην εξήγηση ενός μοτίβου (κανονικότητας) βάσει της σταθερής σύζευξης των γεγονότων. Συνεπώς, προσφέρονται ευκαιρίες για περαιτέρω έρευνα η οποία θα αναπτύξει ιδέες που ενισχύουν τον ρόλο της μεθοδολογίας της ΣΠ στην ΟΑ.

7.2 Σημαντικότητα ευρημάτων για τα στελέχη του δημοσίου τομέα

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συνεισφέρουν εξαιρετικά στις μελλοντικές εφαρμογές ΣΠ στις οποίες θα προβούν τα στελέχη του δημοσίου τομέα στο πλαίσιο της διαχείρισης της απόδοσης ενός δημοσίου οργανισμού. Τα στελέχη αυτά που ασχολούνται με τη ΣΠ στον οργανισμό τους μπορούν να θεωρήσουν ενδιαφέρουσα την υιοθέτηση της κριτικο-ρεαλιστικής προσέγγισης για τη διεύρυνση των αποτελεσμάτων που μπορεί να προσφέρει η συμβατική ΣΠ. Η προστιθέμενη αξία που έχει παρουσιαστεί στο συγκεκριμένο περιβάλλον είναι πιθανό να προσφέρει μια ρεαλιστικότερη οπτική την οποία τα στελέχη του δημοσίου τομέα θα μπορούσαν να ενσωματώσουν σε κάθε πτυχή του δημοσίου μάντζμεντ. Επιπλέον, δόθηκε η δυνατότητα μέσα από την παρούσα μελέτη να γίνει αντιληπτό στα στελέχη του δημοσίου τομέα ότι μπορεί μια απλή και γραμμική προσέγγιση της διεργασίας της ΣΠ να είναι εύκολη, αλλά ωστόσο στερεί τη σημαντικότητα της επαναληψιμότητας στην κατανόηση των διεργασιών της ΣΠ. Άλλωστε σύμφωνα με τον Πλάτωνα: «Επανάληψις, μήτηρ πάσης μαθήσεως». Επομένως, η κατανόηση του πώς λειτουργεί η διεργασία της ΣΠ, και συγκεκριμένα της ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς, μπορεί να ενισχυθεί και να επαναπροσδιοριστούν οι παρεμβάσεις με μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, στην παρούσα μελέτη εκθέτονται οι περιορισμοί της γραμμικής αιτιότητας στη ΣΠ, η οποία ελάχιστα συνεισφέρει στη μέτρηση της ΟΑ και ακόμα λιγότερο στην εξήγηση και κατανόηση της συνεισφοράς της ΣΠ σε αυτήν. Και πώς θα μπορούσε άλλωστε να γίνει αυτό όταν προσφέρεται μόνο μια μερική αποτίμηση της απόδοσης μέσα από τη ΣΠ, η οποία στηρίζεται αποκλειστικά στην καταγραφή ορατών αποτελεσμάτων. Διευρύνοντας τον ορίζοντα των αποτελεσμάτων, όσοι λαμβάνουν αποφάσεις γι' αυτά τα έργα μπορούν να ενθαρρύνουν συμπεριφορές και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες που θα παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στο παράδειγμα που μελετήθηκε αναδείχθηκαν 2 μηχανισμοί: ο μηχανισμός ανακάλυψης πρακτικών αναφοράς και ο μηχανισμός δημιουργίας πρακτικών αναφοράς. Ο μηχανισμός δημιουργίας θα μπορούσε να ενισχυθεί από την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας,

την ανοχή στα λάθη και την επιθυμία βελτίωσης των τρεχουσών συνθηκών. Επομένως, όσοι λαμβάνουν αποφάσεις έχουν μάθει μέσα από την παρούσα μελέτη πώς μπορεί να επιτευχθεί η λήψη καλύτερων αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα μιας παρέμβασης ΣΠ. Χρειάζεται δηλαδή να σχεδιαστεί η διεργασία, να ληφθούν υπόψη οι επιδράσεις για να είναι επιτυχής η εφαρμογή, να αυξηθεί η ικανότητα μετασχηματισμού της ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ και συγκεκριμένα της διεργασίας ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς και να βελτιωθεί η συγκριτική μάθηση στην εφαρμογή των παρεμβάσεων. Ωστόσο, δεν μπορεί να αγνοηθεί η επισφάλεια οποιωνδήποτε προβλέψεων ή εξηγήσεων, παρότι γενικά ενισχύεται η ικανότητα εντοπισμού των λανθασμένων ερμηνειών.

Επίσης, τα στελέχη του δημοσίου τομέα χρειάζεται να λάβουν υπόψη ότι ο προκαθορισμός των κριτηρίων ανάπτυξης πρακτικών αναφοράς ενδέχεται να οδηγήσει στην ψευδή εντύπωση της επιτυχούς εφαρμογής υπό το σκεπτικό ότι έχει επιτευχθεί ό,τι ορίστηκε και άρα περιορίζοντας την αναγνώριση άλλων πιθανών ενδεχομένων. Μέσα από αυτήν τη μελέτη εξάχθηκε το συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα μπορούν να αναδυθούν και με τρόπο απρόσμενο ή προηγουμένως άρρητο κατά τη φάση προσδιορισμού των αποτελεσμάτων της ΟΑ. Επιπλέον, παρουσιάστηκε η σημασία της αναγνώρισης των πολλαπλών επιδράσεων στα αποτελέσματα κατά τη διαδικασία της ερμηνείας τους και ως απόρροια αναπτύχθηκαν εποικοδομητικές εξηγήσεις γι' αυτά τα αποτελέσματα. Τέλος, χρειάζεται να υπογραμμιστεί ότι ενώ τα ευρήματα δεν μπορούν να μετατεθούν σε κάποιο άλλο περιβάλλον ως έχουν (μεταφορισιμότητα ευρημάτων), μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ενδεικτικός οδηγός ανάπτυξης εξηγήσεων του μετασχηματισμού της ΟΑ με τη μεσολάβηση της ΣΠ σε άλλα περιβάλλοντα.

7.3 Περιορισμοί της έρευνας

Στο παράδειγμα του κριτικού ρεαλισμού οι γενεσιουργοί μηχανισμοί αναφέρονται σε διεργασίες όπως είναι η ανάπτυξη πρακτικών αναφοράς που έχουν αιτιώδη επίδραση σε έναν τομέα όπως είναι η οργανωσιακή απόδοση. Όμως η επίδραση αυτή δεν σημαίνει ότι καθορίζει και το αποτέλεσμα. Έτσι, υπό το πρίσμα της γενίκευσης αρκετοί ερευνητές μπορούν να θεωρήσουν την πλαισιοθέτηση των συμπερασμάτων και ευρημάτων της παρούσας μελέτης ως μειονέκτημα. Σίγουρα τα ευρήματα δεν ενδείκνυνται για ποσοτικές μετα-αναλύσεις, αλλά θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για ποιοτικές μετα-αναλύσεις. Επίσης, η παρούσα μελέτη παρουσιάζει περιορισμένο εύρος αποτελεσμάτων, καθώς διερευνήθηκαν τα αποτελέσματα μόνο στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ενώ εάν γινόταν η διερεύνηση και σε άλλα περιβάλλοντα τα αποτελέσματα θα ήταν πιο διευρυμένα.

Επιπλέον, η ιστορική έρευνα ενέχει τη δυσκολία της αλληλεπίδρασης μεταξύ ερευνητή και ερευνώμενων κατά τον χρόνο υλοποίησης των εφαρμογών. Έτσι, περιορίζεται η δυνατότητα να συλλέξει ο ερευνητής πρόσθετα εμπειρικά δεδομένα κατά τη συγκριτική ανάλυση των αφηρημένων εννοιών, κάτι που θεωρείται αναγκαίο για την υποστήριξη της διαλεκτικής σχέσης μεταξύ οργανωσιακών δομών και ιστορίας ενός δημόσιου οργανισμού (Bhaskar, 1993), η οποία καθιστά εφικτή την υπέρβαση των περιορισμών των θεμελιωδών αρχών του κριτικού ρεαλισμού.

Και τέλος, καθώς η παρούσα μελέτη εξελισσόταν σταδιακά, η μάθηση που προήλθε από αυτό το ερευνητικό έργο έγινε αρχικά διερευνητικά μεν αλλά ενδέχεται να βοηθήσει μελλοντικά στο να βελτιωθούν οποιαδήποτε αποτελέσματα και να αποκτηθεί πολύτιμη πείρα, τόσο για την ίδια τη συγγραφέα του παρόντος πονήματος όσο και για τους μελλοντικούς ερευνητές στον τομέα της διαχείρισης της απόδοσης του δημοσίου τομέα.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΕ Φ.Π.Υ.Κ.Α.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2

1η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	1.α. ΝΟΣΟΚΟΜ.	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣ. ΠΟΙΟΤ.	ΦΟΡΕΑΣ
1.	ΓΝΑ "Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ"	1. Στο Γ.Ν.Α. "Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ", έχουν πιστοποιηθεί: η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και η Διεύθυνση Διοικητικής Υπηρεσίας με το πρότυπο ΕΙΟΤ 1429:2008. 2. Το Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο ISO 9001:2006. 3. Τέλος, βρίσκονται σε διαδικασία πιστοποίησης της Διεύθυνσης Τεχν. Υπηρεσιών κατά το πρότυπο ISO 9001:2008.	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	1. Φορέας Πιστοποίησης για: α) Τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και β) Τη Διεύθυνση της Διοικητικής Υπηρεσίας του Γ.Ν.Α. "Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ", είναι: η Εταιρία : LETRINA S.A. 2. Φορέας Πιστοποίησης για το Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας, είναι: το ΕΚΕΒΥΔ και 3. Φορέας Πιστοποίησης για τη Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών πρόκειται να είναι: η εταιρεία ACM.	Κανένα	Κανένας
2.	ΓΝΑ "ΚΟΡ-ΓΙΑΛΕΝΕΙΟ ΜΠΕΝΑ-ΚΕΙΟ" Ε.Ε.Σ.	Κανένα σύστημα πιστοποίησης	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα	Κανένας
3.	Γ.Ν. Α. "ΛΑΪΚΟ"	Στο Γ.Ν.Α. "ΛΑΪΚΟ", τα Τμήματα που έχουν πιστοποιηθεί είναι τα εξής: 1. Το Κέντρο Μεσογειακής Αναμίας(Κ.Μ.Α.)-Μονάδα Προγεννητικής Διάγνωσης, έχει πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο ISO 9001:2000. 2. Η Κεντρική Αποστείρωση είναι πιστοποιημένη κατά το πρότυπο ISO 9001:2000. 3. Το Κέντρο Αιμοδοσίας είναι πιστοποιημένο κατά το πρότυπο ISO 9001:2000. 4. Η Μ.Ε.Θ. βρίσκεται σε διαδικασία πιστοποίησης κατά το πρότυπο ISO 9001:2000. 5. Το Βιοχημικό Τμήμα του Νοσοκομείου βρίσκεται σε διαδικασία πιστοποίησης, κατά το πρότυπο: ISO 15189. 6. Το Τμήμα Ανοσολογίας- Ιστοσυμβατότητας βρίσκεται σε διαδικασία πιστοποίησης κατά το πρότυπο: ISO 15189.	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	1. Φορέας Πιστοποίησης του Κέντρου Μεσογειακής Αναμίας και του Κέντρου Αιμοδοσίας, είναι: η Εταιρία TÜV ΕΛΛΑΣ. 2. Φορέας Πιστοποίησης της Κεντρικής Αποστείρωσης είναι: η Εταιρία TÜV AUSTRIA HELLAS.	Εφαρμόζονται Σύστημα Μέτρησης της Ικανοποίησης των Ασθενών στα Εξωτερικά Ιατρεία του Νοσοκομείου	"Ως Φορέας" που εφαρμόζει το Σύστημα Μέτρησης είναι η Επιτροπή Προάσπισης των Δικαιωμάτων του Πολίτη.

1η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	1.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟ- ΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "Τ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ"	Στο ΓΝΑ "Τ.ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ", είναι πιστοποιημένα τα παρακάτω Τμήματα: 1. Μαγειρεία: Είναι πιστοποιημένα κατά το σύστημα HACCP σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416:2000. 2. Το Αιματολογικό Εργαστήριο: Είναι πιστοποιημένο κατά το πρότυπο: ISO 9001Q2001.	Στο Γ.Ν. "Τ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ", είναι διαπιστευμένα τα παρακάτω Εργαστήρια: 1.Βιοχημικό Εργαστήριο: Είναι διαπιστευμένο κατά το πρότυπο: ISO 15189. 2. Το Ορμονολογικό Εργαστήριο: Είναι διαπιστευμένο κατά ISO 15189:2007.	Στο Γ.Ν.Α."Τ.ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ", Α. Φορείς Πιστοποίησης είναι: 1. Για τα Μαγειρεία: Η Εταιρεία: LETRINA SA 2. Για το Αιματολογικό Εργαστήριο η Εταιρεία: Q PLAN B. Φορείς Διαπίστευσης είναι: 1. Για το Βιοχημικό Εργαστήριο: Το ΕΣΥΔ και η Εταιρεία:Q PLAN. 2. Για το Ορμονολογικό Εργαστήριο: η Εταιρεία:HEALITCON 3. Για το Μικροβιολογικό Εργαστήριο: η Εταιρεία:HEALITCON	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ"					
6.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΝΟΣΗΜΑΤΩΝ ΘΩΡΑΚΟΣ ΑΘΗΝΩΝ "Η ΣΩΤΗΡΙΑ"	Α. Στο ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΝΟΣΗΜΑΤΩΝ ΘΩΡΑΚΟΣ ΑΘΗΝΩΝ "Η ΣΩΤΗΡΙΑ", τα Τμήματα στα οποία η διαδικασία πιστοποίησης έχει ολοκληρωθεί και έχουν πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο ISO 9001: 2008, είναι: 1. ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ 2. Γ' Π/Π- ΟΓΚΟΛΟΓΙΚΟ 3. ΑΙΜΟΔΟΣΙΑ 4. 5η ΚΛΙΝΙΚΗ 5. ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟΣ ΞΕΝΩΝΑΣ ΒΡΑΧΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ "ΣΟΦΙΑ ΣΛΗΜΑΝ": Β. Τα Τμήματα τα οποία βρίσκονται υπό διαδικασία πιστοποίησης είναι: 1. ΠΥΡΗΝΙΚΗ ΙΑΤΡΙΚΗ 2. 7η ΚΛΙΝΙΚΗ 3. Τα Εργαστήρια: Αιματολογικό,Ανοσολογικό, Βιοχημικό και Μικροβιολογικό πρόκειται να πιστοποιηθούν κατά το πρότυπο: ISO 15189: 2007, ενώ τα Εργαστήρια της 1ης Παν.Πνευμονολογικής και 8ης Πνευμον. Κλινικής πρόκειται να πιστοποιηθούν κατά το πρότυπο: ISO 9001: 2008, κατ' εκτίμηση τον Μάιο του 2010.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Α. Φορέας Πιστοποίησης: 1. ΓΙΑ ΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ και 2. ΓΙΑ ΤΟΝ ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟ ΞΕΝΩΝΑ ΒΡΑΧΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ"Σ. ΣΛΗΜΑΝ" είναι το ΕΚΕΒΥΛ, Β. Φορέας Πιστοποίησης για τα Τμήματα: 1. Γ'. Π/Π - ΟΓΚΟΛΟΓΙΚΟ και 2. ΑΙΜΟΔΟΣΙΑ είναι η Εταιρεία:TUV HELLAS . Γ. Φορέας Πιστοποίησης για την 5η ΚΛΙΝΙΚΗ είναι η Εταιρεία:European Quality Insurance Hellas.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

1η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	1.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
7.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΤΤΙΚΗΣ "ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟ"	Στο Γ.Ν.Α. "ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟ", είναι πιστοποιημένα τα παρακάτω Τμήματα: 1. Τμήμα Αιμοδοσίας, κατά το πρότυπο: ISO 9001:2008. 2. Τμήμα Φαρμακείου, κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000. 3. Συντονιστικό Κέντρο Εκτάκτων Αναγκών, κατά το πρότυπο: ISO 9001:2001	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	Στο Γ.Ν.Α. "ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟ", Φορέας Πιστοποίησης για τα Τμήματα: 1. Αιμοδοσίας, 2. Φαρμακείου και 3. Συντονιστικό Κέντρο Εκτάκτων Αναγκών είναι η Εταιρεία: TUV REHINLAD	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΜΕΛΙΣΣΙΩΝ "Α. ΦΛΕΜΙΝΓΚ"	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Στο Γ.Ν.Α. "Α. ΦΛΕΜΙΝΓΚ", είναι διαπιστευμένα τα παρακάτω Τμήματα: 1. Εργαστήριο Πολυκαταγραφικής Μελέτης Ύπνου: Ήταν διαπιστευμένο κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000 από 28-12-2006 έως και 28-12-2009 και από 3-3-2010 είναι διαπιστευμένο κατά ISO 9001:2008. 2. Το Τμήμα Αιμοδοσίας ήταν διαπιστευμένο κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000 από 28-12-2006 έως και 28-12-2009 και από 3-3-2010 είναι διαπιστευμένο κατά ISO 9001:2008.	Στο Γ.Ν.Α. "Α.Μ. ΦΛΕΜΙΝΓΚ", Φορέας Διαπίστευσης για το Εργαστήριο Ύπνου και το Τμήμα Αιμοδοσίας είναι: το ΕΚΕΒΥΛ. Φορέας Παρακολούθησης: η Εταιρεία: Priarity Quality Consultants.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

1η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	1.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
9.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΚΩΝ/ΛΕΙΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ Ν. ΙΩΝΙΑΣ "Η ΑΓΙΑ ΟΛΓΑ"	Στο ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟ- ΜΕΙΟ ΚΩΝ/ΛΕΙΟ ΣΥ- ΓΚΡΟΤΗΜΑ Ν. ΙΩΝΙΑΣ "Η ΑΓΙΑ ΟΛΓΑ", τα Τμή- ματα που έχουν πιστοποιη- θεί είναι: 1. Η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας είναι πιστοποιη- μένη κατά το πρότυπο: ISO 9001:2008. 2. Το Αιματολογικό Εργα- στήριο είναι πιστοποιημένο κατά το πρότυπο: ELOT EN ISO 9001: 2000 . 3. Η Αιμοδοσία του Νοσ/μείου είναι πιστοποιημένη κατά το πρότυπο: ELOT EN ISO 9001: 2008. 4. Για το Τμήμα Διατροφής βρίσκονται σε διαδικασία για την εφαρμογή του συ- στήματος (HACCP) ISO 22000.	Ο Εργαστηριακός Τομέ- ας-Βιοχημικό Εργαστή- ριο εφαρμόζει σύστημα διαπίστευσης κατά το πρότυπο: ELOT EN ISO 15189:2007 από τις 6-11- 2008 και το πιστοποιητικό έχει ισχύ μέχρι τις 6-11- 2011. Το Εργαστήριο πέ- ρασε επιτυχώς και την πρώτη επιτήρηση από το Ε.Σ.Υ.Δ. στις 25- 11-2009.	1. Η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας είναι πιστοποιημένη από την Εται- ρεία: TÜV Hellas. 2. Ο Εργαστηριακός Τομέας-Βιο- χημικό Εργαστήριο είναι διαπι- στευμένος από το Ε.Σ.Υ.Δ. 3. Το Αιματολογικό Εργαστήριο από το 2009 έχει ξεκινήσει τις δια- δικασίες για τη διαπίστευση κατά το πρότυπο: ELOT EN ISO 15189 από τον Ε.Σ.Υ.Δ. (Έχει ήδη ολοκληρωθεί η φάση της προαξιολόγησης και της αξιολόγη- σης (25-11-2009) και αναμένεται η έκδοση του πιστοποιητικού).	1. Ως συτήματα μέτρησης της ποι- ότητας χρησιμοποιούν δεκαεπτά (17) τεκμηριωμένους δείκτες ποιό- τητας, ειδικούς για Τμήματα Εντατ. Θεραπείας (Quality Indicators in Κανένα Σύστημα Μέτρησης Critically ill Patients). Οι δείκτες αυτοί έχουν προταθεί από την Ισπα- νική Εταιρεία Εντατικής Θεραπείας (SEMICYUC) και έχουν υιοθετη- θεί από την αντίστοιχη Ευρωπαϊκή Εταιρεία (ESICM). Εκτός των ανω- τέρω δεικτών: α. Παρακολουθούν συστηματικά την ικανοποίηση των συγγενών των ασθενών με βάση ειδικό ερωτημα- τολόγιο. β. Διαθέτουν τρία (3) ειδικά ενημε- ρωτικά φυλλάδια για τους επισκέπτες συγγενείς, με βάση αντίστοιχα ενημε- ρωτικά φυλλάδια της Αμερικανικής Εταιρείας Εντατικής Θεραπείας. 2. Σε συνεργασία με το Οικονομικό Παν/μιο του Πειραιά εκπόνησαν ει- δικό πρόγραμμα παρακολούθησης και αναφοράς ιατρικών και νοση- λευτικών λαθών, επιπλοκών ή πα- ρενεργιών εντός της ΜΕΘ, το οποίο λειτουργεί πιλοτικά κατά το τρέχον εξάμηνο. 3. Στην Αιμοδοσία του Νοσοκομείου τα συστήματα μέτρησης αφορούν: α. το σχεδιασμό ανάπτυξης και β. την παροχή υπηρεσιών αιμοθερα- πείας: αιμοδοσία, μεταγγίσεις, εργαστηρι- ακές διαγνώσεις.	Φορέας για τη μέτρηση της ποιότητας στη Μονάδα Εντα- τικής Θεραπείας είναι: η Ισπανική Εταιρεία Εντα- τικής Θεραπείας (SEMICYUC) και έχει υιο- θετηθεί από την αντίστοιχη Ευρωπαϊκή Εται- ρεία (ESICM)

1η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	Ι.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΙΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΙΑ ΔΙΑΠΙ- ΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΙΑ ΜΕΤΡΗ- ΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
10.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "ΠΟΛΥΚΛΙΝΙΚΗ"	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Στο Γ.Ν.Α."ΠΟΛΥΚΛΙΝΙΚΗ", βρίσκεται σε εξέλιξη η διαδικασία για τη διαπίστευση των ανοσο-λογικών εξετάσεων που γίνονται στο Μικροβιολογικό-Βιοχημικό Εργαστήριο του Νοσοκομείου κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ/ISO/EN 15189:2007.	Στο Γ.Ν.Α."ΠΟΛΥΚΛΙΝΙΚΗ", Φορέας Διαπίστευσης, πρόκειται να είναι το ΕΣΥΔ Α.Ε.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
11.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΘΕΙΑΣ ΠΡΟΝΟΙΑ "Η ΠΑΜΜΑΚΑΡΙΣΤΟΣ"	Στο ΓΕΝ.ΝΟΣ. ΘΕΙΑΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ "Η ΠΑΜΜΑΚΑΡΙΣΤΟΣ", βρίσκονται σε διαδικασία μελέτης εγκατάστασης του συστήματος HACCP.	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
12.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΑΤΗΣΙΩΝ	Κανένα σύστημα πιστοποίησης	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
13.	ΓΝΑ "Η ΕΛΠΙΣ"	Στο Γ.Ν.Α."Η ΕΛΠΙΣ", το Τμήμα Μαστογραφίας, είναι πιστοποιημένο κατά το πρότυπο: ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000.	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	Φορέας Πιστοποίησης για το Τμήμα Μαστογραφίας είναι: το ΕΚΕ-ΒΥΑ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΕΙΟ "Η ΑΓΙΑ ΕΛΕΝΗ"	Κανένα σύστημα πιστοποίησης	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

1η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	Ι.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
15.	ΓΝΑ "Κ.Α.Τ."	Κανένα σύστημα πιστοποίησης	Στο Γ.Ν.Α. "Κ.Α.Τ.", είναι διαπιστευμένα τα παρακάτω Τμήματα: 1. Το Βιοχημικό κατά το πρότυπο: ISO 9001:2001. Το πεδίο εφαρμογής εκτείνεται: στο σχεδιασμό και τη λειτουργία του Βιοχημικού Εργαστηρίου από το 2006. Η επιθεώρηση είναι ετήσια. 2. Το Βιοχημικό, κατά το πρότυπο: 17025. Το πεδίο εφαρμογής εκτείνεται: στο σχεδιασμό και τη λειτουργία του Βιοχημικού Εργαστηρίου. Προκαταρκτικός έλεγχος έγινε την 13η-12-2007 χωρίς παρατηρήσεις. Τελικός έλεγχος έγινε τον Μάρτιο του 2008. Η επιθεώρηση είναι ετήσια. 3. Η ΜΕΘ Α' έκανε προκαταρκτικό έλεγχο τον Φεβρουάριο του 2008 (δεν αναφέρεται τίποτε άλλο). 4. Η Παν. ΜΕΘ, κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000 από 6-9-2006 έως 5-9-2009. Η επιθεώρηση είναι ετήσια.	Στο Γ.Ν.Α. "Κ.Α.Τ.", Φορέας Διαπίστευσης είναι: 1. Για το Βιοχημικό Εργαστήριο ως προ το πρότυπο: ISO 9001:2001 : το ΕΚΕΒΥΛ, 2. Για το Βιοχημικό ως προς το πρότυπο 17025: το ΕΣΥΔ, 3. Για την Παν. ΜΕΘ, το ΕΚΕΒΥΛ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανέννας
15.	Γ.Ν. "ΑΣΚΛΗ-ΠΙΕΙΟ ΒΟΥΛΑΣ"	Α. Στο Τμήμα Αιμοδοσίας εφαρμόζεται το πρότυπο: ISO 9001:2000. Β. Βρίσκονται σε διαδικασία ανάπτυξης συστημάτων πιστοποίησης κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000 τα παρακάτω Τμήματα: 1. Φαρμακείο, 2. Βιοχημικό Εργαστήριο και 3. Μονάδα Τεχνητού Νεφρού. Γ. Έχει υποβληθεί αίτηση απόκτησης Διαχειριστικής Επάρκειας και αναμένεται επιθεώρηση. Την απόκτηση της Διαχειριστικής Επάρκειας θα ακολουθήσει η υποβολή φακέλου για πιστοποίηση κατά το πρότυπο: ELOT 1429. Δ. Προγραμματίζεται η εφαρμογή Προτύπου 14.001 και EMAS.	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	Φορέας Πιστοποίησης για το Τμήμα Αιμοδοσίας είναι: το ΕΚΕΒΥΛ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανέννας

1η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	1.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
15.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ"	Τα Τμήματα του Νοσοκομείου τα οποία είναι πιστοποιημένα είναι: 1. Το Φαρμακευτικό Τμήμα, το οποίο είναι πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2000 σε Υπηρεσίες Νοσοκομειακές-Φαρμακευτικές. 2. Τα εκπαιδευτικά Τμήματα της Α' Μαιευτικής και Γυναικολογικής Κλινικής του Παν/μίου Αθηνών με Διευθυντή τον Καθηγητή Δρ. Αντσακλή, είναι πιστοποιημένα με πεδίο εφαρμογής στη Μαιευτική Γυναικολογία, στην Εμβρυομητρική και Περιγεννητική Ιατρική και στη Γυναικολογική Ογκολογία.	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	1. Φορέας Πιστοποίησης στο Φαρμακευτικό Τμήμα είναι η Εταιρεία: "European Quality Assurance Hellas (EQA). 2. Φορέας Πιστοποίησης στο Εκπαιδευτικό Κέντρο στη Μαιευτική-Γυναικολογία είναι: το European Board and College of Obstetrics and Gynaecology (EBCOG). 3. Φορέας Πιστοποίησης στο Εκπαιδευτικό Κέντρο στην Εμβρυομητρική και στη Περιγεννητική Ιατρική είναι: α) το European Board and College of Obstetrics and Gynaecology (EBCOG) και β) το European Association of Perinatal Medicine (EAPM). 4. Φορέας Πιστοποίησης στο Εκπαιδευτικό Κέντρο στη Γυναικολογική Ογκολογία είναι: η European Society Gynecological Oncology (ESGO).	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

1η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	Ι.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
15.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ "ΕΛΕΝΑ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ"	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	<p>Στο Γ.Ν.-ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ "ΕΛΕΝΑ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ", έχουν διαπιστευθεί τα κατωτέρω Τμήματα:</p> <p>Ι. Το Αναφοβιολογικό Τμήμα: Στο Accreditation. Πεδίο Εφαρμογής: Εξετάσεις Ιστοσμφ/τητας</p> <p>2. Το Ενδοκρινολογικό Τμήμα: α. Στον Ποιοτικό Έλεγχο. β. Στον Εσωτερικό και Εξωτερικό Έλεγχο.</p> <p>Το πεδίο εφαρμογής εκτείνεται:</p> <p>Ι. Στο πρόγραμμα FP-C/CAP για έλεγχο συνδρόμου down 2ου τριμήνου (AFP, EBL, BUE)</p> <p>ΙΙ. Πρόγραμμα γ-Β/CAP για έλεγχο αποτελεσμάτων ορμονών (FSH, LH, PROLACTIVE, PROGESTERONE, E2, DHEA -S).</p> <p>ΙΙΙ. Πρόγραμμα CC/CAP για έλεγχο θυρεοειδούς (FT3, FT4, TSH) και επιπλέον (ORTISOL)</p> <p>ΙV. Εσωτερικός Ποιοτικός Έλεγχος για όλες τις ορμόνες που ελέγχονται στο Τμήμα του Οίκου THERMO FISHER CMASOSA</p> <p>Η διαπίστευση ξεκίνησε το 2ο εξάμηνο του 2009. Ακολουθεί νέα για το έτος 2010. Φορέα παρακολούθησης είναι το: CAP.</p>	<p>Στο Γ.Ν.-ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ "ΕΛΕΝΑ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ", Φορέας Διαπίστευσης είναι:</p> <p>1. Για το Ανασοβιολογικό Τμήμα είναι: European Federation of Immunogenetics (EFI)</p> <p>2. Για το Ενδοκρινολογικό Τμήμα είναι:</p> <p>α. Για τον Ποιοτικό Έλεγχο: COLLEGE OF AMERICAN PATHOLOGISTS CAP (USA)</p> <p>β. Για τον εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο: 1. "ΒΙΟΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗ" για Εξωτ.Π.Ε. και 2. THERMOFISHER (MAS) USA για εσωτερικό ποιοτικό έλεγχο.</p>	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΑΙΔΩΝ "Η ΑΓΙΑ ΣΟΦΙΑ"	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	<p>Στο Γ.Ν. Παιδών "Η ΑΓΙΑ ΣΟΦΙΑ", έχουν πιστοποιηθεί τα κατωτέρω Τμήματα:</p> <p>Α. Η Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚ. ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο: ΕΛΟΤ 1429:2008. Β. Το ΑΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο: ISO 9001:2000.</p> <p>Γ. Τα Τμήματα: 1. ΒΙΟΧΗΜΙΚΟ και 2. ΑΝΟΣΟΛΟΓΙΑΣ ΙΣΤΟΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑΣ έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο: ISO 15189.</p> <p>Δ. Το Τμήμα: ΑΝΟΣΟΛΟΓΙΑΣ ΙΣΤΟΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑΣ έχει επίσης πιστοποιηθεί με το πρότυπο ΕΦΙ 08-GR-005.995.</p> <p>Ε. Το Τμήμα ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ βρίσκεται σε διαδικασία ολοκλήρωσης για τη μελέτη εγκατάστασης και εφαρμογής συστήματος ποιότητας στα μαγειρεία κατά το σύστημα HACCP.</p>	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

1η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	1.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
15.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΠΑΙΔΩΝ "Π. & Α. ΚΥΡΙΑΚΟΥ"	Το Γεν. Νοσ. Παιδών Αθηνών "ΠΑΝ. & ΑΓΛΑΪΑ ΚΥΡΙΑΚΟΥ", δεν εφαρμόζει συστήματα πιστοποίησης. Έχει δρομολογηθεί η διαδικασία πιστοποίησης του Ογκολογικού Τμήματος, αλλά δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία του διαγωνισμού.	Κανένα Σύστημα διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΑΙΔΩΝ ΠΕΝΤΕΛΗΣ	Προς το παρόν η μοναδική πιστοποίηση του Νοσοκομείου είναι η Επιβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας τύπου Β' για έργα της περιόδου 2007-2013 του ΕΣΠΑ. Η πιστοποίηση έχει εκδοθεί από τη Μονάδα Γ'. Προεγκρίσεων και Επιτόπιων Επαληθεύσεων της Ειδικής Υπηρεσίας του Τομέα Υγείας και Κοιν. Αλληλεγγύης, με αρ.πρωτ. 3236/Φ.305.23/ΕΣΠΑ/12-6-2009. Επίσης στο Νοσοκομείο από το 2008 εφαρμόζεται ένα πιλοτικό ετήσιο μοντέλο αξιολόγησης του Νοσοκομείου στο οποίο συμπεριλαμβάνονται συγκριτικά στοιχεία με τα έτη 2006, 2007 (και των ετών 2008, 2009). Η Διοίκηση, κάθε έτος, κοινοποιεί το σώμα του Μοντέλου Αξιολόγησης στο Σύνολο των Διευθυντών Υπηρεσιών και Τμημάτων (Ιατρών) και στη συνέχεια πραγματοποιεί συνάντηση προκειμένου να καταγραφούν παρατηρήσεις, απόψεις και προτάσεις, προκειμένου να ληφθούν οι απαραίτητες αποφάσεις.	Κανένα σύστημα διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΟΓΚΟΛΟΓΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ "Ο ΑΓΙΟΣ ΣΑΒΒΑΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Στο Αντ/κό - Ογκ/κό Νοσ. Αθηνών "Ο ΑΓ. ΣΑΒΒΑΣ", είναι διαπιστευμένη: η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού κατά το πρότυπο ISO 15189:2007.	Στο Αντ/κό - Ογκ/κό Νοσ. Αθηνών "Ο ΑΓ. ΣΑΒΒΑΣ", Φορέας Διαπίστευσης είναι το ΕΣΥΔ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΓΕΝΙΚΟ ΟΓΚΟΛΟΓΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΚΗΦΙΣΙΑΣ "ΟΙ ΑΓΙΟΙ ΑΝΑΡΤΥΡΟΙ"	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

1η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ							
α/α	1.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ	
15.	Ν. ΑΦΡΟΔ. & ΔΕΡΜ. ΝΟΣΩΝ "ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΥΤΡΟΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης		
15.	ΠΑΙΔΟΥΧΙΑΤΡΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΤΤΙΚΗΣ	Α. Τα Τμήματα του Παιδοψυχιατρικού Νοσοκομείου Αττικής, τα οποία εφαρμόζουν το πρότυπο ISO 9001: 2000, είναι τα εξής: 1. ΕΙΔΙΚΗ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΥΤΙΣΤΙΚΩΝ 2. ΟΙΚΟΤΡΟΦΕΙΟ "ΤΟ ΣΠΗΤΙ ΤΟΥ ΗΛΙΟΥ" 3. ΙΑΤΡΟΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 5ου ΤΟΜΕΑ (ΑΘΗΝΑΣ) 4. ΙΑΤΡΟΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 6ου ΤΟΜΕΑ (ΠΑΛΛΗΝΗΣ) 5. ΙΑΤΡΟΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 11ου ΤΟΜΕΑ (ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ). Β. Τα Τμήματα του Νοσ/μείου τα οποία εφαρμόζουν το πρότυπο ISO 9001: 2008, είναι τα εξής: 1. ΚΕΝΤΡΟ ΗΜΕΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΑΙΔΙ "ΤΟ ΛΙΘΑΡΑΚΙ" 2. ΙΑΤΡΟΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 3ου ΤΟΜΕΑ (ΛΥΚΟΒΡΥΣΗΣ)	Κανένα Σύστημα διαπίστευσης	Α. Φορέας Πιστοποίησης για: 1. ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΥΤΙΣΤΙΚΩΝ 2. ΤΟ ΟΙΚΟΤΡΟΦΕΙΟ "ΤΟ ΣΠΗΤΙ ΤΟΥ ΗΛΙΟΥ" και 3. ΤΟ ΙΑΤΡΟΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 5ου ΤΟΜΕΑ (ΑΘΗΝΑΣ) είναι η Εταιρεία: ΤΥΝ CERT RHEINLAND HELLAS A.E. Β. Φορέας Πιστοποίησης για: 1. ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΗΜΕΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΑΙΔΙ "ΤΟ ΛΙΘΑΡΑΚΙ" 2. ΤΟ ΙΑΤΡΟΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 3ου ΤΟΜΕΑ (ΛΥΚΟΒΡΥΣΗΣ) 3. ΙΑΤΡΟΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 6ου ΤΟΜΕΑ (ΠΑΛΛΗΝΗΣ) 4. ΙΑΤΡΟΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ 11ου ΤΟΜΕΑ (ΝΕΑΣ ΣΜΥΡΝΗΣ), είναι: το ΕΚΕΒΥΛ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΟΦΘΑΛΜΙΑΤΡΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ	Το Οφθαλμιατρείο είναι πιστοποιημένο κατά το πρότυπο: ISO 9001:2008 για τη διενέργεια Επεμβάσεων Διαθλαστικής Χειρουργικής.	Κανένα Σύστημα διαπίστευσης	Φορέας Πιστοποίησης για τη διενέργεια Επεμβάσεων Διαθλαστικής Χειρουργικής, είναι: η Εταιρεία EQA "Δ. και Χ. Γαλατσίδης Ο.Ε."	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας	

1η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	Ι.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤ.	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Κ.Υ. ΒΑΡΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Στο Κ.Υ. Βάρης, Η Δομή Ψυχικής Υγείας ήταν διαπιστευμένη μέχρι 8-12-2009 με το πρότυπο: EN ISO:2008. Το πεδίο εφαρμογής εκτεινόταν στην παροχή προληπτικών υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας.	Φορέας Διαπίστευσης, στο Κ.Υ. ΒΑΡΗΣ ήταν το ΕΚΕΒΥΑ Α.Ε.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. Ν. ΜΑΚΡΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Στο Κ.Υ. Ν. ΜΑΚΡΗΣ, Η Δομή Ψυχικής Υγείας ήταν διαπιστευμένη μέχρι 8-12-2009 με το πρότυπο: EN ISO:2008. Το πεδίο εφαρμογής εκτεινόταν στην παροχή προληπτικών υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας.	Φορέας Διαπίστευσης, στο Κ.Υ. Ν. ΜΑΚΡΗΣ ήταν το ΕΚΕΒΥΑ Α.Ε.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΚΟΡΩΠΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Στο Κ.Υ. ΚΟΡΩΠΙΟΥ, Η Δομή Ψυχικής Υγείας ήταν διαπιστευμένη μέχρι 8-12-2009 με το πρότυπο: EN ISO:2008. Το πεδίο εφαρμογής εκτεινόταν στην παροχή προληπτικών υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας.	Φορέας Διαπίστευσης, στο Κ.Υ. ΚΟΡΩΠΙΟΥ ήταν το ΕΚΕΒΥΑ Α.Ε.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. ΚΑΛΥΒΙΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Στο Κ.Υ. ΚΑΛΥΒΙΩΝ, Η Δομή Ψυχικής Υγείας ήταν διαπιστευμένη μέχρι 8-12-2009 με το πρότυπο: EN ISO:2008. Το πεδίο εφαρμογής εκτεινόταν στην παροχή προληπτικών υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας.	Φορέας Διαπίστευσης, στο Κ.Υ. ΚΑΛΥΒΙΩΝ ήταν το ΕΚΕΒΥΑ Α.Ε.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Υ. ΚΑΠΑΝΔΡΙΤΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Στο Κ.Υ. ΚΑΠΑΝΔΡΙΤΙΟΥ, Η Δομή Ψυχικής Υγείας ήταν διαπιστευμένη μέχρι 8-12-2009 με το πρότυπο: EN ISO:2008. Το πεδίο εφαρμογής εκτεινόταν στην παροχή προληπτικών υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας.	Φορέας Διαπίστευσης, στο Κ.Υ. ΚΑΠΑΝΔΡΙΤΙΟΥ ήταν το ΕΚΕΒΥΑ Α.Ε.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Κ.Υ. ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	Κ.Υ. ΛΑΥΡΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	Κ.Υ. ΣΠΑΤΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

1η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	1.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤ.	ΦΟΡΕΑΣ
9.	Κ.Υ. ΒΥΡΩΝΑ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	ΚΕΝΤΡΟ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ (Ανήκει στο ΓΝΑ "Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ")	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
α/α	1.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤ.	ΦΟΡΕΑΣ
1.	ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚ/ΣΗΣ ΠΑΙΔΙΩΝ ΒΟΥΛΑΣ (Κ.Α.Π.Β.)	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Μ.Κ.Φ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΞΕΝΩΝΑΣ ΚΑΡΕΑ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Μ.Κ.Φ. ΠΑΙΔΟΠΟΛΗ ΑΤΙΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Μ.Κ.Φ. ΠΑΙΔΟΠΟΛΗ ΑΤΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Μ.Κ.Φ. ΑΝΑΡΡΩΤΗΡΙΟ ΠΕΝΤΕΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Θ.Χ.Π. ΑΝ.ΑΘΗΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

2η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ. ΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥ- ΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙ- ΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥ- ΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Γ.Ν. ΕΛΕΥΣΙ- ΝΑΣ "ΘΡΙΑΣΙΟ"	Στο Γ.Ν. "ΘΡΙΑΣΙΟ", 1. Το Αιματολογικό Εργαστήριο υπόκειται σε εξωτερικό ποιοτικό έλεγχο μηνιαίως με άγνω- στα δείγματα που στέλνονται από την Ελληνι- κή Αιματολογική Εταιρεία. 2. Βρίσκεται υπό πιστοποίηση το Ακτινολογι- κό Εργαστήριο.	Στο Γ.Ν. "ΘΡΙΑΣΙΟ" βρίσκονται υπό διαπίστευση τα παρακάτω Τμήματα: 1. Το Τμήμα Διατροφής κατά το σύστημα: HACCP. (Βρίσκεται σε φάση μελέτης διαμόρφωσης του χώρου από την Τε- χνική Υπηρεσία και εκπαίδευση προ- σωπικού). 2. Το Τμήμα Ιατρικής της Εργασίας, κατά το σύστημα: OHSAS 18001. (Θα ολο- κληρωθεί σε περίπου 6 μήνες).	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΨΥΧΙΑ- ΤΡΙΚΟ ΝΟΣ. ΑΤΤΙΚΗΣ «ΔΡΟΜΟ- ΚΑΪΤΕΙΟ»	Στο Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Αττικής «ΔΡΟ- ΜΟΚΑΪΤΕΙΟ», έχει πιστοποιηθεί η Μονάδα Ψυχοκοινωνικής Αποκατάστασης: Οικοτρο- φείο. Με απόφαση Δ.Σ. του Νοσ/μείου έχει εγκρι- θεί η διαδικασία πιστοποίησης τεσσάρων (4) ακόμη Μονάδων Ψυχοκοινωνικής Αποκατά- στασης (Εκκρεμεί η διαδικασία επιλογής Φο- ρέα Πιστοποίησης). Επίσης, είναι σε διαδικασία Πιστοποίησης το ΚΕΚ του ΨΝΑ. Επιπλέον, το Νοσ/μείο έχει λάβει Επιβεβαι- ώση Διαχειριστικής Επάρκειας Δικαιούχων ΕΣΠΑ (Επιβεβαίωση τύπου Β) από την Ει- δική Υπηρεσία Τομέα Υγείας και Κοιν. Αλλη- λεγγύης - Μονάδα Γ' - Προεγκρίσεων και Επιτόπιων Επαληθεύσεων. Τέλος, μας γνωρίζουν ότι η Εταιρεία Τροφο- δοσίας, η οποία προμηθεύει με έτοιμο φαγητό το Νοσ/μείο, εφαρμόζει το σύστημα HACCP σε καταστάσεις αποθήκευσης/ αναθήμαν- σης που διατηρεί εντός του Νοσ/μείου.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	1. Η Μονάδα Ψυχοκοινωνι- κής Αποκατά- στασης: Οικο- τροφείο έχει πιστοποιηθεί από την εται- ρεία: ΤΥΝ HELLAS. 2. Το ΚΕΚ του ΨΝΑ θα πιστοποιηθεί από το: ΕΚΕ- ΠΠΣ	Το ΨΝΑ «ΔΡΟΜΟΚΑΪΤΕΙΟ», χρησι- μοποιεί, ως δείκτες μέτρησης τους πα- ρακάτω: 1) Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλή- λων στο σύνολο των υπαλλήλων του φορέα. 2) Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο 3) Αριθμός νοσηλευθέ- νων ασθενών / έτος 4) Αριθμός εξωτερικών ασθενών / έτος 5) Αριθμός εξωτερικών ασθενών στο ΤΕΠ / έτος 6) Μέση διάρκεια νοσηλείας (Μ.Δ.Ν.) 7) Μέση κάλυψη (πληρότητα) κλινών ανά έτος 8) Αριθμός κέντρων Ψυχικής Υγείας 9) Αριθμός εξυπηρετούμενων ατόμων ανά Κέντρο Ψυχικής Υγείας 10) Αριθμός εργαζόμενων για τη φρο- ντίδα των ηλικιωμένων	Οι δράσεις έχουν υλο- ποιηθεί από το Τμήμα Ποιότητας σε συνεργα- σία με άλλες Υπηρεσίες και Τμήματα του Νοσο- κομείου και χωρίς τη συνεργασία Φορέα.

2η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ., ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
3.	Π.Γ.Ν.Α. "ΑΤΤΙΚΟΝ"	Στο Π.Γ.Ν.Α "ΑΤΤΙΚΟΝ", Α. ΚΛΙΝΙΚΕΣ/ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ/ ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΑ: I. Κατά ISO 9001:2000, είναι τα εξής: Α.1. ΠΑΝ.ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΚΥΤΤΑΡΟΛΟΓΙΑΣ Α.2. ΑΛΛΕΡΓΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ (Β' ΠΑΝ/ΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΕΡΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΦΡΟΔΙΣΙΩΝ ΝΟΣΩΝ) Α.3. ΜΟΝΑΔΑ ΜΑΣΤΟΓΡΑΦΙΑΣ, ΑΕΘΝΙΚΗΣ ΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΑΚΤΙΝΟΦΥΣΙΚΗΣ (Β' ΠΑΝ/ΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΑΚΤΙΝΟΛΟΓΙΑΣ) Α4. ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤ. ΑΣΘΕΝΩΝ II. ΚΛΙΝΙΚΕΣ/ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ/ ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΑ: Κατά HACCP SYSTEM DS:3027 :1997 είναι τα εξής : Α.1. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ: Το Πεδίο Εφαρμογής εκτείνεται στην παραγωγή φαγητού και διακίνηση σε ασθενείς και προσωπικό. Έτος Απόκτησης Προτύπου: το 2004. Διάρκεια Ισχύος έως: 7-10-2007. Αριθμός πραγματοποιηθέντων Εξωτ. Επιθεωρήσεων: 3. Πηγή χρηματοδότησης: Με πόρους του Νοσ/μείου. III. ΚΑΤΑ ΓΕΝΙΚΗ ΒΑΚΤΗΡΙΟΛΟΓΙΑ - ΑΝΤΙΒΙΟΓΡΑΜΜΑ: Η Δ' ΠΑΝ/ΚΗ ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΛΟΙΜΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΙΚΡΟΒΙΑΚΗΣ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ: Το Πεδίο Εφαρμογής εκτείνεται στη Γενική Βακτηριολογία-Αντιβιογράμια. Έτος Απόκτησης Προτύπου: το 2005. Διάρκεια Ισχύος: Ετήσια Ανανέωση. Αριθμός πραγματοποιηθέντων Εξωτ. Επιθεωρήσεων: 12/έτος. Πηγή Χρηματοδότησης: ΕΛΚΕ IV. ΚΑΤΑ ΑΝΟΣΟΛΟΓΙΑ : Η Δ' ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΑΝΟΣΟΛΟΓΙΑΣ:	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Π.Γ.Ν. "ΑΤΤΙΚΟΝ", Φορείς Πιστοποίησης είναι οι εξής: Α. ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: Α.1. ΓΙΑ ΤΟ ΠΑΝ/ΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΚΥΤΤΑΡΟΛΟΓΙΑΣ και Α.2. ΓΙΑ ΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΑΣΤΟΓΡΑΦΙΑΣ, ΑΕΘΝΙΚΗΣ ΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ ΑΚΤΙΝΟΦΥΣΙΚΗΣ: είναι: το ΕΚΕΒΥΛ . Β. ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ Β.1. ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΕΡΓΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ: είναι η Εταιρεία "Management Systems NIS ZERT". Γ. ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ: είναι η Εταιρεία: DQS Δ. ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ Δ' ΠΑΝ/ΚΗ ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ	Α. Όσον αφορά τα Συστήματα Μέτρησης της Ποιότητας που εφαρμόζονται αυτή τη στιγμή στο Νοσοκομείο, παραρτίζονται οι σχετικές δράσεις: 1. Μέτρηση ικαν/σης νοσηλ. Ασθενών-Δελτία καταγραφής παραπόνων ασθενών/ πολιτών των τακτικών Εξωτερικών ιατρείων. 2. Ad hoc εφαρμογές παρακολούθησης υπηρεσιών προς τους ασθενείς; 2.1. Σύστημα επιβεβαίωσης καλής παροχής υπηρεσιών στίσης στους ασθενείς. 2.2. Δελτία παρακολούθησης καθαριότητας χώρων. 3. Καταγραφή Ενδονοσοκομειακών Λοιμώξεων. 4. Προσπάθειες εφαρμογής περισσότερο οργανωμένων δράσεων συστημάτων μέτρησης ποιότητας και άλλων συναφών εργαλείων. Β. Για την εναρμόνιση διαδικασιών εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στο Νοσοκομείο με σκοπό την προγραμματισμένη υλοποίηση δράσεων, αλλά και την εναρμόνιση τους για μία επακόλουθη εφαρμογή συστήματος ποιότητας σε όλοκληρο το Νοσοκομείο, συντάχθηκαν οι κατώτερω διαδικασίες: 1. Προγραμματισμός Υλοποίησης Δράσεων Ποιότητας σε Τμήμα/Κλινική/Μονάδα του Νοσ. 2. Αίτημα για Υλοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας Τμήματος/Κλινικής/Μονάδας του Νοσ. με πόρους του Νοσοκομείου. 3. Υλοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας Τμήματος/Κλινικής/Μονάδας του Νοσ. με ιδιους πόρους.	Οι δράσεις έχουν υλοποιηθεί από το Τμήμα Ποιότητας σε συνεργασία με άλλες Υπηρεσίες και Τμήματα του Νοσοκομείου και χωρίς τη συνεργασία Φορέα.



2η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.α. ΝΟΣΟΚΟ- ΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ., ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥ- ΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟ- ΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙ- ΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
3.	Π.Γ.Ν.Α. "ΑΤΤΙΚΟΝ"	<p>Το Πεδίο Εφαρμογής εκτείνεται:στην Ανοσολογία. Έτος Απόκτησης Πρωτότυπου:2004. Διάρκεια Ισχύος: Συνεχής.</p> <p>Αριθμός πραγματοποιηθέντων Εξωτ. Επιθεωρήσεων: 12.Πηγή Χρηματοδότησης: Ίδιοι Πόροι.</p> <p>Β.ΚΛΙΝΙΚΕΣ/ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ/ ΜΟΝΑΔΕΣ/ ΤΜΗΜΑ- ΤΑ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: Η Β'. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΑΝΑΙΣΘΗ- ΣΙΟΛΟΓΙΑΣ</p> <p>Γ.ΚΛΙΝΙΚΕΣ/ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ/ ΜΟΝΑΔΕΣ/ ΤΜΗΜΑ- ΤΑ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ: Γ.1. ΤΟ ΠΑΝ/ΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΚΥΤΤΑΡΟΛΟΓΙΑΣ</p> <p>Γ.2. Η Β'. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΠΑ- ΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΤΟΜΙΚΗΣ</p> <p>Δ.ΚΛΙΝΙΚΕΣ/ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ/ ΜΟΝΑΔΕΣ/ ΤΜΗΜΑ- ΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΟΥΝ ΝΑ ΞΕΚΙΝΗΣΟΥΝ ΔΙΑΔΙ- ΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ</p> <p>ΚΑΙ ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟ Δ.Σ. ΤΟΥ ΝΟΣΟ- ΚΟΜΕΙΟΥ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΕΞΗΣ:</p> <p>Δ.1. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΑΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑ- ΣΤΗΡΙΟ: Επιθυμεί να διαπιστευθεί κατά το πρότυπο: ISO 44189:2007 - Medical Laboratories.</p> <p>Δ.2. Η ΜΟΝΑΔΑ ΑΙΜΟΛΟΓΙΑΣ (ΕΚΠΑ): Επιθυμεί να πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο: ISO 9001 :2008.</p> <p>Δ.3. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΚΛΙΝΙΚΗΣ ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΑΣ: Επιθυμεί να διαπιστευθεί κατά το πρότυπο: ISO 15189:2007 - Medical Laboratories.</p> <p>Δ.4. ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΧΕΙΡΟΥΡΓΕΙΑ: Επιθυμεί να πιστο- ποιηθεί κατά το πρότυπο: ISO 9001 :2008 και εφαρμο- γή του WHO Surgical safety checklist.</p>		<p>ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΛΟΙΜΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΙΚΡΟΒΙΑ- ΚΗΣ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ είναι η Εταιρεία:ΥΚ - NEQAS</p> <p>Ε. ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟ- ΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ Δ' ΠΑΝ/ΚΗ ΠΑΘΟ- ΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ</p> <p>ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΑΝΟ- ΣΟΛΟΓΙΑΣ είναι η Εταιρεία: ΥΚ - NEQAS</p> <p>ΣΤ. ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙ- ΣΤΕΥΣΗΣ</p> <p>ΓΙΑ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙ- ΣΤΗΜΙΑΚΟ ΕΡΓΑ- ΣΤΗΡΙΟ ΚΛΙΝΙΚΗΣ ΒΙΟΧΗΜΕΙΑΣ είναι το ΕΣΥΔ.</p> <p>Ζ.ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟ- ΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΛΟΓΙΣΤΗ- ΡΙΟ ΑΣΘΕΝΩΝ είναι: το ΕΚΕΒΥΛ</p>		

2η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥ- ΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟ- ΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	Γ.Ν. ΝΙΚΑΙΑΣ "ΑΓ. ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΩΝ"					
5.	Γ.Ν. ΠΕΙΡΑΙΑ "ΤΖΑΝΕΙΟ"	Στο Γ.Ν.Πειραιά "ΤΖΑΝΕΙΟ", στο Τμήμα Αιμοδοσίας, εφαρμόζεται το σύστημα ISO 9001:2000.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν.Π. "ΤΖΑΝΕΙΟ", Φορέας Πιστοποίησης για το Τμήμα Αιμοδοσίας είναι το ΕΚΕΒΥΛ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανέναν
6.	Γ. Α. Ν. Π. "ΜΕΤΑΞΑ"	Το Ειδικό Αντικαρκ.Νοσ. Πειραιά "ΜΕΤΑΞΑ", έχει ξεκινήσει διαδικασίες εγκατάστασης-εφαρμογής συστήματος διασφάλισης ποιότητας, στα παρακάτω Τμήματα: 1.Τμήμα Διατροφής, κατά το σύστημα HACCP. 2. Τα Εργαστήρια:Παθολογοανατομικού, Κυτταρολογικού, Βιοχημικού, Ανοσολογίας-Ιστοσυμβατότητας, Μικροβιολογικού, Πυρηνικής Ιατρικής και Ακτινοδιαγνωστικής, πρόκειται να πιστοποιηθούν κατά το πρότυπο:ISO 9001:2008. 3. Στο Τμήμα Αιμοδοσίας πρόκειται να εγκατασταθεί το σύστημα GMP (Κανόνες Ορθών Πρακτικών) και το ISO 9001:2008.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανέναν	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανέναν
7.	Γ.Ν.ΡΟΔΟΥ "ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ"	Στο Γ.Ν. Ρόδου "ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ", Τα Μικροβιολογικά Εργαστήρια συμμετέχουν στο σύστημα εξωτερικού ελέγχου Ε.Σ.Ε.Α.Π. για τις βιοχημικές Φερεοειδικές εξετάσεις και σε καθημερινή βάση γίνεται εσωτερικός ποιοτικός έλεγχος δύο επιπέδων και όπου υπάρχει τριών επιπέδων. Τα Αιματολογικά Εργαστήρια συμμετέχουν στο πλήρες Πρόγραμμα Εξωτερικού Ελέγχου Ποιότητας Γενικής Αίματος που οργανώνεται και εκτελείται από το Τμήμα Εργαστηριακής Διάγνωσης Ελέγχου Ποιότητας και Προτυποποίησης της Ελληνικής Αιματολογικής Εταιρείας.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Τα Αιματολογικά Εργαστήρια έχουν πιστοποιηθεί: από την Ελληνική Αιματολογική Εταιρεία	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανέναν
8.	Γ.Ν.ΔΥΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ "Η ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανέναν	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανέναν

2η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑ- ΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟ- ΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
9.	Γ.Ν. ΜΥΤΙΛΗ- ΝΗΣ "ΒΟΣΤΑ- ΣΝΕΙΟ"	Στο Γ.Ν. Μυτιλήνης "ΒΟΣΤΑΝΕΙΟ", το Τμήμα Βιοϊατρικής, βρίσκεται σε διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Μυτιλήνης "ΒΟΣΤΑΝΕΙΟ", ως Φορέας Πιστοποίησης για το Τμήμα Βιοϊατρικής πρόκειται να είναι το ΕΚΕΒΥΛ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	Γ.Ν. ΣΑΜΟΥ "ΑΓ. ΠΑΝΤΕΛΕΗ- ΜΩΝ"	Στο Γ.Ν. Σάμου "ΑΓ. ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΩΝ", 1. Εξετάζουν τη δυνατότητα εφαρμογής του συστήματος HACCP στα μαγειρεία του Νοσοκομείου. 2. Στο Βιοχημικό και στο Αιματολογικό Εργαστήριο του Νοσοκομείου εφαρμόζεται πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου ποιότητας καθημερινά για την πλειονότητα των μετρούμενων παραμέτρων και συμμετέχουν σε πιστοποιημένα προγράμματα εξωτερικού ελέγχου ποιότητας ως εξής: α. Βιοχημικό Εργαστήριο: Συμμετοχή στο πρόγραμμα εξωτερικού ελέγχου ποιότητας του Ε.Σ.Ε.Α.Π. από το 1994 και καθημερινός εσωτερικός audit. β. Αιματολογικό Εργαστήριο: Συμμετοχή στο πρόγραμμα εξωτερικού ελέγχου ποιότητας της Ελληνικής Αιματολογικής Εταιρείας από τον Μάιο του 2003. γ. Αιμοδοσία: Συμμετοχή στο πρόγραμμα εξωτερικού ελέγχου ποιότητας του Labquality στο Ελνσίνκι από το 2003 και καθημερινός εσωτερικός audit διασφάλισης αίματος. δ. Το Μικροβιολογικό εργαστήριο διαθέτει πληροφοριακό σύστημα L.I.S.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
11.	Γ.Ν.ΣΥΡΟΥ "ΒΑΡΔΑΚΕΙΟ & ΠΡΩΪΟ"	Στο Γ.Ν. Σύρου "ΒΑΡΔΑΚΕΙΟ ΚΑΙ ΠΡΩΪΟ", έχει πιστοποιηθεί Q 1. Το Ακτινοδιαγνωστικό Τμήμα κατά το πρότυπο: ISO 9001. 2. Ο Τροφοδότης του Νοσοκομείου διαθέτει πιστοποίηση κατά το σύστημα HACCP. 3 Πρόκειται να πιστοποιηθούν τα εξής Τμήματα: α. Καρδιολογικό, β. ΜΕΘ Εμφραγμάτων, γ. Φαρμακείο και δ. Μονάδα Τεχνητού Νεφρού.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

2η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΙΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΙΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
12.	Γ.Ν.ΧΙΟΥ "ΣΚΥΛΙΤΣΕΙΟ"	Στο Γ.Ν.Χίου "ΣΚΥΛΙΤΣΕΙΟ" έχει πιστοποιηθεί το Φαρμακευτικό Τμήμα κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Φορέας Πιστοποίησης για το Φαρμακευτικό Τμήμα είναι η Εταιρία: World Certification Service.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
13.	Γ.Ν.ΡΟΔΟΥ "ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ"	Στο Γ.Ν. Ρόδου "ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ", τα Μικροβιολογικά Εργαστήρια συμμετέχουν στο σύστημα εξωτερικού ελέγχου Ε.Σ.Ε.Α.Π. για τις βιοχημικές Θερμοειδικές εξετάσεις και σε καθημερινή βάση γίνεται εσωτερικός ποιοτικός έλεγχος δύο επιπέδων και όπου υπάρχουν τριών επιπέδων. Τα Αιματολογικά Εργαστήρια συμμετέχουν στο πλήρες Πρόγραμμα Εξωτερικού Ελέγχου Ποιότητας Γενικής Αίματος που οργανώνεται και εκτελείται από το Τμήμα Εργαστηριακής Διάγνωσης Ελέγχου Ποιότητας και Προτυποποίησης της Ελληνικής Αιματολογικής Εταιρείας.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Φορέας Πιστοποίησης για τα Αιματολογικά Εργαστήρια είναι η Ελληνική Αιματολογική Εταιρεία	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	ΚΡΑΤΙΚΟ ΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΟ - Κ.Υ. ΛΕΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΥΘΗΡΩΝ "ΤΡΙΦΥΛΛΕΙΟ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
16.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΝΑΞΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
17.	Γ.Ν.- Κ.Υ. ΛΗΜΝΟΥ	Το Γ.Ν.-Κ.Υ. Λήμνου έχει πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000. (Δεν αναφέρει Τμήματα)	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Η πιστοποίηση γίνεται από τις Εταιρείες στις οποίες κατοχυρώνονται οι Συμβάσεις	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

2η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟ- ΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
18.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΙΚΑΡΙΑΣ	Εφαιμόζον ορισμένα από τα "κρίσιμα σημεία του συστήματος HACCP", όπως: 1. Έλεγχος των επιχειρήσεων προμήθειας τροφίμων όσον αφορά την ποιότητα των κτιριακών τους εγκαταστάσεων και την ποιότητα της αποθήκευσης των προϊόντων τους. 2. Διενέργεια διαγωνισμού προμήθειας τροφίμων με τήρηση των σχετικών κανόνων από την αρμόδια επιτροπή παραλαβής τους. 3. Εξοπλισμός των αμφειρών με ανάλογα σκεύη. 4. Ετήσιες εξετάσεις προσωπικού εστίασης. 5. Τήρηση των κανόνων για σωστή απομάκρυνση των απορριμμάτων. 6. Σύμβαση με εξωτερικό συνεργείο εντομοκτονίας-μυοκτονίας, πιστοποιμένου για την παραγωγή των υπηρεσιών του με ISO 9001 :2000 και την ταυτόχρονη τήρηση του σχετικού φακέλου κατά HACCP.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Η πιστοποίηση γίνεται από τις Εταιρείες στις οποίες κατοχυρώνονται οι Συμβάσεις	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας
19.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΩ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας
20.	Γ.Ν. - Κ.Υ. ΚΑΛΥΜΝΟΥ "ΤΟ ΒΟΥΓΒΑΛΕΙΟ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας
α/α	2.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟ- ΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
A.	Στο Κ.Θ.-Κ.Υ. ΛΕΡΟΥ, ανήκει το παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΠΑΤΜΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας

2η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
Β.	Στο Γ.Ν. "ΑΓ. ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΟΝ", ανήκει το παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Γ.	Στο Γ.Ν.Π. "ΤΖΑΝΕΙΟ", ανήκει το παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΑΙΓΙΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Δ.	Στο Γ.Ν. "ΘΡΙΑΣΙΟ", ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΜΕΓΑΡΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Ε.	Στο Π.Γ.Ν. "ΑΤΤΙΚΟΝ", ανήκει τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
ΣΤ.	Στο Ψ.Ν.Α., ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Ψ.Υ. ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Ψ.Υ. "ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Ψ.Υ. ΑΘΗΝΩΝ (είναι υπό ανέγερση)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

2η ΥΓΕΙΝΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
Z.	Στο Ψ.Ν.Α. "ΔΡΟΜΟΚΑΙΤΕΙΟ" ανήκει το παρακάτω Κ.Ψ.Υ.					
1.	Κ.Ψ.Υ. ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Η.	Στο Γ.Ν. ΣΥΡΟΥ" ΒΑΡΔΑΚΕΙΟ ΚΑΙ ΠΡΩΪΟ", ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΘΗΡΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΜΗΛΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. ΑΝΔΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Υ. ΤΗΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Κ.Υ. ΠΑΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	Κ.Υ. ΜΥΚΟΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Θ.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΝΑΞΟΥ , ανήκει το παρακάτω Κ.Υ.					
1.	Κ.Υ. ΑΜΟΡΓΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Ι.	Στο Γ.Ν. ΧΙΟΥ "ΣΚΥΛΙΤΣΕΙΟ" ανήκει το παρακάτω Κ.Υ.					
1.	Κ.Υ. ΠΥΡΓΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

2η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
Κ.	Στο Γ.Ν.ΣΑΜΟΥ "ΑΓ. ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΩΝ" ανήκει το παρακάτω Κ.Υ.					
1.	Κ.Υ. ΚΑΡΛΟΒΑΣΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Ψ.Υ. ΣΑΜΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Λ.	Στο Γ.Ν.-Κ.Υ. ΙΚΑΡΙΑΣ ανήκει το παρακάτω Κ.Υ.					
1.	Κ.Υ. ΕΥΔΗΛΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Μ.	Στο Γ.Ν. ΡΟΔΟΥ"ΑΝΔΡ. ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ", ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΑΡΧΑΓΓΕΛΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΕΜΠΙΩΝΑ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΚΑΡΠΑΘΟΥ (Λόγω μη ανάπτυξης του Νοσ., έχει ενταχθεί υπό το Γ.Ν. ΡΟΔΟΥ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
α/α	2.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	ΟΙΚΟΣ ΕΥΤΗΡΙΑΣ ΔΩΔΕΚΑΚΗΣΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΛΕΣΒΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΧΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

2η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	ΚΕΝΤΡΟ ΒΡΕΦΩΝ "Η ΜΗΤΕΡΑ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Α.Φ.Κ.Α. ΡΟΔΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Θ.Χ.Π.ΠΑΙΔΩΝ ΡΟΔΟΥ "Ο ΑΓΙΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	Θ.Χ.Π.ΠΑΙΔΙΩΝ ΑΘΗΝΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	ΚΕΝΤΡΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΑΙΔΙΩΝ "ΜΙΧΑΛΛΗΝΕΙΟ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	Θ.Χ.Π. ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΘΗΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	ΕΘΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΑΠΗΡΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης (Το Ε.Ι.-Α.Α. συμπεριλαμβάνει σε οποιαδήποτε διακήρυξη προμηθειών την υποχρεωτική πιστοποίηση του προϊόντος κατά ISO, CE. Επίσης για τις προμήθειες τροφίμων απαιτείται η κατά HACCP διαπίστευση. Τέλος, το Ε.Ι.Α.Α., έχει πραγματοποιήσει ανακίνηση των μαγειρείων από τη ΔΕΠΑΝΟΜ. Η οριστική παραλαβή του έργου θα πραγματοποιηθεί στις 30-6-2010. Ωστόσο, η ως άνω ανακίνηση έχει πραγματοποιηθεί σύμφωνα και με έγγραφο της ΔΕΠΑΝΟΜ με κατά HACCP προδιαγραφές και η πιστοποίηση θα γίνει από τον ΕΦΕΤ.)	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
11.	ΚΕΝΤΡΟ ΠΑΙΔΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ ΘΗΛΕΩΝ ΡΟΔΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

2η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	2.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
12.	ΠΑΙΔΙΚΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΠΕΙΡΑΙΑ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης. (Το Π.Α.Κ.Π., λειτουργεί με εξωτερικά προγράμματα και προσφέρει υπηρεσίες Διαγνωστικού και Θεραπευτικού χαρακτήρα σε παιδιά και εφήβους με αναπτυξιακές διαταραχές).	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
13.	ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝ. ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΑΓΙΑΣΟΥ-ΔΕΣΒΟΥ "Η ΘΕΟΜΗΤΩΡ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	Κ.Ε.Κ.Υ.Κ.Α.ΜΕ.Α ΚΥΚΛΑΔΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
16.	ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΚΟΙΝ. ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΥΓΥΗΣ(Ι.Κ.Π.Α.) ΑΓΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
17.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΣΑΜΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

3η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	3.α ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ., ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠ. ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟ- ΝΙΚΗΣ	Στο ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟ- ΜΕΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, τα πα- ρακάτω Τμήματα: 1.ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ 2. Η ΜΟΝΑΔΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ και 3. ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙ- ΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ διαθέτουν: Πιστοποιητικό βεβαίωσης Διαχει- ριστικής Επάρκειας τύπου Β, δικαι- ούχων περιόδου 2007-2013 κατά τη μεταβατική περίοδο μέχρι την έναρξη της εφαρμογής του Ελληνι- κού Προτύπου Διοίκησης και Δια- χείρισης Έργων. 4. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ είναι πιστοποιημένη κατά το πρό- τυπο: ISO 9001: 2008 και η κατά- σταση είναι ότι βρίσκεται σε διαδικασία διαγωνισμού. 5. ΣΤΑ ΜΑΓΕΙΡΕΙΑ εφαρμόζεται το σύστημα HACCP (ISO 22000), αλλά η πιστοποίηση δεν είναι ακόμη εφικτή, λόγω της αναγκαι- ότητας ολοκλήρωσης ορισμένων έργων υποδομής στα μαγειρεία. Αναμένεται πιθανόν ολοκλήρωση της πιστοποίησης εντός εξαμήνου. 6. Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ είναι πιστοποιημένη κατά το πρότυπο: ISO 9001: 2008 και η κατάσταση είναι ότι βρίσκεται σε διαδικασία διαγωνισμού	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Το Ψυχιατρικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης έχει προχωρήσει πλοτικά στη θεσμοθέτηση στοχοθεσίας, σε εφαρμογή του Ν. 3230/04, από τις αρχές του 2009, με εμπλοκή της διοικητικής και τεχνικής υπηρεσίας. Οι προς μέτρηση δείκτες είναι οι εξής: 1) Για τα Τμήματα: Εξ. Ιατρείων, Ιατρεία Ειδ/των και Γρ. Υπο- δοχής: Μείωση χρόνου αναμονής ασθενών στα Εξωτερικά Ιατρεία Ψυχιατρικής και ειδικότητων κατά 100 %. (Υλοποιείται η μείωση) 2) Για την Τεχνική Υπηρεσία: Μείωση του χρόνου αποκ/σης βλάβης από τα συνεργεία της Τ.Υ. κατά 5%. (Καταβάλλεται προσπάθεια, αλλά είναι 6) Για Ια- τρεία Ειδικότητων-Ιραφείο Υποδοχής: σε φάση ανάπτυξης). Μέτρηση ικανοποίησης ασθενών από την 3) Για τη Γραμματεία Διοίκησης: εξυπηρέτηση τους στα εξωτερικά ιατρεία. Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης εγγράφων που ειδικότητα μέσω ερωτηματολογίου και έχουν απαίτηση προθεσμίας (Π) σε (Π) ημέρες. βελτίωση του δείκτη ικαν/σης κατά 10% στο έτος (Υλοποιείται η μείωση). (Θα εφαρμοστεί στο άμεσο μέλλον) 4) Για τα Τμήμα Προμηθειών- Τεχνική Υπηρεσία: 7) Για: ΜΑΡ- ΚΕΤΠΚ- ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ: Λειτουργία βάσης δεδομέ- νων τεχνικών Ευαισθητοποίηση της κοινωνίας για τις προ- διαγραφών για τα είδη που προμηθεύεται δραστηριότητες του ΨΝΘ το ΨΝΘ με πρόχειρους διαγωνισμούς εντός (Ηδη στο ένα περιодικό που εκδίδεται -ΣΤΠΜΑ-, τριών (3) μηνών (Υλοποιείται) θα προστεθεί και εφημερίδα 5) Για: Επιτροπή HACCP, Τμήμα Ελ. Ποιότητας-Μαγειρεία- Διοίκηση: 8) Για ΤΟΥΣ ΟΔΗΓΟΥΣ: Πιστοποίηση μαγειρείων κατά HACCP, Εξορθολογισμός προογ/σμού δρομολογίων έως 30/9/2010 (Προς υλοποίηση) κίνησης, συντήρησης οχη- μάτων, καταγραφής καταναλώσεων καυσίμων, χιλ. δρομολο- γίων κ.λ.π. μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένης διαδικασίας (Αναμένεται η έγκριση της σχετικής διαδικασίας από το Δ.Σ.)	Οι δείκτες επι- τηρούνται από τη Διοίκηση του Νοσοκο- μείου

3η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	3.α ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΣΤ.	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
3.	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΕΤΡΑΣ ΟΛΥΜΠΟΥ	<p>Το Ψ.Ν.ΠΕΤΡΑΣ ΟΛΥΜΠΟΥ διαθέτει:</p> <p>Α) Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σε Τμήματα του Νοσοκομείου και βρίσκεται σε διαδικασία προαξιολόγησής του από Φορέα Πιστοποίησης.</p> <p>Β) Διαχειριστική Επάρκεια(για την ένταξη έργων στο ΕΣΠΑ) και βρίσκεται σε εξέλιξη αίτημα στην Επιτροπή Προμηθειών για την έγκριση ανάθεσης Υπηρεσιών σε Εταιρία σχετικά με την οργάνωση και την ολοκλήρωση των διαδικασιών προκειμένου το Νοσοκομείο να λάβει την Επάρκεια.</p> <p>Γ. Τα παρακάτω Τμήματα:</p> <p>1. ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ, 2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ, 3. ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ, 4.ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ,</p> <p>5. ΙΑΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ,</p> <p>6. ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ,</p> <p>7. ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ,</p> <p>8. ΜΟΦΨΥ,</p> <p>9. ΤΕΡΨΙΚΟΡΗ,</p> <p>10. ΔΑΦΝΗ, 11. ΚΛΙΝΙΚΗ ΟΞΕΩΝ,</p> <p>12. ΞΕΝ. ΑΡΜΟΝΙΑ,</p> <p>13. ΞΕΝ. ΒΡΑΧΕΙΑΣ ΠΑΡΑΜΟΝΗΣ,</p> <p>14. ΞΕΝ. ΔΥΣΚΟΛΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ,</p> <p>15. ΞΕΝ. ΕΡΑΤΩ, 16. ΞΕΝ. ΠΟΛΥΜΝΙΑ,</p> <p>17. ΞΕΝ. ΔΙΟΝΥΣΟΣ,</p> <p>18. ΞΕΝ. ΘΑΛΕΙΑ, 19. Κ.Η. 'ΟΙ 4 ΕΠΟΧΕΣ",</p> <p>20. Κ.Η. "ΤΟ ΣΠΙΤΙ ΤΩΝ ΜΟΥΣΩΝ",</p> <p>21. ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΑ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ και</p> <p>22. ΚΟΙΣΠΕ ΑΡΜΟΝΙΑ,</p> <p>βρίσκονται σε διαδικασία πιστοποίησης, κατά το πρότυπο: ISO 9001:2008.</p>	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	<p>Η ανάπτυξη του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε Τμήματα του Νοσοκομείου, έγινε σε συνεργασία με την Εταιρία Συμβούλων Alpha Plan.</p>	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

3η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	3.α ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	ΓΕΝ.ΝΟΣ. ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ "Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ"	Στο Γ.Ν.Θ."Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ", 1. Το ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ: είναι πιστοποιημέ- νο κατά HACCP (ISO 22000). και 2.Το ΑΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ: είναι πι- στοποιημένο για τον Εξωτερικό Έλεγχο της Ποι- ότητας της Γενικής Αίματος.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν.Θεσσαλονίκης "Γ.ΓΕΝ- ΝΗΜΑΤΑΣ", Φορέας Πιστοποι- ησης για το ΑΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ είναι η Ελληνική Αιματολογική Εταιρεία.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΓΕΝ. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Γ.Ν.Θ. "ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ"	Το ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ: είναι πιστοποιημένο κατά το σύστημα: HACCP (ISO 22000).	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν.Θ."ΑΓ.ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ", όσον αφορά το ΤΜΗΜΑ ΔΙΑ- ΤΡΟΦΗΣ, βρίσκεται σε διαδι- κασία ολοκλήρωσης εφαρμογής του Συστήματος HACCP (ISO 22000).	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	Γ.Ν. ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑΣ "ΜΠΟΔΟΣΑΚΕΙΟ"	Στο Γ.Ν.ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑΣ "ΜΠΟΔΟΣΑΚΕΙΟ",1. τα παρακάτω Τμήματα: Α.1. Η ΜΟΝΑΔΑ ΤΕ- ΧΝΗΤΟΥ ΝΕΦΡΟΥΑ.2. Η ΑΙΜΟΔΟΣΙΑ καιΑ3. Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΑΜΧ, STERIMED,είναι πιστοποιημένα κατά το πρότυ- πο: ISO 9001:2000, από το 2007, και 2. τα παρακά- τω Τμήματα:Β.1. Ω.Ρ.Λ.,Β.2.ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΗ ,Β.3. Ο ΑΕΟΝΙΚΟΣ- ΑΚΤΙΝΟΛΟΓΙΚΟβρίσκονται σε διαδικασία πιστοποίησης από το 2009, καιΒ.4. Η ΜΕΘ βρίσκεται σε διαδικασία πιστοποίησης από το 2007.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν.ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑΣ "ΜΠΟΔΟΣΑΚΕΙΟ", τα παρα- κάτω Τμήματα:1. Η ΜΟΝΑΔΑ ΤΕΧΝΗΤΟΥ ΝΕΦΡΟΥ2. Η ΑΙΜΟΔΟΣΙΑ και3. Η ΕΤΑΙ- ΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΙΑΜΧ, STERIMED, είναι πιστοποιημέ- να από την Εταιρεία: TÜV Hellas Α.Ε. και η κατάστασή τους είναι Ο.Κ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	Γ.Ν. ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ	Το Γ.Ν. ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ βρίσκεται σε διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος διασφάλισης της ποι- ότητας των παραγόμενων τροφίμων (HACCP), τόσο σε επίπεδο εξοπλισμού-εγκαταστάσεων,ό- σο και σε επίπεδο καθαριότητας, προκειμένου να δρομολογηθεί η πιστοποίησή του.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

3η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	3.α ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
9.	Γ.Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ "ΜΑΜΑΤΣΕΙΟ"	Το Γ.Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ "ΜΑΜΑΤΣΕΙΟ", 1. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΙΜΟΔΟΣΙΑΣ είναι πιστοποιημένο κατά το πρότυπο: ISO:9001: 2000 /EN ISO 9001:2000. (Επιβλέρωση έγινε στις 22-1-2010 για επαναστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008- αναμένεται η παραλαβή του νέου πιστοποιητικού), και 2. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ: είναι πιστοποιημένο κατά το σύστημα: HACCP (ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005).	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ "ΜΑΜΑΤΣΕΙΟ", για το ΤΜΗΜΑ ΑΙΜΟΔΟΣΙΑΣ: Φορέας Πιστοποίησης είναι η Εταιρεία: TUV Hellas A.E. (TUV Nord).	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	ΓΕΝ.ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΒΕΡΟΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
11.	ΓΕΝ.ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΕΛΕΥΣΣΑΣ	Στο ΓΕΝ. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΕΛΕΥΣΣΑΣ, 1. ΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ (ΜΑΓΕΙΡΕΙΑ-ΚΟΥζίνα - ΤΡΑΠΕΖΑΡΙΑ) πρόκειται να πιστοποιηθούν κατά το σύστημα HACCP (ISO 22000) και 2. ΤΟ ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ του Νοσοκομείου, καθώς και του Κ.Υ. Αριδαίας είναι ενταγμένα στο σύστημα Κλινικής Χημείας ΕΣΣΕΑΠ.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Το Γ.Ν. ΕΛΕΥΣΣΑΣ, βρίσκεται σε διαδικασία πιστοποίησης από Φορέα.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
12.	Γ.Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	Στο Γ.Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ, ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, διαθέτει: Πιστοποιητικό Διαχειριστικής Επάρκειας από τη Διαχειριστική Αρχή της Γενικής Γραμματείας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Η κατάταξη είναι Ο.Κ.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
13.	Γ.Ν. ΝΑΟΥΣΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	Γ.Ν. ΦΑΛΩΡΙΝΑΣ "ΕΛΕΝΗ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΝΟΣ. ΕΙΔΙΚΩΝ ΠΑΘΗΣΕΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

3η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ							
α/α	3.α ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ	
16.	Γ.Ν.ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	Στο Γ.Ν.ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ, I. α. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ-ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ, διαθέτει: Ε-πιβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας τύπου Β (έργα χωρίς τεχνικό αντικείμενο). I.β. ΤΟ ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, διαθέτει: Επιβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας τύπου Β' και τα Τμήματα: II. I. α. Η ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ2. β. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ και 2. γ. ΤΟ ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, διαθέτουν: Επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας τύπου ΑΙΙ. 2. ΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ είναι πιστοποιημένοι με το σύστημα HACCP κατά ISO 22000 και η κατάσταση τους είναι ότι έχει γίνει ανάθεση του έργου "Εκπόνηση Μελέτης και Επίβλεψη για την απόκτηση πιστοποίησης κατά ISO 22000 του Γεν. Νοσ. Καστοριάς". Μετά την κατάθεση της μελέτης θα ακολουθήσει διαγωνισμός για την προμήθεια των απαιτούμενων ειδών που θα επιτρέψουν την κατάθεση αίτησης απόκτησης της πιστοποίησης.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Το Γ.Ν.ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ, I. α. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ-ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ, έχει πιστοποιηθεί από τη Διαχειριστική Αρχή της Περιφ. Δυτ. Μακεδονίας . I.β. ΤΟ ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, βρίσκεται σε διαδικασία πιστοποίησης από τη Περιφ. Δυτ. Μακεδονίας. II. Τα παρακάτω Τμήματα: I. α. Η ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 2. β .Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ και 2.γ. ΤΟ ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, βρίσκονται σε διαδικασία προετοιμασίας για την υποβολή αιτήματος για την απόκτηση πιστοποίησης από τη Διαχειριστική Αρχή της Περιφ. Δυτ. Μακεδονίας. III. ΟΙ ΧΩΡΟΙ ΕΣΤΙΑΣΗΣ βρίσκονται σε διαδικασία πιστοποίησης από Φορέα.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

3η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ							
α/α	3.α ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟ. ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΕΦΑΡΜΟΖΟ- ΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ	
17.	Γ.Ν. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ	Στο Γ.Ν. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ,1. Το ΝΕΦΡΟΛΟΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, έχει πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο: ELOT EN ISO 9001:2000. Η Πιστοποίηση αποκτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2006. Σε Επιθεώρηση, το Σεπτέμβριο του 2009, το σύστημα εναρμόνιστηκε με την τρέχουσα έκδοση ISO 9001:2008.2. Η ΠΑΝ/ΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΗΣ ΟΓΚΟΛΟΓΙΑΣ, έχει πιστοποιηθεί κατά: το πρότυπο: ISO 9001:2008. Αναμένεται εναρμόνιση με το Σύστημα και πιστοποίηση το Καλοκαίρι του 2010.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟ. ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤ.	Στο Γ.Ν. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ,1. ΓΙΑ ΤΟ ΝΕΦΡΟΛΟΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ: Φορέας πιστοποίησης είναι: η Εταιρεία TUV Hellas A.E. (TUV NORD). 2. ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΝ/ΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ: Φορέας πιστοποίησης είναι: η Εταιρεία TUV Hellas A.E. (TUV NORD). Όσον αφορά, τα παρακάτω: 3.α. Το Ακτινοδιαγνωστικό Εργαστήριο, 3.β. Το Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών και 3.γ. Το Τμήμα Ιατρικής Φυσικής-Ακτινοφυσικής, έχουν πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο: ISO 9001:2008.4. Η ΑΝΑΔΟΧΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ: First Class A.B.E.T.E., έχει πιστοποιηθεί κατά: a. HACCP & β. ELOT EN ISO 22000:2005.3. Φορέας Πιστοποίησης για τα παρακάτω Τμήματα: 3.α. ΤΟ ΑΚΤΙΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ, 3.β. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ και 3.γ. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ -ΑΚΤΙΝΟΦΥΣΙΚΗΣ: είναι: η Εταιρεία TUV Hellas A.E. (TUV NORD).4. Φορέας Πιστοποίησης, για την ΑΝΑΔΟΧΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ: είναι: η Εταιρεία TUV Hellas A.E. (TUV NORD)	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανέναν

3η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	3.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΙΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟ. ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕ- ΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
A.	Στο Γ.Ν.Θ. "Γ.ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ" ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΛΑΓΚΑΔΑ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΕΥΘΣΜΟΥ (ΑΣΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
B.	Στο Γ.Ν.Θ. "Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ" ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΔΙΑΒΑΤΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Γ.	Στο Γ.Ν.Θ. "Ο ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ" ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	ΠΥΡΓΟΥ (ΧΑΛΑΣΤΡΑΣ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Δ.	Στο Γ.Ν. ΕΔΕΣΣΑΣ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΡΙΔΑΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΣΚΥΔΡΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΑΡΝΙΣΣΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

3η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	3.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟ. ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
Ε.	Στο Γ.Ν. ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	ΚΡΥΑΣ ΒΡΥΣΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
ΣΤ.	Στο Γ.Ν. ΒΕΡΟΙΑΣ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Ζ.	Στο Γ.Ν. ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΙΠΙΝΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΛΙΤΟΧΩΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Η.	Στο Γ.Ν. ΓΡΕΒΕΝΩΝ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΔΕΣΚΑΤΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Θ.	Στο Γ.Ν. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΡΓΟΥΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Ι.	Στο Γ.Ν. ΚΟΖΑΝΗΣ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΣΕΡΒΙΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

3η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	3.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙ. ή ΦΟ- ΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
2.	Κ.Υ. ΣΙΑΤΙΣΤΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΤΣΟΥΤΥΛΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Κ.	Στο Γ.Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
	3.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠ.	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤ.	ΦΟΡΕΑΣ
1.	ΜΟΝΑΔΑ ΚΟΙΝ. ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ"Ο ΑΓΙΟΣ ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΩΝ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΕΡΑΠΕΙΑΣ- ΑΠΟΚ/ΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝ. ΥΠΟΣΤΗΡ. Α.Μ.Ε.Α. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	ΚΕΝΤΡΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΟΙΝ. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙ- ΣΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΕΣ Ν. ΦΛΩΡΙΝΑΣ (Κ.Ε.Κ.Υ.ΚΑ.μεΑ. ΦΛΩΡΙΝΑΣ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΕΡΑΠΕΙΑΣ ΦΥ- ΣΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝ. ΑΠΟΚ/ΣΗΣ ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΚΥΚΕΚΑΜΕΑ ΠΕΛΛΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΗΜΑΘΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

3η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	3.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
7.	ΠΑΙΔΟΠΟΛΗ ΑΓ. ΟΛΓΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	Κ.Π.Μ.ΑΡΡΕΝΩΝ ΦΛΩΡΙΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

4η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.α. ΝΟΣΟΚΟ- ΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Γ.Ν.Θ.ΑΧΕΠΑ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Στο Γ.Ν.Θ. "ΑΧΕΠΑ": Τα Εργαστήρια Γενικής Παθολογίας και Παθολογικής Ανατομικής εφαρμόζουν Σύστημα Διαπίστευσης. Το πεδίο εφαρμογής εκτείνεται: Σε δοκιμές ελέγχου ποιότητας ορισμένων δοκιμασιών. Πρόσφατα απέκτησε πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας για τον έλεγχο μεταλλαξίων KRAS σε ιστολογικό υλικό και πρόκειται να προχωρήσει σε διαπίστευση για επί πλέον εξειδικευμένες δοκιμασίες. (Quality Assurance of the Molnlar- Pathological Detection of KRAS Mutations in Colorectal Carcinoma)	Στο Γ.Ν.Θ. "ΑΧΕΠΑ", Φορέας Διαπίστευσης για τα Εργαστήρια: Γενικής Παθολογίας και Παθολογικής Ανατομικής είναι η KRAS-Expert Laboratory LMU, Munich, Germany	Στο Γ.Ν.Θ. "ΑΧΕΠΑ": Το Εργαστήριο: Ακτινοθεραπευτικής Ογκολογίας εφαρμόζει: Σύστημα καταγραφής συστημάτων, μέσω ερωτηματολογίου. Το Σύστημα αφορά: ποιοτικούς ελέγχους και βαθμολόγηση των συστημάτων ακτινοθεραπείας με την Ελληνική Νομοθεσία Ακτινοπροστασίας.	Φορέας στο Εργαστήριο Ακτινοθεραπευτικής Ογκολογίας την καταγραφή των συστημάτων: είναι το ίδιο.
2.	Γ.Ν.Θ. "ΠΠΟ-ΚΡΑΤΕΙΟ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

4η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΛΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΛΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	Π.Γ.Ν. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ- ΠΟΛΗΣ	Το Π.Γ.Ν. Αλεξανδρούπολης, έχει πιστοποιήσει κατά το πρότυπο ISO 9001:2000, το Κέντρο Αιμοδοσίας/Εργαστήριο Μεταδιδόμενων με το Αίμα Λοιμωδών Νοσημάτων και Κέντρο Μοριακού Ελέγχου Αίματος.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Το Π.Γ.Ν. Αλεξανδρούπολης, το Κέντρο Αιμοδοσίας/Εργαστήριο Μεταδιδόμενων με το Αίμα Λοιμωδών Νοσημάτων και Κέντρο Μοριακού Ελέγχου Αίματος εφαρμόζει σύστημα Μέτρησης της Ποιότητας με τους εξής δείκτες: Q102 (Ψευδώς θετικά αποτελέσματα/Σύνολο Αποτελεσμάτων ανά εξέταση), Q 103 (Συχνότητα ανά εξέταση) και Q 104 (Score εξωτερικών ποιοτικών ελέγχου).	Δεν αναφέρεται φορέας
5.	ΑΝΤΙΚ. ΝΟΣ. Θ. "ΘΕΑΓΕΝΕΙΟ"	Το Α.Ν.Θ. "ΘΕΑΓΕΝΕΙΟ" έχει πιστοποιήσει κατά το πρότυπο ISO (δεν αναφέρει ποιο), το Γμήμια Πυρηνικής Ιατρικής.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Γ.Ν.ΚΑΒΑΛΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Το Γ.Ν. Καβάλας, εφαρμόζει σύστημα μέτρησης της ποιότητας κατά το κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στο Καρδιολογικό Τμήμα.	Κανένας
7.	Γ. Ν. ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ "ΑΓΙΟΣ ΠΑΥΛΟΣ"	Το Γ.Ν. "ΑΓ. ΠΑΥΛΟΣ" έχει ξεκινήσει διαδικασίες πιστοποίησης για απόκτηση ISO (δεν αναφέρει το πρότυπο) στη Μ.Ε.Θ. του Νοσοκομείου και στη Διοικητική Υπηρεσία.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Δεν αναφέρει Φορέα Πιστοποίησης	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

4η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΛΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΛΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
8.	Γ.Ν. ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ "ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟ"	Το Γ.Ν. Κομοτηνής, έχει Διαχειριστική Επάρκεια τύπου Β για τα έργα του ΕΣΠΑ. Επίσης πρόκειται να ξεκινήσει διαδικασίες πιστοποίησης για απόκτηση ISO .Τ.Ν., ΜΕΘ, Χειρουργεία, Διαγνωστικά Εργαστήρια, Αιμοδοσία, Ορθοπαιδικό Τμήμα και Διοικητική Υπηρεσία.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	Γ.Ν. ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	Γ.Ν.ΚΙΛΚΙΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Στο Γ.Ν. Κιλκίς, Το Μικροβιολογικό - Αιματολογικό Εργαστήριο έχει διαπίστευση: 1. Στη Βιοχημεία Ούρων 2. Στις Βιοχημικές Εξετάσεις 3. Το Αιματολογικό 4. Οι Καλλιέργειες Το Ιατρείο Ύψνου βρίσκεται σε διαδικασία ανάπτυξης συστήματος.	Στο Γ.Ν. Κιλκίς, Για το Μικροβιολογικό - Αιματολογικό Εργαστήριο Φορέας διαπίστευσης είναι: 1. Στη Βιοχημεία Ούρων: Το Labquality -Helsinki Finland 2. Στις Βιοχημικές Εξετάσεις: Το Εθνικό Σύστημα Ελέγχου Αποτελεσμάτων (ΕΣΕΑΠ) 3. Το Αιματολογικό: Την Ελληνική Αιματολογική Εταιρεία 4. Οι Καλλιέργειες: Το Σύστημα που εφαρμόζει το Εργαστήριο Μικροβιολογίας του Παν/μίου Αθηνών 5. Το Ιατρείο Ύψνου: Βρίσκεται σε διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής προτύπου HACCP	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
11.	Γ.Ν.ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
12.	Γ.Ν. ΕΑΝΘΗΣ	-	-	-	-	-

4η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
13.	Γ.Ν. ΔΡΑΜΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	ΝΟΣ. ΑΦΡΟΔ. ΚΑΙ ΔΕΡΜ. ΝΟΣΩΝ ΘΕΣ/ΚΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	Γ.Ν. - Κ.Υ. ΓΟΥΜΕΝΙΣΣΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
α/α	4.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
A.	Στο Γ.Ν. "ΑΓ. ΠΑΥΛΟΣ" ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. Ν. ΜΗΧΑΝΙΩΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
B.	Στο Γ.Ν. ΑΛΕΞΑΝΔΡ/ΛΗΣ ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΣΟΥΦΛΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Γ.	Στο Π.Γ.Ν.Θ. "ΑΧΕΠΙΑ", ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. Ν. ΜΑΔΥΤΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

4η ΥΠΕΙΘΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
2.	Κ.Υ. ΣΟΧΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Δ.	Στο Γ.Ν. ΔΙΔΥΜΟΤΕΙΧΟΥ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΟΡΕΣΤΙΑΔΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΔΙΚΑΙΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Ε.	Στο Γ.Ν.ΔΡΑΜΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. Προσοτσάνης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Το Κ.Υ. Προσοτσάνης, έχει διαπίστευση στην Κλινική Χημεία.	Στο Κ.Υ. Προσοτσάνης, Φορέας Διαπίστευσης στην Κλινική Χημεία είναι το Εθνικό Σύστημα Ελέγχου Αποτελεσμάτων (ΕΣΕΑΠ)	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. Κ. Νευροκοπίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. Παρανεστίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
ΣΤ.	Στο Γ.Ν. "ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟ", ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. Ζαγκλιβαρίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. Θέρμης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

4η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
Z.	Στο Γ.Ν. ΚΑΒΑΛΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΠΡΙΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΧΡΥΣΟΥΠΟΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΠΟΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
H.	Στο Γ.Ν. ΚΙΛΚΙΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΠΟΛΥΚΑΣΤΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΔΡΟΣΑΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Θ.	Στο Γ.Ν. ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΙΑΣΜΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΣΑΠΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
I.	Στο Γ.Ν. ΕΑΝΘΗΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΕΧΙΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

4η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
2.	Κ.Υ. ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Κ.	Στο Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΗΡΑΚΛΕΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΜΑΥΡΟΘΑΛΑΣΣΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. Ν. ΖΙΧΝΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. ΝΙΦΡΙΤΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Υ. ΡΟΔΟΛΙΒΟΥΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Κ.Υ. ΡΟΔΟΠΟΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	Κ.Υ. ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	Κ.Υ. ΣΤΡΥΜΩΝΙΚΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	Κ.Υ. Κ.ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Α.	Στο Γ.Ν. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:					
1.	Κ.Υ. ΠΑΛΑΙΟΧΩΡΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΑΓ.ΝΙΚΟΛΑΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

4η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
3.	Κ.Υ. ΚΑΣΣΑΝΔΡΕΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. Ν. ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Υ. ΚΑΡΥΩΝ - ΑΓΙΟ ΟΡΟΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
α/α	4.γ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥ- ΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙ- ΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	ΘΕΡΧΡΟΝΙΩΝ ΠΑΘΗΣΕΩΝ ΔΡΑΜΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΘΕΡ. ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝ. ΑΠΟΚ/ΣΗΣ ΝΙΡΡΙΤΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	ΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΟ ΧΡΟΝΙΩΝ ΠΑΘΗΣΕΩΝ ΚΑΒΑΛΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΕΒΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Το ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ Έβρου, εφαρμόζει σύστημα μέτρησης της ποιότητας μέσω δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελ/τητας, του άρθρου 6 του Ν.3230/2004. Ενδεικτικά αναφέρονται:1. Αριθμός παραπόνων πολιτών/ έτος 2.Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων/σύνολο υπαλλήλων3. Αριθμός συνδράζομενων εργαζόμενων κατηγορίαςπροσωπικού4. Αριθμός δριών/ αριθμό εργαζόμενων προσωπικού/ αριθμό ασθενών5. Σύνολο δαπανών/αριθμό συνδρίων6. Αριθμός εξηρηρετούμενων/ αριθμό ΑμεΑ περιοχής7. Κάποιους δείκτες εξωστρέφειας κ.λ.π.	Στο ΚΕΚΕΚΑΜΕΑ Έβρου,την εφαρμογή του συστήματος μέτρησης της ποιότητας των δι-εκτών, εφαρμόζει Υπηρεσία του Νοσοκομείου

4η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	4.γ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
5.	Θ.Χ.Π. ΠΑΙΔΩΝ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΞΑΝΘΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	ΚΕΠΕΠ "ΑΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	ΠΑΠΑΦΕΙΟ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	ΚΑΑΜΕΑ ΣΕΡΡΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	ΚΕΠΕΠ ΣΙΔΗΡΟΚΑΣΤΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
11.	ΟΙΚΟΣ ΕΥΤΗΡΙΑΣ ΚΙΛΚΙΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
12.	ΠΑΙΔΟΠΟΛΗ "Ο ΑΓ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ" ΚΑΒΑΛΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
13.	Κ.Π.Μ. ΑΡΡΕΝΩΝ ΔΡΑΜΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΚΑΒΑΛΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
16.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΚΑΒΑΛΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

5η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	5.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Π.Γ.Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ	Στο Π.Γ.Ν. Λάρισας, έχουν πιστοποιηθεί:1) Η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού κατά το πρότυπο: ISO 9001: 2000, 2) Το Εργαστήριο Ανοσολογίας Ιστοσυμβατότητας :κατά το πρότυπο: ISO 9001: 2000 3) Το Τμήμα Φυσικής Ιατρικής έχει πιστοποιηθεί, αλλά δεν αναφέρουν το πρότυπο και 4) Έχουν Πιστοποιητικό που αφορά στον προγραμματισμό, σχεδιασμό,ωρίμανση, παρακολούθηση και διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων έργων, κατά το πρότυπο:ISO 9001: 2000	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Π.Γ.Ν. Λάρισας: 1) Φορέας Πιστοποίησης για τη Μ.Τ.Ν. είναι:η εταιρεία: TÜV AUSTRIA HELLAS A.E. 2) Φορέας Πιστοποίησης για το Εργαστήριο Ανοσολογίας Ιστοσυμβατότητας είναι η εταιρεία: TÜV AUSTRIA HELLAS A.E. 3) Φορέας Πιστοποίησης:για το Τμήμα Φυσικής Ιατρικής είναι οι εταιρείες:1. Αριστέως Συμβουλευτική, 2. LOYD 'S REGISTER QUALITY ASSURANCE 4) Για το πιστοποιητικό, Φορέας είναι: η εταιρεία: EQA HELLAS .	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Γ.Ν. ΒΟΛΟΥ "ΑΧΙΛΟΠΟΥΛΕΙΟ"	-	-	-	-	-
3.	Γ.Ν. ΛΑΜΙΑΣ	-	-	-	-	-
4.	Γ.Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ "ΚΟΥΤΑΙΜΠΙΑΝΕΙΟ - ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΕΙΟ"	Στο Γ.Ν. Λάρισας:1. Έχει πιστοποιηθεί: η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας κατά το πρότυπο: ISO 9001: 2000 και2. Βρίσκεται σε διαδικασία πιστοποίησης:το Τμήμα Διατροφής (Μαγειρεία) κατά το πρότυπο ISO 9001: 2000(βρίσκονται σε διαδικασία έναρξης των διαγ. διαδικασιών). 3. Επίσης, έχουν Πιστοποιητικό Διαχειριστικής ΕπάρκειαςΣυγχρηματοδοτούμενων Έργων (δεν αναφέρουν το πρότυπο)	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Λάρισας,1. Ο Φορέας Πιστοποίησης για τη Μ.Ε.Θ είναι η εταιρεία: TÜV ΕΛΛΑΣ Α.Ε.2. Φορέας για το Πιστοποιητικό είναι: η Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Περιφέρειας Θεσσαλίας.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

5η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	5.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
5.	Γ.Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	-	-	-	-	-
6.	Γ.Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	-	-	-	-	-
7.	Γ.Ν.ΛΙΒΑΔΕΙΑΣ	Στο Γ.Ν. Λιβαδειάς, έχει πιστοποιηθεί η Μ.Τ.Νεφρού κατά το πρότυπο: ISO 9001: 2000	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Λιβαδειάς, Φορέας Πιστοποίησης, για τη Μ.Τ.Ν. είναι: η εταιρεία Letrima SI.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	Γ.Ν. ΧΑΛΚΙΔΑΣ	Το Γ.Ν. Χαλκίδας, πρόκειται να έχει Διαχειριστική Επάρκεια η οποία βρίσκεται στη διαδικασία ανοίγματος των οικονομικών προσφορών στις 30-3-2010.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	Γ.Ν. ΑΜΦΙΣΣΑΣ	Στο Γ.Ν. Άμφισσας, έχει πιστοποιηθεί το Τμήμα Διατροφής (Μαγειρεία) κατά το πρότυπο: ISO 22000:2005	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Άμφισσας, Φορέας Πιστοποίησης είναι: η εταιρεία TUV RHEINLAND HELLAS S.A.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	Γ.Ν. ΘΗΒΩΝ	-	-	-	-	-
11.	Γ.Ν. ΚΑΡΠΕΝΗΣΙΟΥ	Στο Γ.Ν. Καρπενησίου έχουν πιστοποιηθεί: 1) η Μ.Τ.Νεφρού κατά το πρότυπο: ISO 9001: 2000 και 2) Το Τμήμα Διατροφής (Μαγειρεία), κατά το πρότυπο: ISO 22000.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Καρπενησίου, 1) Φορέας Πιστοποίησης για τη Μ.Τ.Ν.: είναι το ΕΚΕΒΥΛ.2) Φορέας Πιστοποίησης: για το Τμήμα Διατροφής είναι η εταιρεία TUV	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
12.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΥΜΗΣ "Γ. ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
13.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΑΡΥΣΤΟΥ "ΔΙΟΚΛΕΙΟ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
	5η ΥΠΕ Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας	Η 5η ΥΠΕ Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας, έχει διαχειριστική Επάρκεια.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Φορέας Πιστοποίησης είναι η Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Στερεάς Ελλάδας.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

5η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	5.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
A.	Κ.Υ. ΣΤΥΓΓΙΔΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
B.	Στο Γ.Ν. ΛΑΜΙΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΜΦΙΚΛΕΙΔΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΔΟΜΟΚΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. ΣΤΥΓΓΙΔΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Υ. ΜΑΚΡΑΚΩΜΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Κ.Υ. ΚΑΜΜΕΝΑ ΒΟΥΡΛΑ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Γ.	Στο Γ.Ν. ΧΑΛΚΙΔΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΛΙΒΕΡΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΙΣΤΙΑΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΜΑΝΤΟΥΔΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. ΨΑΧΝΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

5η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	5.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
Δ.	Στο Γ.Ν.ΘΗΒΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΣΧΗΜΑΤΑΡΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΕΡΥΘΡΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Ε.	Στο Γ.Ν. ΛΙΒΑΔΕΙΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΛΙΑΡΤΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΔΙΣΤΟΜΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
ΣΤ.	Στο Γ.Ν. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΔΥΤ. ΦΡΑΓΚΙΣΤΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Ζ.	Στο Γ.Ν. ΑΜΦΙΣΣΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΙΤΕΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΛΙΔΟΡΙΚΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Η.	Στο Γ.Ν. ΛΑΡΙΣΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

5η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	5.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Κ.Υ. ΓΟΝΝΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΑΓΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΕΛΑΣΣΟΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. ΤΥΡΝΑΒΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Υ. ΦΑΡΣΑΛΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Θ.	Στο Γ.Ν. ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΜΟΥΖΑΚΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΠΑΛΑΜΙΑ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΣΟΦΑΔΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Ι.	Στο Γ.Ν. ΒΟΥΛΟΥ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΑΛΜΥΡΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΑΡΓΑΛΑΣΤΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΒΕΛΕΣΤΙΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

5η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	5.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	Κ.Υ. ΖΑΓΟΡΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Υ. ΣΚΙΑΘΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Κ.Υ. ΣΚΟΠΕΛΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
Κ.	Στο Γ.Ν. ΤΡΙΚΑΛΩΝ, ανήκουν τα παρακάτω Κ.Υ.:	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	Κ.Υ. ΚΑΛΑΜΠΙΑΚΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΠΥΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΦΑΡΚΑΔΟΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
α/α	5.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗ- ΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
	ΠΡΟΝΟΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ					
1.	ΚΕΙΚΥΚΑΜΕΑ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (ΛΑΜΙΑ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΚΕΙΚΥΚΑΜΕΑ ΒΟΙΩΤΙΑΣ (ΘΗΒΑ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	ΚΕΙΚΥΚΑΜΕΑ ΕΥΒΟΙΑΣ (Ν. ΑΡΤΑΚΗ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

5η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	5.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	Θ.Χ.Π. ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ (ΔΟΜΟΚΟΣ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Θ.Χ.Π. ΕΥΒΟΙΑΣ (ΒΑΘΥ ΑΥΛΙΔΑΣ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝ. ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	Κ.Π.Μ. ΑΡΡΕΝΩΝ ΛΑΜΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
	ΠΡΟΝΟΙΑΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
1.	ΚΕΝΤΡΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΕΣ "Ο ΑΡΙΣΤΕΥΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Θ.Χ.Π. ΛΑΡΙΣΑΣ "Ο ΑΡΙΣΤΕΥΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Θ.Χ.Π. ΤΡΙΚΑΛΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	ΚΕΝΤΡΟ ΠΕΡΙΦΑΛΨΗΣ ΠΑΙΔΙΩΝ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΚΕΝΤΡΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΥΤΙΣΤΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙ- ΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Π.Γ.Ν. ΠΑΤΡΩΝ	Στο Π.Γ.Ν. ΠΑΤΡΩΝ, έχουν πιστοποιηθεί:Α. Με ISO 9001:2008 τα παρακάτω Τμήματα:1. Το Ιολογικό Εργαστήριο του Κέντρου Αιμοδοσίας και 2. Το Κέντρο Αιμοδοσίας.Β. Με ISO Guide 43-1 ILLAC G 13:2001. Το Εργαστήριο Εξωτερικού Ελέγχου Ποιότητας τουΑιματολογικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πατρών.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Δεν αναφέρεται ο Φορέας Πιστοποίησης.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Π.Γ.Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	Στο Π.Γ.Ν. ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ, είχε ξεκινήσει διαδικασία πιστοποίησης,κατά το πρότυπο:ISO 9001:2000, στα κατωτέρω Τμήματα:1. Κλινική Θώρακος-Καρδιάς, 2. Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, 3. Μονάδα Περιτοναϊκής Κάθρασης4. Τεχνική Υπηρεσία(Υποδιεύθυνση Τεχνικού), 5. Βιοχημικό Εργαστήριο, 6. ΑιμοδοσίαΤο Μάρτιο του 2006 συγκροτήθηκε η "Επιτροπή Παρακολούθησηςκαι Αξιολόγησης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΕΙΠΑ),όπου προχώρησε τον Ιανουάριο του 2008 σε επέκταση της πιστοποίησης σταΤμήματα:1. Διεύθυνση Πληροφορικής, 2. Β'. Παθολογική Κλινική, 3. Εργαστήριο Ιατρικής Φυσικής4. Εργαστήριο Πυρηνικής Ιατρικής, 5. Νεογνολογική Κλινική.Β. Το Τμήμα Διατροφής είχε πιστοποιηθεί κατά HACCP.Το 2008 έληξε η πιστοποίηση και από τον Απρίλιο του 2009 είναι σε διαδικασία πιστοποίησης κατά το πρότυπο ISO 22000.Γ. Η ανωτέρω Επιτροπή πρόκειται να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες:1. Εκπαίδευση Νέων Εσωτερικών Επιθεωρητών2. Προσαρμογή του Συστήματος στις απαιτήσεις του νέου προτύπου 9001:2008. 3. Νέα επέκταση του συστήματος στα παρακάτω Τμήματα:1. Φαρμακείο, 2. Λογιστήριο, 3. Γραφείο Μισθοδοσίας4. Γραφείο Επιστάσις, 5. Διαχειρίσεις (Πάγίων και Αναλωσίμων Υλικών)6. Γραφείο Νοσηλίων, 7. Βιοϊατρική Τεχνολογία, 8. Γραμματεία (Πρωτόκολλο)9. Γραφείο Ιματισμού, 10. Αιματολογικό Εργαστήριο11. Παθολογοανατομικό Εργαστήριο, 12. Κυτταρολογικό Εργαστήριο13. Γραφείο Προσωπικού, 14. Γραφείο Κίνησης Ασθενών15. Γραμματεία Εξωτερικών ΙατρικώνΣτην παρούσα φάση βρίσκονται υπό διαδικασία πιστοποίησης και συγκεκριμένα σε φάση προεπιθεώρησης από εξωτερικό φορέα πιστοποίησης.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Α.Το Π.Γ.Νοσ.Ιωαννίνων είχε πιστοποιηθεί το Νοέμβριο του 2005 κατά το πρότυπο: ISO 9001 :2000, στα παρακάτω Τμήματα:1. Κλινική Θώρακος-Καρδιάς2. Μονάδα Τεχνητού Νεφρού3. Μονάδα Περιτοναϊκής Κάθρασης4. Τεχνική Υπηρεσία(Υποδιεύθυνση Τεχνικού) 5. Βιοχημικό Εργαστήριο6. Αιμοδοσία,από το Τμήμα Διατροφής είχε πιστοποιηθεί:κατά HACCP από την Εταιρία: DQS Γ.Η Νέα Επέκταση του προτύπουISO 9001:2008 σε νέα τμήματα του Νοσοκομείου θα γίνει από το ΕΚΕΒΥΛ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ., ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥ- ΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ.ΣΥ- ΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
3.	Γ.Ν. ΠΑΤΡΟΝ "ΑΓ. ΑΝΔΡΕΑΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Γ.Ν. ΙΩΑΝΝΙ- ΝΩΝ "Γ. ΧΑ- ΤΖΗΚΩΣΤΑ"	Το Γ.Ν.ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ "Γ. ΧΑΤΖΗΚΩΣΤΑ", εφορ- μίζει στα παρακάτω Τμήματα το πρότυπο ISO 9001:2008:1. ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΔΙΟΙ- ΚΗΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ,2. ΒΙΟΧΗΜΙΚΟ ΕΡΓΑ- ΣΤΗΡΙΟ, ΑΞΟΝΙΚΟΣ ΤΟΜΟΓΡΑΦΟΣ, ΦΑΡ- ΜΑΚΕΙΟ 3. ΝΕΦΡΟΛΟΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν.Ιωαννίνων"Γ. ΧΑΤΖΗΚΩΣΤΑ", Φορέ- ας Πιστοποίησης για ταΤμήματα:1. ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ,2. ΒΙΟΧΗΜΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ, ΑΞΟΝΙΚΟΣ ΤΟ- ΜΟΓΡΑΦΟΣ, ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ3. ΝΕΦΡΟΛΟΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, είναι η Εταιρεία: ΤΥΥ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	Α.Βρίσκεται σε διαδικασία ανάπτυξης, Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας, Β. Επίσης, έχει ξεκινή- σει η διαδικασία εφαρμογής συστήματος ποιότη- τας ISO στις παρακάτω δομές: 1. Ξενώνας "Νίκος Μώρος"2. Νοσοκομείο Ημέρας3. Κέντρο Ψυχικής Υγείας	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	Γ. Ν. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	Στο Γ.Ν. Καλαμάτας, 1. Στο Βιοχημικό Εργαστήριο εφαρμόζεται εξε- ωτερικός ποιοτικός έλεγχος (ΕΣΕΑΠ)σε συνεργασία με το Νοσοκομείο "ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ"2. Στο Μι- κροβιολογικό Εργαστήριο εφαρμόζεται ποιοτι- κός έλεγχος μικροβιολογικών αναλύσεων από την Ιατρική Σχολή Πανεπιστημίου Αθηνών,Εργαστή- ριο Μικροβιολογίας, Κέντρο Ελέγχου Ποιότη- τας Μικροβιολογικών αναλύσεων.3. Στο Σταθμό Αιμοδοσίας εφαρμόζεται εσωτερικός ποιοτικός έλεγχος με ανεξάρτητα control και συμμετέχουμε σε πρόγραμμα εξωτερικής ποιοτικής αξιολόγη- σηςLab Quality Φιλανδίας,4. Στο Αιματολογικό Εργαστήριο εφαρμόζεται εξωτερικός ποιοτικός έλεγχος από τις Εταιρείες:ROCHE, MAGEIRAS, ΕΛ- ΛΗΝΙΚΗ ΑΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Καλαμάτας, 1. Στο Βιοχημικό Εργαστήριο ο εξωτερικός ποι- οτικός έλεγχος(ΕΣΕΑΠ) γίνεται σε συνεργα- σία με το Νοσοκομείο"ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ"2. Στο Μικροβιολογικό Εργαστήριο ο ποιοτικός έλεγ- χος μικροβιολογικών αναλύσεων γίνεται από την Ιατρική Σχολή Πανεπιστημίου Αθηνών, Εργαστή- ριο Μικροβιολογίας, Κέντρο Ελέγχου Ποιότητας Μικροβιολογικών αναλύσεων.3. Στο Σταθμό Αιμοδοσίας γίνεται εσωτερικός ποιοτικός έλεγ- χος με ανεξάρτητα control και συμμετέχουμε σε πρόγραμμα εξωτερικής ποιοτικής αξιολόγησης με το Lab Quality Φιλανδίας, 4. Στο Αιματολογικό Εργαστήριο ο εξωτερικός ποιοτικός έλεγχος γίνε- ται από τις Εταιρείες:ROCHE, MAGEIRAS, ΕΛ- ΛΗΝΙΚΗ ΑΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
8.	Γ.Ν. ΚΕΡΚΥΡΑΣ" ΑΓΙΑ ΕΙΡΗΝΗ"	Στο Γ.Ν. Κέρκυρας" Η ΑΓ. ΕΙΡΗΝΗ", εφφαρμόζεται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000/EN ISO 9001 :2000, στα παρακάτω Τμήματα: 1. Στις Νοσηλευτικές και Διοικητικές Διεργασίες Αιμοδοσίας, 2. Στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας και 3. Στη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Κέρκυρας" Η ΑΓ. ΕΙΡΗΝΗ", Φορέας Πιστοποίησης για: 1. Τις Νοσηλευτικές και Διοικητικές Διεργασίες Αιμοδοσίας, 2. Τη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας και 3. Τη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, είναι η Εταιρεία: TUV HELLAS (TUV NORD)".	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	ΓΕΝΙΚΟ ΠΑΝΑΡΚΑΔΙΚΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ "Η ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	ΓΕΝΙΚΟ ΠΥΡΓΟΥ "ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
11.	Γ.Ν. ΚΟΡΙΝΘΟΥ	Το Γ.Ν. Κορίνθου, 1. Η Νοσοκομειακή Υπηρεσία Αιμοδοσίας πιστοποιήθηκε για την παροχή υπηρεσιών αιμοδοσίας, διενέργεια ιολογικών και ανοσοαιματολογικών εξετάσεων, κλασματιοποίηση του αίματος, διενέργεια συμβατότητας για μετάγγιση και 2. Η Μονάδα Μεταγγίσεων Μεσογειακής Αναμίας πιστοποιήθηκε για την παροχή θεραπευτικής αγωγής σε πάσχοντες από Μεσογειακή Αναμία κατά το πρότυπο ISO 9001: 2000. Από τις 16-11-2009 πιστοποιήθηκε με το νέο πρότυπο ISO 9001: 2008.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Κορίνθου, Φορέας Πιστοποίησης της Μονάδας Μεταγγίσεων Μεσογ. Αναμίας είναι η εταιρεία: TUV Rheinland Group.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
12.	Γ.Ν. ΑΡΤΑΣ	Στο Γεν. Νοσοκομείο Άρτας, εφαρμόζεται: α. Στην Παιδιατρική Κλινική, το πρότυπο: ISO 9001:2001. β. Στην Κουζίνα-Μαγειρεία: το Σύστημα HACCP (Πιστοποίηση του Συστήματος της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων)	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Άρτας, Φορέας Πιστοποίησης: α. Για την Παιδιατρική Κλινική και β. Για την Κουζίνα-Μαγειρεία, είναι η Εταιρεία: "Guardian Independent Certification"	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
13.	Γ.Ν.ΣΠΑΡΤΗΣ	Το Γ.Ν.Σπάρτης, εφαρμόζει το πρότυπο ISO 9001:2008 στη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Σπάρτης, Φορέας Πιστοποίησης για τη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού είναι η Εταιρεία: TÜV Rheinland.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	Γ.Ν. ΑΓΡΙΝΙΟΥ	Το Γ.Ν.Αγρινίου, πρόκειται να εγκαταστήσει στα Εργαστήρια: 1. Μικροβιολογικό, 2. Αιματολογικό, 3. Βιοχημικό, 4. Μονάδα Πρόληψης Μεσογ. Αναμίας και 5. Τμήμα Αιμοδοσίας, το πρότυπο ISO 9001:2000.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Αγρινίου, η διαδικασία εγκατάστασης του Συστήματος, έχει ανατεθεί στην εταιρεία: "ΑΡΙΣΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ".	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	Γ.Ν.ΑΡΓΟΥΣ	Στο Γ.Ν. Αργούς, 1. Η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού έχει πιστοποίηση κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000 με ημερομηνία έναρξης το έτος 2000 και λήξης το έτος 2009. 2. Το Μικροβιολογικό Εργαστήριο έχει εξωτερικό ποιοτικό έλεγχο: α. Για βιοχημικές και ανολογικές εξετάσεις β. Για καλλιέργειες. 3. Το Αιματολογικό Εργαστήριο έχει εξωτερικό ποιοτικό έλεγχο: α. Για γενικές αιμάτας και β. Για τον Αναλυτή ΗΡΛS (γλυκοζιωμένη και ηλεκτροφόρηση αιμοσφαιρίνης).	Στο Γ.Ν. Αργούς, κατατέθηκε αίτηση προς το Οικονομικό Τμήμα και το Γρ. Προμηθειών, από τον υπεύθυνο του Τμήματος Βιοχημ. Τεχνολογίας όπου ζήτησε να διαπιστευθούντα εργαστήρια (Μικροβιολογικό-Βιοχημικό-Αιμοδοσίας), τα Μαγείρεια και η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού.	Στο Γ.Ν. Αργούς, 1. Η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού είναι πιστοποιημένη από το ΕΚΕ-ΒΥΛ Α.Ε. 2. Το Μικροβιολογικό Εργαστήριο πιστοποιείται: α. Για τις βιοχημικές και ανοσολογικές εξετάσεις από το ΕΣΕΑ Πιμέδρα το Νοσοκομείο "Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ". β. Για τις καλλιέργειες η πιστοποίηση γίνεται από την έδρα της Μικροβιολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών. 3. Το Αιματολογικό Εργαστήριο, πιστοποιείται: α. Για τις γενικές αιμάτας από την Ελληνική Αιματολογική Εταιρεία και συγκεκριμένα από το Τμήμα Εργαστηριακής Δι-άνωσης, Ελέγχου Ποιότητας και Προτυποποίησης, β. Για τον Αναλυτή ΗΡΛS (Γλυκοζιωμένη και ηλεκτροφόρηση αιμοσφαιρίνης) από τον Αγγλικό Φορέα UK NEQAS	Στο Γ.Ν. Αργούς, 1. Από τη Νοσηλευτική Υπηρεσία, γίνεται μέτρηση της ποιότητας παρεχόμενης φροντίδας υγείας είναι οι: Υπεύθυνοι της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Νοσοκομείου σε συνεργασία με τον Συντονιστή Διευθυντή Ορθοπαιδικής Κλινικής του Νοσοκομείου.	Φορέας για τη μέτρηση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας υγείας είναι οι: Υπεύθυνοι της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Νοσοκομείου σε συνεργασία με τον Συντονιστή Διευθυντή Ορθοπαιδικής Κλινικής του Νοσοκομείου.

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
13.	Γ.Ν.ΣΠΑΡΤΗΣ	Το Γ.Ν.Σπάρτης, εφαρμόζει το πρότυπο ISO 9001:2008 στη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Σπάρτης, Φορέας Πιστοποίησης για τη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού είναι η Εταιρεία: TÜV Rheinland.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	Γ.Ν. ΑΓΡΙΝΙΟΥ	Το Γ.Ν.Αγρινίου, πρόκειται να εγκαταστήσει στα Εργαστήρια: 1. Μικροβιολογικό, 2. Αιματολογικό, 3. Βιοχημικό, 4. Μονάδα Πρόληψης Μεσογ. Αναμίας και 5. Τμήμα Αιμοδοσίας, το πρότυπο ISO 9001:2000.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Αγρινίου, η διαδικασία εγκατάστασης του Συστήματος, έχει ανατεθεί στην εταιρεία: "ΑΡΙΣΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ".	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	Γ.Ν.ΑΡΓΟΥΣ	Στο Γ.Ν. Αργούς, 1. Η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού έχει πιστοποίηση κατά το πρότυπο: ISO 9001:2000 με ημερομηνία έναρξης το έτος 2000 και λήξης το έτος 2009. 2. Το Μικροβιολογικό Εργαστήριο έχει εξωτερικό ποιοτικό έλεγχο: α. Για βιοχημικές και ανολογικές εξετάσεις β. Για καλλιέργειες. 3. Το Αιματολογικό Εργαστήριο έχει εξωτερικό ποιοτικό έλεγχο: α. Για τις γενικές αιματολογικές και ηλεκτροφόρηση αιμοσφαιρίνης).	Στο Γ.Ν. Αργούς, κατατέθηκε αίτηση προς το Οικονομικό Τμήμα και το Γρ. Προμηθειών, από τον υπεύθυνο του Τμήματος Βιοχημ. Τεχνολογίας όπου ζήτησε να διαπιστευθούντα εργαστήρια (Μικροβιολογικό-Βιοχημικό-Αιμοδοσίας), τα Μαγειρεία και η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού.	Στο Γ.Ν. Αργούς, 1. Η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού είναι πιστοποιημένη από το ΕΚΕ-ΒΥΛ Α.Ε. 2. Το Μικροβιολογικό Εργαστήριο πιστοποιείται: α. Για τις βιοχημικές και ανοσολογικές εξετάσεις από το ΕΣΕΑ Πιμέ έδρα το Νοσοκομείο "Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ". β. Για τις καλλιέργειες η πιστοποίηση γίνεται από την έδρα της Μικροβιολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών. 3. Το Αιματολογικό Εργαστήριο, πιστοποιείται: α. Για τις γενικές αιματολογικές και συγκεκριμένα από το Τμήμα Εργαστηριακής Δι-άνωσης, Ελέγχου Ποιότητας και προτυποποίησης, β. Για τον Αναλυτή ΗΡΛΣ (Γλυκοζυωμένη και ηλεκτροφόρηση αιμοσφαιρίνης) από τον Αγγλικό Φορέα UK NEQAS	Στο Γ.Ν. Αργούς, 1. Από τη Νοσηλευτική Υπηρεσία, γίνεται μέτρηση της ποιότητας παρεχόμενης φροντίδας υγείας είναι οι: Υπεύθυνοι της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Νοσοκομείου σε συνεργασία με τον Συντονιστή Διευθυντή Ορθοπαιδικής Κλινικής του Νοσοκομείου.	Φορέας για τη μέτρηση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας υγείας είναι οι: Υπεύθυνοι της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Νοσοκομείου σε συνεργασία με τον Συντονιστή Διευθυντή Ορθοπαιδικής Κλινικής του Νοσοκομείου.

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
16.	Γ.Ν. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ "ΧΑΤΖΗΚΩΣΤΑ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας [Κατατέθηκε αίτηση προς το Οικονομικό Τμήμα και το Γρ. Προμηθειών από τον υπεύθυνο του Τμήματος Βιοϊατρ. Τεχνολογίας όπου ζήτησε να διαπιστευθούν τα εργαστήρια (Μικροβιολογικό- Βιοχημικό-Αιμοδοσίας), τα Μαγειρεία και η Περιβαλλοντική Διαχείριση κατά ISO 9001/2000, ISO 14000(HACCP) και ISO 9000, πλην όμως δεν πραγματοποιήθηκε λόγω υψηλού προϋπολογισμού(κόστος 30.000,00 ευρώ)].	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
17.	Γ.Ν. ΑΙΓΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
18.	Γ.Ν. ΠΡΕΒΕΖΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
19.	Γ.Ν. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
20.	Γ.Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ	Στο Γ.Ν. Λευκάδας έχουν αναθέσει στην Εταιρεία "ΕQA Hellas ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ Α.Ε." την "Εργασία επιθεώρησης για χορήγηση πιστοποίησης ISO 9001:2008"; για την Μονάδα Τεχνητού Νεφρού" και βρίσκονται στο στάδιο αρχικής αξιολόγησης.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Λευκάδας Φορέας Πιστοποίησης είναι η: Εταιρεία "ΕQA Hellas ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ Α.Ε."	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
21.	Γ.Ν. ΠΑΙΔΩΝ ΠΑΤΡΩΝ "ΚΑΡΑΜΑΝΔΑΝΕΙΟ"	Στο Γεν. Νοσοκομείο Παίδων Πατρών "ΚΑΡΑΜΑΝΔΑΝΕΙΟ", εφαρμόζονται Συστήματα ελέγχου της ποιότητας στα εξής Τμήματα:α. ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ:1. Βιοχημικές Εξετάσεις-Επίπεδα Φαρμάκων, 2. Αιματολογικές Εξετάσεις3. Τμήμα Καλλιεργειώνβ. ΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ:Πρόκειται να εφαρμοστεί: " Η Διαχειριστική επάρκεια του Νοσοκομείου", και ο φάκελος βρίσκεται προς έγκριση στην Περιφ. Δυτ. Ελλάδας.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν.Παίδων Πατρών,α. Για το Μικροβιολογικό Εργαστήριο:1. Για τις Βιοχημικές Εξετάσεις-- Επίπεδα Φαρμάκων:Φορέας είναι: η Εταιρεία BIO-RAD2. Για τις Αιματολογικές Εξετάσεις:Φορέας είναι η Ελληνική Αιματολογική Εταιρεία και3. Για το Τμήμα Καλλιεργειών:Φορέας είναι η ΕΑΡSSκαι η Ιατρική Σχολή- Εργαστήριο Μικροβιολογίας.β. Για τα λοιπά Τμήματα,Φορέας πρόκειται να είναι ηεταρεία:PRIORITY QUALITY CONSULTANTS E.E.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
22.	Γ.Ν. ΖΑΚΥΝΘΟΥ " ΑΓ. ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
23.	Γ.Ν. ΝΑΥΠΛΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
24.	ΝΟΣ. ΝΟΣΗΜΑΤΩΝ ΘΩΡΑΚΟΣ ΝΟΤ/ ΔΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΓ.ΑΝΔΡΕΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
25.	Γ.Ν. ΛΗΘΟΥΡΙΟΥ "ΜΑΝΤΖΑΒΙΝΑΤΕΙΟ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
26.	Γ.Ν.ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ	Στο Γ.Ν. Αμαλιάδας, με την αρ. 6/2009 Πράξη του Δ.Σ. έχει λάβει απόφαση έναρξης των διαδικασιών εφαρμογής του συστήματος HACCP .Το αίτημα εκκρεμεί στην ΕΠΥ.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
27.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΦΙΛΙΑΤΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
28.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ	Στο Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ,η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού του Νοσοκομείου είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΥΠΑΡΙΣΣΙΑΣ,- Φορέας πιστοποίησης είναι το ΕΚΕΒΥΛ Α.Ε.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
29.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΜΟΛΛΩΝ	Στο Γ.Ν. -Κ.Υ. ΜΟΛΛΩΝ,Ι. Εχουν πιστοποιηθεί τα Χειρουργεία σύμφωνα με το πρότυπο:ISO 9001:2000.2. Βρίσκεται σε διαδικασία ολοκλήρωσης για να πιστοποιηθεί Μ.Τ.Ν. σύμφωνα με το πρότυπο:ISO 9001:2000. Βρίσκεται στην φάση κατάθεσης του φακέλου ώστε να πιστοποιηθείτο Νοσοκομείο με διαχειριστική επάρκεια σύμφωνα με το ισχύον Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008, που αναφέρεται στη Διαχειριστική Επάρκεια Φορέων και Οργανισμών.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Δεν αναφέρεται από ποιόν Φορέα έχουν πιστοποιηθεί τα Χειρουργεία. Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
30.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΡΕΣΤΕΝΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
31.	Γ.Ν.-Κ.Υ. ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Κέντρο Υγείας Άστρους	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΓΕΝΙΚΟ ΠΑΝΑΡΚΑΔΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ "Η ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ" - Κ.Υ. ΔΗΜΗΤΣΑΝΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κέντρο Υγείας Λεωνιδίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. Μεγαλόπολης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΓΕΝΙΚΟ ΠΑΝΑΡΚΑΔΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ "Η ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ" - Κ.Υ. ΤΡΟΠΑΙΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Κέντρο Υγείας Νεμέας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	Κέντρο Υγείας Κιάτου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	Κέντρο Υγείας Γκούρας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	Κέντρο Υγείας Ευλοκάστρου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	Κέντρο Υγείας Λουτρακίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
11.	Κ. Υ. Κρανιδίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
12.	Κ. Υ. Λυγουριού	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
13.	Κέντρο Υγείας Βλαχιώτη	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	Κέντρο Υγείας Αρεόπολης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	Κέντρο Υγείας Γυθείου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
16.	Κέντρο Υγείας Καστορείου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
17.	Κέντρο Υγείας Νεάπολης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
18.	Κέντρο Υγείας Μεσσήνης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
19.	Κέντρο Υγείας Αγίου Νικολάου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
20.	Κέντρο Υγείας Μετριάδα	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
21.	Κέντρο Υγείας - ANM Πύλου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
22.	Κέντρο Υγείας Φιλιππώνων	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
23.	Κέντρο Υγείας Γαργαλιάνων	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
24.	Κ.Υ Αγίου Μάρκου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
25.	Κ.Υ. Αγρού - Αγίου Αθανασίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
26.	Κ.Υ. Λευκίμμης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
27.	Κ.Υ. Παζών	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
28.	Κ.Υ. Κατασταρίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
29.	Κ.Υ. Βασιλικής	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
30.	Κ.Υ. Ιθάκης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
31.	Κ.Υ. Σάμης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
32.	Κ.Υ. Βουλγαρελίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
33.	Κ.Υ. Αγνάντων	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
34.	Κ.Υ. Καλεντινής	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
35.	Κ.Υ. Ηγουμενίτσας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
36.	Κ.Υ. Μαργαριτίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
37.	Κ.Υ. Παραμφιάς	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
38.	Κ.Υ Θεσπρωτικού	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
39.	Κ.Υ Καναλλακίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
40.	Κ.Υ Πάργας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
41.	Κ.Υ Φιλιππιάδας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
42.	Κ.Υ Βουτσάρá	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
43.	Κ.Υ Δελβινακίου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
44.	Κ.Υ Δερβιζιάνων	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
45.	Κ.Υ Κόνιτσας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
46.	Κ.Υ Μετσόβου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
47.	Κ.Υ. Πραμάντων	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
48.	Κ.Υ Βόνιτσας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
49.	Κ.Υ Αμφιλοχίας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
50.	Κ.Υ Κατούνας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
51.	Κ.Υ Χαλκιδιόπουλων	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
52.	Κ.Υ Θέρμου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
53.	Κ.Υ Ναυπάκτου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
54.	Κ.Υ Άνω Χώρας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
55.	Κ.Υ Αιτωλικού	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
56.	Κ.Υ Αστακού	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
57.	Κ.Υ Μύτικα	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
58.	Κ.Υ Κάτω Αχαΐας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
59.	Κ.Υ Χαλανδρίτσας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
60.	Κ.Υ Ερυμάνθειας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
61.	Κ.Υ Ακράτας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
62.	Κ.Υ Κλειτορίας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
63.	Κ.Υ Βάρδας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
64.	Κ.Υ Σιμόπουλου	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
65.	Κ.Υ Ανδριτσαινας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
66.	Κ.Υ Γαστούνης	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
67.	Κ.Υ Αρχαίας Ολυμπίας	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
68.	Κ.Υ. ΛΕΒΙΔΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
69.	Κ.Υ. ΖΑΧΑΡΩΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
α/α	6.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝ. ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ "ΝΕΟΜΑΡΤΥΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝ. ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΠΥΡΓΟΥ "Ο ΑΓΙΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΟΣ" ΓΗΡΟΚΟΜΕΙΟ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	Κ.Α.Α.Κ.Υ.Α.Μ.ε.Α. ΑΡΤΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝ.ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ-ΕΛΡΑ ΦΙΛΙΑΤΕΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Θ.Χ.Π. ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ Ν. ΗΛΕΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Στο ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΗΛΕΙΑΣ,1. Η Μονάδα προκειμένου να αξιολογεί ποιότητα και ποσοτικά το έργο που υλοποιεί προβαίνει σε αξιολόγηση αναγκών των ωφελουμένων που προσέρχονται, καθώς και σε εβδομαδιαία καταγραφή της εξέλιξης της πορείας του κάθε ωφελούμενου για κάθε πρόγραμμα πουσυμμετέχει.2. Η Μονάδα έχει αποστείλει στο Τμήμα Βελτίωσης και Ελέγχου Ποιότητας της δ/σης ΥΠΕ έγγραφο σχετικό με τις προτάσεις τους για δείκτες μέτρησης αποτελ/τητας και αποδ/τητας που σχετίζονται με τους τομείς τους και τις υπηρεσίες τους.	Κανένας
8.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	ΚΕΝΤΡΟ ΠΑΙΔΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ ΘΗΛΕΩΝ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΟΙΝ. ΑΠΟΚ/ ΣΗΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ ΣΤΑ ΦΙΛΙΑΤΡΑ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
11.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΔΗΜ. ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
12.	Κ.Π.Μ.ΑΡΡΕΝΩΝ ΚΟΝΙΤΣΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
13.	ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ- ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΠΟΚ/ΣΗΣ ΑΙΓΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝ. ΑΠΟΚ/ ΣΗΣ ΚΟΡΙΝΘΟΥ(ΚΑΦΚΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ)	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
14.	ΚΕΝΤΡΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΟΙΝ. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΑ Ν. ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ Κ.Ε.Κ.Υ.Κ.-Α.με.Α.	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
15.	ΕΘΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΝΑΠΗΡΩΝ (Ε.Ι.Α.Α.) Ν. ΑΧΑΪΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
16.	Κ.Π.Μ. ΑΡΡΕΝΩΝ ΦΙΛΙΑΤΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
17.	ΜΟΝΑΔΑ ΣΠΑΣΤΙΚΩΝ ΠΑΙΔΙΩΝ ΠΑΤΡΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
18.	ΚΕΝΤΡΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΟΙΝ.ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΕΣ(Κ.Ε.Κ.Υ.Κ.Α.-Μ.Ε.Α.) ΑΙΤ/ΝΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

6η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	6.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
19.	Κ.Π.Μ. ΑΡΡΕΝΩΝ ΠΩΓΩΝΙΑΝΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
20.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Στο ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ Μεσσηνίας δεν εφαρμόζεται αναγνωρισμένο σύστημα μέτρησης της ποιότητας.(Η Υπηρεσία έχει αναπτύξει ένα σύστημα εσωτερικής άτυπης αξιολόγησης των προγραμμάτων δημιουργικής απασχόλησης, κοινωνικής ευαισθητοποίησης και εθελοντισμού, με στόχο την ανατροφοδότηση του συστήματος υπηρεσιών και κατά συνέπεια τη βελτιστοποίησή του.Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου με ανοιχτού αλλά και κλειστού τύπου ερωτήσεις. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται σημαντικά στο σχεδιασμό νέων προγραμμάτων, αλλά και παράλληλα βοηθούν στην καλλίτερη εμποτεια της εξέλιξης των προγραμμάτων αυτών).	Κανένας
21.	ΚΑΦΚΑ ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
22.	"ΣΚΑΓΙΟΠΟΥΛΕΙΟ" Κ.Π.Μ. ΑΡΡΕΝΩΝ ΠΑΤΡΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
23.	Κ.Π.Μ. ΘΗΛΕΩΝ ΠΑΤΡΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
24.	Κ.Α.Φ.Κ.Α. "ΚΛΕΟΜΕΝΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΙΑΤΡΟΥ" ΑΙΠΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
25.	ΚΕΝΤΡΟ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ΠΑΙΔΩΝ ΛΕΧΑΙΝΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

7η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	7.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Γ.Ν. ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΠΑ.Γ.Ν.ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	ΓΕΝ.ΝΟΣ. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ "ΒΕΝΙΖΕΛΕΙΟ- ΠΑΝΑΝΕΙΟ"	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	ΓΕΝ.ΝΟΣ. ΧΑΝΙΩΝ "ΑΓ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ"	Στο Γ.Ν. Χανίων "Ο ΑΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ", έχει πιστοποιηθεί η Ογκολογική Κλινική. (Χρηματοδοτείται από τον εκάστοτε χορηγό του ερευνητικού προγράμματος και δεν επιβαρύνει το Νοσοκομείο).	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Χανίων "Ο ΑΓ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ", - Φορέας Πιστοποίησης για την Ογκολογική Κλινική είναι Εξωτερικοί Πιστοποιημένοι Φορείς.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΓΕΝ.ΝΟΣ. ΡΕΘΥΜΝΟΥ	Στο Γ.Ν. Ρεθύμνου, Α. 1. Έχουν πιστοποιηθεί: οι Εταιρείες Καθαριότητας-Φύλαξης-Συντήρησης Η/Μ Εγκαταστάσεων, κατά το πρότυπο EN ISO 9001 :2000. 2. Η Εταιρεία Σίτισης έχει πιστοποιηθεί κατά τα πρότυπα: EN ISO 9001 :2000 και HACCP. 3. Το Μικροβιολογικό Εργαστήριο έχει εξωτερικό ποιοτικό έλεγχο, συμμετέχοντας στο Πρόγραμμα του Κέντρου Ελέγχου Ποιότητας Μικροβιολογικών Αναλύσεων της Ιατρικής Σχολής του Παν/μίου Αθηνών. 4. Πρόκειται να πιστοποιηθεί το Τμήμα Αιμοδοσίας και Β. Το Νοσοκομείο διαθέτει επάρκεια διαχείρισης έργων ΕΣΠΑ τύπου Β'.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Ρεθύμνου, δεν αναφέρονται Φορείς Πιστοποίησης: Α. Για τις Εταιρείες: Καθαριότητας-Φύλαξης-Συντήρησης Η/ ΜΕγκαταστάσεων και Εταιρεία Σίτισης .Β. Το Μικροβιολογικό Εργαστήριο έχει εξωτερικό ποιοτικό έλεγχο, συμμετέχοντας στο Πρόγραμμα του Κέντρου Ελέγχου Ποιότητας Μικροβιολογικών Αναλύσεων της Ιατρικής Σχολής του Παν/μίου Αθηνών.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

7η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	7.α. ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
6.	ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΧΑΝΙΩΝ	-	-	-	-	-
7.	Γ.Ν. ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	Γ.Ν. ΣΗΤΕΙΑΣ	Στο Γ.Ν.ΣΗΤΕΙΑΣ,βρίσκεται σε εξέλιξη πιστοποίησης, το Τμήμα ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΙΤΟΛΟ- ΓΙΑΣ, κατά το σύστημα HACCP	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Γ.Ν. Σητείας, για το Τμήμα Δι- ατροφής και Διαιτολογίας, Φορέας Πιστοποίησης πρόκειται να είναι το ΤΕΙ Κρήτης	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	Γ.Ν. ΝΕΑΠΟΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
α/α	7.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	Κ.Υ. ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΑΡΚΑΛΟΧΩΡΙ- ΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΑΝΩ ΒΙΑΝΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Υ. ΚΑΣΤΕΛΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	Κ.Υ. ΜΟΙΡΩΝ	Στο Κ.Υ. Μοιρών, έχει πιστοποιη- θεί το Μικροβιολογικό Εργαστή- ριο με το ΕΣΕΑΠ.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Κ.Υ. Μοιρών, Φορέας Πιστοποι- ησης είναι το Εθνικό Σύστημα Εξω- τερικής Αξιολόγησης Ποιότητας του Νοσοκομείου "ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ".	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

7η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	7.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ., ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
6.	Κ.Υ. ΧΑΡΑΚΑ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
II.	ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟ Γ.Ν.ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ					
I.	Κ.Υ. ΤΖΕΡΜΙΑΔΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
III.	ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟ Γ.Ν. ΡΕΘΥΜΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
I.	Κ.Υ. ΑΝΩΓΕΙΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ.ΑΓΙΑΣ ΦΩΤΕΙΝΗΣ	Στο Κ.Υ. ΑΓΙΑΣ ΦΩΤΕΙΝΗΣ, έχει πιστοποίηση το Μικροβιολογικό Εργαστήριο κατά C.E	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Δεν αναφέρεται ο Φορέας Πιστοποίησης για το Μικροβιολογικό Εργαστήριο	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ	Στο Κ.Υ. Περάματος,1. Στο Μικροβιολογικό Εργαστήριο διεργάζεται καθημερινά ποιοτικός έλεγχος της λειτουργίας των αιματολογικών και βιοχημικών αναλυτών με βάση τα controls εταιρειών.2. Στο Ακτινολογικό Εργαστήριο, ο έλεγχος του μηχανήματος γίνεται από την Εταιρεία που διενεργεί το service, ενώ ο έλεγχος του δοσόμετρου γίνεται από την Ε.Ε.Α.Ε., τμήμα δοσιμετρίας.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Κ.Υ. Περάματος,1. Στο Μικροβιολογικό Εργαστήριο διεργάζεται καθημερινά ποιοτικός έλεγχος της λειτουργίας των αιματολογικών και βιοχημικών αναλυτών με βάση τα controls εταιρειών.2. Στο Ακτινολογικό Εργαστήριο, ο έλεγχος του μηχανήματος γίνεται από την Εταιρεία που διενεργεί το service, ενώ ο έλεγχος του δοσόμετρου γίνεται από την Ε.Ε.Α.Ε., τμήμα δοσιμετρίας.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

7η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	7.β. ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	Κ.Υ. ΣΠΗΛΙΟΥ	Στο Κ.Υ. Σπηλίου,1. Στο Μικροβιολογικό Εργαστήριο διενεργείται έλεγχος με tascontrols.2. Το Ακτινολογικό Εργαστήριο, είναι πιστοποιημένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17025.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Κ.Υ. Σπηλίου,1. Στο Μικροβιολογικό Εργαστήριο διενεργείται έλεγχος με tascontrols.2. Το Ακτινολογικό Εργαστήριο, ο έλεγχος του μηχανήματος γίνεται από την Ε.Ε.Α.Ε.-Τμήμα Δοσιμετρίας που διαπιστεύθηκε ως ικανό.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
IV.	ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ ΠΟΥ ΥΠΑΓΟΝΤΑΙ ΣΤΟ Γ.Ν.ΧΑΝΙΩΝ					
1.	Κ.Υ. ΒΑΜΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Κ.Υ. ΚΙΣΣΜΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	Κ.Υ. ΚΑΝΔΑΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
α/α	7.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
1.	ΚΕΠΕΠ ΠΟΜΠΙΑΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝ. ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΡΕΘΥΜΝΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

7η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	7.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
3.	ΘΕΡΑΠΕΥΤΗΡΙΟ ΨΥΧΙΚΩΝ ΠΑΘΗΣΕΩΝ ΠΑΘΗΣΕΩΝ ΧΑΝΙΩΝ	Το Θεραπευτήριο Ψυχικών Παθήσεων Χανίων, είναι πιστοποιημένο:Α. Κατά το πρότυπο:ISO 9001: 2008,1. ΙΑΤΡΕΙΟ ΠΑΙΔΙΩΝ ΚΑΙ ΕΦΗΒΩΝΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΧΑΝΙΩΝ(μέχρι 19-5-2012)Β. Κατά το πρότυπο: ISO 9001: 2000, 1. Ο ΞΕΝΩΝΑΣ ΕΔΕΜ2 . ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ Β΄(μέχρι 5-8-2011)Γ. Στον προϋπολογισμό του 2010 έχει προβλεφθεί κονδύλλιογια την πιστοποίηση κατά το πρότυπο:ISO 9001: 2008, και των άλλων 14 δομών.	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Στο Θ.Ψ.Π.ΧΑΝΙΩΝ, οι Φορείς Πιστοποίησης είναι: 1.ΓΙΑ ΤΟ ΙΑΤΡΕΙΟ ΠΑΙΔΙΩΝ ΚΑΙ ΕΦΗΒΩΝΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΨΥΧΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΧΑΝΙΩΝ:η Εταιρεία: TUV AUSTRIA HELLAS 2. ΓΙΑ ΤΟΝ ΞΕΝΩΝΑ ΕΔΕΜ:η Εταιρεία LROS3 . ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑ Β΄:η Εταιρεία LROS	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	Κ.Π.Μ.Θ. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ		Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης		Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
5.	ΠΑΚ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
6.	Θ.Χ.Π. ΛΑΣΙΘΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
7.	ΠΑΙΔΟΠΟΛΗ ΝΕΑΠΟΛΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
8.	ΚΕΚΥΚΑΜΕΑ ΡΕΘΥΜΝΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
9.	Θ.Χ.Π. ΧΑΝΙΩΝ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
10.	Κ.Α.Π.Ν. ΚΡΗΤΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας

7η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	7.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΓΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΓΑ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
	8. ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ					
1.	ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΙΝ. ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
2.	Δ/ΝΣΗ ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Κανένα Σύστημα Διαπίστευσης	Κανένας	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
3.	ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ.	Κανένα Σύστημα Πιστ/σης	Το ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. είναι διαπιστευμένο σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 17025: 2005 να εκτελεί μικροβιολογικές δοκιμές σε νερά(πόσιμα, κολυμβητηρίων, επιφανειακά καθαλασσινά), καθώς και σε τρόφιμα. Η αρχική διαπίστευση χορηγήθηκε στις 22-6-2005	Για το ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ, φορέας διαπίστευσης είναι το ΕΣΥΔ.	Κανένα Σύστημα Μέτρησης	Κανένας
4.	ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΩΝ (Ε.Ο.Φ.)	Στον Ε.Ο.Φ., στις παρακάτω Διευθύνσεις, εφαρμόζονται τα εξής:1. Στη Διεύθυνση Αξιολόγησης Προϊόντων (Δ.Α.Π.), τα συστήματα ποιότητας έχουν αναπτυχθεί λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 (Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας). Η επικείμενη επιθεώρηση επιτήρησης του συστήματος της Δ.Α.Π. για το 2010 από το φορέα-	Τα Εργαστήρια του Ε.Ο.Φ. είναι διαπιστευμένα σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17025/2005 (Γενικές απαιτήσεις για την ικανότητα των εργαστηρίων δοκιμών και διακρίβώσεων) από 8-3-2006.	Στον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.), 1. Τα Εργαστήρια του Ε.Ο.Φ. και 2. Η Διεύθυνση Ελέγχου Παραγωγής και Κυκλοφορίας Προϊόντων είναι διαπιστευμένα από το ΕΣΥΔ.	Στον Ε.Ο.Φ., εφαρμόζονται τα εξής συστήματα μέτρησης: 1. α. Η Διεύθυνση Αξιολόγησης Προϊόντων(ΔΑΠ), φροντίζει σε συνεχή βάση να ανιχνεύει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της, μέσω της επεξεργασίας των στοιχείων που προκύπτουν από τα παράπονα των πελατών και των επαφών των στελεχών της Διεύθυνσης με πελάτες. 1.β. Η ΔΑΠ φροντίζει να ανιχνεύει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της μέσω σχετικών ερωτηματολογίων/μέτρησης ικανοποίησης που αποστέλλονται/διατίθενται σε αυτούς.	Στον Ε.Ο.Φ., τα Συστήματα Μέτρησης της Ποιότητας εφαρμόζονται από τις Διευθύνσεις: α. Διεύθυνση Αξιολόγησης Προϊόντων Διεύθυνση Προϊόντων καιβ. Διεύθυνση Διοικ. Υπηρεσιών ΕΛ. Προϊόντων.



7η ΥΠΕΙΘΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ						
α/α	7.γ. ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΛΙΑΣ	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤ/ΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΕΦΑΡΜΟΖ. ΣΥΣΤ/ΤΑ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΦΟΡΕΑΣ ΠΙΣΤΟΠ. ή ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΠΙΣΤ.	ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΦΟΡΕΑΣ
4.	ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΩΝ (Ε.Ο.Φ.)	<p>Πιστοποίησης θα πραγματοποιηθεί βάσης της νέας έκδοσης του Προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008.2. Στη Διεύθυνση Φαρμακευτικών Μελετών και Έρευνας έχουν αναπτύξει και εφαρμόζουν σύστημα διαχείρισης της ποιότητας κατά το πρότυπο ISO 9001:2008.3.</p> <p>Η Διεύθυνση Ελέγχου Παραγωγής και Κυκλοφορίας Φαρμάκων και συγκεκριμένα τα Τμήματα: Επιθεωρήσεων, Ελέγχου Κυκλοφορίας και το Γραφείο Ιραμματείας έχουν διαπιστευθεί σύμφωνα με το πρότυπο: ISO 17020, για τη διενέργεια επιθεωρήσεων και ελέγχων. Επίσης, η Δ/ση έχει αξιολογηθεί κατ'επανάληψη από φορείς του εξωτερικού.</p> <p>4. Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελ. Προϊόντων, είναι πιστοποιημένη με το πρότυπο: ISO 9001 από τον Ιούνιο του 2006. Επαναξιολογήθηκε το 2009 και επαναπιστοποιήθηκε με την τρέχουσα έκδοση του Προτύπου: ISO 9001:2008.</p>			<p>1.γ. Η ΔΑΠ προγραμματίζει και εκτελεί εσωτερικές επιθεωρήσεις ώστε να επαληθεύει την ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας σε σχέση με τη γενικότερη πολιτική για τη ποιότητα και τους σκοπούς που έχει θέσει η Διοίκηση, καθώς και η συμμόρφωσή του με τις προσχεδιασμένες διερευνητικές, τις νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις και τις απαιτήσεις του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001:2000.</p> <p>1.δ. Στα πλαίσια της ανασκόπησης του Συστήματος Ποιότητας της Διεύθυνσης, εξετάζεται η καθιέρωση μετρήσιμων διεργασιών για τον έλεγχο της καταλληλότητας της αποτελ/τητας και της ορθής λειτουργίας συγκεκριμένων διεργασιών/διαδικασιών, καθώς και της αποδοτ/τας του συνόλου του Συστήματος. I.ε. Σε όλα τα στάδια της αξιολόγησης, παρακολούθησης, τροπ/σης και ελέγχου αιτημάτων πελατών, η Διεύθυνση έχει μηχανισμούς ελέγχου και έγκρισης ώστε να επαληθεύεται το αποτέλεσμα της εργασίας ότι είναι σύμφωνο με το σχετικό θεσμικό πλαίσιο και τις προσχεδιασμένες διερευνητικές. Στα πλαίσια της παρακολούθησης των διεργασιών η Δ/ση έχει αναπτύξει (in house) δύο ηλεκτρονικές εφαρμογές: I. Ηλεκτ. Εφαρμογή για τη γνωστ/ση/διανομή του συνόλου της τεκμηρίωσης του ΣΔΠ σε όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό. II. Ηλεκτ. Εφαρμογή-βάση δεδομένων για την ηγνηλασιμότητα και διαχείριση των υποθέσεων που αξιολογούνται από τα εμπλεκόμενα Τμήματα της Δ/σης. Επίσης, η ΔΑΠ, εκτός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, συμμετέχει ως οργανωτική μονάδα του ΕΟΦ στη διαδικασία αξιολόγησης του ΕΟΦ κατά ΒΕΜΑ (Benchmarking of European Medicines Agencies).</p> <p>2. Η Δ/ση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελ. Προϊόντων, εφαρμόζει τα παρακάτω συστήματα μέτρησης της ποιότητας: α. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) β. Συμμετέχει στη Συγκριτική Αξιολόγηση των Ευρωπαϊκών Οργανισμών Φαρμάκων (BENCHMARKING). γ. Εσωτερικές Επιθεωρήσεις του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας. δ. Μετρήσεις Διεργασιών-Ανάλυση των μετρήσεων/δεικτών που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης των διεργασιών/διαδικασιών του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας. ε. Μετρήσεις Ικανοποίησης Πελατών της Διεύθυνσης. στ. Μέτρηση Ικανοποίησης των Υπαλλήλων της Διεύθυνσης. ζ. Αξιολόγηση και διαχείριση παραπόνων των Πελατών της Διεύθυνσης.</p>	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

1. Ενημερωτικό δελτίο συμμετεχόντων

Ενημερωτικό Δελτίο Συμμετεχόντων

Εισαγωγή
Ομαδικά Κοινωνία και είναι υπεύθυνη διάδοση στο τμήμα Οργάνωση και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μάαστριχτ. Η ερευνητική εργασία που διεξάγεται το 2021 και που προορίζεται να εστιάσει στην ενεργειακή προνομιολογία (Benchmarking) στην απόδοση του ελληνικού δημόσιου οργανισμού. Γι αυτό το λόγο έχουμε σε επαφή με βασικούς εταίρους, οι οποίοι συμμετείχαν σε δραστηριότητες ενεργειακής προνομιολογίας (Benchmarking), προετοιμάζοντας το εγχειρίδιό τους.

Τι χρειάζεται να κάνει εάν είστε μέλος;
Εάν συμφωνείτε να πάρει μέρος, θα σας είναι απαραίτητο να συμπληρώσετε ένα ερωτηματολόγιο, δεν υπάρχουν ποινές και λάθος αποστάσεις, αλλά είναι υποχρεωτικό να την απαντήσετε. Η ανάλυση θα διαρκέσει περίπου 3 ώρες, συμπεριλαμβανομένης της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων. Παρακαλώ λάβετε υπόψη, ότι μερικές ερωτήσεις θα σχετίζονται με την προσωπική και επαγγελματική εμπειρία σας στο πλαίσιο της ενεργειακής προνομιολογίας (Benchmarking).

Είναι απαραίτητο να πάρει μέρος;
Όχι, η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Εάν δεν θέλετε να πάρει μέρος, δεν χρειάζεται να δώσετε κάποιο λόγο και δεν πρόκειται να σας αποζημιώσουμε τίποτα για να αλλάξετε γνώμη. Μπορείτε να αποσυρθείτε από τη συνέντευξη οποιαδήποτε στιγμή.

Εάν είστε μέλος τι συμβαίνει διαφορετικά με αυτό που λέει;
Όλες οι πληροφορίες που μας δίνετε είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό αυτής της μελέτης. Τα δεδομένα θα εκδοθούν και θα αναρτηθούν σύμφωνα με το νόμο 2474/1997 και οι πληροφορίες που παρέχεται θα χρησιμοποιηθούν με τρόπο που δεν θα σας είναι αναγνωρίσιμες.

Τι χρειάζεται να είναι εύκολο;
Σταθίστε ένα δωμάτιο σε αυτό το ενημερωτικό δελτίο και αφήστε με για στείρωσε σχετικά από ασφαλή. Εάν συμφωνείτε να πάρει μέρος, παρακαλώ συμπληρώστε τη δήλωση συνεντεύξεως. Η δήλωση συνεντεύξεως δεν θα χρησιμοποιηθεί για να είναι αναγνωρίσιμη. Θα αποθηκευτεί χωριστά από τις υπόλοιπες πληροφορίες. Υπογράφοντας είναι συμφωνείτε στα 4βλ. 1) Έχω διαβάσει και κατανοώ το Ενημερωτικό Δελτίο Συμμετεχόντων, 2) Έχω καταλάβει ότι μπορεί να αποσπαστεί οποιαδήποτε και να αποσπαστεί από τον νόμο, 3) Έχω συμφωνήσει ότι οι πληροφορίες που παρέχεται είναι προσωπικές, 4) Μπορώ ελεύθερα να κάνω οποιαδήποτε στιγμή, οποιαδήποτε στιγμή πριν και κατά τη διάρκεια της μελέτης, 5) Συμφωνώ με την επεξεργασία των αναρτημένων δεδομένων με τους λόγους που μου παραστήσατε και οργάνωσα με τη συγκεκριμένη ερευνητική εργασία, 6) Συμφωνώ η συνέντευξη να χρησιμοποιηθεί και αποσπαστεί από κάποιο μέρος σε αυτήν την ερευνητική εργασία εθελοντικά (χωρίς τίποτα).

Συμπληρωματικές πληροφορίες: Υπογραφή Συμμετεχόντων/ας 4 ημερών

Συμπληρωματικές πληροφορίες: Υπογραφή 4 ημερών

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ!

Κωνσταντίνος Τσιώ, Υπ. Διεύθυνσης Έρευνας/Επιχειρήσεων, Αρμόδιος (tsiow@ictm.nl), Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Μάαστριχτ, Βοστανίας 15, 6406, Βοστανίας, Τ.Κ. Φαξ: 310 891525, 6977033232, email: tsiow@ictm.nl

2. Δήλωση συγκατάθεσης

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ

Εισαγωγή
Με το παρόν θα επιβεβαιώσω τη συγκατάθεσή σας για τη συμμετοχή σας σε μια μελέτη που σχετίζεται με την εφαρμογή της ενεργειακής προνομιολογίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Περιγραφή
Η μελέτη έχει τίτλο: «Η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημόσιου Μόdel στην Ελλάδα: Η ενεργειακή προνομιολογία των βέλτιστων πρακτικών στον δημόσιο τομέα» και περιλαμβάνει συνεντεύξεις με εταίρους.

Είδος και Οφέλη
Συνήθως οι άνθρωποι δεν επιβεβαιώνουν τη συμμετοχή σε ερευνητικές εργασίες. Αυτός είναι και ο μοναδικός κίνδυνος που σχετίζεται με την παρούσα μελέτη. Τα οφέλη που λαμβάνονται να αποσπαστεί από την τρέχουσα μελέτη είναι η βελτίωση της κατανόησης γύρω από την εφαρμογή της Ενεργειακής Προνομιολογίας (Benchmarking) στο δημόσιο τομέα και την επίδραση στην απόδοση του οργανισμού σας.

Δεοντολογία και Διακρίματα Συμμετεχόντων/ώνων
Η παρούσα μελέτη συνάδει με την ερευνητική δεοντολογία και σας διαβεβαιώ ότι:
• Η παρούσα μελέτη δεν θα παρέμβει στις δραστηριότητές σας
• Θα προστατεύσει τα προσωπικά δεδομένα σας προκειμένου να μην είναι αναγνωρίσιμα.
• Δεν θα σας εξετάσει και δεν θα σας βλάψει.
• Μπορείτε να αποσυρθείτε από τη συμμετοχή σας οποιαδήποτε στιγμή.

Συγκατάθεση Συμμετεχόντων/ώνων

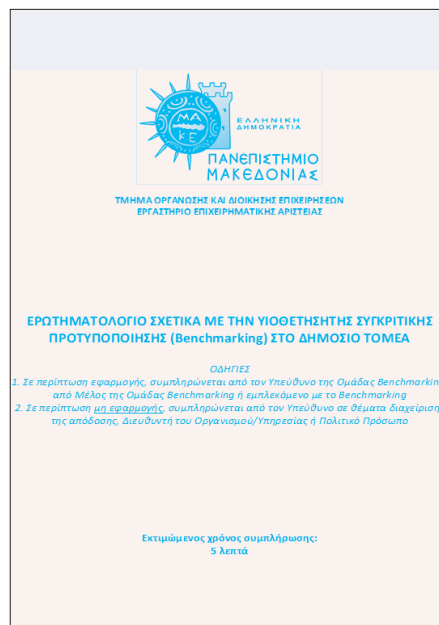
Υπογραφή: _____ Ονοματεπώνυμο: _____

Όνομα Οργανισμού: _____ Ημερομηνία: _____

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ!

Κωνσταντίνος Τσιώ, Υπ. Διεύθυνσης Έρευνας/Επιχειρήσεων, Αρμόδιος (tsiow@ictm.nl), Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Μάαστριχτ, Βοστανίας 15, 6406, Βοστανίας, Τ.Κ. Φαξ: 310 891525, 6977033232, email: tsiow@ictm.nl

3. Ερωτηματολόγιο υιοθέτησης συγκριτικής προτυποποίησης στον δημόσιο τομέα



A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ / ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

1. Επωνυμία οργανισμού / υπηρεσίας (π.χ. Υπουργείο Εξωτερικών):

.....

2. Σημειώστε πόσοι υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης υπάρχουν συνολικά στον οργανισμό / στην υπηρεσία σας:

<10 10-50 51-100 101-250 251-1000 >1000

3. Πόσα χρόνια λειτουργεί ο οργανισμός σας;

λιγότερο από 5
 6-10
 11-15
 16-20
 πάνω από 20

B. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

1. Στον οργανισμό μου έχουμε εφαρμόσει συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)

Ναι (συνεχίστε στην ερώτηση 3) Όχι (συνεχίστε στην ερώτηση 2)

2. Ποιοι θεωρείτε ότι είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους δεν έχετε εφαρμόσει συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) στον οργανισμό / στην υπηρεσία σας; (Αναφέρετε τους 3 σημαντικότερους, αριθμώντας με 1 τον σημαντικότερο κ.ο.κ)

<input type="checkbox"/>	Δεν είναι ξεκάθαρο το όφελος από το benchmarking στον οργανισμό μου
<input type="checkbox"/>	Δεν είναι κατανοητό το benchmarking στον οργανισμό μου

	Δεν υπάρχει τεχνική κατάρτιση για να πραγματοποιηθούν έργα benchmarking στον οργανισμό μου
	Δεν υπάρχουν πόροι για να αφιερωθούν στην εφαρμογή του benchmarking στον οργανισμό μου
	Υπάρχει ο κίνδυνος διάχυσης κυβερνητικών πληροφοριών κατά την εφαρμογή του benchmarking στον οργανισμό μου
	Το κόστος εφαρμογής του benchmarking στον οργανισμό μου είναι υψηλό
	Η χρονική διάρκεια εφαρμογής του benchmarking στον οργανισμό μου είναι μεγάλη
	Δεν υπάρχει υποστήριξη από τη διοίκηση για την εφαρμογή του benchmarking στον οργανισμό μου
	Άλλο/-α. Προσδιορίστε.....
	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΕΠΙΣΤΡΕΨΤΕ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΣΤΟ emailekess@uom.gr ή στο fax 2310891525

3. Η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο ενός οργανισμού είτε σε ορισμένες οργανικές μονάδες του. Την τελευταία φορά που εφαρμόσατε συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), η εφαρμογή αυτή έγινε στο σύνολο ή σε μέρος του οργανισμού σας;

- Στο σύνολο Σε μέρος

4. Σε περίπτωση που έγινε σε μέρος του οργανισμού, καθορίστε τη/τις διεύθυνση/-εις ή το/τα τμήμα/-τα όπου έγινε η εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking):

.....

.....

.....

.....

5. Στον οργανισμό σας έχει γίνει καταγραφή και αποτύπωση των διεργασιών / διαδικασιών του;

- Ναι Όχι

6. Στον οργανισμό σας έχετε χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου σε θέματα συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) ή/και καλών πρακτικών;

- Ναι. Προσδιορίστε τον σύμβουλο.....
- Όχι

7. Υπάρχει στον οργανισμό σας χωριστό τμήμα που ασχολείται με την εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) ή/και τη μελέτη των καλών πρακτικών;

- Ναι Όχι

8. Υπάρχουν στον οργανισμό σας ομάδα/ομάδες που ασχολούνται με την εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) ή/και των καλών πρακτικών;

- Ναι Όχι

9. Καθορίστε τον αριθμό των ατόμων του τμήματος/της ομάδας/των ομάδων που εμπλέκονται στη συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) ή/και στη μελέτη των καλών πρακτικών:

.....

10. Καθορίστε πόσο συχνά εφαρμόζετε στον οργανισμό σας συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) ή/και μελέτη καλών πρακτικών:

- Μηνιαία
 4μηνιαία
 6μηνιαία
 Ετήσια
 Ανά Έργο
 1η φορά

11. Καθορίστε πότε ήταν η τελευταία φορά που εφαρμόσατε στον οργανισμό σας συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) ή/και καλές πρακτικές:

.....

12. Στην παρακάτω κλίμακα κυκλώστε την ένταση της πρόθεσης εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) στον οργανισμό σας:

(1: πρόθεση εφαρμογής απόλυτα προσανατολισμένη στη μέτρηση... 5: πρόθεση εφαρμογής απόλυτα προσανατολισμένη στη βελτίωση)

Μέτρηση Βελτίωση
 1 2 3 4 5

13. Στην παρακάτω κλίμακα κυκλώστε την ένταση της προσδοκίας σας για την εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) στον οργανισμό σας:

(1: προσδοκία εφαρμογής απόλυτα προσανατολισμένη στη μέτρηση... 5: προσδοκία εφαρμογής απόλυτα προσανατολισμένη στη βελτίωση)

Μέτρηση Βελτίωση
 1 2 3 4 5

14. Συμπληρώστε τον κάτωθι πίνακα:

1. Τύπος συγκριτικής προτυποποίησης	2. Χρησιμοποιείται αυτήν τη στιγμή στον οργανισμό σας	3. Επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση (Συμπληρώστε μόνο εάν απαντήσατε «Ναι» στη στήλη 2)
Άτυπο benchmarking Επεξήγηση: Ενεργή ενθάρρυνση των δημοσίων υπαλλήλων για μάθηση από τους συναδέλφους τους μέσω της σύγκρισης πρακτικών και διεργασιών κατά τη διάρκεια συνεδρίων, συμμετοχής σε επαγγελματικά φόρα και επαγγελματικών επισκέψεων σε άλλους οργανισμούς	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Θετική επίδραση <input type="checkbox"/> Αρνητική επίδραση <input type="checkbox"/> Καμία επίδραση <input type="checkbox"/> Δεν έχω άποψη

Συγκριτική προτυποποίηση της απόδοσης Επεξήγηση: Μέτρηση της απόκλισης της απόδοσης του οργανισμού μου από το σημείο αναφοράς	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Θετική επίδραση <input type="checkbox"/> Αρνητική επίδραση <input type="checkbox"/> Καμία επίδραση <input type="checkbox"/> Δεν έχω άποψη
Συγκριτική προτυποποίηση βέλτιστων πρακτικών Επεξήγηση: Δομημένη διεργασία σύγκρισης των επιπέδων απόδοσης και διερεύνησης των αιτιών καλύτερης απόδοσης	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Θετική επίδραση <input type="checkbox"/> Αρνητική επίδραση <input type="checkbox"/> Καμία επίδραση <input type="checkbox"/> Δεν έχω άποψη

15. Για ποιους από τους παρακάτω τομείς της οργανωσιακής απόδοσης συλλέγετε στον οργανισμό σας δεδομένα για σύγκριση; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερους από έναν τομείς)

- Εργαζόμενοι (π.χ. ικανοποίηση, ανάπτυξη δεξιοτήτων, κλπ)
- Πολίτες / επιχειρήσεις (π.χ. ικανοποίηση, παράπονα, κλπ)
- Χρηματοοικονομικά (απορρόφηση προϋπολογισμού, κλπ)
- Διεργασίες (χρήση πόρων, χρόνος επεξεργασίας αιτήσεων, κλπ)
- Προϊόντα ή υπηρεσίες (ποιότητα, κόστος, κλπ)

16. Καθορίστε τους φορείς/εταίρους με τους οποίους εφαρμόσατε συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking);

.....

17. Ο οργανισμός σας είναι μέλος ευρύτερου δικτύου συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking);

- Ναι Αναφέρετε το δίκτυο..... Όχι

18. Σημειώστε αν εφαρμόζεται/-ονται στον οργανισμό σας παράλληλα κάποιο/-α από τα κάτωθι εργαλεία διοίκησης:

- ISO 9000 Διοίκηση με στόχους (management by objectives)
- Balanced Scorecard Έρευνα ικανοποίησης προσωπικού
- ISO14000 Έρευνα ικανοποίησης πελατών / πολιτών
- Άλλο/-α, προσδιορίστε:.....
- Κανένα

19. Ο οργανισμός σας έχει πάρει μέρος σε διαγωνισμό ποιότητας ή/και έχει βραβευτεί σε τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό ή παγκόσμιο επίπεδο;

- Ναι Αναφέρετε τον διαγωνισμό ή/και το βραβείο, καθώς και τη χρονολογία

.....

- Όχι

Εάν επιθυμείτε αντίγραφο των αποτελεσμάτων της έρευνας παρακαλώ συμπληρώστε τα στοιχεία σας:

Όνομα
 Οργανισμός
 Διεύθυνση
 Τηλέφωνο
 email

Κεσσοπούλου Έφη, Υπ. Διδάκτωρ, Εργαστήριο Επιχειρηματικής Αριστείας (<http://bel.uom.gr>)
 Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων
 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Εγνατίας 156, 54636, Θεσσαλονίκη
 Τηλ/Φαξ. 2310 891525, 6977033232, email ekess@uom.gr

4. Έντυπο διαθεσιμότητας συνέντευξης

Έντυπο Διαθεσιμότητας Διεξαγωγής Συνέντευξης


Επωνυμία Οργανισμού

Ημερομηνία: _____ Ώρα Έναρξης: _____

Τοποθεσία: _____ Ώρα Λήξης : _____

Εύνολο Συμμετεχόντων: _____

5. Πρωτόκολλο συνέντευξης



Πρωτόκολλο Ημε-Βραυμίνης Συνέντευξης

Χαριτωμένος και σύντομη παρουσίαση του ερευνητικού σκοπού, εγγράφοντας τον τρόπο με τον οποίο η συνέντευξη θα επιτύχει τους στόχους της έρευνας.

Γενικά Στοιχεία

- Θεωρείτε ότι λόγω των μεταρρυθμιστικών μέτρων αύξησε η χρήση της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking) στα θεσμικά τμήματα; Δώστε παραδείγματα
- Ποια σημαντικά γεγονότα συνδέονται με την εφαρμογή της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking) στον οργανισμό σας; Δώστε παραδείγματα
- Υπάρχει στον οργανισμό σας διατυπωμένος ορισμός της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking); Ποιος είναι;

Ομάη Διαχείρισης της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking)

- Θεωρείτε ότι υπάρχουν ή θα έπρεπε να υπάρχουν (κεντρικές ή αποκεντρωμένες) Ομάδες στον οργανισμό σας (τομεακές ή άμεσες) που αφορούν στη διαχείριση της απόδοσης γενικά ή πιο συγκεκριμένα στη διαχείριση της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking); Ποιος είναι αυτής; Περιγράψτε
- Θεωρείτε ότι διακρίνονται ή θα έπρεπε να διακρίνονται ρόλοι και αρμοδιότητες (πρό ή άρρητα διατυπωμένοι) στα μέλη της ομάδας της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking) στον οργανισμό σας; Ποιος/ες είναι αυτοί/αυτές; Περιγράψτε
- Θεωρείτε ότι υπάρχουν ή θα έπρεπε να υπάρχουν διαδικασίες (πρό ή άρρητα διατυπωμένες) που λαμβάνουν χώρα κατά την διεξαγωγή της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking) στον οργανισμό σας; Ποιος/ες είναι αυτές; Περιγράψτε
- Για την καλύτερη διεξαγωγή της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking) στον οργανισμό σας θεωρείτε ότι εφαρμόζετε ή θα έπρεπε να εφαρμόζετε κάποιες πρακτικές; Ποιος είναι αυτής; Περιγράψτε
- Ποιους πόρους χρησιμοποιείτε ή θα έπρεπε να χρησιμοποιείτε για τη διεξαγωγή της διαδικασίας της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking) στον οργανισμό σας; Περιγράψτε

Κοινοκίνητη Διαχείριση της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking)

- Θεωρείτε ότι οι εφαρμογές της Συγκριτικής Προτυποποίησης (benchmarking) στον οργανισμό σας επικεντρώνονται ή θα έπρεπε να επικεντρώνονται περισσότερο στα ίδια τα αποτελέσματα ή στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αποτελεσμάτων; Εξηγήστε
- Ποιος θεωρείτε ότι γνωρίζει καλύτερα το όφελος που αποκομίζει ο πολιτης/επιχειρηματίας από τη Συγκριτική Προτυποποίηση (benchmarking) στον οργανισμό σας; Εσείς ή ο καλύτερος/επιχειρηματίας; Εξηγήστε

1

Κατασκευή Έντυ. Τη. Δόξαση, Βασιλείου Παπαφραγκάκη, Κουκούλη, 2019//2021/2020, Έγγραφο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τηλ/Φαξ: 2310 891525/6977033232, email ekess@uom.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

A/A	Κωδικοποίηση	Φύλο	Ρόλος	Ημερομηνία Συνέντευξης
1	ΠΚΜ_ΚΑΡΥΠ	Γυναίκα	Επικεφαλής της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	11/10/2016
2	ΔΝΠ_ΜΠΕΚ	Άνδρας	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	15/11/2016
3	ΔΒ_ΙΑΤΡ	Άνδρας	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	22/11/2016
4	ΝΤΡ_ΠΑΡ	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	23/11/2016
5	ΥΕ_ΠΑΠ	Άνδρας	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	29/11/2016
6	ΝΕΥΑ_ΠΑΠ	Άνδρας	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	30/11/2016
7	ΥΕ_MIX	Άνδρας	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	30/11/2016
8	ΠΘ_ΧΟΛ	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	9/12/2016
9	ΔΘΕΣ_ΛΟ	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	12/12/2016
10	ΠΑΜ_ΝΤΑΝ	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	13/12/2016
11	ΔΠΑΝ_ΧΝΙ	Γυναίκα	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	29/12/2016
12	ΝΠΑΠ_MIX	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	1/2/2017
13	ΠΚΜΣΕΡ_ΑΜΑΣ	Άνδρας	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	20/2/2017
14	ΠΑΑ_ΑΙΒ	Άνδρας	Επικεφαλής της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	23/2/2017
15	ΝΚΑΒ_ΑΓΤ	Άνδρας	Ανώτατο Διοικητικό Στέλεχος	23/2/2017
16	ΝΛΑΡ_ΟΙΚ	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	28/2/2017
17	ΝΣΙΣ_ΕΓΤ	Γυναίκα	Επικεφαλής της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	23/9/2017
18	ΥΥΜ_ΣΙΔ	Άνδρας	Ανώτατο Διοικητικό Στέλεχος	11/1/2018

A/A	Κωδικοποίηση	Φύλο	Ρόλος	Ημερομηνία Συνέντευξης
19	ΔΚΑΛ_ΤΣΙΑ	Άνδρας	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	8/6/2018
20	ΝΑΣ_ΛΑΓ	Άνδρας	Ανώτατο Διοικητικό Στέλεχος	14/6/2018
21	ΔΙΕΡ_ΤΖΟΥΒ	Άνδρας	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	27/6/2018
22	ΥΠ_ΔΙΟΝ	Γυναίκα	Ανώτατο Διοικητικό Στέλεχος	27/6/2018
23	ΝΚ_ΛΑΠ	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	29/6/2018
24	ΠΗ_ΓΚ	Άνδρας	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	12/7/2018
25	ΓΧ_ΤΑΡ	Γυναίκα	Επικεφαλής της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	13/7/2018
26	ΔΑΜ_ΧΑΝ	Γυναίκα	Ανώτατο Διοικητικό Στέλεχος	23/7/2018
27	ΥΠΟΛ_ΛΕΝ	Άνδρας	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	25/7/2018
28	ΔΣΕΡ_ΕΙΡ	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	27/7/2018
29	ΥΑΑΤ_ΜΕΡ	Γυναίκα	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	31/7/2018
30	ΑΔΜΘ_ΣΥΡ	Γυναίκα	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	24/8/2018
31	ΠΑΜΘ_ΤΣΟΛ	Γυναίκα	Διευθυντής / Υπεύθυνος Ποιότητας	24/8/2018
32	ΥΕΑ_ΠΙΝ_ΚΑΛ	Άνδρας	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	7/9/2018
33	ΝΣΕΡ_ΚΟ	Άνδρας	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	13/9/2018
34	ΔΚΕΡ_ΠΙΤ	Άνδρας	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	2/10/2018
35	ΥΕ_ΚΑΠ	Άνδρας	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	9/10/2018
36	ΥΕΑ_ΚΕΜ_ΠΑΝ	Άνδρας	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	18/10/2018
37	ΑΔΑ	Άνδρας	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	27/11/2018
38	ΓΧ_ΛΟΥΚ	Γυναίκα	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	10/1/2019
39	ΔΒ_ΓΙΒ	Γυναίκα	Μέλος της ομάδας συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking)	15/10/2019

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

FREQUENCIES

Frequencies of Η ΣΠ μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο είτε σε μέρος

Η ΣΠ μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο είτε σε μέρος	Counts	% of Total	Cumulative %
σε μέρος	32	82.1 %	82.1 %
στο σύνολο	7	17.9 %	100.0 %

Frequencies of Στον οργανισμό σας έχει γίνει καταγραφή και αποτύπωση των διεργασιών/διαδικασιών του;

Στον οργανισμό σας έχει γίνει καταγραφή και αποτύπωση των διεργασιών/διαδικασιών του;	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	6	15.4 %	15.4 %
Ναι	33	84.6 %	100.0 %

Frequencies of Η ΣΠ μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο είτε σε μέρος

Η ΣΠ μπορεί να εφαρμοστεί είτε στο σύνολο είτε σε μέρος	Counts	% of Total	Cumulative %
σε μέρος	32	82.1 %	82.1 %
στο σύνολο	7	17.9 %	100.0 %

Frequencies of Στον οργανισμό σας έχει γίνει καταγραφή και αποτύπωση των διεργασιών/διαδικασιών του;

Στον οργανισμό σας έχει γίνει καταγραφή και αποτύπωση των διεργασιών/διαδικασιών του;	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	6	15.4 %	15.4 %
Ναι	33	84.6 %	100.0 %

Frequencies of Στον οργανισμό σας έχετε χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου σε θέματα ΣΠ ή/και καλών πρακτικών

Στον οργανισμό σας έχετε χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες εξωτερικού συμβούλου σε θέματα ΣΠ ή/και καλών πρακτικών	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	33	84.6 %	84.6 %
Ναι	6	15.4 %	100.0 %

Frequencies of Καθορίστε τον αριθμό των ατόμων του τμήματος/της ομάδας/των ομάδων που εμπλέκονται στη ΣΠ ή/και στη μελέτη των καλών πρακτικών;

Καθορίστε τον αριθμό των ατόμων του τμήματος/της ομάδας/των ομάδων που εμπλέκονται στη ΣΠ ή/και στη μελέτη των καλών πρακτικών;	Counts	% of Total	Cumulative %
1	3	10.3 %	10.3 %
11	2	6.9 %	17.2 %
120	1	3.4 %	20.7 %
3	1	3.4 %	24.1 %
5	4	13.8 %	37.9 %
6	6	20.7 %	58.6 %
2	5	17.2 %	75.9 %
4	2	6.9 %	82.8 %
8	2	6.9 %	89.7 %
16	1	3.4 %	93.1 %
30	1	3.4 %	96.6 %
7	1	3.4 %	100.0 %

Frequencies of Καθορίστε πόσο συχνά εφαρμόζετε στον οργανισμό σας ΣΠ ή/και μελέτη καλών πρακτικών;

Καθορίστε πόσο συχνά εφαρμόζετε στον οργανισμό σας ΣΠ ή/και μελέτη καλών πρακτικών;	Counts	% of Total	Cumulative %
1η φορά	13	33.3 %	33.3 %
4μηνιαία	1	2.6 %	35.9 %
Ανά Έργο	7	17.9 %	53.8 %
Ετήσια	14	35.9 %	89.7 %
Μηνιαία	4	10.3 %	100.0 %

Frequencies of Ένταση πρόθεσης εφαρμογής της ΣΠ στον οργανισμό σας

Ένταση πρόθεσης εφαρμογής της ΣΠ στον οργανισμό σας	Counts	% of Total	Cumulative %
1	3	7.7 %	7.7 %
2	3	7.7 %	15.4 %
3	11	28.2 %	43.6 %
4	8	20.5 %	64.1 %
5	14	35.9 %	100.0 %

Frequencies of Ένταση προσδοκίας για την εφαρμογή της ΣΠ στον οργανισμό σας

Ένταση προσδοκίας για την εφαρμογή της ΣΠ στον οργανισμό σας	Counts	% of Total	Cumulative %
1	4	10.3 %	10.3 %
2	3	7.7 %	17.9 %
3	7	17.9 %	35.9 %
4	11	28.2 %	64.1 %
5	14	35.9 %	100.0 %

Frequencies of Χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή στον οργανισμό σας το άτυπο Benchmarking;

Χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή στον οργανισμό σας το άτυπο Benchmarking;	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	6	15.4%	15.4 %
Ναι	33	84.6 %	97.4 %

Frequencies of Προσδιορίστε την επίδραση που θεωρείτε ότι έχει το άτυπο Benchmarking στην απόδοση του οργανισμού σας

Προσδιορίστε την επίδραση που θεωρείτε ότι έχει το άτυπο Benchmarking στην απόδοση του οργανισμού σας	Counts	% of Total	Cumulative %
Αρνητική Επίδραση	1	3.0 %	3.0 %
Δεν έχω άποψη	1	3.0 %	6.1 %
Θετική Επίδραση	27	81.8 %	87.9 %
Καμία Επίδραση	4	12.1 %	100.0 %

Frequencies of Χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή στον οργανισμό σας το Benchmarking απόδοσης;

Χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή στον οργανισμό σας το Benchmarking απόδοσης;	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	21	53.8 %	53.8 %
Ναι	18	46.2 %	100.0 %

Frequencies of Προσδιορίστε την επίδραση που θεωρείτε ότι έχει η ΣΠ της Απόδοσης στην απόδοση του οργανισμού σας

Προσδιορίστε την επίδραση που θεωρείτε ότι έχει η ΣΠ της Απόδοσης στην απόδοση του οργανισμού σας	Counts	% of Total	Cumulative %
Θετική Επίδραση	17	94.4 %	94.4 %
Καμία Επίδραση	1	5.6 %	100.0 %

Frequencies of Χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή στον οργανισμό σας το Benchmarking Καλών Πρακτικών;

Χρησιμοποιείται αυτή τη στιγμή στον οργανισμό σας το Benchmarking Καλών Πρακτικών;	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	21	53.8 %	53.8 %
Ναι	18	46.2 %	100.0 %

Frequencies of Προσδιορίστε την επίδραση που θεωρείτε ότι έχει η ΣΠ Βέλτιστων Πρακτικών στην απόδοση του οργανισμού σας

Προσδιορίστε την επίδραση που θεωρείτε ότι έχει η ΣΠ Βέλτιστων Πρακτικών στην απόδοση του οργανισμού σας	Counts	% of Total	Cumulative %
Αρνητική Επίδραση	1	5.6 %	5.6 %
Θετική Επίδραση	15	83.3 %	88.9 %
Καμία Επίδραση	2	11.1 %	100.0 %

Frequencies of Για ποιούς από τους παρακάτω τομείς της οργανωσιακής απόδοσης συλλέγετε στον οργανισμό σας δεδομένα για σύγκριση;

Για ποιούς από τους παρακάτω τομείς της οργανωσιακής απόδοσης συλλέγετε στον οργανισμό σας δεδομένα για σύγκριση;	Counts	% of Total	Cumulative %
Διεργασίες	20	19.8 %	19,8 %
Προϊόντα ή υπηρεσίες	24	23.7 %	43.5 %
Εργαζόμενοι	23	22.7 %	66.2 %
Πολίτες/επιχειρήσεις	22	21.7 %	87.9 %
Χρηματοοικονομικά	12	12.1 %	100.0 %

Frequencies of Έχετε λάβει μέρος σε κάποιο διαγωνισμό ποιότητας ή έχετε λάβει κάποιο σχετικό βραβείο;

Έχετε λάβει μέρος σε κάποιο διαγωνισμό ποιότητας ή έχετε λάβει κάποιο σχετικό βραβείο;	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	27	69.2 %	69.2 %
Ναι	12	30.8 %	100.0 %

Frequencies of Υπάρχει στον οργανισμό σας ξεχωριστό τμήμα που ασχολείται με την εφαρμογή της ΣΠ ή/και την μελέτη των καλών πρακτικών;

Υπάρχει στον οργανισμό σας ξεχωριστό τμήμα που ασχολείται με την εφαρμογή της ΣΠ ή/και την μελέτη των καλών πρακτικών;	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	14	35.9%	35.9 %
Ναι	25	64.1 %	100.0 %

Frequencies of Ο οργανισμός σας είναι μέλος ευρύτερου δικτύου ΣΠ;

Ο οργανισμός σας είναι μέλος ευρύτερου δικτύου ΣΠ;	Counts	% of Total	Cumulative %
Όχι	31	79.5 %	79.5 %
Ναι	8	20.5 %	100.0 %

Εφαρμογή εργαλείων διοίκησης

- Balanced Scorecard
- ISO 9000
- Διοίκηση με στόχους

- ΚΠΑ
- Έρευνα ικανοποίησης πελατών/πολιτών
- Έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων
- Περιγραφή θέσεων εργασίας
- Διαχειριστική επάρκεια
- Servqual

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Achtemeier, S. D., & Simpson, R. D. (2005). Practical considerations when using benchmarking for accountability in higher education. *Innovative Higher Education*, 30(2), 117-128. <https://doi.org/10.1007/s10755-005-5014-3>
- Ackroyd, S. (2010). Critical Realism, Organization Theory, Methodology, and the Emerging Science of Reconfiguration. In: Koslowski, P. (Ed.), *Elements of a Philosophy of Management and Organization* (pp. 47-77). Springer.
- Ackroyd, S., & Fleetwood, S. (2000). *Realist perspectives on management and organisations*. London and New York: Routledge.
- Adam, C., Bauer, M. W., Knill, C., & Studinger, P. (2007). The termination of public organizations: Theoretical perspectives to revitalize a promising research area. *Public Organization Review*, 7(3), 221-236. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0033-4>
- Adebanjo, D., & Mann, R. (2008). Sustainability of benchmarking networks: A case-based analysis. *Total Quality Management*, 19(1-2), 109-124.
- Adebanjo, D., Abbas, A., & Mann, R. (2010). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(11), 1140-1169. <https://doi.org/10.1108/01443571011087369>
- Adewunmi, Y. A., & Ajayi, O. D. (2016). Attitudes of Nigerian facilities management professionals to the benefits of benchmarking. *Facilities*, 34(7/8), 468-492. <https://doi.org/10.1108/F-06-2014-0057>
- Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: an international comparison. *Public choice*, 123(3-4), 321-347. <https://doi.org/10.1007/s11127-005-7165-2>
- Agasisti, T., & Gralka, S. (2019). The transient and persistent efficiency of Italian and German universities: A stochastic frontier analysis. *Applied Economics*, 51(46), 5012-5030. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1606409>
- Agee, J. (2009). Developing qualitative research questions: a reflective process. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 22(4), 431-447. doi:10.1080/09518390902736512
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(3), 225-242. <https://doi.org/10.1108/14635779810234802>

- Ahmed, S., & Adams, A. (2010). Web Recruiting in Government Organizations A Case Study of the Northern Kentucky/Greater Cincinnati Metropolitan Region. *Public Performance & Management Review*, 33(4), 653-670. doi:10.2753/pmr1530-9576330406
- Al Nuseirat, A., El Kahlout, Z., Abbas, A., Adebajo, D., Punnakitikashem, P., & Mann, R. (2019). An analysis of a structured benchmarking project: The case of Dubai electricity and water authority's benchmarking project. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1431-1450. https://doi.org/10.1108/BIJ-1102-2018-0032.
- Albert, S. (1977). Temporal comparison theory. *Psychological review*, 84(6), 485-503. https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.6.485
- Alford, J. (2002). Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-346. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00183
- Alias, M., & Suradi, Z. (2008). Concept mapping: a tool for creating a literature review. In: Cañas, A.J., Reiska, P., Åhlberg, & M., Novak, J.D. (Eds.), *Concept Mapping: Connecting Educators: The Third International Conference on Concept Mapping* (pp. 96-99). Tallinn & Helsinki, Finland.
- Alkin, M. C. (2004). *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences*. Sage. Publications, Inc.
- Alkin, M. C. (2011). *Evaluation essentials: From A to Z*. The Guilford Press.
- Alkin, M. C., Patton, M. Q., & Weiss, C. H. (1990). *Debates on Evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Alstete, J. W. (2008). Measurement benchmarks or "real" benchmarking? An examination of current perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 15(2), 178-186. https://doi.org/10.1108/14635770810864884
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage. Publications Ltd.
- American Productivity and Quality Center. (1993). *The Benchmarking Management Guide*. Portland, Oregon: Productivity Press Inc.
- American Productivity and Quality Center. (1997). *What is Benchmarking?* Retrieved from Houston, TX
- Amirkhanyan, A. A. (2009). Collaborative performance measurement: Examining and explaining the prevalence of collaboration in state and local government contracts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 523-554. https://doi.org/10.1093/jopart/mun022
- Ammons, D. (1996). *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*. Thousand Oaks, London and New Delhi: SAGE Publications.
- Ammons, D. (2012). *Municipal Benchmarks: Assessing local performance and establishing community standards*. Oxon and New York: Routledge.
- Ammons, D. N. (1999). A proper mentality for benchmarking. *Public Administration Review*, 59(2), 105-109. https://doi.org/10.2307/977630
- Ammons, D. N. (2002). Performance measurement and managerial thinking. *Public Performance & Management Review*, 25(4), 344-347. https://doi.org/10.2307/3381126
- Ammons, D. N. (2012). *Municipal benchmarks: Assessing local performance and establishing community standards*. New York and London: M.E. Sharpe.
- Ammons, D. N., & Rivenbark, W. C. (2008). Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project. *Public Administration Review*, 68(2), 304-318. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00864.x
- Ammons, D. N., & Roenigk, D. J. (2014). Benchmarking and interorganizational learning in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 309-335. https://doi.org/10.1093/jopart/muu014
- Ammons, D. N., Coe, C., & Lombardo, M. (2001). Performance-Comparison Projects in Local Government: Participants' Perspectives. *Public Administration Review*, 61(1), 100-110. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00009
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257-291. https://doi.org/10.1108/14635770810876593
- Andersen, B. (1999). *Business process improvement toolbox*. ASQ Quality Press.
- Andersen, B., & Camp, R. C. (1995). Current position and future development of benchmarking. *The TQM Magazine*, 7(5), 21-25. https://doi.org/10.1108/09544789510098588

- Andersen, B., & Moen, R. M. (1999). Integrating benchmarking and poor quality cost measurement for assisting the quality management work. *Benchmarking: An International Journal*, 6(4), 291-301. <https://doi.org/10.1108/14635779910288541>
- Andersen, B., & Pettersen, P.-G. (1995). *Benchmarking Handbook*. Springer Science & Business Media.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Spjelkavik, I. (2008). Benchmarking applications in public sector principal-agent relationships. *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), 723-741. <https://doi.org/10.1108/14635770810915913>
- Andersen, S. C. (2008). The impact of public management reforms on student performance in Danish schools. *Public Administration*, 86(2), 541-558. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00717.x>
- Andersen, S. C., & Serritzlew, S. (2007). The unintended effects of private school competition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 335-356. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul019>
- Anderson, K., & McAdam, R. (2004). A critique of benchmarking and performance measurement: lead or lag?. *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), 465-483. <https://doi.org/10.1108/14635770410557708>
- Anderson, K., & McAdam, R. (2007). Reconceptualising benchmarking development in UK organisations: the effects of size and sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7), 538-558. <https://doi.org/10.1108/17410400710823615>
- Andrade, J., Ares, J., Martínez, M. A., Pazos, J., Rodríguez, S., & Suárez, S. M. (2009). A fuzzy approach for solving a critical benchmarking problem. *Knowledge and Information Systems*, 24(1), 59-75.
- Andrews, M. (2010). Good government means different things in different countries. *Governance*, 23(1), 7-35. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01465.x>
- Andrews, M., & Moynihan, D. P. (2002). Why Reforms Do Not Always Have to “Work” to Succeed: A Tale of Two Managed Competition Initiatives. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 282-297. <https://doi.org/10.1080/15309576.2002.11643662>
- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management. *Public Administration Review*, 70(3), 443-454. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x>
- Andrews, R., & Johansen, M. (2012). Organizational Environments and Performance: A Linear or Nonlinear Relationship?. *Public Organization Review*, 12(2), 175-189. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0173-z>
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Enticott, G. (2006). Performance failure in the public sector. *Public Management Review*, 8(2), 273-296. <https://doi.org/10.1080/14719030600587612>
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52-63. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00555.x>
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2008). Reconstructing Empirical Public Administration: Lutonism or Scientific Realism?. *Administration & Society*, 40(3), 324-330. <https://doi.org/10.1177/0095399708317831>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2005). External constraints on local service standards: the case of comprehensive performance assessment in English local government. *Public Administration*, 83(3), 639-656. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00466.x>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2008). Organizational strategy, external regulation and public service performance. *Public Administration*, 86(1), 185-203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00695.x>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 57-80. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum039>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Strategy formulation, strategy content and performance. *Public Management Review*, 11(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/14719030802489989>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (2005). Representative bureaucracy, organizational strategy, and public service performance: An empirical analysis of English local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 489-504. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui032>

- Andrews, R., Boyne, G. A., Moon, M. J., & Walker, R. M. (2010). Assessing organizational performance: Exploring differences between internal and external measures. *International Public Management Journal*, 13(2), 105-129. <https://doi.org/10.1080/10967491003766533>
- Andrews, R., Boyne, G., & Walker, R. (2011). The impact of management on administrative and survey measures of organizational performance. *Public Management Review*, 13(2), 227-255. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532968>
- Andrews, T., & Boyne, G. (2010). Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, 70(3), 443-454. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x>
- Antonsen, M., & Jørgensen, T. B. (1997). The 'publicness' of public organizations. *Public Administration*, 75(2), 337-357. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00064>
- Archer, M. S. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M. S. (1996). *Culture and agency: The place of culture in social theory*. Cambridge, New York, Melbourne: Cambridge University Press.
- Archer, M. S. (2000). *Being Human: The Problem of Agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Archer, M. S., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (1998). *Critical realism: Essential readings*. Oxon and New York: Routledge.
- Argyris, C., & Schön, D. (1997). Organizational learning: a theory of action perspective. *Reis*, 77/78, 345-348. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1989). Participatory Action Research and Action Science Compared: A Commentary. *American Behavioral Scientist*, 32(5), 612-623. <https://doi.org/10.1177/0002764289032005008>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74-82. <https://doi.org/10.1108/09696470910462085>
- Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2004). Benchmarking university activities: An Italian case study. *Financial Accountability & Management*, 20(2), 205-220. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00193.x>
- Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). Constructing performance measurement in the public sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 266-282. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.016>
- Arrowsmith, J., Sisson, K., & Marginson, P. (2004). What can 'benchmarking' offer the open method of co-ordination?. *Journal of European Public Policy*, 11(2), 311-328. <https://doi.org/10.1080/1350176042000194458>
- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2009). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165-187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum038>
- Asif, M., & Gunasekaran, A. (2015). Determining improvement needs in higher education benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 22(1). <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2013-0025>
- Askim, J. (2004). Benchmarking as a catalyst for innovation in service delivery: Local government benchmarking as a national programme in Norway. In: *Annual Conference of the European Group of Public Administration*. Ljubljana, Slovenia
- Askim, J. (2009). The demand side of performance measurement: explaining councillors' utilization of performance information in policymaking. *International Public Management Journal*, 12(1), 24-47. <https://doi.org/10.1080/10967490802649395>
- Askim, J., Johnsen, Å., & Christophersen, K-A. (2007). Factors behind organizational learning from benchmarking: Experiences from Norwegian municipal benchmarking networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 297-320. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum012>
- Asrofah, T., Zailani, S., & Fernando, Y. (2010). Best practices for the effectiveness of benchmarking in the Indonesian manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, 17(1), 115-143. <https://doi.org/10.1108/14635771011022343>

- Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking black boxes: mechanisms and theory building in evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3), 363-381. <https://doi.org/10.1177/1098214010371972>
- Audi, R. (1995). *The Cambridge dictionary of philosophy*. Cambridge University Press.
- Auluck, R. (2002). Benchmarking: a tool for facilitating organizational learning?. *Public Administration and Development*, 22(2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/pad.219>
- Avellaneda, C. N. (2009). Municipal performance: does mayoral quality matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 285-312. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun001>
- Avkiran, N. K. (2001). Investigating technical and scale efficiencies of Australian universities through data envelopment analysis. *Socio-Economic Planning Sciences*, 35(1), 57-80. [https://doi.org/10.1016/S0038-0121\(00\)00010-0](https://doi.org/10.1016/S0038-0121(00)00010-0)
- Azhar, Z. & N. Omar (2008). Organisational Benchmarking: A Competitive Management Accounting Tool. *Accountants Today*, 21(6), 20-22.
- Bakar, N. B. A., Saleh, Z., & Mohamad, M. H. S. (2011). Enhancing Malaysian Public Sector Transparency and Accountability: Lessons and Issues. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 31, 133-145.
- Baker, D. L. (2009). Advancing E-Government performance in the United States through enhanced usability benchmarks. *Government Information Quarterly*, 26(1), 82-88. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2008.01.004>
- Ball, A., Bowerman, M., & Hawksworth, S. (2000). Benchmarking in local government under a central government agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 7(1), 20-34.
- Balm, G. J. (1996). Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3(4), 28-33. <https://doi.org/10.1108/14635779610153345>
- Banaszewska, A., Cruijssen, F., Dullaert, W., & Gerdessen, J. C. (2012). A framework for measuring efficiency levels—The case of express depots. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 484-495. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.003>
- Bandura, A. (1971). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs:Prentice Hall.
- Bannister, F. (2007). The curse of the benchmark: an assessment of the validity and value of e-government comparisons. *International Review of Administrative Sciences*, 73(2), 171-188. <https://doi.org/10.1177/0020852307077959>
- Barette, J., Lemyre, L., Corneil, W., & Beaugard, N. (2012). Organizational Learning Facilitators in the Canadian Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 35(2), 137-149. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.625179>
- Barnow, B. S., & Heinrich, C. J. (2010). One standard fits all? The pros and cons of performance standard adjustments. *Public Administration Review*, 70(1), 60-71. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02111.x>
- Barretta, A. (2005). The difficulties presented by cost comparison for health care trusts: an empirical analysis. *Public Management Review*, 7(4), 589-613. <https://doi.org/10.1080/14719030500362728>
- Barretta, A. D. (2008). The exclusion of indirect costs from efficiency benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 15(4), 345-367. <https://doi.org/10.1108/14635770810887195>
- Barton, D. L. (1998). *Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Bartos, S. (1995). Current developments in performance information. *Australian Journal of Public Administration*, 54(3), 386-392. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1995.tb01149.x>
- Barzelay, M. (2001). *The new public management. Improving research and policy*. University of California Press.
- Bastida, F., & Benito, B. (2007). Central government budget practices and transparency: An international comparison. *Public Administration*, 85(3), 667-716. doi:10.1111/j.1467-9299.2007.00664.x
- Batterbury, S., & Hill, S. (2004). Assessing the impact of higher education on regional development: using a realist approach for policy enhancement. *Higher Education Management and Policy*, 16(3), 35-52. <https://doi.org/10.1787/17269822>

- Behn, R. D. (2002). The psychological barriers to performance management: or why isn't everyone jumping on the performance-management bandwagon?. *Public Performance & Management Review*, 26(1), 5-25. <https://doi.org/10.2307/3381295>
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bemowski, K. (1991). The benchmarking bandwagon. *Quality Progress*, 24(1), 19-24.
- Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman Publishing.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences. 5th Edition* Boston: Pearson Education.
- Bergene, A. C. (2007). Towards a critical realist comparative methodology. *Journal of Critical Realism*, 6(1), 5-27. <https://doi.org/10.1558/jocr.v6i1.5>
- Berman, E. M. (1998). *Productivity in public and non profit organizations: strategies and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Berman, E., & Wang, X. (2000). Performance measurement in US counties: Capacity for reform. *Public Administration Review*, 60(5), 409-420. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00104>
- Bertilsson, T. M. (2004). The elementary forms of pragmatism on different types of abduction. *European Journal of Social Theory*, 7(3), 371-389. <https://doi.org/10.1177/1368431004044199>
- Besharov, D. J., Barabashev, A., Baehler, K., & Klerman, J. A. (2013). Improving the Quality of Public Services: A Multinational Conference on Public Management. *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(1), 204-210. <https://doi.org/10.1002/pam.21672>
- Beuselinck, E., Verhoest, K., & Bouckaert, G. (2007). Reforms of Central Government Coordination in OECD-Countries: Culture as Counterforce For Cross-National Unifying Processes?. *Research in Public Policy Analysis and Management*, 16, 77-115. [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(07\)16004-8](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(07)16004-8)
- Bezes, P. (2007). The "steering state" model: The emergence of a new organizational form in the French Public Administration. *Sociologie du travail*, 49(2), 67-89. <https://doi.org/10.1016/j.sotra.2007.10.002>
- Bhaskar, R. (1978). *A realist theory of science*. Hassocks, Sussex and Atlantic Highlands, NJ: Harvester Press.
- Bhaskar, R. (1983). Beef, Structure and Place: Notes from a Critical Naturalist Perspective. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 13(1), 81-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1983.tb00464.x>
- Bhaskar, R. (1998). *The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences*. London and New York: Routledge.
- Bhaskar, R. (2002). *Reflections on metaReality: Transcendence, Emancipation and Everyday Life*. New Delhi, Thousand Oaks, London: Sage Publications India Pvt Ltd.
- Bhaskar, R. (2008). *Dialectic: The Pulse of Freedom*. Oxon & New York: Routledge.
- Bhaskar, R. (2009). *Scientific realism and human emancipation*. Routledge.
- Bhaskar, R. (2010). *Reclaiming reality: A critical introduction to contemporary philosophy*. Taylor & Francis.
- Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). Benchmarking—best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6(3), 254-268. <https://doi.org/10.1108/14635779910289261>
- Bilodeau, N., Laurin, C., & Vining, A. (2007). "Choice of Organizational Form Makes a Real Difference": The Impact of Corporatization on Government Agencies in Canada. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(1), 119-147. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul014>
- Bingham, L. B. (2008). *Big ideas in collaborative public management*. M.E. Sharpe.
- Birckmayer, J. D., & Weiss, C. H. (2000). Theory-Based Evaluation in Practice What Do We Learn?. *Evaluation review*, 24(4), 407-431. <https://doi.org/10.1177/0193841X000240040>
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Blackburn, S. (1999). *Think: A compelling introduction to philosophy*. Oxford University Press.
- Blaikie, N. (2009). *Designing social research: The Logic of Anticipation*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Blalock, A. B. (1999). Evaluation research and the performance management movement: From estrangement to useful integration?. *Evaluation*, 5(2), 117-149. <https://doi.org/10.1177/1356389992220888>
- Bleicher, J. (1980). *Contemporary hermeneutics: Hermeneutics as method, philosophy and critique*. London: Routledge.

- Blokland, M. (2010). Benchmarking water services delivery. In M., Kurian, & P., McCarney, (Ed.), *Peri-urban Water and Sanitation Services: Policy, Planning and Method* (pp. 243-266). Springer.
- Blokland, M., Schouten, M., & Schwartz, K. (2010). Rejuvenating a veteran benchmarking scheme: Benchmarking in the Dutch drinking water sector. *Journal of Competition and Regulation in Network Industries*, 11(2), 130-151. <https://doi.org/10.1177/178359171001100201>
- Bloxham, S. (2012). 'You can see the quality in front of your eyes': grounding academic standards between rationality and interpretation. *Quality in Higher Education*, 18(2), 185-204. <https://doi.org/10.1080/13538322.2012.711071>
- Bode, I. (2013). Processing institutional change in public service provision. *Public Organization Review*, 13(3), 323-339. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0201-z>
- Bog, A. (2013). *Benchmarking Transaction and Analytical Processing Systems*. Springer.
- Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. New York: McGraw-Hill.
- Bogetoft, P. (2012). *Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance*. Springer.
- Bøgh Andersen, L., & Blegvad, M. (2006). Does Ownership Matter for the Delivery of Professionalized Public Services? Cost-efficiency and Effectiveness in Private and Public Dental Care for Children in Denmark. *Public Administration*, 84(1), 147-164. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2006.00497.x>
- Bohte, J. (2001). School bureaucracy and student performance at the local level. *Public Administration Review*, 61(1), 92-99. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00008>
- Bohte, J., & Meier, K. J. (2000). Goal displacement: Assessing the motivation for organizational cheating. *Public Administration Review*, 60(2), 173-182. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00075>
- Boniface, O. (2014). The Effects of Benchmarking on the Eastern Cape Municipalities' Performances. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 4, 84-94.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Boonyarak, P., & Ott, J. S. (2001). Reforming Nongovernmental Organizations: Improving Productivity and Accountability. *Public Performance & Management Review*, 24(4), 442-446. <https://doi.org/10.2307/3381232>
- Boschken, H. L. (2000). Behavior of Urban Public Authorities Operating in Competitive Markets Policy Outcomes in Mass Transit. *Administration & Society*, 31(6), 726-758. <https://doi.org/10.1177/10780870022184750>
- Boston, J. (2000). The challenge of evaluating systemic change: the case of public management reform. *International Public Management Journal*, 3(1), 23-46. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(00\)00033-7](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)00033-7)
- Bouchardy, I. (2010). Quality strategies: what are French universities looking for. *Management & Marketing*, 5(1), 39-56.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Oxon: Routledge.
- Bouckaert, G., Nakrošis, V., & Nemeč, J. (2011). Public administration and management reforms in CEE: Main trajectories and results. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 4(1), 9-29. <https://doi.org/10.2478/v10110-011-0001-9>
- Bourdieu, P. (1979). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. London: Routledge.
- Bovaird, T. (1996). Performance assessment of service quality: lessons from UK national Initiatives to influence local government. In H., Hill, H., Klages, & E., Löffler (Eds.), *Quality, Innovation and Measurement in the Public Sector* (pp. 37-64). Frankfurt: Peter Lang
- Bovaird, T., & Davis, P. (1999). Learning to manage within limited resources: coping strategies and learning breakthroughs in UK local government. *International Journal of Public Sector Management*, 12(3), 293-314.
- Bovaird, T., & Downe, J. (2006). N generations of reform in UK local government: compliance and resistance to institutional pressures. *International Public Management Journal*, 9(4), 429-455. <https://doi.org/10.1080/10967490601077319>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2002). Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking of 'good local governance'. *International Review of Administrative Sciences*, 68(1), 9-24. <https://doi.org/10.1177/0020852302681001>

- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 313-328. <https://doi.org/10.1177/002085230369300>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). More quality through competitive quality awards? An impact assessment framework. *International Review of Administrative Sciences*, 75(3), 383-401. <https://doi.org/10.1177/0020852309337687>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance*. Taylor & Francis.
- Bowerman, M., & Ball, A. (2000). The modernisation and importance of government and public services: Great expectations: Benchmarking for best value. *Public Money and Management*, 20(2), 21-26. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00207>
- Bowerman, M., & Ball, A. (2001). *Authorities on Benchmarking?: The State of Benchmarking in the UK Local Government Sector*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Bowerman, M., Ball, A., & Francis, G. (2001). Benchmarking as a tool for the modernisation of local government. *Financial Accountability & Management*, 17(4), 321-329. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00136>
- Bowerman, M., Francis, G., Ball, A., & Fry, J. (2002). The evolution of benchmarking in UK local authorities. *Benchmarking: An International Journal*, 9(5), 429-449. <https://doi.org/10.1108/14635770210451455>
- Bowxell, R. (1994). *Benchmarking for competitive advantage*. New York: McGraw Hill.
- Boyer, S. R., & Martin, L. L. (2012). The Florida Benchmarking Consortium. *Public Performance & Management Review*, 36(1), 124-137. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360106>
- Boyes-Watson, C. (2005). Community is not a Place but a Relationship: Lessons for Organizational Development. *Public Organization Review*, 5(4), 359-374. <https://doi.org/10.1007/s11115-005-5096-5>
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Boyne, G. A. (2006). *Public service performance: Perspectives on measurement and management*. Cambridge University Press.
- Boyne, G. A., & Chen, A. A. (2007). Performance targets and public service improvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(3), 455-477. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul007>
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2002). Total quality management and performance: An evaluation of the evidence and lessons for research on public organizations. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 111-131.
- Boyne, G. A., Gould-Williams, J. S., Law, J., & Walker, R. M. (2004). Toward the Self-Evaluating Organization? An Empirical Test of the Wildavsky Model. *Public Administration Review*, 64(4), 463-473. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00392.x>
- Boyne, G., Farrell, C., Law, J., & Powell, M. (2003). *Evaluating public management reforms: Principles and practice*. UK: McGraw-Hill International.
- Braadbaart, O. (2007). Collaborative benchmarking, transparency and performance: Evidence from the Netherlands water supply industry. *Benchmarking: An International Journal*, 14(6), 677-692. <https://doi.org/10.1108/14635770710834482>
- Braadbaart, O., & Yusnandarshah, B. (2008). Public sector benchmarking: A survey of scientific articles, 1990-2005. *International Review of Administrative Sciences*, 74(3), 421-433. <https://doi.org/10.1177/0020852308095311>
- Brandi, U., & Elkjaer, B. (2011). Organizational learning viewed from a social learning perspective. In: M. East-erby-Smith, & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 23-42). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Brandsen, T., & Kim, S. (2010). Contextualizing the meaning of public management reforms: a comparison of the Netherlands and South Korea. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 367-386. <https://doi.org/10.1177/0020852309365671>
- Brassard, M., & Ritter, D. (1994). *The Memory Jogger II: a pocket guide of tools for continuous improvement & effective planning*. Goal QPC Inc.
- Bredo, E. (2006). Philosophies of educational research. In: G. Calilli & P. B. Elmore (Eds.), *Handbook of complementary methods in education research* (pp. 3-31). Mahwah, Nj: Lawrence Elrbaum Associates.

- Bretschneider, S., Marc-Aurele, F. J., & Wu, J. (2005). "Best practices" research: a methodological guide for the perplexed. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 307-323.
- Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233-257. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun040>
- Brewerton, P. M., & Millward, L. J. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. Sage.
- Bridge-IT, & Gov3. (2008). *Greek Tax Agency Benchlearning and Evaluation Project-Benchlearning Methodology and Data Gathering Template*. Retrieved from http://www.observatory.gr/files/meletes/BL_D2%20Benchlearning%20methodology%20and%20data%20gathering%20template%20EN.pdf
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2-14. <https://doi.org/10.1002/pad.584>
- Brinkerhoff, D. W., & Wetterberg, A. (2013). Performance-based public management reforms: experience and emerging lessons from service delivery improvement in Indonesia. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 433-457. <https://doi.org/10.1177/002085231349105>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2013). An Epistemology of the Hand: Putting Pragmatism to Work. In: P. Gibbs (Eds.), *Learning, Work and Practice: New Understandings* (pp. 147-163). Springer.
- Brown, A., Slater, G., & Spencer, D. A. (2002). Driven to abstraction? Critical realism and the search for the 'inner connection' of social phenomena. *Cambridge Journal of Economics*, 26(6), 773-788. <https://doi.org/10.1093/cje/26.6.773>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Change management practices: is a hybrid model a better alternative for public sector agencies?. *International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 230-241. <https://doi.org/10.1108/09513550310472311>
- Bruder, K. A., & Gray, E. M. (1994). Public sector benchmarking: A practical approach. *Public Management*, 76(9), S9-S14.
- Brudney, J. L., Burke, B., Cho, C.-L., & Wright, D. S. (2009). No "one best way" to manage change: developing and describing distinct administrative reform dimensions across the fifty American states. *Public Administration Quarterly*, 33(2), 197-232.
- Bruno, I. (2009). The "indefinite discipline" of competitiveness benchmarking as a neoliberal technology of government. *Minerva*, 47(3), 261-280. <https://doi.org/10.1007/s11024-009-9128-0>
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2010). *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N., Rasche, A., & Seidl, D. (2012). The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies. *Organization studies*, 33(5-6), 613-632. <https://doi.org/10.1177/0170840612450120>
- Bryant, J., & Lasky, B. (2007). A researcher's tale: dealing with epistemological divergence. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 2(3), 179-193. <https://doi.org/10.1108/17465640710835346>
- Bryman, A. (2003). *Research methods and organization studies*. Routledge.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative Research*, 6(1), 97-113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Bryman, A. (2007). Barriers to integrating quantitative and qualitative research. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 8-22. <https://doi.org/10.1177/2345678906290531>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (4th ed.). New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. E. (2001). *Ethnography* (4 volumes). London: Sage.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

- Bryson, J. M., Ackermann, F., & Eden, C. (2007). Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702-717. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00754.x>
- Buckmaster, N. (1999). Benchmarking as a learning tool in voluntary non-profit organizations: An exploratory study. *Public Management Review*, 1(4), 603-616.
- Bugdol, M., & Jarzebinski, M. (2010). The Possibilities of Applying the Common Assessment Framework Model in Service Quality Improvement. *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (55), 41-53.
- Bukh, P. N., & Dietrichson, L. G. (2016). Collaborative benchmarking in the Danish district-heating sector. *International Journal of Public Sector Management*, 29(5), 502-519. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2016-0049>
- Bukh, P. N., & Jensen Kjærgaard, I. (2012). Modernization through benchmarking: An analysis of three utilities companies. *Problems and Perspectives in Management*, 10(1), 93-104.
- Bullivant, J. (1996). Benchmarking in the UK national health service. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 9(2), 9-14. <https://doi.org/10.1108/09526869610112707>
- Burgess, P. (1975). Capacity building and the elements of public management. *Public Administration Review*, 35(6), 705-716.
- Burgoyne, J. G., & Reynolds, M. (1997). *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. Sage Publications Ltd.
- Burke, B. F., & Costello, B. C. (2005). The human side of managing for results. *The American Review of Public Administration*, 35(3), 270-286.
- Buss, T. F., & Buss, N. J. (2011). Evidence in Public Management: A Comparative Perspective. In: A. Shillabeer, T. F. Buss, & D. M. Rousseau, *Evidence-Based Public Management: Practices, Issues, and Prospects*, 119. New York: Routledge
- Buyukozkan, G., & Marie, J. L. (1998). Benchmarking process formulation and a case study. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 5(2), 101-125. <https://doi.org/10.1108/14635779810212356>
- Bygstad, B., & Munkvold, B. E. (2011). In search of mechanisms. Conducting a critical realist data analysis. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS), December 4-7, Shanghai, China*.
- CAF Resource Center. (2006). The Common Assessment Framework (CAF) Improving an organisation through self-assessment. Retrieved from http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/English_2006.pdf
- CAF Resource Center. (2013). CAF 2013 -Improving Public Organisations through Self-Assessment. Retrieved from http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf
- CAF Resource Center. (2013). Registered CAF users in Europe and abroad. Retrieved from http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview_Feb2013.pdf
- Calabrò, A. (2011). *Governance structures and mechanisms in public service organizations: theories, evidence and future directions*. Springer Science & Business Media.
- Cameron, K. (2005). Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. In: K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 304-330). Oxford: Oxford University Press.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, Wis: Quality Press.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: Quality Press.
- Camps, J., Alegre, J., & Torres, F. (2011). Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 687-703. <https://doi.org/10.1108/01437721111158279>
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative science quarterly*, 175-203. <https://doi.org/10.2307/2391412>
- Cappelli, L., Guglielmetti, R., Mattia, G., Merli, R., & Renzi, M. F. (2011). Peer evaluation to develop benchmarking in the public sector. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 490-509. <https://doi.org/10.1108/14635771111147605>

- Carayannis, E. G., Preston, A., & Awerbuch, S. (1996). Technological learning, architectural innovations, and the virtual utility concept. Paper presented at the *International Conference on Engineering and Technology Management. Managing Virtual Enterprises: A Convergence of Communications, Computing, and Energy Technologies, August 18-20, 1996, Vancouver, Canada*, (pp. 94-105).
- Carlsson, S. A. (2003). Critical realism: a way forward in IS research. Paper presented at the *11th European Conference on Information Systems, ECIS, June 16-21, 2003, Naples, Italy*.
- Carpiano, R. M., & Daley, D. M. (2006). A guide and glossary on postpositivist theory building for population health. *Journal of Epidemiology & Community Health, 60*(7), 564-570. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.2004.031534>
- Carpinetti, L. C., & De Melo, A. M. (2002). What to benchmark? A systematic approach and cases. *Benchmarking: An International Journal, 9*(3), 244-255. <https://doi.org/10.1108/14635770210429009>
- Carpinetti, L., & Oiko, O. (2008). Development and application of a benchmarking information system in clusters of SMEs. *Benchmarking: An International Journal, 15*(3), 292-306. <https://doi.org/10.1108/14635770810876601>
- Carter, B., & New, C. (2004). *Making realism work: Realist social theory and empirical research*. Abingdon and New York: Routledge.
- Carter, B., & New, C. (2005). *Making realism work: Realist social theory and empirical research*. Abingdon and New York: Routledge.
- Carter, B., & New, C. (2013). *Making realism work: Realist social theory and empirical research*. Abingdon and New York: Routledge.
- Carter, N., Day, P., & Klein, R. (1992). *How organisations measure success: the use of performance indicators in government*. London: Routledge.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.
- Cassell, C., & Symon, G. (2006). Taking qualitative methods in organization and management research seriously. *Qualitative Research in Organizations and Management, 1*(1), 4-12. <https://doi.org/10.1108/17465640610666606>
- Cassell, C., Symon, G., Buehring, A., & Johnson, P. (2006). The role and status of qualitative methods in management research: an empirical account. *Management Decision, 44*(2), 290-303. <https://doi.org/10.1108/00251740610650256>
- Caudle, S. L. (1994). Reengineering strategies and issues. *Public Productivity & Management Review, 18*(2), 149-162. <https://doi.org/10.2307/3380644>
- Cavaleri, S. A. (2004). Leveraging organizational learning for knowledge and performance. *The Learning Organization, 11*(2), 159-176. <https://doi.org/10.1108/09696470410521619>
- Cayer, N. J. (2004). Government Works: What Influences Success in Public Organizations. *Public Organization Review, 4*(4), 373-375. <https://doi.org/10.1007/s11115-004-4603-4>
- Cederblom, D., & Perner, D. E. (2002). From performance appraisal to performance management: One agency's experience. *Public Personnel Management, 31*(2), 131-140. <https://doi.org/10.1177/009102600203100201>
- Chandler, J. A. (2002). *Comparative public administration*. Routledge.
- Charbonneau, E., & Bellavance, F. (2012). Blame avoidance in public reporting: Evidence from a provincially mandated municipal performance measurement regime. *Public Performance & Management Review, 35*(3), 399-421. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576350301>
- Chawla, A., & Saxena, S. (2016). A confirmatory factor analysis of knowledge management assessment instrument in Indian higher educational institutions. *International Journal of Quality & Reliability Management, 33*(7), 1019-1029. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0097>
- Chia, R. (2003). Ontology: Organization as "world-making". In: R. Westwood & S. Klegg (Eds.), *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies* (pp. 98-113). Malden, Oxford, Melbourne, Berlin: Blackwell Publishing Ltd.
- Chircu, A. M., & Lee, D. H.-D. (2005). E-government: key success factors for value discovery and realisation. *Electronic Government, 2*(1), 11-25. DOI:10.1504/EG.2005.006645
- Christensen, T., & Lægred, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review, 67*(6), 1059-1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>

- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector: instrument, culture and myth*. Routledge.
- Christensen. (2007). *Transcending New Public Management The Transformation of Public Sector Reforms*. UK: Hampshire and USA: New York.
- Chrusciel, D., & Field, D. W. (2003). From critical success factors into criteria for performance excellence—An organizational change strategy. *Journal of industrial technology*, 19(4), 1-11.
- Chu, P.-Y., & Wang, H.-J. (2001). Benefits, critical process factors, and optimum strategies of successful ISO 9000 implementation in the public sector: an empirical examination of public sector services in Taiwan. *Public Performance & Management Review*, 25(1), 105-121. <https://doi.org/10.1080/15309576.2001.11643648>
- Clark, A. F. (1992). Public awareness. *The TQM Magazine*, 4(6), 373-378.
- Clary, B., Ebersten, S., & Harlor, S. (2000). Organizational change issues in performance government: The case of contracting. *Public Productivity and Management Review*, 23(3), 282-296. <https://doi.org/10.2307/3380720>
- Clegg, S. R. (2009). *SAGE Directions in Organization Studies*. Sage.
- Codling, S. (1992). *Best practice benchmarking: A management guide*. London: Gower Publishing, Ltd.
- Codling, S. (1995). *Best practice benchmarking: A management guide*. Gower Publishing, Ltd.
- Coe, C. (1999). Local government benchmarking: Lessons from two major multigovernment efforts. *Public Administration Review*, 59(2), 110-123.
- Cole, M. J. (2009). Benchmarking: a process for learning or simply raising the bar?. *Evaluation Journal of Australasia*, 9(2), 7-15. <https://doi.org/10.1177/1035719X0900900203>
- Cole, M. J. (2012). Benchmarking: Contemporary modalities and applications. *Evaluation Journal of Australasia*, 11(2), 42-48. <https://doi.org/10.1177/1035719X1101100206>
- Collier, A. (1994). *Critical Realism: An introduction to Roy Bhaskar's philosophy*. London and New York: Verso.
- Collins, T. R., Rossetti, M. D., Nachtmann, H. L., & Oldham, J. R. (2006). The use of multi-attribute utility theory to determine the overall best-in-class performer in a benchmarking study. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 431-446. <https://doi.org/10.1108/14635770610676281>
- Commission, G. (1962). *Report of the Royal Commission on Government Organization*. Retrieved from Ottawa: <http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pco-bcp/commissions-ef/glassco1962-eng/glassco1962-eng.htm>
- Cook, B. J. (2007). *Democracy and administration: Woodrow Wilson's ideas and the challenges of public management*. JHU Press.
- Cook, S. D., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of management inquiry*, 2(4), 373-390. <https://doi.org/10.1177/105649269324010>
- Cooper, H. (1998). *Synthesizing research: a guide for literature reviews (Applied social research methods series) (volume 2)*. SAGE Publications, Inc
- Co-operation, O. f. E., & Network, D. P. M. (1997). *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management in the Public Sector*. OECD.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. California, London, New Delhi: Sage Publications Inc.
- Corden, S. (1997). The Australian government's Industry Commission examines competitive tendering and contracting by public sector agencies. *Public Administration Review*, 57(2), 182-183.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Clark, S., & Lee, L. (2004). Integrating evaluative inquiry into the organizational culture: A review and synthesis of the knowledge base. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 19(2), 99-141. <https://doi.org/10.3138/cjpe.19.006>
- Cox, A., & Thompson, I. (1998). On the appropriateness of benchmarking. *Journal of General Management*, 23, 1-20.
- Cox, W., Julie R, Mann, L., & Samson, D. (1997). Benchmarking as a mixed metaphor: Disentangling assumptions of competition and collaboration. *Journal of Management Studies*, 34(2), 285-314. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00052>
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Incorporated.

- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education, Inc
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cronbach, L. J. (1983). Course improvement through evaluation. In: G. F. Madaus (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation* (pp. 101-115). Springer.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of management review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Cruickshank, J. (2003). *Critical realism: The difference it makes*. New York: Routledge.
- Currie, G., Ford, J., Harding, N., & Learmonth, M. (2010). *Making public services management critical*: Routledge.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. London: Dryden Press.
- Dalton, D. R., & Metzger, M. B. (1992). Towards candor, cooperation, & privacy in applied business ethics research: The randomized response technique (RRT). *Business Ethics Quarterly*, 2(2), 207-221. <https://doi.org/10.2307/3857571>
- Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the new public management in Europe: a meta-analysis.
- Danermark, B. (2002). *Explaining society: Critical realism in the social sciences*. London and New York: Routledge.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (2002). *Explaining society: Critical realism in the social sciences*. London and New York: Routledge.
- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8(4), 273-289. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.1998.00040.x>
- Dattakumar, R., & Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), 178-209. <https://doi.org/10.1108/14635770310477744>
- Davenport, T. H. (1994). Managing in the new world of process. *Public Productivity & Management Review*, 18(2), 133-147. <https://doi.org/10.2307/3380643>
- Davies, A. J., & Kochhar, A. K. (2002). Manufacturing best practice and performance studies: a critique. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(3), 289-305. <https://doi.org/10.1108/01443570210417597>
- Davis, C. R. (1996). *Organization theories and public administration*: Praeger.
- Davis, G. F., & Marquis, C. (2005). Prospects for organization theory in the early twenty-first century: Institutional fields and mechanisms. *Organization science*, 16(4), 332-343. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0137>
- Davis, P. (1998). The burgeoning of benchmarking in British local government: The value of “learning by looking” in the public services. *Benchmarking: An International Journal*, 5(4), 260-270.
- De Bruijn, H. (2007). *Managing performance in the public sector*. Routledge.
- de Castro, V. F., & Frazzon, E. M. (2017). Benchmarking of best practices: an overview of the academic literature. *Benchmarking: An International Journal*, 24(3), 750-774. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0031>
- de Korne, D. F., Sol, K. J., van Wijngaarden, J. D., van Vliet, E. J., Custers, T., Cubbon, M., Spileers, W., Ygge, J., Ang, Ch.-L., & Klazinga, N. S. (2010). Evaluation of an international benchmarking initiative in nine eye hospitals. *Health Care Management Review*, 35(1), 23-35. DOI: 10.1097/HMR.0b013e3181c22bdc
- De la Porte, C., Pochet, P., & Room, B. G. (2001). Social benchmarking, policy making and new governance in the EU. *Journal of European Social Policy*, 11(4), 291-307. <https://doi.org/10.1177/095892870101100401>

- de Lancer Julnes. (2009). *Performance-Based Management Systems Effective Implementation and Maintenance*. Taylor & Francis Group, LLC.
- De Liu, Y. (2009). Implementing and evaluating performance measurement initiative in public leisure facilities: an action research project. *Systemic Practice and Action Research*, 22(1), 15-30. <https://doi.org/10.1007/s11213-008-9103-y>
- De Souza, D. (2013). Elaborating the Context-Mechanism-Outcome configuration (CMOc) in realist evaluation: A critical realist perspective. *Evaluation*, 19(2), 141-154. <https://doi.org/10.1177/1356389013485194>
- De Spiegeleire, S. (2012). *Taking the Battle Upstream: Towards a Benchmarking Role for NATO*. Center for Technology and National Security Policy, National Defense University.
- de Vries, M. S. (2008). Falling Between Two Cracks: The Indeterminate Character of Mid-level Government. *Public Organization Review*, 8(1), 69-87. <https://doi.org/10.1007/s11115-008-0049-4>
- Dean, M. B., & Helms, M. M. (1996). The implementation of total quality management into public sector agencies: a case study of the Tennessee Valley Authority. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3(1), 50-64.
- Dearing, E., Staes, P., & Prorok, T. (2006). CAF works—better service for the citizens by using CAF. Retrieved from http://www.eipa.eu/files/repository/product/CAFworks_EN.pdf
- DeFillippi, R., & Ornstein, S. (2003). Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 19-35). Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Delbridge, R., Lowe, J., & Oliver, N. (1995). The process of benchmarking : A study from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 50-62. <https://doi.org/10.1108/01443579510083604>
- Deming, E. (2000). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge, Massachusetts, USA: The MIT Press.
- Denrell, J. (2005). Selection bias and the perils of benchmarking. *Harvard Business Review*, 83(4), 114-119, 134.
- Denzin, N. (2003). The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: N. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues* (2nd ed.) (pp. 1-45). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Dereli, C. (2011). Smoke and mirrors and performance management: Democracy, accountability and community engagement, as a hidden agenda emerges?. *International Journal of Public Sector Management* 24(1), 42-56. <https://doi.org/10.1108/09513551111099217>
- Deros, B. M., Yusof, S. M., & Salleh, A. M. (2006). A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 396-430. <https://doi.org/10.1108/14635770610676272>
- Dervitsiotis, K. N. (2000). Benchmarking and business paradigm shifts. *Total Quality Management*, 11(4-6), 641-646. <https://doi.org/10.1080/09544120050008002>
- DeVault, M. L. (1990). Novel readings: The social organization of interpretation. *The American Journal of Sociology [AJS]*, 95 (??), 887-921.
- Dey, P. K. (2002). Benchmarking project management practices of Caribbean organizations using analytic hierarchy process. *Benchmarking: An International Journal*, 9(4), 326-356. <https://doi.org/10.1108/14635770210442680>
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x>
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Dixon, J., Dogan, R., & Kouzmin, A. (2004). The dilemma of privatized public services: Philosophical frames in understanding failure and managing partnership terminations. *Public Organization Review*, 4(1), 25-46. <https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000015650.68779.89>
- Dixon-Woods, M., & Bosk, C. L. (2011). Defending Rights or Defending Privileges? Rethinking the ethics of research in public service organizations. *Public Management Review*, 13(2), 257-272. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532966>
- Djuric, M., Milosevic, D., Filipovic, J., & Ristic, S. (2013). Benchmarking as a Quality Management Tool in Public Administration. *Engineering Economics*, 24(4), 364-372. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.24.4.2785>
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Doherty, T. L., & Horne, T. (2002). *Managing Public Services—implementing Changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management*. Psychology Press.
- Dorsch, J. J., & Yasin, M. M. (1998). A framework for benchmarking in the public sector. Literature review and directions for future research. *International Journal of Public Sector Management*, 11(2/3), 91-115.
- Downe, J., Grace, C., Martin, S., & Nutley, S. (2010). Theories of public service improvement: a comparative analysis of local performance assessment frameworks. *Public Management Review*, 12(5), 663-678. <https://doi.org/10.1080/14719031003633201>
- Downe, J., Hartley, J., & Rashman, L. (2004). Evaluating the extent of inter-organizational learning and change in local authorities through the English Beacon Council Scheme. *Public Management Review*, 6(4), 531-554. <https://doi.org/10.1080/1471903042000303328>
- Drew, E., & Healy, C. (2006). Quality management approaches in Irish organisations. *The TQM Magazine*, 18(4), 358-371. <https://doi.org/10.1108/09544780610671039>
- Drew, S. A. (1997). From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning*, 30(3), 427-441. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90262-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90262-4)
- Dunleavy, P. (2003). *Authoring a PhD: How to plan, draft, write and finish a doctoral thesis or dissertation*. Palgrave Macmillan.
- Duriau, V. J., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational Research Methods*, 10(1), 5-34. <https://doi.org/10.1177/1094428106289252>
- Dymock, D. (2003). Developing a culture of learning in a changing industrial climate: an Australian case study. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 182-195. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002006>
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2003). *Handbook of organizational learning & knowledge management*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Chichester: Jon Wiley & Sons.
- Easterby-Smith, M., Araujo, L., & Burgoyne, J. (1999). *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. Sage Publications Limited.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2002). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00203>
- Easton, G. (2000). Case research as a method for industrial networks: a realist apologia. In: S. Ackroyd, & S. Fleetwood, *Realist Perspectives on Management and Organisations* (pp. 205-219). London & New York: Routledge.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-128. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.004>
- Eastwood, J. G., Jalaludin, B. B., & Kemp, L. A. (2014). Realist explanatory theory building method for social epidemiology: a protocol for a mixed method multilevel study of neighbourhood context and postnatal depression. *SpringerPlus*, 3(1), 12. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-12>
- Edwards, P. K., O'Mahoney, J., & Vincent, S. (2014). *Studying organizations using critical realism: A practical guide*. Oxford University Press: Oxford.
- Eimicke, W. (1998). Benchmarking for best practices in the public sector. *American Review of Public Administration*, 28(1), 90-95. doi:10.1177/027507409802800107

- Eimicke, W. B. (1998). Review of Book "Benchmarking for best practices in the public sector". *The American Review of Public Administration*, 28(1), 90-95. doi:10.1177/027507409802800107
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *The Academy of management review*, 16(3), 620-627. <https://doi.org/10.2307/258921>
- Elden, M., & Sanders, S. L. (1996). Vision-Based Diagnosis: Mobilizing for Transformational Change in a Public Organization. *Public Productivity & Management Review*, 20(1), 11-23. <https://doi.org/10.2307/3380600>
- Elder-Vass, D. (2007). Social structure and social relations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(4), 463-477. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2007.00346.x>
- Elder-Vass, D. (2013). Re-examining Bhaskar's three ontological domains: the lessons from emergence. In: C. Lawson, J. Latsis, & N. Martins (Eds.), *Contributions to social ontology* (pp. 174-190). Oxon, New York: Routledge.
- Elkjaer, B. (1999). In search of a social learning theory. In: M. Easterby-Smith, L. Araujo, & J. Burgoyne (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 75-91). London: Sage.
- Ellis, J. (2006). All inclusive benchmarking. *Journal of Nursing Management*, 14(5), 377-383. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00596.x>
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4), 229-243. <https://doi.org/10.1108/14635779710195087>
- Elnathan, D., & Kim, O. (1995). Partner selection and group formation in cooperative benchmarking. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2), 345-364.
- Elnathan, D., Lin, T. W., & Young, S. M. (1996). Benchmarking and management accounting: A framework for research. *Journal of Management Accounting Research*, 8, 37-54.
- Elster, J. (1989). *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. New York: Cambridge University Press.
- El-Wardani, R. (2012). *Developing a reference-model for benchmarking: performance improvement in operation and maintenance* (Master's Thesis). University of Stavanger.
- Emigh, R. J. (1997). The power of negative thinking: The use of negative case methodology in the development of sociological theory. *Theory and Society*, 26(5), 649-684. <https://doi.org/10.1023/A:1006896217647>
- Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: the state of affairs. *EIPAScope*, 2002(1), 1-5.
- Engeström, Y. (2009). The future of Activity Theory: A Rough Draft. In: A. L. Sannino, H. Daniels, & K. D. Gutierrez (Eds.), *Learning and expanding with activity theory* (pp. 303-328). Cambridge: Cambridge University Press.
- Entwistle, T., & Martin, S. (2005). From competition to collaboration in public service delivery: a new agenda for research. *Public Administration*, 83(1), 233-242. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00446.x>
- Epper, R. M. (1999). Applying benchmarking to higher education: some lessons from experience. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 31(6), 24-31. <https://doi.org/10.1080/00091389909604230>
- European Commission. (1999). *Evaluating Socio-economic Programmes: Principal Evaluation Techniques and Tools. Volume 3*. Luxembourg.
- European Commission. (2010). *The Economic Adjustment Programme for Greece*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2010). *The Economic Adjustment Programme for Greece, First Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2010). *The Economic Adjustment Programme for Greece, Second Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2011). *The Economic Adjustment Programme for Greece, Third Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2011). *The Economic Adjustment Programme for Greece, Fourth Review*. Brussels: European Commission.

- European Commission. (2011). *The Economic Adjustment Programme for Greece, Fifth Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2012). *The Second Economic Adjustment Programme for Greece*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2012). *The Second Economic Adjustment Programme for Greece, First Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2013). *The Second Economic Adjustment Programme for Greece, Second Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2013). *The Second Economic Adjustment Programme for Greece, Third Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2014). *The Second Economic Adjustment Programme for Greece, Fourth Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2015). *Memorandum of Understanding between the European Commission acting on behalf of the European Stability Mechanism and the Hellenic Republic and the Bank of Greece*. Athens and Brussels: European Union.
- European Commission. (2016). *Supplemental Memorandum of Understanding between the European Commission acting on behalf of the European Stability Mechanism and the Hellenic Republic and the Bank of Greece*. Athens and Brussels: European Union.
- European Commission. (2017). Sharing and Reuse Awards – Interoperability solutions for public administrations, businesses and citizens. Retrieved from: https://ec.europa.eu/isa2/awards_en
- European Commission. (2017). *The ESM Stability Support Programme, First & Second Reviews*. Luxembourg: European Union.
- European Commission. (2018). *Compliance Report – ESM Stability Support Programme for Greece, Third Review*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2018). *Compliance Report – ESM Stability Support Programme for Greece, Fourth Review*. Brussels: European Commission.
- European Council. (2000). Presidency Conclusions. Lisbon European Council. Retrieved from: https://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm
- European Institute of Public Administration. (2012). 5th European CAF Users' Event CAF as a Driver for Innovation. Retrieved from http://www.aeval.es/caf2006/docs/CAF_flyer_5thEvent1220620.pdf
- European Institute of Public Administration. (2020). CAF users in Greece. Retrieved from: <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>
- Fairclough, N. (2005). Peripheral vision discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. *Organization studies*, 26(6), 915-939. <https://doi.org/10.1177/0170840605054610>
- Farazmand, A. (2005). Role of government in an era of total quality management (TQM) and globalization: challenges and opportunities. *Public Organization Review*, 5(3), 201-217. <https://doi.org/10.1007/s11115-005-3498-z>
- Favret, L. (2000). Benchmarking, annual library plans and best value: The implications for public libraries. *Library Management*, 21(7), 340-348.
- Featherstone, K. (2015). External conditionality and the debt crisis: the 'Troika' and public administration reform in Greece. *Journal of European Public Policy*, 22(3), 295-314. <https://doi.org/10.1080/13501763.2014.955123>
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control*. McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1956). Total quality-control. *Harvard Business Review*, 34(6), 93-101.
- Fenwick, J., & McMillan, J. (2005). Organisational learning and public sector management: An alternative view. *Public Policy and Administration*, 20(3), 42-55. <https://doi.org/10.1177/095207670502000305>
- Fenwick, J., & McMillan, J. (2010). *Public management in the postmodern era: Challenges and prospects*. Edward Elgar Publishing.
- Ferguson, S., Burford, S., & Kennedy, M. (2013). Divergent Approaches to Knowledge and Innovation in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 36(3), 168-178. <https://doi.org/10.1080/1900692.2012.749278>

- Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C. (2007). *The Oxford handbook of public management*. Oxford Handbooks Online.
- Fernandez, P., McCarthy, I. P., & Rakotobe-Joel, T. (2001). An evolutionary approach to benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 8(4), 281-305. <https://doi.org/10.1108/14635770110403783>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fiedler, F. E. (1972). The effects of leadership training and experience: A contingency model interpretation. *Administrative science quarterly*, 17(4), 453-470. <https://doi.org/10.2307/2393826>
- Finlay, L. (2009). Debating phenomenological research methods. *Phenomenology & Practice*, 3(1), 6-25. <https://doi.org/10.29173/pandpr19818>
- Finnigan, J. P. (1996). *The Manager's Guide to Benchmarking: Essential Skills for the New Competitive-Cooperative Economy*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of management review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Fisher, C. M., & Buglear, J. (2004). *Researching and writing a dissertation for business students [Electronic book]*. Prentice Hall/Financial Times.
- Fleetwood, S. (2005). Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective. *Organization*, 12(2), 197-222. <https://doi.org/10.1177/1350508405051188>
- Fleetwood, S. (2014). Bhaskar and critical realism. In: P. S. Adler, P. Du Gay, G. Morgan, & M. Reed (Eds.), *Oxford handbook of sociology, social theory, and organization studies: Contemporary currents* (pp. 182-219). Oxford: Oxford University Press.
- Fleetwood, S. (2014). Critical realism and systematic dialectics: A reply to Andrew Brown. *Work, Employment and Society*, 28(1), 124-138. <https://doi.org/10.1177/0950017013501955>
- Fleetwood, S., & Ackroyd, S. (2004). *Critical realist applications in organisation and management studies*. London, New York: Routledge.
- Floridi, L. (2008). *The Blackwell guide to the philosophy of computing and information*. John Wiley & Sons.
- Folz, D. H. (2004). Service quality and benchmarking the performance of municipal services. *Public Administration Review*, 64(2), 209-220. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00362.x>
- Fong, S. W., Cheng, E. W., & Ho, D. C. (1998). Benchmarking: a general reading for management practitioners. *Management Decision*, 36(6), 407-418. <https://doi.org/10.1108/00251749810223646>
- Font, J. (1997). Quality measurement in Spanish municipalities: transferring private sector experiences. *Public Productivity & Management Review*, 21(1), 44-55. <https://doi.org/10.2307/3380533>
- Fontrodona, J. (2002). *Pragmatism and management inquiry: insights from the thought of Charles S. Peirce*. Westport, CT USA: Greenwood Publishing Group.
- Foster Jr, S. T., Howard, L. W., & Shannon, P. (2002). The role of quality tools in improving satisfaction with government. *Quality Management Journal*, 9(3), 20-31. <https://doi.org/10.1080/10686967.2002.11919024>
- Fouchet, R., & Guenoun, M. (2007). Performance management in intermunicipal authorities. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 1(1), 62-82.
- Fougner, T. (2008). Neoliberal governance of states: the role of competitiveness indexing and country benchmarking. *Millennium: Journal of International Studies*, 37(2), 303-326. <https://doi.org/10.1177/0305829808097642>
- Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of public sector customer service. *Governance*, 14(1), 55-73. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00151>
- Fowler, A. (1997). How to use benchmarking. *People Management*, 3(12), 38-40.
- Framework, C. A. (2011). CAF Purposes.
- Franceschini, F., Galetto, M., Collins, T. R., Rossetti, M. D., Nachtmann, H. L., & Oldham, J. R. (2006). The use of multi-attribute utility theory to determine the overall best-in-class performer in a benchmarking study. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 431-446. <https://doi.org/10.1108/14635770610676281>

- Francis, G., & Holloway, J. (2007). What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 171-189. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00204.x>
- Frederickson, H. G. (1996). Comparing the reinventing government movement with the new public administration. *Public Administration Review*, 56(3), 263-270. <https://doi.org/10.2307/976450>
- Frederickson, H. G. (2003). *Easy innovation and the iron cage: Best practice, benchmarking, ranking, and the management of organizational creativity*. Dayton, Ohio: Kettering Foundation.
- French, S. (2009). Action research for practising managers. *Journal of Management Development*, 28(3), 187-204. <https://doi.org/10.1108/02621710910939596>
- French. (2008). What can management theories offer evidence-based practice? A comparative analysis of measurement tools for organisational context. *Implementation Science*, 4(28). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-28>
- Freytag, P. V., & Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*, 13(1), 25-34. <https://doi.org/10.1108/09544780110360624>
- Frost, F. A., & Pringle, A. (1993). Benchmarking or the search for industry best-practice: a survey of the western Australian public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 52(1), 1-11. doi:10.1111/j.1467-8500.1993.tb00248.x
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497-517. <https://doi.org/10.1108/09544780710817900>
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498. <https://doi.org/10.1108/09513550910982850>
- Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.
- Gable, M., Fairhurst, A., & Dickinson, R. (1993). The use of benchmarking to enhance marketing decision making. *Journal of consumer Marketing*, 10(1), 52-60. <https://doi.org/10.1108/07363769310026575>
- Gabriel, G. C. (2003). Decentralising asset management in a university environment using Web enabled technology. *Facilities*, 21(10), 233-243. <https://doi.org/10.1108/02632770310493607>
- Gadamer, H.-G. (1975). *Truth and method*. New York: Seabury Press.
- Gadamer, H.-G. (2004). *EPZ Truth and Method*. Bloomsbury Publishing.
- Gagnon, Y.-C., Posada, E., Bourgault, M., & Naud, A. (2010). Multichannel delivery of public services: A new and complex management challenge. *International Journal of Public Administration*, 33(5), 213-222. <https://doi.org/10.1080/01900690903405535>
- Gaines, P. (2013). *The role and value of benchmarking in organisational change within a New Zealand District Health Board*. Paper presented at the International Conference, 2-6 September, Brisbane.
- Galera, A. N., Rodríguez, D. O., & López Hernández, A. M. (2008). Identifying barriers to the application of standardized performance indicators in local government. *Public Management Review*, 10(2), 241-262. <https://doi.org/10.1080/14719030801928706>
- Gao, P., & Hua Li, J. (2010). Applying structuration theory to the benchmarking analysis: Case of China's telecommunications market. *Benchmarking: An International Journal*, 17(2), 253-268. <https://doi.org/10.1108/14635771011036339>
- Garcia-Lacalle, J., Martin, E., & Royo, S. (2011). Strengthening of Citizen Role in the Public Healthcare Systems in Europe. *Revista Del Clad Reforma Y Democracia* (50), 45.
- Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A., & Bernardi, G. (2005). Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs. *The TQM Magazine*, 17(5), 440-455.
- Garratt, B., Marsick, V. J., Watkins, K. E., Dixon, N. M., & Smith, P. A. (1987). *The learning organization: And the need for directors who think*. Aldershot: Gower.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A. (1991). How the Baldrige Award really works. *Harvard Business Review*, 69(6), 80-95.
- Gay, W. (1992). *Benchmarking: A Method For Achieving Superior Performance In Fire and Emergency Medical Services*. Herndon, VA: Public Management Group.

- Geerlings, H., Klementschtz, R., & Mulley, C. (2006). Development of a methodology for benchmarking public transportation organisations: a practical tool based on an industry sound methodology. *Journal of Cleaner Production*, 14(2), 113-123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.03.021>
- Gejdoš, P. (2010). Increasing the Quality of Education through Improving of Universities Performance in Slovakia. *Human Resources Management & Ergonomics*, 3(2), 28-39
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Mit Press.
- George, S. A., & Rangaraj, N. (2008). A performance benchmarking study of Indian railway zones. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 599-617. <https://doi.org/10.1108/14635770810903178>
- Gerrish, E., & Spreen, T. L. (2017). Does benchmarking encourage improvement or convergence? Evaluating North Carolina's fiscal benchmarking tool. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(4), 596-614. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux018>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Gideon, L. (2012). *Handbook of Survey Methodology for the Social Sciences*. Springer.
- Gifford, J. L., & Stalebrink, O. J. (2002). Remaking transportation organizations for the 21st century: consortia and the value of organizational learning. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 36(7), 645-657. [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(01\)00028-3](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(01)00028-3)
- Godfrey, A. B. (1993). Ten areas for future research in total quality management. *Quality Management Journal*, 1(1), 47-70.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2006). *Quality management: introduction to total quality management for production, processing, and services*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63, 15-22.
- Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227. <https://doi.org/10.1108/09696470310476981>
- Goh, S. C. (2012). Making Performance Measurement Systems More Effective in Public Sector Organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31-42. <https://doi.org/10.1108/13683041211204653>
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)
- Goldenkoff, R. (1997). Management research falls short. *Government Executive*, 29(9), 76-77.
- Goldfinch. (2009). *International Handbook of Public Management Reform*. Massachusetts (USA): Edward Elgar Publishing, Inc.
- Goncharuk, A. G., & Monat, J. P. (2009). A synergistic performance management model conjoining benchmarking and motivation. *Benchmarking: An International Journal*, 16(6), 767-784. <https://doi.org/10.1108/14635770911000105>
- Gooden, S. T., & McCreary, S. M. (2001). That Old-Time Religion: Efficiency, Benchmarking, and Productivity. *Public Administration Review*, 61(1), 116-120. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00011>
- Gorelick, C., Milton, N. J., & April, K. (2004). *Performance through learning: Knowledge management in practice*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Gow, J., & Wilson, V. S. (2014). Speaking what truth to whom? The uneasy relationship between practitioner and academic knowledge in public administration. *Canadian Public Administration*, 57(1), 118-137. <https://doi.org/10.1111/capa.12060>
- Graham, F., Lawrence, S., & Wynn-Williams, K. (2005). Performance assessment and benchmarking in the public sector: An example from New Zealand. *Benchmarking: An International Journal*, 12(5), 482-492. <https://doi.org/10.1108/14635770510619393>
- Graham, F., Lawrence, S., Wait, S., & Nolte, E. (2005). Benchmarking health systems: trends, conceptual issues and future perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 12(5), 436-448.
- Green, D. (2009). Benchmarking the presidential election of Barack Obama. *Benchmarking: An International Journal*, 16(6), 754-766. <https://doi.org/10.1108/14635770911000097>
- Greig, G. (2008). *The role and importance of context in collective learning: multiple case studies in Scottish primary care*. University of St Andrews,

- Greiling, D. (2005). Performance measurement in the public sector: the German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 551-567. <https://doi.org/10.1108/17410400510622223>
- Greve, H. R. (2003). *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grieves, J. (2008). Why we should abandon the idea of the learning organization. *The Learning Organization*, 15(6), 463-473. <https://doi.org/10.1108/09696470810907374>
- Grindle, M. S., & Hilderbrand, M. E. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: what can be done?. *Public Administration and Development*, 15(5), 441-463. <https://doi.org/10.1002/pad.4230150502>
- Groenendijk, N. (2009). EU and OECD benchmarking and peer review compared. *Third EUCE Annual Conference: The EU in a Comparat Perspective*, April 26-28. Halifax, NS, Canada: Dalhousie University.
- Grol, R., & Grimshaw, J. (2003). From best evidence to best practice: effective implementation of change in patients' care. *The Lancet*, 362(9391), 1225-1230. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(03\)14546-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(03)14546-1)
- Gross, N. (2009). A pragmatist theory of social mechanisms. *American sociological review*, 74(3), 358-379. <https://doi.org/10.1177/000312240907400302>
- Grote, D. (2000). Public sector organizations: Today's innovative leaders in performance management. *Public Personnel Management*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/009102600002900101>
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- Guarini, M. R., & Battisti, F. (2014). Benchmarking multi-criteria evaluation methodology's application for the definition of benchmarks in a negotiation-type public-private partnership. A case of study: The integrated action programmes of the Lazio Region. *International Journal of Business Intelligence and Data Mining*, 9(4), 271-317. <https://doi.org/10.1504/IJBIDM.2014.068456>
- Guba, E. G. (1990). The alternative paradigm dialog. In: E. G. Guba (Ed.), *The paradigm dialog* (pp. 17-27). Newbury Park: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks: Sage.
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluating impact: Evaluation and continual improvement for performance improvement practitioners*. Amherst, MA: HRD Press Inc.
- Guerra-López, I. (2008). *Performance Evaluation: Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gummeson, E. (2007). Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 226-248. <https://doi.org/10.1108/17465640710835373>
- Gunasekaran, A. (2005). Benchmarking in public sector organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4). <https://doi.org/10.1108/bij.2005.13112daa.001>
- Guthrie, J., & Neumann, R. (2007). Economic and non-financial performance indicators in universities: The establishment of a performance-driven system for Australian higher education. *Public Management Review*, 9(2), 231-252. <https://doi.org/10.1080/14719030701340390>
- Haack, S. (1982). Theories of knowledge: An analytic framework. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 83(1), 143-158. <https://doi.org/10.1093/aristotelian/83.1.143>
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interests*. Boston MA: Beacon Press.
- Haig, B. D. (2018). An Abductive Theory of Scientific Method. In: B. D. Haig, *Method matters in psychology: Essays in applied philosophy of science* (pp. 35-64). Cham: Springer International Publishing.
- Hailey, J., & Sorgenfrei, M. (2003). Measuring success Issues in Performance Measurement.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1987). *Multivariate data analysis: with readings*. New York, London: Macmillan.
- Halachmi, A. (1996). Measure of excellence. In: Hill, H., Klages, H. E. Löffler (Eds.), *Quality, Innovation and Measurement in the Public Sector*, (pp. 9-23). Frankfurt: Peter Lang.
- Halachmi, A. (2002). Performance measurement, accountability, and improved performance. *Public Performance & Management Review*, 25(4), 370-374.

- Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 502-516. <https://doi.org/10.1108/17410400510622197>
- Halaris, C., Magoutas, B., Papadomichelaki, X., & Mentzas, G. (2007). Classification and synthesis of quality approaches in e-government services. *Internet Research*, 17(4), 378-401. <https://doi.org/10.1108/10662240710828058>
- Hall, J. L. (2007). Implications of success and persistence for public sector performance. *Public Organization Review*, 7(3), 281-297. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0037-0>
- Hall, J. L., & Jennings, E. T. (2008). Taking chances: Evaluating risk as a guide to better use of best practices. *Public Administration Review*, 68(4), 695-708. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00908.x>
- Hall, M., & Holt, R. (2002). UK public sector project management-a cultural perspective. *Public Performance and Management Review*, 25(3), 298-312. <https://doi.org/10.2307/3381238>
- Hall, M., & Holt, R. (2003). Developing a culture of performance learning in UK public sector project management. *Public Performance & Management Review*, 26(3), 263-275.
- Hall, M., Holt, R., & Purchase, D. (2003). Project sponsors under New Public Management: lessons from the frontline. *International Journal of Project Management*, 21(7), 495-502. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00054-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00054-6)
- Hammer, M., & Champy, J. (2001). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Pymble, Toronto, Auckland, London, New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Haque, M. S. (2001). The diminishing publicness of public service under the current mode of governance. *Public Administration Review*, 61(1), 65-82. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00006>
- Harrington, H. J. (1997). The fallacy of universal best practices. *The TQM Magazine*, 9(1), 61-75. <https://doi.org/10.1108/09544789710159461>
- Hartley, J. (2004). Case study research. In: C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 323-333). London: Sage.
- Hartley, J., & Allison, M. (2002). Good, better, best? Inter-organizational learning in a network of local authorities. *Public Management Review*, 4(1), 101-118. <https://doi.org/10.1080/14616670110117332>
- Hartley, J., & Downe, J. (2007). The shining lights? Public service awards as an approach to service improvement. *Public Administration*, 85(2), 329-353. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00652.x>
- Hartwig, M. (2007). *Dictionary of critical realism*. Oxon and New York: Routledge.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Hatch, J. A. (2002). *Doing Qualitative Research in Education Settings*. Albany NY: State University of New York Press.
- Hatry, H. P. (2002). Performance measurement: Fashions and fallacies. *Public Performance & Management Review*, 25(4), 352-358.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance measurement: Getting results*. The Urban Institute.
- Hatry, H. P. (2010). Looking into the crystal ball: Performance management over the next decade. *Public Administration Review*, 70(s1), s208-s211. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02274.x>
- Hawkins, P. (1994). Organizational learning taking stock and facing the challenge. *Management Learning*, 25(1), 71-82. <https://doi.org/10.1177/1350507694251005>
- Hay, C. (2004). Theory, Stylized Heuristic or Self-Fulfilling Prophecy? The Status of Rational Choice Theory in Public Administration. *Public Administration*, 82(1), 39-62. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00382.x>
- Hay, C. (2011). Interpreting interpretivism interpreting interpretations: The new hermeneutics of public administration. *Public Administration*, 89(1), 167-182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01907.x>
- Haynes, P. (2003). *Managing complexity in the public services*. McGraw-Hill International.
- Hays, S. (1994). Structure and Agency and the Sticky Problem of Culture. *Sociological theory*, 12(1), 57-72. <https://doi.org/10.2307/202035>
- Heady, F. (2001). *Public administration, a comparative perspective*. CRC Press.

- Healy, M., & Perry, C. (2000). Comprehensive Criteria to Judge Validity and Reliability of Qualitative Research within the Realism Paradigm. *Qualitative market research: An international journal*, 3(3), 118-126. <https://doi.org/10.1108/13522750010333861>
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In: P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 3-27). New York: Oxford University Press.
- Hedström, P., & Swedberg, R. (1996). Social mechanisms. *Acta sociologica*, 39(3), 281-308. <https://doi.org/10.1177/000169939603900302>
- Hedström, P., & Wittrock, B. (2009). *Frontiers of sociology* (Vol. 11). Brill.
- Hedström, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 36, 49-67. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102632>
- Heeks, R. (2002). *Reinventing government in the information age: International practice in IT-enabled public sector reform*. Routledge.
- Heib, R., & Daneva, M. (1995). Benchmarks and benchmarking: a definitional analysis. *Institute for Information System, University of Saarlandes*.
- Heichlinger, A., Thijs, N., & Bosse, J. (2014). From Strengthening Administrative Capacity Building (ABC) to Public Sector Innovation (PSI): building Blocks and Successful 'Bridges'. Retrieved from <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>
- Heinrich, C. J., & Marschke, G. (2010). Incentives and their dynamics in public sector performance management systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29(1), 183-208. <https://doi.org/10.1002/pam.20484>
- Henderson, J., & Mcadam, R. (1998). A more subjective approach to business improvement and organizational change evaluation. *Total Quality Management*, 9(4-5), 116-120.
- Herget, J., & Hierl, S. (2007). Excellence in libraries: a systematic and integrated approach. *New Library World*, 108(11/12), 526-544. <https://doi.org/10.1108/03074800710838263>
- Hesketh, A., & Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: Applying critical realist meta-theory. *Organization*, 13(5), 677-699. <https://doi.org/10.1177/1350508406067009>
- Hicks, H. G., & Goronzy, F. (1966). Notes on the Nature of Standards. *Academy of Management Journal*, 9(4), 281-293.
- Hill, M., Mann, L., & Wearing, A. J. (1996). The effects of attitude, subjective norm and self-efficacy on intention to benchmark: a comparison between managers with experience and no experience in benchmarking. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 313-327. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199607\)17:4<313::AID-JOB753>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199607)17:4<313::AID-JOB753>3.0.CO;2-X)
- Hinton, M., Francis, G., & Holloway, J. (2000). Best practice benchmarking in the UK. *Benchmarking: An International Journal*, 7(1), 52-61. <https://doi.org/10.1108/14635770010314954>
- Ho, A. T.-K. (2006). Accounting for the value of performance measurement from the perspective of Midwestern mayors. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), 217-237. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui046>
- Hodgkinson, G. P., & Rousseau, D. M. (2009). Bridging the rigour-relevance gap in management research: it's already happening!. *Journal of Management Studies*, 46(3), 534-546. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00832.x>
- Hodgkinson-Williams, C. (2006). Revisiting the concept of ICTs as 'tools': Exploring the epistemological and ontological underpinnings of a conceptual framework. *ITFORUM*. March 13-17.
- Holliday, I., & Yep, R. (2005). E-government in China. *Public Administration and Development*, 25(3), 239-249. <https://doi.org/10.1002/pad.361>
- Holloway, J., Francis, G., & Hinton, M. (1999). A vehicle for change?: A case study of performance improvement in the "new" public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 12(4), 351-365.
- Holloway, J., Hinton, M., & Mayle, D. (1997). *Why benchmark? Understanding the processes of best practice benchmarking*. Working Paper Series, The Open University Business School Research.
- Holloway, J., Hinton, M., Francis, G., & Mayle, D. (1999). *Identifying best practice in benchmarking*. CIMA Publishing.

- Holma, K., & Kontinen, T. (2011). Realistic evaluation as an avenue to learning for development NGOs. *Evaluation*, 17(2), 181-192. <https://doi.org/10.1177/1356389011401613>
- Holt. (2001). Benchmarking UK Government Procurement Performance in Construction Projects. *Measuring Business Excellence*, 5(4), 13-21. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006515>
- Holzer, M., & Yang, K. (2004). Performance measurement and improvement: An assessment of the state of the art. *International Review of Administrative Sciences*, 70(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/0020852304041228>
- Holzer, M. (2004). *Public Productivity Handbook. Second Edition, Revised and Expanded*. USA: Marcel Dekker, Inc.
- Honadle, B. W. (1981). A capacity-building framework: A search for concept and purpose. *Public Administration Review*, 14(5), 575-580. <https://doi.org/10.2307/976270>
- Hong, P., Hong, S. W., Roh, J. J., & Park, K. (2012). Evolving benchmarking practices: A review for research perspectives. *Benchmarking: An International Journal*, 19(4/5), 444-462. <https://doi.org/10.1108/14635771211257945>
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Hood, C. (2000). *The art of the state: Culture, rhetoric, and public management*. Oxford University Press.
- Hood, C. (2005). Public management: The word, the movement, the science. In: E. Ferlie, L. Lynn Jr, & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford handbook of public management* (pp. 7-26). Oxford: Oxford University Press.
- Hood, C. (2011). Public management research on the road from consilience to experimentation? *Public Management Review*, 13(2), 321-326. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.539098>
- Hood, C. (2012). Public Management by Numbers as a Performance-Enhancing Drug: Two Hypotheses. *Public Administration Review*, 72(s1), 85-92.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh019>
- Hood, C., Dixon, R., & Beeston, C. (2008). Rating the rankings: Assessing international rankings of public service performance. *International Public Management Journal*, 11(3), 298-328. <https://doi.org/10.1080/10967490802301286>
- Hope, C., & Mühlemann, A. (2001). The impact of culture on best-practice production/operations management. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 199-217. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00064>
- Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 354-368. <https://doi.org/10.1108/09513550010350508>
- House, E. R. (1978). Assumptions underlying evaluation models. *Educational Researcher*, 7(3), 4-12. <https://doi.org/10.3102/0013189X007003004>
- Houston, S. (2010). Prising Open the Black Box Critical Realism, Action Research and Social Work. *Qualitative Social Work*, 9(1), 73-91. <https://doi.org/10.1177/1473325009355622>
- Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (2005). Reducing measurement overload: Rationalizing performance measures for public aquatic centres in Australia. *Managing Leisure*, 10(2), 128-142. <https://doi.org/10.1080/13606710500146449>
- Howlett, M., & Migone, A. (2013). The permanence of temporary services: The reliance of Canadian federal departments on policy and management consultants. *Canadian Public Administration*, 56(3), 369-390.
- Hoyle, D. (2007). *Quality management essentials*: Routledge.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hughes. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*. New York: Palgrave Macmillan.
- Huijben, M., Geurtsen, A., & van Helden, J. (2014). Managing overhead in public sector organizations through benchmarking. *Public Money & Management*, 34(1), 27-34. <https://doi.org/10.1080/09540962.2014.865929>
- Hult, G. T. M., & Ferrell, O. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00232-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00232-9)
- Hume, D. (1748). *Philosophical essays concerning human understanding*. London: A. Millar.
- Hume, D. (1966). [1978] *Philosophical Essays Concerning Human Understanding*. Oxford: Clarendon Press.
- Humphrey, C., & Lee, B. (2004). The real life guide to accounting research: a strategy for inclusion. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 1(1), 66-84. <https://doi.org/10.1108/11766090410816307>

- Hunt, M. (1995). Freeing the Spirit of Public Service in All of Us. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 397-406.
- Huque, A. S. (2013). Can Public Management Contribute to Governance in Developing Countries?. *Public Organization Review*, 13(4), 397-409. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0259-2>
- Husserl, E. (2008). *Introduction to logic and theory of knowledge: Lectures 1906/07* (Vol. 13): Springer Science & Business Media.
- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401-423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>
- Huxham, C., & Beech, N. (2000). *Tensions in theorising management practice and practicing management theory*. Strathclyde Graduate Business School.
- Huxham, C., & Hibbert, P. (2011). Use Matters... and Matters of Use: Building theory for reflective practice. *Public Management Review*, 13(2), 273-291. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532964>
- Hyndman, N. S., & Anderson, R. (1998). Performance Information, Accountability and Executive Agencies. *Public Money and Management*, 18(3), 23-30.
- Jaca, C., Mateo, R., Viles, E., & Santos, J. (2011). Proceedings QMOD Conference on Quality and Service Sciences 2011. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Jaccard, J., & Jacoby, J. (2011). *Theory construction and model-building skills: A practical guide for social scientists*. The Guilford Press
- Jackson, A. E., Safford, R. R., & Swart, W. W. (1994). Roadmap to current benchmarking literature. *Journal of Management in Engineering*, 10(6), 60-67.
- Jackson, P. M. (1993). Public service performance evaluation: a strategic perspective. *Public Money & Management*, 13(4), 9-14. <https://doi.org/10.1080/09540969309387783>
- Jackson, P., Dobson, P., & Richter, N. (2017). The situational logic of entrepreneurship: A realist approach to national policy. *Innovation: The European Journal of social Science Research*, 31(3), 293-316. doi:10.1080/13511610.2017.1348932
- Jaekel, T., & Kuhlmann, S. (2011). *How to find the "best" Regulatory Solutions? – International Perspectives on Benchmarking in Public Administration*. Paper presented at the Global Problems and National Regulations: Challenges to Regulatory Strategies, Lausanne – Switzerland.
- Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12(6), 809-821. <https://doi.org/10.1108/14637150610710945>
- Jamali, D., & Sidani, Y. (2008). Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context: The case of Lebanon. *The Learning Organization*, 15(1), 58-74. <https://doi.org/10.1108/09696470810842466>
- Jamali, D., Sidani, Y., & Zouein, C. (2009). The learning organization: tracking progress in a developing country: A comparative analysis using the DLOQ. *The Learning Organization*, 16(2), 103-121. <https://doi.org/10.1108/09696470910939198>
- Jamasb, T., & Pollitt, M. (2000). Benchmarking and regulation: international electricity experience. *Utilities Policy*, 9(3), 107-130. [https://doi.org/10.1016/S0957-1787\(01\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S0957-1787(01)00010-8)
- James, O. (2001). Evaluating executive agencies in UK government. *Public Policy and Administration*, 16(3), 24-52. <https://doi.org/10.1177/095207670101600303>
- James, O. (2005). The rise of regulation of the public sector in the United Kingdom. *Sociologie du travail*, 47(3), 323-339. <https://doi.org/10.4000/sdt.26631>
- James, O. (2011). Managing Citizens' expectations of Public Service Performance: Evidence from Observation and Experimentation in Local Government. *Public Administration*, 89(4), 1419-1435. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01962.x>
- James, O. (2011). Performance Measures and Democracy: Information Effects on Citizens in Field and Laboratory Experiments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 399-418.
- Jan van Helden, G., Johnsen, Å., & Vakkuri, J. (2008). Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines. *Public Management Review*, 10(5), 641-651. <https://doi.org/10.1080/14719030802264366>

- Jancsics, D., & Jávör, I. (2012). Corrupt governmental networks. *International Public Management Journal*, 15(1), 62-99. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.684019>
- Jansen, J., de Vries, S., & van Schaik, P. (2010). The contextual benchmark method: Benchmarking e-government services. *Government Information Quarterly*, 27(3), 213-219. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.02.003>
- Jarrar, Y. F., & Zairi, M. (2000). Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices. *Total Quality Management*, 11(4-6), 734-740. <https://doi.org/10.1080/09544120050008147>
- Jensen, P. E. (2005). A contextual theory of learning and the learning organization. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64. <https://doi.org/10.1002/kpm.217>
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Jetmarová, B. (2011). Comparison of Best Practice Benchmarking Models. *Problems of Management in the 21st Century*, 2, 76-84. <https://doi.org/10.33225/pmc/11.02.76>
- Joas, M., & Grönholm, B. (2004). A comparative perspective on self-assessment of Local Agenda 21 in European cities. *Boreal environment research*, 9(9), 499-507.
- John, L. K., & Eeckhout, L. (2005). *Performance evaluation and benchmarking*. CRC Press.
- Johnsen, Å., & Vakkuri, J. (2006). Is there a Nordic perspective on public sector performance measurement? *Financial Accountability & Management*, 22(3), 291-308. <https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2006.00404.x>
- Johnson, D. M., & Sanders, N. R. (2013). Benchmarking: Success producer or failure preventer?. *International Journal of Business Excellence*, 6(3), 331-347. <http://doi.org/10.1504/IJBEX.2013.053617>
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding management research: An introduction to epistemology*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Johnson, P., & Stern, J. (1995). From good enough to the best in business: Benchmarking for public managers. *The Public Manager: The New Bureaucrat*, 24(3), 21-25.
- Johnson, P., Buehring, A., Cassell, C. & Symon, G. (2006). Evaluating qualitative management research: towards a contingent criteriology. *International Journal of Management Reviews*, 8 (3), 131-156. doi: 10.1111/j.1468-2370.2006.00124.x
- Jones, R. (1999). The role of benchmarking within the cultural reform journey of an award-winning Australian local authority. *Benchmarking: An International Journal*, 6 (4), 338-349. doi: 10.1108/14635779910297433
- Judd, D. (2003). *Critical realism and composition theory*. London & New York: Routledge.
- Julnes, P. d. L. (2008). *Performance-Based Management Systems: Effective Implementation and Maintenance*. New York: Routledge.
- Julnes, P. d. L. & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61 (6), 693-708. doi: 10.1111/0033-3352.00140
- Jung, C. S. (2014). Extending the Theory of Goal Ambiguity to Programs: Examining the Relationship between Goal Ambiguity and Performance. *Public Administration Review*, 74 (2), 205-219. doi: 10.1111/par.12176
- Jurak, A. P. & Pinterič, U. (2012). Assessment of Municipalities Performances in Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 8 (35), 121-137.
- Juran, J. M. & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5th edition), Washington DC: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Justice, J. B., Melitski, J. & Smith, D. L. (2006). E-Government as an Instrument of Fiscal Accountability and Responsiveness Do the Best Practitioners Employ the Best Practices? *The American Review of Public Administration*, 36 (3), 301-322. doi: 10.1177/0275074005283797
- Kaidesoja, T. (2007). Exploring the concept of causal power in a critical realist tradition. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37 (1), 63-87. doi: 10.1111/j.1468-5914.2007.00324.x
- Kaidesoja, T. (2013). Overcoming the Biases of Microfoundationalism: Social Mechanisms and Collective Agents. *Philosophy of the Social Sciences*, 43 (3), 301-322. doi: 10.1177/0048393113488872

- Kakouris, A. P. & Meliou, E. (2011). New Public Management: Promote the Public Sector Modernization Through Service Quality. Current Experiences and Future Challenges. *Public Organization Review*, 11 (4), 351-369. doi: 10.1007/s11115-010-0134-3
- Kaltsouni, S., Kosma, A., & Frangakis, N. (2015). *The impact of crisis on fundamental rights accross Member States of the EU. Country Report on Greece*. Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/510014/IPOL_STU%282015%29510014_EN.pdf
- Kang, Y. C. (2005). Strategic Management in the Public Sector: Major Publications. *Public Performance & Management Review*, 29 (1), 85-92. doi: 10.1080/15309576.2005.11051858
- Kao, J. J. (1997). The art & discipline of business creativity. *Strategy & Leadership*, 25 (4), 6-11. doi: 10.1108/eb054590
- Karl, B. D. (1963). *Executive reorganization and reform in the New Deal: The genesis of administrative management, 1900-1939*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2005). *A to Z of Management Concepts and Models*. London, UK: Thorogood.
- Karlöf, B. & Östblom, S. (1995). *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Productivity*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Froment, M. E. (2001). *Benchlearning: Good Examples as a Lever for Development*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Kassim, N. A. & Shoid, M. S. M. (2013). Organizational Learning Capabilities and Knowledge Performance in Universiti Teknologi Mara (UiTM) Library, Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 21 (1), 93-97. doi: 10.5829/idosi.wasj.2013.21.1.1572
- Katharaki, M. & Tsakas, M. (2010). Assessing the efficiency and managing the performance of Greek tax offices. *Journal of Advances in Management Research*, 7 (1), 58-75. doi: 10.1108/09727981011042856
- Kearney, R. & Berman, E. (2009). *Public sector performance: Management, Motivation, and Measurement*. Colorado: Westview Press.
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Keehley, P. & MacBride, S. A. (1997). Can benchmarking for best practices work for government? *Quality Progress*, 30 (3), 75-81.
- Keehley, P., Medlin, S., MacBride, S. & Longmire, L. (1997). *Benchmarking for best practices in the public sector: Achieving performance breakthroughs in federal, state and local agencies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Kelman, S. & Friedman, J. N. (2009). Performance Improvement and Performance Dysfunction: An Empirical Examination of Distortionary Impacts of the Emergency Room Wait-Time Target in the English National Health Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (4), 917-946. doi: 10.1093/jopart/mun028
- Kessopoulou, E., Korea, A., Gotzamani, K., Koemtzi, M. & Tsiotras, G. (2013). Are CAF self-assessed public organizations ready for benchlearning? A Greek experience. Paper presented at the *From LearnAbility and InnovAbility to SustainAbility: Proceedings of the 16th QMOD-ICQSS Conference*, 4-6 September. Slovenia: Portoroz.
- Kevin Vaziri, H. (1993). Questions to answer before benchmarking. *Planning Review*, 21 (1), 37-37. doi: org/10.1108/eb054400
- Ki, N. (2020). Public Service Motivation and Government Officials' Willingness to Learn in Public Sector Benchmarking Process. *Public Management Review*, doi: 10.1080/14719037.2019.1708437. doi: 10.1080/14719037.2019.1708437
- Kickert, W. (2011). Distinctiveness of administrative reform in Greece, Italy, Portugal and Spain. Common characteristics of context, administrations and reforms. *Public Administration*, 89 (3), 801-818. doi: 10.1111/j.1467-9299.2010.01862.x
- Kickert, W. (2008). *The Study of Public Management in Europe and the US A comparative analysis of national distinctiveness*. New York: Routledge.
- Kinder, T. (2012). Learning, Innovating and Performance in Post-New Public Management of Locally Delivered Public Services. *Public Management Review*, 14 (3), 403-428. doi: 10.1080/14719037.2011.637408

- King, A. (2010). The odd couple: Margaret Archer, Anthony Giddens and British social theory. *The British Journal of Sociology*, 61 (s1), 253-260. doi: 10.1111/j.1468-4446.2009.01288.x
- Kivinen, O. & Piironen, T. (2004). The Relevance of Ontological Commitments in Social Sciences: Realist and Pragmatist Viewpoints. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 34 (3), 231-248. doi: 10.1111/j.0021-8308.2004.00246.x
- Klages, H., & Masser, K. (1996). Ratios and Indicators as a New and Essential Part of Present Administrative Reform. *Quality, Innovation and Measurement in the Public Sector*, 107-136.
- Klecun, E., Lichtner, V., Cornford, T. & Petrakaki, D. (2014). Evaluation as a Multi-Ontological Endeavour: A Case from the English National Program for IT in Healthcare. *Journal of the Association for Information Systems*, 15 (3), 147-176. doi: 10.17705/1jais.00354
- Kloot. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11 (2), 231-251. doi: 10.1006/mare.2000.0130
- Knights, D. & McCabe, D. (1999). Are there no Limits to Authority?': TQM and Organizational Power. *Organization studies*, 20 (2), 197-224. doi: 10.1177/017084069920
- Knutsson, H., Ramberg, U. & Tagesson, T. (2012). Benchmarking Impact through Municipal Benchmarking Networks. Improvement or Leveling of Performance? *Public Performance & Management Review*, 36 (1), 102-123. doi: 10.2753/PMR1530-9576360105
- Kodate, N. (2010). Events, Public Discourses and Responsive Government: Quality Assurance in Health Care in England, Sweden and Japan. *Journal of Public Policy*, 30 (3), 263-289. doi: 10.1017/S0143814X10000115
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M. & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 185-212. doi: 10.1002/hrdq.1133
- Kopczynski, M. & Lombardo, M. (1999). Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned from a Consortium Effort. *Public Administration Review*, 59 (2), 124-134. doi:10.2307/977632
- Korac-Kakabadse, A. & Korac-Kakabadse, N. (1997). Best practice in the Australian Public Service (APS): An examination of discretionary leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (7), 433-491.
- Korne, d. (2010). Evaluation of an international benchmarking initiative in nine eye hospitals. *Health Care Management Review*, 35(1), 23-35.
- Koslowski, P. (2010). *Elements of a Philosophy of Management and Organization*. Heidelberg, Dordrecht, London & New York: Springer.
- Kounis. (2007). Total quality management and benchmarking: bridging the gap in the public sector. *International Journal of Services and Operations Management*, 3 (2), 245-459. doi: 10.1504/IJSOM.2007.012140
- Kourteli, L. (2000). Scanning the business environment: some conceptual issues. *Benchmarking: An International Journal*, 7 (5), 406-413. doi: 10.1108/14635770010694340
- Kouzmin, A., & Johnston, J. (1998). An international Symposium on Auditing Australian Public Sector Innovations: From Public Administration to Public Management. *Public Productivity & Management Review*, 21 (4), 344-351. doi: 10.2307/3380544
- Kouzmin, A., Löffler, E., Klages, H. & Korac-Kakabadse, N. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (2), 121-144. doi: 10.1108/09513559910263462
- Kovac, P. & Tomazevic, N. (2009). Quality management in selected European public administrations. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 55(1-2), 103-112.
- Kovač, P. & Tomaževič, N. (2010). National Assessment of Excellence in Slovenian Public Administration – Pilot Project 2007.
- Kozak, M. & Nield, K. (2001). An Overview of Benchmarking Literature: its Strengths and Weaknesses. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2 (3-4), 7-23. doi: 10.1300/J162v02n03_02
- Kratochvil, D., Salem, M. & Wei, S. Departmental benchmarking: the uowd experience.
- Kuhlmann, S. & Jäkel, T. (2013). Competing, collaborating or controlling? Comparing benchmarking in European local government. *Public Money & Management*, 33 (4), 269-276. doi: 10.1080/09540962.2013.799815
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions* (Vol. 2). Chicago: University of Chicago Press.

- Kumar, S. & Chandra, C. (2001). Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations. *Industrial Management & Data Systems*, 101 (2), 80-89. doi: 10.1108/02635570110384357
- Kyrö, P. (2003). Revising the concept and forms of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 10 (3), 210-225. doi: 10.1108/14635770310477753
- Kyrö, P. (2004). Benchmarking as an action research process. *Benchmarking: An International Journal*, 11 (1), 52-73. doi: 10.1108/14635770410520302
- Kyrö, P. (2006). Action research and networking benchmarking in developing Nordic statistics on woman entrepreneurship. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1-2), 93-105. doi: 10.1108/14635770610644600
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1995). Benchmarking as a strategy for managing conflicting stakeholder perceptions of information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 4 (2), 165-185. doi: 10.1016/0963-8687(95)80023-J
- Læg Reid, P., Roness, P. G. & Rubecksen, K. (2007). Modern Management Tools in State Agencies: The case of Norway. *International Public Management Journal*, 10 (4), 387-413. doi: 10.1080/10967490701683586
- Laine, M. & Vinnari, E. (2014). The dynamics of voluntary benchmarking in the water sector. *Public Money & Management*, 34 (4), 297-304. doi: 10.1080/09540962.2014.920203
- Lancaster, G. (2005). *Research Methods in Management*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Lane, J.-E. (2000). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. California: Sage Publications.
- Lane, J.-E. (2002). *New Public Management: An Introduction*. London: Routledge.
- Larsson, R. (1993). Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns across Case Studies. *Academy of Management Journal*, 36 (6), 1515-1546. doi: 10.2307/256820
- Laudan, L. (1978). *Progress and its Problems: Towards a Theory of Scientific Growth* (Vol. 282). Clifornia: University of California Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Lavee, D., & Khatib, M. (2010). Benchmarking in municipal solid waste recycling. *Waste Management*, 30 (11), 2204-2208. doi:10.1016/j.wasman.2010.03.032
- Lavery, J. & Hughes, W. (2008). *Critical thinking: An introduction to the basic skills*. Ontario: Broadview Press.
- Lavigna, R. J. (2002). Best practices in public-sector human resources: Wisconsin State Government. *Human Resource Management*, 41 (3), 369-384. doi:10.1002/hrm.10047
- Lawrence Neuman, W. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Lawrence, T. B. & Phillips, N. (1998). Commentary: Separating Play and Critique: Postmodern and Critical Perspectives on TQM/BPR. *Journal of management inquiry*, 7 (2), 154-160. Doi: 10.1177/105649269872010
- Lawson, T. (1989). Abstraction, Tendencies and Stylised Facts: A Realist Approach to Economic Analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 13 (1), 59-78. doi: 10.1093/oxfordjournals.cje.a035091
- Lawson, T. (1997). *Economics and Reality*. London: Routledge.
- Lawson, T. (2004). Philosophical Under-Labouring in the Context of Modern Economics: Aiming at Truth and Usefulness in the Meanest of Ways. In J. B. Davis, A. Marciano & J. Runde (Eds.), *The Elgar Companion to Economics and Philosophy* (317-338). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Layder, D. (1993). *New Strategies in Social Research: An introduction and Guide*. Cambridge: Polity Press.
- Layder, D. (1997). *Modern Social Theory: Key Debates and New Directions*. London: Routledge.
- Layder, D. (2005). *Understanding social theory*. London: Sage Publications.
- Lee, B., Collier, P. M. & Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2 (3), 169-178. Doi: 10.1108/17465640710835337
- Lee, G., Benoit-Bryan, J. & Johnson, T. P. (2012). Survey research in public administration: Assessing mainstream journals with a total survey error framework. *Public Administration Review*, 72 (1), 87-97. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02482.x
- Lee, N. & Hassard, J. (1999). Organization unbound: Actor-network theory, research strategy and institutional flexibility. *Organization*, 6 (3), 391-404. doi: 10.1177/135050849963002

- Lehtinen, J. & Ahola, T. (2010). Is performance measurement suitable for an extended enterprise? *International Journal of Operations & Production Management*, 30 (2), 181-204. doi: 10.1108/01443571011018707
- Leibfried, K. H. & McNair, C. J. (1992). *Benchmarking: a tool for continuous improvement*. New York: John Wiley & Sons.
- Lema, N. M. & Price, A. D. (1995). Benchmarking: Performance Improvement Toward Competitive Advantage. *Journal of Management in Engineering*, 11 (1), 28-37. DOI: 10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:1(28)
- Leseure, M. J., Bauer, J., Birdi, K., Neely, A. & Denyer, D. (2004). Adoption of promising practices: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5 (3-4), 169-190. doi: 10.1111/j.1460-8545.2004.00102.x
- Likierman, A. (2009). The Five Traps of Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 87 (10), 96-101.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1980). The Distinction Between Merit and Worth in Evaluation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 2 (4), 61-71. doi: 10.3102/01623737002004061
- Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: Managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23 (5), 479-499. doi: 10.1108/09513551011058493
- Lipton, P. (2009). Causation and Explanation. In C. Hitchcock & P. Menzies (Eds.), *The Oxford Handbook of Causation* (619-631). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Liu, W., Cheng, Z., Mingers, J., Qi, L. & Meng, W. (2010). The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations. *Public Money & Management*, 30 (5), 305-312. doi: 10.1080/09540962.2010.509180
- Liu, Y.-D. (2008). Implementing and Evaluating Performance Measurement Initiative in Public Leisure Facilities: An Action Research Project. *Systemic Practice and Action Research*, 22 (1), 15-30. doi: 10.1007/s11213-008-9103-y
- Liu, Y.-D. (2009). Implementing and Evaluating Performance Measurement Initiative in Public Leisure Facilities: An Action Research Project. *Systemic Practice and Action Research*, 22 (1), 15-30. doi: 10.1007/s11213-008-9103-y
- Llewellyn, S. & Northcott, D. (2005). The average hospital. *Accounting, Organizations and Society*, 30(6), 555-583. doi: 10.1016/j.aos.2004.05.005
- Löffler, E. (1996). A Survey on Public Sector Benchmarking Concepts. In H. Hill, H. Klages, E. Löffler (Eds.), *Quality, Innovation and Measurement in the Public Sector* (137-159). Frankfurt aM et al.: Lang.
- Löffler, E. (1999, 28-30 July). *The value of public management evaluations from an international perspective: best practice cases reconsidered*. Paper presented at the International Public Management Network Workshop Siena, Italy.
- Löffler, E. (2001). *Defining quality in public administration*. Paper presented at the comunicação apresentada na conferência Working Group on Better Quality Administration for the Public Building Quality Administration for the Public in Central and Eastern Europe, NISPAcee.
- Löffler, E. (2001). Quality awards as a public sector benchmarking concept in OECD member countries: some guidelines for quality award organizers. *Public Administration and Development*, 21 (1), 27-40. doi: 10.1002/pad.167
- Löffler, E. & Vintar, M. (2004). *Improving the Quality of East and West European Public Services*. Ashgate Pub Limited.
- Longbottom, D. (2000). Benchmarking in the UK: An empirical study of practitioners and academics. *Benchmarking: An International Journal*, 7 (2), 98-117. doi: 10.1108/14635770010322324
- López, J. & Potter, G. (2005). *After postmodernism: An introduction to critical realism*: Bloomsbury Publishing.
- López, T. G. (2006). *Local Capacities for Adaptation of Innovative Ideas and Practices: Lessons from Municipalities in Mexico*. Retrieved from New York:
- Lucertini, M., Nicolò, F. & Telmon, D. (1995). Integration of benchmarking and benchmarking of integration. *International Journal of Production Economics*, 38 (1), 59-71. doi: 10.1016/0925-5273(95)99064-C
- Lynch, T. D. (1997). *Handbook of organizational theory and management: The philosophical approach*. Boca Raton: CRC Press.

- Lynch. (2006). *Handbook of Organization Theory and Management: The Philosophical Approach, Second Edition*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, LLC.
- Lynn Jr, L. E. (2006). *Public management: old and new*. London: Routledge.
- Lynn, L. (1999). Book Reviews: The Experimenting Society: Essays in Honor of Donald T. Campbell. *Journal of Policy Analysis and Management*, 18(4), 693-723. doi: 10.1002/(SICI)1520-6688(199923)18:4<721::AID-PAM16>3.0.CO;2-0
- Lynn, L. E. (1996). *Public Management as Art, Science, and Profession*. Chatham, NJ : Chatham House Publishers.
- Lynn, L. E. (2003). *Public management*. Paper presented at the In Handbook of Public Administration.
- Mack, L. (2010). The Philosophical Underpinnings of Educational Research. *Polyglossia*, 19, 5-11.
- Madan, P. (2010). An award journey for business excellence: The case study of a public sector unit. *Total Quality Management*, 21 (12), 1343-1364. doi: 10.1080/14783363.2010.530774
- Madritsch, T. (2008). Operating cost analyses of long-term care facilities. *Journal of Facilities Management*, 6 (2), 152-170. doi: 10.1108/14725960810872668
- Magd, H. A. (2008). Understanding benchmarking in Egyptian organizations: An empirical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (6), 742-764. doi: 10.1108/14635770810915922
- Magd, H. & Curry, A. (2003). Benchmarking: Achieving best value in public-sector organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 10 (3), 261-286. doi: 10.1108/14635770310477780
- Magrane, J. & Malthus, S. (2010). Audit Committee Effectiveness: A Public Sector Case Study. *Managerial Auditing Journal*, 25 (5), 427-443. doi: 10.1108/02686901011041821
- Maheshwari, D. & Janssen, M. (2013). Measurement and benchmarking foundations: Providing support to organizations in their development and growth using dashboards. *Government Information Quarterly*, 30 (1), S83-S93. doi: 10.1016/j.giq.2012.11.002
- Mahler, J. & Hennessey, J. T. (1996). Taking Internal Customer Satisfaction Seriously at the US Customs Service. *Public Productivity & Management Review*, 19 (4), 487-497. doi: 10.2307/3381005
- Mahoney, J. (2003). *Tentative answers to questions about causal mechanisms*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association, Philadelphia, PA.
- Maire, J. L. (2002). A model of characterization of the performance for a process of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 9 (5), 506-520. doi: 10.1108/14635770210451491
- Maire, J. L., Bronet, V. & Pillet, M. (2005). A typology of “best practices” for a benchmarking process. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (1), 45-60. doi: 10.1108/14635770510582907
- Mann, R. S. & Kohl, H. (2010). *GBN Survey Results: Business Improvement and Benchmarking*. Retrieved from www.globalbenchmarking.org [Accessed October 9, 2016]:
- Manning, N. (2001). The legacy of New Public Management in Developing Countries. *International Review of Administrative Sciences*, 67 (2), 297-312. doi: 10.1177/0020852301672009
- Mantere, S. & Ketokivi, M. (2013). Reasoning in Organization Science. *Academy of management review*, 38 (1), 70-89. Doi: 10.5465/amr.2011.0188
- Maram, A. (2008). Reassessment of the Application of TQM in the Public Sector. *International Public Management Review*, 9 (1), 194-211.
- Margetts, H. Z. (2011). Experiments for Public Management Research. *Public Management Review*, 13 (2), 189-208. doi: 10.1080/14719037.2010.532970
- Margherita, A. & Klein, M. (2007). An e-handbook for designing and implementing a benchmarking project. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 2 (1), 10-28. doi: 10.1504/IJPMB.2007.013315
- Markovic, I., Hasibether, F., Jain, S. & Stojanovic, N. (2009). Process-oriented semantic business modeling. In: *Wirtschaftsinformatik*
- Marques. (2010). Towards a benchmarking paradigm in European water utilities. *Public Money & Management*, 30 (1), 42-48. doi: 10.1080/09540960903492364
- Martinez, J. A. & Martinez, L. (2010). Some insights on conceptualizing and measuring service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17 (1), 29-42. doi: 10.1016/j.jretconser.2009.09.002
- Masaaki, I. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York, itd: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

- Massa, S. & Testa, S. (2004). Innovation or imitation? Benchmarking: A knowledge-management process to innovate services. *Benchmarking: An International Journal*, 11 (6), 610-620. doi: 10.1108/14635770410566519
- Massey. (1999). Quality Issues in the Public Sector. *Public Policy and Administration*, 14 (3).
- Matei, L. & Lazar, C. G. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe. Comparative Analysis. *Theoretical and Applied Economics*, 18 (4), 557.
- Matias, M. T. & Parent, M. M. (2018). Developing and Implementing a Community-level Para-Swimming Program. *International Journal of Aquatic Research and Education*, 11 (1), 1-24. doi: 10.25035/ijare.11.01.03
- Maxwell, J. A. (1998). Designing a qualitative study. *Handbook of applied social research methods*, 69-100.
- Mayo, A. & Lank, E. (1994). *The Power of Learning: A guide to gaining competitive advantage*. London: Institute of Personnel and Development.
- McAdam, R., Hazlett, S. A. & Anderson-Gillespie, K. (2008). Developing a conceptual model of lead performance measurement and benchmarking: A multiple case analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (12), 1153-1185. doi: 10.1108/01443570810919350
- McAdam, R., Hazlett, S. A. & Casey, C. (2005). Performance Management in the UK Public Sector: Addressing Multiple Stakeholder Complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18 (3), 256-273. doi: 10.1108/09513550510591542
- McGill, M. E. & Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational dynamics*, 22 (2), 67-79. doi: 10.1016/0090-2616(93)90054-5
- McGill, M. E., Slocum, J. W. & Lei, D. (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational dynamics*, 21 (1), 5-17. doi: 10.1016/0090-2616(92)90082-X
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 118-131. doi: 10.2307/3069340
- McGuire, L. & O'Neill, D. (2013). Institutionalising a National Approach to Performance Reporting: Lessons from Two Decades of Experience with the Report on Government Services. *Australian Journal of Public Administration*, 72 (4), 419-432. doi: 10.1111/1467-8500.12044
- McGuire, L. & O'Neill, D. (2013). Institutionalising a National Approach to Performance Reporting: Lessons from Two Decades of Experience with the Report on Government Services. *Australian Journal of Public Administration*, 72 (4), 419-432. doi: 10.1111/1467-8500.12044
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66 (s1), 33-43. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x
- McKenna, S., Richardson, J. & Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21 (2), 148-157. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.09.002
- McLaughlin, K., Osborne, S. P. & Ferlie, E. (2002). *New public management: current trends and future prospects*. London: Psychology Press.
- McNabb, D. E. (2010). *Case research in public management*. New York: ME Sharpe.
- McNiff, J. & Whitehead, J. (2009). *You and your action research project*. London: Routledge.
- Meier, K. J. & O'Toole, L. J. (2010). *Organizational Performance: Measurement Theory and an Application: Or, Common Source Bias, the Achilles Heel of Public Management Research*. Paper presented at the APSA 2010 Annual Meeting Paper.
- Meier. (2008). The Proverbs of New Public Management Lessons From an Evidence-Based Research Agenda. *The American Review of Public Administration*, 39 (1), 4-22. doi: 10.1177/0275074008326312
- Melo, L. B. & Pires, C. (2008). *Performance evaluation of academic libraries: implementation model*.
- Melo, L. B. & Sampaio, M. I. C. (2006). *Quality Measures for Academic Libraries and Information Services: Two Implementation Initiatives-Mixed-model CAF-BSC-AHP and PAQ-SIBI-USP*.
- Menzel, D., Ingraham, P. W., Dubnick, M. & Smith, H. F. (2000). What's Wrong and What Should Be Done?: Comments on the Case Study. *Public Performance & Management Review*, 25 (3), 200-207.
- Meričková, B. M. & Universityi, M. B. (2012). Reality of benchmarking at the local government level in Slovakia. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*. 15 (2), 123-131. doi: 10.7327/cerei.2012.06.04

- Merriam-Webster Dictionary Online. (Ed.) (2016). Available at: <http://webster.com/dictionary/benchmark> (Accessed September 27, 2016).
- Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Micheli, P. & Kennerley*, M. (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production Planning & Control*, 16 (2), 125-134. doi: 10.1080/09537280512331333039
- Milakovich, M. E. (1990). Total Quality Management for Public Sector Productivity Improvement. *Public Productivity & Management Review*, 14 (1), 19-32. doi: 10.2307/3380520
- Milakovich, M. E. (1991). Total quality management in the public sector. *National Productivity Review*, 10 (2), 195-213. doi: 10.1002/npr.4040100208
- Milakovich, M. E. (2003). Balancing Customer Service, Empowerment, and Performance with Citizenship, Responsiveness and Political Accountability. *International Public Management Review*, 4 (1), 61-82.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: Sage Publications Inc.
- Millard, J. (2004). *Reorganisation of Government Back Offices for Better Electronic Public Services - European Good Practices. Final report to the European Commission*.
- Min, H. & McKinnon, A. C. (2009). Benchmarking road freight transport: review of a government-sponsored programme. *Benchmarking: An International Journal*, 16 (5), 640-656. doi: 10.1108/14635770910987850
- Mingers, J. (2014). *Systems Thinking, Critical Realism and Philosophy: A Confluence of Ideas*. Oxon & New York: Routledge.
- Mingers, J., Liu, W. & Meng, W. (2006). Combining SSM and DEA: Evaluating the Basic Research Performance of the Chinese Academy of Sciences. *Kent Business School, Working Paper Series* (128).
- Mingers, J., Mutch, A. & Willcocks, L. (2013). Critical realism in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 37 (3), 795-802. doi: 10.25300/MISQ/2013/37:3.3
- Mistry, V. (2009). Recruiting a Web 2.0 workforce: A University of Glamorgan perspective. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 32-34. doi: 10.1108/09670730910974350
- Misuraca, G., Reid, A. & Deakin, M. (2011). *Exploring emerging ICT-enabled governance models in European cities*. Retrieved from <http://www.epractice.eu/files/Exploring%20Emerging%20ICT-enabled%20Governance%20Models%20in%20European%20Cities%20-%20Analysis%20of%20the%20Mapping%20Survey%20to%20identify%20the%20key%20city%20governance%20policy%20areas%20most%20impacted%20by%20ICTs.pdf>
- Modell, S. (2001). Performance Measurement and Institutional Processes: A Study of Managerial Responses to Public Sector Reform. *Management Accounting Research*, 12 (4), 437-464. doi: 10.1006/mare.2001.0164
- Modell, S. (2004). Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Accountability & Management*, 20 (1), 39-55. doi: 10.1111/j.1468-0408.2004.00185.x
- Moen, R. (2009, 17 September). *Foundation and History of the PDSA Cycle*. Paper presented at the Asian Network for Quality Conference, Tokyo, Japan.
- Moen, R. & Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA cycle. Retrieved from <https://rauterberg.employee.id.tue.nl/lecturenotes/DG000%20DRP-R/references/Moen-Norman-2009.pdf>
- Moffett, S., Anderson-Gillespie, K. & McAdam, R. (2008). Benchmarking and performance measurement: A statistical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (4), 368-381. doi: 10.1108/14635770810887203
- Mohamed, S. (2013). A Review of Benchmarking Implementation Problems: The Case of UAE Industrial Companies. *Journal of International Management Studies*, 8 (2), 134-153.
- Mohapatra, S. (2012). Benchmarking Practices: Analysis and Assessment. In *Information Theory and Best Practices in the IT Industry* (103-138). Berlin, Germany: Springer.
- Monfardini. Accountability in the "New Public Sector": a comparative case study.
- Moon, M. J. (2001). Municipal Reinvention: Managerial Values and Diffusion among Municipalities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (3), 327-352. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a003505
- Morgan, C. & Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in the Public Sector: an international perspective*. New York: McGraw-Hill International.

- Morgeson, F. V. & Mithas, S. (2009). Does E-Government Measure Up to E-Business? Comparing End User Perceptions of U.S. Federal Government and E-Business Web Sites. *Public Administration Review*, 69 (4), 740-752. doi: 10.1111/j.1540-6210.2009.02021.x
- Morgeson, F. V. & Petrescu, C. (2011). Do they all perform alike? An examination of perceived performance, citizen satisfaction and trust with US federal agencies. *International Review of Administrative Sciences*, 77 (3), 451-479. doi: 10.1177/0020852311407278
- Moriarty, J. (2011). A theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 18 (4), 588-611. doi: 10.1108/14635771111147650
- Moriarty, J. P. & Smallman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 16 (4), 484-503. doi: 10.1108/14635770910972423
- Moseley, A. & James, O. (2008). Central State Steering of Local Collaboration: Assessing the Impact of Tools of Meta-governance in Homelessness Services in England. *Public Organization Review*, 8 (2), 117-136. doi: 10.1007/s11115-008-0055-6
- Mosse, B. & Whitley, E. A. (2009). Critically classifying: UK e-government website benchmarking and the recasting of the citizen as customer. *Information Systems Journal*, 19 (2), 149-173. doi: 10.1111/j.1365-2575.2008.00299.x
- Motwani, J. G. Sower, V. E., Kumar, A., Antony, J. & Dhakar, T. S. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. *Benchmarking: An International Journal*, 13 (3), 290-310. doi: 10.1108/14635770610668794
- Moynihan, D. P. (2005). Goal-Based Learning and the Future of Performance Management. *Public Administration Review*, 65 (2), 203-216. doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00445.x
- Moynihan, D. P. (2005). Why and How Do State Governments Adopt and Implement “Managing for Results” Reforms? *Journal of public administration research and theory*, 15 (2), 219-243. doi: 10.1093/jopart/mui012
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing information and reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Mucha, M. J. (2009). A performance management framework. *Government Finance Review*, 25 (5), 51-54.
- Mueller, B., Ahlemann, F. & Roeder, K. (2010). *Understanding the Success of Strategic IT/IS Benchmarking: Results from a Multiple-Case Study*. ECIS 2010 Proceedings.
- Mugion, R. G. & Musella, F. (2013). Customer satisfaction and statistical techniques for the implementation of benchmarking in the public sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (5-6), 619-640. doi: 10.1080/14783363.2012.733260
- Multiple. (2007). *Proceedings*. Paper presented at the 8th European Conference on Knowledge Management, Barcelona, Spain.
- Murungi, C. & Blokland, M. W. (2016). Benchmarking for the provision of water supply and sanitation services to the urban poor: An assessment framework. *International Journal of Water*, 10 (2-3), 155-174. doi: 10.1504/IJW.2016.075566
- Mutch, A. (1999). Critical Realism, Managers and Information. *British Journal of Management*, 10 (4), 323-333. doi: 10.1111/1467-8551.00142
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. London: Sage Publications.
- Nandi, S. & Banwet, D. (2000). Benchmarking for world class manufacturing—concept, framework and applications. *Productivity*, 41 (2), 189-200.
- Navaratnam, K. & Harris, B. (1995). Quality process analysis: a technique for management in the public sector. *Managing Service Quality*, 5 (3), 23-28.
- Nazarko, J., Anna Kuźmicz, K., Szubzda-Prutis, E. & Urban, J. (2009). The General Concept of Benchmarking and its Application in Higher Education in Europe. *Higher Education in Europe*, 34 (3-4), 497-510. doi: 10.1080/03797720903356677
- Neely, A. (2008). *Does the balance scorecard work: an empirical investigation*. Cranfield University School of Management.
- Neely, A. D. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge, New York, Melbourne, Madrid, Cape Town, Singapore, São Paulo: Cambridge University Press.

- Nemec, J., Merickova, B. & Fantova, M. S. (2011). Is the Estonian Municipal Benchmarking Really Better? *Public Management Review*, 13 (4), 539-549. doi: 10.1080/14719037.2010.525036
- Nemec, J., Merickova, B. & Ochрана, F. (2008). Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia: Processes, problems and lessons. *Public Management Review*, 10 (5), 673-684. doi: 10.1080/14719030802264424
- Nemec, J., Merickova, B. & Vitek, L. (2005). Contracting-out at local government level. *Public Management Review*, 7 (4), 637-647. doi: 10.1080/14719030500362900
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85. doi: 10.1016/B978-0-7506-7111-8.50004-4
- Nielsen, P. A. & Bækgaard, M. (2013). Performance Information, Blame Avoidance, and Politicians' Attitudes to Spending and Reform: Evidence from an Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (2), 545-569. doi: 10.1093/jopart/mut051
- Njihia, J. M. & Merali, Y. (2013). The Broader Context for ICT4D Projects: A Morphogenetic Analysis'. *MIS Quarterly*, 37 (3), 881-905. doi: 10.25300/MISQ/2013/37.3.10
- Nogueiro, T. & Saraiva, M. (2010). The Use of the Common Assessment Framework Tool: Empiric Study on the University of Évora (Academic Services). In *New Achievements in Technology Education and Development*.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization science*, 5 (1), 14-37. doi: 10.1287/orsc.5.1.14
- Noordhoek, M. (2013). *Municipal benchmarking: organisational learning and network performance in the public sector*. (PHD thesis). Aston University, Birmingham.
- Noordhoek, P., & Saner, R. (2005). Beyond New Public Management: Answering the Claims of both Politics and Society. *Public Organization Review: A Global Journal*, 5 (1), 35-53. doi: 10.1007/s1115-004-6133-5
- Northcott, D. & Llewellyn, S. (2003). The 'ladder of success' in healthcare: the UK national reference costing index. *Management Accounting Research*, 14 (1), 51-66. doi: 10.1016/S1044-5005(02)00032-X
- Northcott, D. & Llewellyn, S. (2005). Benchmarking in UK health: A gap between policy and practice? *Benchmarking: An International Journal*, 12 (5), 419-435. doi: 10.1108/14635770510619357
- Nunez, I. (2013). *Critical Realist Activity Theory: An engagement with critical realism and cultural-historical activity theory*. London & New York: Routledge.
- Nunez, I. (2012). Mind the gap! An exercise in concrete universality. *International Journal of Žižek Studies*, 6(3).
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. In B. Wolman (Ed.), *Clinical diagnosis of mental disorders* (97-146). Boston: Springer.
- Nutley, S. M., Davies, H. T. & Smith, P. C. (2000). *What works?: Evidence-based policy and practice in public services*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Nutt, P. C. (2000). Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organisations: Finding Sector Dependent Best Practice. *Journal of Management Studies*, 37 (1), 77-108. doi: 10.1111/1467-6486.00173
- O'Brien, S. & Bazemore, G. (2004). A new Era in Governmental Reform: Realizing Community. *Public Organization Review*, 4 (3), 205-219. doi: 10.1023/B:PORJ.0000036868.71106.ee
- Oakland, J. S. (2003). *Total Quality Management: text with cases*. London: Routledge.
- O'Boyle, I. & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14 (3), 299-314. doi: 10.1080/16184742.2014.898677
- Ogden, S. M. & Wilson, P. (2000). Bridging the Quality Gaps. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2 (4), 525-546. doi: 10.1080/147190300000000031
- Ojalaa, I. (2008). Benchmarking Effectiveness in the Educational Development of Three Finnish Universities Using a Multidimensional Evaluation Model (MdE). *International Journal of Public Administration*, 31 (10), 1182-1207. doi: 10.1080/01900690801973295
- Ojo, A., Janowski, T. & Estevez, E. (2011). *Building theoretical foundations for electronic governance benchmarking*. Paper presented at the Paper presented at the International Conference on Electronic Government, August-September, Delft, The Netherlands.
- Okoli, C. (2012). A critical Realist Guide to Developing Theory with Systematic Literature Reviews. SSRN 2115818. doi: 10.2139/ssrn.2115818

- Olsen, W. (2004). Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed. *Developments in sociology*, 20, 103-118.
- Olsen, W. (2010). Editor's Introduction: Realist Methodology: A Review. *Realist methodology*, 1, xix-xlvi.
- Ongaro, E. (2008). Introduction: the reform of public management in France, Greece, Italy, Portugal and Spain. *International Journal of Public Sector Management*, 21 (2), 101-117. doi: 10.1108/09513550810855618
- Ongaro, E. (2009). *Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). Greece: Review of Central Administration. Paris: OECD Publishing.
- Ormond, D. (2010). First things first: sustaining political will for public governance change. *International Review of Administrative Sciences*, 76 (2), 219-238. doi: 10.1177/0020852310372047
- Örtenblad, A. (2001). On Differences between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8 (3), 125-133. doi: 10.1108/09696470110391211
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. & Strokosch, K. (2013). It Takes Two to Tango? Understanding the Co-Production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, 24 (S1), S31-S47. doi: 10.1111/1467-8551.12010
- Osborne, E. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.
- O'Toole Jr, L. J. & Meier, K. J. (2011). *Public management: Organizations, Governance, and Performance*. Cambridge University Press.
- Outhwaite, W. & Touraine, A. (2002). *The Blackwell dictionary of modern social thought*.
- Outhwaite, W., & Turner, S. (2007). *The SAGE handbook of social science methodology*. London: Sage Publications.
- Overman, E. S. & Boyd, K. J. (1994). Best Practice Research and Postbureaucratic Reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4 (1), 67-84. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a037195
- Paavola, S. & Hakkarainen, K. (2005). The Knowledge Creation Metaphor – An Emergent Epistemological Approach to Learning. *Science & Education*, 14 (6), 535-557. doi: 10.1007/s11191-004-5157-0
- Palaneeswaran, E. & Kumaraswamy, M. (2000). Benchmarking contractor selection practices in public-sector construction—a proposed model. *Engineering Construction and Architectural Management*, 7 (3), 285-299. doi: 10.1046/j.1365-232x.2000.00158.x
- Palma, P. J., Cunha, M. P. e. & Lopes, M. P. (2010). The Best of Two Worlds: How privatization affects the identity of a public organization. *Public Management Review*, 12 (5), 725-746. doi: 10.1080/14719037.2010.490689
- Palmeri, J. & Tuten, P. M. (2005). Dialogic negotiations: a reflective tale of collaboration across the academic-practitioner divide. *IEEE transactions on professional communication*, 48 (3), 313-323. doi: 10.1109/TPC.2005.853939
- Parast, M. M. & Adams, S. G. (2012). Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: A quality management perspective.. *International Journal of Production Economics*, 139 (2), 447-458. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.11.033
- Partovi, F. Y. (1994). Determining What to Benchmark: An Analytic Hierarchy Process Approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 14 (6), 25-39. doi: 10.1108/01443579410062068
- Patomäki, H. & Wight, C. (2000). After Postpositivism? The Promises of Critical Realism. *International Studies Quarterly*, 44 (2), 213-237. doi: 10.1111/0020-8833.00156
- Pawsey, N., Ananda, J. & Hoque, Z. (2018). Rationality, accounting and benchmarking water businesses: An analysis of measurement challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 31 (3), 290-315. doi: 10.1108/IJPSM-04-2017-0124
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage Publications.
- Pearn, M., Roderick, C. & Mulrooney, C. (1995). *Learning Organizations in Practice*. London: McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J. G. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.

- Peirce, C. S. (1932). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. In C. Hartshorne & P. Weiss (Eds.), (Vol 2). Cambridge MA: Belknap Press.
- Pekkola, S. (2013). Managing a network by utilizing performance measurement information. *Measuring Business Excellence*, 17 (1), 72-79. doi: 10.1108/13683041311311374
- Pemberton, J. D. & Stonehouse, G. H. (2000). Organisational learning and knowledge assets—an essential partnership. *The Learning Organization*, 7 (4), 184-194. doi: 10.1108/09696470010342351
- Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H. & Yarrow, D. J. (2001). Benchmarking and the role of organizational learning in developing competitive advantage. *Knowledge and Process Management*, 8 (2), 123-135. doi: 10.1002/kpm.110
- Pesch, U. (2008). The Publicness of Public Administration. *Administration & Society*, 40 (2), 170-193. doi: 10.1177/0095399707312828
- Pestieau, P. (2009). Assessing the performance of the public sector. *Annals of public and cooperative economics*, 80 (1), 133-161. doi: 10.1111/j.1467-8292.2008.00380.x
- Peters, G. J. & Pierre, B. (2003). *The Sage Handbook of Public Administration*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. & Jones, I. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York :Harper & Row.
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2008). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization science*, 1 (3), 267-292. doi: 10.1287/orsc.1.3.267
- Pham Evans, M. T. Tisak, D. J., & Williamson, D. F. (2012). Twenty-first century benchmarking: searching for the next generation. *Benchmarking: An International Journal*, 19 (6), 760-780. doi: 10.1108/14635771211284314
- Philippidou, S. S., Soderquist, K. E. & Prastacos, G. P. (2004). Towards New Public Management in Greek Public Organizations: Leadership vs. Management, and the Path to Implementation. *Public Organization Review*, 4 (4), 317-337. doi: 10.1007/s11115-004-4600-7
- Phillips, B. T. (2003). A four-level learning organisation benchmark implementation model. *The Learning Organization*, 10 (2), 98-105. doi: 10.1108/09696470910462102
- Pidd, M. (2005). Perversity in Public Service Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5-6), 482-493. doi: 10.1108/17410400510604601
- Pidd, M. (2012). *Measuring the Performance of Public Services: Principles and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pina, V., Torres, L. & Royo, S. (2010). Is E-Government Promoting Convergence Towards More Accountable Local Governments? *International Public Management Journal*, 13 (4), 350-380. doi:10.1080/10967494.2010.524834
- Pisano, G. P. & Verganti, R. (2008). Which Kind of Collaboration Is Right for You. *Harvard Business Review*, 86 (12), 78-86.
- Pitts, D. W. (2007). *How effective is public management research? An analysis of scope and methodology*. Paper presented at the 9th Public Management Research Conference, Tucson, USA.
- Pizzarella. (2004). Achieving Useful Performance and Cost Information in a Comparative Performance Measurement Consortium. *International Journal of Public Administration*, 27 (8), 631-650. doi: 10.1081/PAD-120030259
- Polet, R. (2006). Exchange of Best Practices: The CAF Experience. Retrieved from http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/Scop06_2e_11.pdf
- Pollanen, R. (2011). Relative performance benchmarking of local governments: case of Ontario municipalities. *International Journal of Business and Public Administration*, 8 (1), 19-33. <https://link.gale.com/apps/doc/A335188908/AONE?u=anon~51a47d39&sid=googleScholar&xid=6faa4f14>
- Pollitt, C. (2006). Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1), 25-44. doi: 10.1093/jopart/mui045

- Pollitt, C. (2008). 'MODERATION IN ALL THINGS': GOVERNANCE QUALITY AND PERFORMANCE MEASUREMENT. *Financial Accountability & Management*, 27 (4), 437-457. doi: 10.1111/j.1468-0408.2011.00532.x
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2003). Evaluating public management reforms: An international perspective. In H. Wollmann (Ed.), *Evaluation in Public-Sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective* (12-35). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). New York: Oxford University Press.
- Pollitt, C., Thiel, S. v. & Homburg, V. M. F. (2007). New Public Management in Europe [NPM reform agenda contains: a) development of performance indicators and benchmarking, b) personnel reforms, c) establishing public private partnerships and d) new management techniques and instruments]. *Management Online Review*, 1-6.
- Pollitt, C., Thiel, S. v. & Homburg, V. M. F. (2007). *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*. Hampshire & New York: Palgrave Macmillan.
- Pollitt. (2002). *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollock, J. L. & Cruz, J. (1999). *Contemporary theories of knowledge* (Vol. 35). Lanham, Maryland, U.S: Rowman & Littlefield.
- Popper, K. (2002). *The logic of scientific discovery*. London, New York: Routledge.
- Popper, K. (2014). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. London: Routledge.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (2), 161-179. doi: 10.1177/0021886398342003
- Porpora, D. V. (1989). Four Concepts of Social Structure *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19 (2), 195-211.
- Porpora, D. V. (1989). Four Concepts of Social Structure. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19 (2), 195-211. doi: 10.1111/j.1468-5914.1989.tb00144.x
- Portela, M. C. A. S., Camanho, A. S. & Borges, D. N. (2011). BESP-benchmarking of Portuguese secondary schools. *Benchmarking: An International Journal*, 18 (2), 240-260. doi: 10.1108/14635771111121694
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37. doi: 10.1002/smj.4250160105
- Prado, J. C. P. (2001). Benchmarking for the development of quality assurance systems. *Benchmarking: An International Journal*, 8 (1), 62-69. doi: 10.1108/14635770110383470
- Prasad, A. & Mir, R. (2002). Digging Deep for Meaning: A Critical Hermeneutic Analysis of CEO Letters to Shareholders in the Oil Industry. *The Journal of Business Communication*, 39 (1), 92-116. doi: 10.1177/002194360203900105
- Preuss, L. (2009). Addressing sustainable development through public procurement: the case of local government. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (3), 213-223. doi: 10.1108/13598540910954557
- Prior, F. & Argandoña, A. (2009). Best Practices in Credit Accessibility and Corporate Social Responsibility in Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, 87 (1), 251-265. doi: 10.1007/s10551-008-9799-8
- Pritchard, D. (2013). *What is this thing called knowledge?*. London: Routledge.
- Pritchard, K. (2008). Employee engagement in the UK: Meeting the challenge in the public sector. *Development and Learning in Organizations*, 22 (6), 15-17. doi: 10.1108/14777280810910302
- Productivity, A. & Center, Q. (1993). *The Benchmarking Management Guide*. New York: Productivity Press.
- Prowle, M. (2003). *The Changing Public Sector: A Practical Management Guide*. London: Routledge.
- Pryor, L. S. & Katz, S. J. (1993). How Benchmarking Goes Wrong (and how to do it right). *Planning Review*, 21 (1), 6-53. doi: 10.1108/eb054394
- Quinn, J. (1992). Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. *Management Accounting*, 3, 109.
- Rabbanimehr, M. & Shahin, A. (2014). Benchmarking of organisation's manager performance applying with AE3Q. *International Journal of Business Excellence*, 7 (6), 700-723. doi: 10.1504/IJBEX.2014.065504
- Rabovsky, T. M. (2014). Using Data to Manage for Performance at Public Universities. *Public Administration Review*, 74 (2), 260-272. doi: 10.1111/puar.12185

- Radnor, Z. (2009). Understanding the relationship between a national award scheme and performance. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (3), 437-457. doi: 10.1177/002085230933768
- Radnor, Z. & Lovell, B. (2003). Defining, Justifying and Implementing the Balanced Scorecard in the National Health Service. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 3 (3), 174-188. doi: 10.1057/palgrave.jmm.5040117
- Radnor, Z. & McGuire, M. (2004). Performance Management in the Public Sector: Fact or Fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (3), 245-260. doi: 10.1108/17410400410523783
- Ragin, C. & Zaret, D. (1983). Theory and Method in Comparative Research: Two Strategies. *Social forces*, 61 (3), 731-754. doi: 10.1093/sf/61.3.731
- Rago, W. V. (1994). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government: Another Point of View. *Public Administration Review*, 61-64. doi: 10.2307/976499
- Rahman, N., Deros, B. M., Ab Rahman, M. N., Ghani, J. A. & Saleh, C. (2015). A study on benchmarking understanding, knowledge and implementation barriers in Malaysian oil palm industry. *Jurnal Teknologi*, 77 (27), 65-70. doi: 10.11113/jt.v77.6891
- Ram, M., Edwards, P., Jones, T., Kiselinchev, A. & Muchenje, L. (2014). Getting your hands dirty: critical action research in a state agency. *Work, Employment & Society*, 29 (3). doi: 10.1177/0950017014523465.
- Rashman, L. & Radnor, Z. (2005). Learning to Improve: Approaches to Improving Local Government Services. *Public Money & Management*, 25 (1), 19-26. doi: 10.1111/j.1467-9302.2005.00446.x
- Rashman, L., Withers, E. & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11 (4), 463-494. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00257.x
- Rasmussen, G. M. G., Jensen, P. L. & Gottlieb, S. C. (2017). Frames, agency and institutional change: The case of benchmarking in Danish construction. *Construction Management and Economics*, 35 (6), 305-323. doi: 10.1080/01446193.2017.1298824
- Raymond, J. (2008). Benchmarking in public procurement. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (6), 782-793. doi: 10.1108/14635770810915940
- Rebelo, T. M. & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Re-viewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization*, 15 (4), 294-308. doi: 10.1108/09696470810879556
- Recker, J., Rosemann, M., Indulska, M. & Green, P. (2009). Business Process Modeling-A Comparative Analysis. *Journal of the Association for Information Systems*, 10 (4), 1. doi: 10.17705/1jais.00193
- Redding, J. (1997). Hardwiring the Learning Organization. *Training and development*, 51 (8), 61-67.
- Reed, M. (2005). Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*, 42 (8), 1621-1644. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00559.x
- Reiner, R. (1993). Necessary Conditions and Explaining How-Possibly. *The Philosophical Quarterly*, 43 (170), 58-69. doi: 10.2307/2219941
- Rendon, R. G. (2015). Benchmarking Contract Management Process Maturity: A Case Study of the US Navy. *Benchmarking: An International Journal*, 22 (7), 1481-1508. doi: 10.1108/BIJ-10-2014-0096
- Rendon, R. G. & Snider, K. F. (2010). Supply management in American public administration: Towards an academic discipline? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16 (2), 99-108. doi: 10.1016/j.pursup.2010.03.009
- Resenthaler, G. & Thompson, F. (1998). Public management and the learning organization. *International Public Management Journal*, 1 (1), 59-106. doi: 10.1016/S1096-7494(99)80086-5
- Rhodes, M. L., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A. I., Ohemeng, F., Perez-Lopez, G., Rossi, A. & Sutiyono, W. (2012). Current State of Public Sector Performance Management in Seven Selected Countries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (3), 235-271. doi: 10.1108/17410401211205632
- Riccucci, N. (2010). *Public administration: Traditions of inquiry and philosophies of knowledge*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Riccucci, N. M. (2012). Reconceptualizing Red Tape Research. *Public Administration Review*, 72 (3), 463-465. doi: 10.2307/41506789

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of management*, 35 (3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560
- Richardson, A. J. (2008). Due Process and Standard-Setting: An Analysis of Due Process in Three Canadian Accounting and Auditing Standard-Setting Bodies. *Journal of Business Ethics*, 81 (3), 679-696. doi:10.1007/s10551-007-9540-z
- Ridley, D. (2012). *The literature review: A step-by-step guide for students*. London: Sage Publications.
- Rigby, D. K. (2001). *Management tools and techniques: A survey*.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2007). Selecting management tools wisely. *Harvard Business Review*, 85 (12), 20-22.
- Rivenbark, W. C. (2000). The Role of Capital Cost in Performance Measurement and Benchmarking. *Public Performance & Management Review*, 22-29. doi: 10.2307/3381074
- Rivenbark, W. C. & Pizzarella, C. M. (2002). Auditing Performance Data in Local Government. *Public Performance & Management Review*, 413-420. doi: 10.2307/3381135
- Rivenbark, W. C., Roenigk D. J., & Fasiello, R. (2017). Twenty Years of Benchmarking in North Carolina: Lessons Learned from Comparison of Performance Statistics as Benchmarks. *Public administration quarterly*, 130-148.
- Roberts, J. M. (2012). Poststructuralism against poststructuralism: Actor-network theory, organizations and economic markets. *European Journal of Social Theory*, 15 (1), 35-53. doi: 10.1177/1368431011423573
- Rocheleau, B. (2000). Prescriptions for Public-Sector Information Management A Review, Analysis, and Critique. *The American Review of Public Administration*, 30 (4), 414-435. doi: 10.1177/02750740022064759
- Rodriguez, D. O., Galera, A. N. & López Hernández, A. M. (2006). Consensus Among Public Managers as Strategy for Standardization of Performance Indicators. *International Public Management Journal*, 9 (4), 371-398. doi: 10.1080/10967490601077129
- Rogers, C. R. (1985). Toward a More Human Science of the Person. *Journal of Humanistic Psychology*, 25 (4), 7-24. doi: 10.1177/0022167885254002
- Rogowski, R. (2005). On the path to excellence: The impact of human interaction on supply chain management practices. *Performance Improvement*, 44 (7), 26-33. doi: 10.1002/pfi.4140440707
- Rolstadås, A. (1995). *Benchmarking — Theory and practice* (Vol. 148). London: Chapman & Hall.
- Romero, R. G. Haubrich, D. & McLean, I. (2010). To what extent does deprivation affect the performance of English local authorities? *International Review of Administrative Sciences*, 76 (1), 137-170. doi: 10.1177/0020852309359048
- Rondo-Brovetto, P. & Saliterer, I. (2007). Comparing Regions, Cities, and Communities: Local Government Benchmarking as an Instrument for Improving Performance and Competitiveness. *The Innovation Journal: The public sector Innovation Journal*, 12 (3), 1-18.
- Rooney, D. & McKenna, B. (2008). Wisdom in Public Administration: Looking for a Sociology of Wise Practice. *Public Administration Review*, 68 (4), 709-721. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00909.x
- Rose, R. (1993). *Lesson-drawing in Public Policy: A Guide to Learning Across Time and Space*. Cambridge: Cambridge Univ Press.
- Rosenbloom, D. H. & McCurdy, H. E. (2006). *Revisiting Waldo's Administrative State: Constancy and Change in Public Administration*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Rouban, L. (2008). Reform without doctrine: public management in France. *International Journal of Public Sector Management*, 21 (2), 133-149. doi: 10.1108/09513550810855636
- Rousseau, D. M. (2006). Is there Such a thing as “Evidence-Based Management”? *Academy of management review*, 31 (2), 256-269. doi: 10.5465/amr.2006.20208679
- Rousseau, D. M., Manning, J. & Denyer, D. (2008). 11 Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses. *The academy of management annals*, 2 (1), 475-515. doi: 10.5465/19416520802211651
- Rowley, J. (1998). Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature. *Total Quality Management*, 9 (2-3), 321-333.
- Roy, C. & Seguin, F. (2000). The Institutionalization of Efficiency-Oriented Approaches for Public Service Improvement. *Public Productivity and Management Review*, 23 (4), 449-468. doi: 10.2307/3380563

- Russell, R. S. & Taylor-Iii, B. W. (2008). *Operations management along the supply chain*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ryzin, G. G. V. & Immerwahr, S. (2004). Derived Importance-Performance Analysis of Citizen Survey Data. *Public Performance & Management Review*, 27 (4), 144-173. doi: 10.1080/15309576.2004.11051813
- Sahin, M. D. & Aybek, E. C. (2019). Jamovi: An Easy to Use Statistical Software for the Social Scientists. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 6 (4), 670-692. doi: 10.21449/ijate.661803
- Saini, M. & Shlonsky, A. (2012). *Systematic synthesis of qualitative research*. Oxford: Oxford University Press.
- Saldaña, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London, California, New Delhi, Singapore: Sage Publications Ltd.
- Salem, F. (2007). Benchmarking the E-Government Bulldozer: Beyond Measuring the Tread Marks. *Measuring Business Excellence*, 11 (4), 9-22. doi: 10.1108/13683040710837892
- Samuel, A., Grigg, N. P. & Mann, R. (2014). Insights into Informal Benchmarking. *Journal of Inspiration Economy*, 1 (1), 63-87.
- Sanger, M. B. (2013). Does Measuring Performance Lead to Better Performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 32 (1), 185-203. doi: 10.1002/pam.21657
- Sanker, D. (2011). *Collaborate: The Art of We*. San Francisco, California : Jossey-Bass.
- Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. India: Pearson Education India.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Mann, R. & Smith, R. (2007). Benchmarking strategy deployment practices. *Benchmarking: An International Journal*, 14 (5), 609-623. doi: 10.1108/14635770710819281
- Sawyer, R. K. (2005). *Social emergence: Societies as complex systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saxena, D. (2019). The Search for Mechanisms in Business Research: Reflections on Retroductive Analysis in a Multilevel Critical Realist Case Study. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 17 (1), 17-27. Retrieved November 19, 2023 from <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1386>
- Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*. London: Sage Publications Ltd.
- Sayer, R. A. (1992). *Method in Social Science: A realist approach* (2nd ed.). London, New York: Routledge.
- Schachter, H. L. (2010). Objective and Subjective Performance Measures A Note on Terminology. *Administration & Society*, 42 (5), 550-567. doi: 10.1177/0095399710378080
- Schedler, K. (2003). '... and politics?' Public Management developments in the light of two rationalities. *Public Management Review*, 5 (4), 533-550. doi: 10.1080/1471903032000178572
- Schedler. (2007). *Cultural Aspects of Public Management Reform, Volume 16*.
- Scheel, C. (2011). Innovacities: In search of breakthrough innovations producing world-class performance. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 2 (4), 372-388. doi: 10.1504/IJKBD.2011.044310
- Schiavo, L. L. (2000). Quality Standards in the Public Sector: Differences Between Italy and the UK in the Citizen's Charter Initiative. *Public Administration*, 78 (3), 679-698.
- Schiele, H. & Krummaker, S. (2011). Consortium benchmarking: Collaborative academic-practitioner case study research. *Journal of Business Research*, 64 (10), 1137-1145. doi: 10.1111/1467-9299.00224
- Schofield, A. & Commonwealth Higher Education Management Service. (1998). *Benchmarking in Higher Education: An International Review*.
- Schön, D. A. & Argyris, C. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas* (77/78), 345-350. doi: 10.2307/40183951
- Schubert, T. (2009). Empirical observations on New Public Management to increase efficiency in public research—Boon or bane? *Research Policy*, 38 (8), 1225-1234. doi: 10.1016/j.respol.2009.06.007
- Schwandt, T. A. (2003). Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The landscape of qualitative research theories and issues* (2nd ed., 292-331). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Schwartz. (2007). The New Public Management: The future for reforms in the African water supply and sanitation sector? *Utilities Policy*, 16 (1), 49-58. doi: 10.1016/j.jup.2007.07.001

- Scriven, M. (2008). A summative Evaluation of RCT Methodology: An Alternative Approach to Causal Research. *Journal of multidisciplinary evaluation*, 5 (9), 11-24. doi: 10.56645/jmde.v5i9.160
- Sedgwick, S. (1995). Benchmarking and best practice: Promise and performance. *Australian Journal of Public Administration*, 54 (3), 401-407. doi: 10.1111/j.1467-8500.1995.tb01151.x
- Senge, P. M. (2000). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shadish, W. R. (1998). Evaluation Theory is Who We Are. *American Journal of Evaluation*, 19 (1), 1-19. doi: 10.1177/109821409801900102
- Shadish, W. R., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, Massachusetts: Wadsworth Cengage learning.
- Sharif, U. & Ward, R. (2013). The use of benchmarking in academic helpdesk service provision.
- Shaw, I., Greene, J. C. & Mark, M. M. (2006). *The Sage handbook of evaluation*. London: Sage Publications.
- Sherman, H. D. & Ladino, G. (1995). Managing Bank Productivity Using Data Envelopment Analysis (DEA). *Interfaces*, 25 (2), 60-73. doi: 10.1287/inte.25.2.60
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), 7-28. doi: 10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x
- Silva-Castaneda, L. (2016). In the shadow of benchmarks. Normative and ontological issues in the governance of land. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 48 (4), 681-698. doi: 10.1177/0308518X15615767
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. London: Sage Publications.
- Simatupang, T. M. & Sridharan, R. (2004). A benchmarking scheme for supply chain collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, 11 (1), 9-30. doi: 10.1108/14635770410520285
- Singh, D. K. & Evans, R. P. (1993). Effective benchmarking: taking the effective approach. *Industrial Engineering*, 25 (2), 22-4.
- Siverbo, S. (2014). The implementation and Use of Benchmarking in Local Government: A Case Study of the Translation of a Management Accounting Innovation. *Financial Accountability & Management*, 30 (2), 121-149. doi: 10.1111/faam.12031
- Siverbo, S. & Johansson, T. (2006). Relative Performance Evaluation in Swedish Local Government. *Financial Accountability & Management*, 22 (3), 271-290. doi: 10.1111/j.0267-4424.2006.00403.x
- Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York: D. Appleton-Century Company.
- Skinner, B. F. (1985). Cognitive science and behaviourism. *British Journal of Psychology*, 76 (3), 291-301. doi: 10.1111/j.2044-8295.1985.tb01953.x
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010). *Operations Management*. London: Pearson Education.
- Slocum, J. W., McGill, M. & Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: Anytime, anything, anywhere. *Organizational Dynamics*, 23 (2), 33-47. doi: 10.1016/0090-2616(94)90067-1
- Small, A. & Irvine, P. (2006). Towards a framework for organizational learning. *The Learning Organization*, 13 (3), 276-299. doi: 10.1108/09696470610661126
- Smith, P. (1990). The Use of Performance Indicators in the Public Sector. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society)*, 153 (1), 53-72. doi: 10.2307/2983096
- Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18 (2-3), 277-310. doi: 10.1080/01900699508525011
- Snijkers, K., Rotthier, S. & Janssen, D. (2007). Critical review of e-government benchmarking studies. In D. Griffin, P. Trevorrow & E. Halpin (Eds.), *Developments in e-government: A critical analysis* (73-85). Amsterdam: IOS Press.
- Soininen, T. (2013). Mechanisms of Change in Public Management Projects. *SAGE Open*, 3 (2), 1-10, doi: 10.1177/215824401348649.
- Sole, F. (2009). A management model and factors driving performance in public organizations. *Measuring Business Excellence*, 13 (4), 3-11. doi: 10.1108/13683040911006747
- Song, J. H., Joo, B. K. B. & Chermack, T. J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1), 43-64. doi: 10.1002/hrdq.20007

- Sower, V., Duffy, J., Kilbourne, W., Kohers, G. & Jones, P. (2001). The dimensions of service quality for hospitals: development and use of the KQCAH scale. *Health Care Management Review*, 26 (2), 47-59. doi: 10.1097/00004010-200104000-00005
- Špaček, D. (2010). Promotion Of Quality Management In Public Administration - The Approach Of Czech Central Government. *Review of Economic Perspectives*, 10 (4), 133-150. doi: 10.2478/v10135-011-0002-2
- Špaček, D. & Nunvářová, S. (2009). Quality Management and Citizens' Satisfaction-Selected Practice of Czech Public Administration. *State and Administration in a Changing World*.
- Spanou, C. (2008). State Reform in Greece: Responding to Old and New Challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 21 (2), 150-173. doi: 10.1108/09513550810855645
- Spanou, C. & Sotiropoulos, D. A. (2011). The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981–2009: A Tale of Two Reform Paths. *Public Administration*, 89 (3), 723-737. doi: 10.1111/j.1467-9299.2011.01914.x
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York, NY: American Management Association.
- Splichal, S. (2006). In search of a strong European public sphere: some critical observations on conceptualizations of publicness and the (European) public sphere. *Media, culture & society*, 28 (5), 695-714. doi: 10.1177/0163443706067022
- Staes, P. (2012). CAF 2013 The quality tool for the public sector of the future. Retrieved from <http://www.difi.no/filearchive/28.09.-kl.12.00.-patrick-staes.pdf>
- Staes, P. & Thijs, N. (2005). Quality Management on the European Agenda. *EIPAScope*, 2005 (1), 33-41.
- Staes, P. & Thijs, N. (2005). Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years. *EIPAScope*, 2005 (3), 41-49.
- Staes, P. Thijs, N., & Stoffels, A. (2010). "10 years of CAF" - more than 2000 CAF users. *EIPAScope*, 2010 (2), 35-40.
- Staes, P. Thijs, N., Stoffels, A. & Geldof, S. (2011). Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next? Retrieved from http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011_Research%20Report_v6.pdf
- Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book: A How-to-guide to Best Practice for Managers and Practitioners*. London: Routledge.
- Stata, R. & Almond, P. (1989). *Organizational learning: The key to management innovation*.
- Stead, D., De Jong, W. & Reinholde, I. (2010). West-east policy transfer: the case of urban transport policy. In P. Healey & R. Upton (Eds.), *Crossing Borders: international exchange and planning practices* (173-190). London: Routledge.
- Stevanovic, V., Feek, C. & Kay, R. (2005). Using routine data for benchmarking and performance measurement of public hospitals in New Zealand. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (6), 498-507. doi: 10.1108/14635770510628636
- Stewart, J. & Walsh, K. (1992). Change in the management of public services. *Public Administration*, 70 (4), 499-518. doi: 10.1111/j.1467-9299.1992.tb00952.x
- Still, M. C. & Strang, D. (2009). Who Does an Elite Organization Emulate? *Administrative science quarterly*, 54 (1), 58-89. doi: 10.2189/asqu.2009.54.1.58
- Stockmann, R. (2011). *A Practitioner Handbook on Evaluation*. Cheltenham & Northampton: Edward Elgar Publishing
- Stonehouse, G. H. & Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation and Empowerment: An international journal*, 7 (5), 131-144. doi: 10.1108/14634449910287846
- St-Pierre, J. & Delisle, S. (2006). An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance. *Benchmarking: An International Journal*, 13 (1-2), 106-119. doi: 10.1108/14635770610644619
- Strasser, S., Eveland, J., Cummins, G., Deniston, O. L. & Romani, J. H. (1981). Conceptualizing the goal and system models of organizational effectiveness—Implications for comparative evaluation research. *Journal of Management Studies*, 18 (3), 321-340. doi: 10.1111/j.1467-6486.1981.tb00105.x
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage Publications, Inc.

- Stroobants, J. & Bouckaert, G. (2014). Benchmarking local public libraries using non-parametric frontier methods: A case study of Flanders. *Library and Information Science Research*, 36 (3-4), 211-224. doi: 10.1016/j.lisr.2014.06.002
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Bhaskar again: *The real, the actual, and the empirical*. (2009). Retrieved from <https://larvalsubjects.wordpress.com/2009/11/23/bhaskar-again-the-real-the-actual-and-the-empirical/>
- Sun, C. C. (2014). Combining grey relation analysis and entropy model for evaluating the operational performance: an empirical study. *Quality & Quantity*, 48 (3), 1589-1600. doi: 10.1007/s11135-013-9854-0
- Swanborn, P. (2010). *Case Study Research: What, Why and How?*. London: Sage Publications Ltd.
- Swindell, D., & Kelly J. M. (2000). Linking Citizen Satisfaction Data to Performance Measures: A Preliminary Evaluation. *Public Performance & Management Review*, 24 (1), 30-52. doi: 10.2307/3381075
- Swiss, J. E. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. *Public Administration Review*, 52 (4), 356-362. doi: 10.2307/3110395
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2009). Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *Academy of management review*, 34 (4), 689-709. doi: 10.5465/amr.34.4.zok689
- Syed-Ikhsan, S. O. S. B. & Rowland, F. (2004). Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, 11 (3), 238-266. doi: 10.1108/14635770410538745
- Symon, G. E. & Cassell, C. E. (1998). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*. London: Sage Publications Ltd.
- Tabi, M. T. (2013). Positioning the performance of public service. When management tools are in conflict: the case of urban water management. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2 (2), 175-198. doi: 10.1504/IJPSPM.2013.056069
- Talbot, C. (1999). Public Performance – Towards a New Model? *Public Policy and Administration*, 14 (3), 15-34. doi: 10.1177/095207679901400302
- Talbot, C. (2005). Performance management. In E. Ferlie, L. Lynn Jr & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.
- Talbot, C. (2008). Performance Regimes—The Institutional Context of Performance Policies. *International Journal of Public Administration*, 31 (14), 1569-1591. doi: 10.1080/01900690802199437
- Talbot, C. (2010). *Theories of performance: Organizational and service improvement in the public domain*. Oxford: Oxford University Press Oxford.
- Talib, F. & Rahman, Z. (2010). Critical Success Factors of TQM in Service Organizations: A Proposed Model. *Services Marketing Quarterly*, 31 (3), 363-380. doi: 10.1080/15332969.2010.486700
- Talluri, S. & Sarkis, J. (2001). A computational geometry approach for benchmarking. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1-2), 210-223. doi: 10.1108/01443570110358549
- Tata, J. & Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Total Quality Management*, 9 (8), 703-710. doi: 10.1080/0954412988172
- Tata, J. Prasad, S., & Thorn, R. (1999). The Influence of Organizational Structure on the Effectiveness of TQM Programs. *Journal of Managerial Issues*, 11 (4), 440-453. Retrieved November 20, 2023 from <https://www.thefreelibrary.com/The+Influence+Of+Organizational+Structure+On+The+Effectiveness+Of+TQM...-a058836843>
- Tavana, M., Bourgeois, B. S. & Sodenkamp, M. A. (2009). Fuzzy multiple criteria base realignment and closure (BRAC) benchmarking system at the Department of Defense. *Benchmarking: An International Journal*, 16 (2), 192-221. doi: 10.1108/14635770910948222
- Teddle, C. & Yu, F. (2007). Mixed Methods Sampling: A Typology With Examples. *Journal of mixed methods research*, 1 (1), 77-100. doi: 10.1177/1558689806292430
- Templeton, G. F., Lewis, B. R. & Snyder, C. A. (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. *Journal of Management Information Systems*, 19 (2) 175-218. Doi: 10.1080/07421222.2002.11045727

- Teuteberg, F., Kluth, M., Ahlemann, F. & Smolnik, S. (2013). Semantic process benchmarking to improve process performance. *Benchmarking: An International Journal*, 20 (4), 484-511. doi: 10.1108/BIJ-08-2011-0061
- Thagard, P. (1993). *Conceptual Revolutions*. Princeton, NJ: University Press.
- Thagard, P. R. (1978). The Best Explanation: Criteria for Theory Choice. *The Journal of Philosophy*, 75 (2), 76-92. doi: 10.2307/2025686
- The American Heritage Dictionary of the English Language. (Ed.) (1992) (Third ed.).
- Thiel, S. v. & Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance and Management Review*, 25 (3), 267-281. doi: 10.2307/3381236
- Thijs, N. & Staes, P. (2010a). From Self-Assessment to External Feedback: The CAF External Feedback: Labeling Effective CAF Users. *EIPASCOPE*, 2010 (1), 9-14.
- Thompson, J. (1999). The Continuing Chronicles of Government Reinvention, Reform, Restructuring. *Public Productivity & Management Review*, 23 (2), 253-256. doi: 10.2307/3380784
- Tian, Z. & Ketsaraporn, S. (2013). Performance benchmarking for building best practice in business competitiveness and case study. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 12 (1), 40-55. doi: 10.1504/IJNVO.2013.051749
- Tillema, S. (2007). Public Sector Organizations' Use of Benchmarking Information for Performance Improvement: Theoretical Analysis and Explorative Case Studies in Dutch Water Boards. *Public Performance & Management Review*, 30 (4), 496-520. doi: 10.2753/PMR1530-9576300402
- Tillema, S. (2010). Public sector benchmarking and performance improvement: What is the link and can it be improved? *Public Money and Management*, 30 (1), 69-75. doi: 10.1080/09540960903492414
- Tompkins, J. R. (2005). *Organization theory and public management*. Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Tonnisson, K. & Wilson, J. (2007). Best value in transitional countries? *Public Management Review*, 9 (1), 87-106. doi: 10.1080/14719030601181241
- Toor, S.-u.-R. & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28 (3), 228-236. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.05.005
- Torkki, P. & Lillrank, P. (2013). Benchmarking as a Development Tool in Healthcare. In *Exploring Services Science* (279-284). Berlin/Heidelberg, Germany : Springer.
- Tornatzky, L. G. (2001). Benchmarking University-Industry Technology Transfer: A Six Year Retrospective. *The Journal of Technology Transfer*, 26 (3), 269-277. doi: 10.1023/A:1011162224723
- Tranfield, D. & Starkey, K. (1998). The Nature, Social Organization and Promotion of Management Research: Towards Policy. *British Journal of Management*, 9 (4), 341-353. doi: 10.1111/1467-8551.00103
- Treadwell, J., Maguire, J. & Howe, A. (1995). Benchmarking corporate services: A South Australian public sector case study. *Australian Journal of Public Administration*, 54 (3), 408-413. doi: 10.1111/j.1467-8500.1995.tb01152.x
- Tregear, R. & Jenkins, T. (2007). Government Process Management: A review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management.
- Triantafyllou, P. (2007). Benchmarking in the public sector: A critical conceptual framework. *Public Administration*, 85 (3), 829-846. doi: 10.1111/j.1467-9299.2007.00669.x
- Trosa, S. & Williams, S. (1996). Benchmarking in public sector performance management. In Public Management Committee (Ed.), *Performance management in government* (45). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Trudy, T. (2011). Benchlearning in eInclusion Study. Retrieved from <http://www.slideshare.net/TrudyTol/introduction-benchlearningine-inclusion-study>
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50 (1), 73-89. doi: 10.1177/001872679705000104
- Tsang, E. W. (2013). Case study methodology: causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management*, 19 (2), 195-202. doi: 10.1016/j.intman.2012.08.004

- Tsang, E. W. (2016). *The philosophy of management research*. Abingdon, Oxon, New York: Routledge.
- Tsang, E. & Kwan, K.-M. (1999). Replication and Theory Development in Organizational Science: A Critical Realist Perspective. *Academy of Management Review*, 24 (4), 759-780. doi: 10.2307/259353
- Tsoukas, H. (1989). The Validity of Idiographic Research Explanations. *Academy of Management Review*, 14 (4), 551-561. doi: 10.2307/258558
- Tsoukas, H. (1994). What is Management? An Outline of a etatheory. *British Journal of Management*, 5 (4), 289-301. doi: 10.1111/j.1467-8551.1994.tb00080.x
- Tuomi, V., Ajmal, M. M. & Helo, P. T. (2013). Implementing TQM initiatives in public service organisations: Case of academic libraries. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 11 (4), 393-411. doi: 10.1504/IJPQM.2013.054268
- Turley, G., Robbins, G. & McNena, S. (2014). A Framework to Measure the Financial Performance of Local Governments. *Local Government Studies*, 41, 401-420. doi: 10.1080/03003930.2014.991865
- Tyagi, R. & Gupta, P. (2008). *A complete and balanced service scorecard: creating value through sustained performance improvement*. Financial Times Management.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* (Vol. 2). London: Murray, John.
- Ulrich, D., Von Glinow, M. A. & Jick, T. D. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 52-66. doi: 10.1016/0090-2616(93)90053-4
- Ungan, M. (2004). Factors affecting the adoption of manufacturing best practices. *Benchmarking: An International Journal*, 11 (5), 504-520. doi: 10.1108/14635770410557726
- Vagnoni, E. & Maran, L. (2008). Public sector benchmarking: An application to Italian health district activity plans. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (3), 193-211. doi: 10.1108/14635770810876557
- Vakkuri, J. (2013). Interpretive schemes in performance management - Measurement problems generating managerial action in Finnish local government. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2 (2), 156-174. doi: 10.1504/IJPSPM.2013.056070
- Van de Walle, S. (2006). The State of the World's Bureaucracies. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 8 (4), 437-448. doi: 10.1080/13876980600971409
- Van de Walle, S. (2008). What services are public? What aspects of performance are to be ranked? The case of "services of general interest". *International Public Management Journal*, 11 (3), 256-274. doi: 10.1080/10967490802301260
- Van de Walle, S., Van Roosbroek, S., & Bouckaert, G. (2008). Trust in the Public Sector: Is There Any Evidence for a Long-Term Decline? *International Review of Administrative Sciences*, 74 (1), 47-64. doi: 10.1177/0020852307085733
- Van Dooren, W., Bouckaert, G. & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector* (2nd ed.). Oxon, New York: Routledge.
- Van Helden, G. J. & Tillema, S. (2005). In search of a Benchmarking Theory for the Public Sector. *Financial Accountability & Management*, 21 (3), 337-361. doi: 10.1111/j.0267-4424.2005.00224.x
- Van Stolk, C. & Wegrich, K. (2008). Convergence without Diffusion? A Comparative Analysis of the Choice of Performance Indicators in Tax Administration and Social Security. *International Review of Administrative Sciences*, 74 (4), 589-614. doi: 10.1177/0020852308098470
- Van Veen-Berkx, E., De Korne, D. F., Olivier, O. S., Bal, R. A. & Kazemier, G. (2016). Benchmarking operating room departments in the Netherlands. *Benchmarking: An International Journal*, 23 (5), 1171-1192. doi: 10.1108/BIJ-04-2014-0035
- Vartiainen, P. (2002). On the principles of comparative evaluation. *Evaluation*, 8 (3), 359-371. doi: 10.1177/135638902401462484
- Vassiliadis, C. A., Fotiadis, A. K. & Tavlaridou, E. (2014). The effect of creating new secondary health services on patients' perceptions: a Kano service quality analysis approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (7-8), 897-907. doi: 10.1080/14783363.2014.904564
- Vaziri, H. K. (1992). Using competitive benchmarking to set goals. *Quality Progress*, 25 (10), 81-85.

- Vazquez-Caro, J. & Bird, R. (2011). *Benchmarking tax administrations in developing countries: A systemic approach*. Working Paper no. 11-04, Andre Young School of Policy Studies, Georgia State University, Atlanta.
- Vernadat, F., Shah, L., Etienne, A. & Siadat, A. (2013). VR-PMS: a new approach for performance measurement and management of industrial systems. *International Journal of Production Research*, 8 (4), 439-450. doi: 10.1080/00207543.2012.752593
- Villadsen, A. R., Hansen, J. R. & Mols, N. P. (2010). When do Public Managers Imitate Each Other? Mimetic Decision Making in Contracting Decisions of Danish Municipalities. *Public Organization Review*, 10 (4), 357-376. doi: 10.1007/s11115-010-0111-x
- Vince, R. (2000). The public manager in 2010: Learning in public organizations in 2010. *Public Money and Management*, 20 (1), 39-44. doi: 10.1111/1467-9302.00200
- Vince, R., Sutcliffe, K. & Olivera, F. (2002). Organizational learning: new directions. *British Journal of Management*, 13 (S2), S1-S6.
- Vincent, S. & Wapshott, R. (2014). Critical realism and the organizational case study: A guide to discovering institutional mechanisms. In P. Edwards, J. O'Mahoney & S. Vincent (Eds.), *Studying organizations using critical realism: A practical guide*. Oxford: Oxford University Press.
- Vincent-Jones, P. (1999). Competition and Contracting in the Transition from CCT to Best Value: Towards a More Reflexive Regulation? *Public Administration*, 77 (2), 273-291. doi: 10.1111/1467-9299.00154
- Voss, C. A., Åhlström, P. & Blackmon, K. (1997). Benchmarking and operational performance: some empirical results. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (10), 1046-1058. doi: 10.1108/14635779710195113
- Vries, M. (2010). Performance measurement and the search for best practices. *International Review of Administrative Sciences*, 76 (2), 1-18. doi: 10.1177/0020852309365668
- Waheed, A., Mansor, N. & Ismail, N. A. (2010). Assessing Performance of Public Sector Organizations: A Theoretical Framework. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (8), 329-349.
- Wainwright, D., Green, G., Mitchell, E. & Yarrow, D. (2005). Towards a framework for benchmarking ICT practice, competence and performance in small firms. *Performance Measurement and Metrics*, 6 (1), 39-52. doi: 10.1108/14678040510588580
- Walker, R. M. & Andrews, R. (2015). Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25 (1), 101-133. doi: 10.1093/jopart/mut038
- Walker, R. M., Boyne, G. A., & Brewer, G. A. (2010). *Public management and performance: Research directions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. (2011). Market orientation and public service performance: New public management gone mad? *Public Administration Review*, 71 (5), 707-717. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02410.x
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The Learning Organization*, 10(1), 8-17. doi: 10.1108/09696470310457469
- Wang. (2011). Linking the benchmarking tool to a knowledge-based system for performance improvement. *Expert Systems with Applications*. 38 (8), 10579-10586. doi: 10.1016/j.eswa.2011.02.101
- Ward, C., & Gimbel, S. (2010). Retroductive Analogy: How to and How Not to Make Claims of Good Reasons to Believe in Evolutionary and Anti-evolutionary Hypotheses. *Argumentation*, 24 (1), 71-84. doi: 10.1007/s10503-009-9129-z
- Wareham, J., & Gerrits, H. (1999). De-contextualising Competence: Can Business Best Practice be Bundled and Sold? *European Management Journal*, 17 (1), 39-49. doi: 10.1016/S0263-2373(98)00057-7
- Warnecke, D., Wittstock, R., & Teuteberg, F. (2019). Benchmarking of European smart cities – a maturity model and web-based self-assessment tool. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11 (4), 654-684. doi: 10.1108/SAMPJ-03-2018-0057
- Watkins, K. E., & Golembiewski, R. T. (1995). Rethinking organization development for the learning organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(1), 86-101. doi: 10.1108/eb028825
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.

- Watson, G. (1994). A perspective on Benchmarking. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1 (1), 5-10. doi: 10.1108/14635779410056840.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Watson, G. H. (2007). *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Watson, G. H., O'Dell, C., & Bodek, N. (1992). *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement* (Vol. 11). Poland, Oregon: Productivity Press.
- Watson, L. (1996). Public Accountability or Fiscal Control? Benchmarks of Performance in Australian Schooling. *Australian Journal of Education*, 40 (1), 104-123. doi: 10.1177/000494419604000107
- Wauters, P. (2006). *Benchmarking e-government policy within the e-Europe programme*. Paper presented at the Aslib Proceedings.
- Weishaupt, J. T. (2010). A Silent Revolution? New Management Ideas and the Reinvention of European Public Employment Services. *Socio-Economic Review*, 8 (3), 461-486. doi: 10.1093/ser/mwq004
- Wellstein, B., & Kieser, A. (2011). Trading “best practices”—a good practice?. *Industrial and Corporate Change*, 20 (3), 683-719. doi: 10.1093/icc/dtr011
- Welsh, J. F. (2002). Assessing the Transfer Function: Benchmarking best practices from state higher education agencies. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 27(3), 257-268. doi: 10.1080/02602930220138615
- Whetsell, T. A. (2013). Theory-Pluralism in Public Administration Epistemology, Legitimacy, and Method. *The American Review of Public Administration*, 43 (5), 602-618. doi: 10.1177/0275074012451311
- Whymark, J. (1998). Benchmarking and credit risk management in financial services. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5 (2), 126-137. doi: 10.1108/EUM0000000004492
- Williams, D. W. (2002). Before Performance Measurement. *Administrative Theory & Praxis*, 24 (3), 457-486. doi: 10.1080/10841806.2002.11029377
- Williams, D. W. (2003). Measuring government in the early twentieth century. *Public Administration Review*, 63 (6), 643-659. doi: 10.1111/1540-6210.00329
- Williams, D. W. (2004). Evolution of performance measurement until 1930. *Administration & Society*, 36 (2), 131-165. doi: 10.1177/0095399704263473
- Williams, J., Brown, C., & Springer, A. (2012). Overcoming benchmarking reluctance: a literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 19 (2), 255-276. doi: 10.1108/14635771211224563
- Wilson, A. (2004). How process defines performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (3), 261-267. doi: 10.1108/17410400410523792
- Wireman, T. (2004). *Benchmarking best practices in maintenance management*. New York: Industrial Press Inc.
- Wise, C. R. (2010). Organizations of the future: Greater hybridization coming. *Public Administration Review*, 70 (s1), s164-s166. doi: 10.2307/40984115
- Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality*, 11 (6), 380-388. doi: 10.1108/EUM0000000006279
- Wohl, E. P. (1949). Summary of Reports of the Hoover Commission. *Public Administration Review*, 9 (2), 73-99. doi: 10.2307/972935
- Wollmann, H. (2003). Evaluation in public-sector reform: Towards a ‘third wave of evaluation. *Evaluation in Public Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective*. Cheltenham etc, 1-11.
- Wolman, H., & Page, E. (2002). Policy Transfer among Local Governments: An Information–Theory Approach. *Governance*, 15 (4), 577-501. doi: 10.1111/1468-0491.00198
- Wond, T., & Macaulay, M. (2011). Extending Time – Extended Benefits: Using longitudinal research in public management evaluation. *Public Management Review*, 13 (2), 309-320. doi: 10.1080/14719037.2010.536059
- Wong, W. P., & Wong, K. Y. (2008). A review on benchmarking of supply chain performance measures. *Benchmarking: An International Journal*, 15 (1), 25-51. doi: 10.1108/14635770810854335
- Woodbury, K., Dollery, B., & Rao, P. (2003). Is local government efficiency measurement in Australia adequate? An analysis of the evidence. *Public Performance & Management Review*, 27 (2), 77-91. doi: 10.1080/15309576.2003.11051797

- Worthington, A. C., & Dollery, B. E. (2000). Measuring efficiency in local governments' planning and regulatory function. *Public Productivity & Management Review*, 469-485. doi: 10.2307/3380564
- Wynn Jr, D., & Williams, C. K. (2012). Principles for Conducting Critical Realist Case Study Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 36 (3), 787-810. doi: 10.2307/41703481
- Wynn-Williams, K. L. (2005). Performance assessment and benchmarking in the public sector: An example from New Zealand. *Benchmarking: An International Journal*, 12(5), 482-492. doi: 10.1108/14635770510619393
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31-55. doi: 10.1002/hrdq.1086
- Yang, K. (2009). Examining Perceived Honest Performance Reporting by Public Organizations: Bureaucratic Politics and Organizational Practice. *Journal of public administration research and theory*, 19 (1), 81-105. doi: 10.1093/jopart/mum042
- Yang, K., & Hsieh, J. Y. (2007). Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model. *Public Administration Review*, 67 (5), 861-879. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00774.x
- Yarrow, D., Hanson, P., & Robson, A. (2004). Made in the 21st century: How far have we come on the journey to excellence? *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (5-6), 829-839. doi: 10.1080/14783360410001680260
- Yasin, M. M. (2002). The theory and practice of benchmarking: then and now. *Benchmarking: An International Journal*, 9 (3), 217-243. doi: 10.1108/14635770210428992
- Yasin, M. M., & Zimmerer, T. W. (1995). The role of benchmarking in achieving continuous service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (4), 27-32. doi: 10.1108/09596119510083238
- Yasin. (2010). Performance management in service operational settings: A selective literature examination. *Benchmarking: An International Journal*, 17 (2), 214-231. doi: 10.1108/14635771011036311
- Yin, R. K. (1994). *Case study research design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research design and methods* (4th ed.). California, London, New Delhi: Sage Publications.
- Zachariadis, M., Scott, S., & Barrett, M. (2013). Methodological Implications of Critical Realism for Mixed-Methods Research. *MIS Quarterly*, 37 (3), 855-880. doi: 10.25300/MISQ/2013/37.3.09
- Zafra-Gomez, J. L., Lopez-Hernandez, A. M., & Hernández-Bastida, A. (2009). Developing a Model to Measure Financial Condition in Local Government Evaluating Service Quality and Minimizing the Effects of the Socioeconomic Environment: An Application to Spanish Municipalities. *The American Review of Public Administration*, 39 (4), 425-449. doi: 10.1177/0275074008320710
- Zafra-Gómez, J. L., López-Hernández, A. M., & Hernández-Bastida, A. (2009). Evaluating financial performance in local government: Maximizing the benchmarking value. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 151-167. doi: 10.1177/0020852308099510
- Zairi, M. (1998). *Benchmarking for best practice: Continuous learning through sustainable innovation*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Zairi, M. (1998). *Effective Management of Benchmarking Projects*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Zairi, M., & Al-Mashari, M. (2005). The Role of Benchmarking in Best Practice Management and Knowledge Sharing. *Journal of Computer Information Systems*, 45(4), 14-31. doi: 10.1080/08874417.2005.11645852
- Zairi, M., & Leonard, P. (1994). *Practical Benchmarking: The Complete Guide: A Complete Guide*. Berlin/Heidelberg, Germany: Springer Science & Business Media.
- Zairi, M., & Whymark, J. (2000). The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 1. *Benchmarking: An International Journal*, 7(1), 62-78. doi: 10.1108/14635770010317285
- Zeinalnezhad, M., Mukhtar, M., & Sahran, S. (2011). A Study on Benchmarking Models and Frameworks in Industrial SMEs: Challenges and Issues. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 1 (1), 6-11. doi: 10.18517/ijaseit.1.1.4

- Zhu, G., & Huang, J. (2005). *Defining and measuring quality in public areas*. Paper presented at the Services Systems and Services Management, 2005
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. *International Journal of Operations & Production Management*, 38 (2), 474-492. doi: 10.1108/IJOPM-05-2017-0274

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Αναστασοπούλου, Α. (2010). *Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης (ΚΠΑ)*. Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Βελτιώνοντας μια δημόσια οργάνωση μέσω της αυτό-αξιολόγησης Κ.Π.Α., Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη. Ανακτήθηκε από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14114>
- Αυγελής, Ν. (2004). *Εισαγωγή στη φιλοσοφία*. Θεσσαλονίκη: Τυποffset, Β. Κουκούλης.
- Βυζαντινό Χριστιανικό Μουσείο. (2007). *Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*. Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/?p=30254>
- Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης Ιπποκράτειο. (2017). *Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*.
- Δήμος Αμαρουσίου. (2009). Έκθεση Αυτοαξιολόγησης 2009.
- Δήμος Βόλου. (2019). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Η Εφαρμογή του στο Δήμο Βόλου.
- Δήμος Ηρακλείου. (2008). Έκθεση Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.
- Δήμος Καστοριάς. (2018). Έκθεση Εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον Δήμο Καστοριάς.
- Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών Ελέγχου Τροφίμων. (2007). *Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*. Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/?p=30254>
- Διεύθυνση ΚΕΠ. (2007). Έκθεση Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.
- Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ. (2007). *Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*. Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/?p=30254>
- Ελληνική Δημοκρατία. (1991). *Νόμος 1943 περί εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμισης του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 50/11.4.1991.
- Ελληνική Δημοκρατία. (1998). *Πρόγραμμα 'Ποιότητα για τον Πολίτη', για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από δημόσιους φορείς*. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2000). *Νόμος 2839 περί ρυθμίσεων θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ 196/Α/12-9-2000.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2001). *Απόφαση 6233 Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης περί δημιουργίας βάσης δεδομένων για το προσωπικό και τα οικονομικά των ΟΤΑ Α' βαθμού*. ΦΕΚ 228 Β' 6-3-2001.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2001). *Νόμος 2880 περί του προγράμματος Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ 9/Α/30-1-2001.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2001). *Πρόγραμμα 'Πολιτεία' ν. 2880/2001, Επιχειρησιακά Προγράμματα για τη διοικητική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα (τ.1, τ.2, τ.3)*. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2004). *Νόμος 3230 περί καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2005). *Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005 περί καθιέρωσης συστήματος Διοίκησης με στόχους, (ν.3230/2004) Μεθοδολογία στοχοθεσίας*. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2006). *Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/05-04-2006 περί μεθοδολογίας καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)*. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2007). *Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007 περί ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)*. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2011). *Νόμος 4009 περί δομής, λειτουργίας, διασφάλισης της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων*. ΦΕΚ Α' 195/6.9.2011.

- Ελληνική Δημοκρατία. (2012). *Νόμος 4076 περί ρυθμίσεων θεμάτων Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλων διατάξεων*. ΦΕΚ Α' 159/10.8.2012.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2013). *Νόμος 4109 περί κατάργησης και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - σύστασης Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ 16/τ. Α'/23-01-2013.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2014). *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016*. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2014). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση του Δημοσίου Τομέα 2014-2020 - Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης*. Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2014). *Νόμος 4250 περί διοικητικών Απλουστεύσεων - Καταργήσεων, Συγχωνεύσεων Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίησης Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις*. ΦΕΚ 74/Α τ. Α'/26-3-2014.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2016). *Νόμος 4369 περί εθνικού μητρώου επιτελικών στελεχών δημόσιας διοίκησης, βαθμολογικής διάρθρωσης θέσεων, συστημάτων αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλων διατάξεων*. ΦΕΚ Α' 33/27.2.2016.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2017). *Νόμος 4509 περί μέτρων θεραπείας ατόμων που απαλλάσσονται από την ποινή λόγω ψυχικής ή διανοητικής διαταραχής και άλλων διατάξεων*. ΦΕΚ Α' 201/22.12.2017.
- Ελληνική Δημοκρατία. (2017). *Προεδρικό Διάταγμα υπ' αριθμ. 133 περί του οργανισμού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης*. ΦΕΚ 161Α'/30-10-2017.
- Κεντρο Ελληνικής Γλώσσας. (Επιμ.) (2006-2008) *Λεξικό της κοινής νεοελληνικής*. http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%22%CF%80%CF%81%CF%8C%CF%84%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%82+-%CE%B7+-%CE%BF%22&dq= (Ημερομηνία Πρόσβασης: 27 Σεπτέμβρη 2016).
- Κουζέλης, Γ.. (1996). *Επιστημολογία των κοινωνικών επιστημών*. Αθήνα: Νήσος.
- Κουνάβη, Μ., Καλλαρά, Α., Παππά, Γ., Τριχιά, Α., Καστελλάνου, Ε. & Μερκούρη, Α. (2017). *Σχέδιο Βελτίωσης με βάση τα πορίσματα της έκθεσης αυτό-αξιολόγησης του 2ου κύκλου ΚΠΑ 2016*.
- Κουτσούκης. (2008). *Κριτικός Ρεαλισμός και το πρόβλημα της διεπιστημονικότητας*. *Κριτική - Επιστήμη & Εκπαίδευση*, 8, 21-48.
- Λάππα, Ε., Σταματοπούλου, Ε., Δανέβα, Ε., Τσόγκα, Θ. & Μακρή, Σ. (2018). *Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)*. Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών.
- Λιάκου, Α., Κεζεμίδου, Μ., Σπυριδάκη, Α. & Τσουπαρέλου, Π. (2017). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης Νοσοκομείου Αφροδισίων και Δερματικών Νόσων Αθήνας "ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΥΤΤΡΟΣ"*.
- Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. (2015). *Έκθεση εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Αυτοαξιολόγηση της Βιβλιοθήκης και Κέντρου Πληροφόρησης του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*.
- Μονάδα Εντατικής Θεραπείας. (2012). *Έκθεση Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*. Ανακτήθηκε από <https://innovation.gov.gr/innovation-characteristics/>
- Νεφρολογικό Τμήμα. (2007). *Έκθεση Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*. Ανακτήθηκε από <https://innovation.gov.gr/innovation-characteristics/>
- Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Λάρισας. (2007). *Εφαρμογή Κ.Π.Α.* Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/?p=30254>
- Νοσοκομειακή Μονάδα "ΑΜΑΛΙΑ ΦΛΕΜΙΝΓΚ". (2018). *Έκθεση μέτρων βελτίωσης από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στα τακτικά εξωτερικά ιατρεία της νοσοκομειακής μονάδας "ΑΜΑΛΙΑ ΦΛΕΜΙΝΓΚ"*.
- Ξηρογιάννη, Ε. & Θέου, Α. (2009). *Η οργάνωση υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο, η περίπτωση της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε ελληνικούς δήμους*. Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας, Καλαμάτα.
- Πανελλήνια Ένωση Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης "Κλεισθένης". (2016). *Καταγεγραμμένες καλές πρακτικές ΟΤΑ*. Ανακτήθηκε από <http://www.otapractices.gr/practices/>

- Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης ΑΧΕΠΑ. (2012). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Εφαρμογή στα Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης ΑΧΕΠΑ. Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. (2008). *Εφαρμογή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*. Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/?p=30254>
- Σεγγούνη, Ε. (2004). *Κρατικός Προϋπολογισμός: Το υφιστάμενο σύστημα και οι προοπτικές αναμόρφωσής του στο νέο οικονομικό περιβάλλον*. (ΙΕ' Εκπαιδευτική Σειρά), Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.
- Συντονιστικό Κέντρο Εκτάκτων Αναγκών. (2009). Έκθεση Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Ανακτήθηκε από <https://innovation.gov.gr/innovation-characteristics/>
- Τμήμα Αιμοδοσίας και Μονάδα Υπερβαρικής Ιατρικής. (2017). Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.
- Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών. (2019). Διακήρυξη για την Καινοτομία του Δημοσίου Τομέα. Ανακτήθηκε από <https://innovation.gov.gr/innovationcat/opsi-declaration/>
- Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών. (2020). Αποθετήριο καινοτομιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ανακτήθηκε από <https://innovation.gov.gr/best-practices/>
- Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών. (2020). Ορισμός και Χαρακτηριστικά Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα. Ανακτήθηκε από <https://innovation.gov.gr/innovation-characteristics/>
- Τσιότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2018). *Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης*. Ελληνική Δημοκρατία. Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/?p=30254>
- Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. (2007). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)*. Βελτιώνοντας μια δημόσια οργάνωση μέσω της αυτό-αξιολόγησης. Ελληνική Δημοκρατία. Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/?p=30254>
- Χαραλαμποπούλου, Ν. (2010). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως Εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεδομένα και Προοπτικές για τη Διοικητική Αυτοαξιολόγηση στην Ελλάδα: Το παράδειγμα της Παιδείας*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα. Ανακτήθηκε από <http://minadmin.ypes.gr/?p=30254>
- Fukuyama, F. (2009). *Η Αμερική σε Σταυροδρόμο: Δημοκρατία, Ισχύς και η Νεοσυντηρητική Κληρονομιά*. Αθήνα, Ελλάδα: Λιβάνη ΑΒΕ.
- n.a. (2011). Χρεοκοπία ή εκλογές;. *Σκαϊ*. Retrieved from <https://www.skai.gr/news/politics/xreokopia-i-ekloges>