



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η χρήση του benchmarking στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
Μελέτη περίπτωσης Υπουργείο Υγείας.**

Μαρία Ζωή Σκίτση

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αλίνα Χυζ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια
Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2023



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η χρήση του benchmarking στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
Μελέτη περίπτωσης Υπουργείο Υγείας.**

Μαρία Ζωή Σκίτση

Αριθμός Μητρώου: 20039

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αλίνα Χυζ

Τακτική Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια
Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2023



University of West Attica
Department of Accounting & Finance
Master of Science in Public Economics and Policy



**The use of benchmarking in the Greek public administration.
Ministry of Health case study.**

Maria Zoi Skitsi

Registration Number: 20039

Supervising Professor: Αλίνα Χυζ
Full Professor at the University of West Attica

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy.

Aigaleo, Greece, 2023

Η χρήση του benchmarking στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Μελέτη περίπτωσης Υπουργείο Υγείας.

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 04/05/2023

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Χαρίκλεια Βαβούρα	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο	
3	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

Στην οικογένειά μου

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σκίτση Μαρία Ζωή του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου 20039 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

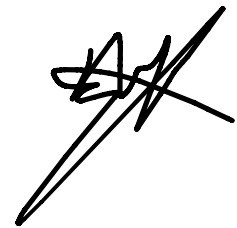
«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι - και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

Σκίτση Μαρία Ζωή



Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους βοήθησαν για την εκπόνησή της.

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Αλίνα Χύζ, για την αμεσότητα στις απαντήσεις και στη βοήθειά της, την επιστημονική της καθοδήγηση, τις υποδείξεις της και την υπομονή της.

Επίσης, ευχαριστώ την οργανωμένη βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής που με βοήθησε στην συλλογή και οργάνωση της βιβλιογραφίας στην οποία βασίζεται η παρούσα εργασία.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και το για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Η χρήση του benchmarking στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Μελέτη περίπτωσης Υπουργείο Υγείας.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μια θεωρητική και εμπειρική μελέτη και έρευνα ενός από τα πιο σύγχρονα εργαλεία της δημόσιας διοίκησης, του benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση ή συγκριτική αξιολόγηση). Ως μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε το Υπουργείο Υγείας. Στόχος της είναι να καταδειχθεί ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι, υφιστάμενοι και προϊστάμενοι, του Υπουργείου Υγείας έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν αυτό το εργαλείο κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους.

Προκειμένου ο ανωτέρω στόχος να επιτευχθεί θα πραγματοποιηθεί έρευνα μέσω αρχικά της βιβλιογραφίας και μετέπειτα μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο θα διαμοιραστεί στους υπαλλήλους του ανωτέρω δημόσιου οργανισμού. Βασική επιδίωξη είναι να καταδειχθεί εάν διακρίνεται ή όχι από ένα προσανατολισμό στην αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών και αναζήτησης λύσεων με σκοπό την ενσωμάτωση νέων αποτελεσματικών πρακτικών και τεχνικών. Επιπλέον, θα διερευνηθούν οι θετικές τάσεις προκειμένου να ενσωματωθεί περαιτέρω η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα μελλοντικά.

Λέξεις κλειδιά: Δημόσιοι οργανισμοί, ελληνική δημόσια διοίκηση, ποιότητα, αποτελεσματικότητα, συγκριτική προτυποποίηση - αξιολόγηση, Υπουργείο Υγείας.

The use of benchmarking in the Greek public administration. Ministry of Health case study.

Abstract

This thesis is a theoretical and empirical study and research of one of the most modern tools of public administration, benchmarking. The Ministry of Health was used as a case study. Its aim is to demonstrate the extent to which the Ministry of Health employees, both subordinates and supervisors, have adopted and apply this tool in the performance of their duties.

In order to achieve the above objective, a survey will be carried out through literature and then through a questionnaire, which will be distributed to the employees of the above public organization. The main aim is to demonstrate whether or not it is distinguished by an orientation towards best practice and solution seeking in order to incorporate new effective practices and techniques. In addition, positive trends will be explored in order to further integrate the use of comparative analysis into the research process.

Keywords: Public organizations, Greek public administration, quality, effectiveness, benchmarking, Ministry of Health.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	xii
Abstract.....	xiv
Ευρετήριο Εικόνων	xviii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Παρουσίαση του προβλήματος και σύντομο θεωρητικό πλαίσιο	1
1.2 Σκοπός, επιμέρους στόχοι και σπουδαιότητα εργασίας	2
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα, Ερευνητικές Υποθέσεις και πιθανά αποτελέσματα.....	4
1.4 Διάρθρωση και δομή διπλωματικής εργασίας.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΗΣΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	7
2.1 Ο ορισμός της οργάνωσης και του οργανισμού στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης..	7
2.2 Ο ορισμός της διοίκησης και της διαχείρισης στους οργανισμούς	9
2.3 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και του Νέου Δημόσιου Management	12
2.4 Οι αρχές της Δημόσιας Διοίκησης και η μελέτη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης .	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	17
3.1 Η ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	17
3.2 Η ποιότητα στο Δημόσιο τομέα	19
3.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	20
3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συγκριτική Αξιολόγηση.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: BENCHMARKING ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	25
4.1 Το ιστορικό πλαίσιο και η έννοια του Benchmarking.....	25
4.2 Τύποι και διακρίσεις της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	30
4.3 Μεθοδολογία και φάσεις Συγκριτικής Αξιολόγησης	33
4.4 Τα εμπόδια εισαγωγής και τα προβλήματα εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα.....	37
4.5 Βασικοί Παράγοντες για ένα αποτελεσματικό Benchmarking στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα	42
4.6 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης στον Δημόσιο τομέα	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	49
5.1 Μεθοδολογία Έρευνας	49
5.2 Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα και στις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν ..	52

5.3 Συμπεράσματα έρευνας.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	61
Βιβλιογραφία	101

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1.4-Ιστορική αναδρομή Benchmarking	27
Εικόνα 2.4-Πιλοτική εφαρμογή του Benchmarking στον δημόσιο τομέα	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Παρουσίαση του προβλήματος και σύντομο θεωρητικό πλαίσιο

Αποτελεί ευρέως αποδεκτό ότι στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης υπάρχει η ανάγκη για εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών προκειμένου οι δημόσιοι φορείς και οργανισμοί να καταστούν πιο αποτελεσματικοί και να μπορέσουν να επιτελέσουν με πιο αποδοτικό και ποιοτικό τρόπο το σύγχρονο ρόλο τους. Η αναγκαιότητα αυτή αναγνωρίζεται περισσότερο στην ελληνική δημόσια διοίκηση λόγω των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων και της ύπαρξης μακροχρόνιων παθογενειών οι οποίες καθυστερούν την επιζητούμενη αύξηση της παραγωγικότητάς της. Επομένως, η εισαγωγή καινοτόμων εργαλείων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει η ελληνική δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί στο σύγχρονο ρόλο της, δηλαδή να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πολίτες, αξιοποιώντας ταυτόχρονα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους (Raghbendra, 2009). Το benchmarking (συγκριτική προτυποποίηση ή συγκριτική αξιολόγηση), είναι η πρακτική της συνεχούς σύγκρισης διαδικασιών, στρατηγικών, υπηρεσιών και προϊόντων ενός οργανισμού, με εκείνα των οργανισμών που θεωρούνται πιο αποτελεσματικοί και προηγμένοι, στοχεύοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των προσφερόμενων δημόσιων υπηρεσιών (Bogetoft, 2013). Η συγκριτική αξιολόγηση θεωρείται γενικά ένα εργαλείο που εφαρμόζεται κυρίως στη δράση των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα, ενώ η διείσδυσή της στην πραγματικότητα των δημόσιων διοικητικών οργανισμών είναι προς το παρόν ασθενής. Πιο συγκεκριμένα στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η εφαρμογή της σχετίζεται με την χαμηλής έντασης εισαγωγή τεχνικών και μεθόδων του ιδιωτικού management (Δικαίος, et al., 2017). Σε μια τέτοια βάση, προκειμένου να προσδιοριστούν οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματικότερη και ευρύτερη εφαρμογή της στην ελληνική δημόσια διοίκηση, σύμφωνα με τις σύγχρονες διοικητικές πρακτικές, κρίνεται απαραίτητο να εξεταστεί ο βαθμός συμφωνίας των ανώτερων στελεχών του δημόσιου τομέα με την άποψη ότι η εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση αυξάνει την αποτελεσματικότητα, ότι η σημασία της χρήσης της είναι σημαντική και ότι υφίσταται σε ικανοποιητικό

βαθμό η προθυμία των υπαλλήλων να εφαρμόσουν το εργαλείο αυτό. Θεωρείται, επίσης, απαραίτητο να εντοπιστούν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται σήμερα στους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς (Comite, 2018). Η περαιτέρω εισαγωγή πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης στις διοικητικές και λειτουργικές δραστηριότητες των ελληνικών δημόσιων φορέων θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό ρόλο για την αύξηση της αποδοτικότητας ολόκληρου του ελληνικού διοικητικού συστήματος και για τον εκσυγχρονισμό των ξεπερασμένων και κατακερματισμένων τεχνικών. Πιο ειδικά, με την εφαρμογή αυτού του εργαλείου, τα μέσα δράσης που χρησιμοποιήθηκαν από ιδιωτικές επιχειρήσεις και αποδεδειγμένα επιτυχημένων δημόσιων οργανισμών, μπορούν να αποδειχθούν παράδειγμα για πολλούς δυσλειτουργικούς και αναποτελεσματικούς ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς και να στοχεύσουν στην επίτευξη της επιθυμητής μετάβασης της ελληνικής διοίκησης προς ένα πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό μοντέλο (Κτιστάκη, 2014).

1.2 Σκοπός, επιμέρους στόχοι και σπουδαιότητα εργασίας

Το περιεχόμενο του σκοπού της εργασίας, συνδέεται με την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης, στους δημόσιους ελληνικούς οργανισμούς και ειδικότερα στο Υπουργείο Υγείας, των τρόπων εφαρμογής εργαλείων για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους, ώστε να ευθυγραμμιστούν με τις σύγχρονες απαιτήσεις και τάσεις της δημόσιας διοίκησης. Οι έρευνες στο παραπάνω πεδίο θεωρούνται ελλιπείς οπότε κρίνεται επιτακτική η διενέργεια των ερευνητικών δραστηριοτήτων που προτείνονται. Βασιζόμενοι στον στόχο της εργασίας, ως επιμέρους σκοποί είναι να διαπιστωθεί, στο πλαίσιο λειτουργίας του Υπουργείου Υγείας, το μέγεθος συμφωνίας των ερωτηθέντων όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού τους, την επάρκεια και τον τρόπο χρήσης της, την στάση του προσωπικού για περαιτέρω ενσωμάτωσή της καθώς και την αξιολόγηση των μελλοντικών τάσεων για πιο εντατική εφαρμογή των αρχών της στο σύνολο του εν λόγω οργανισμού.

Συνεχίζοντας, όσον αφορά τη σημασία της εργασίας, η ανάδειξη ζητημάτων όπως η ακατάλληλη εφαρμογή των αρχών της συγκριτικής αξιολόγησης στο Υπουργείο Υγείας ή η απροθυμία υιοθέτησής τους από το ανθρώπινο δυναμικό, ίσως να ωθήσει τους ιθύνοντες να επανεξετάσουν το θέμα προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτά τα φαινόμενα. Ταυτόχρονα, η εξέταση των τρόπων με τους οποίους η τεχνική αυτή εφαρμόζεται στον υπό μελέτη οργανισμό, μπορεί να υποδείξει το βαθμό συμφωνίας τους με όσα προβλέπονται από τη θεωρητική προσέγγιση που αφορούν στον τρόπο με τον οποίο το εργαλείο αυτό εφαρμόζεται αποτελεσματικά στη σύγχρονη διοικητική πραγματικότητα. Ένα τέτοιο πλαίσιο, θα επιτρέψει τη λήψη στοχευμένων διορθωτικών μέτρων για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων που θα προέλθουν κατά τη διαμόρφωση συμπερασμάτων από τη μελέτη που θα διεξαχθεί. Ο προσδιορισμός του βαθμού στον οποίο τα ανώτερα στελέχη του Υπουργείου Υγείας συμφωνούν με την άποψη ότι η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους, θα συμβάλει στην ανίχνευση της δυναμικής τους να ξεπεράσουν την ταύτιση σε ξεπερασμένες τεχνικές και μεθόδους εκτέλεσης της διοικητικής δράσης και θα καταδείξει τις πραγματικές δυνατότητες εφαρμογής της αλλαγής και των σύγχρονων αρχών διοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Τα ευρήματα που θα προέλθουν, θα έχουν συμπεράσματα σχετιζόμενα με τις συνιστώσες της αποτελεσματικότητας, της ενσωμάτωσης σύγχρονων διοικητικών εργαλείων σε επαρκές βαθμό, της ετοιμότητας των υπαλλήλων να τα υιοθετήσουν για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, τον κατάλληλο τρόπο εισαγωγής τους σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές και τέλος τη μελλοντική δυναμική του φορέα για περαιτέρω εισαγωγής εργαλείων ενίσχυσης της αποδοτικότητας. Οι παράγοντες αυτοί καθίστανται ολοένα και πιο σημαντικοί για να επιτύχει η ελληνική δημόσια διοίκηση τον στόχο της να μεταβεί από μια κατάσταση χαμηλής παραγωγικότητας σε μια ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα, Ερευνητικές Υποθέσεις και πιθανά αποτελέσματα

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα στα οποία επιχειρεί να απαντήσει η παρούσα εργασία σύμφωνα με τους στόχους της όπως αυτοί αναλύθηκαν, είναι τα εξής:

- Σε ποιο βαθμό τα ανώτερα στελέχη του Υπουργείου Υγείας και οι υφιστάμενοί τους επικροτούν την άποψη ότι η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης προάγεται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού;
- Σε ποιο βαθμό τα ανώτερα στελέχη Υπουργείου Υγείας και οι υφιστάμενοί τους επιβεβαιώνουν ότι η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης εφαρμόζεται σε αυτούς επαρκώς;
- Σε ποιο βαθμό τα ανώτερα στελέχη του Υπουργείου Υγείας και οι υφιστάμενοί τους υποστηρίζουν την άποψη ότι η συγκριτική αξιολόγηση ενισχύει την αποδοτικότητά τους;
- Με ποιόν τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό του Υπουργείου Υγείας εφαρμόζει την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης στις καθημερινές δραστηριότητές του;
- Σε ποιο βαθμό το προσωπικό του Υπουργείου Υγείας συμφωνούν ότι θα αυξηθεί η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης στον οργανισμό τους στο μέλλον;

Οι ερευνητικές υποθέσεις των υπό διερεύνηση ερευνητικών ερωτημάτων, μπορούν να συνοψιστούν οι εξής:

Υ1. Υπάρχει προθυμία από το προσωπικό του υπό μελέτη Υπουργείου για προαγωγή της χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης.

Υ2. Το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται σε μια διαρκή αναζήτηση τρόπων και μέσων για να ενταχθεί περαιτέρω η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής στις καθημερινές εργασίες τους.

Υ3. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης και της αύξησης της αποδοτικότητας του Υπουργείου Υγείας.

Υ4. Τα ανώτερα στελέχη και η διοίκηση του Υπουργείου δεν δίνουν πολλά κίνητρα και ούτε μεταφέρουν τεχνογνωσία στους υφιστάμενους τους προκειμένου να εφαρμόσουν τη συγκριτική αξιολόγηση στις εργασίες τους και να θέσουν ουσιαστικούς στόχους.

Υ5. Υπάρχει προθυμία του προσωπικού του Υπουργείου για μελλοντική εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης με απώτερο στόχο την παροχή καλύτερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Από την έρευνα, πιθανώς να αναδειχθεί, ότι το Υπουργείο Υγείας διακρίνεται από τάση προς αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών αλλά με χαμηλό βαθμό ακόμη ένταξής τους στη καθημερινότητα του προσωπικού, όμως από μελλοντικό προσανατολισμό στη περαιτέρω χρήση του. Η παρατήρηση αυτή συνάδει με εκείνη που αποτυπώνουν οι (Μακρυδημήτρης & Προβίτα, 2012) ότι βασιζόμενοι στη γενικώς θετική γνώμη του ελληνικού δημόσιου τομέα για τις μελλοντικές δυνατότητες μιας πιο ενεργούς κατεύθυνσης προς τη χρήση πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, δείχνει την πορεία της ελληνικής διοίκησης προς ένα πιο σύγχρονο μοντέλο συμπεριφοράς. Επομένως, προσδοκώμενο αποτέλεσμα αποτελεί η διαπίστωση ότι υπάρχει η θεωρητική γνώση του benchmarking από το προσωπικό του οργανισμού καθώς και μια εμφανής διάθεση για την περαιτέρω εφαρμογή του στην πράξη. Επιπλέον, το Υπουργείο αναμένεται να αποκομίσει σημαντικά οφέλη που μπορεί να υπερτερούν των σχετικών λειτουργικών μειονεκτημάτων, παρά τις προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσει κατά την ανάληψη συγκριτικής αξιολόγησης. Αποτελεί μια χρήσιμη τεχνική που μπορεί να προσφέρει αποτελεσματικές λύσεις στην αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση και δεν είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, αλλά μια διαδικασία που χρησιμοποιεί τη γνώση και την εμπειρία άλλων για να βελτιώσει πραγματικά τον οργανισμό που την εφαρμόζει. Μέσα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα γίνεται φανερή η πιθανή συμβολή της ερευνητικής πρότασης στη βιβλιογραφία καθώς θα αναδειχθεί ο βαθμός εφαρμογής του θεωρητικού υπόβαθρου μέσα από την καθημερινότητα του οργανισμού που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης. Μέχρι στιγμής δεν έχει πραγματοποιηθεί παρόμοια έρευνα στο Υπουργείο Υγείας και αποτελεί μια καλή ευκαιρία να εξεταστεί εάν υπάρχει προσανατολισμός και δεκτικότητα υιοθέτησης ενός σύγχρονου εργαλείου του δημοσίου management.

1.4 Διάρθρωση και δομή διπλωματικής εργασίας

Για την καλύτερη ανάλυση του θέματος, η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο βοηθάει τον αναγνώστη να αντιληφθεί το θεωρητικό πλαίσιο, τους στόχους, τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις καθώς και μια αναφορά στα πιθανά αποτελέσματα της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται μέσα από πηγές της βιβλιογραφίας οι έννοιες της οργάνωσης, του οργανισμού, της διαχείρισης και αποτελεί μια αναφορά στο περιεχόμενο της δημόσιας διοίκησης γενικά αλλά και στην Ελλάδα. Στο τρίτο κεφάλαιο διερευνάται και αναλύεται η έννοια της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση και αναζητάται η ποιότητα στην ελληνική δημόσια διοίκηση καθώς και η σχέση της με τη συγκριτική αξιολόγηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο εισάγεται η έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης και μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναλύεται το περιεχόμενό της, οι τύποι της, η μεθοδολογία της, τα απαραίτητα στοιχεία που την καθιστούν αποτελεσματική, τα οφέλη της καθώς και οι δυσκολίες εφαρμογής της. Το πέμπτο κεφάλαιο αυτής αποτελεί το εμπειρικό κομμάτι συνθέτοντας την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, τα αποτελέσματα που προήλθαν γενικώς αλλά και ειδικώς από την ανάλυση του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους υπαλλήλους του Υπουργείου Υγείας. Επίσης, το πέμπτο κεφάλαιο καλείται να δώσει απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν. Τέλος, το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση του ερωτηματολογίου με πίνακες και σχεδιαγράμματα σε μορφή πίττας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΑΠΟΣΑΦΗΝΗΣΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1 Ο ορισμός της οργάνωσης και του οργανισμού στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης

Η οργάνωση με βάσει τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης καθορίζεται από δύο πτυχές. Ειδικότερα, όπως υποστηρίχθηκε από τους (Stokes, et al., 2016), η οργάνωση είναι μια οντότητα που παρέχει βασικές δημόσιες υπηρεσίες αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και σημαντικό παράγοντα για την σωστή λειτουργία των διοικητικών ενεργειών που εκτελούνται στο πλαίσιο της. Εάν η έννοιά της αναλυθεί από την σκοπιά της οντότητας τότε θα συνάδει με την έννοια του οργανισμού και μπορεί επίσης να περιλαμβάνει το συνολικό σύστημα παροχής διοικητικών υπηρεσιών σε μια χώρα (Peters & Pierre, 2007). Από την άλλη πλευρά, αναλυόμενη ως κύριο μέρος των διοικητικών πράξεων, αφορά την ταξινόμηση, τον εντοπισμό και την αποτελεσματική κατανομή των καθηκόντων που είναι απαραίτητα για την επιτυχή υλοποίηση των εν εξελίξει έργων, καθώς και την αποτελεσματική κατανομή των ρόλων, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων, για την ανάπτυξη έργων που είναι σαφώς καθορισμένα και πληρούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις. Συνεχίζοντας, οι (Hersey, et al., 1996), αντιμετωπίζουν τους οργανωτικούς φορείς ως συστήματα δηλαδή είναι ένα καλά καθορισμένο και συντονισμένο σύστημα συνειδητής δράσης, που πραγματοποιείται από μια ομάδα ανθρώπων, χρησιμοποιώντας την επικοινωνία και την συνεργασία με απώτερο στόχο την επίτευξη συλλογικών στόχων. Με βάση το παραπάνω, μια οργάνωση και κατά συνέπεια ένας οργανισμός, αναλαμβάνει μια συντονισμένη και σκόπιμα ελεγχόμενη συμπεριφορά στις καθημερινές της δραστηριότητες που το ανθρώπινο δυναμικό αναλαμβάνει να εκτελέσει, ομαδικές δομές, μηχανισμούς που ενθαρρύνουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων καθώς και προσπάθειες από τα ανώτερα στελέχη για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερα οι συλλογικοί στόχοι που έχουν τεθεί χωρίς αυτό να αποκλείει την επίτευξη ατομικών προθέσεων και φιλοδοξιών. Στο ίδιο πνεύμα, ο (Rainey, 2014) χαρακτηρίζει τον

παράγοντα ανθρώπινο κεφάλαιο, την επιδίωξη συγκεκριμένων σκοπών και την παρουσία μιας αυστηρά καθορισμένης οργανωτικής δομής, ως τα κύρια χαρακτηριστικά που απαρτίζουν μια οργάνωση. Αρχικά, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την ύπαρξη ενός οργανισμού, διότι οι παραγωγικές δραστηριότητες και λειτουργίες του οργανισμού πραγματοποιούνται μέσω αυτού. Παράγοντες όπως η ατομική βούληση, οι ατομικές φιλοδοξίες και συνήθειες, καθώς και τα κίνητρα και η ανάγκη για ασφάλεια, είναι στοιχεία που διακρίνουν αυτό το είδος πόρων από άλλα εντός της οργανωτικής δομής. Κάθε οργανισμός δημιουργείται από ένα ή περισσότερα άτομα ή εκτελεστικά όργανα για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η σύγχρονη φιλοσοφία της διοίκησης λαμβάνει υπόψη ότι η θέληση, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ατόμων αποτελούν μοχλούς ανάπτυξης του οργανισμού και όχι ένα σύνολο χωρίς στοχοθεσία μέσα στη συνολική οργανωτική δομή. Καταλήγοντας, η λειτουργία μηχανισμών επικοινωνίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για τη στοχευμένη, ακριβή και ταχεία διάδοση των πληροφοριών, την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών και ανατροφοδότηση μεταξύ ατόμων και ομάδων, καθώς και για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και το συντονισμό των καθημερινών καθηκόντων. Βασιζόμενοι στην παραπάνω ανάλυση των τριών στοιχείων, δηλαδή του ανθρώπινο δυναμικού, της επιδίωξης συγκεκριμένων στόχων και της οργανωτικής δομής, αποδεικνύεται ότι η δημόσια διοίκηση ως σύστημα έχει κοινωνικό χαρακτήρα με σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών και μια δομή που χαρακτηρίζεται από την αυξημένη παρουσία στοιχείων ευελιξίας και υιοθέτησης νέων πρακτικών, στοιχεία που εκπροσωπεί η τεχνική του benchmarking. Ο πολύπλοκος χαρακτήρας της δημόσιας διοίκησης έχει άμεσο αντίκτυπο στην περαιτέρω κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της χώρας, ενισχύοντας την ανάγκη για συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να καταστούν παραγωγικά μέλη της. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, διατίθενται συνεχώς νομικοί, υλικοί, οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι που ενσωματώνονται στη δημόσια διοίκηση. Οι διοικητικές οργανώσεις ενσωματώνουν πιο έντονα το κοινωνικό στοιχείο σε σχέση με τις οργανωτικές μονάδες του ιδιωτικού τομέα. Βασικά χαρακτηριστικά των πρώτων αποτελούν η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, των δραστηριοτήτων λειτουργίας καθώς και η ενσωμάτωση μηχανισμών ελέγχου και συντονισμού. Βάσει αυτών, οι δημόσιοι φορείς μπορούν να οριστούν ως οργανισμοί με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που αποτελούν υποδιαιρέσεις ενός διοικητικού

συστήματος. Αυτός ο ιδιαίτερος χαρακτήρας τους βασίζεται στην ύπαρξη χαρακτηριστικών και ιδιομορφιών που παρουσιάζουν οι οργανισμοί αυτοί σε σύγκριση με άλλες οργανωτικές μορφές που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς παραγωγικών δραστηριοτήτων (Joyce & Drumaux, 2014).

2.2 Ο ορισμός της διοίκησης και της διαχείρισης στους οργανισμούς

Το σύγχρονο management έχει ως κύριο στόχο την ενίσχυση της επιστημονικής βάσης και των σχετικών γνώσεων του προσωπικού της διοίκησης, ώστε τα αναδυόμενα προβλήματα να αντιμετωπίζονται και να επιλύονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να λαμβάνονται οι κατάλληλες επιχειρησιακές και διοικητικές αποφάσεις. Όπως αναφέρουν οι (Stokes, et al., 2016), στα πλαίσια ενός οργανισμού, το management είναι ένα σύστημα που αποτελείται από τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Στα πλαίσια του προγραμματισμού περιλαμβάνεται η στοχοθεσία, η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων με την καλύτερη αποτελεσματικότητα και η χρήση κατάλληλων μεθόδων της σύγχρονης διοίκησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού σε δεδομένο χρόνο. Η οργάνωση διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες χωρίζονται σε επιμέρους καθήκοντα για αποτελεσματικότερη υλοποίηση τους και ότι οι ρόλοι, οι ευθύνες και τα καθήκοντα ανατίθενται σε συγκεκριμένο ανθρώπινο δυναμικό με βάση τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία τους. Στο πλαίσιο αυτό του οργανωτικού σταδίου, καθορίζεται η φύση των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό και η κατανομή και διανομή των πόρων. Από την πλευρά της, η διεύθυνση έχει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού λόγω του ότι επηρεάζει και καθορίζει τη συμπεριφορά όλου του προσωπικού που εργάζεται σε αυτόν, καθορίζοντας την ηγεσία, τα κίνητρα και την καθοδήγηση. Επιπλέον, η κουλτούρα και το όραμα του οργανισμού διαπερνούν ολόκληρη την ιεραρχική δομή μέσω των διευθυντικών στελεχών. Στη φάση του ελέγχου, πραγματοποιείται η επιλογή και η τελική έγκριση των κριτηρίων που διέπουν τη διαδικασία σύγκρισης της πραγματικής κατάστασης του οργανισμού με την αναμενόμενη απόδοσή του κατά τη διάρκεια κάθε τακτικής ελεγκτικής περιόδου.

Απαιτείται να εντοπίζονται και να αναλύονται οι παρεκκλίσεις και να ενσωματώνονται στις επιχειρησιακές δραστηριότητες διορθωτικές ενέργειες για τη μείωση του ανωτέρω φαινομένου σε αποδεκτό επίπεδο ή, αν είναι δυνατόν, για την εξάλειψή του. Κατά τον (Μπουραντάς, 2015), η ισχύς της επιρροής καθενός από τα παραπάνω λειτουργικά στοιχεία στην επίτευξη βέλτιστων συνθηκών διαχείρισης και εργασίας στον οργανισμό καθορίζεται από το βαθμό ανάμειξης και συμπίεσης των εξής βασικών στοιχείων: της γνώσης, των δυνατοτήτων και ικανοτήτων, της φιλοσοφίας, της κουλτούρας, του οράματος και των εργαλείων και συστημάτων διαχείρισης. Η περαιτέρω ανάλυση δείχνει σαφώς ότι η κύρια προϋπόθεση για την αποδοτική εκτέλεση των λειτουργικών δράσεων και καθηκόντων της σύγχρονης διοίκησης είναι η διαθεσιμότητα και η ενσωμάτωση των υφιστάμενων θεωρητικών γνώσεων στην πρακτική εφαρμογή, η οποία εξασφαλίζει τη συνεχή προσαρμογή στις τρέχουσες τάσεις και εξελίξεις στη διοίκηση, επομένως θα πρέπει να ενισχύεται και να επικαιροποιείται συνεχώς. Εκτός από τις γνώσεις, το σύγχρονο management εξετάζει το ευρύτερο φάσμα ικανοτήτων και δεξιοτήτων που χρειάζονται οι οργανωτικοί ηγέτες προκειμένου να εφαρμόζουν σωστά και αποτελεσματικά το σύνολο των αρχών που απαιτεί η σύγχρονη επιστήμη της διοίκησης και διαχείρισης. Χρειάζεται μια καλύτερη προσέγγιση της έννοιας της διαχείρισης στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της, για να αναδειχθεί η σημασία της κουλτούρας, της φιλοσοφίας και του οράματος στη διοίκηση ενός οργανισμού που βασίζεται σε σταθερές αξίες, στάσεις και κανόνες συμπεριφοράς. Τα επιτελικά στελέχη είναι υπεύθυνα για τη διάδοση αυτού του περιεχομένου σε όλη την ιεραρχική πυραμίδα του οργανισμού που διοικούν. Καταλήγοντας, η ολοκληρωμένη και αποτελεσματική εφαρμογή των σύγχρονων λειτουργιών και αρχών της διοίκησης συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη και την ενσωμάτωση καινοτόμων τεχνικών στο εσωτερικό του οργανισμού που να προάγουν την εξέλιξή του. Η εισαγωγή αποδοτικότερων πρακτικών και εργαλείων για τον καλύτερο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών ενός οργανισμού αποτελεί καίριο παράγοντα για τη διασφάλιση της επιτυχίας και της βιωσιμότητάς του, και η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης είναι κατάλληλη για τον εντοπισμό τους (Bogetoft, 2013). Οι τέσσερις λειτουργίες που αναλύθηκαν προηγουμένως (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος) είναι εξίσου σημαντικές καθώς η απουσία οποιασδήποτε καθιστά σχεδόν αδύνατη την επίτευξη των στόχων καθότι αλληλοεπιδρούν στο λειτουργικό σύστημα του οργανισμού (Μπουραντάς, 2015). Σε γενικές γραμμές, η έννοια της διοίκησης

ορίζεται με βάση τα ακόλουθα στοιχεία της επιδίωξης της υψηλότερης δυνατής επίτευξης των συνολικών στόχων και σκοπών του οργανισμού, της αποτελεσματικής οργάνωσης των κεφαλαίων και της βέλτιστης κατανομής των πόρων και της υιοθέτησης από την ανώτατη διοίκηση μιας πιο ολιστικής προσέγγισης της απόδοσης (Carysforth , et al., 2006). Ξεκινώντας από το πρώτο στοιχείο, η γενική στοχοθεσία του οργανισμού είναι ουσιαστικά ο κύριος λόγος ύπαρξης της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών της με βάση την ανάγκη επίτευξης αυτών των σκοπών και στόχων μέσω βελτιστοποιημένων διαδικασιών, οι οποίες μπορούν να υλοποιηθούν μόνο μέσω της χρήσης εργαλείων και πρακτικών που αποτελούν μέρος της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης. Συνεχίζοντας, οι σύγχρονες αρχές διοίκησης δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται και κατανέμονται οι διαθέσιμοι πόροι και στα μέσα και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματικότερη χρήση και κατανομή αυτών. Η υιοθέτηση και σωστή εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων που σχετίζονται με τους υλικούς πόρους, τα οποία προσδιορίζονται μέσω δραστηριοτήτων όπως η συγκριτική αξιολόγηση, αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Η οργάνωση και ο σχεδιασμός της χρήσης αυτών των εργαλείων αποτελεί σημαντική ευθύνη της διοίκησης του οργανισμού και καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας του οργανισμού. Τέλος, δεδομένου ότι το έργο των στελεχών της διοίκησης δεν εμπίπτει σε ένα επίπεδο δράσης, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα λειτουργιών, είναι σαφές ότι πρέπει να υιοθετήσουν μια πιο ολιστική προσέγγιση προκειμένου να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού. Υπάρχει, επίσης, σαφής ανάγκη για το διοικητικό προσωπικό του οργανισμού να υιοθετήσει μια πιο ριζική προσέγγιση προκειμένου να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων σε όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες του οργανισμού. Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι η έννοια της διοίκησης αναφέρεται σε ενέργειες και συμπεριφορές που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο ενός οργανισμού και αφορά τομείς όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος. Στους οργανισμούς καταβάλλονται οργανωτικές προσπάθειες για τη μεγιστοποίηση της επίτευξης των σκοπών και των στρατηγικών τους στόχων μέσω της κατάλληλης χρήσης και της αποτελεσματικής κατανομής των διαθέσιμων κεφαλαίων και πόρων και της αποτελεσματικής εφαρμογής των κατάλληλων μεθόδων σε τομείς ενδιαφέροντος (Carysforth , et al., 2006).

2.3 Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης και του Νέου Δημόσιου Management

Σύμφωνα με το άρθρο 103 παράγραφος 1 του ελληνικού Συντάγματος, η δημόσια διοίκηση είναι ο φορέας εκτέλεσης των κρατικών αποφάσεων και ταυτόχρονα ένα σύστημα που υπηρετεί τους πολίτες (Τάχος , 2008). Πιο συγκεκριμένα, η δημόσια διοίκηση, μέσω των δημοσίων υπαλλήλων που διαθέτει και των νομίμως απασχολούμενων και παραγόμενων από τους φορείς παροχής δημοσίων υπηρεσιών, πρέπει να επιτελέσει τα καθήκοντά της, όπως περιγράφονται ανωτέρω, μέσω των προδιαγεγραμμένων αρχών που απορρέουν από το περιεχόμενο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Οι κλασικές θεωρίες για τη δημόσια διοίκηση και το έργο της στηρίζονται σε αυτόν τον προσανατολισμό προς την υπηρεσία, ορίζοντας την με βάση αυτή τη φιλοδοξία και δίνοντάς της το όνομα ενός δημόσιου οργανισμού, σκοπός του οποίου είναι η εξυπηρέτηση του συλλογικού συμφέροντος (Lane, 2002). Επιπλέον, ο (Lee, 2007), επιδιώκοντας τη βελτίωση των ρυθμίσεων διακυβέρνησης στον τομέα της παροχής δημοσίων υπηρεσιών, εντόπισε επίσης τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η δημόσια διοίκηση όσον αφορά τόσο τη διαμόρφωση όσο και την αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών αποφάσεων μέσω της ενεργού συμμετοχής της στην ανάπτυξη και την εφαρμογή της νομοθεσίας και των σχεδίων διοικητικής δράσης, όσον αφορά την προσέγγισή της. Στην ίδια βάση, οι (Μακρυδημήτρης & Προβίτα, 2012) ορίζουν το περιεχόμενο της δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο των διοικητικών καθηκόντων. Αυτό πραγματοποιείται από τους δημόσιους υπαλλήλους και τα θεσμικά όργανα με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας ολόκληρου του διοικητικού συστήματος και την αλλαγή των νόμων για τη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών σε πραγματικές κοινωνικές δραστηριότητες.

Αξίζει να γίνει αναφορά και στο Νέο Δημόσιο Management το οποίο με βάση τους παράγοντες στους οποίους δίνει έμφαση στοχεύει στον ανακαθορισμό της σχέσης μεταξύ των κρατικών διοικητικών λειτουργιών και των παραγόντων της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας, χωρίς να παραβλέπει τη δυναμική των κοινωνικών παραγόντων. Στο πλαίσιο αυτό, επικροτεί την ενσωμάτωση πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στη δημόσια διοίκηση με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής απόδοσης (Lane, 2002). Συνεπώς, ενθαρρύνει τη μεταφορά ιδιωτικών οικονομικών εργαλείων στη δημόσια διοίκηση και το benchmarking έχει αναδειχθεί ως κατάλληλο εργαλείο που πρέπει να συμπεριληφθεί στις

δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής απόδοσης και τελικά τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πολιτών. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την Επιτροπή Δημοσίου Management του ΟΟΣΑ, όπως αποτυπώνεται από τους (Ρωσσίδης, et al., 2017) χαρακτηρίζεται από: την προώθηση αποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών, συστημάτων και προσωπικού ικανών να υποστηρίζουν τη συνεχή ανάπτυξη και την επιδιωκόμενη αλλαγή, την εστίαση στα στοιχεία της ποιότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που διεξάγονται στους δημόσιους οργανισμούς, μια τάση αλλαγής των κεντρικών ιεραρχικών δομών με πιο αποκεντρωμένες δομές διαχείρισης με στόχο να έρθει η λήψη αποφάσεων πιο κοντά στα προβλήματα και να αυξήσουμε την ανατροφοδότησης και ενσωμάτωση καλύτερων τεχνικών και δράσεων, την ανάγκη θέσπισης στοχευμένων δράσεων για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη δημιουργία ανταγωνισμού μεταξύ των δημόσιων φορέων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων παρόμοιου μεγέθους, την ανάγκη προσδιορισμού εναλλακτικών λύσεων για κάθε δράση προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα λήψης της καλύτερης απόφασης και τέλος, την εστίαση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες για τη βελτίωση της σχέσης κόστους-αποτελεσματικότητας, την έμφαση στην ενίσχυση της ικανότητας στρατηγικής και των ανθρώπινων πόρων, ώστε οι δημόσιοι οργανισμοί να συνεχίσουν να ανταποκρίνονται με ευελιξία στις απαιτήσεις που προκύπτουν από το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, χωρίς να σπαταλούν πόρους, και ιδίως χωρίς να μεταβάλλουν τον πολυδιάστατο και κοινωνικό κρατικό χαρακτήρα.

2.4 Οι αρχές της Δημόσιας Διοίκησης και η μελέτη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με τους (Μακρυδημήτρης & Προβίτα, 2012), το ανθρώπινο δυναμικό που ενεργεί και λειτουργεί στο πλαίσιο δημόσιων οργανισμών θα πρέπει να δρα βάσει ορισμένων αρχών που σχετίζονται με την παροχή εύλογων, αποδοτικών και αποτελεσματικών διοικητικών συνθηκών, με μελλοντικό σκοπό την αύξηση του κοινωνικού αγαθού και την συνεχή βελτίωση της μεταχείρισης και της εξυπηρέτησης των πολιτών. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

- Η αρχή της ίσης και αμερόληπτης μεταχείρισης όλων των πολιτών από τους δημόσιους λειτουργούς και η ανιδιοτελής συμπεριφορά των διοικητικών αρχών. Πιο συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι δεν υπάρχει καμία υποψία για ενέργειες διακρίσεων σε βάρος των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσονται κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- Ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί η συνέπεια, η συνοχή και η ταχύτητα στον τρόπο διαχείρισης και αντιμετώπισης των θεμάτων στη διοικητική σφαίρα, εξαλείφοντας τελικά τα φαινόμενα ασυνέπειας, περιττού φόρτου εργασίας και αντικρουόμενων και μη εστιασμένων απαιτήσεων του κοινού σχετικά με τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των αιτημάτων του.
- Η δημιουργία συνθηκών ομαλής, εύρυθμης και διαφανούς συμπεριφοράς των δημόσιων λειτουργών, οι οποίοι υποχρεούνται να δικαιολογούν τις ενέργειές τους με πλήρη διαφάνεια και ειλικρίνεια στο δημόσιο χώρο.
- Η διατήρηση της εμπιστοσύνης του κοινού στο κράτος, στις κρατικές λειτουργίες και στις αρχές στις οποίες βασίζεται και εφαρμόζεται η καθημερινή λειτουργία των δημόσιων αρχών.
- Η αρχή χρηστής δημόσιας διοίκησης που ορίζει ότι όσοι εργάζονται σε δημόσιους φορείς πρέπει να ασκούν όλα τα διοικητικά καθήκοντα σε αρμονία με τη δημόσια δικαιοσύνη, δηλαδή όχι κατά των χρηστών ηθών.
- Στη δημόσια διοίκηση, είναι απαραίτητη η αυστηρή τήρηση των κανόνων αναλογικότητας που συμβάλλουν στην καθιέρωση μιας κατάλληλης και σαφούς σχέσης μεταξύ των στόχων και των πόρων που τίθενται και των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους. Ειδικότερα, η αρχή αυτή

αποσκοπεί στην αξιολόγηση και στην οριοθέτηση του βαθμού στον οποίο τα μέσα και οι πόροι που χρησιμοποιούνται είναι όσο το δυνατόν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους, δηλαδή εφαρμόζουν όσο το δυνατόν λιγότερο πέραν του αναγκαίου για την επίτευξη των στόχων.

- Η αρχή της διοικητικής συνέχειας που διασφαλίζει την ομαλή λειτουργική ροή της δημόσιας διοίκησης και τη μεταφορά της από τη μία επιχειρησιακή κατάσταση στην άλλη, όταν αυτό είναι απαραίτητο, ανεξάρτητα από το πρόσωπο ή τη διοικητική ομάδα.
- Η κατοχύρωση συνθηκών για την ομαλή, εύρυθμη και διαφανή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης που υποχρεούται να αιτιολογεί δημόσια και με πλήρη διαφάνεια και ειλικρίνεια τα μέτρα που λαμβάνει.

Από το περιεχόμενο των παραπάνω βασικών αρχών προκύπτει ότι σχετίζονται με τα στοιχεία της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Το benchmarking μπορεί να θεωρηθεί ως μια αναγκαία ενέργεια που πρέπει να συμπεριληφθεί στα μέσα ανάπτυξης και εξέλιξης κάθε συστήματος δημόσιας διοίκησης, ως άμεση μέθοδος για την επίτευξη αυτών των στοιχείων.

Ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας μετά την μεταπολίτευση παρέμεινε δεμένος σε παρωχημένα οργανωτικά μοντέλα, αν και κατάφερε να επιτύχει σημαντικούς στόχους όπως η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση έδωσε κίνητρα για την εισαγωγή χρήσιμων πρακτικών στη διαχείριση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Όμως, παρά το γεγονός ότι δημιούργησε τις προϋποθέσεις και παρείχε μια άριστη τεχνική βάση για τον συγχρονισμό της λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, δεν κατάφερε να αναπτυχθεί στον επιθυμητό βαθμό με βάση τις υπάρχουσες δυνατότητες. Ειδικότερα, οι μηχανισμοί που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο η ελληνική δημόσια διοίκηση λειτουργεί και λαμβάνει αποφάσεις χαρακτηρίζονται από στοιχεία πελατειακών σχέσεων και κομματισμού, γραφειοκρατίας, έλλειψης αξιοκρατίας καθώς και αδυναμίας ενσωμάτωσης ικανών στελεχών και προσωπικού σε θέσεις κλειδιά της δημόσιας διοίκησης. Όλα αυτά τα στοιχεία λειτουργούν αποτρεπτικά για την υιοθέτηση σύγχρονων διοικητικών αρχών και πρακτικών, όπως η συγκριτική αξιολόγηση, στην Ελλάδα (Comite, 2018). Το ελληνικό διοικητικό σύστημα συνεχίζει να ενσωματώνει στην πραγματικότητα της δημόσιας διοίκησης πιο έντονα παράγοντες όπως οι συναλλακτικές δραστηριότητες μεταξύ διοικητικών οργάνων και

πολιτικών κομμάτων και η υιοθέτηση νόμων που προωθούν τα συμφέροντα των ατόμων και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, σε σύγκριση με άλλα κράτη που επικεντρώνονται στην μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα η οποία ορίζεται με την εκπλήρωση ποσοτικών κριτηρίων (Blum, et al., 2019). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, παρά τις συνεχιζόμενες προσπάθειες εντός του πλαισίου των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη σύγκλιση των προτύπων συμπεριφοράς των διοικητικών συστημάτων των κρατών μελών και τη δημιουργία κατάλληλων και αποτελεσματικών προτύπων διοίκησης, οι εγγενείς διαφορές των εθνικών διοικητικών συστημάτων, που βασίζονται σε ιστορικούς, θεσμικούς και πολιτικούς παράγοντες, παραμένουν αμετάβλητες. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο (Μιχαλόπουλος, 2010) υποστηρίζει ότι η επιδιωκόμενη σύγκλιση και διάδοση, μεταξύ των κρατών μελών, των μεθόδων, πρακτικών και εργαλείων για τα διοικητικά συστήματα σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι πολύ δύσκολη, διότι οι διαδικασίες και τα πρωτόκολλα για τη μελέτη και την εφαρμογή πρωτοβουλιών βέλτιστων πρακτικών, όπως η συγκριτική αξιολόγηση, διαφέρουν ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και ως προς τη χρονική παράμετρο, δηλαδή το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους. Επίσης, ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ότι η πραγματικότητα στην Ελλάδα είναι ότι η αλλαγή από τις παραδοσιακές στις πιο σύγχρονες διοικητικές μεθόδους είναι πολύ πιο αργή από ό,τι στις περισσότερες άλλες ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες, με συνέπεια η υιοθέτηση των σύγχρονων τεχνικών δημόσιας διοίκησης να έχει καθυστερήσει σημαντικά λόγω διαφορών στους πολιτισμικούς παράγοντες και στις αντιλήψεις για το πώς πρέπει να είναι η δημόσια διοίκηση τόσο από την πλευρά των πολιτικών όσο και από την πλευρά των διοικητικών συστημάτων. Καταληκτικά, ιστορικοί, θεσμικοί και πολιτικοί παράγοντες είναι εμπόδια στην εναλλαγή της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε ένα πιο σύγχρονο μοντέλο διακυβέρνησης, όπου τεχνικές όπως η συγκριτική αξιολόγηση αποτελούν σημαντικά εργαλεία στην καθημερινή εργασία των δημόσιων αρχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1 Η ποιότητα και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η ποιότητα είναι μια έννοια δυναμική που συνεχώς με τον καιρό μεταβάλλεται από κοινωνία σε κοινωνία (Μιχαλόπουλος, 2003). Σύμφωνα με τον (Μπλέσιος, 2008), η ποιότητα ενός προϊόντος που παράγεται ή μιας υπηρεσίας που παρέχεται, ορίζεται ως το επίπεδο στο οποίο οι προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά αυτών καλύπτουν τις προσδοκίες των χρηστών τους. Το ίδιο υποστηρίζει και ο (Κέφης, 2014), προσθέτοντας ότι αποτελεί το άθροισμα των στοιχείων ενός προϊόντος που καλύπτει πλήρως συγκεκριμένες προδιαγραφές, προσδοκίες και απαιτήσεις. Ο (Hardie, 1998) αναφέρθηκε σε πέντε κύριες πτυχές για τον καθορισμό του βαθμού ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Πιο αναλυτικά αυτές είναι: το επίπεδο στο οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία πληροί τις αρχικά καθορισμένες απαιτήσεις ποιότητας, κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία είναι κατάλληλο για το σκοπό για τον οποίο προοριζόταν να χρησιμοποιηθεί, ο βαθμός ικανοποίησης των απαιτήσεων και προσδοκιών των χρηστών, και τέλος τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από αυτό σε σχέση με υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι σημαντική η κατανόηση της έννοιας της ποιότητας από τις διάφορες οπτικές της γωνίες ώστε να εκτιμηθεί η συνεισφορά της στη ποιοτική λειτουργία ενός οργανισμού στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα (Ζαβλανός, 2006). Επομένως, η σημασία της ποιότητας είναι σημαντική και στόχος της είναι η ικανοποίηση σε μέγιστο βαθμό των εσωτερικών και εξωτερικών χρηστών υπηρεσιών ενός οργανισμού.

Εισάγοντας την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κατά τον (Kiran, 2016), αυτή μπορεί να περιγραφεί ως μια γενικότερη φιλοσοφία, και όχι ως ένα καθαρά πρακτικό χαρακτηριστικό. Σχετίζεται, πρωτίστως, άμεσα με τη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού και μέσω αυτών εισχωρεί σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχή κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών των χρηστών προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεχίζοντας, ο (Juran, 1986) ο οποίος συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην προώθηση των αρχών που εκπροσωπεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αναφέρθηκε στη 'τριλογία της ποιότητας', με βάση την οποία η μέγιστη ποιότητα σε έναν οργανισμό εξαρτάται από τον τρόπο σχεδιασμού των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, των μέσων

ελέγχου που εφαρμόζονται και του βαθμού επιτυχημένης προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας. Η βαθύτερη κατανόηση της παραπάνω προσέγγισης έγκειται στην εφαρμογή μιας σωστής σχεδιαστικής διαδικασίας η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο έλεγχος, επίσης, βασίζεται στη διενέργεια στατιστικών προσεγγίσεων και ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων για να διασφαλιστούν τα υψηλότερα δυνατά ποιοτικά χαρακτηριστικά και προδιαγραφές και να μειωθεί η πιθανότητα αποκλίσεων από τα αρχικά καθιερωμένα πρότυπα ποιότητας. Τέλος, για τον (Juran, 1986), η μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του και μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών, όπως η συγκριτική αξιολόγηση. Οι (Taguchi, et al., 2005) παρουσίασαν μια ποσοτική πτυχή της υπό εξέταση έννοιας, δηλώνοντας ότι το κόστος που σχετίζεται με την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στο πλαίσιο οργανωτικών δραστηριοτήτων θα πρέπει να αξιολογείται και να προσδιορίζεται με βάση τα αναμενόμενα οφέλη που θα έχουν στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού. Επιπλέον, αναφέρθηκαν στην αυστηρά πελατοκεντρική φύση που πρέπει να έχει η προσέγγιση ενός οργανισμού στην ποιότητα, ενώ ταυτόχρονα καθιστούσε τον εντοπισμό των αρχικών αιτιών που οδηγούν σε ανεπιτυχή αποτελέσματα, ως βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συνοψίζοντας, βασικά χαρακτηριστικά της αποτελούν η δέσμευση των ανώτερων στελεχών του οργανισμού για υιοθέτηση ενεργειών περαιτέρω κατοχύρωσης ποιότητας, η συμμετοχικότητα όλων των υπαλλήλων στην στοχοθεσία καθώς η προσπάθεια είναι ομαδική και τέλος η συνεχή επιμόρφωση όλων και η μεταφορά τεχνογνωσίας (Κέφης, 2014).

3.2 Η ποιότητα στο Δημόσιο τομέα

Η έννοια της ποιότητας στο δημόσιο τομέα ξεκίνησε να διαμορφώνεται προς τα τέλη της δεκαετίας του 1960 όπου πρωτοεμφανίστηκε και η έννοια της διοίκησης μέσω στόχων. Ήταν μια μεταβατική περίοδος κατά την οποία έγινε προσπάθεια σύνδεσης των παραγόμενων αποτελεσμάτων με τους στόχους των δημόσιων οργανισμών. Στις αρχές περίπου της δεκαετίας του 1980, πραγματοποιήθηκε η μετάβαση της έννοιας της ποιότητας στον δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα. Θέτοντας τον πολίτη στο επίκεντρο ως βασικό παράγοντα για την επίτευξη ποιότητας, ξεκίνησε από την Αμερική και κατέληξε στη Δυτική Ευρώπη. Οι βασικές αρχές της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών απαιτούν τη διασφάλιση ποιότητας και την συνεχή βελτίωση όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εφαρμόστηκαν αρκετά μοντέλα και πρακτικές ποιότητας στο δημόσιο τομέα πολλών ευρωπαϊκών χωρών στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Συνεπώς, έγινε αντιληπτό ότι οι τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα την υλοποίηση εξέλιξης του δημοσίου τομέα με ταυτόχρονη τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πολιτών για να επιτευχθεί η αποδοτικότητα και η αύξηση της παραγωγικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, η μείωση των λαθών και η αύξηση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τους (Christensen & Lægreid, 2011) η ποιότητα των δημόσιων οργανισμών θα πρέπει να εξελίσσεται συνεχώς στους τομείς πρόσβασης σε αξιόπιστες υπηρεσίες, αποτελεσματικής επικοινωνίας και διάδοσης πληροφοριών, συμμόρφωσης με τις διαδικασίες λειτουργίας, άμεσης ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, αποδοχής των υπηρεσιών που παρέχονται από τους πολίτες, μορφωτικής επάρκειας των δημοσίων υπαλλήλων, χρηστής συμπεριφοράς προς τους πολίτες, και τέλος, ασφάλειας στην κυκλοφορία των πληροφοριών. Όλοι οι παραπάνω τομείς διακρίνονται από βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να ανακαλυφθούν από τους δημόσιους οργανισμούς χρησιμοποιώντας την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης. Οι παραπάνω κύριοι παράγοντες θα πρέπει να αξιολογηθούν από τους πολίτες και ως εκ τούτου θα πρέπει να αποτελούν τους κύριους τομείς των ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας που αναλαμβάνουν οι δημόσιες υπηρεσίες. Στη περίπτωση που οι μέθοδοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενσωματωθούν στο Νέο Δημόσιο Management, λόγω και των κοινών

χαρακτηριστικών τους, θα έχει ως αποτέλεσμα την αποδοτικότερη παροχή δημόσιων υπηρεσιών και την καλύτερη παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα. Στην ίδια βάση, ο (Mathiasen, 1999) είχε υποστηρίξει ότι «η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει μία μη συστημική και ποσοτικοποιημένη λογική για την ιδέα του Νέο Δημόσιο Management, η οποία λειτουργεί καλύτερα και κοστίζει λιγότερο». Επιπλέον, η μία έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει περισσότερα κοινά με το Νέο Δημόσιο Management, καθώς επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα και στη διαχείριση των επιδόσεων των ανθρώπινων πόρων, σε σύγκριση με την άλλη έννοιά της, η οποία δίνει έμφαση στις διαδικασίες. Έτσι, μπορεί να ειπωθεί ότι οι ξεχωριστές εκδοχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι κατάλληλες για διαφορετικές καταστάσεις. Πέρα από τις ομοιότητες, υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές που οδηγούν στον γραφειοκρατικό χαρακτήρα της. Ανακεφαλαιώνοντας, με βάση την παραπάνω ανάλυση, ο κύριος στόχος είναι η υιοθέτηση εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας, όπως η συγκριτική αξιολόγηση που θα προάγουν έναν καλύτερο και αποτελεσματικότερο δημόσιο τομέα (Hazlett & Hill , 2000).

3.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από έλλειψη προγραμματισμού και από ασθενή εφαρμογή μέτρων για τον έλεγχο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του για αυτό και ο βαθμός ποιότητάς του είναι χαμηλός (Κτιστάκη , 2014). Η απουσία των προαναφερθέντων δεδομένων έχει ως αποτέλεσμα την ανεπαρκή επικοινωνία και την αναποτελεσματική διάχυση πληροφοριών στους ελληνικούς δημόσιους φορείς, τη μικρή ικανότητα ακριβούς και έγκαιρης ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών με αποτέλεσμα το φαινόμενο της χαμηλής δεκτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους πολίτες, την παρουσία ανεπαρκώς έμπειρου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού, την ανεπαρκή ποσότητα και γενικά την κακή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που οδηγεί σε έντονη δυσαρέσκεια πολιτών (Δικαίος, et al., 2017). Η χαμηλή εστίαση της ελληνικής διοίκησης στη βελτιστοποίηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας είναι μια χρόνια αδυναμία αυτής σύμφωνα με τα προαναφερθέντα. Οι απαιτήσεις του σύγχρονου διοικητικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος βάζουν όρια στις δράσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η χρήση απαρχαιωμένων εργαλείων

διοίκησης αντικαθίστανται προοδευτικά από τεχνικές εστιασμένες στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα. Η σύγχρονη διοίκηση ποιότητας χρειάζεται μακροχρόνιο σχεδιασμό και περιλαμβάνει ρεαλιστικούς και συγκεκριμένους στόχους, με έμφαση και σεβασμό στο ανθρώπινο κεφάλαιο, ανάθεση ευθύνης από την πολιτική εξουσία στην ανώτατη διοίκηση και μια ευέλικτη και απαλλαγμένη από ακατάλληλες πρακτικές οργανωτική δομή (Κέφης, 2014). Κατά τη σύνοδο κορυφής στη Λισαβόνα, υπογραμμίστηκε η ανάγκη της διοικητικής μεταρρύθμισης για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, τα βήματα που έχει κάνει η ελληνική δημόσια διοίκηση προκειμένου να εκσυγχρονιστεί και να βελτιώσει τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της είναι τα ακόλουθα:

- Ο νόμος 2880/2001 << Πρόγραμμα Πολιτεία για την μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις >>, ο οποίος εισήγαγε για πρώτη φορά την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό διοικητικό σύστημα και είχε ως πιο σημαντικά αποτελέσματα την δημιουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), τη λειτουργία του διαδικτυακού προγράμματος του Δημοσίου <<Σύζευξης>> και εξυπηρέτηση των πολιτών εξ αποστάσεως μέσω τηλεφώνου.
- Ο νόμος 3230/2004 <<Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις>>, με τον οποίο λειτούργησε η Διοίκηση μέσω στόχων προκειμένου κάθε δημόσια υπηρεσία να έχει συγκεκριμένη στοχοθεσία και συνεργασία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της. Επίσης, ο νόμος αυτός καθιέρωσε τα συστήματα αξιολόγησης της αποδοτικότητας και της εξυπηρέτησης των αιτημάτων των πολιτών προκειμένου να λειτουργούν προς όφελός τους οι δημόσιοι οργανισμοί.
- Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης βοήθησε στην αξιοποίηση και εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και στην κατάδειξη των αδύνατων και δυνατών σημείων του κάθε οργανισμού της.
- Τα επιχειρησιακά Προγράμματα <<Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013>> και <<Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2020>> με στόχο την περαιτέρω ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς και την συνολική αναβάθμιση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα συνίσταται κατ' αρχήν στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων οι οποίες αντιστοιχούν στο σκοπό της υπηρεσίας και στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, τον καθορισμός προτύπων απόδοσης και κριτηρίων καθορισμού στόχων, την ταχεία αντιμετώπιση των προβλημάτων και τα σχέδια για ρυθμιστική παρέμβαση σύμφωνα με την πορεία ή το εξωτερικό περιβάλλον (Κέφης, 2014).

Καταλήγοντας, ο ίδιος συγγραφέας υποστηρίζει πως κάποιες από τις βαθύτερες αιτίες αποτυχίας εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι οι ριζωμένες στάσεις και συμπεριφορές δεκαετιών και ο φόβος αλλαγής τους, το πολιτικό κόστος καθώς και η έλλειψη οργανωτικής κουλτούρας, συνοχής, ομαδικής προσπάθειας, διαχωρισμού καθηκόντων και κινήτρων.

3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συγκριτική Αξιολόγηση

Η από κοινού ανάπτυξη της συγκριτικής αξιολόγησης και της θεωρίας της ποιότητας οδήγησε, όπως αναμενόταν, σε μια μεταξύ τους σύνδεση με αποτέλεσμα να αναγνωρίζεται η πρώτη ως σημαντικό μέρος της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τους (Hackman & Wageman, 1995) επισημαίνεται ότι η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί ένα επιπλέον μέρος της παραδοσιακής προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ότι είναι γενικά αρκετά συμβατή με τις αρχές της. Οι συγγραφείς σημειώνουν, επίσης, ότι η συγκριτική αξιολόγηση είναι ένας τρόπος αξιολόγησης και σύγκρισης μεθόδων μεταξύ οργανισμών, διερεύνησης και χρήσης εναλλακτικών τρόπων εργασίας, θέσπισης στόχων βελτίωσης της ποιότητας και ανάληψης τους από το προσωπικό με αποτέλεσμα να αποδεικνύεται ότι διατηρεί και υποστηρίζει μια σειρά οργανωτικών λειτουργιών που συνάδουν με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η σύνδεση μεταξύ των δύο υπό εξέταση εννοιών είναι προφανής καθώς αν ο κύριος στόχος της ΔΟΠ είναι η συνεχής βελτίωση, τότε η συγκριτική αξιολόγηση είναι η μέθοδος που οδηγεί σε αυτή τη βελτίωση (Zairi, 1992). Εξετάζοντας περαιτέρω την άποψη αυτή, ο συγγραφέας αναφέρει ότι η ολοκλήρωση της ΔΟΠ πραγματοποιείται μέσω δύο διακριτών φάσεων. Στην πρώτη, ο οργανισμός επικεντρώνεται στην εσωτερική οργάνωση, τη ανίχνευση των αιτιών, τη μείωση της σπατάλης και την εκτέλεση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δραστηριοτήτων. Η δεύτερη, σχετίζεται κυρίως με την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης και αποσκοπεί στην εξωτερική σύγκριση των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού με αυτά των κυριότερων ανταγωνιστών του και των καλύτερων του κλάδου. Επομένως, σύμφωνα με τον (Zairi, 1992), το πρώτο στάδιο εφαρμογής της ΔΟΠ συνδυάζεται με την εφαρμογή της εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης και το δεύτερο στάδιο με την εφαρμογή της εξωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης. Ωστόσο, ο συγγραφέας προσθέτει ότι η πλήρης εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, η οποία επιτυγχάνεται στη συνέχεια, συνδυάζεται πλέον με την εφαρμογή της γενικής συγκριτικής αξιολόγησης, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης. Στο ίδιο πλαίσιο, οι (Chin & Poh, 1999) πιστεύουν ότι η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ΔΟΠ η οποία περιέχει τρία βασικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι η συνεχής βελτίωση, η ικανοποίηση των πολιτών και ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών.

Παράλληλα, υπάρχουν συγγραφείς που αν και ενστερνίζονται ότι η συγκριτική αξιολόγηση αποτελεί τεχνική και μέρος της ΔΟΠ, υιοθετούν, όμως, μια πιο μετριοπαθή στάση όσον αφορά την μεταξύ τους σχέση. Οι (Dow, et al., 1999) καταλήγουν στο συμπέρασμα από την εμπειρική τους έρευνα ότι η σημασία μιας πρακτικής τεχνικής όπως η συγκριτική αξιολόγηση στην εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται αρκετά τόσο από τον ορισμό της έννοιας «διαχείριση της ποιότητας» που εφαρμόζει ο οργανισμός όσο και από τις συνθήκες υπό τις οποίες δραστηριοποιείται. Η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης, διαφέρει από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο ότι η πρώτη δίνει έμφαση στα βασικά ζητήματα που πρέπει να αλλάξουν και παρέχει την καλύτερη σύγκριση, ενώ η δεύτερη καλύπτει όλες τις πτυχές των επιδόσεων ενός οργανισμού και μπορεί να προκύψει μόνο από το εσωτερικό του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: BENCHMARKING ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

4.1 Το ιστορικό πλαίσιο και η έννοια του Benchmarking

Η έννοια του benchmarking πρωταγωνίστησε αρχικώς στα τέλη της δεκαετίας του 1970 από την ιδιωτική εταιρεία Xerox corporation, η οποία εισήγαγε την έννοιά του με σκοπό να ελέγξει το κόστος κατασκευής και να συγκρίνει τα δικά της φωτοτυπικά μηχανήματα με παρόμοια ανταγωνιστών όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά τους. Η εταιρεία αυτή εισήγαγε τις πρώιμες εφαρμογές της συγκριτικής αξιολόγησης τις οποίες χαρακτήρισε ως συγκρίσεις της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των χαρακτηριστικών τους (Camp, 1995). Ουσιαστικά, η επίσημη εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης άρχισε όταν η Xerox συνέκρινε τα δικά της μηχανήματα με εκείνα του Ιάπωνα συνεργάτη της, Fuji Xerox, και στη συνέχεια με άλλα μηχανήματα που κατασκευάζονταν στην Ιαπωνία. Όταν η εταιρεία ανακάλυψε ότι οι ανταγωνιστές της πωλούσαν τα ίδια προϊόντα στην ίδια τιμή που εκείνη τα κατασκεύαζε, υιοθέτησε ένα νέο σχέδιο για να γίνει και πάλι ηγέτης στον κλάδο των φωτοτυπικών. Η επιτυχία της Xerox στη χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης οδήγησε στην ευρεία υιοθέτηση αυτής της νέας τεχνικής σε πολλές άλλες εταιρείες. Έως το 1981 η συγκριτική αξιολόγηση εφαρμόστηκε σε όλους τους τομείς της εταιρείας (Camp, 1995). Η συγκριτική αξιολόγηση έγινε βασικό στοιχείο των προσπαθειών για την επίτευξη της καλύτερης ποιότητας σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και αναβίωσε την παλιά έννοια της σύγκρισης επιδόσεων. Μεγάλες και επιτυχημένες εταιρείες όπως η Motorola, η General Motors και η AT&T υιοθέτησαν τη συγκριτική αξιολόγηση ως πρακτική διαχείρισης για τη βελτίωση των επιδόσεων. Χρησιμοποιήθηκε αρχικά στον τομέα της παραγωγής και αργότερα επεκτάθηκε στον τομέα παροχής των υπηρεσιών.

Έκτοτε, το benchmarking έχει περάσει από 5 διαφορετικές γενιές, οι οποίες θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν παρακάτω, σύμφωνα με τον (Watson, 1993). Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ότι η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια εξελισσόμενη έννοια που άρχισε να αναπτύσσεται με όλο και πιο σύνθετους τρόπους από τη δεκαετία του 1940. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη γενιά, που ονομάστηκε αντίστροφη συγκριτική αξιολόγηση (reverse benchmarking), ήταν επικεντρωμένη στο προϊόν και

συνέκρινε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με εκείνο των ανταγωνιστών. Η δεύτερη, αναφέρθηκε ως ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση και υιοθετήθηκε για πρώτη φορά από την επιχείρηση Xerox όπου τα αποτελέσματά της ήταν αυτά που προσέλκυσαν νέους οργανισμούς να την εφαρμόσουν. Επικεντρώθηκε κυρίως στη σύγκριση χαρακτηριστικών μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών ενός κλάδου. Η τρίτη γενιά, που αποκαλείται συγκριτικής αξιολόγησης διαδικασία, στηρίχθηκε στην ιδέα ότι η γνώση για την ενίσχυση των προϊόντων και των υπηρεσιών μπορεί να αντληθεί από διαφορετικούς κλάδους της βιομηχανίας. Αυτό οδήγησε σε μια πιο ελεύθερη και ανταγωνιστική ανταλλαγή πληροφοριών. Παράλληλα, όμως, υπήρξε ανάγκη για καλύτερη κατανόηση των κοινών σημείων μεταξύ φαινομενικά ανόμοιων διαδικασιών. Την δεκαετία του 1990 εμφανίστηκε η τέταρτη γενιά, η οποία ονομαζόταν στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση και επικεντρώθηκε σε μια συστηματική διαδικασία αξιολόγησης και εφαρμογής στρατηγικών καθώς και βελτίωσης της απόδοσης μέσω της κατανόησης και αποδοχής επιτυχημένων τεχνικών από ομοειδείς ή όχι ανταγωνιστές. Τα τυπικά στοιχεία αυτής της γενιάς είναι η διαρκής και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και η θέληση για ριζική αλλαγή των υφιστάμενων διαδικασιών. Στην πέμπτη γενιά, το πεδίο του ανταγωνισμού διευρύνθηκε και παγκοσμιοποιήθηκε. Οι σύγχρονες απαιτήσεις έχουν αναπτύξει τη συγκριτική αξιολόγηση, συνδέοντας την έκτη γενιά της με τη μάθηση και την άποψη ότι η οργανωτική αλλαγή αφορά την αλλαγή της συμπεριφοράς και των ενεργειών των μεμονωμένων εργαζομένων. Για αυτό το λόγο ονομάστηκε συγκριτική αξιολόγηση ικανότητας ή μάθησης. Οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους αναπτύσσοντας ικανότητες και μαθαίνοντας πώς να αλλάζουν συμπεριφορές και τεχνικές.

Ενώ το benchmarking χρησιμοποιήθηκε αρχικά στον βιομηχανικό τομέα, στις μέρες μας χρησιμοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ η πιο πρόσφατη εφαρμογή του εντοπίζεται στον τομέα των δημόσιων υπηρεσιών. Η τελευταία γενιά της δικτυακής συγκριτικής αξιολόγησης σχετίζεται με την κατάκτηση γνώσης είτε εντός ενός οργανισμού είτε μέσω συνεργασιών με άλλους οργανισμούς με τη δημιουργία ενός κοινού δικτύου παρόμοιων προβλημάτων που αναζητούν λύσεις.

Εικόνα 1.4-Ιστορική αναδρομή Benchmarking



Πηγή: (Ρωσσίδης, et al., 2017)

Πολλοί συγγραφείς έχουν προσπαθήσει κατά καιρούς να ορίσουν τη συγκριτική αξιολόγηση. Ωστόσο, καθένας από αυτούς έχει αντιληφθεί με διαφορετικό τρόπο το νόημά της. Πιο συγκεκριμένα, το benchmarking (συγκριτική αξιολόγηση ή συγκριτική προτυποποίηση) είναι μια μέθοδος αξιολόγησης των επιδόσεων ενός οργανισμού και προσδιορισμού των δυνατών και αδύνατων σημείων του σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του. Όπως αναφέρει και ο καθηγητής (Παπαδάκης, 2002), « η συγκριτική προτυποποίηση είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες σε συγκεκριμένο αντικείμενο ». Στη βάση αυτή, κρίνεται απαραίτητη η χρήση του προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων που παρέχονται (Bogetoft, 2013). Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια σημαντική τεχνική που συμβαδίζει απόλυτα στο περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με άλλα λόγια, χρησιμοποιώντας το εργαλείο της συγκριτικής αξιολόγησης, οι οργανισμοί θα αναζητήσουν τις μεθόδους εκείνες που θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και των παραγόντων ποιότητας τους. Η συγκριτική αξιολόγηση θεωρείται μια συνεχής διαδικασία κατά την οποία

ένας οργανισμός προσπαθεί διαρκώς να βελτιώνει τις τεχνικές του (Nyaoga, et al., 2013) . Σύμφωνα με τον (Μπουραντάς, 2005), η συγκριτική αξιολόγηση αναφέρεται στα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης και με βάση το σημερινό πλαίσιο θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, όσον αφορά την αποτελεσματική διοίκηση και όλες τους άλλους παράγοντες που προσδιορίζουν μια σταθερά επιτυχημένη επιχείρηση. Οι συγκρίσεις που γίνονται στο πλαίσιο της συγκριτικής αξιολόγησης δεν περιορίζονται μόνο στα τελικές επιδόσεις αλλά σχετίζονται και με τις αιτίες των συγκεκριμένων επιδόσεων, όπως παραδείγματος χάριν η στρατηγική των ανώτερων διοικητικά στελεχών, το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και οι δεξιότητές του, η δομή του οργανισμού, καθώς και η κουλτούρα για περαιτέρω καινοτομία κ.λπ. (Μπουραντάς, 2005). Κατά τον (Boxwell, 1994), ο κύριος σκοπός ενός οργανισμού που υιοθετεί μια διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης στο εσωτερικό του είναι να εντοπίσει τους ανταγωνιστικούς στόχους άλλων και τελικά να ανακαλύψει τις δικές του αδυναμίες και να δοκιμάσει νέα μέσα και μεθόδους βελτίωσης. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα δεν είναι να αναγνωρίσουμε και να πιστοποιήσουμε την υπεροχή του αντιπάλου, αλλά να εντοπίσουμε τους παράγοντες που οδηγούν σε αυτή την υπεροχή. Ωστόσο, όπως επισημαίνει ο ίδιος, η δυσκολία ανακάλυψης των βέλτιστων πρακτικών αναγκάζει τους οργανισμούς να συμβιβάζονται και να λαμβάνουν μετριοπαθείς αποφάσεις που αντιστοιχούν μόνο σε μεθόδους που είναι σχετικά πιο αποτελεσματικές από αυτές που έχουν χρησιμοποιήσει στο παρελθόν. Οι (Milosevic, et al., 2013) οι οποίοι προσάρμοσαν την έννοια της συγκριτικής αξιολόγησης για τους δημόσιους οργανισμούς, περιγράφουν στο άρθρο τους την απόδειξη ότι η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης αφορά σε ένα εργαλείο για τη βελτίωση της διαχείρισης στους δημόσιους οργανισμούς σε τομεακά λειτουργικά στοιχεία που αναφέρονται στην ανάγκη να ελαττωθεί το κόστος λειτουργίας, να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα με τους ίδιους ή λιγότερους πόρους, να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να κινηθεί προς μια κατεύθυνση που θα προωθεί τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών. Στην ίδια κατεύθυνση, τα εργαλεία συγκριτικής αξιολόγησης στην καθημερινότητα των δημόσιων οργανισμών κρίνονται ως κατάλληλα για την ισχυροποίηση της δέσμευσής τους για συνεχή βελτίωση, την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις επιδόσεις και την αποτελεσματικότητά τους και την προώθηση και υιοθέτηση τεχνικών μέτρησης των επιδόσεων (Keehley, et al., 1996). Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια πρόσφορη τεχνική για τους δημόσιους φορείς ώστε να υιοθετήσουν στην καθημερινότητά τους

μια ευρύτερη προσέγγιση της έννοιας της βελτίωσης και του τρόπου εφαρμογής της στην πράξη. Τέλος, ο (Vaziri, 1992) ανέφερε ότι η συγκριτική αξιολόγηση είναι η διαδικασία της συνεχούς σύγκρισης των επιδόσεων ενός οργανισμού σε βασικές απαιτήσεις των πολιτών, με τις επιδόσεις των καλύτερων και πιο επιτυχημένων οργανισμών του κλάδου της, για τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση. Η συγκριτική αξιολόγηση σε αυτό το πλαίσιο αναφέρεται στην εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση των πολιτών. Στόχος της συγκριτικής αξιολόγησης, σε αυτή τη περίπτωση, είναι η προσέγγιση ή η υπέρβαση του προτύπου με την εφαρμογή σχετικών βέλτιστων πρακτικών σε όλους τους κλάδους. Η επίτευξη αυτού του στόχου οδηγεί σε συνεχή βελτίωση, η οποία μπορεί να είναι είτε ταχεία είτε σταδιακή.

Συμπερασματικά και μέσα από τους παραπάνω ορισμούς, η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια πολύ χρήσιμη πρακτική του ιδιωτικού management και έχει χρησιμοποιηθεί στον επιχειρηματικό κόσμο με εξαιρετικά αποτελέσματα. Ο σκοπός της συγκριτικής αξιολόγησης είναι να αποκρυπτογραφήσει τις στρατηγικές, τις πρακτικές και τις διαδικασίες των ανταγωνιστών, να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες αυτές για να αναπτύξει μεθόδους για την υπέρβασή τους. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό στοιχείων της στρατηγικής των ανταγωνιστών που μπορεί να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την υπηρεσία. Η καλύτερη γνώση των ανταγωνιστών, μαζί με τις δυνάμεις και αδυναμίες τους, είναι η βάση πάνω στην οποία οι επιχειρήσεις μπορούν και πρέπει να στηρίξουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Για αυτό το λόγο, η υιοθέτησή της από τον δημόσιο τομέα, που είναι εξαιρετικά αναποτελεσματικός και χρειάζεται αναγκαία και επείγουσα πρόοδο, μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητάς του, στην επιδιόρθωση των μη αποτελεσματικών λειτουργιών του και στα φαινόμενα κακοδιοίκησής του. Τα εργαλεία και οι πρακτικές κορυφαίων ιδιωτικών επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπα για πολλές γραφειοκρατικές και δυσλειτουργικές πτυχές της δημόσιας διοίκησης. Οι δημόσιες διοικήσεις μπορούν να εμπλουτίσουν σημαντικά τα εργαλεία διακυβέρνησής τους χρησιμοποιώντας τεχνικές συγκριτικής αξιολόγησης. Αυτές οι τεχνικές θα οδηγήσουν στη θέσπιση ουσιαστικών στόχων, στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στη προαγωγή της καινοτομίας, στην ανάπτυξη εξωστρεφούς συμπεριφοράς, στην μείωση της γραφειοκρατίας, στη διαμόρφωση λιτών και

ευέλικτων δομών και τέλος στη χρήση επιτυχημένων μεθόδων και πρακτικών του ιδιωτικού management.

4.2 Τύποι και διακρίσεις της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Με την πάροδο του χρόνου, στο σύγχρονο μάνατζμεντ και στη διοικητική επιστήμη έχουν εντοπιστεί τρεις τύποι συγκριτικής αξιολόγησης: η εσωτερική, η εξωτερική και της βέλτιστης πρακτικής. Η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση συγκρίνει και προσδιορίζει τις βέλτιστες πρακτικές και τεχνικές εντός του ίδιου οργανισμού, είτε αυτοί βρίσκονται στην ίδια είτε σε διαφορετικές τοποθεσίες. Πρόκειται για μια ταυτόχρονη επικοινωνία και ανταλλαγή ιδεών μεταξύ τμημάτων, εντός του ίδιου οργανισμού ή μεταξύ οργανισμών σε διαφορετικές χώρες. Εάν ένα τμήμα του οργανισμού έχει ένα καλύτερο ποσοστό επιτυχίας σε συγκεκριμένους τομείς, τότε γίνεται παράδειγμα προς μίμηση προκειμένου τα άλλα τμήματα να μάθουν με ποια μέσα αυτό επιτεύχθηκε. Όπως αναφέρει και ο (Κέφης, 2014), η εσωτερική συγκριτική προτυποποίηση σχετίζεται με την εξέταση πετυχημένων τεχνικών που τέθηκαν σε ισχύ από διάφορες διευθύνσεις ενός οργανισμού έχοντας στόχο την υιοθέτησή τους από το σύνολο των επιμέρους διευθύνσεων. Αυτός ο τύπος συγκριτικής αξιολόγησης αφορά συνήθως το σημείο εκκίνησης για τους οργανισμούς που καταλήγουν να εφαρμόσουν εργαλεία συγκριτικής αξιολόγησης στις δραστηριότητές τους, καθώς τα δεδομένα είναι εύκολο να συλλεχθούν αφού δεν υπάρχουν διαφορές στη φιλοσοφία, στη γλώσσα ή στην κουλτούρα και ταυτόχρονα οι διάλογοι επικοινωνίας είναι συνεχώς διαθέσιμοι. Θα πρέπει, ωστόσο, να τονιστεί ότι η εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση οδηγεί πολύ σπάνια σε σημαντικές καινοτομίες και σε πολλές περιπτώσεις τα αποτελέσματα που λαμβάνονται θεωρούνται επαρκή για την δημιουργία ικανοποιητικών βελτιώσεων. Η χρήση της μπορεί, επίσης, να παρέχει το αναγκαίο υπόβαθρο για άλλους τύπους που μπορεί να προκύψουν στη συνέχεια. Επιπλέον, η προσέγγιση αυτή μηδενίζει την ανάγκη να ξεπεραστούν τα εμπόδια που θέτουν άλλες μορφές συγκριτικής αξιολόγησης, όπως η μη διακινδύνευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού. Ωστόσο, αυτό που οι οργανισμοί τείνουν να αγνοούν είναι η δυνατότητα εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης, η

οποία είναι ευκολότερο να εφαρμοστεί, επειδή τα μέρη που συγκρίνονται εμφανίζουν μεγαλύτερο κίνητρο για συνεργασία και είναι πιο αποδοτικός και οικονομικό τρόπος από την αναζήτηση συνεργατών σε όλο τον κόσμο. Σε κάθε περίπτωση αυτό είναι εφικτό μόνο εάν οι εσωτερικές πρακτικές είναι πράγματι οι καλύτερες.

Η εξωτερική διάσταση της συγκριτικής αξιολόγησης αναφέρεται στις προσπάθειες για εντοπισμό των καλύτερων εργαλείων και τεχνικών από πηγές εκτός του οργανισμού. Σύμφωνα με τους (Cox & Thompson, 1998), η εν λόγω διάσταση, δίνει ώθηση για εκμάθηση από τις βέλτιστες μεθόδους και τις εμπειρίες άλλων κορυφαίων οργανισμών, Αυτός ο τύπος συγκριτικής αξιολόγησης, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα πιο σημαντικές ανακαλύψεις από την εσωτερική συγκριτική αξιολόγηση, αλλά δεν είναι τόσο εύκολο να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και έχει ανάγκη από πιο προσεκτικό σχεδιασμό, επειδή η συλλογή δεδομένων είναι πιο πολύπλοκη και οι διάλογοι επικοινωνίας είναι περιορισμένοι. Παράλληλα, θα πρέπει να αποδειχθεί ότι τα ευρήματα μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά στον υπό εξέταση οργανισμό, καθώς οι υποδομές, οι κουλτούρες και οι φιλοσοφίες, συγκριτικά με τον οργανισμό από τον οποίο προέρχεται η γνώση, μπορεί να είναι διαφορετικές. Η εξωτερική συγκριτική προτυποποίηση διαχωρίζεται περαιτέρω στην ανταγωνιστική συγκριτική προτυποποίηση, στη συγκριτική προτυποποίηση του μη ανταγωνιστή και στη συγκριτική τεχνολογική προτυποποίηση (Κέφης, 2014). Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, η ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση δίνει έμφαση στις πρακτικές και στα εργαλεία δράσης των άμεσα ανταγωνιστικών τους οργανισμών με στόχο την υιοθέτησή τους, υπό επιφυλάξεις, καθώς είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί υγιής συνεργασία μεταξύ τους. Στα πλεονεκτήματα της ανταγωνιστικής συγκριτικής αξιολόγησης συγκαταλέγονται η ύπαρξη μιας κουλτούρας που δίνει έμφαση στην ανάγκη διαρκούς βελτίωσης για τη δημιουργία αριστείας, την αυξημένη ευαισθησία στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ανταλλαγή ορθών πρακτικών μεταξύ των συμμετεχόντων. Συνεπώς, η ανωτέρω μορφή benchmarking είναι καλύτερο να διεξάγεται από κοινού και συνεργατικά. Προχωρώντας, η συγκριτική αξιολόγηση των μη ανταγωνιστών δεν διαφέρει κατά πολύ από την προαναφερόμενη και μελετά τις δραστηριότητες μη ανταγωνιστικών προς τον οργανισμό υπηρεσιών (Κέφης, 2014). Τέλος, ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ότι η τεχνολογική συγκριτική αξιολόγηση εξετάζει τις ικανότητες τεχνολογίας άλλων φορέων καθώς και τη δυνατότητα αυτές να υιοθετηθούν από τον οργανισμό.

Στη συγκριτική αξιολόγηση βέλτιστης πρακτικής, το σημείο αναφοράς για την εξεύρεση λύσεων είναι ο οργανισμός ο οποίος αντιμετωπίζεται ως ηγέτης στον τομέα της δραστηριότητας ή της διαδικασίας που χρειάζεται βελτίωση. Σημαντική προϋπόθεση για την εφαρμογή ενός επιτυχημένου έργου βέλτιστης πρακτικής είναι η σωστή αξιολόγηση για το ποιος οργανισμός που θα θεωρηθεί ως το καλύτερο παράδειγμα αναφοράς, αναλόγως την κατάσταση που πρέπει να βελτιωθεί. Ο πρώτος τύπος συγκριτικής αξιολόγησης είναι ευκολότερο να εφαρμοστεί στους δημόσιους οργανισμούς και η άποψη αυτή συνάδει με τις προηγούμενες αναλύσεις. Επίσης, η υιοθέτηση της συγκριτικής αξιολόγησης βέλτιστων πρακτικών στο δημόσιο τομέα σχετίζεται κυρίως με οργανισμούς που έρχονται σε επαφή με οργανισμούς άλλων χωρών προκειμένου να χρησιμοποιήσουν τις πρακτικές που εκείνοι εφαρμόζουν στους τομείς ενδιαφέροντος τους (Comite, 2018).

Σε γενικές γραμμές, οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθούν μια προσέγγιση για την επιλογή του κατάλληλου μεταξύ των τύπων συγκριτικής αξιολόγησης. Θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το βαθμό αλληλεξάρτησης, τον αριθμό των εταίρων και άλλους κρίσιμους παράγοντες. Παραδείγματος χάριν, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε άκρως ανταγωνιστική είτε άκρως συνεργατική, εάν οι συμμετέχοντες της συγκριτικής αξιολόγησης είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλεξαρτώμενοι. Μπορεί, επίσης, να είναι ανταγωνιστική εάν ξεκινά από έναν μεμονωμένο συμμετέχοντα, ενώ ίσως να είναι και συνεργατική εάν ξεκινήσει από έναν αξιόπιστο τρίτο εκπρόσωπο. Οι (Cox & Thompson, 1998) παρουσίασαν τη συγκριτική αξιολόγηση με δύο πόλους: την ανταγωνιστική και τη συνεργατική συγκριτική αξιολόγηση. Ανέπτυξαν ένα μοντέλο που προσδιορίζει διάφορους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνιστικό και τον συνεργατικό χαρακτήρα των προγραμμάτων συγκριτικής αξιολόγησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι το περιβάλλον, η δραστηριότητα, η συνεργασία και τα συμπεράσματα. Από τη μια πλευρά, η ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση (Competitive Benchmarking), θα πρέπει να επιλέγεται ως απλό κριτήριο εάν ο οργανισμός επιδιώκει να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Μελετά, επίσης, τους λόγους για τους οποίους ο ανταγωνισμός έχει καλύτερα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, ο δημόσιος οργανισμός ελέγχει την απόδοση των έργων του με βασικό σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πολιτών, να υπολογίσει την παραγωγική του διαδικασία και τελικά να επιβεβαιώσει και να προσπαθήσει να κρατήσει τα αρχικά του δεδομένα. Τέτοιες συγκρίσεις μπορούν να γίνουν για γενικές

πρακτικές και υπηρεσίες, σε ειδικά σχεδιασμένα προϊόντα, καθώς και σε επιχειρησιακές και διοικητικές (Lema & Price, 1995). Συχνά προσκαλούνται και άλλοι ανταγωνιστές στη διαδικασία για να διευκολυνθεί η ανταλλαγή ιδεών και να συγκεντρωθούν πιο χρήσιμα δεδομένα. Η μεταφορά πληροφοριών διευκολύνεται με συχνές ομαδικές συζητήσεις. Σε αντίθετη περίπτωση, αν ο οργανισμός επιδιώκει να μοιραστεί τη γνώση και να δημιουργήσει μια κουλτούρα μάθησης, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί η συνεργατική συγκριτική αξιολόγηση (Collaborative Benchmarking) η οποία μπορεί να υλοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Μπορεί να ξεκινήσει ως πρωτοβουλία ενός οργανισμού που έρχεται σε επαφή με άλλους που επιθυμούν να συμμετάσχουν σε ένα πρόγραμμα συγκριτικής αξιολόγησης ή μπορεί να γίνουν όλοι κομμάτι ενός δικτύου ανταλλαγής πληροφοριών και πιθανώς νέων κοινών πρωτοβουλιών. Παραδείγματα συνεργατικής συγκριτικής αξιολόγησης υπάρχει πιθανότητα να εντοπιστούν σε πολλά ευρωπαϊκά δίκτυα δημοσίων οργανισμών που συνεργάστηκαν επί χρόνια σε κοινά έργα και τα οποία στη συνέχεια αποφάσισαν να ξεκινήσουν δραστηριότητες συγκριτικής αξιολόγησης με κάποιους ή όλους τους δημόσιου οργανισμούς του δικτύου.

4.3 Μεθοδολογία και φάσεις Συγκριτικής Αξιολόγησης

Οι τεχνικές συγκριτικής αξιολόγησης συνδέονται άμεσα με τον προσδιορισμό των κύριων επιχειρηματικών στόχων και θεωρούνται ως σημαντικό μέρος της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού. Καθώς ο δημόσιος και επιχειρηματικός τομέας και οι ανάγκες τους εξελίσσονται, το πρότυπο των πέντε φάσεων καθίσταται ανεπαρκές και αμφισβητείται. Διακρίνονται πέντε φάσεις οι οποίες είναι: ο σχεδιασμός, η ανάλυση, η ολοκλήρωση, η δράση και η ωρίμανση, με την τελευταία να οδηγεί στην αντίληψη της λειτουργίας των υπολοίπων. Οι πέντε φάσεις της εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης περιγράφονται λεπτομερώς παρακάτω.

Στο στάδιο του σχεδιασμού, ο οργανισμός ορίζει το πεδίο εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης και τον τύπο του οργανισμού που θα είναι η βάση σύγκρισης με αποτέλεσμα να καθορίζονται οι σκοποί και το περιεχόμενο της. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει επίσης την επιλογή των οργανισμών αναφοράς και σύγκρισης. Κάποια από τα κριτήρια για την επιλογή των παραπάνω, μπορεί να περιλαμβάνουν το κύριο αντικείμενό του, τον αριθμό των εργαζομένων καθώς και πόσο εξοικειωμένοι είναι με τη τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η μέτρηση των εσωτερικών επιδόσεων αποτελεί την πρώτη βάση σύγκρισης και η γνώση που θα υπάρξει από αυτές, παρέχει την ευκαιρία προσδιορισμούς ενός σημείου αναφοράς που μας δίνει τη δυνατότητα πρόσθεσης ή αφαίρεσης των κύριων χαρακτηριστικών ποιότητας και των βασικών παραγόντων επιτυχίας που έχουν οριστεί. Για τον εντοπισμό των κρίσιμων προβλημάτων συγκροτείται η λεγόμενη ομάδα αξιολόγησης αναγκών ή ομάδα ανάπτυξης της λειτουργίας ποιότητας στον οργανισμό (Vaziri, 1992). Η ομάδα αυτή προσδιορίζει ποια από τα τελικά προϊόντα της διαδικασίας είναι τα πιο σημαντικά για τους πολίτες, δηλαδή τα κρίσιμα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Στο τέλος αυτού του σταδίου, ακολουθεί μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία συλλογής δεδομένων. Οι πηγές δεδομένων μπορούν να διαχωριστούν σε δύο είδη. Η βασική πηγή δεδομένων είναι η κύρια αρχική έρευνα κατά την οποία τα δεδομένα λαμβάνονται από έρευνες, ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και μελέτες. Αυτή η μέθοδος έχει το πλεονέκτημα της εξατομίκευσης και του εντοπισμού των ατομικών αναγκών του οργανισμού. Οι δευτερογενείς πηγές δεδομένων είναι μελέτες στη βιβλιογραφία και σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες όταν η βάση δεδομένων έχει μεγάλο όγκο πληροφοριών ή όταν άλλα δεδομένα είναι πολύ δύσκολο να αποκτηθούν. Ωστόσο, κάθε πηγή δεδομένων πρέπει να αξιολογείται από τους δημόσιους οργανισμούς ως προς την εγκυρότητα, τη διαθεσιμότητα, την ακρίβεια, την αξιοπιστία της αρχής και το κόστος. Μόλις ολοκληρωθούν επιτυχώς τα παραπάνω βήματα, οι οργανισμοί μπορούν να ανακεφαλαιώσουν και να τεκμηριώσουν τα ευρήματά τους. Το επόμενο σημαντικό βήμα για την προετοιμασία των πορισμάτων είναι η μετατροπή αυτών των ακατέργαστων αποτελεσμάτων σε πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύγκριση της τρέχουσας κατάστασης με άλλες πρακτικές. Επομένως, το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση.

Προκειμένου να αναλυθούν ποσοτικά οι διαφορές μεταξύ των επιδόσεων του οργανισμού υλοποίησης της συγκριτικής αξιολόγησης με τους άλλους οργανισμούς, εισάγονται τα δεδομένα και κατασκευάζονται τα απαραίτητα γραφήματα και διαγράμματα. Αφού συλλεχθούν τα δεδομένα, θα πρέπει να αναλυθούν οι διαφορές μεταξύ των οργανισμών προέλευσης και των οργανισμών αποδεκτών με αποτέλεσμα να εντοπιστούν οι βέλτιστες πρακτικές. Ακριβώς μετά τη συλλογή των δεδομένων, μια ορισμένη ομάδα ατόμων συγκριτικής αξιολόγησης θα ομαλοποιήσει τα δεδομένα, εντοπίζοντας τις μη φυσιολογικές απαντήσεις. Τα δεδομένα που θα διορθωθούν μπορεί να οδηγούν σε χρήσιμες και έγκυρες πληροφορίες για να βοηθήσουν την ομάδα να προσδιορίσει την καλύτερη απόδοση για κάθε κύριο χαρακτηριστικό ποιότητας που χρειάζεται. Συνεχίζοντας, ανιχνεύεται η διαφορά μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής απόδοσης του οργανισμού. Η ανάλυση της μεθοδολογίας της συγκριτικής αξιολόγησης δείχνει την κατάσταση του οργανισμού σε σύγκριση με τις καλύτερες επιδόσεις άλλων οργανισμών και εντοπίζει τα πιθανά δυνατά και αδύναμα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Βοηθά, επίσης, στην εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών για τη βελτίωση και αύξηση των μελλοντικών επιδόσεων. Μόνο μέσω μιας ολοκληρωμένης διάγνωσης και επίγνωσης της ισχύουσας κατάστασης μπορεί ένας οργανισμός να καθορίσει ποιες αλλαγές πρέπει πραγματικά να κάνει. Μέρος αυτού του σταδίου είναι απαραίτητο να αποτελέσει ο έλεγχος του βαθμού στον οποίο οι απαραίτητες πληροφορίες έχουν μεταφερθεί από τους καλύτερους εκτελεστές, καθώς ορισμένα στοιχεία δεν είναι μερικές φορές τόσο εύκολα μεταβιβάσιμα. Μόλις προσδιοριστούν οι στόχοι και οι αλλαγές, μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία αλλαγής.

Μεταβαίνοντας στη φάση της ολοκλήρωσης, η εν λόγω ομάδα αφού καθορίσει τις παραμέτρους της αλλαγής, θα πρέπει να κάνει γνωστά όλα τα ευρήματα της διαδικασίας σε όλα τα τμήματα του οργανισμού και να κάνει κοινή χρήση της ιδέας της αλλαγής με όσους θα εφαρμόσουν και θα υποστηρίξουν την αλλαγή και με εκείνους που θα επηρεαστούν από αυτήν. Για να γίνει αυτό, η ομάδα επικοινωνεί πρώτα τα ευρήματά της και κερδίζει την έγκριση όσων εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής. Ο βασικός στόχος είναι να τονωθεί η δέσμευση στο σχέδιο που έχει αναπτυχθεί. Ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ο αποτελεσματικός και στενός συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων, καθώς θα εξασφαλίσει ότι οι ενδιαφερόμενοι φορείς όχι μόνο ενημερώνονται για την πρόοδο αλλά και λαμβάνουν

συνεχή υποστήριξη. Στόχος του προηγούμενου βήματος είναι ο εντοπισμός εκείνων των πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης, που μπορούν να αποφέρουν το μέγιστο όφελος μέσα από την περιγραφή των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης των πρακτικών αυτών και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών. Το επόμενο στάδιο είναι ότι η ομάδα θα πρέπει να θέσει σαφείς, μετρήσιμους και εφικτούς στόχους που επικροτούν τη νέα αποστολή μέσω βασικών χαρακτηριστικών ποιότητας και καίριων παραγόντων επιτυχίας. Το τελευταίο απαραίτητο βήμα σε αυτή τη φάση είναι η επίσημη ενημέρωση για τα ευρήματα και για τις διορθωτικές ενέργειες από την ομάδα. Ορισμένα μέλη της διοίκησης του οργανισμού θα πρέπει να συνεργαστούν με την ομάδα για την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης για την εκπόνηση των στόχων.

Η φάση δράσης, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή της αλλαγής, αποτελείται από τρία επιμέρους βήματα. Αυτά είναι η ανάπτυξη ενός εύστοχου σχεδίου δράσης, η εφαρμογή του και ο έλεγχος της προόδου του. Αφού προσδιορίσουν τις ανάγκες και τις ελλείψεις τους, οι οργανισμοί καλούνται να αναπτύξουν συγκεκριμένα σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων τους. Αυτό, φυσικά, έχει ανάγκη την εξέταση θεμάτων όπως οι πόροι που χρειάζονται, οι ευθύνες και τα χρονοδιαγράμματα που απαιτούνται για τη διαδικασία αλλαγής. Το σχέδιο δράσης είναι αυτό που καθορίζει τους τομείς στους οποίους πρέπει να δοθεί έμφαση, τις προς εκτέλεση ενέργειες και τις απαιτούμενες λειτουργίες υποστήριξης. Όσο πιο σαφής είναι η σύνδεση μεταξύ της αποστολής, του σκοπού και του σχεδίου δράσης, τόσο πιο αποδοτική θα είναι η εφαρμογή του σχεδίου δράσης, στο μέτρο του δυνατού. Ο συνεχής έλεγχος, βέβαια, εξαλείφει τις συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Όταν η σχέση μεταξύ της αποστολής, των στόχων και των σχεδίων δράσης είναι σαφής και η αντίσταση είναι μικρή, η εφαρμογή του σχεδίου δράσης θα είναι πιο αποτελεσματική. Επιπλέον, η παρακολούθηση μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαδικασία της αλλαγής. Πράγματι, σε δυναμικές αγορές, τα σημεία αναφοράς και οι δείκτες βέλτιστης πρακτικής μπορούν να αλλάξουν. Η επαναξιολόγηση των δεικτών αναφοράς είναι απαραίτητη όταν οι οργανισμοί που επιλέγονται για τη συγκριτική αξιολόγηση παύουν να αποτελούν βαρόμετρα τελειότητας (Nelson, 1994).

Μόλις εισαχθούν οι νέες πρακτικές, ο οργανισμός θα πρέπει να παρακολουθεί την πρόοδο των αλλαγών. Σε αυτό το στάδιο της ωρίμανσης, θα πρέπει να ελεγχθεί αν και

πόσο οι νέες πρακτικές έχουν υιοθετηθεί στις οργανικές διαδικασίες ή αν χρειάζεται να συσταθεί μια ομάδα επίλυσης προβλημάτων για να εξασφαλιστεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου σχεδίου δράσης. Η ομάδα αυτή θα προτείνει λύσεις στα προβλήματα που εντοπίζονται κατά την εφαρμογή και την παρακολούθηση. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει την συνεχή παρακολούθηση της διαδικασίας και επιτρέπει τη συνεχή μάθηση και τη συμβολή στη διαρκή βελτίωση του οργανισμού αποδέκτη. Καταλήγοντας, είναι ανάγκη να δοθεί έμφαση από τον οργανισμό στην υψηλότερη ικανοποίηση των πολιτών μέσω της αξιολόγησης της αξίας τους, των προσπαθειών για την υπέρβαση του κόστους για τη δημιουργία αξίας και των συνεχών προσπαθειών για τη μείωση του κόστους ή τη διαφοροποίηση των πλεονεκτημάτων για την αντιστάθμιση των υψηλών τιμών. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό εργαλείο management για την επίτευξη αυτού του απόλυτου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Vaziri, 1992).

4.4 Τα εμπόδια εισαγωγής και τα προβλήματα εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα

Όπως και στον ιδιωτικό τομέα, ο δημόσιος τομέας και οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν ομοίως να επωφεληθούν από τη συγκριτική αξιολόγηση. Καταρχήν, έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στη μείωση της πολυπλοκότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται στις δημόσιες συμβάσεις, σχετικά με το κόστος, και έχει μειωθεί η αοριστία και η συνθετότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες (Davis, 1998). Η επιτυχής εφαρμογή της σε μια δημόσια υπηρεσία, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα άμεσα και έμμεσα οφέλη, όπως είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η μείωση και ο καλύτερος έλεγχος του κόστους και των δαπανών, η ικανοποίηση των πολιτών καθώς και των εργαζομένων (Chen , et al., 2004). Παρά τις παραπάνω θετικές εξελίξεις, η αξία της συγκριτικής αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα είναι μειωμένη λόγω διαφόρων σημαντικών παραγόντων. Πρώτον, η φύση αρκετών δημόσιων οργανισμών αποτελεί εμπόδιο στην ύπαρξη συγκρισιμότητας μεταξύ τους. Πολλές δημόσιες υπηρεσίες δεν έχουν ξεπεράσει ακόμη και σήμερα τα απογοητευτικά αποτελέσματα προηγούμενων προσπαθειών άσκησης συγκριτικής αξιολόγησης και επομένως δεν έχουν πειστεί για τη σημασία της συγκριτικής αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα και φαίνεται να

υπάρχουν περιορισμένα περιθώρια βελτίωσης των επιδόσεων. Αν και οι πιθανότητες εκμάθησης μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα φαίνονται μεγάλες, οι αποτυχίες του παρελθόντος και οι ελάχιστοι πόροι δεν έχουν ενθαρρύνει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να ασχοληθούν με εξελιγμένες τεχνικές όπως η συγκριτική αξιολόγηση και συνεχίζουν να εμποδίζουν την ευρύτερη ανάπτυξη του δημόσιου τομέα (Davis, 1998). Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση, με τη μορφή που έχει προκύψει να έχει στην Ελλάδα, οροθετείται από τις επιταγές του διοικητικού και κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος (Κέφης, 2014). Από την ανεξαρτησία της και μετά, η χώρα προσπάθησε να εναρμονιστεί με τα ευρωπαϊκά ιδεώδη, αλλά οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού ανακόπηκαν από τον λαϊκισμό και τις πελατειακές σχέσεις που υπήρχαν σε μεγάλο βαθμό. Στην καθημερινότητα των ελληνικών δημόσιων οργανισμών, προκύπτουν πολλά προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν άμεσα, όπως για παράδειγμα είναι τα διοικητικά προβλήματα. Στην πραγματικότητα όμως πρόκειται για προβλήματα οικονομικά και γενικότερα ηθών και συμπεριφορών που ίσχυαν μέσα στα χρόνια. Είναι ουσιαστικά ζήτημα εμπιστοσύνης ανάμεσα στο κράτος και τους πολίτες. Από την πλευρά του κράτους, δηλαδή στην εκάστοτε κυβέρνηση και στους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης, επικρατεί απροσεξία, αδιαφορία, απουσία οργάνωσης και συντονισμού (Παρθενόπουλος, 1997). Η έναρξη της κρίσης και η απελθούσα ύφεση ενίσχυσαν την ανάγκη για διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποσκοπούσαν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει το κράτος στους πολίτες του και στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς να εστιάζουν στις δημόσιες δαπάνες ή στο κόστος. Η οργάνωση και η λειτουργία του κράτους και των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτό χαρακτηρίζονταν σε μεγάλο βαθμό από πελατειακές σχέσεις σε θέματα προσλήψεων και διορισμών στο δημόσιο τομέα. Ο υπεράριθμος από μεριάς υπαλλήλων δημόσιος τομέας και η αναποτελεσματική διαχείρισή του, η έλλειψη σχεδίων ανάπτυξης και στόχων είναι βασικά προβλήματα που θα πρέπει να αντιμετωπίσει το ελληνικό διοικητικό σύστημα. Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η δημόσια διοίκηση και ένας από τους παράγοντες που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της, είναι η χαμηλή αποτελεσματικότητα των οργάνων της. Η αρχή της νομιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία ενισχύει τη θέση τους και τους επιτρέπει να αντιστέκονται, ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για την κατάσταση αυτή. Είναι σαφές ότι καμία κυβέρνηση του πρόσφατου παρελθόντος, δεν ασχολήθηκε με το θέμα στο επίπεδο

που θα έπρεπε και συνεπώς δεν προσπάθησε να καταλήξει σε ένα λογικό συμπέρασμα σχετικά με τη χαμηλή αποτελεσματικότητα. Αντ' αυτού, η ευθύνη έχει επιρριφθεί εξ ολοκλήρου στους δημόσιους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα όχι μόνο πρέπει να υπερασπίζονται το κράτος δικαίου, αλλά και να αντιμετωπίζουν την ύπαρξη του κομματισμού, ο οποίος έχει ως αποτέλεσμα την αβεβαιότητα και τελικά τη δυσλειτουργία. Συνεπώς, οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντά τους με τον πιο υπάκουο τρόπο, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου, χωρίς να αναλαμβάνουν καμία πρωτοβουλία στην καθημερινή εργασία τους.

Στα διάφορα επίπεδα υλοποίησης της συγκριτικής αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση Πολλοί δημόσιοι οργανισμοί δεν διαθέτουν ένα καλά στελεχωμένο τμήμα διαχείρισης ποιότητας που να μπορεί να αφιερώσει χρόνο για την έρευνα και την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης. Εξωτερικοί σύμβουλοι, σε οργανισμούς με τέτοια προβλήματα, μπορούν να αναπληρώσουν την έλλειψη γνώσεων και εμπειρίας, η οποία χρειάζεται για την ανάπτυξη ενός απλού και αποτελεσματικού συστήματος που δεν θα επιβαρύνεται από την υφιστάμενη γραφειοκρατία. Επίσης, στους δημόσιους οργανισμούς, η μεγαλύτερη ευθύνη συγκεντρώνεται συχνά σε λίγους, γεγονός που καθιστά δύσκολη την ανάπτυξη συστημάτων που εξασφαλίζουν την ενεργό συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Οπότε για να εισαχθούν καινοτόμες πρακτικές θα πρέπει να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο της συγκεντρωτικής διοίκησης.

Συνεπώς, πιο συγκεντρωτικά με βάση την ανωτέρω ανάλυση, τα εμπόδια που μπορούν να εντοπιστούν στο δημόσιο τομέα κατά την εισαγωγή και υιοθέτηση τεχνικών συγκριτικής αξιολόγησης είναι τα εξής (Ρωσσίδης, et al., 2017):

- Η έλλειψη οικονομικών πόρων και η απώλεια δυναμικής, εστίασης και κινήτρων της δημόσιας διοίκησης.
- Η έλλειψη συμμετοχής των ανώτερων διοικητικών στελεχών καθώς και η απουσία υποστήριξής τους στην χρήση καινοτόμων εργαλείων.
- Απειρία σε νέες διοικητικές πρακτικές και μειωμένη προσπάθεια εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα.
- Η πολιτική παρέμβαση συχνά αποτελεί εμπόδιο για την εξέλιξη και την ανάπτυξη και ενισχύει τη δυσκολία εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης στις δημόσιες υπηρεσίες.

- ο Δυσκολία σύγκρισης στοιχείων λόγω έλλειψης χρόνου και της ιδιομορφίας του δημόσιου τομέα.

Η αναγνώριση ότι τα περισσότερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα είναι δύσκολο να ελεγχθούν άμεσα και να αλλάξουν πορεία καθώς προέρχονται από την ίδια τη φύση του, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό του έχει μειωμένα κίνητρα για την επίτευξη αποτελεσμάτων και δεν είναι σε θέση να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, έχει ως αποτέλεσμα υπό ορισμένες προϋποθέσεις να στραφεί σε τεχνικές έμμεσης παρέμβασης. Οι παρεμβάσεις αυτές, μπορούν να αποδειχθούν καταλυτικές για τον εξορθολογισμό των λειτουργιών του και τη βελτίωση των επιδόσεων του.

Όσον αφορά τα προβλήματα εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης ο (Asher , 1996) προτείνει ότι υπάρχουν τέσσερα κοινά εμπόδια που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι οργανισμοί που αναλαμβάνουν να την εφαρμόσουν. Η πρώτη αφορά τα υπεραισιόδοξα σχέδια που γίνονται κατά το ξεκίνημα της διαδικασίας. Εάν οι προσδοκίες ενός οργανισμού από τη συγκριτική αξιολόγηση είναι μη ρεαλιστικές, τότε είναι πολύ πιθανό να είναι αποτυχημένη η προσπάθεια. Επισημαίνει, επίσης, ότι η επιλογή της ομάδας συγκριτικής αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα σημαντική. Λόγο του ότι η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια διοικητική λειτουργία, η ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από άτομα που έχουν άμεση επαφή με τις σχετικές διαδικασίες. Ωστόσο, η επιλογή των εξωτερικών συνεργατών είναι κρίσιμη για την επιτυχή συγκριτική αξιολόγηση. Τέλος, θα πρέπει να τεθούν σαφείς στόχοι από την αρχή της διαδικασίας. Ο οργανισμός θα πρέπει να είναι επαρκώς προετοιμασμένος και να έχει πλήρη επίγνωση των επιδόσεών του πριν προσεγγίσουν το εξωτερικό περιβάλλον για την αναζήτηση εταίρου συγκριτικής αξιολόγησης. Πιο ειδικά, για τους οργανισμούς στον τομέα της υγείας, όπως και το Υπουργείο Υγείας, τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η έλλειψη χρόνου, οι ελάχιστοι οικονομικοί πόροι, το μειωμένο προσωπικό, η έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων μεταξύ των ανώτερων στελεχών και η μη κατανόηση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Ellis & Moore, 2006).

Μια μεγάλη έρευνα της Ernst & Young (Dervitsiotis, 2000) στη Γερμανία, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ το 1992 εντόπισε δύο παράγοντες που επηρεάζουν την καταλληλότητα της συγκριτικής αξιολόγησης ως προσέγγιση για την επίτευξη

αριστείας σε έναν δημόσιο οργανισμό. Ο πρώτος παράγοντας είναι το μέγεθος του οργανισμού. Διαπιστώθηκε ότι η συγκριτική αξιολόγηση είναι ευκολότερο να εφαρμοστεί σε μεγαλύτερους οργανισμούς επειδή διαθέτουν επαρκές προσωπικό και πόρους και χρησιμοποιούν πιο εξελιγμένες τεχνικές. Ο δεύτερος παράγοντας σχετιζόταν με το επίπεδο απόδοσης που είχε ήδη επιτύχει ο οργανισμός. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, γενικά, οι οργανισμοί με υψηλότερες επιδόσεις επωφελούνται από τη συγκριτική αξιολόγηση και τις βέλτιστες τεχνικές, ενώ οι οργανισμοί με χαμηλότερες επιδόσεις δεν επωφελούνται τόσο. Συνεπώς, και οι δύο αποτελούν σημαντικά εμπόδια για την επίτευξη της λειτουργικής αριστείας στον οργανισμό.

Συνοψίζοντας, η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια κατάλληλη μέθοδος που μπορεί να δώσει αποτελεσματικές λύσεις σε μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση που χαρακτηρίζεται από παθογένειες, διαφθορά, χρονοβόρες λειτουργικές διαδικασίες, ελλείψεις και αναποτελεσματικότητα. Με τη χρήση της παραπάνω μεθόδου, δίνεται η δυνατότητα να αντληθούν βέλτιστες πρακτικές από επιτυχημένους φορείς και να μεταφερθεί η απαραίτητη εμπειρία και οι γνώσεις στους αντίστοιχους δημόσιους ελληνικούς οργανισμούς (Ρωσσίδης, et al., 2017). Επομένως, η διοικητική μεταρρύθμιση απαιτεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, συμπεριλαμβανομένου ενός μακροπρόθεσμου προγράμματος για την πλήρη αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης, ιδίως στην Ελλάδα της κρίσης. Παρόλο που ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης και η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες και βοηθούς στο έργο αυτό, ωστόσο, η εν λόγω διοικητική μεταρρύθμιση πρέπει να πραγματοποιηθεί από την ίδια την ελληνική δημόσια διοίκηση και να βασίζεται σε μια ευρύτερη πολιτική συναίνεση και αποδοχή από όλους. Απαιτείται, επίσης, η εξάλειψη της ατμόσφαιρας πολιτικής πόλωσης και έντασης, η οποία συναντάται σε μεγάλο βαθμό στην χώρα μας. Συνεπώς, χρειάζεται συναίνεση και ελάχιστη τουλάχιστον πολιτική συνεννόηση καθώς χωρίς τα στοιχεία αυτά, τουλάχιστον για την αρχή, οι προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης θα είναι εξαρχής αναποτελεσματικές.

4.5 Βασικοί Παράγοντες για ένα αποτελεσματικό Benchmarking στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα

Η συγκριτική αξιολόγηση, είτε πραγματοποιείται ως ενιαία εφαρμογή για έναν μεγάλο τομέα είτε εντός ενός οργανισμού, θα πρέπει κάθε φορά να αποσκοπεί στην ανίχνευση των δυνατών και των αδύνατων σημείων και στην ορθότερη κατανόηση του καθενός από αυτά. Απώτερος στόχος είναι να οριστούν στόχοι και να ερευνηθούν οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Η συγκριτική αξιολόγηση απαιτεί δέσμευση για συνεχή βελτίωση μέσω της εκμάθησης από τις βέλτιστες πρακτικές. Η διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης θα πρέπει πάντα να θεωρείται ως ένα δυναμικό εργαλείο για τον καθορισμό σημείων αναφοράς, βάσει των οποίων μπορεί να μετρηθεί η απόδοση ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Ο στόχος είναι να εντοπιστούν οι βέλτιστες πρακτικές που θα οδηγήσουν στην αλλαγή. Σύμφωνα με την συγγραφέα (Auluck, 2002), τα προγράμματα διασφάλισης ποιότητας και διαχείρισης αλλαγών απαιτούν ισχυρή δέσμευση της διοίκησης και ενεργό συμμετοχή της σε όλα τα στάδια. Η διοίκηση που αλληλοεπιδρά με όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τον κάθε εργαζόμενο, εξασφαλίζει με αυτό τον τρόπο την υποστήριξη και τη συμμετοχή τους (Bogan & English, 1994). Τα παραπάνω είναι απαραίτητα για την επιτυχή εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης, όμως εκτός από την ενεργό συμμετοχή και τη δέσμευση, η διοίκηση πρέπει επίσης να αποφασίσει για την κατάλληλη κατανομή των πόρων, είτε πρόκειται για οικονομικούς, είτε για χρονικούς, είτε για ανθρώπινους πόρους.

Στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, η επιτυχής συγκριτική αξιολόγηση απαιτεί μεγάλη βούληση και δέσμευση του οργανισμού να βελτιώσει τις θεσμικές επιδόσεις, να επανεξετάζει συνεχώς τις διαδικασίες ώστε να μαθαίνει νέες πρακτικές και να εφαρμόζει νέα λειτουργικά μοντέλα. Η εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης, είτε σε επίπεδο ενός τμήματος είτε σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, θα αποφέρει χρήσιμα αποτελέσματα μόνο εάν εστιάζεται στο πλαίσιο της αλλαγής και της προόδου (Κέφης, 2014). Είναι σημαντικό να προσδιορίζονται οι προσπάθειες που πρέπει να καταβληθούν για τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων και να τίθενται συστηματικά και συνεχώς νέοι στόχοι για οργανωτική βελτίωση. Σε

καμία περίπτωση η συγκριτική αξιολόγηση δεν είναι μια γρήγορη λύση για την κακή απόδοση ενός οργανισμού. Είναι πιο αποδοτική ως μια συνεχής, μακροπρόθεσμη τεχνική που ενσωματώνεται στην στρατηγική ανάπτυξη και υποστηρίζει τα βήματα εξέλιξης του οργανισμού. Όπως υποστηρίζουν οι (Dale & Cooper, 1992), για να υπάρξουν τελικώς σημαντικά αποτελέσματα από την συλλογή δεδομένων, η συγκριτική αξιολόγηση χρειάζεται βαθιά εστίαση στην αλλαγή, επένδυση σε οικονομικό και ανθρώπινο κεφάλαιο και συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης και του προσωπικού σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Η συγκριτική αξιολόγηση προϋποθέτει μια εστιασμένη και επαγγελματική προσέγγιση που ξεκινάει από το σχεδιασμό της έως και την ακριβή περιγραφή των διαδικασιών της, την συγκέντρωση δεδομένων και την εφαρμογή των συμπερασμάτων. Ένα ακόμα σημαντικό μέρος της επιτυχία της είναι η χρήση μιας αυστηρά ορισμένης και δομημένης διαδικασίας. Έχει ανάγκη από οργάνωση και πειθαρχία από όλα τα μέρη που συμμετέχουν και κυρίως της ηγεσίας (Grayson, 1992).

Εικόνα 2.4-Πιλοτική εφαρμογή του Benchmarking στον δημόσιο τομέα



Πηγή: (Ρωσσίδης, et al., 2017)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η συγκριτική αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα έχει απώτερο σκοπό την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών, την προώθηση της ποιότητας στις εργασίες του και την προάσπιση της σχέσης ποιότητας-τιμής.

Επιπρόσθετα, προκειμένου να επιτευχθούν στη πράξη οι προγραμματισμένες αλλαγές θα πρέπει να γίνει μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, της κατάρτισης και της γενικότερης ανάπτυξης και προόδου του οργανισμού. Ένα καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό είναι υψίστης σημασίας για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Olian , et al., 1998). Συνεπώς, η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι τα σημαντικά μέσα για τη ενεργοποίηση της ετοιμότητας και της ευελιξίας για αλλαγές σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η εφαρμογή της βέβαια, συχνά απαιτεί χρόνο προκειμένου να είναι επιτυχής. Για την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι πρέπει να αλλάξουν τρόπο σκέψης και δράσης. Η αλλαγή δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί. Ειδικότερα, οι αλλαγές στις συνήθειες απαιτούν συνήθως πολύ χρόνο και είναι δύσκολες, επειδή έχουν διαμορφωθεί μέσα στον οργανισμό επί πολλά χρόνια. Επομένως, για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης στην πράξη, πρέπει να υιοθετηθούν νέες ιδέες. Η διαδικασία μάθησης αφορά τόσο τους μεμονωμένους εργαζόμενους όσο και ολόκληρο τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν, να θέλουν και να μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους και ο οργανισμός στο σύνολό του θα πρέπει να υποστηρίξει τις δράσεις που υλοποιούνται. Η πρόοδος στη συγκριτική αξιολόγηση περιλαμβάνει τη διαδικασία μάθησης. Στο τέλος της διαδικασίας συγκριτικής αξιολόγησης πρέπει να προσδιοριστούν νέα βήματα και αντίστοιχες ενέργειες, συμπεριλαμβανομένης της συνέχισης της διαδικασίας. Σε κάθε περίπτωση η διαδικασία θα πρέπει να προσαρμοστεί σε ένα σύστημα διαχείρισης αλλαγών.

Καταλήγοντας, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική τεχνική για τη δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο της τρέχουσας τάσης υιοθέτησης πρακτικών New Public Management. Ειδικότερα, η συγκριτική αξιολόγηση τόσο στον δημόσιο, τον οποίο και εξετάζουμε, όσο και στον ιδιωτικό τομέα, μπορεί να βοηθήσει τις κρατικές διοικήσεις να διαχειριστούν καλύτερα τις υπερβολικές και ιδιαίτερα προβληματικές λειτουργίες τους, υιοθετώντας ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια με γνώμονα το σύγχρονο πνεύμα της επιχειρηματικής αγοράς (Bullivant , 1994).

4.6 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης στον Δημόσιο τομέα

Η συγκριτική αξιολόγηση έχει πολλά να δώσει και έχει ή θα έπρεπε να έχει σημαντική θέση σε όλα τα δημόσια ελληνικά συστήματα. Φυσικά, όπως συμβαίνει με κάθε εργαλείο διαχείρισης, υπάρχουν συνθήκες υπό τις οποίες μπορεί να είναι επιτυχής και συνθήκες υπό τις οποίες μπορεί να αποτύχει. Η συγκριτική αξιολόγηση δεν αποτελεί πανάκεια για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός και δεν θα πρέπει να προσεγγίζεται με αυτόν τον τρόπο. Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, όπως αναφέρουν και οι (Ρωσσίδης, et al., 2017), ότι ο εξαιρετικά αναποτελεσματικός δημόσιος τομέας απαιτεί αναγκαίες και επείγουσες βελτιώσεις. Το εργαλείο της συγκριτικής αξιολόγησης είναι ένας κομβικός παράγοντας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών και την ανανέωση των κατακερματισμένων και αναχρονιστικών λειτουργιών τους. Οι πρακτικές, τα εργαλεία και οι λειτουργίες κορυφαίων ιδιωτικών επιχειρήσεων και επιτυχημένων δημόσιων οργανισμών μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπα για πολλές γραφειοκρατικές και δύσκαμπτες πτυχές της δημόσιας διοίκησης, η οποία πάσχει από εσωστρεφή προσανατολισμό και κακοδιοίκηση. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η δημόσια διοίκηση μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τα εργαλεία διαχείρισής της, εφαρμόζοντας τις μεθόδους της συγκριτικής αξιολόγησης που εστιάζουν σε επιμέρους λειτουργίες και στρατηγικές και ενεργούν σε επίπεδο συνεργασίας. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι δαπανηρή και χρονοβόρα, γι' αυτό και ορισμένες επιχειρήσεις συχνά την αποφεύγουν. Στοιχεία που μπορούν να παρέχουν οι κρατικές υπηρεσίες με τη μορφή επενδύσεων προκειμένου να αυξηθεί η μελλοντική κερδοφορία και αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης (Ρωσσίδης, et al., 2017). Η βασική επιδίωξη της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η απόκτηση και κυρίως η διατήρηση της ανωτερότητας απόδοσης, γεγονός που απαιτεί αλλαγές σε προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες. Ο (Gunasekaran, 2015) αναφέρεται στα πλεονεκτήματα που προέρχονται από την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης στους δημόσιους οργανισμούς με βάση το περιεχόμενο των αρχών της δημόσιας διοίκησης, όπως αυτές αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ειδικότερα, ο συγγραφέας πιστεύει ότι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διοικητικών υπηρεσιών, η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας, η αύξηση της διαφάνειας των διοικητικών πράξεων, η ενίσχυση της λογοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων και η

αύξηση της ανταπόκρισης των διοικητικών υπηρεσιών στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών, είναι τα κυριότερα οφέλη από την εισαγωγή πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση. Στη συνέχεια, κατά τους (Milosevic, et al., 2013), με την εφαρμογή εργαλείων συγκριτικής αξιολόγησης, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, να βελτιστοποιήσουν την αναλογία των οφελών προς τους πόρους που διατίθενται για την τελική ολοκλήρωση του οφέλους, να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και να προωθήσουν στο βαθμό που είναι εφικτό μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα. Στο ίδιο πλαίσιο, η (Keehley, et al., 1996) εξηγεί ότι τα εργαλεία συγκριτικής αξιολόγησης για τις δημόσιες αρχές είναι κατάλληλα για την αύξηση της εστίασής τους στη διαρκή βελτίωση, στη γνώση του τρόπου λειτουργίας τους, στην αποτελεσματικότητά τους σε σχέση με παρόμοιους οργανισμούς, καθώς και για την αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Η σωστή εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για την αντιμετώπιση των μακροχρόνιων παθογενειών πολλών διοικητικών συστημάτων. Οι παθογένειες αυτές αναφέρονται σε παράγοντες όπως η σπατάλη πόρων, η έλλειψη διαδικασιών αξιολόγησης, η μη ύπαρξη ευαισθητοποίησης και κατανόησης του κοινού, η έλλειψη κατάρτισης, μόρφωσης, επιλογής και παρακίνησης του προσωπικού και, γενικότερα, η λειτουργία των διοικητικών συστημάτων που είναι βασισμένη σε παρωχημένες συνθήκες που δεν συνάδουν με τις σύγχρονες διοικητικές αρχές (Tilema, 2010). Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας μπορεί να αποκομίσει σημαντικά πλεονεκτήματα από τα αποτελέσματα της διαδικασίας συγκριτικής αξιολόγησης, παρά τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκειά εφαρμογής της. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να υπερτερούν τελικώς των αντίστοιχων λειτουργικών μειονεκτημάτων. Η βελτίωση της αποδοτικότητας, η βελτίωση της εξωστρέφειας και η χρηστή αξιοποίηση του πλεονάζοντος ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι δημόσιες υπηρεσίες για την προώθηση του δημόσιου συμφέροντος και τη εξυγίανση της τρέχουσας κοινωνικοοικονομικής κατάστασης (Ρωσσίδης, et al., 2017). Το benchmarking είναι μια πολύ βασική μέθοδος που έχει την ικανότητα να δώσει καινοτόμες και χρήσιμες λύσεις στις δυσλειτουργικές δημόσιες διοικήσεις (Bruder & Gray, 1994). Με τη συγκριτική αξιολόγηση, ο δημόσιος τομέας μπορεί να διδαχθεί τις βέλτιστες πρακτικές από κορυφαίους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα μεταφέροντας κρίσιμη

τεχνογνωσία, και ακόμη να δώσει παραδείγματα παρόμοιων δημόσιων οργανισμών που έχουν καταφέρει να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα στις διοικητικές τους λειτουργίες. Επομένως, οι δημόσιες διοικήσεις είναι σε θέση να μαθαίνουν και να παραδειγματίζονται από υποδειγματικούς οργανισμούς με αποτέλεσμα να αποφεύγουν τη χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία ανάπτυξης αποδοτικών πολιτικών και διοικητικών εργαλείων για τη βελτίωση των επιδόσεών τους (Ρωσσίδης, et al., 2017). Ακόμη ένα από τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας δημόσιος οργανισμός μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης είναι η ανάπτυξη τρόπων για τη διατήρηση μιας διαρκούς ανώτερης επίδοσης και βελτίωσης (Camp, 1995).

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η συγκριτική αξιολόγηση στη δημόσια διοίκηση έχει στόχο την παροχή των καλύτερων υπηρεσιών, την επίδειξη της υψηλής ποιότητας της λειτουργίας της και την προώθηση της σχέσης ποιότητας με τιμή. Αδιαμφισβήτητα μπορεί να αποτελέσει κύριο εργαλείο του σύγχρονου δημόσιου management καθώς και του Νέου Δημόσιου Management. Πιο συγκεκριμένα, η συγκριτική αξιολόγηση δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να βοηθήσει τις δημόσιες διοικήσεις να διαχειριστούν καλύτερα τις υπερβολικές και ιδιαίτερα προβληματικές τους λειτουργίες κάνοντας χρήση ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων. Σε περιβάλλοντα όπου υπάρχουν όλες αυτές οι παθογένειες, όπως η ελληνική δημόσια διοίκηση, η εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης είναι αναπόφευκτη για την εξέλιξη προς ένα σύγχρονο διοικητικό σύστημα με μεγαλύτερη έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και του επιπέδου των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ωστόσο, για να καταστεί η εφαρμογή της υπό εξέταση τεχνική αποτελεσματική, είναι απαραίτητο για έναν δημόσιο οργανισμό στο σύνολό του να αντιληφθεί το περιβάλλον του. Η κατανόηση του περιβάλλοντος αποτελεί προϋπόθεση για τη συνεχή επιτυχία του. Κατά συνέπεια, ένας οργανισμός, όπως είναι το Υπουργείο Υγείας που μελετάται, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται και να είναι έτοιμο να παράγει αξία, ικανοποιώντας τις ανάγκες των υπαλλήλων ανώτερων και κατώτερων, των πολιτών και γενικότερα της κοινωνίας. Όλοι οργανισμοί, είτε ανήκουν στον δημόσιο είτε ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, ενεργούν και εξελίσσονται εντός περιβάλλοντος, με το οποίο αλληλοεπιδρούν διαρκώς (Μπουραντάς, 2005). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι σημαντική προϋπόθεση για να επιβιώσει ένας οργανισμός είναι με το να ενημερώνεται, να μελετά και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και στις αλλαγές

που λαμβάνουν χώρα στον κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό και στο πολιτικό περιβάλλον. Όλα τα προαναφερθέντα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη λειτουργία και στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, καθώς οδηγούν στην αλλαγή, στην αποδοτικότητα και στην πρόοδο. Κάθε σταθερά επιτυχημένος οργανισμός εξετάζει και αντιλαμβάνεται σε βάθος τις προκλήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και ανταποκρίνεται σε αυτές με νέες τεχνικές και εργαλεία, ένα από τα οποία είναι και η υιοθέτηση και εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης (Μπουραντάς, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Έχοντας ως δεδομένο το γενικότερο σκοπό της εργασίας ο οποίος αναφέρθηκε στην περίληψη και στην εισαγωγή, αξίζει να αναφερθούν και πάλι οι επιμέρους ερευνητικοί της στόχοι, στους οποίους καλείται να απαντήσει. Αρχικά, είναι η εύρεση και ο προσδιορισμός του βαθμού συμφωνίας των υπαλλήλων, ανώτερων και κατώτερων, του Υπουργείου Υγείας, που αποτελούν το δείγμα της έρευνας, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης και της βελτίωσης της απόδοσης, η επάρκεια χρήσης της στον οργανισμό μελέτης, η προθυμία του προσωπικού για αύξηση της χρήσης της στις δράσεις τους και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται από τον οργανισμό. Τέλος επιμέρους στόχος της αποτελεί η αξιολόγηση των μελλοντικών δυνατοτήτων του Υπουργείου Υγείας για την περαιτέρω υιοθέτηση των αρχών της συγκριτικής αξιολόγησης.

Η μελέτη περίπτωσης, του Υπουργείου Υγείας, αποτελεί λεπτομερής εξέταση γεγονότος. Είναι, επίσης, ποιοτική καθώς επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση της ερευνητικής περιοχής και έχει χαρακτήρα διερευνητικό. Η κατάληξη του ερευνητικού μέρους γίνεται με την ανάλυση των αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την περίπτωση αλλά έχουν και γενικότερο εύρος εφαρμογής. Στη μελέτη χρησιμοποιήθηκε μια παραγωγική ερευνητική προσέγγιση του θέματος με τη διατύπωση συγκεκριμένων ερευνητικών στόχων και συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις. Τα ερευνητικά ερωτήματα προέκυψαν από τους ερευνητικούς στόχους και ερευνήθηκαν μέσω της στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων που ελήφθησαν μέσω του ερωτηματολογίου από το δείγμα της έρευνας. Επίσης, στο παρόν ερευνητικό έργο, διεξήχθη μια διερευνητική μελέτη η οποία, αν και σχεδιάστηκε για να διερευνήσει τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της, δεν αποσκοπεί στην παροχή οριστικών και μη αναστρέψιμων λύσεων σε υφιστάμενα προβλήματα αλλά αρκείται στη παροχή προτάσεων. Επομένως, αυτός ο τύπος έρευνας που διεξάγεται, έχει στόχο τον προσδιορισμό της φύσης του προβλήματος και δεν αποσκοπεί στην παροχή αποδείξεων, αλλά αντιθέτως στην καλύτερη κατανόηση του προβλήματος που αποτελεί αντικείμενο της έρευνας.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα με διανομή ερωτηματολογίου, η οποία είναι περισσότερο αντικειμενική σε σύγκριση με τις ποιοτικές τεχνικές έρευνας αλλά την ίδια στιγμή απαιτεί ένα μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα, ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο και ένα τυχαία επιλεγμένο δείγμα πληθυσμού (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η ποσοτική έρευνα στηρίζεται περισσότερο στην στατιστική ανάλυση και χρειάζεται ποσοτική δειγματοληψία και εύρεση <<κλειστού>> ερευνητικού υλικού, η οποία βασίζεται στη μεταμόρφωση οποιασδήποτε πληροφορίας, που περιέχεται στην έρευνα, σε αριθμητικές τιμές που μπορούν να αναλυθούν στατιστικά και μαθηματικά. Σε σχέση με τις ποιοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων, στη ποσοτική ο τρόπος συλλογής είναι αρκετά δομημένος, γίνεται στατιστική ανάλυση με τις μετρήσεις να είναι πιο αντικειμενικές και αντικειμενικότερα συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν εάν το αντικείμενο της μελέτης περιγράφεται με σαφήνεια, εάν επιδιώκονται αυστηρά σαφείς στόχοι, εάν ελέγχονται υποθέσεις και εάν διευκρινίζονται διάφορες σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος. Το ερωτηματολόγιο συγκριτικά με άλλες μεθόδους έρευνας όπως οι συνεντεύξεις ολοκληρώνεται πιο γρήγορα, έχει μικρότερο κόστος, παράγει άμεσα αποτελέσματα και δίνει πιο ακριβή δεδομένα μέσω των στοχευμένων ερωτήσεων. Στην έρευνα δεν χρησιμοποιήθηκαν μέσα ποιοτικής μεθόδου, όπως η συνέντευξη, διότι πολλές φορές παρεκκλίνουν από τον αρχικό τους σκοπό, εξάγουν διαφορετικά συμπεράσματα λόγω των προσωπικών χαρακτηριστικών του ερευνητή και δεν λαμβάνουν υπόψη τις διαφορές στην ποιότητα και την ποσότητα των πληροφοριών που έλαβαν οι διάφοροι ερωτηθέντες. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, κατασκευάστηκε μετά από την προσεκτική έρευνα της βιβλιογραφίας που συγκεντρώθηκε και η ανασκόπησή της γίνεται στο παρακάτω βιβλιογραφικό μέρος της εργασίας.

Επομένως, προκειμένου να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα της παρούσας έρευνας και για τη καλύτερη πραγματοποίηση του σκοπού και των επιμέρους στόχων της εργασίας όπως αυτός/αυτοί παρουσιάστηκαν προηγουμένως, θα γίνει χρήση της συστηματικής δειγματοληψίας και της μεθόδου του ερωτηματολογίου. Η συστηματική δειγματοληψία είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν το δείγμα της έρευνας είναι πλήρως και λεπτομερώς προσδιορισμένο. Με τη σωστή εφαρμογή της μεθόδου δίνεται η δυνατότητα επιλογής αντιπροσωπευτικού δείγματος και τήρησης των ποσοστώσεων διάφορων χαρακτηριστικών που ενδιαφέρουν τον ερευνητή. Η

διαμόρφωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε αρχικά στη εκτενή βιβλιογραφική αναζήτηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εισαγωγή και την υιοθέτηση τεχνικών συγκριτικής αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε και απαντήθηκε ανώνυμα από το προσωπικό του Υπουργείου Υγείας, όλων των βαθμίδων, οι οποίοι και θα αποτελούν το δείγμα της έρευνας καθώς αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης. Συγκεκριμένα διανεμήθηκαν συνολικά 100 ερωτηματολόγια. Η τρέχουσα έρευνα θεωρείται περιγραφική καθώς έχει ως στόχο τη συλλογή πληροφοριών, την αναφορά σε υπάρχον φαινόμενα και πρακτικές καθώς και διενέργεια αξιολογήσεων. Ενδεικτικά, ο μέσος χρόνος συμπλήρωσής του υπολογίζεται στα 3 λεπτά και οι ερωτηθέντες θα προέρχονται από διάφορα τμήματα και θέσεις του οργανισμού προκειμένου να υπάρξει μια σφαιρική εκτίμηση και απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και απόρριψης ή αποδοχής των ερευνητικών υποθέσεων. Το ερωτηματολόγιο θα διανεμηθεί και θα επιστραφεί ηλεκτρονικά, μετά τη συμπλήρωσή του, με τη χρήση της λειτουργίας του Microsoft Forms. Σχετικά με τη δομή του, αποτελείται από 19 ερωτήσεις. Οι πρώτες 5 ερωτήσεις αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Οι επόμενες 11 ερωτήσεις θα είναι κλειστού τύπου βασιζόμενες στη κλίμακα Likert και θα επιτρέπουν τη σύνδεση των απαντήσεων με τα ερευνητικά ερωτήματα και τα στοιχεία της έρευνας για την εξαγωγή πιο αξιόπιστων συμπερασμάτων. Χρησιμοποιήθηκε, επίσης, και μια ερώτηση ανοικτού τύπου, οι οποία θα διατυπωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προκύψουν απαντήσεις σχετικές με τον προσδιορισμό του τρόπου εφαρμογής των εργαλείων συγκριτικής αξιολόγησης στον οργανισμό αναφοράς και σύμφωνα πάντα με τους στόχους της έρευνας. Τέλος, υπάρχουν 2 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής προκειμένου να εξετάσουμε τη προσωπική άποψη του κάθε ερωτώμενου βάσει του μενού των επιλογών.

Η ανάλυση των απαντήσεων που συλλέχθηκαν και η καταγραφή των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί σε λογιστικά φύλλα και γραφήματα του Excel, ενώ για τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου και τις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής η καταγραφή των αποτελεσμάτων θα γίνει σε πίνακες, ώστε να εξαχθούν τα κατάλληλα θεωρητικά συμπεράσματα. Σε αυτό το στάδιο θα παρουσιαστεί ουσιαστικά η κατανομή του δείγματος και η επιβεβαίωση ή όχι των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν αρχικώς.

5.2 Απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα και στις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα του κατά πόσον τα ανώτερα στελέχη του Υπουργείου Υγείας και οι υφιστάμενοί τους επικροτούν την άποψη ότι η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης προάγεται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, απαντάται από την ερώτηση 10 του ερωτηματολογίου: Στον οργανισμό σας, το σύνολο των εργαζομένων προάγουν τη χρήση της πρακτικής του benchmarking και εμφανίζονται πρόθυμοι να υιοθετήσουν σύστοιχες καινοτόμες δράσεις και τεχνικές. Το 65% των ερωτηθέντων επισημαίνει πως η γνώση τους σχετικά με τις νέες μεθόδους καθώς και η θέλησή τους για αλλαγή είναι περιορισμένη καθώς οι απαντήσεις τους κυμαίνονται από το ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν έως ότι Διαφωνούν πολύ. Υπάρχει όμως και το σημαντικό ποσοστό του 34% του προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα το οποίο συμφωνεί πως είναι πρόθυμοι. Με τα αποτελέσματα των παραπάνω ποσοστών δεν είναι δυνατόν να επιβεβαιωθεί η πρώτη ερευνητική υπόθεση που είχε τεθεί ως εξής: Υπάρχει προθυμία από το προσωπικό του υπό μελέτη Υπουργείου για προαγωγή της χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης. Όπως γίνεται αντιληπτό ο λόγος που η προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, για προαγωγή και υιοθέτηση της πρακτικής της συγκριτικής αξιολόγησης, είναι περιορισμένη, συνίσταται στην έλλειψη κινήτρων και χρόνου για αφοσίωση σε αυτή και σε παρόμοιες καινοτόμες μεθόδους που θα εκσυγχρονίσουν το τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης καταστάσεων.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αναφέρεται σε ποιο βαθμό τα ανώτερα στελέχη Υπουργείου Υγείας και οι υφιστάμενοί τους επιβεβαιώνουν ότι η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης εφαρμόζεται σε αυτούς επαρκώς, καλύπτεται από την ερώτηση 8 του ερωτηματολογίου: Στον οργανισμό σας, η χρήση της πρακτικής του benchmarking είναι επαρκής. Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, παρατηρείται μια αυξημένη διασπορά των απαντήσεων, με το μεγαλύτερο ποσοστό 59% να βρίσκεται στη μέση και να μην συμφωνεί ούτε να διαφωνεί ενώ το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό είναι 23% και το λαμβάνει η απάντηση Διαφωνώ έως Διαφωνώ πολύ ενώ η απάντηση Συμφωνώ έως Συμφωνώ πολύ έχει επιλεγθεί από το 17% των μελών του Υπουργείου, φαινόμενο το οποίο έχει μεγάλη απόκλιση απαντήσεων όσον αφορά την επάρκεια χρήσης του benchmarking. Συνεπώς, απορρίπτεται και η δεύτερη

ερευνητική υπόθεση που είχε τεθεί ως εξής: Το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται σε μια διαρκή αναζήτηση τρόπων και μέσων για να ενταχθεί περαιτέρω η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής στις καθημερινές εργασίες τους. Καθώς οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν υποδεικνύουν προβλήματα στην εφαρμογή και στην επάρκεια χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης.

Όσον αφορά την τρίτη ερευνητική ερώτηση που αφορά το βαθμό στον οποίο τα ανώτερα στελέχη του Υπουργείου Υγείας και οι υφιστάμενοί τους υποστηρίζουν την άποψη ότι η συγκριτική αξιολόγηση ενισχύει την αποδοτικότητά τους, μπορεί να απαντηθεί από την ερώτηση 7 του ερωτηματολογίου: Η χρήση της πρακτικής του benchmarking στον οργανισμό σας, βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, η πλειοψηφία από τα άτομα που συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας, και ειδικότερα το 49%, συμφωνούν για τη σημαντικότητα της χρήσης της πρακτικής του benchmarking από τον οργανισμό τους, για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του. Ενώ το 41% Ούτε Συμφωνεί Ούτε Διαφωνεί το οποίο δείχνει είτε την έλλειψη γνώσης για το benchmarking από τους υπαλλήλους είτε την εφαρμογή του σε μικρό βαθμό στον οργανισμό. Άρα, μπορεί να γίνει αποδοχή της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης, η οποία είχε τεθεί ως εξής: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης της συγκριτικής αξιολόγησης και της αύξησης της αποδοτικότητας του Υπουργείου Υγείας. Αν και από τις απαντήσεις του προσωπικού στο ερωτηματολόγιο διεξάγεται ένα αρνητικό αποτέλεσμα για το βαθμό χρήση του benchmarking σε αυτό, υπάρχει αρκετό ποσοστό που συνηγορεί υπέρ και έχει αντιληφθεί τη σημαντικότητά του και τα πλεονεκτήματα που θα προέλθουν.

Σχετικά με την τέταρτη ερευνητική ερώτηση η οποία σχετίζεται με τον τρόπο με βάση το οποίο το ανθρώπινο δυναμικό του Υπουργείου Υγείας εφαρμόζει την μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης στις καθημερινές δραστηριότητές του. Προκειμένου να ληφθούν απαντήσεις από κάθε υπάλληλο ξεχωριστά τέθηκε στο ερωτηματολόγιο μια ερώτηση ανοιχτού τύπου, και συγκεκριμένα η ερώτηση 12 ως εξής: Περιγράψτε με λίγα λόγια τον τρόπο που εφαρμόζεται (αν εφαρμόζεται) η πρακτική του benchmarking στο Υπουργείο. Σε αυτή την ερώτηση απάντησαν οι 53 από τους 100 συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Κατά την ανάλυση των απαντήσεων, το 33% που αποκρίθηκε στη συγκεκριμένη ερώτηση, κατέχουν τη θέση του υπάλληλου/εργαζόμενου. Το 8% αποτελείται από Προϊσταμένους τμημάτων, το 5% από Γενικούς

διευθυντές, το 4% από Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη του Υπουργείου και το 3% από Διευθυντές. Στο 33%, η συνήθης απάντησή είναι ότι το benchmarking δεν εφαρμόζεται, ότι δεν το γνωρίζουν και κάποιου, το 1/3 από αυτούς, απαντούν ότι έχουν πρόθεση να ενημερωθούν περαιτέρω για αυτό και να το εφαρμόσουν. Σε αντίθεση το 20% απαντάει σχετικά με τις θετικές ενέργειες και προσπάθειες που γίνονται στο Υπουργείο για τη χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης. Επομένως, γίνεται αποδοχή και της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης η οποία ανέφερε ότι τα ανώτερα στελέχη και η διοίκηση του Υπουργείου δεν δίνουν πολλά κίνητρα και ούτε μεταφέρουν τεχνογνωσία στους υφιστάμενους τους προκειμένου να εφαρμόσουν τη συγκριτική αξιολόγηση στις εργασίες τους και να θέσουν ουσιαστικούς στόχους. Αυτή η παραδοχή στηρίζεται στις απαντήσεις που έδωσε κυρίως το δείγμα που κατέχουν τη θέση του υπαλλήλου.

Τέλος, η πέμπτη ερευνητική ερώτηση σχετίζεται με τη διερεύνηση του βαθμού κατά τον οποίο το προσωπικό του Υπουργείου Υγείας συμφωνούν ότι θα αυξηθεί η χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης στον οργανισμό τους στο μέλλον. Η ερώτηση αυτή σκοπεύει να απαντηθεί από την ερώτηση 19 του ερωτηματολογίου η οποία έχει την εξής μορφή: Υπάρχει προθυμία του προσωπικού του Υπουργείου για μελλοντική εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης με απώτερο στόχο την παροχή καλύτερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών. Το 49% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί λίγο έως πολύ οπότε συμπεραίνεται μια θετική αντίληψη όσον αφορά στην αύξηση χρήσης της πρακτικής του benchmarking για την μελλοντική ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας. Αντιθέτως, ποσοστό ίσο με 45% επέλεξε ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 3% αυτού ότι Διαφωνεί. Συγκεντρωτικά, η γενική ροπή των υπαλλήλων του υπό εξέταση δημόσιου οργανισμού χαρακτηρίζεται από ένα θετικό πρόσημο σε σχέση με την μελλοντική πιθανότητα για μεγαλύτερο προσανατολισμό στη χρήση της πρακτικής του benchmarking. Συμπερασματικά, δεν γίνεται απόρριψη ούτε της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης η οποία αναφερόταν στην ύπαρξη προθυμίας του προσωπικού του Υπουργείου για μελλοντική εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης με απώτερο στόχο την παροχή καλύτερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών. Επιπλέον, με βάση τα στοιχεία μιας συνολικά θετικής τάσης όσον αφορά τις μελλοντικές δυνατότητες των ελληνικών δημόσιων οργανισμών να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς τη χρήση πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης προκειμένου

να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, υποδεικνύεται η κατεύθυνση προς ένα πιο εκσυγχρονισμένο μοντέλο συμπεριφοράς, το οποίο αποτελεί απαίτηση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σήμερα (Μακρυδημήτρης & Προβίτα, 2012).

5.3 Συμπεράσματα έρευνας

Οι διεθνείς τάσεις στη δημόσια διοίκηση απαιτούν την εφαρμογή μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων για τη διαχείριση των δημόσιων οργανισμών και των διοικητικών πρακτικών, προκειμένου να διαδραματίσουν έναν πιο αποδοτικό και καλύτερο σύγχρονο ρόλο και να τους καταστήσουν πιο αποτελεσματικούς. Η ανάγκη για εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων είναι πιο έντονη στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία λειτουργεί με ξεπερασμένες μεθόδους και διαδικασίες που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών. Η επίτευξη βελτιωμένων αποτελεσμάτων στην Ελλάδα του 2023 όσον αφορά την σταθερότητα της οικονομίας, τις βέλτιστες τεχνικές με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και τη μέγιστη αποτελεσματικότητα, θα πρέπει να είναι ο στόχος όλων των ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι ένα εργαλείο που υπάρχει και κάνει αισθητή τη παρουσία του εδώ και πολλά χρόνια. Η ιστορία της συγκριτικής αξιολόγησης χρονολογείται από την εποχή που οι εταιρείες συνέλεξαν και μελετούσαν τις επιδόσεις άλλων εταιρειών προκειμένου να συγκριθούν με αυτές. Ο ορισμός της σύγκρισης, βασικό στοιχείο της συγκριτικής αξιολόγησης, αποτελεί σημαντικό εργαλείο λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων εδώ και δεκαετίες. Οι μελέτες συγκριτικής αξιολόγησης που διεξήχθησαν στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950 αποτέλεσαν τον πρόδρομο της συγκριτικής αξιολόγησης και τη βάση για τη μετέπειτα προαγωγή και εξέλιξή της. Η πολυπλοκότητα του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των αναγκών της δημόσιας διοίκησης, το έχουν μετατρέψει σε απαραίτητο εργαλείο διαχείρισης της ποιότητας για όλους τους οργανισμούς. Σκοπός της είναι να εντοπίζει προβληματικές διαδικασίες και να διευκολύνει την λήψη βέλτιστων αποφάσεων από τους οργανισμούς του κλάδου που εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές.

Όσον αφορά τις τεχνικές συγκριτικής αξιολόγησης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο (Μπουραντάς, 2005) δίνει έμφαση στη χρήση τους στους οργανισμούς και συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι εν λόγω τεχνικές βελτιώνουν την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διοικητική διαδικασία και έχει επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα και στον ιδιωτικό τομέα, βοηθώντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αξιοποιώντας τις βέλτιστες πρακτικές των κορυφαίων επιχειρήσεων του κλάδου (Ρωσσίδης, et al., 2017). Η προσέγγιση αυτή μπορεί να αποτελέσει μια ιδιαίτερος χρήσιμη τεχνική για τη βελτίωση και την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα, βελτιώνοντας τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών σε γρήγορο χρόνο και με ελάχιστο κόστος. Ο δημόσιος τομέας μπορεί να επωφεληθεί ποικιλοτρόπως από μια τέτοια προσέγγιση, διατηρώντας παράλληλα τη δυσκολία προσαρμογής των πορισμάτων από τη συγκριτική αξιολόγηση στις ιδιαιτερότητες του. Ωστόσο, η ταχεία ανάπτυξη των κορυφαίων οργανισμών σε κάθε τομέα και η ραγδαία ανάπτυξη των εργαλείων διοίκησης, ιδίως στον επιχειρηματικό κόσμο, παρέχει την ευκαιρία για την εκμάθηση πολύτιμων γνώσεων και πρακτικών που μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών και τελικά να διευκολύνουν την τόσο αναγκαία μετάβαση του δημόσιου τομέα σε μια εποχή υψηλών επιδόσεων (Ρωσσίδης, et al., 2017).

Τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και οι περιορισμοί αυτής της μεθόδου διατυπώνονται επαρκώς στο πλαίσιο της ανάλυσης του θέματος. Πρόκειται για ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, τόσο από οικονομική άποψη όσο και από άποψη απόδοσης και χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, όσο σημαντικός και αν είναι ο εντοπισμός προβληματικών λειτουργιών και η πρόταση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης, η επιτυχία τους συχνά παρεμποδίζεται από περιορισμούς.

Στο πλαίσιο αυτού του ερευνητικού έργου, εντοπίστηκαν διάφορα συμπεράσματα τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω. Τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την παρούσα εργασία προέρχονται τόσο από θεωρητικά στοιχεία, μελετώντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία επί του θέματος, όσο και από τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας που διεξήχθη σε υπαλλήλους όλων των βαθμίδων του Υπουργείου Υγείας. Τα συμπεράσματα αυτά αναμένεται να αποτελέσουν ένα καίριο εργαλείο για όσους ενδιαφέρονται για το υπό εξέταση θέμα, αλλά και για όσους είναι αρμόδιοι να λάβουν αποφάσεις για την προαγωγή και εξέλιξή του.

Αρχικά, διαπιστώθηκε μέσα από την εξεταζόμενη βιβλιογραφία, ότι η μεθοδολογία της συγκριτικής αξιολόγησης είναι το πιο σημαντικό και αποτελεσματικό εργαλείο που μπορεί να εφαρμοστεί τόσο σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού όσο και σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως το υπό εξέταση Υπουργείο Υγείας. Οι στόχοι των οργανισμών που προβαίνουν σε συγκριτική αξιολόγηση είναι να προβούν στον εντοπισμό κενών απόδοσης και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα, οι συγκρίσεις επιτρέπουν στους ενδιαφερόμενους να εντοπίζουν και στη συνέχεια να υιοθετούν αποτελεσματικότερες διαδικασίες που χρησιμοποιούν άλλοι. Εκείνες οι βέλτιστες τεχνικές που εντοπίζονται και υιοθετούνται, συχνά αποσκοπούν στη μείωση του κόστους που συνδέεται με τις παραγόμενες υπηρεσίες.

Στη συνέχεια, ο δημόσιος τομέας δεν αποσκοπεί στην επίτευξη κέρδους, αλλά στην παροχή υπηρεσιών υψηλής αξίας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκριτική αξιολόγηση είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα, καθώς αυτός παρέχει υπηρεσίες και δεν παράγει προϊόντα. Παρ' όλα αυτά, εάν οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις τότε αυτό θα συμβάλει στην ευρύτερη εθνική ανάπτυξη. Για την πιο καλή εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, απαιτείται ένα κοινό πλαίσιο που θα διευκολύνει τη σύγκριση μεταξύ των οργανισμών. Η ύπαρξη μιας κοινής βάσης σύγκρισης διευκολύνει όλους τους οργανισμούς να επιτύχουν τις ίδιες αποδόσεις.

Διευκρινίστηκε, επίσης, ότι υπάρχουν διάφοροι τύποι συγκριτικής αξιολόγησης καθένας από τους οποίους έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά και επικεντρώνεται σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Επομένως, πριν ξεκινήσει τη συγκριτική αξιολόγηση, ένας οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει ποιος τύπος συγκριτικής αξιολόγησης θα πρέπει να εφαρμοστεί ώστε να ικανοποιεί συγκεκριμένα τις ανάγκες του.

Επιπρόσθετα, η συγκριτική αξιολόγηση είναι ένας σχετικά οικονομικός τρόπος βελτίωσης της αποδοτικότητας. Όμως, δεν πρέπει να μη ληφθεί υπόψιν το γεγονός ότι η συγκριτική αξιολόγηση έχει ορισμένους περιορισμούς και μειονεκτήματα. Αυτά περιλαμβάνουν την πολυπλοκότητα της συλλογής πληροφοριών καθώς και την αξιοπιστία τους. Η πρακτική της συγκριτικής αξιολόγησης είναι, επομένως, μια αποτελεσματική μέθοδος, αλλά πρέπει να αξιολογείται συνεχώς για να διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνεται πάντα στις προσδοκίες και στις ανάγκες των εμπλεκόμενων οργανισμών.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης στον τομέα της δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα του Υπουργείου Υγείας, δείχνουν ότι η πρακτική αυτή μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη. Για παράδειγμα, μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση των πολιτών, να αυξήσει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα αφενός των εργαζομένων και αφετέρου στο σύνολο του οργανισμού και να εξασφαλίσει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του. Για να προέλθουν και να παγιωθούν, ωστόσο, αυτά τα οφέλη, η συγκριτική αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μια συνεχής και όχι μια εφάπαξ διαδικασία. Με τη σύγκριση των δεικτών μεμονωμένα και μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, δεν είναι το μόνο βήμα προς την συγκριτική αξιολόγηση. Απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και εξέταση των παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν διαδικασία, όπως η μη προθυμία προς την αλλαγή και η έλλειψη δέσμευσης από την ανώτατη διοίκηση.

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, προέκυψε, επίσης, το συμπέρασμα ότι η δημιουργία αντικειμενικών σημείων αναφοράς σε ένα κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο αποτελεί τη σημαντικότερη προϋπόθεση για τη χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης σε έναν δημόσιο οργανισμό. Πράγματι, σύμφωνα με την τρέχουσα βιβλιογραφία επί του θέματος, ο (Μπουραντάς, 2005) σημειώνει ότι για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά το εν λόγω εργαλείο, απαιτείται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς όχι μόνο να κατανοούν το περιβάλλον τους, αλλά και να παρακολουθούν και να προσαρμόζονται στις γενικότερες τάσεις του. Η συγκριτική αξιολόγηση στον τομέα ενός δημόσιου οργανισμού είναι, επίσης, σημαντική για την επίτευξη του στόχου για τον ακριβέστερο προσδιορισμό των τομέων στους οποίους θα πρέπει να κατευθυνθούν οι προσπάθειες πολιτικής για τη βελτίωση των επιδόσεων του. Συνεπώς, καλό θα ήταν να επιλεγεί μια ομάδα εντός του οργανισμού για τη διαχείριση ενός έργου συγκριτικής αξιολόγησης, να υπάρξει προσεκτική επιλογή των δεικτών στους οποίους θα βασιστεί η συγκριτική αξιολόγηση, το να γίνει χρήση ενός συνδυασμού δεικτών διαδικασίας και αποτελεσμάτων μπορεί να είναι μια καλύτερη προσέγγιση, οι στόχοι του οργανισμού πρέπει να συνδέονται με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών και τέλος θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η πολυπλοκότητα και η διαφοροποίηση άλλων δημόσιων οργανισμών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Η δημιουργία φόρουμ επικοινωνίας και συνεργασίας και η διοργάνωση συναντήσεων για τους συμμετέχοντες στη συγκριτική αξιολόγηση αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας.

Από την εξέταση του Υπουργείου Υγείας παρατηρήθηκε ότι οι επιδόσεις του δεν τεκμηριώνονται και δεν συγκρίνονται σε ικανοποιητικό βαθμό με αυτές άλλων κορυφαίων δημόσιων οργανισμών της χώρας και άλλων ιδρυμάτων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Εάν αυτό συμβεί θα δώσει μια σαφή εικόνα των λειτουργιών που χρήζουν βελτίωσης και θα αναπτύξει ολοκληρωμένες προτάσεις βελτίωσης τους. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρξει παροχή κατάρτισης σχετικά με αυτό το εργαλείο της συγκριτικής αξιολόγησης για να βοηθηθούν τα ανώτερα διοικητικά όργανα να αντιληφθούν και να αποδεχθούν τα οφέλη της για τον οργανισμό. Το παραπάνω θα τους επιτρέψει να επικοινωνήσουν καλύτερα την ανάγκη για αλλαγή και να οργανώσουν τις κατάλληλες ομάδες για να περιορίσουν τις εσωτερικές συγκρούσεις που πιθανώς να προκύψουν. Η μετατροπή των δημοσίων οργανισμών σε οργανισμούς μάθησης είναι ζωτικής σημασίας. Τέλος, από την έρευνα που διεξήχθη προήλθε η σημαντικότητα και η αναγκαιότητα της ύπαρξης εκπαίδευσης του προσωπικού του Υπουργείου Υγείας προκειμένου να εξοικειωθούν με καινοτόμες τεχνικές και να τις εντάξουν στην καθημερινότητά τους. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει μέσω σεμιναρίων και επισκέψεων σε άλλους ομοειδής οργανισμούς ή με τη δημιουργία μιας εκπαιδευμένης ομάδας που θα επιβλέπει ένα τέτοιο σχέδιο ενσωμάτωσης της συγκριτικής αξιολόγησης. Συνεπώς, σύμφωνα με τα όσα διαπιστώθηκαν στον υπό εξέταση οργανισμό, θα πρέπει να τεθούν σαφείς στρατηγικοί στόχοι και πλαίσια δράσης.

Τα παραπάνω ερευνητικά αποτελέσματα αναμένεται να πιστοποιήσουν τον προσανατολισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης προς ένα πιο σύγχρονο μοντέλο συμπεριφοράς και πρακτικές όπως η συγκριτική αξιολόγηση θα αποτελέσουν μέρος της συνήθους συμπεριφοράς των ελληνικών οργανισμών δημόσιας διοίκησης. Στη βάση αυτή, προωθείται η περαιτέρω εισαγωγή της συγκριτικής αξιολόγησης, προκειμένου να καταστεί η ελληνική δημόσια διοίκηση πιο αποδοτική και αποτελεσματική και να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας γίνεται φανερό η πιθανή συμβολή της στη βιβλιογραφία, καθώς αναδεικνύεται ο βαθμός εφαρμογής του θεωρητικού υποβάθρου μέσα από την καθημερινότητα του οργανισμού που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης. Μέχρι στιγμής δεν είχε διεξαχθεί παρόμοια έρευνα στο Υπουργείο Υγείας συγκεκριμένα και αποτέλεσε μια καλή ευκαιρία να εξεταστεί ο βαθμός του προσανατολισμού και της δεκτικότητας προς την υιοθέτηση και εφαρμογή ενός σύγχρονου εργαλείου του δημόσιου management.

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας εργασίας και παρά την προαναφερθέν συμβολή της, θα μπορούσε να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα σε αρκετούς ακόμη τομείς. Παραδείγματος χάριν, να συλλεχθούν δεδομένα για την υιοθέτηση και χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης από υπαλλήλους και ανώτερα διοικητικά στελέχη όχι μόνο από τα Υπουργεία άλλα και από άλλους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες είτε εντός είτε εκτός Αττικής. Να λάβουν χώρα περαιτέρω στατιστικές αναλύσεις για την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την εφαρμογή νέων σύγχρονων μεθόδων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Καταλήγοντας, θα μπορούσε να γίνει ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων ξεχωριστά σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς για να εξεταστεί πως αυτά επηρεάζουν τη μελέτη της στάσης τους απέναντι σε πρακτικές του νέου σύγχρονου management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στο παρακάτω παράρτημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στο Υπουργείο Υγείας μέσω χρήσης πινάκων και διαγραμμμάτων σε μορφή πίττας όπου χρειάζεται. Τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν συγκέντρωσαν 100 απαντήσεις και προήλθαν από υπαλλήλους του ανωτέρω δημόσιου οργανισμού διαφόρων βαθμίδων και τμημάτων του. Η ανάλυσή του θα πραγματοποιηθεί σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, θα γίνει ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας και στο δεύτερο μέρος θα αναλυθούν οι ερωτήσεις που αφορούν το θέμα και τους στόχους της εργασίας. Τέλος, σε κάθε ερώτηση του δεύτερου μέρους, θα υπάρξει μια προσπάθεια συσχέτισης των απαντήσεων με τις απαντήσεις των δημογραφικών ερωτήσεων.

Πρώτο μέρος ανάλυσης στοιχείων δημογραφικών ερωτήσεων

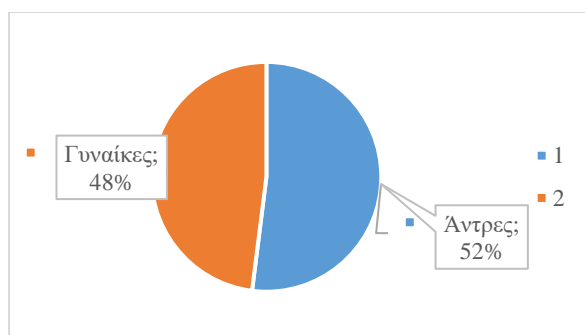
Ερώτηση 1^η : Ποιο είναι το φύλο σας;

Αναφορικά με τα 100 άτομα που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, όπως είναι δυνατόν να παρατηρηθεί ακολούθως, τα 48 άτομα εξ αυτών, δηλαδή το 48% του δείγματος, ήταν αντρικού φύλου, με τα υπόλοιπα 52 άτομα, ήτοι το 52% από το δείγμα, να είναι γυναίκες.

Πίνακας 1- Ανάλυση δείγματος με βάση το φύλο

Φύλο	Ποσοστό %
Άντρας	48
Γυναίκα	52
Σύνολο	100

Διάγραμμα 1-Ανάλυση δείγματος με βάση το φύλο



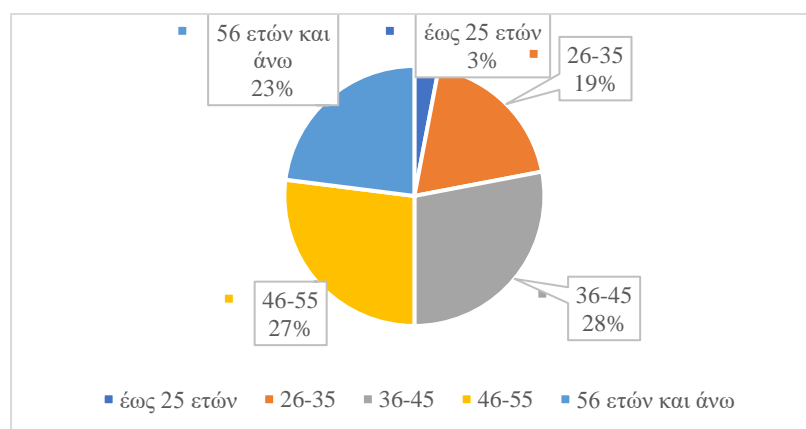
Ερώτηση 2^η : Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

Παρακάτω αναπαρίσταται η ανάλυση του δείγματος με βάση την ηλικία. Συγκεκριμένα, σε ποσοστό της τάξης 78%, το δείγμα αποτελείται από άτομα από 36 έως 45 ετών (28%), από 46-55 ετών (27%) και από 56 ετών και άνω (23%). Το υπόλοιπο 22% αποτελείται από άτομα ηλικίας 26 έως 35 ετών (19%), ενώ το εναπομείναν 3% από το δείγμα αφορούσε σε άτομα που είχαν ηλικία έως 25 ετών δηλαδή πολύ νέοι στο αντικείμενο και στις δραστηριότητες του Υπουργείου.

Πίνακας 1- Ανάλυση δείγματος με βάση την ηλικία

Ηλικιακό Εύρος	Ποσοστό %
Έως 25 ετών	3
26-35	19
36-45	28
46-55	27
56 ετών και άνω	23
Σύνολο	100

Διάγραμμα 1- Ανάλυση δείγματος με βάση την ηλικία



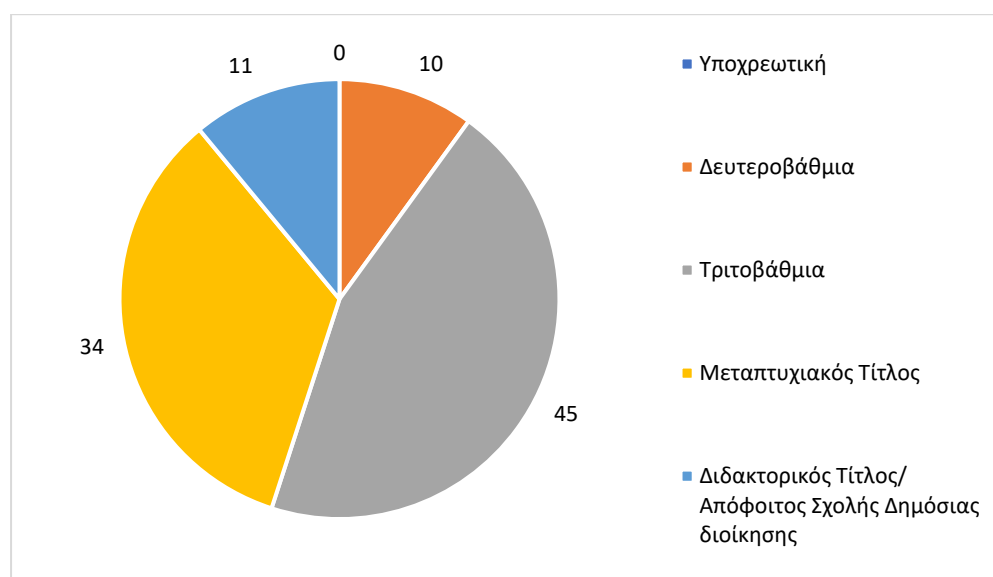
Ερώτηση 3^η : Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

Συνεχίζοντας ακολουθεί η ανάλυση του δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Παρατηρείται ότι υπάρχει μία μη συμπληρωμένη τιμή και, πιο συγκεκριμένα, εκείνη της Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης η οποία δεν επιλέχτηκε από κανέναν συμμετέχων οπότε όλοι είναι κάτοχοι ενός τίτλου σπουδών. Από τους υπόλοιπους 100 συμμετέχοντες που απάντησαν στην ερώτηση αυτή, οι 45 από αυτούς (45%) δήλωσαν ότι είχαν ολοκληρώσει τη τριτοβάθμια εκπαίδευση δηλαδή κατέχουν ένα βασικό πτυχίο, ενώ οι 34 από τους υπόλοιπους απάντησαν ότι έχουν ολοκληρώσει τις μεταπτυχιακές σπουδές τους. Σε ποσοστό της τάξης του 11%, οι 11 ερωτηθέντες δήλωσαν ότι είχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών ή ότι είναι απόφοιτοι της σχολής δημόσιας διοίκησης. Τέλος, 10 συμμετέχοντες (10%) έχουν ολοκληρώσει μόνο τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στο σύνολό τους κατέχουν θέσεις εργαζομένων που με θητεία άνω των ετών.

Πίνακας 2- Ανάλυση δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Ποσοστό %
Υποχρεωτική	0
Δευτεροβάθμια	10
Τριτοβάθμια	45
Μεταπτυχιακός Τίτλος	34
Διδακτορικός Τίτλος/ Απόφοιτος Σχολής Δημόσιας διοίκησης	11
Σύνολο	100

Διάγραμμα 3- Ανάλυση δείγματος με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης



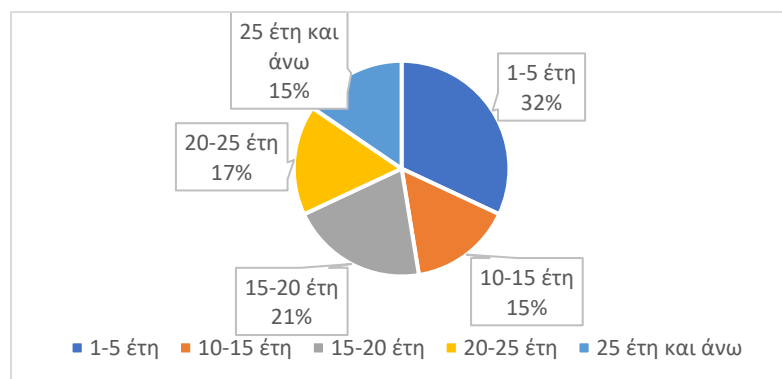
Ερώτηση 4^η : Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Υπουργείο Υγείας;

Έπεται η ανάλυση του δείγματος με βάση τα έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο Υπουργείο Υγείας. Παρατηρείται ότι υπάρχουν τρεις αγνοούμενες τιμές (system missing value) που δεν συμπλήρωσαν ή παρέλειψαν την συγκεκριμένη ερώτηση (ήτοι την ερώτηση 4) οι συγκεκριμένοι ερωτώμενοι. Από τους υπόλοιπους 97 συμμετέχοντες που απάντησαν στην ερώτηση αυτή, οι 31 από αυτούς (31%) δήλωσαν ότι εργάζονται 1-5 έτη στο Υπουργείο Υγείας, οι 20 (20%) δήλωσαν ότι εργάζονται 15-20 έτη και οι 16 (16%) απάντησαν ότι τα χρόνια εργασίας τους στον οργανισμό είναι 20-25. Το ποσοστό της τάξης του 30% μοιράζεται καθώς οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι εργάζονται 10-15 έτη (15%) και 25 έτη και άνω (15%). Πιο ειδικά, σε συσχέτιση με την προηγούμενη ερώτηση, οι κάτοχοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανήκουν στο ποσοστό του 15% με 25 έτη και άνω εργασίας ενώ εκείνοι που κατέχουν τη τριτοβάθμια εκπαίδευση και μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο μοιράζονται κυρίως μεταξύ των υπόλοιπων ετών προϋπηρεσίας.

Πίνακας 4- Ανάλυση δείγματος με βάση τα έτη εργασίας στο Υπουργείο Υγείας

Έτη εργασίας στο Υπουργείο Υγείας	Ποσοστό %
1-5 έτη	31
10-15 έτη	15
15-20 έτη	20
20-25 έτη	16
25 έτη και άνω	15
Σύνολο	97

Διάγραμμα 4- Ανάλυση δείγματος με βάση τα έτη εργασίας στο Υπουργείο Υγείας



Ερώτηση 5^η : Ποια θέση κατέχετε στην ιεραρχία της υπηρεσίας;

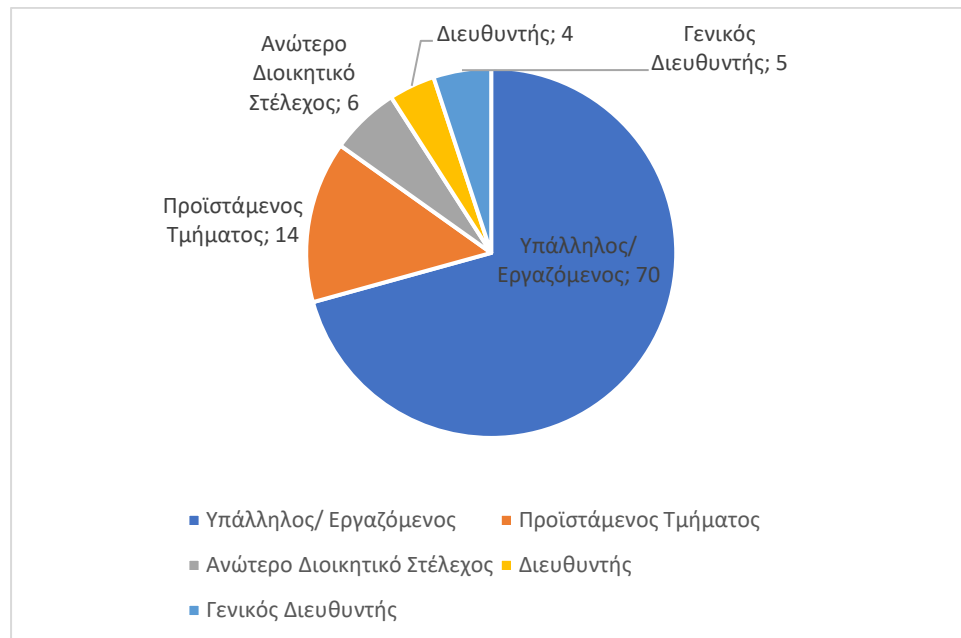
Όσον αφορά τις ειδικότητες των συμμετεχόντων, εξαιρώντας έναν συμμετέχοντα που δεν έχει σημειώσει την ειδικότητά του, και ο οποίος θεωρήθηκε user missing τιμή, σημειώνεται ότι οι 70 (70%) συμμετέχοντες εργάζονται στο Υπουργείο Υγείας ως υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και οι 14 (14%) είναι προϊστάμενοι τμήματος. Επίσης, οι 6 (6%) από τους ερωτώμενους είναι ανώτερα διοικητικά στελέχη στο δημόσιο οργανισμό, οι 5 (5%) γενικοί διευθυντές και τέλος οι 4 είναι διευθυντές στο εκάστοτε τμήμα του Υπουργείου που ανήκουν. Τις υψηλά ιστάμενες θέσεις κατέχουν βάσει των αποτελεσμάτων οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου καθώς και οι απόφοιτοι της Εθνικής σχολής δημόσιας διοίκησης.

Πίνακας 5- Ανάλυση δείγματος με βάση την ειδικότητα/ θέση ιεραρχίας στο Υπουργείο Υγείας

Θέση ιεραρχίας	Ποσοστό %
Υπάλληλος/ Εργαζόμενος	70
Προϊστάμενος Τμήματος	14
Ανώτερο Διοικητικό Στέλεχος	6
Διευθυντής	4
Γενικός Διευθυντής	5

Σύνολο	99
--------	----

Διάγραμμα 5- Ανάλυση δείγματος με βάση την ειδικότητα/ θέση ιεραρχίας στο Υπουργείο Υγείας



Ερώτηση 6^η : Σε ποιο βαθμό γνωρίζετε για τη τεχνική του benchmarking (συγκριτικής προτυποποίησης-αξιολόγησης);

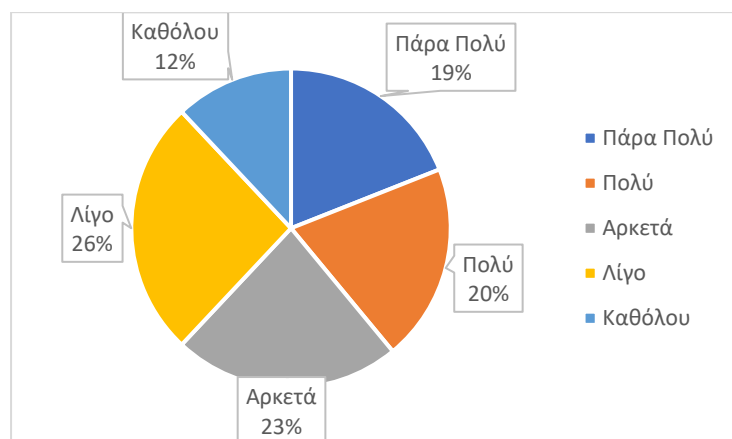
Μόνο το 39% του δείγματος, δυστυχώς, είχε μια εικόνα και γνώριζε από Πολύ έως Πάρα Πολύ την τεχνική του benchmarking. Τα άτομα που ανήκαν στο ως άνω ποσοστό, προερχόταν κυρίως από ανώτερες διοικητικά θέσεις. Το υπόλοιπο σημαντικά υψηλό 61% του συνολικού ποσοστού, γνωρίζει από Αρκετά έως Καθόλου τη συγκεκριμένη τεχνική και πρόκειται κυρίως για μεγαλύτερα ηλικιακά άτομα που καλύπτουν θέσεις υπαλλήλων του οργανισμού. Αξίζει να αναφέρουμε ότι οι απαντήσεις σχηματίζουν διασπορά και το μεγαλύτερο ποσοστό, με 26%, συγκεντρώνει η απάντηση Λίγο. Ωστόσο πολύ υψηλό ποσοστό, με 23%, έχει και η

απάντηση Αρκετά, το οποίο δίνει μια ελπίδα ότι υπάρχει η τάση μάθησης για το benchmarking. Ωστόσο, τα παραπάνω αποτελέσματα επισημαίνουν αφενός την ανάγκη για ενημέρωση των υπολοίπων καίριων ειδικοτήτων του Υπουργείου Υγείας σχετικά με τη συγκεκριμένη μέθοδο και αφετέρου την ύπαρξη έστω και μιας μικρής γνώσης στο μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων.

Πίνακας 6- Ανάλυση δείγματος με βάση την γνώση του όσον αφορά το benchmarking

Βαθμός γνώσης benchmarking	Ποσοστό %
Πάρα Πολύ	19
Πολύ	20
Αρκετά	23
Λίγο	26
Καθόλου	12
Σύνολο	100

Διάγραμμα 6- Ανάλυση δείγματος με βάση την γνώση του όσον αφορά το benchmarking



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 48% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και οι απαντήσεις τους μοιράζονται στο Πάρα πολύ και στο Αρκετά.
- Το 30% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10%

προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 20% εξ αυτών απάντησαν Πολύ έως πάρα πολύ, το 8% Αρκετά έως Λίγο και το 2% καθόλου.

- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 4% γνωρίζει Πάρα πολύ την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης ενώ το υπόλοιπο 4% απάντησε Λίγο.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 52% από το οποίο:

- Το 12% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 4% απάντησε Πολύ έως Πάρα πολύ, το 8% Αρκετά, Λίγο έως Καθόλου.
- Το 25% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (23%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 8% επέλεξε Αρκετά έως Πολύ και το 17% εξ αυτών απάντησαν Λίγο έως καθόλου.
- Το 15% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 7% γνωρίζει Αρκετά έως Πολύ την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης ενώ το υπόλοιπο 8% απάντησε Λίγο έως Καθόλου.

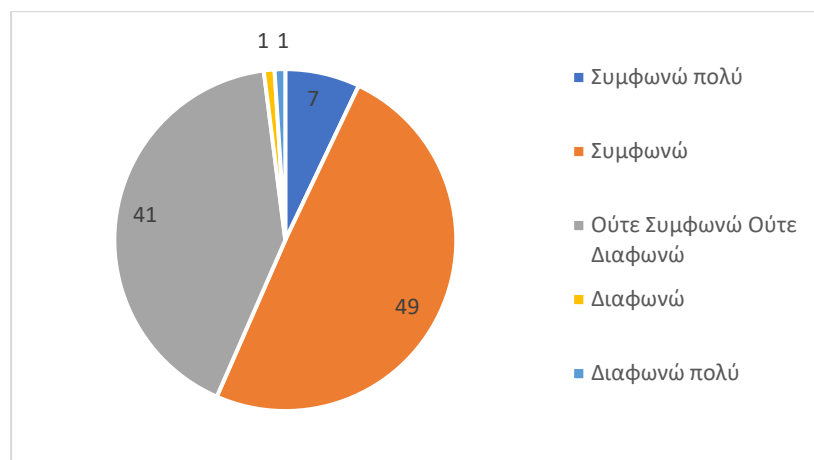
Ερώτηση 7^η : Η χρήση της πρακτικής του benchmarking στον οργανισμό σας, βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν για την παραπάνω ερώτηση, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία από τα άτομα που συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας, και ειδικότερα το 49%, συμφωνούν για τη σημαντικότητα της χρήσης της πρακτικής του benchmarking από τον οργανισμό τους, για την ενίσχυση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του. Υπάρχει και ένα ποσοστό 7% το οποίο Συμφωνεί Πολύ και κυρίως αποτελείται από Προϊσταμένους, Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη και Διευθυντές οι οποίοι φαίνονται να την έχουν υιοθετήσει στα καθήκοντά τους. Όσον αφορά τις υπόλοιπες απαντήσεις, το 41% Ούτε Συμφωνεί Ούτε Διαφωνεί το οποίο δείχνει είτε την έλλειψη γνώσης για το benchmarking από τους υπαλλήλους είτε την εφαρμογή του σε μικρό βαθμό στον οργανισμό. Τέλος, το 2% Διαφωνεί αρκετά έως πολύ. Υπάρχει μια αγνοούμενη απάντηση όπου ο συμμετέχων δεν συμπλήρωσε ή παρέλειψε την συγκεκριμένη ερώτηση (ήτοι την ερώτηση 7).

Πίνακας 7- Ανάλυση δείγματος με βάση την αύξηση της αποδοτικότητας του Υπουργείου Υγείας από τη χρήση του benchmarking

Απόδοση υπηρεσιών Υπουργείου από το benchmarking	Ποσοστό %
Συμφωνώ πολύ	7
Συμφωνώ	49
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	41
Διαφωνώ	1
Διαφωνώ πολύ	1
Σύνολο	99

Διάγραμμα 7- Ανάλυση δείγματος με βάση την αύξηση της αποδοτικότητας του Υπουργείου Υγείας από τη χρήση του benchmarking



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 48% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου το 7% απάντησε ότι Συμφωνεί ενώ το 3% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Το 30% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 20% εξ αυτών απάντησαν ότι Συμφωνούν έως ότι Συμφωνούν Πολύ, το 8% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2% Διαφωνεί.
- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 5% Συμφωνεί έως Συμφωνεί πολύ και είναι κάτοχοι ανώτερων διοικητικά θέσεων ενώ το υπόλοιπο 3% των υπαλλήλων/ εργαζομένων απάντησε ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 51% από το οποίο:

- Το 12% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το

6% απάντησε ότι Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ και το υπόλοιπο 6% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

- Το 25% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (23%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 10% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί ενώ το 15% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Το 14% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 7% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί και το 7% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

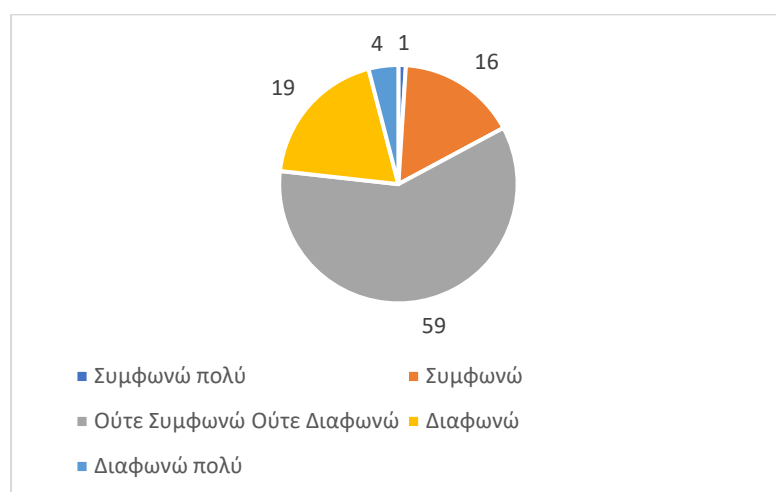
Ερώτηση 8^η : Στον οργανισμό σας, η χρήση της πρακτικής του benchmarking είναι επαρκής.

Με βάση τα παρακάτω, παρατηρείται μια αυξημένη διασπορά των απαντήσεων, με το μεγαλύτερο ποσοστό 59% να βρίσκεται στη μέση και να μην συμφωνεί ούτε να διαφωνεί με την παρατήρηση ότι η χρήση του benchmarking λαμβάνει χώρα επαρκώς στο Υπουργείο Υγείας. Το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό είναι 23% και το λαμβάνει η απάντηση Διαφωνώ έως Διαφωνώ πολύ ενώ η απάντηση Συμφωνώ έως Συμφωνώ πολύ έχει επιλεγεί από το 17% των μελών του Υπουργείου, φαινόμενο το οποίο έχει μεγάλη απόκλιση απαντήσεων όσον αφορά την επάρκεια χρήσης του benchmarking. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν υποδεικνύουν προβλήματα στην εφαρμογή και χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης. Υπάρχει μια αγνοούμενη απάντηση που δεν συμπλήρωσε ή παρέλειψε την συγκεκριμένη ερώτηση (ήτοι την ερώτηση 8). Τέλος παρατηρήθηκε ότι το ποσοστό των ατόμων με απάντηση Διαφωνώ πολύ για την ερώτηση 7, και αποτελεί την πλειοψηφία που απάντησε Διαφωνώ πολύ για την ερώτηση 8.

Πίνακας 8- Ανάλυση δείγματος με βάση την επάρκεια χρήσης της πρακτικής του benchmarking από το Υπουργείο Υγείας

Επαρκής χρήση benchmarking	Ποσοστό %
Συμφωνώ πολύ	1
Συμφωνώ	16
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	59
Διαφωνώ	19
Διαφωνώ πολύ	4
Σύνολο	99

Διάγραμμα 8- Ανάλυση δείγματος με βάση την επάρκεια χρήσης της πρακτικής του benchmarking από το Υπουργείο Υγείας



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 48% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου μόλις το 1% απάντησε ότι Συμφωνεί, το 7% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2% Διαφωνεί.
- Το 30% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση

κατέχει. Το 6% εξ αυτών απάντησαν ότι Συμφωνούν έως ότι Συμφωνούν Πολύ, το 17% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 7% Διαφωνεί.

- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 6% απάντησε ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ενώ το υπόλοιπο 2% Διαφωνεί

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 51% από το οποίο:

- Το 12% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 5% απάντησε ότι Συμφωνεί, το 5% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2% ότι Διαφωνεί.
- Το 25% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (23%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 5% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί, το 12% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το υπόλοιπο 8% Διαφωνεί.
- Το 14% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 12% απάντησε ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και μόλις το 2% ότι Διαφωνεί.

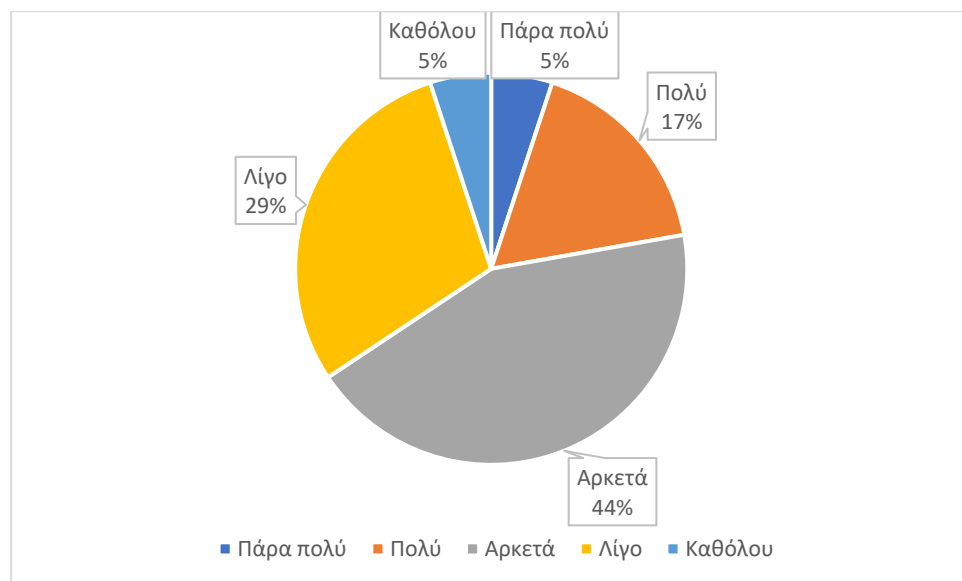
Ερώτηση 9^η : Σε ποιο βαθμό είναι εύκολες μια σειρά από διαδικασίες στα πλαίσια της εργασίας σας για την ένταξη νέων τεχνικών που θα συμβάλουν στην υψηλή ποιότητα λειτουργίας του οργανισμού;

Αυτό που γίνεται κατανοητό από τις απαντήσεις που δόθηκαν στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι ότι, το αρκετά αξιόλογο και αισιόδοξο ποσοστό του 65% των υπαλλήλων του Υπουργείου Υγείας θεωρεί, από Αρκετά έως Πάρα πολύ, εύκολη την εισαγωγή καινοτόμων τεχνικών που θα βοηθήσουν την αύξηση της ποιοτικής λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως σαν οργανισμός δείχνει αφενός πρόοδο και όχι προσήλωση σε παλαιότερες τεχνικές του δημοσίου και αφετέρου προθυμία από το ανθρώπινο δυναμικό του για τη προαγωγή και εξέλιξή τους. Το υπόλοιπο 34%, καθώς πάλι ένας συμμετέχων του ερωτηματολογίου δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση, υποστηρίζει τη Λίγο έως Καθόλου ευκολία ένταξης νέων πρακτικών στο Υπουργείο. Θεωρείται σχετικά υψηλό και αυτό το ποσοστό και το αποτελούν, στο μεγαλύτερο μέρος του, υπάλληλοι που εργάζονται από 25 χρόνια και άνω στο οργανισμό οι οποίοι έχουν μάθει να λειτουργούν με συγκεκριμένο τρόπο και δεν εστιάζουν στην εκμάθηση νέων τρόπων περαίωσης των αρμοδιοτήτων τους.

Πίνακας 9- Ανάλυση δείγματος με βάση τον βαθμό ευκολίας ένταξης νέων τεχνικών στις καθημερινές εργασίες των υπαλλήλων του Υπουργείου Υγείας

Ευκολία ένταξης νέων τεχνικών	Ποσοστό %
Πάρα πολύ	5
Πολύ	17
Αρκετά	43
Λίγο	29
Καθόλου	5
Σύνολο	99

Διάγραμμα 9- Ανάλυση δείγματος με βάση τον βαθμό ευκολίας ένταξης νέων τεχνικών στις καθημερινές εργασίες των υπαλλήλων του Υπουργείου Υγείας



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 48% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου το 9% απάντησε Αρκετά έως Λίγο ενώ ένας εξ αυτών απάντησε Πολύ
- Το 30% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 18% εξ αυτών απάντησαν Αρκετά έως Πολύ, το 12% Λίγο έως καθόλου.
- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 5% απάντησε Αρκετά έως Πολύ ενώ το υπόλοιπο 3% απάντησε Λίγο.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 51% από το οποίο:

- Το 12% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 4% απάντησε Πολύ έως Πάρα πολύ, το 8% Αρκετά έως Λίγο.
- Το 25% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (23%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 7% απάντησε Πολύ έως Πάρα πολύ, το 9% Αρκετά και το υπόλοιπο 9% εξ αυτών απάντησαν Λίγο έως καθόλου.
- Το 14% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 9% γνωρίζει Αρκετά έως Πολύ την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης ενώ το υπόλοιπο 5% απάντησε Λίγο έως Καθόλου

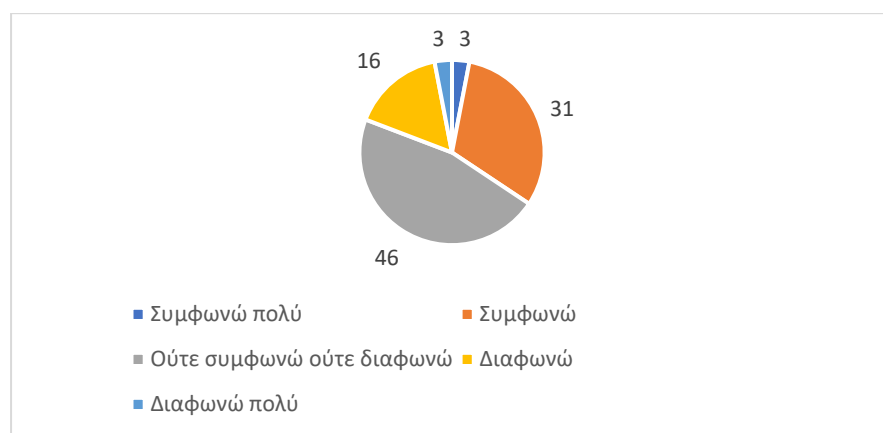
Ερώτηση 10^η : Στον οργανισμό σας, το σύνολο των εργαζομένων προάγουν τη χρήση της πρακτικής του benchmarking και εμφανίζονται πρόθυμοι να υιοθετήσουν σύστοιχες καινοτόμες δράσεις και τεχνικές.

Το 65% των ερωτηθέντων επισημαίνει πως η γνώση τους σχετικά με τις νέες μεθόδους καθώς και η θέλησή τους για αλλαγή είναι περιορισμένη καθώς οι απαντήσεις τους κυμαίνονται από το ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν έως ότι Διαφωνούν πολύ. Αυτό το μεγάλο ποσοστό υφίσταται κυρίως λόγω της ανικανότητας των ανωτέρων διοικητικά υπαλλήλων καθώς και της πολιτείας για την παροχή σωστής εκπαίδευσης και κινήτρων σχετικά με τις νέες πρακτικές στους υφιστάμενούς τους. Υπάρχει όμως και το σημαντικό ποσοστό του 34% του προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα το οποίο συμφωνεί πως είναι πρόθυμοι να εφαρμόσουν καινοτόμες δράσεις αρκεί βέβαια να διαμορφωθούν και οι κατάλληλες συνθήκες. Σε κάθε περίπτωση από τις απαντήσεις επισημαίνεται η ανάγκη σοβαρών αλλαγών που θα εισάγουν πολλά πλεονεκτήματα στη λειτουργία του Υπουργείου.

Πίνακας 10- Ανάλυση δείγματος με βάση τον βαθμό προθυμίας και προαγωγής της ένταξης νέων τεχνικών στο Υπουργείο Υγείας από τους ίδιους τους εργαζόμενους

Προαγωγή και θέληση του benchmarking από τους εργαζόμενους του Υπουργείου	Ποσοστό %
Συμφωνώ πολύ	3
Συμφωνώ	31
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	46
Διαφωνώ	16
Διαφωνώ πολύ	3
Σύνολο	99

Διάγραμμα 10- Ανάλυση δείγματος με βάση τον βαθμό προθυμίας και προαγωγής της ένταξης νέων τεχνικών στο Υπουργείο Υγείας από τους ίδιους τους εργαζόμενους



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 48% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου μόλις το 5% απάντησε ότι Συμφωνεί, το 4% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 1% Διαφωνεί.
- Το 30% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 11% εξ αυτών απάντησαν ότι Συμφωνούν έως ότι Συμφωνούν Πολύ, το 14% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 5% Διαφωνεί.

- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 2% Διαφωνεί και Συμφωνεί ενώ το υπόλοιπο 6% απάντησε ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 51% από το οποίο:

- Το 12% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 6% απάντησε ότι Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ, το 3% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 3% ότι Διαφωνεί.
- Το 25% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (23%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 6% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί, το 11% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το υπόλοιπο 8% Διαφωνεί.
- Το 14% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 5% απάντησε ότι Συμφωνεί, το 8% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 1% έδωσε την απάντηση ότι Διαφωνεί πολύ.

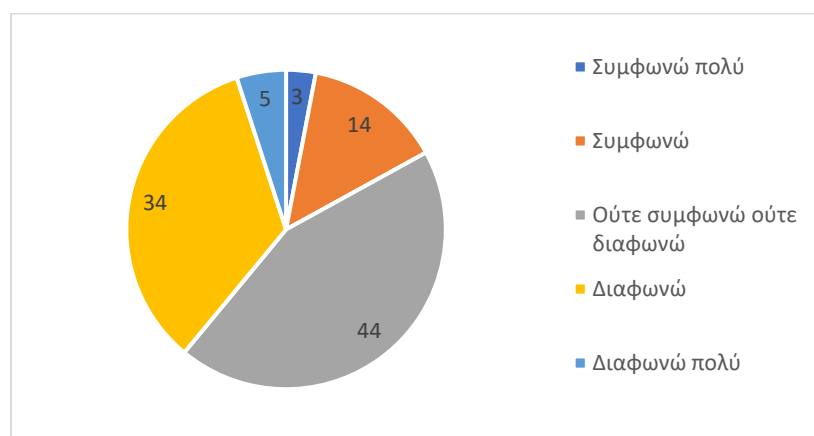
Ερώτηση 11^η : Παρέχεται στον οργανισμό σας η απαραίτητη διοικητική εκπαίδευση στους υπαλλήλους και στα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τη κατανόηση των πλεονεκτημάτων χρήσης καινοτόμων τεχνικών.

Το τεράστιο ποσοστό του 83% των υπαλλήλων του Υπουργείου Υγείας, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί έως διαφωνεί πολύ σχετικά με την παρεχόμενη εκπαίδευση από τη πλευρά της διοίκησης του Υπουργείου. Επομένως, δεν παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό, για παράδειγμα μέσω παρακολούθησης σεμιναρίων, και αυτό αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης δηλαδή η αμάθεια. Ένα μικρό μέρος των ερωτηθέντων, με ποσοστό μόλις 17%, συμφωνούν ή συμφωνούν πολύ στην ύπαρξη προσπαθειών εκμάθησης του ανθρώπινου δυναμικού καινοτόμων πρακτικών όπως η συγκριτική αξιολόγηση και στη πλειοψηφία τους απάντησαν πιο εκτενώς στην ερώτηση 12 που ακολουθεί.

Πίνακας 11- Ανάλυση δείγματος με βάση τον βαθμό παροχής εκπαίδευσης από το Υπουργείο Υγείας στο ανθρώπινο δυναμικό του σχετικά με τη χρήση καινοτόμων τεχνικών

Βαθμός παροχής εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό	Ποσοστό %
Συμφωνώ πολύ	3
Συμφωνώ	14
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44
Διαφωνώ	34
Διαφωνώ πολύ	5
Σύνολο	100

Διάγραμμα 11- Ανάλυση δείγματος με βάση τον βαθμό παροχής εκπαίδευσης από το Υπουργείο Υγείας στο ανθρώπινο δυναμικό του σχετικά με τη χρήση καινοτόμων τεχνικών



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 48% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου μόλις το 1% απάντησε ότι Συμφωνεί, το 3% Διαφωνεί και το 6% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Το 30% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 3% εξ αυτών απάντησε ότι Συμφωνεί, το 17% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 10% Διαφωνεί έως Διαφωνεί πολύ.
- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 4% Διαφωνεί, το 1% Συμφωνεί ενώ το υπόλοιπο 3% απάντησε ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 51% από το οποίο:

- Το 12% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπάλληλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 4% απάντησε ότι Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ, το 2% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 6% ότι Διαφωνεί.
- Το 25% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (23%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 4% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί, το 10% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το υπόλοιπο 11% Διαφωνεί έως Διαφωνεί πολύ.
- Το 14% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 3% ότι Συμφωνεί, το 6% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 5% έδωσε την απάντηση ότι Διαφωνεί.

Ερώτηση 12^η : Περιγράψτε με λίγα λόγια τον τρόπο που εφαρμόζεται (αν εφαρμόζεται) η πρακτική του benchmarking στο Υπουργείο.

Πρόκειται για μια ανοιχτού τύπου ερώτηση προκειμένου να μπορέσουμε να καταλάβουμε την εμπειρία και την εξοικείωση του κάθε ερωτώμενου από διάφορα τμήματα και θέσεις στο Υπουργείο Υγείας σχετικά με τη συγκριτική αξιολόγηση. Ακολουθεί μια ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν με βάση τη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού που κατέχει ο κάθε συμμετέχων. Τέλος, σε αυτή την ερώτηση απάντησαν οι 53 από τους 100 συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Κατά την ανάλυση των απαντήσεων, το 33% που αποκρίθηκε στη συγκεκριμένη ερώτηση, κατέχουν τη θέση του υπάλληλου/ εργαζομένου και η συνήθης απάντησή τους είναι ότι το benchmarking δεν εφαρμόζεται, ότι δεν το γνωρίζουν και κάποιιοι, το 1/3 από αυτούς, απαντούν ότι έχουν πρόθεση να ενημερωθούν περαιτέρω για αυτό και να το εφαρμόσουν. Άρα η διάδοση της τεχνικής στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας δεν είναι μεγάλη αλλά υπάρχει πρόθεση εκμάθησης. Πιο ειδικά, οι απαντήσεις που

δόθηκαν από τα άτομα που πλαισιώνουν τις παραπάνω θέσεις αφορούν τη μη εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης για πολλούς λόγους. Αναφέρθηκαν στο πρώιμο στάδιο εφαρμογής της, στην έλλειψη χρόνου, στην απειρία και στην μη επαρκή επιμόρφωση τους για τα πλεονεκτήματα εφαρμογής της. Το 8% αποτελείται από Προϊσταμένους τμημάτων, το 5% από Γενικούς διευθυντές, το 4% από Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη του Υπουργείου και το 3% από Διευθυντές. Η συντριπτική τους πλειοψηφία απαντάει σχετικά με τις θετικές ενέργειες και προσπάθειες που γίνονται στο Υπουργείο για τη χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης. Φαίνεται ότι χρησιμοποιούν τόσο το benchmarking βέλτιστης πρακτικής όσο και το εξωτερικό benchmarking, εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες για εύρεση πληροφοριών που προέρχονται από ομοειδής οργανισμούς στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία τους αποκρίθηκε ότι το Υπουργείο βρίσκεται σε επαφή με ομοειδείς οργανισμούς εντός Ελλάδος αλλά και ευρωπαϊκούς για να ενσωματώσουν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα τις καλύτερες πρακτικές στους τομείς των υπηρεσιών που παρέχουν. Επιπρόσθετα, αναζητούν πληροφορίες και είναι σε επικοινωνία ανά τακτά χρονικά διαστήματα με ανωτέρους τους για να παίρνουν κατευθύνσεις ώστε να υιοθετήσουν πρακτικές που θα τους βοηθήσουν να λειτουργούμε καλύτερα. Τέλος, ανέφεραν ότι ερευνούν για τις καλύτερες πρακτικές, ότι πραγματοποιούνται έρευνες για την σύγκριση μέτρησης απόδοσης του οργανισμού τους με ομοειδείς υπηρεσίες καθώς και ότι προσπαθούν να μετατρέψουν μακροπρόθεσμους στόχους σε δράση θεσπίζοντας παράλληλα νέους. Σχεδόν το 1/3 από αυτές τις θέσεις, αναφέρθηκαν στην μη εφαρμογή του benchmarking στο τμήμα τους καθώς στα στοιχεία στα οποία εκείνο υστερεί όπως η απειρία του προσωπικού, η ύπαρξη σημαντικής καθυστέρησης στη λήψη μέτρων σε σχέση με τη μέτρηση της απόδοσης και η μη ύπαρξη κινήτρων.

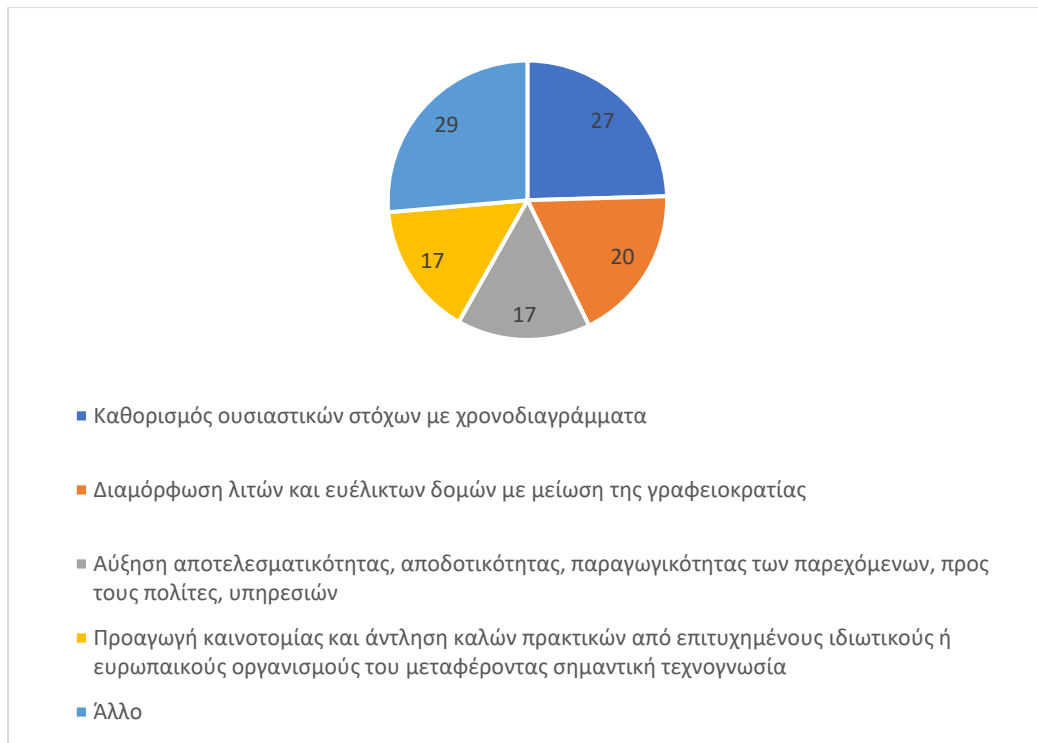
Ερώτηση 13^η : Στη περίπτωση που εφαρμόζεται στο Υπουργείο Υγείας η ανωτέρω τεχνική, ποια από τα παρακάτω πλεονεκτήματα της υπήρξαν ως αποτέλεσμα;

Η ερώτηση αυτή είναι πολλαπλής επιλογής οπότε οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν παραπάνω από ένα πιθανά πλεονεκτήματα που έχουν παρατηρήσει ότι έχουν υπάρξει στο Υπουργείο από τη χρήση του benchmarking. Έτσι 15 από τους 100 συμμετέχοντες επέλεξαν παραπάνω από ένα πλεονεκτήματα μεταξύ των απαντήσεων. Η απάντηση που συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό, εκτός από την επιλογή Άλλο με 29%, είναι ο καθορισμός ουσιαστικών στόχων με χρονοδιαγράμματα με 27%.

Πίνακας 13- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος με βάση τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του benchmarking στο Υπουργείο Υγείας

Πλεονεκτήματα χρήσης του benchmarking	Ποσοστό %
Καθορισμός ουσιαστικών στόχων με χρονοδιαγράμματα	27
Διαμόρφωση λιτών και ευέλικτων δομών με μείωση της γραφειοκρατίας	20
Αύξηση αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, παραγωγικότητας των παρεχόμενων, προς τους πολίτες, υπηρεσιών	17
Προαγωγή καινοτομίας και άντληση καλών πρακτικών από επιτυχημένους ιδιωτικούς ή ευρωπαϊκούς οργανισμούς του μεταφέροντας σημαντική τεχνογνωσία	17
Άλλο	29
Σύνολο	110

Διάγραμμα 12- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος με βάση τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του benchmarking στο Υπουργείο Υγείας



Το 24% των απαντήσεων δόθηκε από αντρικό πληθυσμό που κατέχουν τη θέση του υπαλλήλου/ εργαζομένου και η πιο συνήθης απάντησή τους ως πλεονεκτήματα της συγκριτικής αξιολόγησης είναι ο καθορισμός ουσιαστικών στόχων με χρονοδιαγράμματα καθώς και η απάντηση Άλλο. Το 46% του γυναικείου πληθυσμού που κατέχουν τη θέση του υπαλλήλου/ εργαζομένου ως πιο συχνή του απάντηση ήταν η διαμόρφωση λιτών και ευέλικτων δομών με μείωση της γραφειοκρατίας και ο καθορισμός ουσιαστικών στόχων με χρονοδιαγράμματα.

Το 23% των απαντήσεων που δόθηκε από αντρικό πληθυσμό που κατέχουν ανώτερες διοικητικά θέσεις επέλεξαν πιο πολύ ως πλεονεκτήματα της συγκριτικής αξιολόγησης την αύξηση αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, παραγωγικότητας των παρεχόμενων, προς τους πολίτες, υπηρεσιών και την προαγωγή καινοτομίας και άντληση καλών πρακτικών από επιτυχημένους ιδιωτικούς ή ευρωπαϊκούς οργανισμούς του μεταφέροντας σημαντική τεχνογνωσία. Το 6% του γυναικείου πληθυσμού που κατέχουν ανώτερες διοικητικά θέσεις επέλεξαν πιο πολύ την αύξηση αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, παραγωγικότητας των παρεχόμενων, προς τους πολίτες, υπηρεσιών.

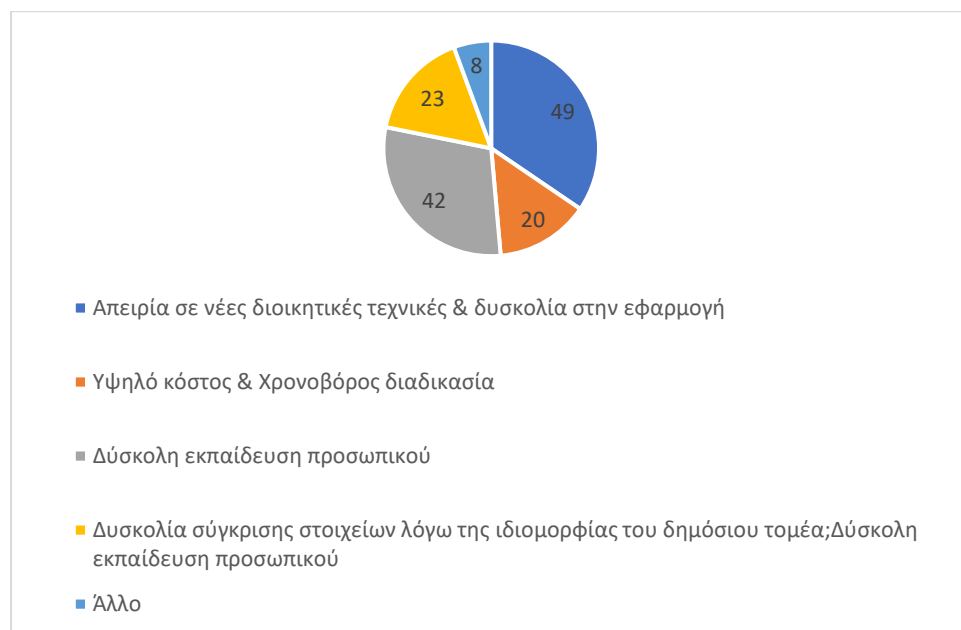
Ερώτηση 14^η : Ποιο/ά από τα παρακάτω παρεμπόδισε/αν πιθανώς περισσότερο την ομαλή εφαρμογή διαδικασίας του benchmarking;

Πρόκειται για τη δεύτερη ερώτηση πολλαπλής επιλογής και σε αυτή τη περίπτωση υπήρξαν πολλοί περισσότεροι συμμετέχοντες που επέλεξαν παραπάνω από μια απαντήσεις, κάτι που σημαίνει ότι θεωρούν ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι που συνηγορούν αρνητικά στην εισαγωγή νέων πρακτικών στο Υπουργείο Υγείας. Πιο ειδικά, το 87% επέλεγε παραπάνω από 1 απαντήσεις ενώ το 55% επέλεξε μόνο μια απάντηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων, 49%, συγκέντρωσε η απειρία σε νέες διοικητικές τεχνικές και η δυσκολία στην εφαρμογή κάτι που δείχνει ότι στον οργανισμό δεν υπάρχουν κίνητρα και δεν αφιερώνεται ο απαραίτητος χρόνος στην υιοθέτηση καινούριων πρακτικών κατά τη λειτουργία του. Μεγάλο ποσοστό, 42%, συγκέντρωσε και η δυσκολία εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο συνεπάγεται την απειρία του στη χρήση καινοτόμων μεθόδων στη καθημερινότητά του. Επίσης, το 23% συγκέντρωσε η δυσκολία σύγκρισης στοιχείων λόγω της ιδιομορφίας του δημόσιου τομέα και της μη ευελιξίας του και το 20% το υψηλό κόστος και η χρονοβόρος διαδικασία καθώς δεν ορίζονται συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια ούτε γίνονται οικονομικοί σχεδιασμοί προκειμένου να υιοθετηθούν καινοτόμες πρακτικές στο εσωτερικό του.

Πίνακας 14- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος με βάση τα αίτια παρεμπόδισης εφαρμογής του benchmarking στο Υπουργείο Υγείας

Αίτια παρεμπόδισης εφαρμογής του benchmarking	Ποσοστό %
Απειρία σε νέες διοικητικές τεχνικές & δυσκολία στην εφαρμογή	49
Υψηλό κόστος & Χρονοβόρος διαδικασία	20
Δύσκολη εκπαίδευση προσωπικού	42
Δυσκολία σύγκρισης στοιχείων λόγω της ιδιομορφίας του δημόσιου τομέα	23
Άλλο	8
Σύνολο	142

Διάγραμμα 13- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος με βάση τα αίτια παρεμπόδισης εφαρμογής του benchmarking στο Υπουργείο Υγείας



Ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας στο Υπουργείο Υγείας:

- Το 26% των αντρών με 1-15 έτη υπηρεσίας απάντησαν ότι τα πιο συχνά εμπόδια που υπάρχουν είναι η απειρία σε νέες διοικητικές τεχνικές & δυσκολία στην εφαρμογή καθώς και η δύσκολη εκπαίδευση προσωπικού. Το 19% των γυναικών με τα ίδια έτη υπηρεσίας απάντησαν σε πολύ μεγάλο ποσοστό τη δύσκολη εκπαίδευση προσωπικού.
- Το 13% των αντρών με 15-25 έτη υπηρεσίας απάντησαν ότι το πιο συχνό εμπόδιο που υπάρχει είναι το υψηλό κόστος & η χρονοβόρος διαδικασία. Το 23% των γυναικών με τα ίδια έτη υπηρεσίας απάντησαν τη δυσκολία σύγκρισης στοιχείων λόγω της ιδιομορφίας του δημόσιου τομέα και την απειρία σε νέες διοικητικές τεχνικές & δυσκολία στην εφαρμογή.
- Το 6% των αντρών με 25 και άνω έτη υπηρεσίας απάντησαν στη πλειοψηφία τους ότι το πιο συχνό εμπόδιο που υπάρχει είναι η δύσκολη εκπαίδευση προσωπικού. Το 7% των γυναικών με τα ίδια έτη υπηρεσίας απάντησαν πάλι την δύσκολη εκπαίδευση προσωπικού και την απειρία σε νέες διοικητικές τεχνικές & δυσκολία στην εφαρμογή.

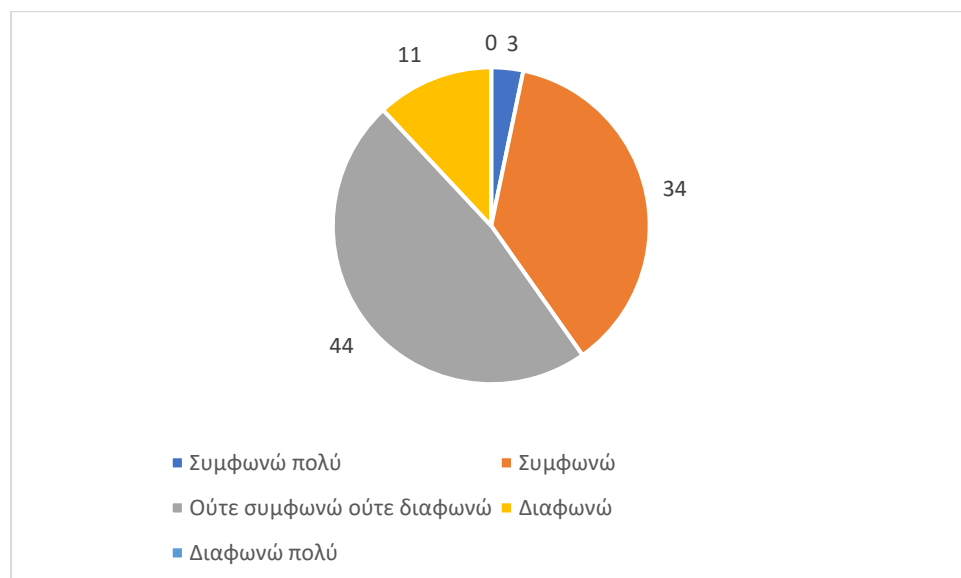
Ερώτηση 15^η : Από την εφαρμογή του benchmarking στον οργανισμό σας ή πιο ειδικά στο τμήμα που ανήκετε, καταγράφηκαν ως αποτελέσματα η κατανόηση των αδυναμιών του και αφετέρου η ακριβής-ποσοτική επισήμανση των ορίων βελτίωσής τους.

Με αυτή την ερώτηση εξετάζεται εάν τελικά, πάντα με βάση το βαθμό εφαρμογής του benchmarking σε κάθε τμήμα του οργανισμού, έγιναν κατανοητές στους υπαλλήλους οι γενικότερες αδυναμίες του καθώς και τα περιθώρια βελτίωσής αυτών. Παρατηρείται αποχή της τάξης του 8% από τη συγκεκριμένη ερώτηση κάτι το οποίο δείχνει ότι σε αρκετά τμήματα του Υπουργείου δεν εφαρμόζεται καθόλου το benchmarking για αυτό δεν έχει και αποτελέσματα. Το παραπάνω μπορεί να γίνει κατανοητό και από το 55% των συμμετεχόντων που απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ή ότι διαφωνούν εξ' ολοκλήρου, οπότε στη πράξη η εφαρμογή του είναι ελάχιστη και δεν καταλήγει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, ποσοστό 37% απάντησε στη πλειοψηφία του ότι συμφωνούν. Τα άτομα που το αποτελούν είναι κυρίως ανώτερα διοικητικά στελέχη τα οποία, όπως είδαμε από τις απαντήσεις τους στην ερώτηση 12, κάνουν κάποιες προσπάθειες εισαγωγής και χρήσης της συγκεκριμένης τεχνικής.

Πίνακας 15- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα τη γνώμη τους εάν έγινε καταγραφή των αδυναμιών του οργανισμού από τη χρήση του benchmarking

Καταγραφή αδυναμιών του οργανισμού από τη χρήση του benchmarking	Ποσοστό %
Συμφωνώ πολύ	3
Συμφωνώ	34
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44
Διαφωνώ	11
Διαφωνώ πολύ	0
Σύνολο	92

Διάγραμμα 14- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα τη γνώμη τους εάν έγινε καταγραφή των αδυναμιών του οργανισμού από τη χρήση του benchmarking



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 47% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου το 6% απάντησε ότι Συμφωνεί, το 3% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 1% ότι Διαφωνεί.
- Το 29% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 17% εξ αυτών απάντησε ότι Συμφωνεί, το 11% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 1% Διαφωνεί.
- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 4% Συμφωνεί, το 3% απάντησε ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και ένας συμμετέχων Διαφωνεί.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 45% από το οποίο:

- Το 11% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 4% απάντησε ότι Συμφωνεί, το 5% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2% ότι Διαφωνεί.
- Το 22% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (23%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 5% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί, το 13% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το υπόλοιπο 4% Διαφωνεί.
- Το 12% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 1% ότι Συμφωνεί, το 9% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2% έδωσε την απάντηση ότι Διαφωνεί.

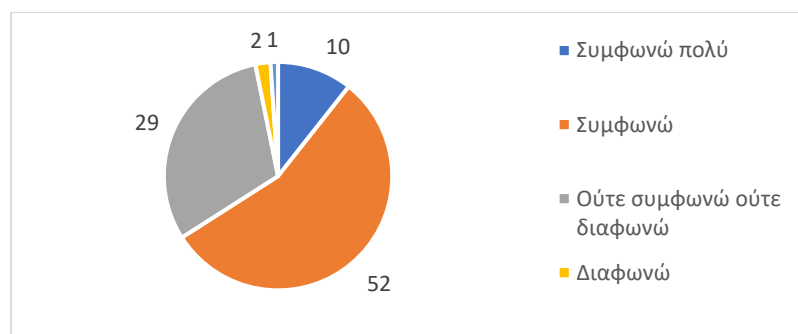
Ερώτηση 16^η : Η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα της δημιουργίας νέων δικτύων επικοινωνίας μεταξύ Υπουργείου Υγείας με άλλους δημόσιους οργανισμούς.

Σχετικά με το βαθμό στον οποίο η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης δίνει τη δυνατότητα της δημιουργίας καινούριων δικτύων επικοινωνίας μεταξύ του Υπουργείου Υγείας με άλλους δημόσιους οργανισμούς, όπως αναπαρίσταται κάτωθι, οι συμμετέχοντες, σε ποσοστό της τάξης του 62%, ανέφεραν ότι συμφωνούν έως ότι συμφωνούν πολύ, 29% ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, με το εναπομείναν ποσοστό 3% να υποστηρίζει ότι διαφωνούν . Τέλος, παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες που απάντησαν στην ερώτηση 7 ότι διαφωνούν πολύ επέλεξαν το ίδιο και σε αυτή την ερώτηση. Τα 6 ερωτηματολόγια, από το σύνολο εκείνων που διαμοιράστηκαν, δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.

Πίνακας 16- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα με τον βαθμό ευκολίας δημιουργίας νέων δικτύων επικοινωνίας μεταξύ Υπουργείου Υγείας με άλλους δημόσιους οργανισμούς.

Βαθμός ευκολίας δημιουργίας νέων δικτύων επικοινωνίας μεταξύ Υπουργείου Υγείας με άλλους δημόσιους οργανισμούς.	Ποσοστό %
Συμφωνώ πολύ	10
Συμφωνώ	52
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29
Διαφωνώ	2
Διαφωνώ πολύ	1
Σύνολο	94

Διάγραμμα 15- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα με τον βαθμό ευκολίας δημιουργίας νέων δικτύων επικοινωνίας μεταξύ Υπουργείου Υγείας με άλλους δημόσιους οργανισμούς.



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 47% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου το 6% απάντησε ότι Συμφωνεί και το 4% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Το 29% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 10% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας

διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 24% εξ αυτών απάντησε ότι Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ, το 4% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 1% Διαφωνεί.

- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 6% Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ και το 2% απάντησε ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 46% από το οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 9% απάντησε ότι Συμφωνεί και το 1% ότι Διαφωνεί.
- Το 23% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (21%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 13% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί έως Συμφωνεί πολύ, το 9% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το υπόλοιπο 1% Διαφωνεί.
- Το 13% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 3% ότι Συμφωνεί και το 10% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

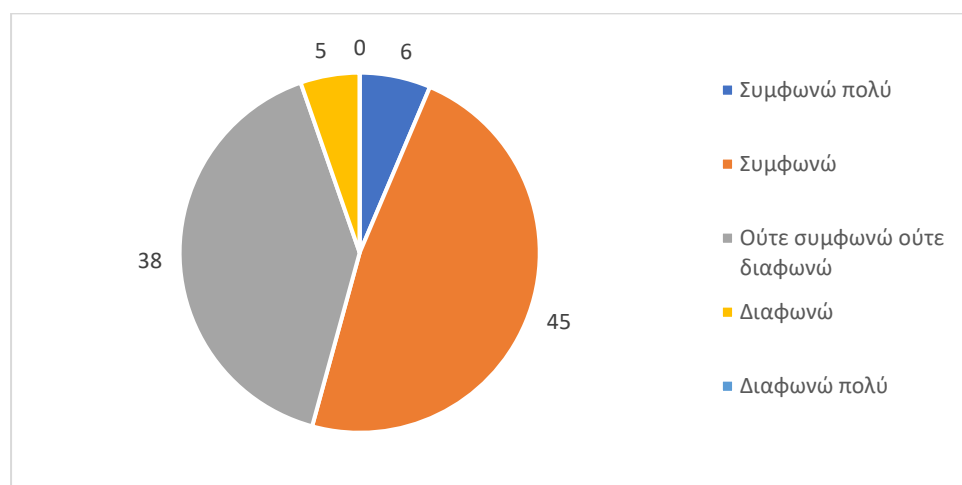
Ερώτηση 17^η : Η εξοικείωση των ανώτερων και κατώτερων διοικητικών υπαλλήλων με την τεχνική της συγκριτικής προτυποποίησης δίνει σε αυτούς τη δυνατότητα να την αξιοποιήσουν ως μέσο αλλαγής.

Στη παρούσα ερώτηση, οι ερωτώμενοι αποκρίθηκαν ότι συμφωνούν αρκετά έως πολύ, κατά 51%, ότι η εξοικείωση όλων των υπαλλήλων του Υπουργείου Υγείας με την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης θα δώσει σε αυτούς τη δυνατότητα να την αξιοποιήσουν ως βήμα αλλαγής. Το εναπομείναν 43% από το δείγμα αποκρίθηκε ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν (38%) ή ότι διαφωνούν (5%). Επίσης, παρατηρείται πάλι ότι 6 συμμετέχοντες δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση.

Πίνακας 17- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα με την σχέση της εξοικείωσης χρήσης του benchmarking με την αξιοποίησή της τελικά ως μέσο αλλαγής

Η σχέση της εξοικείωσης χρήσης του benchmarking με την αξιοποίησή της τελικά ως μέσο αλλαγής	Ποσοστό %
Συμφωνώ πολύ	6
Συμφωνώ	45
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38
Διαφωνώ	5
Διαφωνώ πολύ	0
Σύνολο	94

Διάγραμμα 16- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα με την σχέση της εξοικείωσης χρήσης του benchmarking με την αξιοποίησή της τελικά ως μέσο αλλαγής



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 46% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου το 3% απάντησε ότι Συμφωνεί, το 6% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και μόλις το 1% ότι Διαφωνεί.
- Το 28% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 1% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 16% εξ αυτών απάντησε ότι Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ, το 10% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2% Διαφωνεί.
- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 6% Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ, το 1% απάντησε ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και 1% Διαφωνεί.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 48% από το οποίο:

- Το 11% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 8% απάντησε ότι Συμφωνεί έως Συμφωνεί πολύ, το 2% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 1% ότι Διαφωνεί.
- Το 23% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (21%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 14% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί έως Συμφωνεί πολύ και το 9% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Το 14% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 4% ότι Συμφωνεί και το 10% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

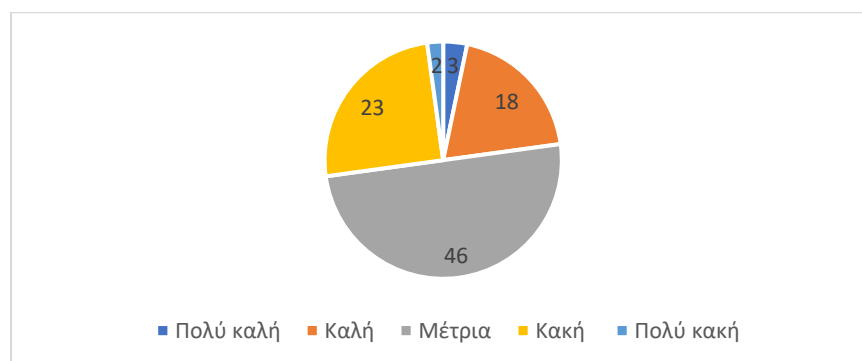
Ερώτηση 18^η : Πώς αξιολογείτε, με βάση την εμπειρία σας, τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής του benchmarking στην υπηρεσία σας;

Σε μια από τις πιο κρίσιμες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δυστυχώς οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις απαντήσεις Μέτρια και Κακή, με συνολικό ποσοστό 69%. Το αποτέλεσμα αυτό σημαίνει ότι έχει καταβληθεί ελάχιστη προσπάθεια εισαγωγής και χρήσης του benchmarking από το ανθρώπινο δυναμικό, ιδίως από το υψηλά ιστάμενο. Ποσοστό 21% απάντησε ότι έχει γίνει μια καλή έως πολύ καλή προσπάθεια εισαγωγής του benchmarking ενώ από την άλλη πλευρά μόλις το 2% συνηγορεί στο πολύ κακή.

Πίνακας 18- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα με τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής του benchmarking στον οργανισμό

Αξιολόγηση από τη μέχρι προσπάθεια εισαγωγής του benchmarking	Ποσοστό %
Πολύ καλή	3
Καλή	18
Μέτρια	46
Κακή	23
Πολύ κακή	2
Σύνολο	92

Διάγραμμα 17- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα με τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής του benchmarking στον οργανισμό



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 47% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου το 4% απάντησε Καλή έως Πολύ καλή, το 5% Μέτρια και μόλις το 1% Κακή.
- Το 29% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 2% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας

διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 8% εξ αυτών απάντησε Καλή, το 17% Μέτρια και το 4% Κακή.

- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 3% απάντησε Καλή, το 4% Μέτρια και 1% Κακή.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 45% από το οποίο:

- Το 11% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 3% απάντησε Καλή, το 4% Μέτρια και το 4% Κακή.
- Το 22% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (21%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 5% έδωσε την απάντηση Καλή, το 10% Μέτρια και το 7% Κακή.
- Το 12% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Απάντησε το 5% Μέτρια και το 7% Κακή.

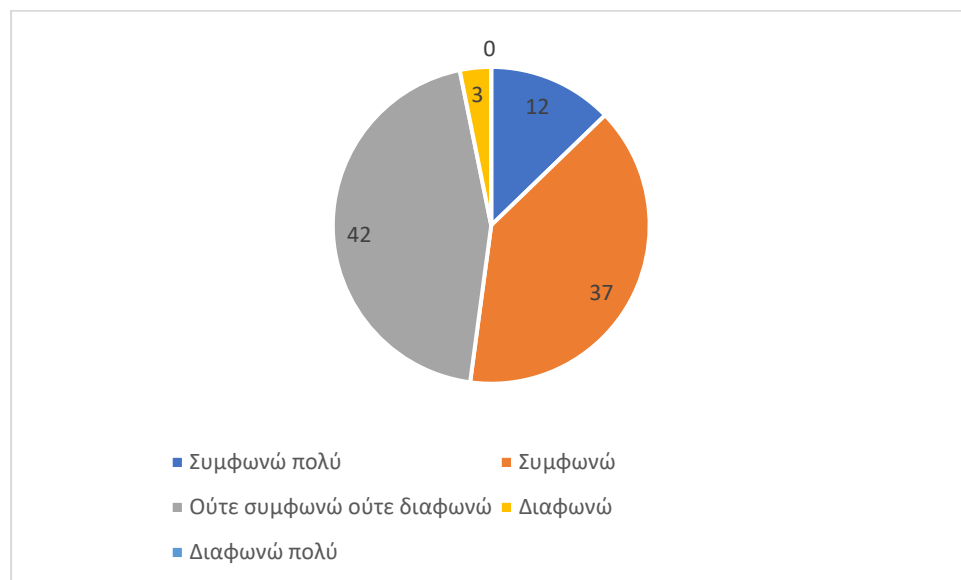
Ερώτηση 19^η : Στο μέλλον, ο οργανισμός σας θα στοχεύσει περαιτέρω στη χρήση της πρακτικής του benchmarking για αύξηση της αποδοτικότητάς του και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το 49% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί λίγο έως πολύ οπότε συμπεραίνεται μια θετική αντίληψη όσον αφορά στην αύξηση χρήσης της πρακτικής του benchmarking για την μελλοντική ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας. Αντιθέτως, ποσοστό ίσο με 45% επέλεξε ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 3% αυτού ότι Διαφωνεί. Συγκεντρωτικά, η γενική ροπή των υπαλλήλων του υπό εξέταση δημόσιου οργανισμού χαρακτηρίζεται από ένα θετικό πρόσημο σε σχέση με την μελλοντική πιθανότητα για μεγαλύτερο προσανατολισμό στη χρήση της πρακτικής του benchmarking. Από την ανάλυση φαίνεται ότι το 43% των ατόμων με απάντηση Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ για την ερώτηση 7, η πλειοψηφία απάντησε "Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ" και σε αυτήν εδώ την ερώτηση.

Πίνακας 19- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα με το εάν ο οργανισμός θα στοχεύσει μελλοντικά στην αύξηση της χρήσης του benchmarking

Βαθμός μελλοντικής στόχευσης του οργανισμού στην αύξηση της χρήσης του benchmarking	Ποσοστό %
Συμφωνώ πολύ	12
Συμφωνώ	37
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42
Διαφωνώ	3
Διαφωνώ πολύ	0
Σύνολο	94

Διάγραμμα 18- Ανάλυση απαντήσεων δείγματος ανάλογα με το εάν ο οργανισμός θα στοχεύσει μελλοντικά στην αύξηση της χρήσης του benchmarking



Η ερώτηση αυτή απαντήθηκε από 46% αντρικό πληθυσμό από τον οποίο:

- Το 10% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας, μεταπτυχιακής και διδακτορικής εκπαίδευση σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου όπου το 6% απάντησε ότι Συμφωνεί έως Συμφωνεί πολύ και το 4% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Το 28% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις το 5% ανώτερα διοικητικά στελέχη, 10% προϊστάμενοι, 1% Γενικοί διευθυντές, 11% υπάλληλοι/ εργαζόμενοι και ένας διευθυντής, υπάρχει και ένας συμμετέχων που δεν απάντησε για το ποια θέση κατέχει. Το 20% εξ αυτών απάντησε ότι Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ και το 8% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Το 8% του αντρικού πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω με μεταπτυχιακό και διδακτορικό τίτλο σπουδών και ένας εξ αυτών είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, κατέχουν στη πλειοψηφία τους τη θέση του Γενικού διευθυντή ενώ το 3% είναι υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 4% Συμφωνεί έως ότι Συμφωνεί πολύ και το υπόλοιπο 4% απάντησε ότι Ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό η ερώτηση αυτή απαντήθηκε σε ποσοστό 48% από το οποίο:

- Το 11% είναι ηλικίας 25-35 ετών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε θέσεις υπαλλήλου/ εργαζομένου και στις απαντήσεις τους το 7% απάντησε ότι Συμφωνεί έως Συμφωνεί πολύ και το 4% Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.
- Το 23% αυτών είναι ηλικίας 36-55 ετών με την ίδια όπως παραπάνω εκπαίδευση και με θέσεις στη συντριπτική πλειοψηφία τους (21%) υπάλληλοι/ εργαζόμενοι. Το 7% έδωσε την απάντηση ότι Συμφωνεί έως Συμφωνεί πολύ, το 13% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 3% Διαφωνεί.
- Το 14% του γυναικείου πληθυσμού είναι ηλικίας 56 ετών και άνω δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη πλειοψηφία τους, κατέχουν θέσεις υπαλλήλων και μόλις το 4% κατέχει υψηλά ιστάμενες θέσεις. Το 5% ότι Συμφωνεί και το 9% ότι Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Βιβλιογραφία

- Asher , M., 1996. *Managing Quality in the Service Sector*. 1η Έκδοση ed. London: Kogan Page.
- Auluck, R., 2002. Benchmarking: A tool for facilitating organizational learning. *Public Administration and Development* , 22(2), pp. 109-122.
- Blum, S., Kuhlmann, J. & Schubert, K., 2019. *Routledge Handbook of European Welfare Systems*. 2η Έκδοση ed. London: Routledge .
- Bogan, C. E. & English, M. J., 1994. *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. 1η Έκδοση ed. s.l.:McGraw-Hill.
- Bogetoft, P., 2013. *Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance*. US: Springer.
- Boxwell, R. J., 1994. *Benchmarking for Competitive Advantage*. 1η Έκδοση ed. New York: McGraw – Hill.
- Bruder, K. & Gray, E., 1994. Public Sector Benchmarking : A practical approach. *Public Management* , 76(9).
- Bullivant , J. R. N., 1994. *Benchmarking for continuous improvement in the public sector*. 1η Έκδοση ed. s.l.:Harlow. Longman Information & Reference.
- Camp, R. C., 1995. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. 1η Έκδοση ed. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Carysforth , C., Rawlinson, M. & Chadwick , A., 2006. *Business & Administration*. 1η Έκδοση ed. London: Heinemann.
- Chen , H. K., Chen , H. –. Y., Wu , H. –. H. & Lin, W. –. T., 2004. Implementation in a Healthcare and Pharmaceutical Logistics Organization: The Case of Zuellig Pharma in Taiwan.. *Journal of Total Quality Management and Business xcellence*, Volume 15, pp. 9-10.
- Chin, L. & Poh, L., 1999. Implementing quality in property management: The case of Singapore. *Property Management*, 17(4), pp. 310-320.
- Christensen, T. & Læg Reid, P., 2011. *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. 1η Έκδοση ed. United Kingdom: Ashgate.
- Comite, U., 2018. *Public Management and Administration*. 1η Έκδοση επιμ. s.l.:BoD – Books on Demand.
- Cox , A. & Thompson, I., 1998. On the appropriateness of benchmarking. *Journal of General Management*, 23(3), pp. 1-20.
- Dale, B. G. & Cooper, C., 1992. *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*. 1η Έκδοση ed. Oxford: Blackwell Pub.

Davis, P., 1998. The burgeoning of benchmarking in British local government.. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 5(4), pp. 260-270.

Dervitsiotis, K., 2000. Benchmarking and business paradigm shifts. *Total Quality Management* , 11(4), pp. 641-646.

Dow, D., Samson, D. & Ford, S., 1999. Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?. *Production and Operations Management*, 8(1), pp. 1-27.

Ellis, R. A. & Moore, R. A., 2006. Learning Through Benchmarking: Developing a Relational, Prospective Approach to Benchmarking ICT in Learning and Teaching. *Higher Education*, 51 April, pp. 351-371.

Grayson, . C., 1992. Taking on the world. *The TQM Magazine*, 3 Απρίλιος, pp. 139-143.

Gunasekaran, A., 2015. Benchmarking in Public Sector Organizations. *Benchmarking An*, 12(4).

Hackman, J. R. & Wageman , R., 1995. Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), pp. 309-342 .

Hardie, N., 1998. The Effects of Quality on Business Performance. *Quality Management Journal* , 5(3), pp. 65-83.

Hazlett, . S.-A. & Hill , F., 2000. Policy and practice: An investigation of organizational change for service quality in the public sector in Northern Ireland. *Total Quality Management*, 11(4-6), pp. 515-520.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Dewey , E. J., 1996. *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. 7η ed. England: Prentice Hall.

Joyce, P. & Drumaux, A., 2014. *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*. 1η Έκδοση επιμ. England: Routledge .

Juran, J., 1986. The quality trilogy. *Quality Progress*, 10(8), p. 19 – 24.

Keehley, P., Medlin, S. & MacBride, S., 1996. *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector: Achieving Performance in Federal, State and Local Agencies*. 1η Έκδοση ed. s.l.:Jossey – Bass..

Kiran, D., 2016. *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. 1η Έκδοση ed. London: Butterworth-Heinemann.

Lai, M.-C., Huang, H.-C. & Wang, W.-K., 2011. Designing a knowledge-based system for benchmarking: A DEA approach. *Knowledge-Based Systems*, pp. 662-671.

Lane, J.-E., 2002. *New Public Management*. 2η Έκδοση ed. London: Routledge.

Lee, M., 2007. *Government Public Relations: A Reader*. 1 Έκδοση ed. s.l.:Routledge.

- Lema, N. & Price, A., 1995. Benchmarking: performance improvement toward competitive advantage. *Journal of management in engineering*, 11(1).
- Mathiasen, D. G., 1999. The new public management and its critics. *International Public Management Journal*, 2(1), pp. 90-111.
- Milosevic, D., Djuric, M., Filipovic, J. & Ristic, S., 2013. Benchmarking as a Quality Management Tool in Public Administration. *Engineering Economics*, 4(24), pp. 364-372.
- Nelson, B., 1994. Improving cash flow through benchmarking. *Healthcare Financial Management*, September, p. 74.
- Nyaoga, R., Mundia, C. & Irungu, I. W., 2013. The effect of Benchmarking on performance in secondary schools in Nakuru Municipality-Kenya. *International Journal of Management, IT and Engineering*, Issue 3, p. 283–296.
- Olian, J. D. et al., 1998. Designing management training and development for competitive advantage: lessons for the best. *Human Resource Planning*, 21(1), pp. 20-31.
- Peters, B. G. & Pierre, J., 2007. *Handbook of Public Administration: Concise*. Paperback 1st Edition ed. New York: SAGE Publications.
- Raghubendra, J., 2009. *Modern Public Economics*. 1η Έκδοση ed. London: Routledge.
- Rainey, H. G., 2014. *Front cover image for Understanding and managing public organizations*. 5η επιμ. England: Jossey-Bass, Wiley.
- Stokes, P. et al., 2016. *Organizational Management: Approaches and Solutions*. 1η Έκδοση ed. London: Kogan Page.
- Taguchi, G., Chowdhury, S. & Wu, Y., 2005. *Taguchi's Quality Engineering Handbook*. 1η Έκδοση επιμ. Michigan: John Wiley & Sons.
- Tilema, S., 2010. Public Sector Benchmarking and Performance improvement: What is the link and can it be improved?. *Public Money and Management*, 30(1), p. 69 – 75.
- Vaziri, K. H., 1992. Using competitive benchmarking to set goals. *Quality Progress*, 25(10), pp. 81-85.
- Watson, G. H., 1993. *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance against the World's Best*. 1η Έκδοση ed. s.l.:Wiley.
- Zairi, M., 1992. The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap. *Total Quality Management*, 3(2), pp. 177-188.
- Δικαίος, Κ., Καρμπέρης, Α. & Πολύζος, Ν., 2017. *Διοίκηση Δημόσιων & Κοινωνικών Υπηρεσιών*. 1η έκδοση επιμ. Αθήνα: Gutenberg.
- Ζαβλανός, Μ., 2006. *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Σταμούλη.

- Κέφης, Β. Ν., 2014. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Κριτική.
- Κτιστάκη, Σ., 2014. *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε., 2011. *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μακρυδημήτρης, Α. & Προβίτα, Μ.-Η., 2012. *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. 5η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2003. *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσια Μάνατζμεντ*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2010. *Στρατηγική της Λισαβόνας και Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική ανάλυση των εθνικών προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπλέσιος, Ν., 2008. *Η Διοίκηση και ο Έλεγχος της Ποιότητας*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Βαρβαρήγου.
- Μπουραντάς, Δ. Κ., 2005. *Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. 1η Έκδοση επιμ. s.l.:Κρητική.
- Μπουραντάς, Κ. Δ., 2015. *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαδάκης, Β., 2002. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. 4η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Μπένου.
- Παρθενόπουλος, Κ. Ν., 1997. *Ελληνική δημόσια διοίκηση Θεωρίες, εμπειρίες, πρακτικές και προοπτικές: Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Ζήτη.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ. & Μπαμπαλιούτας, Λ., 2017. Η τεχνική του Benchmarking στον δημόσιο τομέα. Εφαρμογή και προοπτικές. *Δελτίον Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Μάιος-Ιούνιος, ρ. Τεύχος 424.
- Τάχος, Α., 2008. *Ελληνικό διοικητικό δίκαιο*. 9η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Σάκκουλας.