

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια παράθεσης των βασικότερων χαρακτηριστικών της αλλαγής για να γίνει αντιληπτή η φύση της, η ανάγκη της, οι λόγοι που την επιβάλλουν και η αντίσταση που προβάλλεται σε αυτή. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι τελείως απροετοίμαστες για τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν. Ο δρόμος προς την αλλαγή είναι μια διαδρομή που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, ρευστότητα (volatility) και δυναμισμό. (Wood, 1994)

Εισαγωγή

“Στους ζωντανούς οργανισμούς αυτός που επιβιώνει δεν είναι ούτε ο δυνατότερος ούτε ο εξυπνότερος αλλά αυτός που ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στην αλλαγή.”

Δαρβίνος

Η αλλαγή είναι παντού και είναι απαραίτητη. Τίποτα δε μένει σταθερό και στάσιμο, τα πάντα υπόκεινται σε αλλαγές μικρές ή μεγάλες οι οποίες επηρεάζουν τη ζωή μας. Έτσι λοιπόν και η «ζωή» (η πορεία) των επιχειρήσεων επηρεάζεται σημαντικά από τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον. Βομβαρδίζονται καθημερινά από πιέσεις οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και κοινωνικές, και αν θέλουν να εξασφαλίσουν την επιτυχία και κατ' επέκταση τη μακροβιότητά τους πρέπει να αφουγκραστούν τις συνθήκες τη αγοράς και τις επικείμενες αλλαγές και να καταφέρουν να αντεπεξέλθουν στην πρόκληση για υλοποίησή των αλλαγών στην πράξη.

Πιο συγκεκριμένα, οι πιέσεις που υφίστανται οι επιχειρήσεις και στις οποίες πρέπει να αντεπεξέλθουν θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις παρακάτω. Η παγκόσμια αγορά είναι πλέον γεγονός. Δεν υπάρχουν πια σύνορα και πλαίσιο στο οποίο πρέπει να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση. Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου μειώνονται δραστικά και μπορεί, παραδείγματος χάριν, μια ελληνική επιχείρηση πολύ εύκολα να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό. Είναι απαραίτητο όμως πριν παρθούν τέτοιες σοβαρές αποφάσεις να υπολογίζονται και τα εμπόδια εξόδου, τα οποία πολλές φορές είναι πολύ μεγάλα και εγκλωβίζουν την επιχείρηση. Η νέα παγκοσμιοποιημένη αγορά απαιτεί νέες νομοθεσίες και ανταπόκριση στις ανάγκες των νέων της πελατών. Ο κάθε λαός έχει άλλη νοοτροπία και συνήθειες κάτι που πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της η κάθε επιχείρηση.

Επίσης, οι νέες τεχνολογίες συνεχώς εξελίσσονται και έχουν απλοποιήσει πολύ τις καθημερινές εργασίες, όμως ταυτόχρονα απαιτούν εξοικείωση με τη χρήση τους από το προσωπικό. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλά προβλήματα δημιουργήθηκαν από

την είσοδο του ηλεκτρονικού υπολογιστή στις επιχειρήσεις. Η αντίσταση των εργαζομένων στη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή ήταν αποτέλεσμα του φόβου για το άγνωστο, καθώς και του γεγονότος ότι δεν είχε προετοιμαστεί το έδαφος για να δεχτούν ομαλά μια τόσο σημαντική αλλαγή.

Ένας ακόμα παράγοντας που επιβάλλει την αλλαγή είναι οι πιο απαιτητικοί πελάτες και η πιο ανταγωνιστική αγορά. Οι πελάτες είναι πιο ενημερωμένοι για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, σκέφτονται αρκετά πριν αγοράσουν κάτι και είναι πολύ απαιτητικοί σε αυτά που περιμένουν. Ο ανταγωνισμός έχει δημιουργήσει επιλογές, και οι επιλογές έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς και σκεπτόμενους αγοραστές οι οποίοι δεν είναι διατεθειμένοι να δεχτούν το πρώτο προϊόν που θα τους προσφερθεί. Η συνεχής είσοδος νέων επιχειρήσεων στον επιχειρηματικό στίβο δημιουργεί προβλήματα στις ήδη υπάρχουσες, άλλες χάνονται ενώ άλλες καταφεύγουν στη λύση των συγχωνεύσεων, των εξαγορών, του outsourcing. (Bainbridge, 1996)

Το μέλλον είναι αβέβαιο. Η αλλαγή είναι αβέβαιη, αναπόφευκτη, υποκειμενική, συμβαίνει πολύ γρήγορα και έτσι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν με τις ίδιες πολιτικές και στρατηγικές να πορευτούν στο μέλλον. Για αυτό το λόγο έχουν δημιουργηθεί και επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, οι οποίες προσπαθούν να προβλέψουν όσο μπορούν καλύτερα και αποτελεσματικότερα τις εξελίξεις του μέλλοντος. Το μέλλον, όμως, δεν είναι ούτε σταθερό, ούτε προβλεπτό. Η πρόκληση, λοιπόν, είναι να δημιουργηθούν επιχειρήσεις που μπορούν να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε αλλαγή και αν συμβεί.

Βέβαια παρότι είναι πλέον αποδεκτή η ανάγκη για αλλαγή υπάρχει αντίσταση σε αυτήν. Απαιτείται όμως αλλαγή νοοτροπίας και τρόπου σκέψης για να γίνει αντιληπτό ότι πρέπει να ζήσουμε με αυτήν και να την διαχειριζόμαστε με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Τα πάντα αλλάζουν και το μόνο που μένει σταθερό είναι η αλλαγή. Στο πλαίσιο αυτής της σταθερότητας οι κυρίαρχοι άξονες στους οποίους διαφαίνεται να στηρίζεται η απόκτηση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι οποίοι αλλάζουν εν γένει την οικονομία και την κοινωνία θα μπορούσαν να συνοψιστούν στους παρακάτω:

Α. Οι διαπολιτισμικές και διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις που ομογενοποιούν το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, αναρροφούν την τοπικότητα, την τροποποιούν και τη μεταμορφώνουν σε σύγχρονη τάση του management και του marketing.

B. Outsourcing και off shoring επιχειρηματικών λειτουργιών

Η μείωση του κόστους λειτουργίας, η επικέντρωση στη χάραξη στρατηγικής και η παρακολούθηση υλοποίησης της στρατηγικής αυτής όπως και των αναμενόμενων τροποποιήσεων που προκύπτουν ως αποτέλεσμα των αλλαγών και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος ωθεί τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση πηγών/χωρών μείωσης του κόστους και ανάθεση έως και βασικών λειτουργιών στις πηγές αυτές.

Γ. Η ανάδυση και η μεγέθυνση της μεσαίας τάξης σε πληθυσμιακούς γίγαντες, όπως η Κίνα και η Ινδία, δημιουργεί την ανάγκη και την ευκαιρία για δραστηριοποίηση στις χώρες αυτές επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών όπως χρηματοοικονομικές, συμβουλευτικές, πληροφορικής, επικοινωνιών κ.ά.

Δ. Η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα ως του μοναδικού διατηρήσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και της εταιρικής γνώσης μέσα από τη δημιουργία ευέλικτων μηχανισμών, κουλτούρας, ατομικών ευκαιριών και εταιρικής συναντίληψης όσο και η ευθυγράμμιση των ατομικών φιλοδοξιών και αξιών με αυτές της επιχείρησης, θα αποτελέσουν την διαφορική αιτία των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Σημαντικό ρόλο παίζει η συναισθηματική νοημοσύνη, ο χαρακτήρας των ηγετών και ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας.

Ε. Η γήρανση του ευρωπαϊκού και όχι μόνο πληθυσμού και η ανάγκη διαχείρισης των συσσωρευμένων κεφαλαίων της τρίτης ηλικίας δημιουργεί ευκαιρίες δραστηριοποίησης στο κοινό αυτό.

Στ. Η ανάγκη για μεγαλύτερη διατηρησιμότητα του καινοτομικού πλεονεκτήματος, ή η αύξηση της ταχύτητας δημιουργίας ιδεών και καινοτομίας. Στη σημερινή εποχή η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι για τις τηλεπικοινωνίες και την πληροφορική είναι 12 μήνες, ενώ για τις χρηματοοικονομικές καινοτομίες δεν υπερβαίνει τους 3 μήνες. (www.google.com, Θανόπουλος Γ., 2002)

1.1 Η ψυχολογία της αλλαγής

Οι στάσεις των ανθρώπων απέναντι στην αλλαγή είναι μια σύνθετη αλληλεπίδραση συναισθημάτων και γνωστικών διαδικασιών. Όταν τη βλέπει κάποιος από τη θετική της πλευρά είναι συνώνυμο της ευκαιρίας, της ανανέωσης, της προόδου, και της ανάπτυξης. Από την άλλη μεριά η αλλαγή μπορεί να είναι συνώνυμο της αστάθειας, της απειλής, του αποπροσανατολισμού και μιας βίαιης ώθησης προς τα κάτω. Το αν οι άνθρωποι θα εκλάβουν την αλλαγή με φόβο, αγωνία, ή με εμπιστοσύνη και

ανυπομονησία εξαρτάται από την ατομική ψυχολογία και μερικώς από τη φύση της αλλαγής και τις πράξεις του μάνατζμεντ.

Η στάση του ατόμου μεταβάλλεται καθώς εξοικειώνεται με την αλλαγή. Η φάση αυτή περιλαμβάνει: κατανόηση, άρνηση, θυμό, απόρριψη, κατάθλιψη, δυσαρμονία, συμμόρφωση και αποδοχή.

1.2 Επίπεδα αλλαγής

Τα επίπεδα αλλαγής της συμπεριφοράς είναι οι αλλαγές στις γνώσεις, οι αλλαγές στις στάσεις, οι αλλαγές σε ατομική συμπεριφορά και οι αλλαγές σε ομαδική ή οργανωτική απόδοση. Ο χρόνος που απαιτείται και τα επίπεδα δυσκολίας για να επιτευχθεί η καθεμιά είναι διαφορετικά. Η γνωστική αλλαγή επιτυγχάνεται εύκολα και γρήγορα, οι στάσεις με μεγαλύτερη δυσκολία και σε περισσότερο χρόνο, ενώ η ομαδική συμπεριφορά χρειάζεται τον περισσότερο χρόνο και δυσκολία.

Οι αλλαγές στη γνώση είναι πολύ εύκολο να επιτευχθούν. Αυτό που πρέπει να γίνει είναι να δώσει κάποιος σε ένα άτομο να διαβάσει, αρκεί να υπάρχει όρεξη.

Η αλλαγή στη στάση απαιτεί μεγαλύτερο χρόνο γιατί εμπλέκεται και το συναίσθημα.

Η προσθήκη του συναισθηματικού και ψυχικού στοιχείου κάνει τις στάσεις πιο δύσκολο να αλλάξουν από τη γνώση.

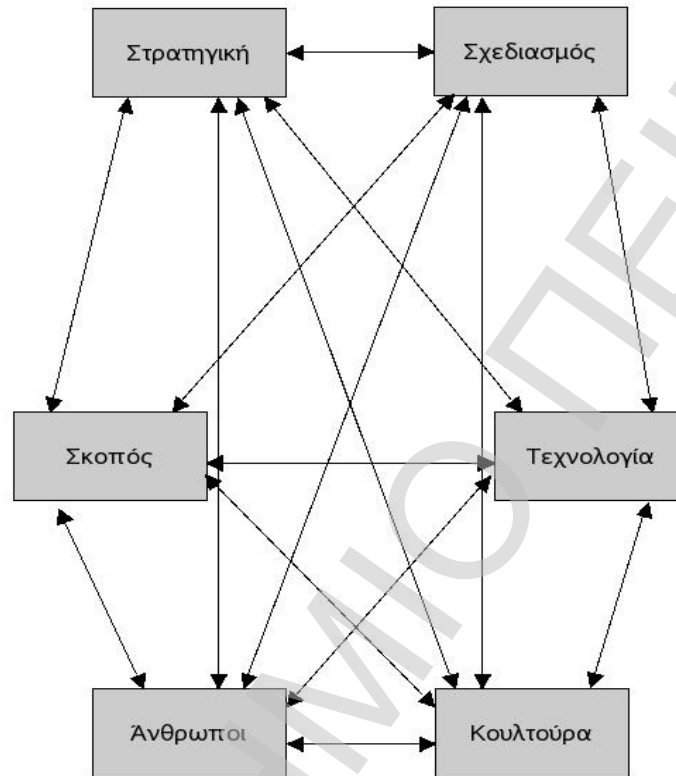
Οι αλλαγές στην ατομική συμπεριφορά είναι πολύ δυσκολότερες. Μπορεί να επιτυγχάνεται αλλαγή στη συμπεριφορά ενός ατόμου βραχυχρόνια, το ζητούμενο είναι να έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα η αλλαγή.

Το δυσκολότερο από όλα είναι να αλλάξει η συμπεριφορά ολόκληρης της επιχείρησης. Απαιτείται αλλαγή ηθών, εθίμων, αξιών, στάσεων, ατομικών συμπεριφορών.

1.3 Είδη αλλαγής

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη. Είναι μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούριο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Οι αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό μπορεί να αφορούν α) το σύστημα παραγωγής και ό,τι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζόμενους και β) το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας. Άλλες επηρεάζουν όλο τον οργανισμό όπως π.χ. η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης και άλλες αφορούν επιμέρους

τιμήματα. π.χ. αλλαγή προϊστάμενου. Σύμφωνα με τον Leavitt δεν μπορείς να αλλάξεις μόνο ένα τμήμα, πρέπει να αλλάξεις ολόκληρη την επιχείρηση, αφού μια αλλαγή επηρεάζει όλους.



Διάγραμμα 1: Ένα μοντέλο αλλαγής

Πηγή: Hellriegel D., et al, 1995

Οι αλλαγές αυτές έχουν σαν στόχο την αύξηση της επίδοσης του οργανισμού, την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την παραγωγή νέου επιτυχημένου προϊόντος στην αγορά, την αύξηση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης, τη μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων, την αύξηση του βαθμού παρακίνησης και γενικότερα την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την εξασφάλιση της επιβίωσης. Για την επίτευξη αυτών των στόχων η επιχείρηση πρέπει να αντιδράσει έγκαιρα και αποτελεσματικά. (Χυτήρης Λ., 2001)

1.3.1 Ανάλογα με το ρυθμό εμφάνισης

Μια αλλαγή χαρακτηρίζεται από το **ρυθμό εμφάνισής της** και τον **τρόπο που προκύπτει**. Μια αλλαγή ανάλογα με τον τρόπο που εμφανίζεται μπορεί να είναι

σχεδιασμένη ή απρόβλεπτη (planned ή emergent), ή είναι πιθανόν να συνδυάζει στοιχεία και από τις δύο μορφές.

Υπάρχουν τρία μοντέλα αλλαγής.

A. Βηματικό μοντέλο (Incremental model)

Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται σε μια ώριμη και σταθερή αγορά, στην οποία προσαρμόζονται σταδιακά οι επιχειρήσεις. (Quinn, 1980)

B. Μοντέλο ισορροπίας (Punctuated equilibrium model)

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι επιχειρήσεις μετά από μια περίοδο μεγάλης σταθερότητας που επικρατεί ισορροπία, εμφανίζονται μικρά «ξεσπάσματα» αλλαγής τα οποία η επιχείρηση τα ενσωματώνει στη λειτουργία της και βάζει τη βάση για μια νέα περίοδο ισορροπίας.

Γ. Συνεχώς μεταβαλλόμενο (Continuous transformational model)

Αφορά επιχειρήσεις που λειτουργούν στην καρδιά των εξελίξεων σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον. Η αλλαγή είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα τους. Μόνο με συνεχή αλλαγή θα μπορέσουν να συνάδουν με το περιβάλλον τους και να επιβιώσουν. Τα τρία αυτά μοντέλα αναφέρονται σε άλλο στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης.

1.3.1.1 Προγραμματισμένη Αλλαγή (Planned Change)

Μια σχεδιασμένη αλλαγή (planned) είναι μια αλλαγή που υλοποιείται σε επιχειρήσεις που έχουν πρόθεση να κάνουν κάτι διαφορετικό. Προϋποθέτει ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα σταθερό και σχεδόν προβλέψιμο περιβάλλον, μέσα στο οποίο τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να καθορίσουν που απαιτείται αλλαγή. Η αλλαγή αυτή περιλαμβάνει τη μετάβαση από μια σταθερή κατάσταση σε μια άλλη με σαφή στάδια και διαδικασίες στη διάρκεια της οποίας τα μέλη της επιχείρησης είναι πρόθυμα να αλλάξουν. Η σχεδιασμένη αλλαγή βασίζεται στο μοντέλο του Lewin σύμφωνα με το οποίο η εφαρμογή της αλλαγής περνάει από τρία στάδια. Το στάδιο του ξεπαγωμάτος, της μετάβασης στη νέα κατάσταση και το στάδιο του ξαναπαγωμάτος. Σε μια επιχείρηση συνυπάρχουν ωθητικές και ανασταλτικές δυνάμεις, το ζητούμενο είναι να αυξηθούν οι πρώτες και να περιοριστούν οι δεύτερες δημιουργώντας νέες στάσεις και συμπεριφορές ώστε να επέλθει έπειτα η νέα ισορροπία. Το μοντέλο αυτό δέχτηκε κριτική από τον Kanter (1992), ο οποίος το χαρακτήρισε πολύ απλό. Η επιχείρηση δεν λειτουργεί «παγωμένη» σε ένα σταθερό,

στατικό περιβάλλον, αντίθετα είναι ρευστή. Τα στάδια του μοντέλου δεν είναι σαφώς διαχωρισμένα, αντίθετα το ένα διεισδύει στο άλλο.

Κριτική στην προγραμματισμένη προσέγγιση

Αν και η προγραμματισμένη προσέγγιση στην αλλαγή είναι πολύ αποτελεσματική, έχει υποστεί μεγάλη κριτική. Καταρχάς λέγεται ότι η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση σε μικρής κλίμακας και σταδιακές αλλαγές και για αυτό το λόγο δεν είναι εφαρμόσιμη σε καταστάσεις που απαιτούν γρήγορη αλλαγή.

Αφετέρου, η προγραμματισμένη προσέγγιση είναι βασισμένη στις υποθέσεις σύμφωνα με τις οποίες οι επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από σταθερές συνθήκες, και μπορούν να λειτουργήσουν με έναν προσχεδιασμένο τρόπο από τη μια κατάσταση στην άλλη. Το γρήγορα εξελισσόμενο περιβάλλον αποδυναμώνει όλο και περισσότερο αυτήν τη θεωρία.

Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι η οργανωτική αλλαγή είναι περισσότερο μια συνεχής διαδικασία από ένα προκαθορισμένο σύνολο ιδιαίτερων και ανεξάρτητων γεγονότων. Με την προσπάθεια να καθοριστούν τα χρονοδιαγράμματα, οι στόχοι και οι μέθοδοι εκ των προτέρων, η διαδικασία της αλλαγής γίνεται πάρα πολύ εξαρτώμενη από τα ανώτερα στελέχη, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν μια πλήρη κατανόηση των συνεπειών των ενεργειών τους.

Τρίτον, η προσέγγιση της προγραμματισμένης αλλαγής αγνοεί τις καταστάσεις όπου απαιτούνται περισσότερο ευθείς προσεγγίσεις. Αυτό μπορεί να είναι μια κατάσταση κρίσης, που απαιτεί σημαντική και γρήγορη αλλαγή, και δεν επιτρέπει την διεξαγωγή ευρείας συμβουλευτικής και συμμετοχής.

Τέλος, οι κριτικοί της προσέγγισης αυτής υποστηρίζουν ότι η προγραμματισμένη προσέγγιση στην αλλαγή θεωρεί ότι όλοι οι συμμετοχοί σε ένα πρόγραμμα αλλαγής είναι πρόθυμοι και για την εφαρμογή του, και ότι μια κοινή συμφωνία μπορεί να επιτευχθεί. Αυτή η υπόθεση σαφώς αγνοεί οργανωσιακές πολιτικές και διαμάχες και υποθέτει πως μπορούν εύκολα να καθοριστούν και να προσδιοριστούν. (Burke W. et al, 1992)

1.3.1.2 Απρόβλεπτη Αλλαγή (Emergent Change)

Η αλλαγή αυτή αφορά την απρόβλεπτη φύση της αλλαγής. Αντιμετωπίζει την αλλαγή σαν μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής της επιχείρησης στο αβέβαιο και πολυτάραχο περιβάλλον. Είναι μια διαδικασία που αναπτύσσεται μέσω της σχέσης ενός πλήθους μεταβλητών μέσα σε μια επιχείρηση απαιτεί όραμα και επικοινωνία

και δια βίου μάθηση. Η αλλαγή είναι μια μακροχρόνια περίοδος οργανωσιακής μετάβασης η οποία χαρακτηρίζεται από αναταραχή, σύγχυση και απρόβλεπτα γεγονότα. Η προσέγγιση αυτή υποστηρίζει ότι η αλλαγή συμβαίνει τόσο γρήγορα που είναι αδύνατον ακόμα και για τα ανώτερα στελέχη να καθορίσουν, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες οργανωσιακές τακτικές.

Πιο συγκεκριμένα η ξαφνική, απρόβλεπτη αλλαγή είναι μια διαδικασία αλλαγής των θεμελιωδών πεποιθήσεων, δομών και στρατηγικής μέσω συνεχούς μάθησης και κατάλληλης διαχείρισης. Για να αντιμετωπιστεί η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις πρέπει να γίνουν συστήματα ανοικτής εκμάθησης όπου η ανάπτυξη και η αλλαγή στρατηγικής προκύπτουν από τον τρόπο που μια επιχείρηση συνολικά αποκτά, ερμηνεύει και επεξεργάζεται τις πληροφορίες για το περιβάλλον.

Η προσέγγιση αυτή τονίζει μια προώθηση της εκτενούς και σε βάθος κατανόησης της στρατηγικής, της δομής, των συστημάτων, των ανθρώπων, του ύφους και της κουλτούρας, και πώς αυτά μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως πηγές αδράνειας που μπορούν να εμποδίσουν την αλλαγή, ή εναλλακτικά, ως μοχλοί ενθάρρυνσης μιας αποτελεσματικής διαδικασίας υλοποίησης αλλαγής. (Burns, 2004)

Τα χαρακτηριστικά αυτής της μορφής είναι ότι υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις είναι ανοικτά ρευστά συστήματα, λειτουργούν κάτω από απρόβλεπτες και αβέβαιες συνθήκες και είναι υπευθυνότητα όλων μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν στη συνεχή διαδικασία της αλλαγής. Η κριτική που δέχτηκε είναι ότι δεν δραστηριοποιούνται όλες οι επιχειρήσεις σε ένα τόσο ταραχώδες περιβάλλον και πολλές φορές μπορούν να χειραγωγηθούν και να περιοριστούν κάποιοι περιορισμοί.

Οι ομοιότητες και των δύο μορφών είναι ότι η αλλαγή είναι μια διαδικασία συνεχούς μόρφωσης και εκπαίδευσης που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση και τέλος εφαρμόζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. (Prahalad C. K. et al, 2001)

1.3.2 Αλλαγή που χαρακτηρίζεται από τον τρόπο εμφάνισής της

1.3.2.1 Ριζική αλλαγή

Η ριζική αλλαγή είναι μια «αλλαγή που χαρακτηρίζεται από γρήγορες αλλαγές είτε στη στρατηγική, τη δομή, την κουλτούρα, είτε και σε τα τρία». Αυτό το είδος της γρήγορης αλλαγής μπορεί να προκληθεί από σημαντικά εσωτερικά προβλήματα ή από κάποιο πολύ σημαντικό χτύπημα από το εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι

γεγονότα που πραγματοποιούνται μέσω των μεγάλων πρωτοβουλιών και ακολουθούνται από μεγάλες περιόδους σταθερότητας (απότομη μετατόπιση από το παρελθόν).

Μια ασυνεχής αλλαγή έχει πιο μεγάλο κόστος και δημιουργεί τη λιγότερη αναταραχή από αυτήν που προκαλείται από τη συνεχή αλλαγή. Βέβαια η αλλαγή δεν είναι δυνατόν να εμφανίζεται με σταθερό ρυθμό ακόμα και αν υπάρχουν περίοδοι σταθερότητας και ηρεμίας μεταξύ «βίαιων» περιόδων αλλαγής που έχουν συμβάλλει στην ψευδαίσθηση της σταθερότητας.

1.3.2.2 Σταδιακή αλλαγή

Σταδιακή αλλαγή είναι η αλλαγή κατά την οποία κάθε άτομο που εργάζεται σε μια επιχείρηση ασχολείται χωριστά με ένα πρόβλημα και θέτει ένα στόχο κάθε φορά. Η αλλαγή εφαρμόζεται καλύτερα μέσω διαδοχικών, περιορισμένων και διαπραγματεύσιμων αλλαγών. Μια σταδιακή αλλαγή μπορεί να είναι ήπια αλλά και πιο απότομη. Μια ήπιας μορφής αλλαγή εξελίσσεται αργά με ένα συστηματικό και προβλεπόμενο τρόπο σε συνεχόμενο ρυθμό. Αυτός ο τύπος της αλλαγής είναι πολύ σπάνιος στον τωρινό αλλά και στο μελλοντικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τέλος η απότομη αλλαγή χαρακτηρίζεται από περιόδους ηρεμίας που εναλλάσσονται με περιόδους έντονης επιτάχυνσης των εργασιών.

1.4 Τύποι αλλαγών

Εκτός από τις μορφές αλλαγής υπάρχουν και οι τύποι αλλαγής, οι οποίοι συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 1: Τύποι αλλαγών

Πηγή: Burns, 2004, Sjoerd Beugelsdijk et al, 2002

| | επανευθυγράμμιση (realignment) | μετασχηματισμός (transformation) |
|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| incremental | προσαρμογή (adaptation) | εξέλιξη (evolution) |
| μεγάλο κτύπημα (bog bang) | μεταμόρφωση (metamorfosis) | επανάσταση (revolution) |

Προσαρμογή (adaptation)

Οι Επαυξητικές ή πρώτης γραμμής (first-order) αλλαγές που εμφανίζονται μέσα στις επιχειρήσεις μπορεί να ονομαστούν ως «adaptation». Αυτές οι θεωρίες υποθέτουν ότι

οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους αργά αλλά σταθερά.

Μεταμόρφωση (metamorfosis)

Σε αντίθεση αυτοί που βλέπουν την αλλαγή σαν μεταμόρφωση πιστεύουν πως οι επιχειρήσεις τείνουν να είναι σταθερές έως ότου βρεθούν μπροστά στη ριζική αλλαγή, συχνά χωρίς προειδοποίηση. Τα ερεθίσματα για αυτές τις αλλαγές μπορούν να προέλθουν από την αλλαγή κύκλων ζωής, ή την αλλαγή δομής, στρατηγικής ή τεχνολογίας.

Εξελικτική (evolution)

Μια τρίτη κατηγορία θεωρίας υποθέτει την επαυξητική αλλαγή μέσα στις βιομηχανίες παρά τις μεμονωμένες επιχειρήσεις, και μπορεί να ταξινομηθεί ως εξελικτική.

Επαναστατική (revolution)

Η θεωρία επαναστατικής αλλαγής υποστηρίζει τη ριζική αλλαγή μέσα στις βιομηχανίες. Το κυριότερο παράδειγμα είναι το μοντέλο ισορροπίας (punctuated equilibrium model), το οποίο έχει αναφερθεί πιο πάνω, η οποία δείχνει ότι οι βιομηχανίες αλλάζουν ουσιαστικά μεταξύ των περιόδων σχετικής αδράνειας. (Burns, 2004 και Sjoerd Beugelsdijk et al, 2002)

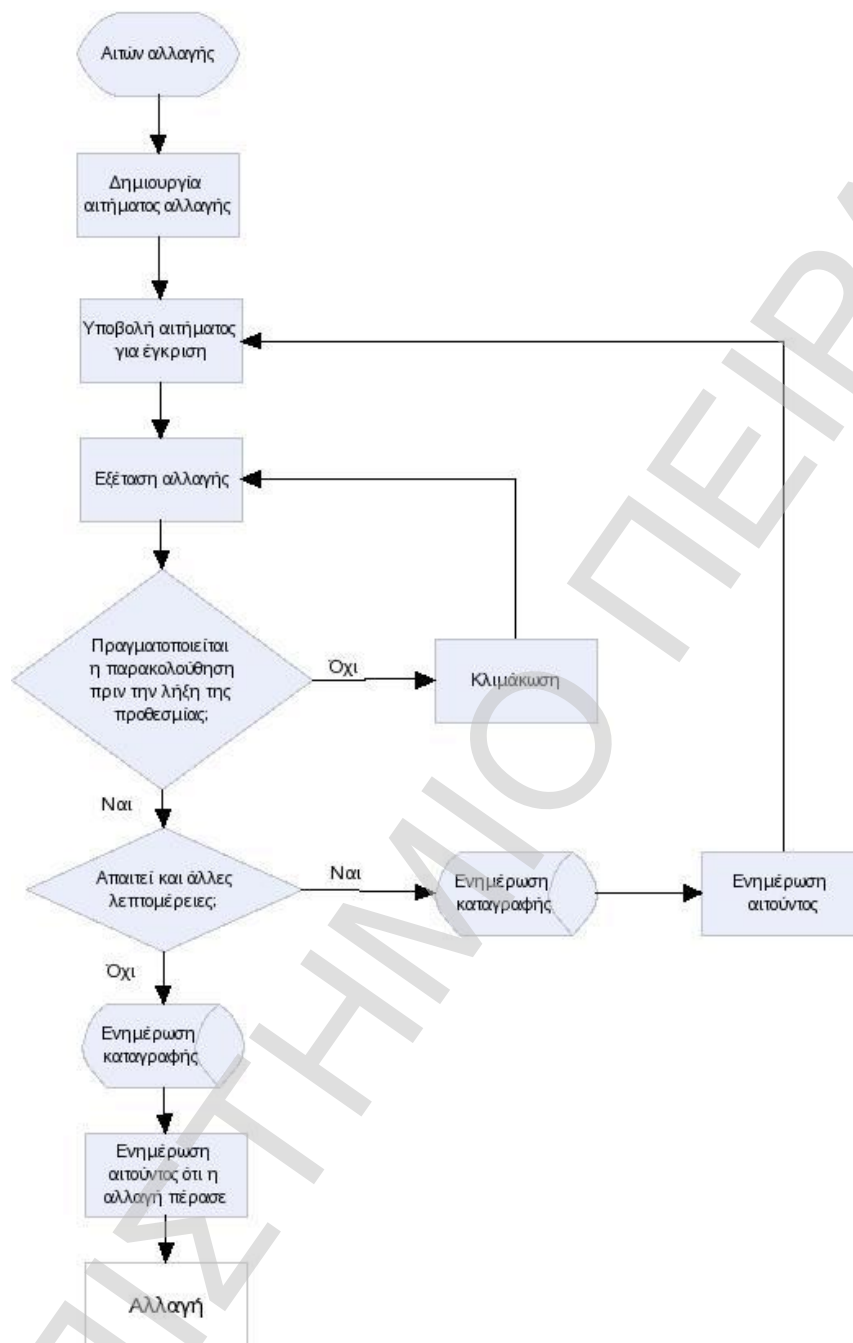
1.5 Διαδικασία ανάλυσης, έγκρισης και ανάπτυξης της αλλαγής

Υπάρχουν πολλά ερωτήματα για τα οποία πρέπει να αναρωτηθεί κανείς πριν αποφασίσει αν θα δεχτεί μια αλλαγή και κατ' επέκταση θα την εφαρμόσει στην επιχείρησή του.

1. Είναι η αλλαγή απαραίτητη; Είναι αναγκαίο η επιχείρηση να «αναστατωθεί» για υλοποίηση της αλλαγής; Καθετί που αλλάζει την υπάρχουσα κατάσταση δημιουργεί αντιδράσεις και αναταραχές οι οποίες αν δεν προληφθούν ή αντιμετωπιστούν κατάλληλα οδηγούν σε αντίθετα αποτελέσματα.
2. Ποιος ζητά την αλλαγή; Κάθε ομάδα μπορεί να υποβάλλει αίτημα αλλαγής σχετικά με τον τομέα ευθύνης της.

Πίνακας 2: Τύποι αιτημάτων αλλαγής**Πηγή:** Lucas B., 2002

| Τμήμα | Τύπος αιτήματος για αλλαγή |
|--------------|---|
| Υποδομή | Νέα συστήματα και βελτιώσεις στα υπάρχοντα συστήματα και υποδομές |
| Λειτουργίες | Αλλαγές που επηρεάζουν ή βελτιώνουν τις καθημερινές λειτουργίες της τεχνολογίας |
| Συνεργάτες | Αλλαγές στις σχέσεις με τους προμηθευτές και γενικότερα με το τρίτο μέρος |
| Ασφάλεια | Αλλαγές στις διαδικασίες ασφάλειας |
| Υποστήριξη | Αλλαγές που επιτρέπουν την επίλυση προβλημάτων |
| Εξυπηρέτηση | Αλλαγές από την εφαρμογή νέων μεθόδων εξυπηρέτησης, βελτιώσεις εξυπηρέτησης |



Διάγραμμα 2: Η διαδικασία αιτήματος αλλαγής

Πηγή: Lucas B., 2002

3. Αξιολόγηση αλλαγής, της ανάγκης της, τον αντίκτυπο της στην επιχείρηση, το χρόνο και το κόστος που απαιτεί η εφαρμογή της, τα οφέλη της αλλαγής ξεπερνούν οποιουσδήποτε κινδύνους; Είναι το κόστος αποδεκτό;

4. Κατάταξη της ανάγκης για αλλαγή. Κατά πόσο μια αλλαγή είναι σημαντική για την επιχείρηση και πόσο γρήγορα πρέπει να εφαρμοστεί από την επιχείρηση φαίνεται από το επίπεδο σημαντικότητάς της.

Ø Επείγουσα, έκτακτη ανάγκη: Μια αλλαγή που, εάν δεν εφαρμοστεί αμέσως, θα αφήσει την επιχείρηση εκτεθειμένη σε μεγάλο κίνδυνο.

Ø Υψηλό επίπεδο σημαντικότητας: Μια αλλαγή που είναι σημαντική για την οργάνωση και πρέπει να εφαρμοστεί σύντομα, παραδείγματος χάριν, μια βελτίωση σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις νομοθεσίας.

Ø Μεσαίο επίπεδο σημαντικότητας: Μια αλλαγή που πρέπει να εφαρμοστεί για να αποκομίσει το όφελος από την αλλαγμένη υπηρεσία, παραδείγματος χάριν, μεταξύ της αναβάθμισης των εκδόσεων σε μια υπηρεσία ανατροφοδότησης πελατών.

Ø Χαμηλό επίπεδο σημαντικότητας: Μια αλλαγή που δεν επείγει αλλά θα ήταν συμφέρουσα.

5. Προετοιμασία προσωπικού για την επικείμενη αλλαγή και για την αναγκαιότητά της και επίλυση τυχόν δυσανεμιών

6. Προγραμματισμός, σχεδιασμός για την ομαλότερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση της αλλαγής, και τυχόν αναθεωρήσεις

7. Κατάταξη, classification. Η αλλαγή έχει περάσει το αρχικό στάδιο του ξεσκονίσματος, αλλά ακόμα δεν έχει πάρει την τελική έγκριση.

8. Παρουσίαση στο διευθυντή για έγκριση, γιατί πρέπει να υπάρχει η σύμφωνη γνώμη της διοίκησης.

9. Έγκριση αλλαγής.

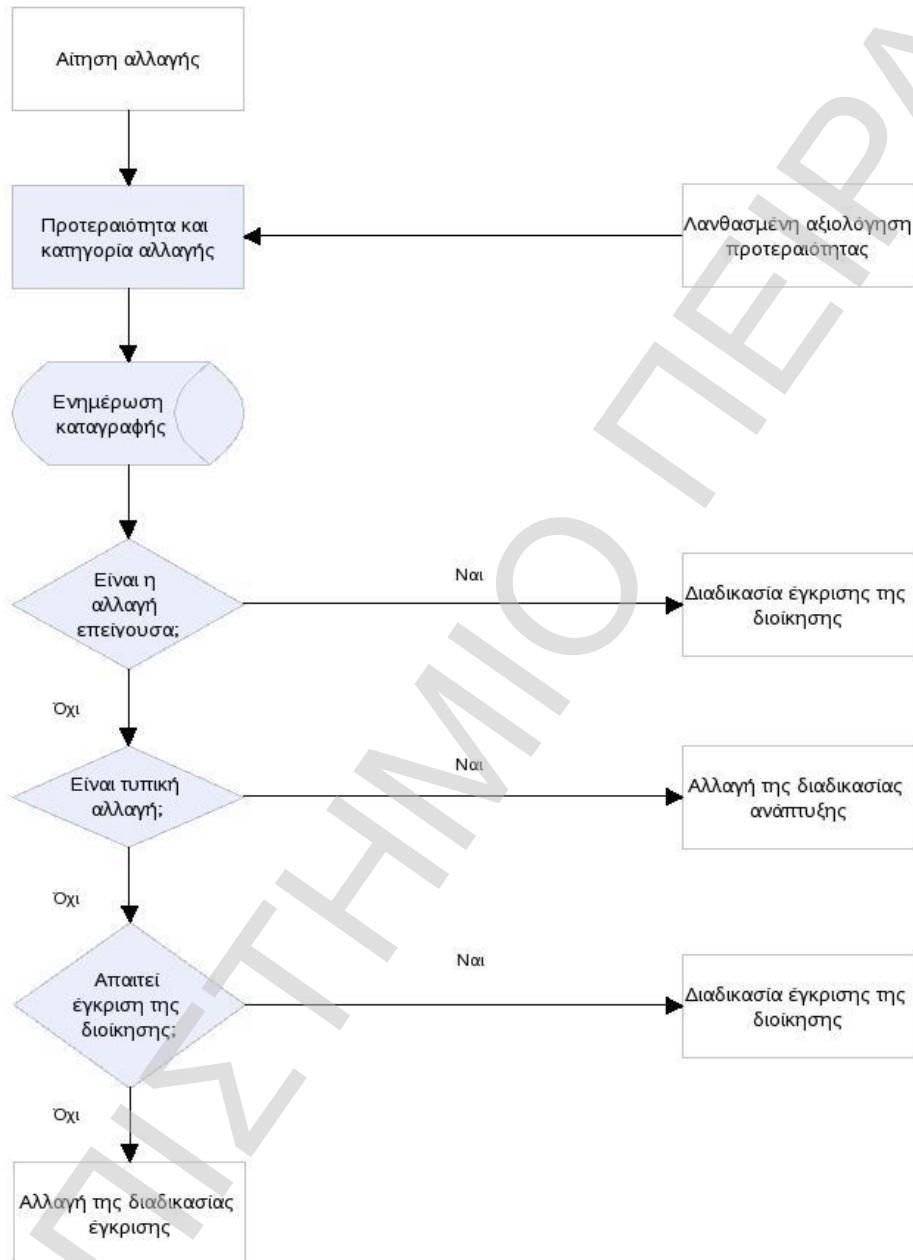
Ø Η διαδικασία έγκρισης καθορίζει τη δομή για τις εγκριθείσες αλλαγές

Ø Ενσωματώνει όλες τις πληροφορίες.

Ø Καθορίζει τους ρόλους των εμπλεκόμενων και του διευθυντή αλλαγής.

Ø Χρησιμοποιεί τη λογική της ψηφοφορίας για την αποτελεσματικότερη λήψη απόφασης.

Ø Προσφέρει ανατροφοδότηση (feedback).

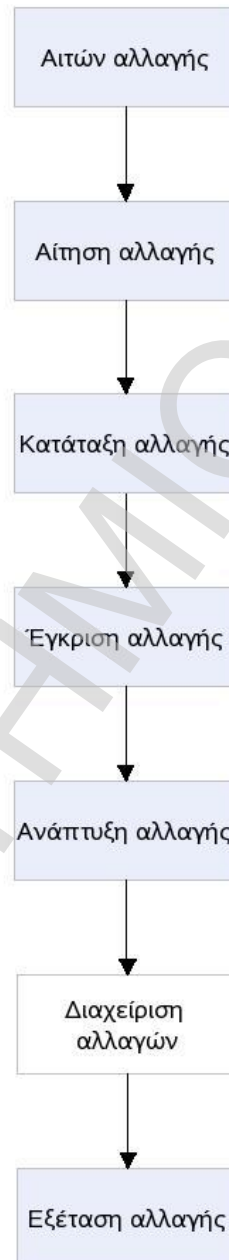


Διάγραμμα 3: Ταξινόμηση διαδικασίας αλλαγής (Change classification process flow) **Πηγή:** Lucas B., 2002

10. Εφαρμογή

11. Ανάδραση για να μετρηθούν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της αλλαγής ώστε να είναι εμφανές κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος και τυχόν διορθώσεις.

Η αλλαγή μπορεί να αντιπροσωπευθεί γραφικά, δεδομένου ότι ένα διάγραμμα ροής διαδικασίας που παρουσιάζει τους βασικούς στόχους έπρεπε να εκτελεσθεί προκειμένου να επεκταθεί επιτυχώς μια αλλαγή. Το διάγραμμα που παρατίθεται παρακάτω μπορεί να εμπλουτιστεί περαιτέρω και να παρέχει περισσότερες πληροφορίες για τη διαδικασία της αλλαγής.



Διάγραμμα 4: Διαδικασία διαχείρισης αλλαγής

Πηγή: Lucas B., 2002

1.6 Τα τέσσερα βασικά σύνολα παραγόντων που επηρεάζουν οι τύποι αλλαγής

Α. Οι παράγοντες δομής, σχετίζονται με ό,τι αφορά την δομή της επιχείρησης, Β. Ο ανθρώπινος παράγοντας αφορά τους εργαζόμενους, τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις στάσεις, τις ηγετικές ικανότητες, τη συμπεριφορά. Γ. Τεχνολογικοί παράγοντες ό,τι σχετίζεται με το μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία, τις εγκαταστάσεις. Δ. το έργο που πρέπει να υλοποιηθεί (απλό, δύσκολο, υπεύθυνο κτλ)

Ο κάθε τύπος αλλαγής απαιτεί διαφορετική στρατηγική για επίτευξη οργανωσιακής αλλαγής. Όταν η αλλαγή έχει να κάνει με το έργο απαιτείται εμπλουτισμός έργου, απλοποίηση έργου, ανάπτυξη ομάδων έργου και διεύρυνση έργου.

Όταν πρόκειται για τεχνολογική αλλαγή τότε απαιτείται αλλαγή μηχανολογικού εξοπλισμού που τις περισσότερες φορές σημαίνει αυτοματοποίηση και τροποποίηση των μεθόδων εκτέλεσης έργου.

Οι αλλαγές που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό απαιτούν αλλαγές στα συστήματα αμοιβών και κινήτρων, καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση και προγράμματα ανάπτυξης στελεχών και αλλαγής στάσεων.

Τέλος, αλλαγές στη δομή μιας επιχείρησης σημαίνουν αναδιοργάνωση, αποκέντρωση, συστήματα ελέγχου, συστήματα προαγωγών και εξέλιξης, περιγραφή εργασιών και επανακαθορισμό σχέσεων εξουσίας-ευθύνης. (Χυτήρης Λ., 2001, Randall, 2004)

1.7 Διαστάσεις και τύποι αλλαγής

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική. Μπορεί να είναι μια απλή άρνηση στο καινούριο, μπορεί όμως να πάρει και πιο σκληρές μορφές όπως απεργίες. Οι **διαστάσεις** της αλλαγής θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

- α Ατομική - ομαδική
- α Παθητική – ενεργητική
- α Άμεση - έμμεση
- α Συμπεριφοράς- στάσης
- α Σημαντική – ασήμαντη.

Δύο ευρείς **τύποι** αλλαγής θα μπορούσαν να είναι

Α. Αντίσταση στο περιεχόμενο της αλλαγής π.χ. μια συγκεκριμένη αλλαγή στην τεχνολογία, σε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης κτλ.

Β. Αντίστασης στη διαδικασία της αλλαγής. Αυτό σημαίνει αντίδραση στον τρόπο που εισάγεται μια αλλαγή και όχι τόσο στο περιεχόμενό της, για παράδειγμα αλλαγή στη δομή μιας εργασίας χωρίς να έχει προηγηθεί ενημέρωση των εμπλεκόμενων εργαζομένων. (CIPD Staff, 2004, revision 2006)

1.8 Μοντέλα αλλαγής

Για την υλοποίηση μιας αλλαγής κάθε επιχείρηση υιοθετεί ένα μοντέλο. Τα κυριότερα μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής μέσα στον οργανισμό συγκλίνουν στα εξής:

1. Εκτίμηση της παρούσας κατάστασης και καθορισμός των μελλοντικών επιπέδων επίδοσης της επιχείρησης. Για να κριθεί απαραίτητη η αλλαγή πρέπει να υπάρχει χάσμα ανάμεσα στην παρούσα και την επιθυμητή επίδοση. Η επίδοση της επιχείρησης μετριέται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της. Η αποτελεσματικότητα είναι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης οι οποίοι είναι πολυάριθμοι και διαφέρουν ανάλογα με τη στρατηγική και τις πολιτικές της, ενώ η αποδοτικότητα είναι πιο μετρήσιμη αφού είναι το πηλίκο των εκροών με τις εισροές που απαιτήθηκαν.
2. Ενέργειες ώστε να ξεπεραστούν τα εμπόδια. Αφού δούμε που βρισκόμαστε τώρα και έχουμε καθορίσει που θέλουμε να πάμε, πρέπει να δούμε πως θα πάμε εκεί. Διατυπώνονται εναλλακτικά σενάρια, διαπιστώνεται πιο έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας, σε πιο αναμένεται μεγαλύτερη αντίσταση και έπειτα υλοποιείται το καλύτερο σενάριο. Η επιλογή του καταλληλότερου σεναρίου βρίσκεται πάντα σε αντιστοιχία με το είδος της αλλαγής που πρόκειται να εφαρμοστεί (επαναστατική, σταδιακή).
3. Καθορισμός των αποτελεσμάτων και μέτρηση αυτών

1.8.1 Βασικά Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγής

Kurt Lewin's ένα πρότυπο τριών βημάτων για κατανόηση της αλλαγής

Σύμφωνα με Lewin ένα επιτυχές πρόγραμμα αλλαγής πρέπει να περιλαμβάνει τρία βήματα: το ξεπάγωμα (refreezing) του παρόντος επιπέδου, της κίνησης προς το νέο επίπεδο και το πάγωμα (freezing) αυτού του νέου επιπέδου. Αυτό το πρότυπο της αλλαγής αναγνωρίζει την ανάγκη να απορριφθεί η παλιά συμπεριφορά, οι δομές, οι διαδικασίες και η κουλτούρα πριν να υιοθετηθούν και να προσαρμοστούν οι νέες προσεγγίσεις. Πιο συγκεκριμένα:

Ξεπάγωμα (unfreezing): Μειώνει εκείνες τις δυνάμεις άμυνας που διατηρούν την παρούσα συμπεριφορά, την αναγνώριση της ανάγκης για την αλλαγή και τη βελτίωση, για να εφαρμοστεί η αλλαγή.

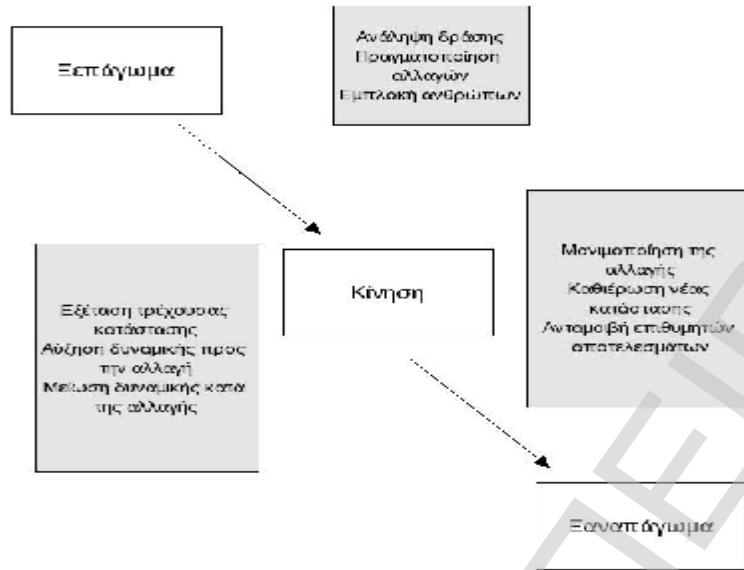
Κίνηση προς ένα νέο επίπεδο (move): Είναι περίοδος μπερδέματος. Περιλαμβάνει την πορεία προς την αλλαγή αναπτύσσοντας νέες στάσεις και συμπεριφορές, και τους πόρους που απαιτούνται για να επιφέρουν την αλλαγή. Οι άνθρωποι γνωρίζουν ότι οι παλιοί τρόποι θα αλλάξουν αλλά δεν έχουν ακόμα σαφή εικόνα με τι θα αντικατασταθούν. Το χρονικό διάστημα σχετικά με αυτήν τη φάση ποικίλλει εξαρτώμενο από τον είδος της αλλαγής (στη δομή, στην κουλτούρα, στις διαδικασίες).

Ξαναπάγωμα (refreezing): αυτό είναι απαραίτητο για να «κλειδώσει» τις αλλαγές και να αποτρέψει την επιχείρηση από την επιστροφή στον παλιό τρόπο λειτουργίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω υποστηρικτικών μηχανισμών, παραδείγματος χάριν πολιτικές, δομές ή κανόνες. (www.altavista.com: Fred Nickols, *Change Management 101: A primer*, 2006, Edgar H. Schein, 1996)

Πίνακας 3: Βήματα μοντέλου Lewin

Πηγή: www.altavista.com: Fred Nickols, *Change Management 101: A primer*, 2006

| | |
|------------|--|
| Ξεπάγωμα | Αρχικός προσδιορισμός του προβλήματος, λήψη των στοιχείων, διάγνωση προβλήματος. |
| Μετακίνηση | Πρόγραμμα δράσης, εφαρμογή, συνέχιση και σταθεροποίηση |
| Ξαναπάγωμα | Αξιολόγηση των συνεπειών, εκμάθηση από τη διαδικασία |



Διάγραμμα 5: Το μοντέλο του Lewin

Πηγή: Kirkpatrick I. Et al, 1995

Μοντέλο Beer

Ο Beer και οι συνεργάτες του υποστηρίζουν ένα μοντέλο που αναγνωρίζει ότι η αλλαγή είναι πιο σύνθετη και επομένως απαιτεί ένα πιο σύνθετο, αν και ομοιόμορφο σύνολο απαντήσεων για να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητά της. Ορίζουν τα βήματα για να επιτύχουν την αποτελεσματική αλλαγή. Επικεντρώνονται στην "ευθυγράμμιση στόχου", με τον οποίο οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι σχέσεις των υπαλλήλων θεωρούνται βασικοί για να επιφέρουν τις καταστάσεις που επιβάλλουν τους αλλαγμένους τρόπους της σκέψης, των τοποθετήσεων και της συμπεριφοράς. Τα στάδιά τους είναι:

- Κινητοποίηση δέσμευσης για την αλλαγή μέσω της κοινής διάγνωσης.
- Ανάπτυξη κοινού οράματος για την οργάνωση της αλλαγής
- Ενθάρρυνση της συναίνεσης και της δέσμευσης για κοινό όραμα
- Διάδοση της αλλαγής.
- Θεσμοποίηση της αλλαγής μέσω των επίσημων πολιτικών.

Μοντέλο Shaw

Αυτό το πρότυπο εξετάζει την αλλαγή κάτω από διαφορετική σκοπιά. Η αλλαγή θεωρείται σύνθετη και επαναστατική. Η αφετηρία του μοντέλου αυτού είναι ότι το περιβάλλον μιας επιχείρησης δεν βρίσκεται σε ισορροπία. Οι μηχανισμοί αλλαγής μέσα σε αυτές τις επιχειρήσεις τείνουν να είναι "ακατάστατοι" και να λειτουργούν αντίστροφα στον τρόπο που περιγράφεται από τον Lewin. Δεν είναι αρμόζον να θεωρηθεί το καθεστώς ως κατάλληλη αφετηρία, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι στατικές οντότητες. Μάλλον οι δυνάμεις για την αλλαγή είναι ήδη έμφυτες στο σύστημα και προκύπτουν όταν το σύστημα προσαρμόζεται στο περιβάλλον του.

Τέτοια διαφορετικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγής θα έχουν τις επιπτώσεις στον τρόπο που οι επιχειρήσεις και οι ηγέτες τους αντιμετωπίζουν την αλλαγή, τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλλαγή και την αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε πρωτοβουλίας αλλαγής. (CIPD Staff, 2004, revision 2006)

1.9 Στάδια αντίδρασης στην αλλαγή

Μια αλλαγή περνά από διάφορα στάδια, καθένα απαιτεί τις κατάλληλες ενέργειες.

1. **Άρνηση.** Η άρνηση είναι η πρώτη φάση της αλλαγής. Οι άνθρωποι δεν θέλουν να πιστέψουν τις «φήμες». Πιστεύουν πως ακούγεται πολύς λόγος για το τίποτα και πως τελικά η αλλαγή δεν θα καρποφορήσει. Δεν θέλουν να χάσουν τα κεκτημένα. Σε αυτό το στάδιο οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν είναι να προετοιμαστεί κατάλληλα το έδαφος και να αφήσουμε τους ανθρώπους να πιστεύουν πως έχουν επιλογές, μπορούν να επηρεάσουν, να τροποποιήσουν ή να διαφοροποιήσουν την κατάσταση. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να τους επιβάλλουμε την αλλαγή.

2. **Προβληματισμός:** Σε αυτό το στάδιο η παραγωγικότητα πέφτει, η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση είναι μικρή και οι σχέσεις δυσχεραίνονται. Σε αυτό το σημείο οι άνθρωποι συζητούν μεταξύ τους, αντλούν πληροφορίες, τις επεξεργάζονται και αρχίζουν και βγάζουν συμπεράσματα. Τα συναισθήματά τους είναι ανάμικτα. Από τη μια η έξαψη της αλλαγής, η γοητεία του καινούριου, οι προοπτικές που εμφανίζονται και από την άλλη ο φόβος ότι δεν θα μπορέσουν να τα βγάλουν πέρα με τη νέα κατάσταση. Ο φόβος είναι ένα πολύ ισχυρό συναίσθημα. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να τους αναγκάσουν να ακολουθήσουν. Πρέπει να τους δοθεί η δυνατότητα να εκφράσουν τους φόβους τους, τους προβληματισμούς, χωρίς να όμως να επιχειρηθεί να δοθούν λύσεις αφού κανείς δεν είναι έτοιμος για αυτό ακόμα.

3. Ενεργοποίηση: Το άτομο συνειδητοποιεί ότι ο δρόμος προς την αλλαγή είναι μονόδρομος και πρέπει να δραστηριοποιηθεί. Παίρνει αποφάσεις, σιγά σιγά αρχίζει να ενεργοποιείται και η απόδοσή του επανέρχεται σε υψηλά επίπεδα. Σε αυτό το στάδιο απαιτείται εκπαίδευση, τόνωση του ηθικού, επιβράβευση έτσι ώστε το προσωπικό να νιώσει δυνατότερο βλέποντας τα «καλά» της αλλαγής. Σε καμία περίπτωση και σε αυτό το στάδιο δεν πρέπει να βιάζονται και να πιέζονται οι καταστάσεις.

4. Προσαρμογή: Η νέα κατάσταση είναι πλέον καθημερινότητα. Οι άνθρωποι συνεχίζουν την προσαρμογή τους, αισθάνονται ακόμα άβολα, αμήχανα. Είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία της νέας κατάστασης, αλλά ακόμα κατά βάθος θα προτιμούσαν τη σιγουριά της παλιάς κατάστασης. Αυτή η συμπεριφορά είναι λογική και αναμενόμενη. Απαιτείται στήριξη, ενημέρωση για τα πρώτα αποτελέσματα, και υπομονή αφού μέρα με τη μέρα η κατάσταση θα ομαλοποιείται.

1.10 Εμπόδια και αντίσταση στην αλλαγή και αντιμετώπιση

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που έχουν αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των αλλαγών. Οι δύο κυριότεροι είναι τα οργανωσιακά ζητήματα και η αντίσταση των ανθρώπων στην αλλαγή.

A. Οργανωσιακά ζητήματα

Οι μεμονωμένες πρωτοβουλίες αλλαγής αναλαμβάνονται, βέβαια όχι πάντα, ως τμήμα ενός ευρύτερου συνεπούς σχεδίου αλλαγής, παραδείγματος χάριν μέσω της εξέτασης της σχέσης της αλλαγής με τη στρατηγική, τις δομές και τα συστήματα. Επομένως μια αλλαγή που εξετάζει μια νέα δομή αλλά αποτυγχάνει να καθιερώσει την ανάγκη να εισαχθούν τα νέα συστήματα για να υποστηρίξει μια τέτοια δομή είναι λιγότερο πιθανό να πετύχει.

Η *έλλειψη αποτελεσματικού project management* και κανόνων διαχείρισης του προγράμματος μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις, σε μη επίτευξη των επιθυμητών στόχων, στη μη εξασφάλιση ότι τα έργα θα παραδοθούν σύμφωνα με το πρόγραμμα.

Η *ανεπαρκής σχετική κατάρτιση*, παραδείγματος χάριν στο project management, στις διοικητικές δεξιότητες αλλαγής, στις δεξιότητες ηγεσίας, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε πρωτοβουλίας αλλαγής.

Η φτωχή επικοινωνία έχει συνδεθεί με τα ζητήματα που περιβάλλουν την αποτελεσματικότητα επίτευξης αποτελεσματικής αλλαγής. Παραδείγματος χάριν, η επιβληθείσα αλλαγή μπορεί να οδηγήσει στη μεγαλύτερη αντίσταση υπαλλήλων.

Τέλος, η έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας έχει προσδιοριστεί ως ανασταλτικός παράγοντας της αποτελεσματικής αλλαγής. (www.altavista.com: Fred Nickols, *Change Management 101: A primer*, 2006, Kirkpatrick D., 2001)

B. Αντίσταση ανθρώπων στην αλλαγή

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι κάτι αναμενόμενο. Αποτελεί μια αντίδραση των ανθρώπων στην αλλαγή και συνήθως συνοδεύεται από αρνητική στάση των εργαζομένων και χαμηλή παραγωγικότητα. Έτσι, επικρατεί η άποψη πως η αντίσταση στην αλλαγή εμποδίζει την αλλαγή. Αυτό δεν είναι ολοκληρωτικά σωστό. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία της προσπάθειας για αλλαγή. Μπορεί η κριτική που γίνεται να αποτελέσει σημαντική ώθηση και η διοίκηση πρέπει να την εκμεταλλευτεί.

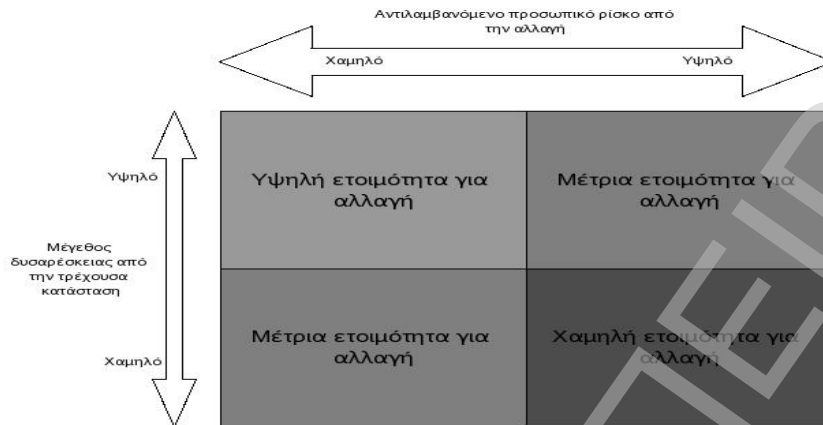
Η χρησιμότητα της αντίστασης θα μπορούσε να συνοψιστεί στα παρακάτω:

- § Καταργεί το μύθο ότι μια αλλαγή είναι πάντα καλή. Μια αλλαγή κρίνεται από τις συνέπειές της και αυτές μπορούν να φανούν μόνο όταν η διαδικασία ολοκληρωθεί.
- § Η αντίσταση αντισταθμίζει τις δυνάμεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για αλλαγή με την ανάγκη για σταθερότητα.
- § Παίζει σημαντικό ρόλο στο να δοθεί σημασία σε πτυχές της αλλαγής που δεν είναι κατάλληλες.
- § Είναι ένας τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων με τη διοίκηση.
- § Είναι προτιμότερη η αντίδραση στην αλλαγή παρά η αδράνεια, η απάθεια, η παθητικότητα.
- § Εγείρει το ενδιαφέρον για εναλλακτικές προτάσεις (Waddell D. et al, 1998)

1.11 Λόγοι αντίδρασης

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά σε μια αλλαγή. Το επίπεδο της αντίδρασης του κάθε ανθρώπου εξαρτάται από το πόσο έτοιμος είναι για αλλαγή. Η ετοιμότητα για αλλαγή είναι συνάρτηση της αντίληψης του προσωπικού κινδύνου από την αλλαγή και του βαθμού δυσαρέσκειας

από την τωρινή κατάσταση. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει τα τέσσερα στάδια ετοιμότητας για αλλαγή.



Διάγραμμα 6: Η ετοιμότητα των εργαζομένων για αλλαγή

Πηγή: Hellriegel D., et al, 1995

Οι άνθρωποι φοβούνται ότι θα χάσουν κάτι. Αυτά που νομίζουν ότι θα χάσουν είναι:

- ◆ Ασφάλεια: Αισθάνονται ότι μπορεί να χάσουν τη δουλειά τους από ενδεχόμενη περικοπή προσωπικού.
- ◆ Χρήματα: Αισθάνονται ότι μπορεί να χάσουν χρήματα από ενδεχόμενη μείωση του μισθού τους και των προνομίων τους.
- ◆ Υπερηφάνεια και ικανοποίηση: Μπορεί να αισθανθούν άχρηστοι, ότι οι ικανότητές τους δεν επαρκούν για να καλύψουν τις ανάγκες της δουλειάς τους.
- ◆ Φίλους και σημαντικές επαφές: Μπορεί να μετακινηθούν σε ένα άλλο τμήμα και να μην έχουν πλέον επαφή με κάποιους φίλους τους από τη δουλειά.
- ◆ Ελευθερία: Μια μετακίνηση τους σε μια άλλη διεύθυνση με πιο αυστηρό διευθυντή μπορεί να σημαίνει ότι θα χάσουν κάποιες ελευθερίες και προνόμια που τους έχει δώσει η προηγούμενη πιο ελαστική διεύθυνση.
- ◆ Ευθύνες: Η μείωση των ευθυνών οδηγεί σε μείωση του γοήτρου της θέσης, αλλά και η ανάληψη περισσότερων ευθυνών, όπως η συνεχής μάθηση που απαιτείται.
- ◆ Αυθεντία: Μπορεί να χάσουν τη σπουδαία θέση τους συνήθως όταν πραγματοποιείται μια συγχώνευση όπου αναγκαστικά κάποιοι διευθυντές χάνουν τη θέση τους.

- ◆ Καλές εργασιακές συνθήκες
- ◆ Η μείωση ευθυνών, αυθεντίας και τίτλου θίγουν το προφίλ της εργασίας και κατ' επέκταση το προφίλ του εργαζόμενου.

Άλλοι λόγοι αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή είναι ότι μπορεί να θεωρούν ότι δεν συντρέχει λόγος για αλλαγή. Επιπλέον, να μην υπάρχει καλή εικόνα και σεβασμός απέναντι στο άτομο που ηγείται της αλλαγής. Να μην υπάρχει κατάλληλη προετοιμασία του εδάφους για αλλαγή και κανείς δεν ξέρει τι πρέπει να κάνει σε συνδυασμό με έλλειψη εμπιστοσύνης. Μια αλλαγή συνήθως σημαίνει περισσότερη δουλειά, κάτι που δεν είναι ευχάριστο.

Όλα αυτά δημιουργούν αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή, παράπονα, δυσανασχέτηση, επιθετικότητα, αδικαιολόγητες απουσίες και αποχωρήσεις των εργαζομένων και απαιτείται από την ανώτατη διοίκηση να εντοπίσει τους αληθινούς λόγους αντίστασης. (Kirkpatrick D., 2001 και Borill C. Et al, 1999)

Επιπρόσθετοι λόγοι στους παραπάνω είναι απώλεια ελέγχου, φόβος για το καινούριο, αβεβαιότητα, απειλή της ηγεσίας. Σημαντικό είναι να μπορεί να γίνει διάγνωση της αιτίας αντίστασης των εργαζομένων αφού έτσι θα εστιάσουν στην αιτία και θα λυθεί πιο γρήγορα το πρόβλημα. Το μέγεθος της επιχείρησης είναι ανασταλτικός παράγοντας αφού η δομή είναι πολύπλοκη και δυσχεραίνονται οι σχέσεις μεταξύ των μελών της. Οι ρόλοι, οι κανόνες είναι τυποποιημένα και προβλέψιμα.

Ένας άλλος λόγος αντίστασης στην αλλαγή είναι η ίδια η στρατηγική της επιχείρησης. Είναι λανθασμένη τακτική να εφαρμόζεται η ίδια επιτυχημένη στρατηγική του παρελθόντος στο μέλλον γιατί τα πάντα αλλάζουν, δεν μένει κάτι σταθερό όποτε οδηγεί σε αδιέξοδο στην επιχείρηση.

Παραδείγματα αντίδρασης στην αλλαγή:

η Οι διευθυντές ανησυχούν όταν μια επικείμενη αλλαγή προκαλεί αλλαγή στη δομή της επιχείρησης: απειλεί την ασφάλεια που αισθάνονται, οδηγεί σε μειωμένες πιθανότητες προαγωγής π.χ. όταν γίνεται μια πρόσληψη εκ των έξω τα στελέχη θορυβούνται και αισθάνονται απειλή από το νέο άτομο, ότι θίγει τα συμφέροντα της διοίκησης κάποιου τμήματος.

- n** Τα μεσαία στελέχη θεωρούν τον εμπλουτισμό της εργασίας των υφισταμένων τους ως απειλή.
- n** Τα ανώτερα στελέχη αντιμετωπίζουν την αναδιανομή ευθυνών μεταξύ των λειτουργιών που διευθύνουν επάνω ως απειλή στην αξίωσή τους στους προϋπολογισμούς και άλλους πόρους παρά σαν μια λογική απόρροια της προσαρμογής στις νέες ανάγκες.
- n** Οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά στην ενδυνάμωση ως επιβολή πρόσθετου φορτίου σε αυτούς. (Burns, 2004)

1.12 Εμπόδια που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της αλλαγής

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής μιας αλλαγής προκύπτουν κάποια απρόβλεπτα εμπόδια.

- § *Οι άνθρωποι συνεχώς μετακινούνται.* Ειδικά αυτοί οι εργαζόμενοι που έχουν πείρα και εφαρμόζουν επιτυχώς τις αλλαγές είναι περιζήτητοι και μετακινούνται συνεχώς.
- § *Η ενέργεια μειώνεται παροδικά.* Στην αρχή τα αποθέματα δύναμης είναι μεγάλα, καθώς όμως η διαδικασία της αλλαγής προχωρά μειώνονται, κάτι δικαιολογημένο αφού η αλλαγή είναι εξαντλητική. Ειδικά αν η εφαρμογή της κρατήσει περισσότερο από τον αρχικό σχεδιασμό.
- § *Πολλές φορές το πρόγραμμα, ή τμήμα μπορεί να μη δουλέψει σωστά.* Έλλειψη συντονισμού, αντίσταση εργαζομένων, έλλειψη ικανοτήτων από τους αρχηγούς. Βέβαια, είναι φυσιολογικό να υπάρχει κάποιο ποσοστό αποτυχίας, το οποίο πρέπει να μειωθεί.
- § *Η υπερβολική αυτοματοποίηση* πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα.
- § *Η υπερβολική ανάλυση* της διαδικασίας είναι κουραστική και μπορεί να γίνει τροχοπέδη. Τα πάντα χρειάζονται με μέτρο.
- § *Παρέκκλιση από το στόχο.* Στην αρχή ο στόχος είναι ξεκάθαρος, καθώς ο χρόνος περνάει και τα αποθέματα ενέργειας μειώνονται, παρατηρούνται συγκρούσεις στόχων και προτεραιοτήτων και η εστίαση στο στόχο μπορεί να χαθεί. (Bainbridge, 1996, Borill C. et al, 1999)

1.13 Πώς να μειωθεί η αρνητική αντίδραση στην αλλαγή

Καθετί νέο δημιουργεί δυσπιστία και φόβο, φέρνει αβεβαιότητα, ανασφάλεια και αγωνία. Η δύναμη της συνήθειας είναι πολύ δύσκολο να νικηθεί και επιτυγχάνεται όταν οι δυνάμεις της αλλαγής υπερτερούν των δυνάμεων αντίστασης. Απαιτείται ενίσχυση των δυνάμεων της αλλαγής και αποδυνάμωση των δυνάμεων αντίστασης. Αυτό που είναι καταλυτικό για να βγάλουμε την επιχείρηση από το πιθανό τέλμα στο οποίο βρίσκεται είναι η κατάλληλη **προετοιμασία** του εδάφους, η κατανόηση της αλλαγής, η αντίληψη της αναγκαιότητάς της ώστε η αποδοχή της να γίνει πιο ομαλά. Για να περιοριστεί η αντίδραση στην αλλαγή χρειάζεται αμφίδρομη επικοινωνία, ανταλλαγή πληροφοριών, συμβουλευτική, εργαζόμενους διατεθειμένους να δεσμευθούν στην αλλαγή και όχι να μείνουν αμέτοχοι σε αυτή, ομαδική εργασία. (Χυτήρης Λ., 2001, Waddell D., 1998, Κανελλόπουλος Χ., 1995)

1.14 Πώς αντιμετωπίζεται μια αλλαγή

Για μια αποτελεσματική αντιμετώπιση των οργανωσιακών αλλαγών απαιτείται καταρχάς σκληρή δουλειά για να καθοριστεί η ανάγκη για αλλαγή. Είναι πολύ κρίσιμος παράγοντας η ικανότητα διάγνωσης της αλλαγής ώστε να μπορούν να αποφασίσουν το πότε, το τι και το πώς θα αλλαχθεί. Ταυτόχρονα πρέπει να διεξάγονται συζητήσεις σε ανεπίσημο επίπεδο ώστε να προετοιμαστεί το έδαφος και να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των εργαζομένων. Θεμελιώδεις παράγοντες που καθορίζουν τη διαχείριση της αλλαγής είναι η διαχείριση των διαμαχών και το ξεπέραςμα της αντίστασης. Βέβαια μια επιχείρηση αν θέλει να ηγηθεί μιας αλλαγής, και όχι μόνο να την εφαρμόσει πρέπει να διαθέτει όραμα, ηγέτες με υψηλά κίνητρα, ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων δίνοντάς τους αρμοδιότητες και αναγνώριση των επιτευγμάτων τους. Πιο επιγραμματικά για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της αλλαγής προτείνονται τα παρακάτω βήματα ως απόρροια όλων των προαναφερθεισών πληροφοριών.

1. Απαρίθμηση όλων των εναλλακτικών τρόπων για την εφαρμογή μιας αλλαγής, μαζί με τα κατ' εκτίμηση χρονικά προγράμματα.
2. Προσδιορισμός όλων των τμημάτων της επιχείρησης, των επαγγελματικών κατηγοριών, των εργαζομένων που επηρεάζονται από την αλλαγή άμεσα ή έμμεσα.
3. Υπολογισμός της πιθανής αντίδρασης των παραπάνω εργαζομένων.

4. Υπολογισμός της πιθανής αντίδρασής τους σε συγκεκριμένα ζητήματα όπως τα ποσοστά αμοιβών, τις προοπτικές εξέλιξης, την επανεκπαίδευση, τις εργασιακές πρακτικές και την επαναπρόσληψή τους.
5. Προσπάθεια για ακριβή υπολογισμό της γενικής αποδοχής της αλλαγής και κάθε προσέγγισης στην αλλαγή.
6. Απόφαση σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι πιθανές αντιρρήσεις των ανθρώπων στην αλλαγή μπορούν να διευθετηθούν μέσω των διαβεβαιώσεων ή/και της αποτελεσματικής επικοινωνίας των λόγων για την αλλαγή.
7. Προσπάθεια για υπολογισμό της συνεισφοράς κάθε ομάδας στην εφαρμογή της αλλαγής και το κόστος για την επιχείρηση αν κάποιες αποχωρήσουν και αποφασίσουν να εγκαταλείψουν.
8. Προσαρμογή της διαδικασίας έτσι ώστε να εμπλακούν και να συνεργαστούν άτομα με διαφορετικές αντιλήψεις, κουλτούρα και πιστεύω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. (Burns, 2004)

1.15 Γιατί οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν

Ο αριθμός των αλλαγών στις επιχειρήσεις έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν πρέπει να συμπίεσουν το κόστος, να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες τις περισσότερες φορές προκύπτουν μέσα από αλλαγές. Μια αλλαγή σημαίνει προσπάθεια, κόστος και κίνδυνο. Ένα σημαντικό μέρος όλων αυτών μπορεί να αποφευχθεί. Ένας καλός τρόπος είναι να μελετηθούν καλά τα λάθη του παρελθόντος ώστε να γίνουν αντιληπτά και να αποφευχθούν στο μέλλον.

Λάθος 1: Παραχωρείται πολύ συγκαταβατικότητα (complacency)

Ένα από τα μεγαλύτερα λάθη που κάνουν οι άνθρωποι όταν προσπαθούν να αλλάξουν τις επιχειρήσεις είναι ότι θεωρούν πως μπορούν να τα καταφέρουν όλα μόνοι τους και δεν χρειάζονται τη βοήθεια κανενός. Δεν εξηγούν την κατάσταση και το στόχο στους συναδέλφους με αποτέλεσμα αυτοί να μην ξέρουν τα οφέλη και τους κινδύνους από μια τέτοια αλλαγή, κι άρα να μην μπορούν να βοηθήσουν. Δεν έχουν αντιληφθεί πως κι αυτοί μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχία και δεν κάνουν τις απαραίτητες θυσίες, υποτιμούν την κατάσταση και τον κίνδυνο. Το λάθος αυτό είναι

μοιραίο και καθοριστικό, η μετατροπή αποτυγχάνει όταν η συγκαταβατικότητα είναι υψηλή.

Λάθος 2: Αδυναμία δημιουργίας μιας ισχυρής καθοδηγητικής συμμαχίας

Μια σημαντική αλλαγή είναι αδύνατον να επιτευχθεί χωρίς την ενεργό συμμετοχή και συμπαράσταση της διοίκησης. Αυτή είναι και μια από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που μαρτυρά ότι όσο και χαρισματικά και ικανά να είναι τα άτομα από μόνα τους, δεν έχουν όλους εκείνους τους πόρους που χρειάζονται για να πετύχουν το σκοπό. Πρέπει να δημιουργηθεί μια ομάδα ατόμων η οποία θα αποτελείται και από το διευθυντή ή τον πρόεδρο ή τον διευθύνοντα σύμβουλο. Απαραίτητο είναι κάποιος να ηγηθεί της προσπάθειας, να δίνει της κατευθυντήριες γραμμές και εξασφαλίζει τη συνοχή και το συντονισμό των ενεργειών τους. Όλοι θέλουν να ξέρουν ότι κάποιος ηγείται, ξέρει πολύ καλά την κατάσταση και μπορούν να στηριχτούν πάνω του σε μια δύσκολη στιγμή.

Λάθος 3 : Υποτίμηση της δύναμης του οράματος

Μια επιτυχημένη επιχείρηση χαρακτηρίζεται από πολλά, όμως το βασικότερο είναι τα κοινό όραμα. Μια επιχείρηση πριν ξεκινήσει να λειτουργεί πρέπει να έχει χαράξει την πορεία της, να έχει ορίσει την αποστολή της, το όραμά της και την κουλτούρα της (mission, vision, culture). Το όραμα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση μιας αλλαγής, αφού καθοδηγεί, εμπνέει και ευθυγραμμίζει τις πράξεις της ομάδας. Πού εμπλέκεται στην αλλαγή; Χωρίς ένα κοινό όραμα η πορεία προς την αλλαγή μπορεί να μετατραπεί σε μια χρονοβόρα και όχι ξεκάθαρη τακτική με μεγάλο κόστος, η οποία δεν οδηγεί πουθενά και καταστρέφει το ηθικό και την ενέργεια των εργαζομένων. «Όταν δεν μπορείς να περιγράψεις το όραμα και το στόχο της αλλαγής για την επιχείρηση μέσα σε πέντε λεπτά ή και λιγότερο και όταν αυτά δεν είναι και κατανοητά, τότε υπάρχει πρόβλημα».

Λάθος 4 : Έλλειψη οράματος και στρατηγικής ή αδυναμία μεταφοράς του

Οποιαδήποτε προσπάθεια για αλλαγή καταδικάζεται σε αποτυχία αν οι εργαζόμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να βοηθήσουν. Οι άνθρωποι δεν πρόκειται να κάνουν θυσίες, να αλλάξουν την καθημερινότητά τους, αν δεν ξέρουν τα οφέλη από την αλλαγή και αν δεν πιστεύουν ότι είναι η μετατροπή αυτή εφικτή. Χρειάζεται επικοινωνία σε όλη τη φάση της αλλαγής και χρειάζεται να υπάρχει αντιστοιχία λόγου και πράξης. Η αλλαγή υπονομεύεται όταν η συμπεριφορά είναι διαφορετική από το λόγο. Δυστυχώς αυτό είναι κάτι που συμβαίνει ακόμα και στις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Λάθος 5 : Επιτρέπεται στα εμπόδια να επηρεάσουν το στόχο

Η εφαρμογή μιας αλλαγής απαιτεί δράση από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων. Πολλές φορές παρά τη συγκατάβαση των εργαζομένων με το στόχο και την προθυμία τους να βοηθήσουν εμφανίζονται κάποια εμπόδια που υπονομεύουν την προσπάθεια. Ένα τέτοιο εμπόδιο μπορεί να είναι η δομή της επιχείρησης. Το σύστημα ανταμοιβών για παράδειγμα να είναι τέτοιο που να αναγκάζει τους ανθρώπους να διαλέξουν μεταξύ προσωπικού συμφέροντος και του νέου στόχου. Επίσης είναι πιθανόν να μην αμείβονται οι ιδέες που μπορεί να είχαν για το νέο αυτό στόχο. Ακόμα τα στελέχη να αρνούνται την προσαρμογή στις νέες συνθήκες. Πάντως όταν τα εμπόδια δεν αντιμετωπίζονται μειώνεται η δύναμη της προσφοράς των ανθρώπων.

Λάθος 6: Αδυναμία δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών

Η πραγματική αλλαγή παίρνει πολύ χρόνο. Οι άνθρωποι πρέπει να δουν κάποιο όφελος από την προσπάθειά τους, αλλιώς είναι πολύ εύκολο να τα παρατήσουν. Πολλές φορές οι άνθρωποι παραπονιούνται ότι πιέζονται για να παράγουν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, όμως η πίεση αυτή με τη σωστή διαχείριση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό συστατικό της επιτυχίας. Όταν φαίνεται ότι τα αποτελέσματα από την αλλαγή στην κουλτούρα ή την προσπάθεια για προσφορά καλύτερης ποιότητας αργούν, η συνοχή πέφτει. Για αυτό το λόγο μία λάθος εκτίμηση του χρόνου εφαρμογής και η εμφάνιση προβλημάτων που δεν είχαν προβλεφθεί οδηγεί σε αποτυχία. Για παράδειγμα αν η εφαρμογή κρατήσει παραπάνω από ότι είχε αρχικά προγραμματιστεί αρχίζουν και δημιουργούνται αντιδράσεις. (Strebel P., 2000)

Λάθος 7 : Μη παρασύρεστε από τη νίκη, μη δηλώνετε ότι κερδίσατε νωρίτερα από ότι πρέπει

Οι άνθρωποι επηρεασμένοι από την προσπάθεια και τον κόπο που έχουν καταβάλλει θέλουν να πανηγυρίσουν για τη νίκη τους. Αυτό είναι μεγάλο λάθος, αφού για να πει κανείς ότι η αλλαγή ήταν επιτυχής πρέπει να μπει για τα καλά στην κουλτούρα της επιχείρησης, κάτι που πολλές φορές απαιτεί τρία έως δέκα χρόνια.

Λάθος 8: Αμέλεια να μεταφέρουν τις αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης

Η αλλαγή είναι ο τρόπος για να κάνουμε τα πράγματα καλύτερα. Αυτό πρέπει να γίνει βίωμα σε όλη την επιχείρηση, σε υψηλόβαθμα και χαμηλόβαθμα στελέχη, έτσι ώστε με την αντικατάσταση ή την αποχώρηση κάποιου στελέχους το νέο να μπορεί και πάλι να πάρει τις σωστές αποφάσεις σύμφωνες με την κουλτούρα της επιχείρησης. Η έννοια της κουλτούρας είναι κάτι πολύ βαθύ το οποίο πολλές φορές

αγνοείται από κάποια στελέχη, ειδικά αυτών με τις πιο τεχνικές γνώσεις, λανθασμένα όμως αφού είναι αυτή που δένει και συσπειρώνει μια επιχείρηση. (Kirkpatrick D., 2001, Burns, 2004, Kottler J., 1996)

1.16 Συμβουλές

Αλλαγή ως ευκαιρία: Απαιτείται εστίαση στα θετικά της σημεία, αντιμετώπισή της ως πρόκληση για προσωπική ανάπτυξη. Για παράδειγμα μια εξαγορά ή μια συγχώνευση απειλεί τη θέση κάποιων εργαζόμενων, όμως οδηγεί στην αύξηση του μεγέθους της εταιρείας, σε νέα προϊόντα, είσοδο σε νέες αγορές και αυτό δίνει δυνατότητα να αναδειχτούν κρυμμένα προσόντα και ταλέντα. Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντικός αφού πρέπει να ενσωματώσει τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης με το στρατηγικό μάνατζμεντ ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητές τους. Ο σχεδιασμός ενός νέου οράματος και η εξασφάλιση ότι μπορούν μέσω της διαδικασίας αυτής να προάγουν τα προσωπικά τους οφέλη και να οδηγηθούν σε προσωπική εξέλιξη.

Στήριξη: Σε συναδέλφους και δικούς σας ανθρώπους αντλώντας τη δύναμη και ενθάρρυνση που χρειάζεται σε περίπτωση ανάγκης

Χιούμορ: Το χιούμορ είναι ένα από τα καλύτερα όπλα στη ζωή, το οποίο βοηθά στην πιο ομαλή αντιμετώπιση κάποιων καταστάσεων.

Αλλαγή ίσον μέλλον: Το μόνο σίγουρο είναι η αλλαγή. Η λέξη για πάντα ολοένα και απομακρύνεται. Η εξέλιξη κι η αβεβαιότητα έρχονται... (www.kariera.gr)

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- Θανόπουλος Ν. Γιάννης**, *Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό Μας*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2002
- Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος**, *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα 1995
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας**, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Ξένη βιβλιογραφία

- Bainbridge Colin**, *Designing for Change*, a practical guide to business transformation, by John Wiley & Sons Ltd, 1996
- Basil C. Douglas and Cook W. Curtis**, *The Management of Change*, by McGraw-Hill Book Company, 1974
- Borill C. Parker S.** *Managing Strategy Implementation*, p.p. 80-95, 1999
- Burns B.**, *Managing Change*, by FT Prentice Hall, London, 2004
- Dunphy C. Dexter in collaboration with Robert Dick**, *Organizational Change by choice*, by McGraw-hill Book Company Sydney
- Kirkpatrick Ian and Lucio Miguel Martinez**, *The politics of Quality in the public sector, The management of change*, by Routledge, 1995
- Kirkpatrick L. Donald**, *Managing Change Effectively*, by Butterworth - Heinemann, 2001
- Kottler P. John**, *Leading Change*, by Harvard Business School Press, 1996
- Parker C. Borill** *Managing Strategy Implementation*, p.p. 80-95, 1999
- Randall Julian**, *Managing Change/Changing Managers*, by Routledge, 2004
- Rollinson D.**, *Organisational Behaviour and analysis: An Intergrated Approach*, by Prentice Hall, pp. 705-720

Αρθρογραφία

- Abraham Morris, John Crawford, Tom Fisher**, *Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management*, by International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16, No.2, 1999, pp.112-132, MCB University Press

Adrian Carr, *The Psychodynamics of Organisational change management, An overview*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 14, No. 5, 2001, pp.415-420

Andrews Nigel, *Global Business Capabilities*, London Business School, Winter 2004

Bechtel L. Rebecca and Janice K. Squires, *Tools and techniques to facilitate change*, *Industrial and Commercial Training*, Volume 33 number 7 2001, pp. 249-254

Beugelsdijk Sjoerd, Arjen Slangen, Marco van Herpen, *Shapes of Organisational change: the case of Heineken Inc*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 15, No.3, 2002, pp. 311-326

Beugelsdijk Sjoerd, Arjen Slangen, Marco van Herpen, *Shapes of Organisational change: the case of Heineken Inc*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 15, No.3, 2002, pp. 311-326

Buchanan David, Louise Fitzgerald, Diane Ketley, Rose Gollop, Jane Louise Jones, Sharon Saint Lamont, Annette Neath and Elaine Whitby, *No going back: A review of the literature on sustaining organisational change*, *International Journal of Management Reviews*, Volume 7, Issues 3, pp. 189-205, Blackwell Publishing Ltd 2005

Butcher David and Sally Atkinson, *Stealth, secrecy and subversion: the language of change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 14, No.6, 2001, pp.554-569, MCB University press

Carr Adrian, *Critical Theory and the management of change in organizations*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 13, No.3, 2000, pp. 208-220, MCB University Press

Carr Adrian, *Jung, archetypes and mirroring in organizational change management, lessons from a longitudinal case study*, by Journal of Organisational Change Management, vol.15, No.5, 2002, pp.477-486

Cauldwell Beth, *All change*, IEE Manufacturing Engineer, June/July 2001

Chrusciel Don, Dennis W. Field, *Success factors in dealing with significant change in an organization*, by Business Process Management Journal, Vol. 12, No.4, 2006, pp.503-516, Emerald Group Publishing Limited

CIPD Staff, December 2004, revision April 2006

- Elrod P. David II, Donald D.**, *The “death valley” of change*, Vol. 15, No.3, 2002, pp.273-291, by Journal of Organisational Change Management, MCB, UP, Limited
- Engle Paul**, *Breaking the rules*, Industrial Engineer
- Feiger M. George**, *Managing the new global enterprise*, Summer 1988, by Mckinsey Quarterly
- Feldman C. Daniel and Jeanne M. Brett**, *Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers*, Academy of Management Journal, 1983, Vol.26, No2, pp. 258-272
- Fitzgerald A. Laurie, Frans M. Van Eijnatten**, *Reflections: Chaos in organisational change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 15, No. 4, 2002, pp. 102-411, MCB UP Limited
- Ford M. Cameron**, *The Futurity of Decisions as a facilitator of organizational creativity and change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 15, No.6, 2002, pp.635-645, MCB UP Limited
- Gary Hamel and C. K. Prahalad**, *Competing for the Future*, Harvard Business Review, July-August 1994, 2000
- Goldberg Beverly**, *Manage Change-Not the Chaos Caused By Change*, management review, November 1992
- Gronhaug Kjell, Joyce S. Falkenberg**, *Exploring Strategy Perception in Changing Environments*, by Journal of Management Studies
- Howell M. Jane, Christopher A. Higgins**, *Champions of Change: Identifying, understanding, and supporting champions of Technological innovations*, by Organisational Dynamics Elsener Science Publishing Company Inc.
- Krell C. Terence**, *Organisational longevity and technological change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 14, No. 1, 2000, pp.8-13, MCB University Press
- Lennox M. James**, *CPM, Sea of Change*, Journal of Property Management Logistics Directors’ Forum, *The Challenges of Change Management*, Focus October 2003
- Lucas B.**, *How to deal with feelings during change*, People Management, Vol. 8, No. 18, 12 September, pp. 54-55, 2002
- McCarthy E. Jonathan**, *Five Concepts for Creating change*, Nursing Management, May 2005

Nortier Fraderic, *A new Angle on coping with change: managing transition!*, by Journal of Management Development, Vol. 14, No. 4, 1995, pp.32-46, MCB University Press

O'Connor J. Edward, C. Marlena Fiol, *Following a proven path to success*, by The Physician Executive, May-June 2005

Prahalad C. K. and Gary Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business review, May-June 1990, 2001

Ronald J. Burke and Cary L. Cooper, *The New Organisational Reality: Transition and Renewal*

Sarker Suprateck, Saonee Sarker, Anna Sidotova, *Understanding Business Process Change Failure: An Actor-Network Perspective*, by Journal of Management Information

Saunders N. K. Mark, Adrian Thornhill, *Organisational justice, trust and the management of change*, An exploration, by Personnel Review, Vol. 32, No.3, 2003, pp. 360-375, MCB University Press

Schein H. Edgar, *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning*, by Society for Organisational Learning, Vol. 1, No. 1, 1996

Strategic Hr review, *A diagnostic approach to change*, volume 3 Issue 5 July/August 2004

Strebel Paul, *Why Do Employees Resist Change?*, Harvard Business Review, May-June 1996, 2000

Terry Francis, *Management Change in the Civil Service*, by Public money and Management

The outcomes and influencing factors of change, EBSCO Publishing 2002

The Outcomes and influencing factors of change, EBSCO, 2002

Tichy M. Noel, *Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys*, by Organisational Dynamics, Autumn 1982

Tosey Paul and Graham Robinson, *When change is no longer enough: what do we mean by "transformation" in organizational change work?*, by The TQM magazine, Vol. 14, No.2, 2002, pp.100-109, MCB University press

Waddell Dianne and Amrik S. Sohal, *Resistance: a constructive tool for change management*, Management Decision 36/8 1998 pp.543-548

Wagstaff Rebecca, *Reflecting on change*, Nursing management Vol 13 No 2 May 2006

Warner W. Burke and George H. Litwin, *A causal Model of Organisational Performance and Change*, by Journal of Management, 1992, Vol. 18, No. 3, 523-545

Weiss R. Adrew, Philip H. Birnbaum, *Technological Infrastructure and the Implementation of Technological Strategies*, by Management Science, Vol. 35, No.8, August 1989, by Informs

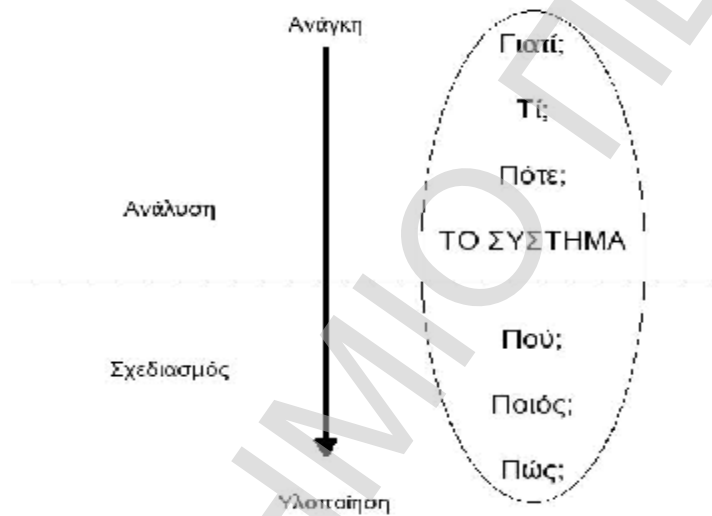
Wood Martin, *Upstream Thinking in Management*, volume7 number 4 1994, Management Development Review

www.altavista.com: **Fred Nickols**, *Change Management 101: A primer*, 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

2.1 Τα συστατικά της αλλαγής

Η εφαρμογή μιας αλλαγής είναι μια πορεία με μεγάλη διάρκεια στην οποία πρέπει να καθοριστεί γιατί, τι, πότε χρειάζεται να αλλάξει, για να ακολουθήσει έπειτα ο σχεδιασμός του με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζεται η επιτυχία. Στην πραγματικότητα το πρώτο συστατικό της αλλαγής είναι η ανάλυση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Έπειτα αφού γίνει ανάλυση των στόχων και σκοπών της επιχείρησης απαιτείται ο κατάλληλος σχεδιασμός ώστε να αξιολογήσουν τις πιέσεις για αλλαγή και να τις συσχετίσουν με τις πολιτικές της επιχείρησης.



Διάγραμμα 7: Hard systems analysis and design

Πηγή: Jennings D.et al, 1998

Κάθε είδους αλλαγή δεν μπορεί να επιτευχθεί αν νέα σχέδια δεν τεθούν σε πράξη. Έτσι λοιπόν τα πέντε βήματα που πρέπει να ακολουθούνται είναι τα εξής:

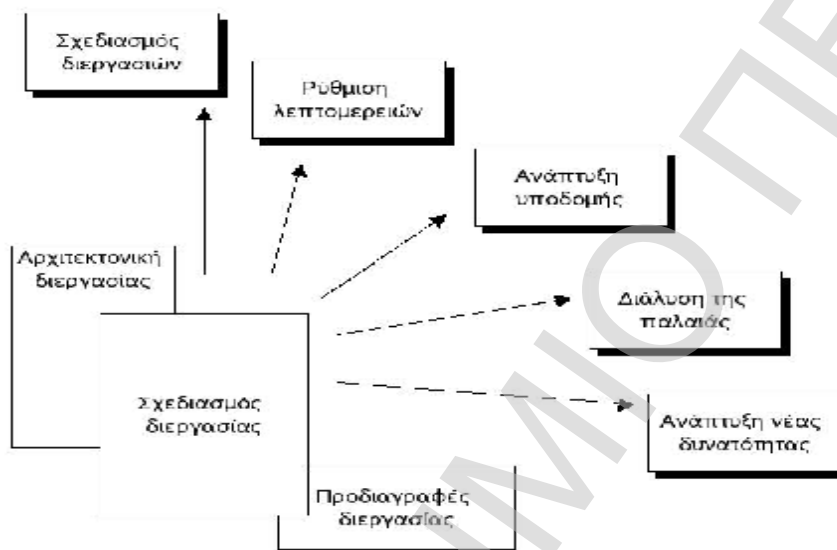
Σχεδιασμός: Στο στάδιο του σχεδιασμού καθορίζεται τι απαιτείται. Τίθεται ο στόχος που πρέπει να επιτευχθεί και καθορίζονται όλοι εκείνοι οι μηχανισμοί που χρειάζονται για να επιτευχθεί ο στόχος.

Καθορισμός: Στη φάση αυτή καθορίζονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι εισροές που απαιτούνται για την αλλαγή, οι πόροι, η ενέργεια, το κόστος. Είναι ο σύνδεσμος του σχεδιασμού και της επόμενης φάσης, της φάσης της ανάπτυξης.

Ανάπτυξη: Η δημιουργία και η ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων. Αυτή η φάση περιλαμβάνει τα πάντα, προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, καθορισμό της νέας δομής, νέες στρατηγικές κτλ.

Αποσύνθεση: Σε αυτό το στάδιο μετατρέπονται τα υφιστάμενα μέρη της επιχείρησης σε νέες μορφές πιο λειτουργικές και σύμφωνες με το στόχο (εφαρμογή της νέας κατάστασης).

Εφαρμογή: Στο τελικό στάδιο εφαρμόζεται ότι έχει γίνει στα προηγούμενα στάδια και βγαίνει συμπέρασμα αν ο σχεδιασμός ήταν επιτυχής ή όχι. (Bainbridge, 1996)



Διάγραμμα 8: Τα συστατικά της αλλαγής

Πηγή: Bainbridge, 1996

Θα μπορούσαν να αναφερθούν κάποιες αρχές ενός επιτυχημένου σχεδιασμού:

- Ελαχιστοποίηση του χρόνου που μεσολαβεί από το σχεδιασμό έως την εφαρμογή (lead time)
- Αιχμαλώτιση, και μοίρασμα της γνώσης
- Ελαχιστοποίηση του αριθμού των επισκέψεων
- Ακρίβεια από την πρώτη στιγμή
- Μείωση της γραφειοκρατίας
- Χρησιμοποίηση μεθόδων άμεσης επικοινωνίας, είναι προτιμότερη η χρήση του τηλεφώνου από το ταχυδρομείο
- Καινοτομία
- Έμφαση στη συνεχή βελτίωση μέσω των ατόμων

Οι αρχές αυτές χρησιμοποιούνται για να ελεγχθούν νέες διαδικασίες και να επιβεβαιωθεί ότι ταιριάζουν με ό,τι απαιτείται. Απαιτείται εφαρμογή των αρχών αυτών, αφού αποτελούν ένα οδηγό για το σχεδιασμό των διαδικασιών. Δείχνουν πως πρέπει να δείχνουν οι διαδικασίες, και υπενθυμίζουν τους αληθινούς σκοπούς της μετατροπής. Τέλος οι αρχές σχεδιασμού χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής για: επικοινωνία και μεταφορά των στόχων, πρόληψη επαναφοράς στο παρελθόν, αφού οι άνθρωποι όταν τα πράγματα δυσκολεύουν έχουν την τάση να γυρνούν στο παρελθόν. Η αληθινή αξία και προσφορά των αρχών αυτών δε φαίνεται από την πρώτη στιγμή, συνήθως είναι φανερή πολύ αργότερα.

Η αλλαγή δεν είναι κάτι απλό. Όσο πετυχημένος και να είναι ο σχεδιασμός υπάρχουν κάποιες όψεις της αλλαγής οι οποίες δεν μπορούν να ελεγχθούν. Δεν μπορούν να προσδιοριστούν, να καταγραφούν. Απαιτούν διαίσθηση και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την πρώτη στιγμή μέχρι το τέλος. Αυτά είναι ο ενθουσιασμός, η κουλτούρα, το κίνητρο, η αντίσταση, η ενέργεια, οι πολιτικές και οι άνθρωποι. Πρέπει οι υπεύθυνοι για την αλλαγή να ξέρουν πως οι άνθρωποι αντιδρούν στις αλλαγές, το βαθμό δηλαδή στον οποίο η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι της είναι ανοιχτόμυαλοι ή όχι. Χρειάζεται χρόνος συνομιλίας με το προσωπικό, ανταλλαγή και κατανόηση των απόψεών τους, των φόβων τους και της αβεβαιότητάς τους για το μέλλον. Μια αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί και χωρίς να ληφθούν υπόψη τα παραπάνω. Όμως με το συνυπολογισμό τους η αλλαγή επέρχεται με μεγαλύτερη ταχύτητα, δέσμευση και μακροβιότερη αποτελεσματικότητα και διατήρηση των αποτελεσμάτων. (Bainbridge, 1996)



Διάγραμμα 9: Οι hard και οι soft πλευρές της αλλαγής

Πηγή: Bainbridge, 1996

2.2 The stepped change approach

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται για κατάλληλη και επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής στον εργασιακό χώρο και που εξασφαλίζουν ότι οι αλλαγές θα γίνουν αποδεκτές στους εμπλεκόμενους είναι τα παρακάτω:

Βήμα 1: Καθορισμός ύπαρξης ή μη ανάγκης και επιθυμίας για αλλαγή

Οι μάνατζερ είναι αυτοί που πρέπει να βασιστούν σε γεγονότα και σε συνεργασία με τις προτάσεις των συνεργατών τους να κρίνουν και να διαπιστώσουν αν υπάρχει ανάγκη για αλλαγή. Απαραίτητη είναι η δημιουργία κοινού οράματος μεταξύ των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν τι συμβαίνει στον εργασιακό τους χώρο. Πρέπει να καθοριστεί η επιθυμητή επίδοση της επιχείρησης ώστε να μπορέσουν μετά να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις.

Βήμα 2: Προετοιμασία επεξηγηματικών και αναλυτικών σχεδίων

Αυτοί που θα διαμορφώσουν και θα διατυπώσουν αυτά τα σχέδια τα οποία θα περιλαμβάνουν αυτά που υπόκεινται σε αλλαγή πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλοι, να μην έχουν αμυντική στάση και να μπορούν να εξασφαλίσουν τη συμμετοχή. Είναι σημαντικό κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης των σχεδίων να ρωτούν τη γνώμη των εργαζομένων και να εφαρμόζουν και την τακτική brainstorming από την οποία μπορούν να προκύψουν σημαντικές ιδέες.

Βήμα 3: Ανάλυση πιθανών αντιδράσεων

Υπάρχουν τριών ειδών αντιδράσεις. Η πρώτη αφορά τη μερίδα εκείνη των ανθρώπων που αντιστέκονται στην αλλαγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερος λόγος, απλά φοβούνται καθετί καινούριο. Έπειτα υπάρχουν αυτοί που διατηρούν μια ουδέτερη στάση, και τέλος αυτοί που είναι ανοιχτόμυαλοι και θετικοί σε νέες ιδέες και καλωσορίζουν την αλλαγή.

Βήμα 4: Τελική απόφαση

Για να παρθεί η τελική απόφαση πρέπει να προηγηθεί σύγκριση των εναλλακτικών σχεδίων και των ιδεών από την τακτική του καταγισμού ιδεών. Υπάρχουν δύο τρόποι για να παρθούν αποφάσεις σε μια επιχείρηση. Ο πρώτος τρόπος είναι όταν το διευθυντικό στέλεχος παίρνει την απόφαση μόνος του αφού λάβει υπόψη του όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες. Απαιτεί μεγάλη ηγετική ικανότητα, είναι καλή τακτική όταν πιέζει ο χρόνος και είναι αποτελεσματική όταν οι εργαζόμενοι σέβονται το στέλεχος ως άνθρωπο και έχουν αναγνωρίσει την αξία του. Ενώ αν οι άνθρωποι ωφελούνται από την απόφαση αυτή θα τη δεχτούν και πιο γρήγορα.

Ο άλλος τρόπος είναι όταν οι αποφάσεις παίρνονται από όλους μαζί. Πρέπει να υπάρχει ομοφωνία και σύμπνοια. Το πλεονέκτημα σε αυτή την περίπτωση είναι ότι εξασφαλίζει τη δέσμευση και τη συγκατάθεση ενός μεγάλου αριθμού ατόμων, αφού και οι ίδιοι συμμετέχουν στην απόφαση. Το αρνητικό, όμως είναι ότι όσο πιο πολλοί άνθρωποι τόσο πιο δύσκολο να επιτευχθεί η συμφωνία κι αυτό είναι μειονέκτημα όταν ο χρόνος πιέζει. Το κλειδί είναι να φτάσει κανείς στην καλύτερη απόφαση με τη μεγαλύτερη αποδοχή.

Βήμα 5: Χρονοδιάγραμμα

Για την υλοποίηση μιας αλλαγής πρέπει να υπάρχει ένα χρονοδιάγραμμα, ειδικά όταν πρόκειται για μια σύνθετη απόφαση. Η εξαναγκαστική αλλαγή επιβάλλεται γρήγορα, με μειονέκτημα ότι διατηρείται όσο καιρό μένει το στέλεχος στη θέση του, η συμμετοχική αλλαγή εφαρμόζεται αργά, έχει όμως μεγαλύτερη διάρκεια αφού είναι εξασφαλισμένη η δέσμευση των ανθρώπων. Επίσης, ο βαθμός αντίστασης παίζει ρόλο στο χρόνο εφαρμογής. Όταν υπάρχει αντίσταση η αλλαγή πρέπει να εφαρμόζεται αργότερα από ότι όταν υπάρχει ανυπομονησία και προθυμία για αλλαγή. Όταν υπάρχει αντίσταση πρέπει να διαπιστώσουμε ποιοι είναι αυτοί που αντιστέκονται και γιατί. Πρέπει να μιλήσουμε μαζί τους κι να τους εκπαιδεύσουμε κατάλληλα. Αντίθετα σε όσους είναι σύμφωνοι εφαρμόζεται η αλλαγή αμέσως.

Βήμα 6: Επικοινωνία

Η επικοινωνία δεν είναι ένα ξεχωριστό βήμα. Είναι κάτι που πρέπει να υπάρχει κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας. Πρέπει να είναι αμφίπλευρη και ειδικά όταν γίνει ο τελικός σχεδιασμός και καθοριστεί το τελικό χρονοδιάγραμμα πρέπει να διαχυθούν σε όλη την επιχείρηση. Πρέπει να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των ανθρώπων και αυτό επιτυγχάνεται μόνο όταν καταλάβουν τι πρόκειται να γίνει.

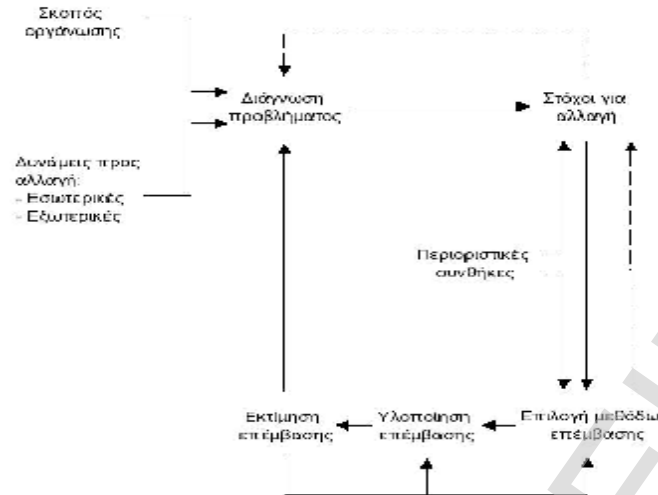
Βήμα 7: Εφαρμογή αλλαγής και μέτρηση

Η αλλαγή εφαρμόζεται σύμφωνα με το σχεδιασμό. Απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της διαδικασίας έτσι ώστε να διαπιστώνονται τυχόν βοηθήματα, αλλά και εμπόδια στην υψηλή επίδοση της εταιρείας.

Η διάκριση των 7 βημάτων δεν είναι σαφής. Το κλειδί είναι η εξασφάλιση της συμμετοχής και της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας. Άλλωστε επιτυχημένος ηγέτης είναι αυτός που εξασφαλίζει τη συμμετοχή και κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν κατά βούληση και όχι αναγκαστικά. (Randall J., 2004, Kirkpatrick D., 2001, Strategic Hr review, 2004)

2.3 Διαχείριση αλλαγής

Ο ρόλος του στελέχους είναι να ανιχνεύει το μακροπεριβάλλον έτσι ώστε να προσδιορίζει τις αλλαγές και να δημιουργεί το κατάλληλο πρόγραμμα εισαγωγής των αλλαγών που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η διαχείριση της αλλαγής είναι περίπου η ίδια με τη διαχείριση μιας χαώδους, και θορυβώδους κατάστασης. Απαιτεί ηγετικές και κριτικές ικανότητες για αξιολόγηση των περιορισμών και των δυνατοτήτων, έτσι ώστε η προσπάθεια της εφαρμογής της αλλαγής να στεφθεί με επιτυχία.



Διάγραμμα 10: Διαδικασία οργανωσιακής ανάπτυξης

Πηγή: Warner B. Et al, 1992

Κάποιες βασικές αρχές που βοηθούν στην αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής είναι οι παρακάτω:

- Ø Η αλλαγή απαιτεί άμεση εμπλοκή με αυτή. Δεν πρέπει να μένουμε αμέτοχοι.
- Ø Σαφής καθορισμός και γνώση της αποστολής και του σκοπού. Όσο πιο απλή η αποστολή τόσο καλύτερο.
- Ø Δημιουργία ομάδας (team building). Όσο καλό να είναι το άτομο χρειάζεται συνδυασμός γνώσεων και ικανοτήτων.
- Ø Μινιμαλιστικές απαιτήσεις
- Ø Επιλογή ανθρώπων με σχετικές ικανότητες και υψηλά αποθεματικά ενέργειας
- Ø Δράση σε σύντομα χρονικά διαστήματα, να μην περνάει πολύς καιρός.
- Ø Ευέλικτες προτεραιότητες
- Ø Εύρεση εθελοντών
- Ø Εύρεση ηγέτη-αρχηγού της ομάδας
- Ø Παροχή όλων των μέσων στα μέλη μιας ομάδας, εκτός από εξουσία και αυταρχικότητα
- Ø Συγκέντρωση διάσπαρτης γνώσης. Χαμηλά εμπόδια επικοινωνίας,

2.4 Συμβουλές κατά το σχεδιασμό

Το κλειδί για έναν πετυχημένο σχεδιασμό ή ανασχεδιασμό των λειτουργιών είναι η γνώση, η ικανότητα και η προθυμία. Πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι παρακάτω συμβουλές.

Έμφαση στις απαιτήσεις και ανάγκες της επιχείρησης και όχι του χρήστη

Αν και η συμμετοχή του προσωπικού είναι κρίσιμη στη φάση του σχεδιασμού, δεν είναι λογικό και δεν πρόκειται να ικανοποιηθούν οι προσωπικές επιθυμίες και στόχοι του καθενός.

Γρήγορη εφαρμογή

Η επιχείρηση πρέπει να είναι προσανατολισμένη συνεχώς στην επιδίωξη γρήγορου οφέλους. Εκτός από τη δέσμευση στην αλλαγή πρέπει να εξασφαλίζει και τη βιωσιμότητα των νέων σχεδίων και τα κριτήρια για την πρόωρη εφαρμογή δεν πρέπει να είναι μόνο οικονομικά.

Όχι προσκόλληση στο σχεδιασμό

Παρότι το στάδιο του σχεδιασμού είναι πολύ βασικό δεν πρέπει η επιχείρηση να προσκολλείται σε αυτό, αφού μόνο ο σωστός σχεδιασμός δεν φέρνει καμία βελτίωση.

Αποφυγή της τελειότητας

Η επιτυχής εφαρμογή μιας αλλαγής δεν εξαρτάται τόσο από την τελειότητα. Η υπεροχή και η τελειότητα πολλές φορές μπορεί να περιορίσουν την επιτυχία και την πρόοδο. Αυτό που έχει σημασία είναι το ταίριασμα του σχεδιασμού με το στόχο.

Επικύρωση των πληροφοριών

Κατά τη φάση του σχεδιασμού η επιχείρηση χρησιμοποιεί πολλές πληροφορίες. Όπως ένας δημοσιογράφος επαληθεύει ένα γεγονός από πολλές πηγές, έτσι και μια επιχείρηση πρέπει να επαληθεύει τα στοιχεία που χρησιμοποιεί.

2.5 Λάθη που πρέπει να αποφεύγονται κατά τον σχεδιασμό

Μια επιτυχημένη διαδικασία σχεδιασμού στηρίζεται στη γνώση και την ικανότητα και όχι στην τύχη. Αν και πολλές αλλαγές πραγματοποιούνται καθημερινά οι περισσότερες από αυτές καταδικάζονται σε αποτυχία. Τα πιο συνηθισμένα λάθη που γίνονται κατά τον σχεδιασμό είναι τα εξής:

- Προσπάθεια να διορθωθεί μια διαδικασία αντί να αλλάξει ριζικά.

- Εστίαση μόνο στη διαδικασία σχεδιασμού και περιφρόνηση των υπόλοιπων πτυχών της επιχείρησης (εργασία, δομές, συστήματα διοίκησης) που επηρεάζονται και αλλάζουν άμεσα.
- Υποτίμηση της σπουδαιότητας της κουλτούρας των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Παραίτηση με την πρώτη δυσκολία.
- Αυστηρός και πολλές φορές ακατόρθωτος στόχος
- Προσπάθεια έναρξης της διαδικασίας επιχειρησιακού ανασχεδιασμού από τα κατώτερα επίπεδα.
- Χρήση μειωμένων πόρων
- Υπερβολική επιμήκυνση της περιόδου εφαρμογής του προγράμματος ανασχεδιασμού.
- Λανθασμένη ιεράρχηση της προτεραιότητας για σχεδιασμό
- Προσπάθεια επίτευξης της διαδικασίας της αλλαγής χωρίς να δυσαρεστηθεί κανείς
- Αδυναμία υλοποίησης του προγράμματος αλλαγής σε περίπτωση αντιδράσεων

2.6 Γεγονότα ενεργοποίησης στρατηγικής αλλαγής

1. Νέος γενικός διευθυντής ή γενικότερη αλλαγή στην οργανωσιακή δομή ή Αλλαγή πολιτικής

Συνήθως ένας γενικός διευθυντής σημαίνει και έναν νέο τρόπο διοίκησης λόγω διαφορετικών αντιλήψεων του τι συμβαίνει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. (Dennis J. Signorovitch, Hidden In Plain Sight: Assessing the Challenges of a Leadership Change, By Public Relations Quarterly) Η ανασυγκρότηση οδηγεί σε αλλαγές αφού συνήθως το κάθε άτομο που πάει σε μια θέση θέλει να εισάγει νέο τρόπο προσέγγισης, ο οποίος απαιτεί σε μικρό βαθμό αλλαγή πολιτικής και κουλτούρας. (Βακόλα Μ., 2002)

2. Περικοπή μεγέθους (Downsizing), αναδόμηση (restructuring), γρήγορη εξάπλωση (rapid expansion), εισαγωγή ομαδικής δουλειάς (introduction of team working), εισαγωγή νέας τεχνολογίας (introduction of new technology), βασικές αλλαγές στον εργασιακό σχεδιασμό (major changes in work design), εισαγωγή ομάδων εικονικής εργασίας (introduction of virtual teams).

Η αναδόμηση, η μείωση ή η εξάπλωση μιας επιχείρησης, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, η εισαγωγή ομαδικής ή εικονικής εργασίας, η αλλαγή στον σχεδιασμό της δουλειάς είναι γεγονότα που επηρεάζουν μια επιχείρηση, προκαλούν αλλαγές και επηρεάζουν την επίδοση για αυτό και απαιτούν σωστή διαχείριση. Για παράδειγμα η μείωση του μεγέθους της επιχείρησης στοχεύει στη μείωση του κόστους, το οποίο σημαίνει περικοπές προσωπικού και των διευκολύνσεων για αυτό λογικό είναι η είδηση μιας σμίκρυνσης να δημιουργεί αρνητικά αισθήματα στον εργασιακό χώρο και κατέπεταση μείωση της δημιουργικότητας. (Amabile T. et al, 1999)

3. Εξωτερική παρέμβαση

Οποιαδήποτε παρέμβαση από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει αλλαγή. Για παράδειγμα μία από τις συνεργαζόμενες τράπεζες με την εταιρεία της ζητά να αποπληρώσει άμεσα τα δάνειά της, κάτι που προκαλεί αναταραχές στην εταιρεία αφού πρέπει άμεσα να μετατρέψει σε ρευστό πάγια στοιχεία του ενεργητικού και ίσως και να προβεί σε ενέργειες που μπορεί να μειώσουν τον κύκλο εργασιών της, όπως μειωμένοι πόροι σε έρευνα και ανάπτυξη.

4. Κίνδυνος Εξαγοράς (merger)

Μια αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς μπορεί να προέλθει είτε από εξαγορά, είτε από συγχώνευση, είτε από outsourcing.

Όσον αφορά το outsourcing καμία επιχείρηση δεν μπορεί να κάνει τα πάντα καλά. Έτσι όλες πρέπει να στρέφονται στην πολιτική αυτή, η οποία απαιτεί προετοιμασία και κάποιες αλλαγές στην επιχείρηση. Περίπου το 25% του προϋπολογισμού των εταιρειών προορίζεται για outsourcing υπηρεσιών και μέχρι το τέλος του 2006 έφτασε το 34%. Το outsourcing μπορεί να αποδειχτεί μία από τις πιο σημαντικές επιχειρηματικές λύσεις και αποτελέσει μια από τις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης. Για να εισάγει η επιχείρηση με επιτυχία το outsourcing πρέπει να ακολουθήσει κάποια βήματα. Καταρχήν πρέπει να θέτει λογικούς στόχους. Πρέπει να σκεφτεί πολύ καλά τι θέλει να πετύχει από αυτήν την ενέργεια, να υπολογίσει τα οφέλη που θα προκύψουν, τους κινδύνους που εγκυμονούν, τους απαιτούμενους πόρους, να καθορίσει σωστά όλους τους stakeholders και τέλος να υπολογίσει τι θα γίνει εάν δεν προβεί σε outsourcing.

Επίσης, η επιτυχία εξαρτάται και από την ευελιξία της επιχείρησης. Επιβάλλεται η κουλτούρα της επιχείρησης να είναι ανοιχτή στις αλλαγές, να τις υποδέχεται με χαρά και όχι αμυντικά, να λειτουργεί πάντα έχοντας ως γνώμονα το συμφέρον των πελατών της και να υποστηρίζει τη διαδικασία της εφαρμογής της αλλαγής.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να θέτονται ρεαλιστικοί στόχοι, να γίνονται σαφείς οι όροι της συμφωνίας για να αποφεύγονται οι παρανοήσεις. Αν όμως μια επιχείρηση δεν αντιμετωπίσει το outsourcing σαν μια ευκαιρία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά σαν κάτι περιστασιακό τότε μπορεί αυτό να λειτουργήσει αρνητικά για αυτήν. Η ευκαιρία και ο κίνδυνος είναι και τα δύο πολύ μεγάλα. (Tompkins J., 2006)

Η κοινοπραξία (joint venture) είναι αποδεδειγμένο ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να επιτύχουν μακροχρόνια μεγαλύτερη ευελιξία στο να θέτουν στόχους αλλά και στο decision making και γενικότερα στο να βελτιωθεί η στρατηγική θέση της επιχείρησης σε μια ανταγωνιστική αγορά. Η κοινοπραξία μπορεί να παρομοιαστεί σαν ένα πάντρεμα όπου δυο άνθρωποι συνυπάρχουν, ο ένας φροντίζει και νοιάζεται για την επιτυχία του άλλου και μπορούν συνδυάζοντας τις δυνάμεις τους να πετύχουν τους στόχους τους ευκολότερα. Δυο εταιρείες που δεν συγχωνεύονται από αμοιβαίο συμφέρον είναι σαν να παντρεύονται δυο άτομα για λάθος λόγους. Σύμφωνα με Killing (1983) μια κοινοπραξία είναι πιο επιτυχημένη αν η μια από τις δύο επιχειρήσεις είναι πιο ισχυρή. Οι ατομικές επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις προοπτικές τους αν κάνουν μια συγχώνευση με μακροχρόνιο χαρακτήρα και την αντιμετωπίσουν σαν μια σύνθετη διαδικασία και όχι σαν μια ευκαιριακή λύση. Από την άλλη μεριά μια προβληματική επιχείρηση καλό θα ήταν να μην προβεί σε μια τέτοια συμφωνία, αλλά να αντιμετωπίσει τους ατομικούς της στόχους και τα προβλήματά της. (Blumenthal J., 1991) Οι λόγοι που οδηγούν την επιχείρηση σε συγχώνευση είναι:

1. **η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης** είναι πολύ δύσκολο να συμβεί με εσωτερική ανάπτυξη οπότε με συγχώνευση ή εξαγορά μπορεί να γίνει αμέσως.
2. **η δημιουργία οικονομιών μεγέθους**, συχνά με τη συγχώνευση επιδιώκεται μια αναδιάρθρωση ώστε να εξασφαλισθεί η ορθολογικότερη λειτουργία της επιχείρησης, να μειωθεί το κόστος και να αυξηθεί η κερδοφορία.
3. **η επιθυμία μείωσης του ανταγωνισμού**, απόκτησης μεγαλύτερης δύναμης στην αγορά και επίτευξης υψηλότερων κερδών
4. **η προσδοκία αύξησης της αξίας των μετοχών των επιχειρήσεων**,
5. **η μείωση της αβεβαιότητας**, που αισθάνονται οι επιχειρήσεις από την αύξηση του ανταγωνισμού
6. **η διαφοροποίηση**, με την εξαγορά μιας επιχείρησης με άσχετο αντικείμενο

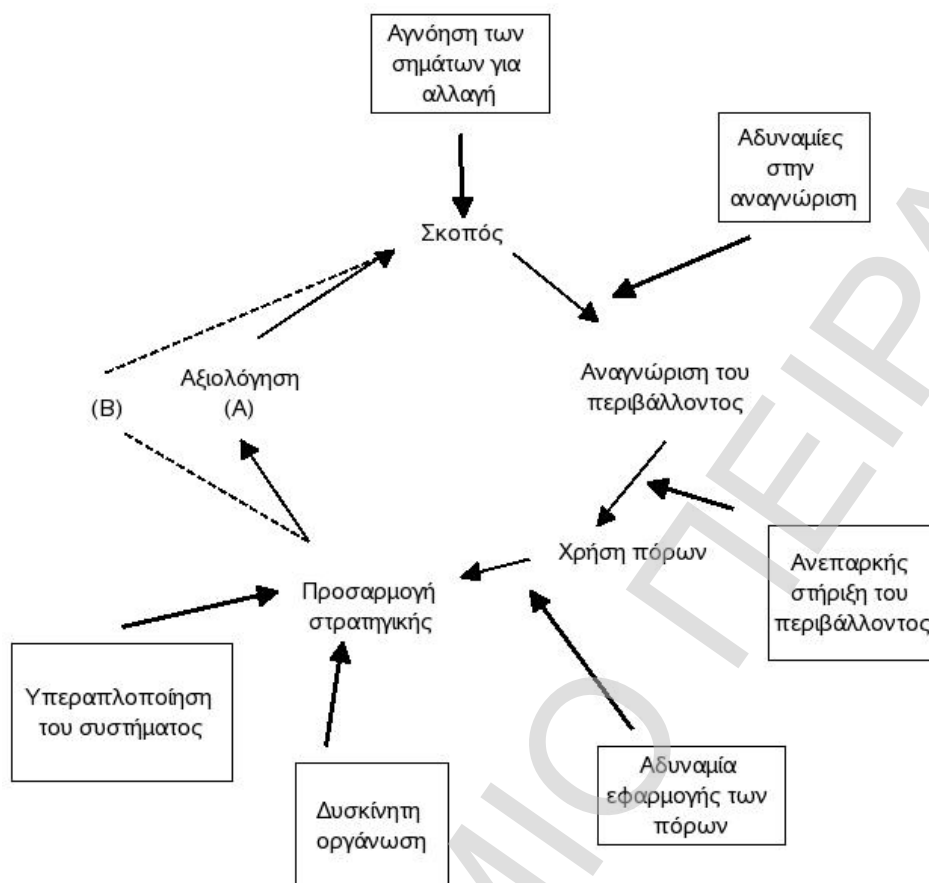
7. ή απλά η παρουσίαση μιας ευκαιρίας. (Κώττη, 2002)

5. Αναγνώριση ύπαρξης κενού στην επίδοση

Αν κατά την μέτρηση των αποτελεσμάτων προκύψει διαφορά από τον αρχικό στόχο, αν η πραγματική επίδοση δεν συμπίπτει με την προϋπολογισθείσα τότε δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες και απαιτείται να γίνουν προσπάθειες κάλυψης του κενού επίδοσης (performance gap). Αιτίες δημιουργίας του στρατηγικού κενού είναι η δυσκολία ανίχνευσης του περιβάλλοντος, η μη ευέλικτη επιχείρηση, ανεπαρκής στήριξη από το περιβάλλον, λανθασμένη χρήση των πόρων της επιχείρησης, υπεραπλούστευση των διαδικασιών, άγνοια των σημαδιών ότι επίκειται αλλαγή. Μια από τις τρεις βασικές αιτίες είναι η ανεπαρκής υποστήριξη από το περιβάλλον. Η αποτυχία μιας επιχείρησης να ανιχνεύσει το περιβάλλον, να διαγνώσει τις επικείμενες αλλαγές και να προσαρμοστεί ανάλογα είναι κρίσιμος παράγοντας που οδηγεί σε λανθασμένους στόχους και κατά συνέπεια στη δημιουργία κενού στην απόδοση μιας εταιρείας. Τέλος, μια αποτυχημένη προσπάθεια διάγνωσης των μελλοντικών αλλαγών οδηγεί σε σπατάλη πολύτιμων πόρων και οποιαδήποτε ενέργεια μπορεί να μην είναι αποτελεσματική.

6. Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία θα παρουσιαστεί εκτενώς στο ερευνητικό μέρος της εργασίας κατόπιν παρουσίασης παραδειγμάτων από τον ιδιωτικό και δημόσιο χώρο.

7. Αναδιάρθρωση επιχειρηματικών διαδικασιών



Διάγραμμα 11: Καθορισμός του κενού επίδοσης (performance gap)

Πηγή: Basil D., 1974

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα Μαρία, *Διοικώντας τις αλλαγές*, Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2002

Κώττης Γεώργιος Χριστόφορος, Πετράκη – Κώττη Αθηνά, *Εισαγωγή στη Μικροοικονομική*, Αθήνα 1991

Ξένη Βιβλιογραφία

Bainbridge Colin, *Designing for Change*, a practical guide to business transformation, by John Wiley & Sons Ltd, 1996

Basil C. Douglas and Curtis W. Cook, *The Management of Change*, by McGraw-Hill Book Company, 1974

Kirkpatrick L. Donald, *Managing Change Effectively*, by Butterworth - Heinemann, 2001

Randall Julian, *Managing Change/Changing Managers*, by Routledge, 2004

Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne, Robert D. Benne, Robert Chin, Kenneth E. Corey, *The Planning of Change*, by Holt, Rinehart and Winston, 1976

Αρθρογραφία

Amabile M. Teresa & Regina Conti, *Changes in the work environment for creativity during downsizing*, Academy of Management Journal 1999, Vol.42, No.6, 630-640

Blumenthal Judith, *Joint Ventures as a Vehicle for Strategic Change: Opportunities and Pitfalls*, Journal of Organisational Change Management, Vol.4 No.1, 1991, pp. 45-59

Jennings D. & Wattam S., *Decision Making: An Integrated Approach*, by FT Prentice Hall, pp. 28-55, 1998

Liu Shimin and Russ Vince, *The Cultural context of learning in International joint ventures*, by Journal of Management development, Vo. 18, No.8, 1999, pp. 666-675, MCB University press

Minehart Deborah, Zvika Neeman, *Termination and Coordination in partnerships*, by Journal of Economics and Management Strategy

Strategic Hr review, *A diagnostic approach to change*, volume 3 Issue 5

July/August 2004

Tompkins A. James, *The Business Imperative of Outsourcing*, Industrial Management, January/February 2006

Warner W. Burke and George H. Litwin, *A causal Model of Organisational Performance and Change*, by Journal of Management, 1992, Vol. 18, No. 3, 523-545

Yasin M. Manmoud, Andrew J. Cruchy, James Martin, Ray Feagins, *An open system approach to higher learning: the role of joint ventures with business*, by Industrial Management and Data systems, 100/5 (2000, 227-233)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1 Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Quality is free...

“Quality is free...It’s not a gift, but it is free. What costs money are the unquality things, all that involve not doing jobs right the first time.”

Phillip B. Crosby

Η ποιότητα είναι δωρεάν. Δεν κοστίζει, ό,τι και να κοστίζει δίνει πολλαπλάσια κέρδη μακροχρόνια. Αυτό που κοστίζει είναι το κόστος από τη μη ποιότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένας τρόπος διοίκησης που εφαρμόζεται στις σημερινές επιχειρήσεις. Με τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εννοούμε μια φιλοσοφία και ένα σύνολο τεχνικών που στοχεύουν στο να θέσουν και να διατηρήσουν τον σκοπό της επιχείρησης που είναι η συνεχής βελτίωση των προϊόντων της και των υπηρεσιών της για να ικανοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες των εργαζομένων της. Αυτό που κάνει μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων είναι το να υπερκαλύψει τις ανάγκες των πελατών της. Να καλύψει εκείνες τις ανάγκες που ο πελάτης δεν αναμένει. Αυτό είναι που κάνει τη διαφορά και προσδίδει ανταγωνιστική υπεροχή στην επιχείρηση. Λέγεται πως **«η ικανοποίηση είναι μια στάση, η δημιουργία πιστών πελατών είναι συμπεριφορά»**. Αυτό σημαίνει πως οι πιστοί πελάτες είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν περισσότερα, να ξανααγοράσουν το προϊόν ακόμα και σε υψηλότερες τιμές, και τέλος να μεταφέρουν και σε άλλους την ικανοποίησή τους παρακινώντας τους έτσι να καταναλώσουν και αυτοί το προϊόν. Για να δημιουργήσει όμως πιστούς πελάτες πρέπει να δημιουργήσει πρώτα ικανοποιημένους πελάτες.

Βάση της ΔΟΠ είναι η *αλληλεπίδραση* των τμημάτων της επιχείρησης τα οποία έχουν ένα κοινό σκοπό, την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με το μικρότερο κόστος. Όταν λέμε πελάτη δεν εννοούμε μόνο τον καταναλωτή, αλλά και τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες. Εσωτερικοί πελάτες είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι οποίοι δεν είναι πειθήνια όργανα της διοίκησης. Έχουν λόγο, εκφέρουν τη γνώμη τους και απαιτείται η συγκατάβασή τους για να εφαρμοστεί η αλλαγή.

3.2 Ορισμοί ποιότητας

Η ποιότητα δεν είναι η παραγωγή ενός μη ελαττωματικού προϊόντος. Η ποιότητα έχει να κάνει με την επιχείρηση ως σύνολο και μπορεί να οριστεί ποικιλοτρόπως. Οι ορισμοί της ποιότητας είναι οι εξής πέντε και ανάλογα με διάσταση που ικανοποιεί τον κάθε καταναλωτή δίνει και την ανάλογη βαρύτητα.

Ποιότητα σημαίνει υπεροχή. Μπορεί το προϊόν να μην είναι το καλύτερο στο είδος του, να προσδίδει ένα κύρος στον αγοραστή και για αυτό το λόγο να το προτιμά π.χ ένα ρολόι Rolex.

Ποιότητα βασισμένη στο προϊόν. Ποιότητα είναι όταν φτιάχνεται ένα προϊόν με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά και τα συστατικά που επιθυμεί ο καταναλωτής

Ποιότητα και χρήστης. Ποιότητα είναι να προσαρμόζεται το προϊόν τις ανάγκες του κάθε χρήστη. Για παράδειγμα μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων πουλά αυτοκίνητα τετράθυρο, με ανοιχτή οροφή, τζιπ, σπορ κτλ δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στο χρήστη να επιλέξει ανάλογα με το τι χρειάζεται εκείνη την περίοδο της ζωής του. Είναι ένας παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση να καταγράφει σε ένα χάρτη τις προτιμήσεις και τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και βλέποντας τι κενά υπάρχουν να δημιουργεί νέα προϊόντα για να τα καλύψει.

Ποιότητα και αξία. Είναι μύθος ότι η ποιότητα σχετίζεται θετικά με την υψηλή τιμή. Δεν είναι αναγκαίο ότι κάτι ακριβό είναι και ποιοτικό. Άλλωστε ακόμα και μια λάμπα είναι πολύ φθηνή αλλά είναι ποιοτικό προϊόν αφού καλύπτει τις ανάγκες του αγοραστή. Αξία προσδίδει στην επιχείρηση η σχέση τιμής και χρησιμότητας. Η επιχείρηση πρέπει να μελετά τι θέλει ο πελάτης τι είναι διατεθειμένη να παράγει και τέλος η τελευταία διάσταση δείχνει τι μπορεί να παράγει.

Ποιότητα και παραγωγή. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να μετατρέψει τις ανάγκες του πελάτη σε προδιαγραφές, έπειτα να μετατρέψει τις προδιαγραφές σε προϊόν, ανάλογα με την παραγωγική της ικανότητα, στις οποίες πρέπει να συμμορφωθεί.

3.3 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτές είναι:

Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της διοίκησης με πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.

Η Διοίκηση πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην προσέγγιση της ΔΟΠ γιατί μόνοι τους οι εργαζόμενοι όσες δυνατότητες και να έχουν δεν αρκούν για θετικά αποτελέσματα. Απαιτείται μια κατευθυντήρια γραμμή από τη διοίκηση, η οποία πρέπει να γνωρίζει τα πάντα για την επικείμενη αλλαγή. Επίσης έχει αλλάξει η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων της διοίκησης. Παλαιότερα δινόταν σημασία στο κόστος, στην έγκαιρη παράδοση των προϊόντων και έπειτα στην ποιότητα. Σήμερα με την εφαρμογή της ΔΟΠ η ποιότητα αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα, η οποία οδηγεί σε μείωση του κόστους και μείωση του χρόνου διευθέτησης των παραγγελιών. Η επένδυση στην πρόληψη και όχι αφού έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα μπορεί να αυξάνει βραχυχρόνια το κόστος της επιχείρησης, όμως μακροχρόνια οδηγεί σε μείωση των ελαττωματικών, μείωση του κόστους και σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών.

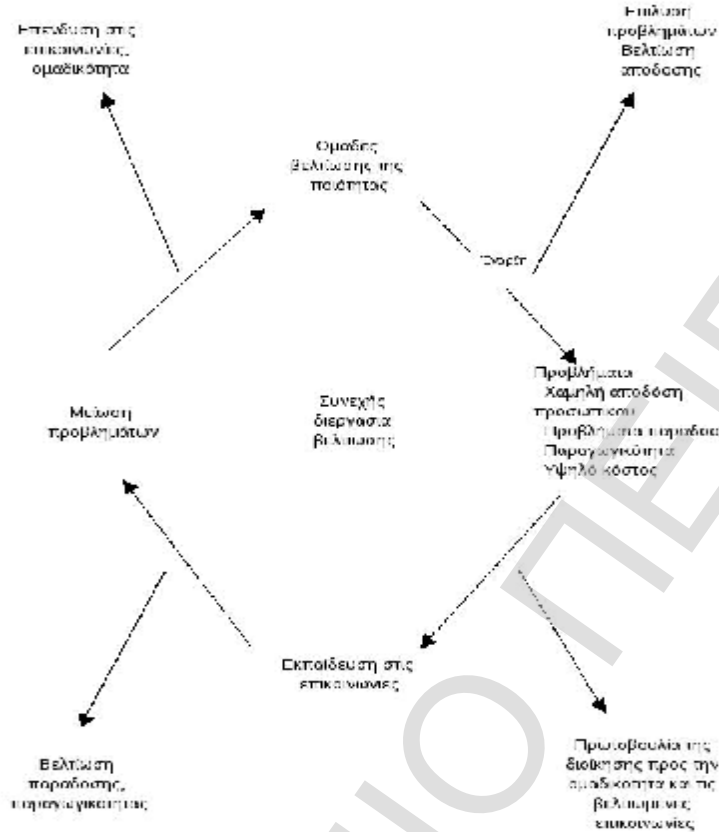
Εστίαση στις ανάγκες των πελατών και των εργαζομένων

Η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Καταρχάς μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιες είναι οι ανάγκες τους, οι προσδοκίες τους και τι μέσα έχει για να τις καλύψει. Η κλίμακα των πελατών από την ικανοποίηση των αναγκών του είναι οι δυσαρεστημένοι (dissatisfied), οι ικανοποιημένοι (satisfied), και οι απρόσμενα ικανοποιημένοι (delightful). Αν μια επιχείρηση καταφέρει να αποφύγει, να μη δημιουργήσει δυσαρεστημένους πελάτες και να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες είναι καλό. Αν καταφέρει όμως να ικανοποιήσει αυτό που δεν προσμένουν αυτό είναι το ιδανικό. Σιγά σιγά όμως οι απρόσμενα ικανοποιημένοι πελάτες θα μετατρέπονται σε ικανοποιημένους και έπειτα σε δυσαρεστημένους. Μια επιχείρηση λοιπόν πρέπει να βρίσκει συνεχώς νέους τρόπους κάλυψης των αναγκών και επιθυμιών των πελατών της. Δεν πρέπει να εφησυχάζει ποτέ.

Από την άλλη μεριά πρέπει να μεριμνά εξίσου και για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων της. Πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προσφέροντας, ένα ευχάριστο περιβάλλον, υγιεινή και ασφάλεια, δίκαιο σύστημα αμοιβών, αξιολόγησης και δυνατότητες εξέλιξης. Όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με τις συνθήκες εργασίας του είναι πιο παραγωγικός, μειώνει τις αποχωρήσεις και τις αδικαιολόγητες απουσίες από την επιχείρηση, βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω και μειώνεται το κόστος.

Εμφαση στη συνεχή βελτίωση

Συνεχής βελτίωση σημαίνει μείωση ελαττωματικών, κόστους, λαθών και παραπόνων,



Διάγραμμα 12: Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης

Πηγή: Groggins B., 2001

αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, μείωση το χρόνου απόκρισης και δημιουργία νέων προϊόντων. Η ποιότητα πρέπει να υπάρχει παντού από την πρώτη στιγμή. Έτσι λοιπόν πρέπει να επενδύονται πολλά στο σχεδιασμό του προϊόντος και στην πρόληψη. Όπως προαναφέρθηκε το κόστος είναι υψηλό, όμως αν αφήσει η επιχείρηση να παραχθούν πρώτα τα ελαττωματικά και μετά να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες, το κόστος είναι υψηλότερο.

Συμμετοχή και ομαδική δουλειά

Πρέπει να συμμετέχουν όλοι στην προσπάθεια για εξασφάλιση ποιότητας από την αρχική φάση του σχεδιασμού. Πρέπει να ερωτάται η γνώμη όλων. Η διοίκηση είναι αυτή που πρέπει να αναπτύξει τα συστήματα εκείνα που ευνοούν τη συμμετοχικότητα και την ομαδικότητα. Οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων αναλαμβάνουν αρμοδιότητες έτσι ώστε να προλαβαίνουν την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων. Δεν πρέπει να ρίχνονται ευθύνες στον υπάλληλο, αλλά στο σχεδιασμό. Δεν μας

ενδιαφέρει ποιος φταίει, αλλά τι φταίει, η αιτία του προβλήματος. Η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και παρότρυνσης λειτουργεί θετικά.

Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά κριτήρια

Οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται με βάση αντικειμενικά κριτήρια γιατί έτσι προσδιορίζεται το πρόβλημα, η αιτία του και οι πράξεις που πρέπει να γίνουν για την αντιμετώπισή του. (Δερβιτσιώτης Κ., 2001, Evans J. et al., 2005)

3.4 Διαστάσεις ποιότητας

Η ποιότητα στηρίζεται σε επτά διαφορετικές διαστάσεις. Όταν μια επιχείρηση σχεδιάζει ένα προϊόν πρέπει να σκεφτεί ποιες ανάγκες θα καλύψει και ποιες διαστάσεις της ποιότητας θα περικλείει και με ποια βαρύτητα.

Επίδοση (performance): Η επίδοση είναι τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος. Οι λειτουργίες εκείνες του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών του πελατών. Συνήθως είναι αντικειμενικά και μετρήσιμα. Παραδείγματος χάριν, όταν αγοράζουμε ένα αυτοκίνητο το πρώτο πράγμα που μας ενδιαφέρει είναι να λειτουργεί, να φρενάρει, να επιταχύνει κτλ.

Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά (Features): Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι αυτά που δεν αλλάζουν την ποιότητά του και τη λειτουργία του, όμως συμβάλουν στην ευνοϊκότερη αντίληψη του πελάτη για το προϊόν. Π.χ. το δερμάτινο σαλόνι σε ένα αυτοκίνητο, το cd-player κτλ.

Αξιοπιστία (reliability): Η ικανότητα του προϊόντος να χρησιμεύει για το σκοπό για τον οποίο αγοράστηκε. Κάποιοι δείκτες μέτρησης της αξιοπιστίας είναι ο χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη, ή ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ δύο διαδοχικών βλαβών.

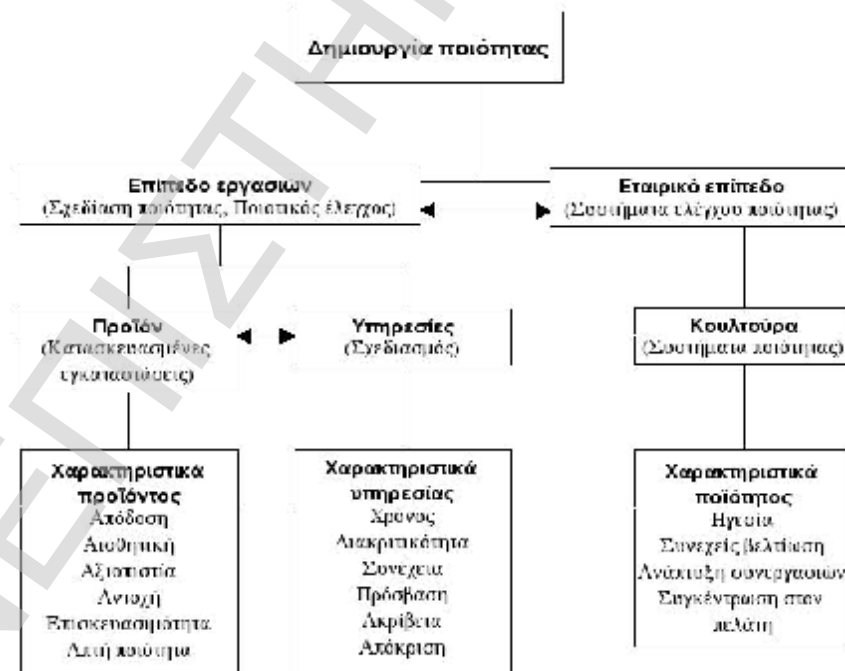
Συμμόρφωση (conformance): Ο βαθμός στον οποίο τα χαρακτηριστικά του προϊόντος συμφωνούν με τις προδιαγραφές, είναι συμβατό με τις απαιτήσεις.

Διάρκεια ζωής (durability): Η διάρκεια του προϊόντος εξαρτάται από το χρόνο και την ένταση χρήσης του. Η διάρκεια ζωής μετριέται με το χρόνο που είναι προτιμότερη η αντικατάσταση του προϊόντος, ή όταν η αντικατάσταση είναι προτιμότερη από την επισκευή του. Όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια ζωής τόσο πιο ποιοτικό είναι το προϊόν.

Ποιότητα εξυπηρέτησης (serviceability): Το να προσφέρεις απλά ένα προϊόν δεν είναι ποιότητα. Ποιότητα είναι ένα σύνολο πραγμάτων. Παίξει σημαντικό ρόλο η ευγένεια του προσωπικού κατά την πώληση, η δυνατότητα εύρεσης ανταλλακτικών, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, το κόστος επισκευής.

Αισθητικά χαρακτηριστικά (aesthetics): Τα aesthetics δεν είναι μετρήσιμα, είναι κάποιες ιδέες που έχει στο μυαλό του ο πελάτης, για τις οποίες δεν υπάρχει ακριβής μέτρηση. Έχουν να κάνουν με τις αισθήσεις, πως μυρίζει το μαγαζί, πως είναι ντυμένο το προσωπικό, τη διακόσμηση του χώρου. (Yasamis F. et al, 2002, Δερβιτσιώτης Κ., 2001, Evans J. et al., 2005)

Γενικότερα, ο στόχος μιας επιχείρησης είναι η κάλυψη των περισσότερων διαστάσεων. Να δώσει στον πελάτη μεγαλύτερη αξία από το κόστος που συνεπάγεται η αγορά του προϊόντος, να καλύψει τις ανάγκες και να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του στο σωστό χρόνο, τόπο και χρόνο με τους λιγότερους πόρους. Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση κατά τη λειτουργία της, είτε όταν εισάγει κάτι νέο είτε όταν πουλά κάτι παλιό να ικανοποιεί τους πελάτες της. Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός παλιού. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης δεν παραπονιέται στην εταιρεία, αλλά μεταφέρει το παράπονό του σε πολύ περισσότερους από ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης, και επηρεάζεται αρνητικά η γνώμη του και για άλλα προϊόντα της επιχείρησης. Η σωστή διαχείρισή τους είναι το κλειδί της επιτυχίας. Σε περίπτωση καλής μεταχείρισης το 70%-90% επιστρέφει στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 13: Ένα πλαίσιο κατασκευής ποιότητας

Πηγή: Yasamis F. et al., 2002

3.5 Σκοποί Διοίκησης ολικής Ποιότητας

Οι σκοποί της Διοίκησης ολικής Ποιότητας προκύπτουν από τις αρχές, τις διαστάσεις και τους ορισμούς ποιότητας. Η ΔΟΠ αποσκοπεί στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της προσπαθεί να εξασφαλίσει τα παρακάτω:

- *Καθορισμός των πραγματικών αναγκών του πελάτη*
- *Βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες*
- *Μείωση κόστους*
- *Αύξηση της παραγωγικότητας όσο αυξάνεται η ποιότητα*
- *Αύξηση μεριδίου αγοράς*
- *Ανάπτυξη επιχείρησης*
- *Αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός αναγκών του πελάτη εφόσον κριθεί απαραίτητο (Evans J. et al., 2005, Logistics Directors' Forum, 2003)*

3.6 Βήματα κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τα βήματα κατά την διαδικασία εισαγωγής μιας αλλαγής έχουν ήδη αναφερθεί. Τα βήματα που θα αναφερθούν παρακάτω αφορούν τη διαδικασία εισαγωγής αλλαγής με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

1. Δημιουργία αποστολής της επιχείρησης κι προσήλωση σε αυτήν
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας
3. Κατανόηση του σκοπού της σχολαστικής εξέτασης
4. Κατάργηση των πολιτικών της επιχείρησης που στηρίζονται μόνο στην τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών
6. Έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση
7. Έμφαση στην ηγεσία
8. Απαλλαγή από φόβους και δημιουργία εμπιστοσύνης
9. Έμφαση στην ομαδική εργασία
10. Κατάργηση εμποδίων
11. Διαγραφή αριθμητικών δεδομένων και διοίκησης μέσω σκοπών (management by objectives)

12. Δια βίου μάθηση μέσω συνεχών προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ενθάρρυνση της προσωπικής βελτίωσης
13. Δημιουργία μιας δομής στην ανώτατη διοίκηση η οποία θα προωθεί τα παραπάνω σημεία.

3.7 Συνήθεις ερωτήσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Βοηθά η εκπαίδευση;

Κανείς δεν μπορεί να πει με σιγουριά ότι η εκπαίδευση είναι αυτή που οδηγεί στην επιτυχή κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή. Τα ίδια αποτελέσματα μπορεί να είχαν επιτευχθεί και χωρίς εκπαίδευση.

Πολλές φορές γεννιέται η απορία αν τελικά η ΔΟΠ βοηθά ή κάνει τα πράγματα χειρότερα.

Η ΔΟΠ δεν κάνει τα πράγματα χειρότερα. Απαιτεί, όμως μεγάλη προσπάθεια από το εργατικό δυναμικό, η οποία πολλές φορές μπορεί να στερείται από άλλες εξίσου σημαντικές εργασίες.

Δημιουργείται ένας άκαμπος οργανισμός με πολιτικές προσκολλημένες στο παρελθόν;

Άπαξ και επιτευχθεί ο σκοπός οι εργαζόμενοι επαναπαύονται, εφαρμόζουν τις ίδιες πολιτικές και σε άλλες καταστάσεις αλλαγής, με αποτέλεσμα η επιχείρηση από ζωντανός οργανισμός να γίνεται ρουτίνα.

Πολλές φορές δυσκολεύονται τα άτομα να διαχωρίσουν τα μέσα από το σκοπό. Αντιλαμβάνονται ότι τα μέσα που χρειάζεται να εξασφαλίσουν για να πετύχουν το σκοπό είναι ο ίδιος ο σκοπός.

3.8 Επιτυχής εφαρμογή κύκλων ποιότητας

3.8.1 Τι είναι οι κύκλοι ποιότητας

Οι κύκλοι ποιότητας είναι ένας τρόπος για να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των εργαζομένων έτσι ώστε να λυθούν προβλήματα. Η εφαρμογή της μεθόδου ξεκίνησε από την Ιαπωνία και έχει εφαρμοστεί χωρίς τροποποιήσεις σε αμερικανικές επιχειρήσεις. Οι στόχοι των κύκλων ποιότητας είναι να παρθούν αποφάσεις σχετικά με την αλλαγή και αυτές να έχουν το μεγαλύτερο βαθμό αποδοχής. Οι κύκλοι ποιότητας απλά προτείνουν τον καλύτερο τρόπο υλοποίησης μιας αλλαγής, η ανώτατη διοίκηση όμως είναι αυτή που παίρνει την τελική απόφαση. Η μέθοδος αυτή

έχει εφαρμογή σε νοσοκομεία, τράπεζες, δημόσιες υπηρεσίες, κυβερνητικές οργανώσεις, καταστήματα χονδρικής και λιανικής πώλησης κτλ. (Kirkpatrick D., 2001)

Οι κύκλοι ποιότητας μπορούν να οριστούν σαν ένα μικρό σύνολο ανθρώπων που κάνουν την ίδια δουλειά, συναντιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να καθορίσουν, αναλύσουν και να επιλύσουν προβλήματα του εργασιακού χώρου. Τα προγράμματα αυτά έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. οι κύκλοι συναντιούνται τακτά χρονικά διαστήματα
2. η συμμετοχή είναι προαιρετική
3. το μέγεθος του δείγματος είναι 6 με 8 άτομα
4. τα προβλήματα καθορίζονται, αναλύονται και λύνονται από τον κύκλο
5. Οι προτεινόμενες λύσεις παρουσιάζονται για έγκριση στην ανώτατη διοίκηση

Βέβαια πριν εφαρμοστεί το πρόγραμμα των κύκλων ποιότητας πρέπει να προηγηθούν κάποια πράγματα.

- Ø να δούμε αν το πρόγραμμα αυτό θα δουλέψει μέσα στην επιχείρηση.
- Ø να επισκεφτούμε άλλες επιχειρήσεις που ήδη το εφαρμόζουν,
- Ø να πάρουμε την απόφαση να ξεκινήσουμε,
- Ø να επιλέξουμε συντονιστή,
- Ø να αναπτύξουμε σκοπό και σχέδια
- Ø να διαχύσουμε το σχέδιο στην επιχείρηση για να δούμε αντιδράσεις
- Ø να σχηματίσουμε κύκλους
- Ø να εκπαιδεύσουμε τους αρχηγούς των κύκλων
- Ø να ελέγχουμε την πρόοδο κάθε μήνα

3.8.2 Πιθανά προβλήματα με τους κύκλους ποιότητας

Τα προβλήματα κατά την εισαγωγή ενός νέου προγράμματος είναι σύνηθες φαινόμενο. Επειδή τα προβλήματα καθυστερούν την πρόοδο πρέπει να εντοπίζονται έγκαιρα και να επιλύονται. Έτσι λοιπόν τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την εισαγωγή των κύκλων ποιότητας είναι τα εξής:

- Ø Ανεπαρκής στήριξη από τη διοίκηση
- Ø Έλλειψη συνεργασίας του μεσαίου μάνατζμεντ
- Ø Απογοήτευση εξαιτίας μη ρεαλιστικών στόχων
- Ø Έλλειψη στήριξης και αποδοχής από το ευρύ σύνολο
- Ø Λάθος επιλογή του συντονιστή

- Ø Ανεπαρκής εκπαίδευση
- Ø Εμπλοκή ατόμων εκτός κύκλων
- Ø Απροθυμία των μελών να συμμετέχουν στις συζητήσεις
- Ø Εμπλοκή του προσωπικού οφέλους με το συμφέρον των κύκλων ποιότητας
- Ø Φλύαρα μέλη τα οποία κατά τη διάρκεια των συναντήσεων χαλάνε το συνεργατικό πνεύμα
- Ø Έλλειψη ενθουσιασμού
- Ø Φτωχή επικοινωνία

(Kirkpatrick D., 2001)

3.8.3 Κλειδιά για επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος

Για να πετύχει ένα πρόγραμμα πρέπει να υπάρχει:

1. Κατάλληλη ατμόσφαιρα. Για να υπάρχει σωστή ατμόσφαιρα πρέπει όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας να γνωρίζουν τη φιλοσοφία της προσέγγισης και να γνωστοποιούνται τα επιτεύγματα αφού έτσι ανεβαίνει το ηθικό της ομάδας.
2. Υποστήριξη από τη διοίκηση. Δεν αρκεί μόνο η διοίκηση να πιστεύει πως το συμμετοχικό στυλ διοίκησης είναι κατάλληλο, πρέπει να υποστηρίζει ενεργά την προσπάθεια,
 - Ø Να επικοινωνεί
 - Ø Να συμμετέχει ενεργά
 - Ø Να ακούει στις προτάσεις από τις ομάδες
 - Ø Με το να επιβραβεύει αυτούς που συνεισφέρουν
3. Ενθουσιώδης συντονιστής-οδηγός. Η δουλειά του συντονιστή δεν είναι απλή. Το άτομο αυτό πρέπει να διατηρεί τον αρχικό ενθουσιασμό, να βοηθά τους αρχηγούς και τα μέλη των κύκλων, να ακούει προσεκτικά όλους τους ανθρώπους, να είναι συγκαταβατικό και να δίνει πίστωση χρόνου όταν χρειάζεται.
4. Συστηματική εκπαίδευση. Χρειάζεται συστηματική εκπαίδευση για να μάθουν τα μέλη των κύκλων να καθορίζουν, να αναλύουν και να λύνουν τα προβλήματα συστηματικά
5. Αργή συστηματική ανάπτυξη. Αργά και σταθερά είναι καλύτερα. Για αυτό καλό είναι να επιλέγονται λίγα projects κάθε φορά, να δημιουργείται αρχικά πιλοτική ομάδα, να μην είναι αναγκαστική η συμμετοχή και να υπάρχει ανεκτικότητα στις εργασίες των ομάδων.

6. Καλό σύστημα ανατροφοδότησης (follow-up) και αξιολόγησης. Με τον κατάλληλο συντονιστή και εμπιστοσύνη και αμοιβαία συνεργασία το πρόγραμμα τρέχει καλά. Το ίδιο σημαντικό όμως είναι η διατήρηση αυτής της καλής πορείας. Για αυτό πρέπει να γίνονται συνεχείς έλεγχοι προόδου, έτσι μειώνεται ο χρόνος, το κόστος και η προσπάθεια που απαιτείται αφού προλαμβάνονται τα προβλήματα.
7. Αναγνώριση. Τα αποτελέσματα που πέτυχαν οι κύκλοι είναι αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας και όχι ατομικής. Έτσι πρέπει να προβλέπεται αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειάς του μπροστά σε κοινό. Για πολλούς ανθρώπους το βραβείο αποτελεί κίνητρο για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. (Kirkpatrick D., 2001)

3.8.4 Αποτελέσματα από την επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος

1. Βελτίωση στην ποιότητα
2. Βελτίωση στην παραγωγικότητα
3. Βελτίωση στην διατμηματική επικοινωνία
4. Λιγότερες αδικαιολόγητες απουσίες υπαλλήλων
5. Λιγότερα ατυχήματα
6. Μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά
7. Μείωση κόστους
8. Μείωση σπατάλης πόρων
9. Βελτιωμένο ομαδικό πνεύμα
10. Μια σημαντική return on investment
11. Περισσότερη ασφάλεια

(Kirkpatrick D., 2001)

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, *Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Ξένη βιβλιογραφία

Bank John, *The essence of Total Quality Management*, by Prentice Hall, 2000

Evans R. James and William M. Lindsay, *The Management And Control Of Quality*, by South-Western, 2005

Kirkpatrick L. Donald, *Managing Change Effectively*, by Butterworth - Heinemann, 2001

Randall Julian, *Managing Change/Changing Managers*, by Routledge, 2004

Αρθρογραφία

Ξένη Αρθρογραφία

Almaraz Jeanne, *Quality Management and the Process of Change*, Journal of Organisational Change management, Vol.7 No2, 1994 pp.6-14, University Press

Andler S. Paul, Patricia Riley, Seo-Woo Kwon, *Performance improvement Capability: Keys to accelerating performance Improvement in Hospitals*, by California Management Review

Ayers R. Lea et al, *Quality improvement Learning Collaboratives*, by Quality Manage Health Care, Vol. 14, No.4, pp 234-247, 2005

Barad M. & B. Kayis, *Quality Teams as Improvement Support Systems (ISS): An Australian Perspective*, Management Decision, Vol.32, No.6, 1994, pp.49-57

Beer Michael, *Why Total Quality Management Programs Do not Persist: The role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation*, Decision Sciences, Volume 34 No. 4, Fall 2003, USA

Chakraborty Subrata, *Quality circle: can it be adopted without second order change?*, Total Quality Management, Vol.3, No.3, 1992

Cutcher-Gershenfeld Joel, Ellen Ernst Kossek, Heidi Snadling, *Managing concurrent Change Initiatives: Integrating Quality and Work family strategies*, by Organisational Dynamics

Dean Alison and Mile Terziovski, *Quality Practices and Customer/supplier management in Australian Service Organisations*, by Total Quality Management, Vol. 12, No5, 2001, 611-621

Gallear David, Abby G. Hobadian, *An Empirical Investigation of the Channels that Facilitate a Total Quality Culture*, Vol. 15, No.8, 1043-1067, October 2004, By Routledge

Groggins Brian and Ian Millar, *Change – An All Employee Programme*, Industrial and Commercial Training, 2001

Hill M. Frances & lee k. Collins, *Total Quality management and business process re-engineering: A study of incremental and radical approaches to change management at BTNI*, Total Quality Management, Vol.10, No.1, 1999, 37-45

Johnson M. Dana, *Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standar requirements*, by International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 21, No.2, 2004, pp.154-174

Logistics Directors' Forum, *The Challenges of Change Management*, Focus October 2003

McAdam Rodney & Alan Bannister, *Business performance measurement and change management within a TQM framework*, International Journal of Operations & Production management, Vol 21, No.1/2, 2001, pp.88-107

Mootz D. Robert, Daniel T. Hansen, Thomas A. Souza, John J. Triano & Barry C. Wiese, *Application of Incremental Change Strategies in Chiropractic and Multidisciplinary Clinical Settings for Quality Improvement*, Quality Management in Health Care, 200, 8, 42-64, 2000, Aspen Publishers Inc.

Pruijt Hans, *Performance and quality of Working Life*

Shammas-Toma Mazin, David Seymour & Leslie Clark, *Obstacles to implementing total quality management in the UK construction industry*, Construction Management and Economics, 1998, 16, 177-192

Smith Stuart, David Tranfield, Morris Foster and Susan Whittle, *Strategies for Managing the Total Quality Agenda*, by International Journal of Operations and Production Management

Terziovski Mile, Amrik Sohal, Simon Moss, *Longitudinal analysis of Quality management Practices in Australian Organisations*, by Total Quality Management, Vol. 10, No. 6, 1999, 915-926

Wai-Kwok Lo, *Application of Deming's principles in the management of change-a Hong Kong experience*, The TQM magazine, Volume 9, Number 5, 1997, pp. 336-343

Yam C. M. Richard, Agnes Y. K. Tam, Esther P. Y. Tang & C. K. Mok, *TQM : A Change Management Model for Market Orientation*, Total Quality Management Vol. 16, No.4, 439-461, June 2005

Yasamis Firuzan, david Arditi and Jamshid Mohammadi, *Assessing Contractor Quality Performance*, by Construction Management and Economics (2002) 20, 211-223

www.efqm.org

www.asq.org

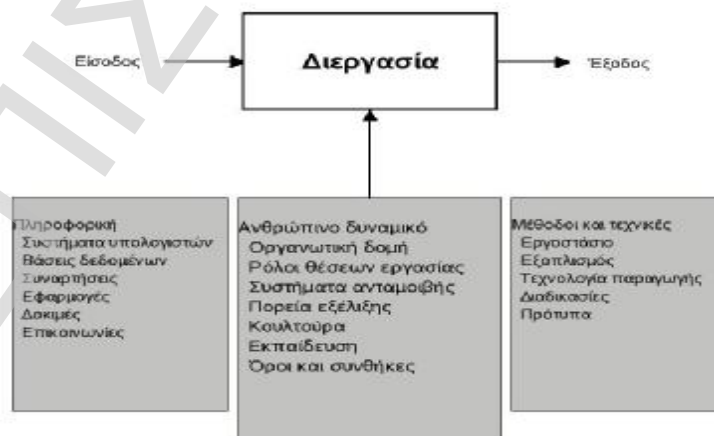
www.qualitymag.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στην εφαρμογή της αλλαγής. Ρόλος της είναι να καλύψει το κενό μεταξύ στόχων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη στρατηγικών αλλαγών, οι οποίες σχετίζονται με την ηγεσία, τη διαχείριση αλλαγής, τις αξίες και την εταιρική κουλτούρα. (Noel J., 1991) Πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστούν οι αρμοδιότητες, οι ρόλοι της ΔΑΠ καθώς και πιο ειδικά ενός αποτελεσματικού στελέχους αλλαγής. Ένα διευθυντικό στέλεχος καλείται να μπει σε μια αβέβαιη διαδικασία και να αναπτύξει νέους τρόπους σκέψης, νέες προοπτικές. Για αυτό δεν πρέπει να είναι στενόμυαλος, αλλά ανοιχτός σε νέες στάσεις, ιδέες και προσεγγίσεις. Όλη η επιχείρηση πρέπει να σέβεται τις ιδέες των εργαζομένων της, να εμπλέκει όσο πιο πολλούς μπορεί αφού έτσι εξασφαλίζει μία ετερογενή ποικιλία γνώσεων, πεποιθήσεων και κινήτρων για τις διαδικασίες. (Wood M., 1994) Σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η βελτίωση της ατομικής παραγωγικότητας και η ώθηση της παραγωγής. (Tall S. et al, 1998)

Εισαγωγή

Το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει ραγδαία. Η αβεβαιότητα κυριαρχεί, οι παραδοσιακοί τρόποι εργασίας παραχώρησαν τη θέση τους σε νέους τρόπους εργασίας οι οποίοι απαιτούν νέες δεξιότητες και ικανότητες. Ως αποτέλεσμα, οι οργανωσιακές αλλαγές αυξάνονται, τα υψηλά επίπεδα αποτυχίας όμως μαρτυρούν ότι είναι ανεπιτυχής η διαχείρισή της αλλαγής, ή ότι σε κάποιες περιπτώσεις εκλείπει κιάλας.

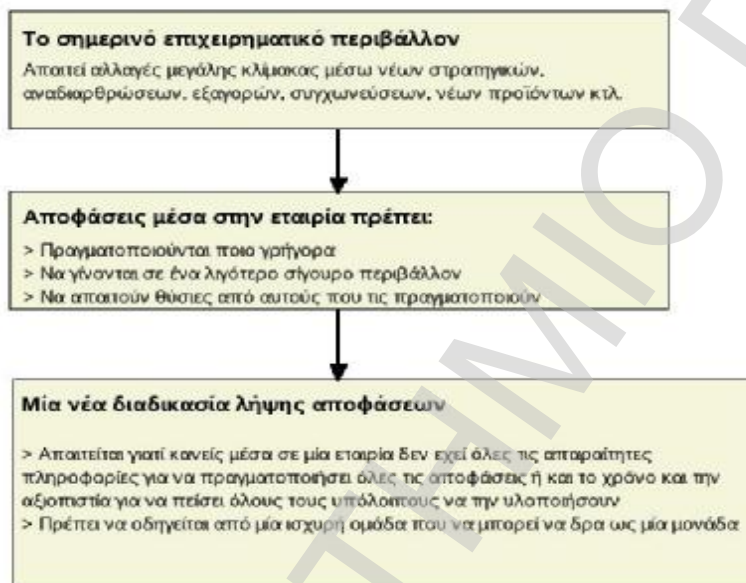


Διάγραμμα 14: Τα HR συστατικά της διαδικασίας

Πηγή: Bainbridge C., 1996

Τα άτομα καλούνται να πάρουν αποφάσεις καθημερινά σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον χωρίς να έχουν διαθέσιμες όλες τις πληροφορίες που τους χρειάζονται. Αυτός είναι και ένας λόγος για τον οποίο ένα άτομο όσο ικανό και να είναι δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό. Η ομαδική εργασία εξασφαλίζει μεγαλύτερο εύρος πληροφοριών και εξέταση των θεμάτων από διαφορετικές οπτικές γωνίες πιο γρήγορα. Παρόλο αυτά τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν τις ομάδες γιατί είναι επηρεασμένοι από αρνητικές καταστάσεις του παρελθόντος ή επειδή ακολουθούν την παλαιομοδίτικη αντίληψη ότι το άτομο λειτουργεί καλύτερα από την ομάδα. (Kottler J., 1996)

Λήψη αποφάσεων στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον



Διάγραμμα 15: Λήψη αποφάσεων στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον

Πηγή: Kirkpatrick D., 2001

4.1 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση της αλλαγής

Για αυτό υπάρχουν πολλά που πρέπει να μάθουν οι υπεύθυνοι της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να εξομαλύνουν τις αντιστάσεις και να εξασφαλιστεί η επιτυχία. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να ανιχνεύσει τις τάσεις του περιβάλλοντος και να καθορίσει τις αλλαγές και να ξεκινήσει προγράμματα. Είναι, επίσης, πολύ σημαντικό να εκτιμήσουμε την επίδραση της αλλαγής στα εργασιακά πρότυπα συμπεριφοράς, στην εργασιακή διαδικασία, τις τεχνολογικές απαιτήσεις και στην παρακίνηση. Η διοίκηση πρέπει να εκτιμήσει τον τρόπο αντίδρασης στην αλλαγή και

να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα που να παρέχει στήριξη στους εργαζόμενους. Έπειτα πρέπει να μεριμνήσει για την εφαρμογή του προγράμματος, τη διάχυσή του σε όλη την επιχείρηση, την αποτελεσματικότητά του και τη διεξαγωγή των απαραίτητων διορθώσεων. (www.altavista.com) Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή, είναι να **υποστηρίξει** τη νέα διαδικασία. Αυτό περιλαμβάνει τις ανθρώπινες ικανότητες (καθορισμός νέων ρόλων, ανάπτυξη δεξιοτήτων για να αντεπεξέλθουν σε αυτούς), τα θέματα οργάνωσης της επιχείρησης και οι μηχανισμοί ενίσχυσης επίδοσης. (Bainbridge C., 1996) Δεν υπάρχει ένα μοντέλο διαχείρισης αλλαγής. Όπως έχουν αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο είναι αρκετά και το καθένα εφαρμόζεται σε διαφορετικές συνθήκες, ενώ κάποιες φορές μπορεί να εφαρμοστεί και συνδυασμός τους.

Αν ήθελε κάποιος να βρει την αιτία για την ανεπιτυχή διαχείριση της αλλαγής πρέπει να ανατρέξει στους ανθρώπους και όχι στα μοντέλα. Τα μοντέλα άλλωστε τα διαχειρίζονται άνθρωποι, οι οποίοι τις περισσότερες φορές δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα. Σκοπός της ΔΑΔ είναι επιβεβαιώσει και να επιλύσει αποτελεσματικά αυτά τα ζητήματα και για να το πετύχει αυτό πρέπει να εξασφαλίσει ότι υπάρχουν οι απαιτούμενες δεξιότητες μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες με την κατάλληλη καλλιέργεια θα την κάνουν να ενεργήσει ως πρωτοπόρος της αλλαγής στο μέλλον.

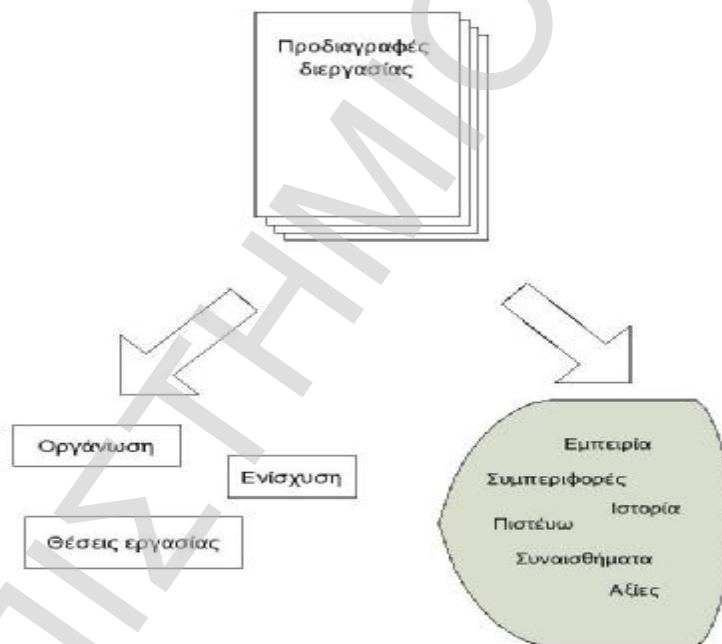
4.2 Οι ιδιαιτερότητες των ανθρώπων

Οι άνθρωποι είναι αυτοί που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία ή την αποτυχία. Η διαχείριση των ανθρώπων διαφέρει από τη διαχείριση της τεχνολογίας. Το να προσπαθήσει κανείς να αλλάξει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και να αναμορφώσει τις ικανότητες τους είναι πολύ δύσκολο. Οι άνθρωποι είναι ζωντανά όντα, έχουν τη δική τους ιδιοσυγκρασία, προτιμήσεις, αισθήματα, κίνητρα και η συμπεριφορά τους δεν είναι πάντα προβλέψιμη. Η παραγωγικότητά τους επηρεάζεται από αυτούς τους παράγοντες αφού προσαρμόζουν την εργασία τους στις προτιμήσεις και τις ικανότητές τους. Όταν έχει συμβεί κάτι κακό σε έναν εργαζόμενο λογικό είναι να επηρεαστεί η εργασία του. Επίσης, πρέπει να γίνει κατανοητό πως αλλάζουν οι άνθρωποι, πως υποστηρίζουν ή αντιδρούν στην αλλαγή και τους τρόπους με τους οποίους η αλλαγή συμβάλλει στην προσωπικοί τους ανάπτυξη. Αυτοί οι παράγοντες είναι απρόβλεπτοι αλλά καθοριστικοί για το αποτέλεσμα. (Dexter C. Dunphy, 1981)

Για να αντεπεξέλθει σε αυτές τις προκλήσεις με επιτυχία, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη της την ανθρώπινη συμπεριφορά από δύο σκοπιές. Η

πρώτη είναι τα *απτά* (*tangibles*) αποτελέσματα που πρέπει να παραχθούν για να υποστηρίξουν τη νέα διαδικασία. Απτά είναι όσα μπορούν να μετρηθούν και να σχεδιαστούν. Διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη έχει να κάνει με την οργάνωση της επιχείρησης, η δεύτερη με το ρόλο του κάθε εργαζομένου στην εταιρεία και τέλος οι μηχανισμοί ενίσχυσης των υπαλλήλων (τα συστήματα προαγωγής, ανταμοιβών, τα εκπαιδευτικά προγράμματα).

Η δεύτερη αποτελεί την πλευρά της αλλαγής που σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτά είναι η κουλτούρα, οι στάσεις, οι αξίες που πρέπει να προσαρμοστούν για να υλοποιηθεί η νέα αλλαγή. Είναι αυτά που υπονομεύουν την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής, δεν είναι μετρήσιμα, είναι μοναδικά και διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση και δεν υπάρχει σωστή απάντηση για τη διαχείρισή τους. Για παράδειγμα αντίσταση στην αλλαγή είναι κάτι που έχει να κάνει με το χαρακτήρα του ανθρώπου και δεν μπορεί να προβλεφθεί τόσο εύκολα.



Διάγραμμα 16: Οι hard και οι soft πλευρές της ανθρώπινης αλλαγής

Πηγή: Bainbridge C., 1996

Το κλειδί και η βάση της επιτυχίας είναι η ανάμιξη αυτών των δύο πλευρών της αλλαγής. Η διαχείριση των ανθρώπων είναι πολύ απαιτητική και δύσκολη. Είναι και επιστήμη, αλλά και τέχνη και νικητής είναι αυτός που θα καταφέρει να συνδυάσει τις δύο αυτές πτυχές με επιτυχία. (Bainbridge, 1996)

4.3 Αρμοδιότητες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού

ικανοποίηση πελάτη, ασφάλεια, ποιότητα, μηδενικά ελαττωματικά

Οι άνθρωποι που έχουν ως αντικείμενο εργασίας τους τη διαχείριση και τη διοίκηση άλλων ανθρώπων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία εισαγωγής μιας αλλαγής. Ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι τόσο σημαντικός και μπορεί να προσδιοριστεί ως η διαφορά μεταξύ των επιτυχιών και των λιγότερων επιτυχιών προγραμμάτων. Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης αυτής που συμβάλλουν στην αύξηση του θετικού αποτελέσματος δηλαδή της επιτυχίας είναι οι παρακάτω.

Καταρχάς, *οι άνθρωποι της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εμπλέκονται και να συμμετέχουν ενεργά* από το αρχικό στάδιο του προγράμματος. Ο δρόμος για την επιτυχία ανοίγεται από την αρχή, δίνοντας βαρύτητα στο καθετί γιατί αν γίνει ένα λάθος στο αρχικό στάδιο δύσκολα διορθώνεται. Για να είναι πιο εύκολο να τους πείσουν να συμμετέχουν στην εφαρμογή του προγράμματος πρέπει η πληροφόρηση που τους παρέχουν για το πρόγραμμα να είναι ολοκληρωμένη, αβίαστη, αξιόπιστη και έγκαιρη.

Έπειτα, θα πρέπει να συμβουλεύουν και να παρέχουν πληροφορίες στους συντονιστές του προγράμματος για τις δεξιότητες και τους πόρους που είναι διαθέσιμοι μέσα στην επιχείρηση, προσδιορίζοντας κάποια κενά, εκπαιδευτικές ανάγκες, νέες θέσεις εργασίας, νέες εργασιακές πρακτικές, και γενικότερα ό,τι πρέπει να γνωρίζουν για την εταιρεία πριν εισάγουν κάτι νέο που θα αλλάξει την παρούσα κατάσταση.

Μια άλλη αρμοδιότητά τους είναι να *ισορροπήσουν τους βραχυχρόνιους στόχους με τις μακροχρόνιες στρατηγικές ανάγκες*. Για να τεθούν οι βραχυχρόνιοι στόχοι η επιχείρηση πρέπει να δει που βρίσκεται σήμερα και που θέλει να πάει. Να κάνει ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος για να βρει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, και τις ευκαιρίες και τις απειλές. Έτσι, για να θέσει τους στόχους της θα πρέπει να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσει το μεγαλύτερο και διαρκέστερο πλεονέκτημα. Όσο εύκολο και να ακούγεται είναι πολύ δύσκολο μια επιχείρηση να κάνει αυτές τις διαπιστώσεις, απαιτούνται άνθρωποι με ικανότητα και διορατικότητα.

Το πρόγραμμα για την εισαγωγή της αλλαγής ευθυγραμμίζεται με τους γενικότερους στόχους, τις μακροοικονομικές τάσεις, και τις αντιλήψεις των εργαζομένων.

(www.altavista.com: Fred Nickols, Change Management 101: A primer, 2006, Γεωργόπουλος Ν., 2002)

Απαιτείται *αξιολόγηση* του αντίκτυπου της αλλαγής σε ένα ή περισσότερα τμήματα της επιχείρησης. Για να εισαχθεί μια αλλαγή πρέπει να ξέρουμε τα οφέλη, το κόστος που περικλείει και τις επιδράσεις θα έχει και που. Πολύ σημαντικό είναι το να καταλάβουν τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων αφού έτσι μπορούν να υπολογίσουν καλύτερα τις αναμενόμενες αντιδράσεις και να κρίνουν τις ανάγκες που υπάρχουν για εκπαίδευση και εξοικείωση με την αλλαγή. Για να το πετύχουν αυτό πρέπει να επικοινωνήσουν με τους ανθρώπους, να έρθουν σε επαφή μαζί τους, να τους ενθαρρύνουν και να τους δώσουν κίνητρα συμμετοχής. (www.altavista.com)

Μια ακόμα από τις αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι η *δημιουργία καλών και λειτουργικών ομάδων*. Όταν λέμε ομάδα εννοούμε δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν κάποια κοινά γνωρίσματα και αλληλεπιδρούν για την επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού. (Χυτήρης Λ., 2001) Αυτό που πρέπει να διακρίνει μια ομάδα είναι το κοινό όραμα και η εμπιστοσύνη. Δυστυχώς η εμπιστοσύνη είναι κάτι που σπανίζει στις μεγάλες επιχειρήσεις. Γι' αυτό λοιπόν, η ομάδα πρέπει να αποτελείται από άτομα που είναι έμπιστα, δυναμικά, έχουν γνώσεις, ηγετικές ικανότητες. Και επειδή ένα άτομο δεν τα περιλαμβάνει όλα αυτά γίνεται προσπάθεια εύρεσης διαφόρων ατόμων τα οποία να συνθέσουν μια τέτοια ομάδα. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να περιλαμβάνονται άτομα που είναι εγωιστές και τοποθετούν το προσωπικό τους συμφέρον πάνω από το κάθε τι, και άτομα που είναι ανάξια εμπιστοσύνης. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή ατόμων για τη σύνθεση μιας ομάδας. Εργασιακά προβλήματα που αγνοούνται σε περίοδο ηρεμίας μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα σε μια σκληρότερη, ραγδαία εξελισσόμενη και παγκόσμια οικονομία. Τα κλειδιά για τη δημιουργία σωστών ομάδων είναι τα παρακάτω:

- Ø Εύρεση των σωστών ανθρώπων με ηγετικά και διοικητικά προσόντα, με γνώσεις, εξειδίκευση και αξιοπιστία
- Ø Δημιουργία εμπιστοσύνης με συνεχή συνεργασία και εκδηλώσεις
- Ø Ανάπτυξη κοινού στόχου, λογικού και ελκυστικού

4.4 Οι ρόλοι της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού

Οι ρόλοι κατά τη διαδικασία της αλλαγής έχουν καθοριστεί για να αποφεύγονται ασάφειες και να επιτυγχάνεται ο στόχος πιο εύκολα. Άλλες φορές πολλοί άνθρωποι μοιράζονται ένα ρόλο, και άλλες φορές ένα άτομο έχει πολλούς ρόλους. Οι ρόλοι που καλείται να παίξει ένα άτομο μπορεί να διαφέρουν από τους συνηθισμένους ρόλους του, μπορεί να είναι και ίδιοι.

Οι τρεις σημαντικοί **ρόλοι** που καθορίζονται κατά τη διαδικασία της αλλαγής είναι:

1. Ιδρυτής αλλαγής (Change initiator)
2. Διευθυντής αλλαγής (Change manager)
3. Ιδιοκτήτης αλλαγής (Change owner)

Επίσης σχηματίζονται **επιτροπές** οι οποίες έχουν κάποιες αρμοδιότητες κατά τη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής:

- A. Συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής Change advisory board (CAB)
- B. Επιτροπή έκτακτης ανάγκης CAB emergency committee (CAB/EC)
- Γ. Εκτελεστική επιτροπή IT executive committee (ITEC)

Πιο συγκεκριμένα:

Ο **ιδρυτής αλλαγής** αρχίζει την αλλαγή με την υποβολή ενός αιτήματος για αλλαγή στο διευθυντή αλλαγής. Ο καθένας στην επιχείρηση πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένος για να υποβάλει ένα τέτοιο αίτημα. Συνίσταται οι υπάλληλοι να υποβάλλουν αιτήματα για αλλαγές RFC (request for change) στους διευθυντές τους, οι οποίοι το εξετάζουν για να δουν αν είναι σύμφωνο με τη στρατηγική της επιχείρησης πριν να μεταβιβάσουν το αίτημα στο διευθυντή αλλαγής. Ο ιδρυτής αλλαγής είναι αρμόδιος για να συμπληρώσει το έντυπο RFC, το οποίο περιλαμβάνει το λόγο για το RFC, την ημερομηνία εφαρμογής, τα συστήματα και το προσωπικό που επηρεάζονται από την αλλαγή. Το άτομο αυτό ενημερώνεται αν εγκρίθηκε το αίτημα του, αλλά και ενημερώνεται καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Ο ιδρυτής αλλαγής βοηθά το διευθυντή και το CAB στον καθορισμό της προτεραιότητας του αιτήματος και τέλος συμμετέχει στο στάδιο μετά την εφαρμογή.

Ο **διευθυντής αλλαγής** είναι αρμόδιος για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της διοικητικής διαδικασίας αλλαγής για την επιχείρηση. Αυτό το άτομο εστιάζει στη διαδικασία ως σύνολο και όχι σε μια μεμονωμένη αλλαγή. Εντούτοις, ο διευθυντής αλλαγής εμπλέκεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας —από την παραλαβή ενός RFC μέχρι την εφαρμογή της αλλαγής στην επιχείρηση. Οι ευθύνες του διευθυντή αλλαγής περιλαμβάνουν:

- § Λήψη αιτημάτων για αλλαγή
- § Επιλογή των μελών της επιτροπής και διευκόλυνση των συνεδριάσεων της.
- § Προετοιμασία των ημερήσιων συνεδριάσεων των μελών και παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών αναθεώρησης στα μέλη της επιτροπής πριν από τις συνεδριάσεις.
- § Εάν είναι απαραίτητο διορίζει τι ομάδες για να ελέγξουν την επίδραση της αλλαγής και του κινδύνου που εσωκλείει.
- § Ανάλυση και ιεράρχηση αιτημάτων για αλλαγή
- § Ταξινόμηση, διορισμός των ιδιοκτητών αλλαγής, και σχεδιασμός αιτημάτων για αλλαγή υπό την έγκριση της επιτροπής.
- § Έγκριση των αιτημάτων για μικρές αλλαγές.
- § Ανακοίνωση της αλλαγής στον ιδρυτή αλλαγής και στα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη
- § Έλεγχος επιτυχούς ολοκλήρωσης του αρχικού αιτήματος για αλλαγή

Αναθεώρηση και αξιολόγηση της διαδικασίας αλλαγής.

Ο διευθυντής αλλαγής διορίζει ένα άτομο για ιδιοκτήτη αλλαγής. Ο **υπεύθυνος αλλαγής** είναι αρμόδιος για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή μιας αλλαγής στην επιχείρηση. Ο υπεύθυνος αλλαγής αναλαμβάνει ευθύνη όταν λαμβάνει ένα αίτημα για αλλαγή από τον διευθυντή αλλαγής ή την συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής. Ο υπεύθυνος αλλαγής πρέπει για να ακολουθήσει το πρόγραμμα αλλαγής που εγκρίνεται συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής. Όταν πρόκειται για αλλαγές που είναι πολύ σημαντικές το άτομο είναι αρμόδιο για το συντονισμό των φάσεων προγράμματος της συγκεκριμένης αλλαγής.

Ο υπεύθυνος αλλαγής πρέπει συνήθως να παρέχει την ανατροφοδότηση προγράμματος στο διευθυντή αλλαγής και να προσδιορίσει οποιαδήποτε προβλήματα

καθώς προκύπτουν. Ο υπεύθυνος αλλαγής υποβάλλει όλες τις επίσημες αναπροσαρμογές και τις προτάσεις στη συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής, αφότου αυτή εγκρίνει το αίτημα για αλλαγή

Ο υπεύθυνος αλλαγής πρέπει να συνεργαστεί με τον ιδρυτή αλλαγής για να εξασφαλίσει ότι η αλλαγή καλύπτει τις απαιτήσεις του ιδρυτή αλλαγής και ότι διορθώνει επιτυχώς οποιαδήποτε προβλήματα.

Μετά την εφαρμογή, ο υπεύθυνος αλλαγής βοηθά το διευθυντή αλλαγής στην αξιολόγηση της διαδικασίας. Ο υπεύθυνος αλλαγής συντονίζει επίσης και παρουσιάζει τις αναθεωρήσεις που απαιτούνται μετά την εφαρμογή.

A. Συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής

Η Συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής είναι το σώμα λήψης αποφάσεων για την επιχείρηση που αξιολογεί το αίτημα για αλλαγή και ψηφίζει για να εγκρίνει ή να απορρίψει το υποβληθέν αίτημα.

Ιδιότητα μελών συμβουλευτικής επιτροπής

Συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής αποτελείται από άτομα με κάποιο ενδιαφέρον για την παραγωγή. Κάποιοι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι μόνιμα μέλη της επιτροπής. Αυτή η ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει τουλάχιστον έναν αντιπρόσωπο από όλες τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Τα υπόλοιπα μέλη του πίνακα μπορούν να ποικίλουν ανάλογα με εξειδίκευση που απαιτείται για την αξιολόγηση του καθενός αιτήματος και τις περιοχές που επηρεάζει κάθε αίτημα. Ο διευθυντής αλλαγής είναι αρμόδιος για την επιλογή των μελών της.

Γενικά, πρέπει να αποτελείται από τα άτομα με ένα ευρύ φάσμα πείρας. Συλλογικά, τα άτομα πρέπει να εξοικειωθούν με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις, την κοινότητα χρηστών, την τεχνολογία συστημάτων, την ανάπτυξη της οργάνωσης, τη δοκιμή, και το προσωπικό υποστήριξης.

Αρμοδιότητες της επιτροπής

Τα μέλη πρέπει να συναντιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα (ίσως εβδομαδιαία για μια μεγάλη επιχείρηση) για να αναθεωρούν, να δίνουν προτεραιότητα, να εγκρίνουν, και να σχεδιάζουν τα αιτήματα. Η επιτροπή εξετάζει περισσότερα από ένα

θέματα σε κάθε συνεδρίαση. Είναι κοινό για την επιτροπή να εξεταστούν περισσότερα από ένα RFC σε μια συνεδρίαση. Σε αυτήν την περίπτωση, τα μέλη επιτρέπεται να φύγουν και να παρευρεθούν στη συνεδρίαση που τους ενδιαφέρει.

Ο διευθυντής αλλαγής κατευθύνει την επιτροπή στη ψηφοφορία για να εγκρίνει ή να απορρίψει τις αλλαγές. Ο πίνακας αναθεωρεί επίσης τη θέση κάθε αλλαγής σε όλη τη διαδικασία αλλαγής, αξιολογεί την πρόοδο όσον αφορά το εγκεκριμένο πρόγραμμα, καθορίζει πώς να διορθώσει οποιαδήποτε αναφερόμενα προβλήματα, και διαβιβάζει τα συμπεράσματά του στους αρμόδιους διευθυντές και τους ενδιαφερόμενους.

B. Επιτροπή έκτακτης ανάγκης (Change Advisory Board Emergency Committee)

Η επιτροπή έκτακτης ανάγκης είναι ένα υποσύνολο της συμβουλευτικής επιτροπής και είναι αρμόδια για την αξιολόγηση και την έγκριση οποιωνδήποτε αλλαγών που ταξινομούνται ως έκτακτες. Τα μέλη του πρέπει να έχουν την ευελιξία να συναντιούνται σε σύντομο χρονικό διάστημα ή να επικοινωνούν χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή άλλες μορφές επικοινωνίας.

Γ. Εκτελεστική Επιτροπή

Η λειτουργία της εκτελεστικής επιτροπής είναι να εγκρίνει τις αλλαγές που έχουν ήδη συζητηθεί από την επιτροπή ή αλλαγές που η επιτροπή δεν είναι εξουσιοδοτημένη να κάνει. Κάτω από αυτές τις περιστάσεις, η εκτελεστική επιτροπή έχει το δικαίωμα να εκτελεί τη διαδικασία με τον ίδιο τρόπο. Αντιπρόσωποι από όλες τις μέσα στην οργάνωση είναι στην εκτελεστική επιτροπή. Χαρακτηριστικά, διευθυντές που έχουν την εξουσία για να λάβουν τις αποφάσεις σχετικά με τους προϋπολογισμούς και τους πόρους βρίσκονται σε αυτές τις θέσεις.

Ο πίνακας 4 συνοψίζει τις ευθύνες κάθε ρόλου στη διαχείριση αλλαγής.

Πίνακας 4: Διαχείριση αλλαγής ρόλοι και ευθύνες

Πηγή: Lucas B., How to deal with feelings during change, People Management, Vol. 8, No. 18, 12 September, pp. 54-55, 2002

Ρόλοι

Ιδρυτής Αλλαγής (change initiator)

Ευθύνες

- Ξεκινά την αλλαγή
- Υποβάλλει αίτημα αλλαγής
- Βοηθά το στέλεχος αλλαγής για την προσαρμογή του αιτήματος
- Παρέχει πληροφορίες στη φάση μετά την αλλαγή

Στέλεχος αλλαγής (change manager)

- Λαμβάνει αιτήματα για αλλαγή
- Ανανεώνει, αναθεωρεί και επικυροποιεί τα αιτήματα για αλλαγή
- Επιλέγει τα μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής αλλαγής και μεριμνά για τη διευκόλυνση των συναντήσεών τους
- Παρέχει πληροφορίες χρήσιμες στις συναντήσεις τους
- Δημιουργεί ομάδες για επεξεργασία αιτημάτων
- Ιεραρχεί και αναλύει τα αιτήματα για αλλαγή
- Εγκρίνει μερικές μικρές, «ασήμαντες» αλλαγές
- Αναθεωρεί και αξιολογεί τη διαδικασία της αλλαγής

Ιδιοκτήτης Αλλαγής (Change owner)

- Δέχεται τα αιτήματα αλλαγής από τη συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής
- Ακολουθεί το πρόγραμμα που η συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής έχει σχεδιάσει
- Συντονίζει το σχέδιο ανάπτυξης της αλλαγής
- Παρέχει ανατροφοδότηση στο στέλεχος αλλαγής και στη συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής

- Προσδιορίζει τυχόν προβλήματα κατά την εφαρμογή της αλλαγής
 - Δουλεύει με τον άνθρωπο που ξεκινάει η αλλαγή για να επιβεβαιώσει ότι οι αλλαγές ικανοποιεί τις απαιτήσεις
 - Παρουσιάζει και ηγείται τη διαδικασία της μετά εφαρμογής της αλλαγής
- Συμβούλιο αλλαγής
- Αξιολογεί τις αλλαγές στο περιβάλλον της παραγωγής
- Συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής
- Αξιολογεί και εγκρίνει τις έκτακτες αλλαγές που προκύπτουν στην παραγωγή
 - Αξιολογεί το κύρος μιας αλλαγής κατά την εφαρμογή της
 - Αναθεωρεί το κύρος της αλλαγής κατά τη διάρκεια της διαδικασίας
 - Αξιολογεί την πρόοδο με βάση το αρχικό σχεδιασμό
 - Προσδιορίζει πώς να διορθώνονται κάποια προβλήματα που αναγνωρίζονται
 - Ενημερώνει για τα αποτελέσματα τα στελέχη και τους ενδιαφερόμενους
- IT επιτροπή στελεχών
- Εγκρίνει τις σημαντικές αλλαγές όταν η συμβουλευτική επιτροπή αλλαγής δεν μπορεί να φτάσει στην τελική απόφαση

4.5 Συμβουλές

Εξασφάλιση συμμετοχής των ανθρώπων

Καμία αλλαγή δεν μπορεί να συμβεί αν οι άνθρωποι δεν συμφωνήσουν και δεν εμπλακούν σε αυτή. Όσες προσπάθειες εισαγωγής αλλαγής έγιναν χωρίς την έγκριση και εξασφάλιση της συμμετοχής των εργαζομένων καταδικάστηκε σε αποτυχία.

Συνεχής επικοινωνία

Το να προσαρμοστεί μια νέα κατάσταση στην παρούσα είναι ένα δύσκολο και απαιτητικό εγχείρημα, απαιτεί από τους ανθρώπους να υιοθετήσουν νέα οπτική γωνία αντιμετώπισης των πραγμάτων. Για να διευκολυνθεί το εγχείρημα απαιτείται συνεχής και τακτική επικοινωνία από τα αρχικά στάδια της εφαρμογής. Αν δεν ξέρουν οι άνθρωποι τι πρέπει να κάνουν, πως θα καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξή του;

Σταθερότητα, ευαισθησία και ειλικρίνεια

Η δουλειά των ανθρώπων είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής τους, οπότε μια αλλαγή σε αυτήν επηρεάζει και την προσωπική τους ζωή. Παρότι η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός και η συνεχής εξέλιξη της κοινωνίας επιβάλλει την αλλαγή, αυτή πρέπει να εφαρμόζεται πάντα λαμβάνοντας υπόψη τους ανθρώπους που θα εμπλακούν σε αυτήν. Έτσι λοιπόν αφού το ζήτημα είναι λεπτό και η επιρροή του τόσο μεγάλη απαιτείται από τους υπεύθυνους ειλικρίνεια και τιμιότητα απέναντι στους εργαζομένους.

4.6 Διαχείριση αλλαγής (Change Management)

“Change management is fascinating”

Διαχείριση αλλαγής είναι η διαδικασία ανάπτυξης μιας καλά οργανωμένης προσέγγισης αλλαγής στην επιχείρηση. Ο σκοπός είναι η μεγιστοποίηση των οφελών για όλους τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην αλλαγή και η ελαχιστοποίηση του κίνδυνου αποτυχίας από την εφαρμογή της. Η ψυχολογία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση αλλαγής αφού ασχολείται κυρίως με την ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής.

Η διαχείριση αλλαγής μπορεί να είναι αντιδραστική (reactive), όταν η διοίκηση απαντά στις αλλαγές αφού έχουν γίνει, είτε προληπτική (proactive) όταν προλαμβάνει την αλλαγή πριν γίνει. Μπορεί να διεξάγεται σε συνεχή βάση, ή όταν κρίνεται απαραίτητο για την εφαρμογή κάποιου προγράμματος.

Οι πιο συνήθεις χρήσεις της διαχείρισης αλλαγής είναι στο στρατηγικό μάνατζμεντ, στη διαχείριση διαδικασιών και το IT μάνατζμεντ. Για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να είναι πολυδιάστατο και να ενσωματώνει όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Βασικός σκοπός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εφαρμογή νέων διαδικασιών, τεχνολογιών και η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή. (CIPD Staff, 2004, revision 2006)

Τα πέντε βήματα του *change management*: (Cauldwell B., 2001)

1. Ενθουσιασμός (enthusiasm)
2. Αποπροσανατολισμός (Disillusionment)
3. Κυνήγι του ενόχου (hunt for the guilty)
4. Τιμωρία του αθώου (Punishment of the innocent)
5. Προσοχή στους μη συμμετέχοντες (Praise for the non-participants)

4.7 Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ αλλαγής

“Managers of the future must not only be skilled organizers but also inspired and inspiring leaders”

Η διαχείριση της αλλαγής μπορεί να είναι το πιο σημαντικό και ικανοποιητικό πράγμα στη θητεία ενός στελέχους. Προσφέρει πιθανότητες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός τμήματος αλλά και όλης της επιχείρησης. Βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας αφού βελτιώνει την προσωπική ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων. Ένα στέλεχος κατά τη διαδικασία εισαγωγής της αλλαγής αν συμφωνεί με αυτή πρέπει να το κάνει με ενθουσιασμό. Αν διαφωνεί πρέπει να πει τις αντιρρήσεις του στο διευθυντή του και να το συζητήσουν. Αν ο διευθυντής του επιμένει τότε το κάνει με όσο πιο ενθουσιασμό μπορεί.

Ένα διευθυντικό στέλεχος μπορεί να προτείνει μια αλλαγή στο αφεντικό του ή να αρχίσει τη διαδικασία χωρίς να ζητήσει την άδειά του. Και οι δύο επιλογές ενέχουν κίνδυνο. Στην πρώτη περίπτωση ο διευθυντής μπορεί να μη συμφωνήσει και στη δεύτερη μπορεί ο διευθυντής να εκνευριστεί. Για αυτό η λύση είναι να γνωρίζει πόσο ελευθερία κινήσεων έχει. (Waddell D. et al, 1998, Χυτήρης Λ., 2001)

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα αποτελεσματικό στέλεχος είναι να δίνει προσοχή στη λεπτομέρεια, να επιμένει ακόμα και όταν η υπόθεση έχει κολλήσει, να διαθέτει δημιουργικότητα, οργανωτικότητα, καινοτομία, ενεργητικότητα, πειστικότητα, ευελιξία, συναισθηματική νοημοσύνη και να εμπνέει εμπιστοσύνη. Επιπλέον πρέπει να διαθέτει διοικητικές, αναλυτικές ικανότητες, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, ικανότητα διαχείρισης επειγουσών περιπτώσεων, να εστιάζει στην ποιότητα και να διατηρεί τη ψυχραιμία του. Βέβαια, ένα στέλεχος μόνο του δεν μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία. Χρειάζεται ανθρώπους οργανωμένους σε ομάδες που αλληλοσυμπληρώνουν η μία την άλλη. (Cauldwell B., 2001)

Τα κλειδιά για μια επιτυχημένη διαχείριση αλλαγής είναι τρία: η συναισθηματική κατανόηση (empathy), η επικοινωνία (communication) και η συμμετοχή

(participation). **Empathy** είναι η ικανότητα να μπορεί κάποιος να βάλει τον εαυτό του στη θέση του άλλου. Δεν είναι έμφυτο ταλέντο, αλλά αναπτύσσεται μέσα από την επαφή με τους ανθρώπους. Στη διαχείριση αλλαγής το πρώτο βασικό σημείο είναι να ξέρει κάποιος το βαθμό στον οποίο μια αλλαγή θα γίνει αποδεκτή ή θα απορριπτεί. Στην πρώτη περίπτωση η υλοποίηση γίνεται αμέσως, στη δεύτερη χρειάζεται χρόνος ώστε να κάνουν τους ανθρώπους να τη δεχτούν. Για να είναι ακριβή το στέλεχος κατά την αξιολόγηση της αντίστασης στην αλλαγή πρέπει να γνωρίζει το κάθε άτομο χωριστά. Αυτό γίνεται με συζήτηση από την οποία προκύπτουν σημαντικά στοιχεία για την εφαρμογή ή όχι της αλλαγής, την ταχύτητα εφαρμογής, τα οποία αποτελούν σημαντική πηγή για τα επόμενα κλειδιά επιτυχίας, τα οποία είναι τα παρακάτω:

- Ø Γνωριμία με τους ανθρώπους σου
- Ø Κατανόηση του γιατί κάποιοι άνθρωποι αντιστέκονται και άλλοι καλωσορίζουν μια αλλαγή
- Ø Πρόβλεψη της αντίδρασης των ανθρώπων που επηρεάζονται από την αλλαγή.

Η αποτελεσματική **επικοινωνία** βοηθά το διευθυντικό στέλεχος στην επιτυχή υλοποίηση της αλλαγής. Είναι για αυτόν μια πρόκληση αφού το να ξεπεραστούν τα εμπόδια μεταξύ πομπού και δέκτη δεν είναι εύκολη υπόθεση, και η συναισθηματική κατανόηση (empathy) είναι απαραίτητη για να κατανοήσει ποια από αυτά τα εμπόδια υπάρχουν όταν η αλλαγή πραγματοποιείται.

| Στατική | Ρευστή | Δυναμική |
|--|---|---|
| <p>Η νοοτροπία της επιχείρησης είναι παγωμένη και απαιτείται:</p> | <p>Καθώς η νοοτροπία αλλάζει, χτίζεται η νέα κατάσταση μέσω:</p> | <p>Η νοοτροπία έχει πλέον αλλάξει και υπόσχεται:</p> |
| <p>Αποφασιστικότητα της διοίκησης για την χάραξη νέας πορείας ~ Συνειδητοποίηση των εργαζομένων ότι επιβίωση στη δεκαετία μας απαιτεί αλλαγή</p> | <p>Ευκαιρίες για μάθηση ~ Εκπαίδευση</p> | <p>Ευελιξία ~ Αποδοχή της κατάστασης της συνεχούς αλλαγής και εκμάθησης</p> |

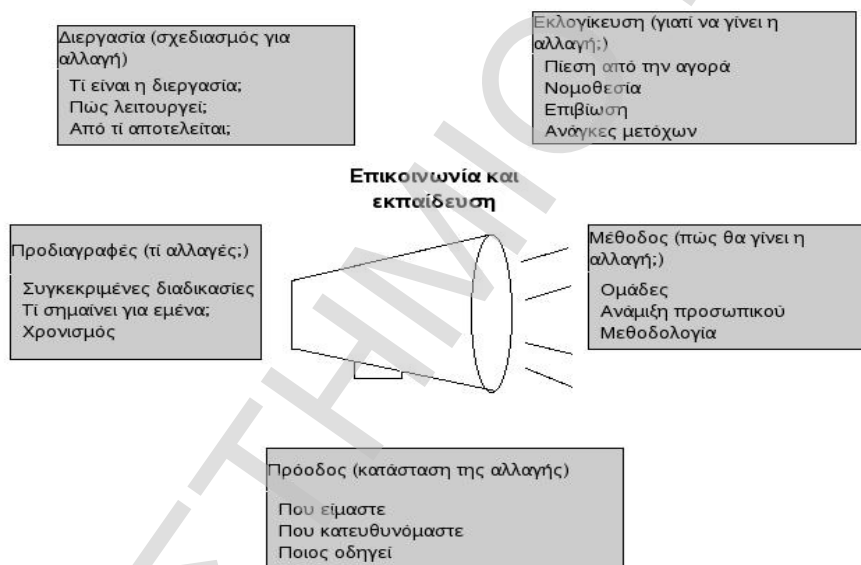
Διάγραμμα 17: Πλαίσιο επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της αλλαγής

Πηγή: Goldberg B., 1992

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα αρχικά οι άνθρωποι είναι κλειστοί σε κάθε είδους αλλαγή. Για αυτό απαιτείται ενημέρωσή τους σχετικά με τις ανάγκες της αλλαγής έτσι ώστε να τις κατανοήσουν και να εκπαιδευτούν πάνω σε αυτές. Έτσι η επιχείρηση γίνεται πιο ευέλικτη και γίνεται κατανοητή η ανάγκη για συνεχή αλλαγή και μάθηση.

Με τον όρο επικοινωνία εννοούμε τη διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων. Το ζητούμενο, όμως, δεν είναι η μεταφορά μηνύματος, αλλά η κατανόησή του.

Το περιεχόμενο της επικοινωνίας



Διάγραμμα 18: Ανάγκες επικοινωνίας

Πηγή: Bainbridge C., 1996

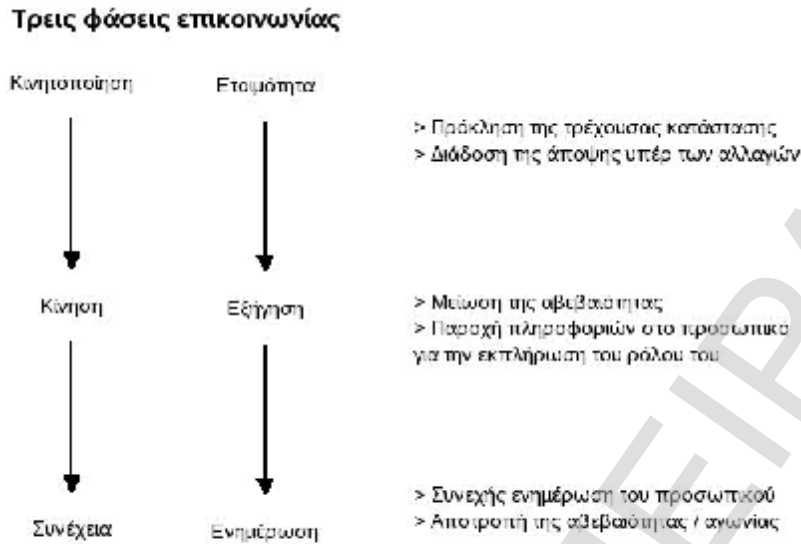
Τα οφέλη από την επικοινωνία είναι πολλά. Παρέχει πληροφορίες που μπορεί να φανούν χρήσιμες τώρα ή στο μέλλον, βοηθά στην παρακίνηση και στη δημιουργία υψηλού ηθικού, αφού οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως δεν είναι πειθήνια όργανα αλλά οι απόψεις τους εισακούονται, και τέλος στον έλεγχο αφού αποσαφηνίζονται οι ευθύνες, τα καθήκοντα και η εξουσία κάθε υπαλλήλου. (Χυτήρης Λ., 2001)

Βέβαια γεννιούνται κάποια ερωτήματα, όπως σε ποιους πρέπει να πουν για την αλλαγή, πότε και με ποιον τρόπο. Καταρχάς, η αλλαγή πρέπει να λέγεται σε αυτούς που ενδιαφέρονται και είναι άμεσα εμπλεκόμενοι. Βέβαια είναι καλύτερο να ενημερώνονται περισσότεροι παρά λιγότεροι. Από τη στιγμή που η αλλαγή ανακοινώνεται μέχρι τη στιγμή που εφαρμόζεται μια συνεχής αμφίπλευρη επικοινωνία λαμβάνει χώρα. Σε αυτούς που θα επηρεαστούν σε μεγαλύτερο βαθμό από την αλλαγή πρέπει να ανακοινωθεί εκ των προτέρων. Επιτρέπεται στους εργαζόμενους να ρωτούν ερωτήσεις, να κάνουν προτάσεις και να εκφράζουν την αντίρρησή τους. Ο τρόπος εξαρτάται από την περίπτωση κάθε φορά. Άλλοτε είναι καλύτερη η προφορική και άλλοτε είναι πιο αποτελεσματική η γραπτή.

Τέλος η επανατροφοδότηση είναι ένα απαραίτητο κομμάτι της επικοινωνίας. Προσφέρει πολλές ιδέες και κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται πιο χρήσιμοι και έτσι να καλωσορίζουν την αλλαγή. Για να έρθουν οι εργαζόμενοι στον μάνατζερ και να του εκφράσουν τα συναισθήματα τους και τις απόψεις τους πρέπει να έχει δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, το οποίο δημιουργείται ακολουθώντας τις παρακάτω συμβουλές:

- Ø Πληροφόρηση των ανθρώπων από την αρχή για να ξέρουν καλά το γιατί το τι και το πώς
- Ø Εξασφάλιση του ότι καταλαβαίνουν το σκοπό
- Ø Προσεκτικό άκουσμα των απόψεών τους
- Ø Όχι υποτίμηση του κοινού

Η επικοινωνία κατά τη διάρκεια της αλλαγής μπορεί να αποτυπωθεί και με ένα μόνο διάγραμμα.



Διάγραμμα 19: Επικοινωνία κατά τη διάρκεια της αλλαγής

Πηγή: Balogun J., 2004

Το πρώτο κλειδί απαιτούσε από το στέλεχος να καθορίσει τα αισθήματα και τις αντιδράσεις στην αλλαγή. Το δεύτερο απαιτούσε να διατηρήσει συνεχή και ξεκάθαρη επικοινωνία με τα άτομα που εμπλέκονται και επηρεάζονται από την αλλαγή και το τρίτο κλειδί, η **συμμετοχή** απαιτεί από το στέλεχος να έρθει σε επαφή με τα άτομα αυτά. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα συμμετοχής πρέπει να βασίζεται στη φιλοσοφία ότι οι εισροές από τους εργαζόμενους συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και στη βελτίωση της ποιότητας στον εργασιακό χώρο και την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων. Οποιαδήποτε μορφή και να έχει η συμμετοχικότητα δίνει στοιχεία που βοηθούν την επιχείρηση να βελτιώσει την επίδοση και τη μελλοντική της ικανότητα.

Το συμμετοχικό μάντζμεντ δεν είναι πανάκεια για την επίλυση προβλημάτων. Kanter (1983) “Participation is something that the top orders the middle to do for the bottom.” Αυτό είναι λάθος. Η συμμετοχή πρέπει να διαχειρίζεται πολύ προσεκτικά γιατί μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Η διαδικασία πρέπει να αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

1. Επιλογή μιας οργανωτικής επιτροπής που θεμελιώνει τις πολιτικές και τις διαδικασίες.

2. Επιλογή ενός συντονιστή υπεύθυνου για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος, ο οποίος να έχει τους πόρους που απαιτούνται για το πρόγραμμα.
3. Εκπαίδευση του συντονιστή για τη φιλοσοφία, τις διαδικασίες και τις τεχνικές
4. Ξεκίνημα με δύο ή τρία πιλοτικά προγράμματα
5. Εκπαίδευση στον ηγέτη και στα μέλη
6. Αργές κινήσεις. Είναι πολύ σημαντικό για έναν μάνατζερ οι κινήσεις του να είναι αργές και σταθερές.

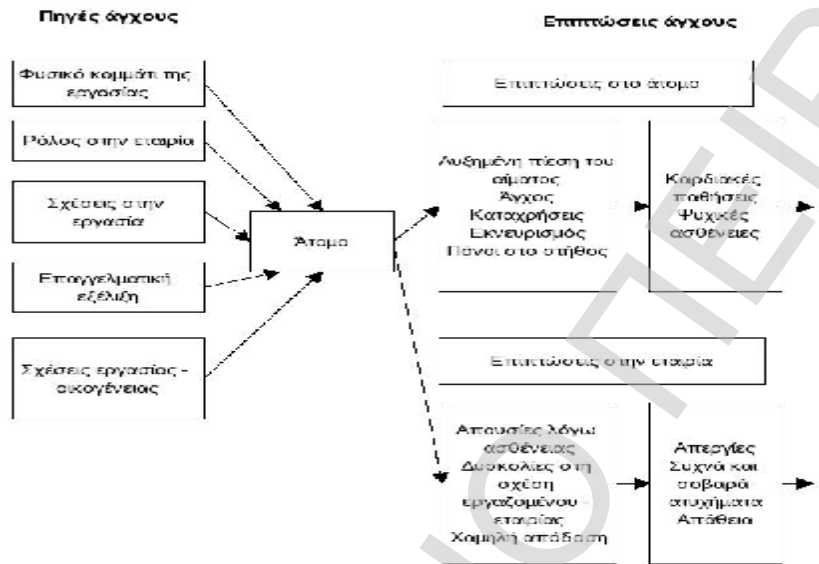
Η συμμετοχή είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη διαχείριση αλλαγής. Είναι μια φιλοσοφία μεταξύ όλων των επιπέδων διοίκησης ξεκινώντας από την κορυφή. Είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχή έκβαση του προγράμματος αλλαγής να καταλάβουν ότι η συμμετοχή ωφελεί και την επιχείρηση και τους εργαζόμενους. Η εξασφάλιση συμμετοχής όχι μόνο συμβάλλει στην ποιότητα της αλλαγής, αλλά και στην ευρεία αποδοχή αυτών που πρέπει να εφαρμόσουν την αλλαγή. Μια προσπάθεια για υλοποίηση καλής αλλαγής μπορεί να αποτύχει λόγω έλλειψης αποδοχής από το προσωπικό. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα συμμετοχής μπορεί να συμβάλλει και στην ποιότητα και στην αποδοχή και σε καταστάσεις κερδίζω - κερδίζω για τον μάνατζερ και τους εργαζόμενους. Για αυτό λοιπόν πρέπει:

- Ø Πριν την τελική απόφαση για αλλαγή συλλογή όσο περισσότερων πληροφοριών
 - Ø Προσεκτική εξέταση της γνώμης των ανθρώπων
 - Ø Χρήση όσο πιο πολλών γίνεται
 - Ø Εξήγηση για τη μη χρήση των άλλων
 - Ø Παροχή χρόνου

4.8 Διαχείριση αλλαγής και άγχος (Change management και stress)

Μια κατάσταση που χαρακτηρίζεται από άγχος είναι εκείνη που οι ανθρώπινοι πόροι δεν έχουν συνδυαστεί κατάλληλα, υπάρχουν περιορισμοί στη λειτουργία τους και τους παρέχεται μικρή υποστήριξη. Η αλλαγή και το στρες είναι στενά συνδεδεμένες. Μάλιστα η αλλαγή είναι η βασική αιτία άγχους εξαιτίας των συναισθημάτων αβεβαιότητας, ανασφάλειας και απειλής που προκαλεί. Ένα μέτριο επίπεδο άγχους είναι καλό αφού κινητοποιεί το άτομο και αυξάνει την απόδοσή τους. Όταν όμως

ξεπερνάει τα όρια γίνεται αρνητικό και καταστροφικό. Μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα αγωνίας, απογοήτευσης, σωματικά προβλήματα όπως χάσιμο της όρεξης, διαταραχές ύπνου και άλλα προβλήματα υγείας. Αυτό για την επιχείρηση σημαίνει υψηλά ποσοστά απουσιών, χαμηλή παραγωγικότητα, χαμηλό ηθικό και γενικότερα χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. (Tan Ngho Tiong)



Διάγραμμα 20: Το μοντέλο του Cooper και του Cartwright για τους παράγοντες άγχους

Πηγή: Cooper, C. & Cartwright. S, 1994

Η αντίδραση κάθε ανθρώπου στην αλλαγή και τα επίπεδα άγχους που προκαλεί εξαρτώνται από την ιδιοσυγκρασία κάθε ατόμου. Ο καθένας έχει τη δική του προσωπικότητα και αντιμετωπίζει διαφορετικά την αλλαγή. Πηγές άγχους είναι η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων, οι αυξημένες ευθύνες, η αυξημένη αβεβαιότητα, η έλλειψη ασφάλειας, οι σχέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο, οι μειωμένες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανέλιξης, η προσωπικότητα του καθενός και η κουλτούρα της επιχείρησης.

Η διοίκηση πρέπει να μειώσει το άγχος με το να εμπλέκει όλο και περισσότερους υπαλλήλους στη λήψη αποφάσεων, να εισάγει την αλλαγή μόνο όταν κρίνεται απαραίτητο, να παίρνει μέτρα που να προλαμβάνουν το στρες, να αναγνωρίζει τους φόβους και το άγχος των εργαζομένων με τα πρώτα σημάδια και γενικά να παρέχει

συνεχή υποστήριξη. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μεγιστοποιείται όταν συντρέχουν οι παρακάτω παράγοντες:

A. Ατομικοί

- Ø Ανοχή στην αβεβαιότητα
- Ø Αυτόαποτελεσματικότητα
- Ø Ευελιξία

B. Οργανωσιακοί

- Ø Οργανωσιακό κλίμα
- Ø Κοινωνική στήριξη
- Ø Εργασιακές σχέσεις
- Ø Πληροφορίες για την αλλαγή
- Ø Ενδυνάμωση/ Συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή

4.9 Κλειδιά επιτυχίας

1. Ειλικρίνεια για τις επιτυχίες και αποτυχίες. Η προσποίηση είναι κάτι κακό
2. Μέτρηση και έλεγχος αποτελεσμάτων για εύρεση αποτελεσματικότητας
3. Συνεχής επικοινωνία
4. Μετάδοση όχι μόνο των προβλημάτων, αλλά και των λύσεων
5. Ανανέωση της ομάδας

Μαζί με τα προηγούμενα απαιτούνται και κάποιες ικανότητες που πρέπει να έχει μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη κατά τη διάρκεια εφαρμογής μιας αλλαγής, αυτές συνοψίζονται στα παρακάτω:

1. Ικανότητες αξιολόγησης

Διαχείριση διαφορετικών κουλτουρών

Διαχείριση αβεβαιότητας

2. Ικανότητα λήψης αποφάσεων

Αποφασιστικότητα

3. Διαχείριση επίδοσης

Project management

4. Ικανότητες επικοινωνίας

Δυνατότητα απλοποίησης των πραγμάτων

Ικανότητα παρουσίασης

Παρατηρητικότητα

Συνεργασία

5. Ικανότητες δράσης

Ομαδικότητα

6. Αξιολόγησης ταλέντων

Ενδοπροσωπικές ικανότητες και επανατροφοδότηση

(Andrews N., 2004)

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Ξένη Βιβλιογραφία

Bainbridge Colin, *Designing for Change*, a practical guide to business transformation, by John Wiley & Sons Ltd, 1996

Balogun J. and Hope Hailey V., *Exploring strategic Change*, by Prentice Hall, 2004

Dunphy C. Dexter in collaboration with Robert Dick, *Organizational Change by choice*, by McGraw-hill Book Company Sydney, 1981

Kirkpatrick L. Donald, *Managing Change Effectively*, by Butterworth - Heinemann, 2001

Kottler P. John, *Leading Change*, by Harvard Business School Press, 1996

Non Hollenbeck Gerhart Wright, *Human Resource Management*, by McGraw-Hill/Irwin

Pettigrew Andrew and Richard Whipp, *Managing Change for Competitive Success*, by Blackwell Business

Αρθρογραφία

Andrews Nigel, *Global Business Capabilities*, London Business School, Winter 2004

Capelli Peter, Anne Crocker-Hefter, *Distinctive Human Resources are firm's core competencies*, by Organisational Dynamics

Carole Spiers MIHE MISMA, *Things do not change. We do*, Management services Summer 2006

Carr Andrian and Yiannis Gabriel, *The psychodynamics of organisational change management*, Journal of Organisational Change Management, vol. 14 No. 5, 2001, pp. 415-420

Cauldwell Beth, *All change*, IEE Manufacturing Engineer, June/July 2001

Certainty...and uncertainty, by Public Money and Management, Spring 1991

Chesbrough Henry, *Managing open innovation in uncertain markets, new metrics can help companies to play poker as well as chess*, by Research Technology Management, January-February 2004

CIPD Staff, December 2004, revision April 2006

Clausen A. W., *Strategic issues in Managing Change: The turnaround at Bank America Corporation*, by California Management Review, Winter 1990

Cooper C. L. & Cartwright S., *Healthy mind; healthy organization – a proactive approach to occupational stress*, by Human Relations 1994 , 47 (4), 445-71

Devanna Mary Anne, Charles Fombrum, Noel Tichy, *Human Resources Management: A strategic Perspective*, by Organisational Dynamics, Winter 1981

Dzik-Jurasz Debbie, *Supporting sustaining change*, nursing management Vol 13 No 4 July 2006

Else Barry & Johnny Sai-Kwong Leung, *The role of the International Manager in facilitating Organisational Change through Workplace Learning with Chinese Employees*, by Journal of General Management Vol 29, No3, Spring 2004

Goldberg Beverly, *Manage Change-Not the Chaos Caused By Change*, management review, November 1992

Groggins Brian and Ian Millar, *Change – An All Employee Programme*, Industrial and Commercial Training, 2001

Hartshorn James, David Wheeler, *Facilitating Strategic Business Responses to Sustainability, Prospects and challenges for Professional services Firms*, by greener Management International, Winter 2002

Hora E. Michael, *The Unglamorous game of Managing Maintenance*, by Business Horizons, May-June 1987

Jansen J. Karen, Research Update, Patrick M. Wright, Ph.D and Scott A. snell, Ph.D, Editors, *Human Resource Planning*

Kesler C. Gregory and Julia A. Law, *Implementing Major Change in the HR Organisation: The lessons of Five Companies*, Ebsco, 2002

King S. Albert, *Communicating policy change in programs to train the underprivileged*, by Journal of Business Communication

Kirkman I. Bradley, Christina B. Gibson, Debra I. Shapiro, *“Exporting” teams: Enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates*, by Organisational Dynamics, Vol. 30, No.1, pp.12-29, 2001, Elsener Science, Inc.

Lewis K. Laurie, Anny M. Schmisser, Kerl K. Stephens, Kathleen E. Weir, *Advice on communicating during organizational change, The content of Popular Press books,* by Journal of Business Communication

Lewis Paul, *Legal Aspects of Employment Change and their implications for management,* by Industrial Relations Journal, Blackwell Publishers

Liu Shimin and Russ Vince, *The Cultural context of learning in International joint ventures,* by Journal of Management development, Vo. 18, No.8, 1999, pp. 666-675, MCB University press

Lucas B., *How to deal with feelings during change,* People Management, Vol. 8, No. 18, 12 September, pp. 54-55, 2002

Martin J. Angela, Elizabeth S. Jones, Victor J. Calln, *The Role of Psychological Climate in Facilitating employee adjustment during organisational change,* by European Journal of Work and Organisational Psychology 2005, 14 (3), 263-289, by Psychology Press, Press Taylor Francis Group

Meyer Christopher, *Survival Under Stress, Adapting to rapid structural change requires exploration, not contraction,* by MIT Sloan Management Review

Michell C. Paul, *Creativity by Training: Developing the agency Client Creative Interface,* by European Journal of Marketing, 21, 7

Michell C. Paul, *Creativity Training: Developing the Agency-Client Creative Interface,* European Journal of Marketing, 21, 7

Minehart Deborah, Zvika Neeman, *Termination and Coordination in partnerships,* by Journal of Economics and Management Strategy

Noel L. James and Robert F. Dennehy, *Making Hrd a force in strategic Organisational Change,* volume 23 number 2 1991

Post E. James, Barbara W. Altman, *Managing the Environmental Change Process Barriers and opportunities,* by Journal of Organisational Change Management, Vol. 7, No.4, 1994, pp.64-81, MCB University Press

Price D. F. Andrew, Alan bryman, Andrew R. J. Dainty, *Empowerment as a Strategy For Improving Construction Performance, by Leadership and Management in Engineering,* January 2004

Robinson Patricia, Nonhiko Shimizu, *Japanese Corporate Restructuring: CEO priorities as a Window on Environmental and Organisational Change,* by Academy of Management Perspectives

Signorovitch J. Dennis, *Hidden In Plain Sight: Assessing the Challenges of a Leadership Change*, By Public Relations Quarterly

Susan H. Tall and Laura J. Hall, *Effective Training Today's Competitive Weapon*, June 1998

Tall H. Susan and Laura J. Hall, *Effective Training Today's Competitive Weapon*, June 1998

Tan Ngho Tiong, *Maximising Human Resources Potential in the Midst of Organisational Change*, Singapore Management Review

Thompson R. Paul, *Laboratories for Change: Lessons from 15 years of demonstrations projects*, by Public Personnel Management, Vol. 22, No. 4, (Winter 1993)

Triveni Kuchi, *Constant change and the strategic role of communication, a selective annotated bibliography*, by Library Management, Vol. 27, No. 45, 2006, pp.218-235

Waddell Dianne and Amrik S. Sohal, *Resistance: a constructive tool for change management*, Management Decision 36/8 1998 pp.543-548

Walker W. James, Partner, *Intergrating the Human Resource Function with the Business*, the Walker group, by Human Resource planning, Vol. 17, No.2, 2002, EBSCO

Walker W. James, *Problems in managing manpower change, some obstacles to overcome*, February 1970, 2001 by Business Horizons

Wasson Robert, *Five steps to effective change management*, IEE Engineering Management, February/March 2004

Wood Martin, *Upstream Thinking in Management*, volume7 number 4 1994, Management Development Review

Yasin M. Manmoud, Andrew J. Cruchy, James Martin, Ray Feagins, *An open system approach to higher learning: the role of joint ventures with business*, by Industrial Management and Data systems, 100/5 (2000, 227-233)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

“Culture is not one aspect of the game of change management...it’s the game.”

5.1 Εισαγωγή

Η κουλτούρα τείνει να είναι το πιο δυσκολονόητο κομμάτι της αλλαγής με την κάθε επιχείρηση να έχει τη δική της γνώμη για το πώς πρέπει να γίνεται η διαχείριση της αλλαγής της κουλτούρας. Από τη μια μεριά υπάρχουν οι υποστηρικτές της άποψης ότι πρέπει να ανασχεδιαστούν οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι στάσεις των εργαζομένων, από την άλλη υπάρχει η γνώμη πως αυτό που χρειάζεται είναι μια μικρή αλλαγή στον τρόπο σκέψης των εργαζομένων. (Goffee and Gareth Jones, 2000) Όπως και να έχει η κουλτούρα είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει, όμως πρέπει να αλλάξει. Αυτό πρέπει να γίνει με τον κατάλληλο σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός της αλλαγής κουλτούρας είναι αναπόσπαστο κομμάτι ολόκληρου του προγράμματος για αλλαγή. Παρότι είναι μη απτή (intangible) πτυχή της αλλαγής, χρειάζεται να σχεδιαστεί με πολλή προσοχή η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης πάντα σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις. Η ανεπιτυχής εφαρμογή των επιθυμητών συμπεριφορών οδηγεί στην αποτυχία τους εγχειρήματος εισαγωγής μιας αλλαγής. (Kottler J., 1996, Bainbridge C., 1996)

Κουλτούρα δεν είναι οι αξίες και οι πεποιθήσεις που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε μια επιχείρηση. Η κουλτούρα είναι κάτι ζωντανό, είναι ο τρόπος που μιλούν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, είναι η πρώτη εντύπωση κάποιου κατά την επίσκεψή του σε μια επιχείρηση, γενικότερα είναι η εικόνα που βγάζει μια επιχείρηση και χρειάζεται χρόνο και εμπειρία για να αναπτυχθεί. Σύμφωνα με τους (Klockhohn in Ogbonna & Wilkinson, 1990, Kottler J., 1996) η κουλτούρα είναι το σύνολο των συνηθισμένων και καθημερινών τρόπων σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης με τον οποίο μια συγκεκριμένη κοινωνία αντιμετωπίζει τα προβλήματά της και σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. (Randall J., 2004) Στο πλαίσιο μιας μεγάλης επιχείρησης ονομάζεται εταιρική κουλτούρα (corporate culture). Επιτυχημένες εταιρείες έχουν δυνατή κουλτούρα, και η κατάλληλη κουλτούρα οδηγεί στην επιτυχία. Η κουλτούρα είναι μια πολύ ισχυρή δύναμη, η οποία έχει πολύ μεγάλη επιρροή στον τρόπο που οι άνθρωποι δουλεύουν, στο πως οι πελάτες αντιμετωπίζονται, στο πως καλωσορίζονται οι νέες ιδέες. Πιο συγκεκριμένα η δύναμη της κουλτούρας προέρχεται από τους παρακάτω λόγους:

- Η εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω εξαρτάται από τη συμπεριφορά των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν.
- Οτιδήποτε σχετικό με αυτήν συμβαίνει χωρίς προειδοποίηση και είναι δύσκολο να αλλαχθεί
- Τα άτομα επιλέγονται και εκπαιδεύονται πολύ καλά.
- Η κουλτούρα σαν μεταφορά και μεταφορές για την κουλτούρα

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους οι συγγραφείς γράφουν για την κουλτούρα. Κάποιες φορές αναφέρεται σαν μοιρασμένη κοινωνική γνώση “shared social knowledge”. Σε αυτή την περίπτωση η κουλτούρα παρέχει στα άτομα απόψεις για τις σχέσεις της επιχείρησης με τους συνεργάτες της.

Μια άλλη μεταφορά περιγράφει την κουλτούρα σαν μια πυξίδα, το όργανο δηλαδή το οποίο παρέχει τις βασικές πληροφορίες για την πορεία της επιχείρησης και σχετίζεται με τις πολιτικές και τις διαδικασίες που απαιτούνται για να φτάσει η επιχείρηση τους στόχους της και τις αξίες που υπονομεύουν την επίδοσή της. Άλλη παρομοίωση είναι η περιγραφή της κουλτούρας σαν κοινωνικό στοιχείο. Οι αξίες και οι στόχοι κάποιων διακεκριμένων αφομοιώνονται από τα μέλη της επιχείρησης και οδηγούν σε αφομοίωση, πίστη και δέσμευση στην επιχείρηση.

Αν η κουλτούρα μπορεί να ενισχύσει την ποικιλομορφία, μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ένα σύνολο δυνάμεων που οδηγεί το όραμα της επιχείρησης προς μια κατεύθυνση.

Γενικά, υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να οριστεί και να παρομοιαστεί μια κουλτούρα. Κάθε μεταφορά υποθέτει ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει διαδικασίες, επιδόσεις, σκοπούς, αξίες κτλ και το ρόλο που αυτά διαδραματίζουν στην προσπάθεια της διοίκησης να ελέγξει ή να τροποποιήσει αυτά στα άτομα μιας επιχείρησης. (Bainbridge, 1996)

5.2 Επιχειρήσεις και «κακή» κουλτούρα

Δυστυχώς υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν μια αρνητική εικόνα προς τους πελάτες τους (εσωτερικούς και εξωτερικούς), δημιουργούν αρνητική εντύπωση και όλα αυτά είναι αποτέλεσμα κακής κουλτούρας και νοοτροπίας. Μερικές τέτοιες όψεις αρνητικής κριτικής είναι:

Κλίμα αρνητισμού: Υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες ο διευθυντής είναι η αυθεντία και δεν επιτρέπει σε κανέναν να πει τη γνώμη του. Η φράση «έτσι είναι και δεν πρόκειται να αλλάξει» είναι δείγμα ξεροκεφαλιάς και δογματικής συμπεριφοράς η οποία περιορίζει τους εργαζόμενους και δεν τους αφήνει καμία πρωτοβουλία.

«Δεν είναι δική μου δουλειά»: Η νοοτροπία που επικρατεί στις επιχειρήσεις, και που ακόμα δεν έχει αλλάξει, δεν προάγει την ομαδικότητα και την υπευθυνότητα. Είναι σύνηθες φαινόμενο το ένα τμήμα να μεταφέρει τις ευθύνες για μια δουλειά στο άλλο μαζί με τις καθυστερήσεις και το κόστος που αυτό περιλαμβάνει.

«Και τι με νοιάζει;»: Πολλές φορές η αδυναμία του ατόμου να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα, οδηγεί στην αδιαφορία για αυτό. Κάνει το προσωπικό αδιάφορο με ένα συναίσθημα αδιαφορίας για ολοκλήρωση της δουλειάς ικανοποιητικά. (Bainbridge, 1996, Kirkpatrick D., 2001)

5.3 Νέα και παλιά κουλτούρα

Τις περισσότερες φορές ο πυρήνας της παλιάς κουλτούρας δεν είναι ασυμβίβαστος με τη νέα. Προσπάθειες να παραγκωνιστεί η παλιά και να δημιουργηθεί εξ' ολοκλήρου νέα έχουν αποτύχει. Οι κοινές αξίες και οι νόρμες είναι ασπασμένες από τους ανθρώπους της εταιρείας και για να αλλάξουν αυτές πρέπει πρώτα να αλλάξουν οι ίδιοι. Ακόμα και αν οι άνθρωποι δεν είναι αντίθετοι με την αλλαγή, χρειάζεται χρόνος για να αλλάξουν αυτά που πιστεύουν χρόνια. Για το λόγο αυτό απαιτείται μεγάλη προσπάθεια και χρόνος. Η κουλτούρα είναι το τελευταίο που αλλάζει σε μια διαδικασία αλλαγής. Έτσι όταν ακούει κάποιος για μια αλλαγή ότι το πρώτο βήμα εισαγωγής της είναι η αλλαγή της κουλτούρας πρέπει να ξέρει ότι ακολουθείται λάθος διαδικασία «μονοπάτι». Πιο συγκεκριμένα

η κουλτούρα αλλάζει τελευταία, και όχι πρώτη: οι περισσότερες αλλαγές στις νόρμες και τις κοινές αξίες έρχονται στο τέλος της διαδικασίας αλλαγής.

Η κουλτούρα εξαρτάται από τα αποτελέσματα: οι νέες προσεγγίσεις ενσωματώνονται στην κουλτούρα μόνο αν είναι φανερό ότι υπερτερούν από τις παλιές

Απαιτεί πολύ διάλογο: Χωρίς επικοινωνία και υποστήριξη οι άνθρωποι είναι δύσπιστοι να παραδεχτούν την εγκυρότητα των νέων πρακτικών.

Μπορεί να περιλαμβάνει ανακατανομές προσωπικού: πολλές φορές ο μοναδικός τρόπος να αλλάξει μια κουλτούρα είναι να αλλάξουν οι άνθρωποι στις θέσεις κλειδιά

Κάνει τις αποφάσεις για τη διαδοχή πολύ σημαντικές: αν οι διαδικασίες για προαγωγή δεν είναι συμβατές με τη νέα κουλτούρα, τότε θα επιβεβαιωθεί η παλιά κουλτούρα.

Ο Kilmann (1984, 1989) προτείνει κάποια βήματα τα οποία διευκολύνουν τη διαχείριση των νορμών της κουλτούρας. Το πρώτο είναι ο προσδιορισμός των ήδη υπάρχοντων νορμών, το δεύτερο είναι ο καθορισμός των νέων κατευθύνσεων και η δημιουργία νέων νορμών, ο καθορισμός των κενών στην κουλτούρα και τέλος το κλείσιμο αυτών των κενών.

Επίσης, οι Wilkings και Patterson διατυπώνουν κάποιες ερωτήσεις οι οποίες βοηθούν στη διευκόλυνση μιας συνομιλίας μιας ομάδας ανθρώπων.

Που είμαστε τώρα όσον αφορά την κουλτούρα;

Που θέλουμε να πάμε ως επιχείρηση;

Ποια είναι τα κενά μεταξύ αυτού που είμαστε σήμερα σαν κουλτούρα και αυτού που θέλουμε να πάμε;

Πως θα κλείσουμε αυτό το κενό;

5.4 Γενικές αρχές για επιτυχημένη αλλαγή

Επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις όπου οι αξίες και οι βασικές θεωρίες ενθαρρύνουν συμπεριφορές οι οποίες εναρμονίζονται με τις στρατηγικές της επιχείρησης. Όπου οι αξίες δεν είναι συμβατές με την στρατηγική της επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο να επέλθει μια επιτυχημένη αλλαγή κουλτούρας. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν ισχυρή κουλτούρα, και όποια επιχείρηση καταφέρει να επιτύχει την κατάλληλη κουλτούρα θα είναι επιτυχημένη.

Όταν μια επιχείρηση πρόκειται να εισάγει μια αλλαγή πρέπει να καθορίσει αν απαιτείται αλλαγή στις αξίες ή αν η αλλαγή μπορεί να επέλθει με άλλον τρόπο. Το μάνατζμεντ πρέπει να καταλάβει τις επιπτώσεις της νέας κουλτούρας στις καθημερινές πρακτικές της επιχείρησης και να εμπλέκεται σε όλες της φάσης της αλλαγής. Πρέπει να διατεθούν οι απαραίτητοι πόροι για να υποστηρίξουν την αλλαγή της κουλτούρας. Τα προγράμματα αλλαγής της κουλτούρας πρέπει να δίνουν την απαιτούμενη προσοχή στις ήδη υπάρχουσες πρακτικές, όπως τη στρατολόγηση, την επιλογή, την βράβευση, την διαχείριση της επίδοσης και τις εργασιακές σχέσεις και την απομάκρυνση αυτών που δεν ταιριάζουν με τη νέα κουλτούρα. Πρέπει να εκμεταλλεύεται η επιχείρηση κάθε ευκαιρία που μπορεί να ενισχύσει τις πρακτικές και τις αξίες και να βοηθήσει τη διαμόρφωση νέας κουλτούρας.

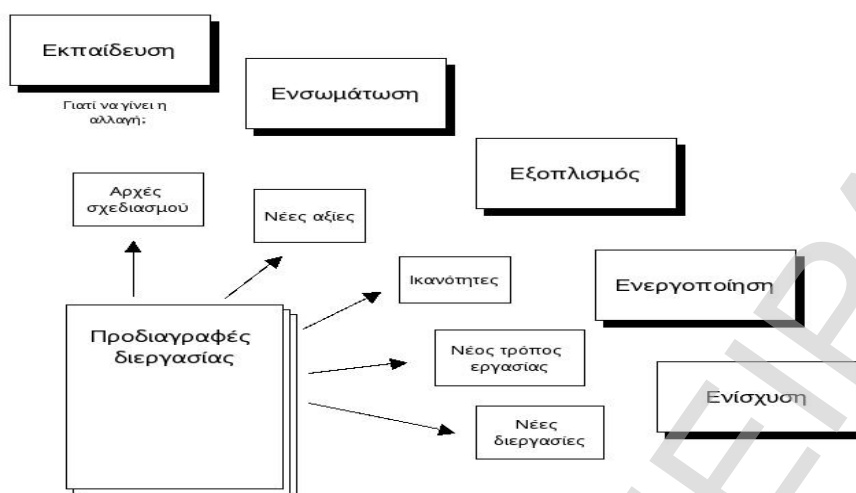
5.5 Γιατί είναι δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα;

Η δουλειά είναι αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνίας και της ζωής των ανθρώπων. Προσδίδει κύρος, ταυτότητα και αξιοπρέπεια. Η προσπάθεια να αλλάξει το «μυαλό» κάποιου, την κουλτούρα είναι δύσκολο εγχείρημα γιατί η κουλτούρα είναι κάτι που υπάρχει στην καρδιά και το μυαλό των ανθρώπων. Η κουλτούρα δεν έχει να κάνει μόνο με τη δουλειά αλλά και με την ιδιοσυγκρασία, τα πιστεύω και τις αντιλήψεις των ανθρώπων στη ζωή τους γενικότερα, οπότε είναι δύσκολο να αλλάξουν. Η κουλτούρα είναι κάτι ρευστό. Έχει να κάνει με τον τρόπο που οι άνθρωποι μιλούν, σκέφτονται, αισθάνονται, αντιδρούν.

Η αλλαγή της κουλτούρας απαιτεί τεράστια ενέργεια και δέσμευση. Είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία χωρίς τέλος, είναι μια συνεχής προσαρμογή στις εξελίξεις. Αποτελεί το απρόβλεπτο κομμάτι της επιχείρησης και έχει τεράστια επιρροή στην επίδοση όλης της επιχείρησης. Είναι μια διαδικασία δύσκολη και μπερδεμένη, όμως μπορεί να αναλυθεί, να κατανοηθεί, να σχεδιαστεί και τελικά να αλλάξει. Παρόλο αυτό όπως και κάθε άλλη πτυχή της επιχείρησης μπορεί να τροποποιηθεί. Αρκεί να υπάρχει ενεργή συμμετοχή από τους ανθρώπους στο σχεδιασμό και στην παρακολούθηση της διαδικασίας. Αυτό είναι το κλειδί, δουλειά και συνεχής παρακολούθηση. (Bainbridge, 1996, Randall J., 2004)

5.6 Κουλτούρα: Τα επίπεδα της αλλαγής

Η διαδικασία αλλαγής κουλτούρας είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Η κουλτούρα είναι αυτή που αλλάζει τελευταία. Οποίος πιστέψει ότι αλλάζει πρώτη κάνει μεγάλο σφάλμα. Κατά τη διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας πρέπει να συνυπολογίσουν τα παρακάτω οι εμπλεκόμενοι.



Διάγραμμα 21: Διαδικασία αλλαγής κουλτούρας (Process-led culture change)

Πηγή: Bainbridge C., 1996

5.7 Γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη

Το πρώτο και βασικό στάδιο, που οι περισσότεροι παραλείπουν είναι να εξηγήσουν γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη. Τους λόγους για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη, τις πιέσεις για αλλαγή και τις νέες προκλήσεις της αγοράς. Όλα αυτά απαιτούν την κατάλληλη εκπαίδευση και την κατανόηση από πλευράς εργαζομένων της ανάγκης για αλλαγή. Αφού γίνει δεκτή η αλλαγή πρέπει να μεταδοθεί η νέα κουλτούρα στην επιχείρηση. Για να είναι πιο εύκολη η αποδοχή πρέπει να γίνει σαφές πως η νέα κουλτούρα θα βοηθήσει την επιχείρηση. Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων είναι κρίσιμος στην επιτυχημένη αλλαγή της κουλτούρας.

Ενσωμάτωση

Το δεύτερο στάδιο είναι η εξασφάλιση ότι οι νέες πτυχές της κουλτούρας θα ενσωματωθούν στην επιχείρηση. Πρέπει οι νέες αξίες να γίνουν πρώτη σκέψη του προσωπικού στον τρόπο που προσεγγίζουν τη δουλειά τους, στην επαφή τους με τους πελάτες και στις σχέσεις μαζί τους. Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να μεταδώσει και να ενισχύσει αυτές τις αξίες και να απομακρύνει όσους δεν ταιριάζουν με τη νέα κουλτούρα.

Εξοπλισμός με τα κατάλληλα εφόδια, κατάρτιση

Για να μπορέσει το προσωπικό να υποστηρίξει την αλλαγή πρέπει να έχει εφοδιαστεί με νέα προσόντα, γνώσεις και ικανότητες που χρειάζονται για να συμπεριφερθούν

διαφορετικά. Το ζητούμενο είναι να γίνει σωστά από την πρώτη φορά. Τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να προσφέρουν στους εργαζόμενους την ικανότητα να εκφράζουν τις ανάγκες τους, να ανυψώνουν την αυτοπεποίθησή τους και να επικοινωνούν καλύτερα στο περιβάλλον. Ο συνδυασμός της σωστής εκπαίδευσης με την κατάλληλη προετοιμασία αποτελούν τη βάση για δραματική βελτίωση της επιχείρησης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. (Tall S. et al, 1998)

Ενδυνάμωση των ατόμων

Η κουλτούρα αλλάζει κάνοντας το προσωπικό να κάνει τα πράγματα διαφορετικά και τα στελέχη να διαχειρίζονται τις καταστάσεις, να διοικούν διαφορετικά. Το να επιτρέψεις στο προσωπικό να πάρει τα ηνία και να πράξει διαφορετικά είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της αλλαγής.

Ενίσχυση

Το τελευταίο στάδιο για την αλλαγή κουλτούρας είναι να ενισχυθούν οι επιθυμητές συμπεριφορές. Η επίδοση με τις νέες αξίες και τους νέους τρόπους εργασίας πρέπει να μετρηθεί και να αξιολογηθεί. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν από την ανατροφοδότηση είναι πολύ σημαντικές. Η συμπεριφορά είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί και να ποσοτικοποιηθεί, για αυτό μπορεί να χρειάζεται μια κατάλληλη μέθοδος.

5.8 Συμβουλές

Παρακίνηση, ενθάρρυνση

Όλοι οι άνθρωποι θέλουν να ξεφύγουν από την καθημερινότητα και τη ρουτίνα, αναζητώντας κάτι πιο προκλητικό και ενδιαφέρον. Παρόλο αυτό ο φόβος της αλλαγής ή μια ενδεχόμενη αποτυχία του παρελθόντος οδηγεί στην αρνητική στάση. Αυτό που χρειάζεται είναι παρακίνηση, παρότρυνση.

Ενδιαφέρον για τους πελάτες

Οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση πρέπει να βρίσκονται πάντα συναρτήσει των αναγκών των πελατών. Πιο αποτελεσματικοί τρόποι επικοινωνίας και εργασίας, νέοι μέθοδοι παραγγελίας, διανομής, πληρωμής, είναι μερικές από τις αλλαγές που θα μπορούσαν να αλλάξουν την αντίληψη των πελατών για την επιχείρηση.

Προσέγγιση των κατάλληλων ανθρώπων

Πρέπει να πειστούν οι άνθρωποι κλειδιά της επιχείρησης για την ανάγκη της αλλαγής. Υπάρχουν κάποιοι άνθρωποι που έχουν κερδίσει το σεβασμό, η γνώμη τους μετράει περισσότερο και μπορούν να επηρεάσουν τους γύρω τους.

Προσοχή χρειάζεται ώστε τα λόγια να συμπίπτουν με τις πράξεις

Όταν η διοίκηση κάνει συνεχείς υποσχέσεις τις οποίες ποτέ δεν πραγματοποιεί τότε το προσωπικό χάνει την εμπιστοσύνη του και γίνεται δύσπιστο σε καθετί νέο. Χωρίς το προσωπικό δεν μπορεί να εφαρμοστεί καμία αλλαγή. Η διαδικασία εισαγωγής μιας αλλαγής είναι ένα ταξίδι στο άγνωστο και ο καθένας μπορεί να βοηθήσει στο να δημιουργήσει λύση.

Βιβλιογραφία

Bainbridge Colin, *Designing for Change*, a practical guide to business transformation, by John Wiley & Sons Ltd, 1996

Kirkpatrick L. Donald, *Managing Change Effectively*, by Butterworth - Heinemann, 2001

Kottler P. John, *Leading Change*, by Harvard Business School Press, 1996

Randall Julian, *Managing Change/Changing Managers*, by Routledge, 2004

Αρθρογραφία

Carole Spiers MIHE MISMA, *Things do not change. We do*, Management services Summer 2006

Dzik-Jurasz Debbie, *Supporting sustaining change*, nursing management Vol 13 No 4 July 2006

Edgar H. Schein, *Three Cultures of Management: The Key to Organisational Learning*, Sloan Management Review, 1996

Jones A. Renae, Nerina L. Jimmieson, Adrew Griffiths, *The Impact of Organisational Culture and Reshaping capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change*, by Journal of Management Studies, March 2005

Jones Goffee and Gareth, *What Holds the Modern Company Together?* Harvard Business Review, November-December 1996, 2000

Michael Beer, *How to develop an Organisation Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox*, by Organisational Dynamics, Vol. 29, No. 4, pp. 233-247, 2001, Elsevier Science Inc.

Smircich Linda, *Concepts of Culture and Organisational Analysis*, by Cornell University, 1983

Tall H. Susan and Laura J. Hall, *Effective Training Today's Competitive Weapon*, June 1998

Wasson Robert, *Five steps to effective change management*, IEE Engineering Management, February/March 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Στρατηγικές αλλαγής μπορούν να θεωρηθούν οι διαφορετικές στρατηγικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να κατηγοριοποιήσουν το περιβάλλον αλλαγής. Η σχετικότητα των διαφορετικών στρατηγικών αλλαγής είναι ότι χτίζουν επάνω σε διαφορετικές υποθέσεις για το ανθρώπινο κίνητρο και ως εκ τούτου για την προθυμία να συμμετέχουν στην αλλαγή σε συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Παρακάτω παρουσιάζονται τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές. Αυτές οι στρατηγικές δεν προορίζονται να είναι αμοιβαία αποκλειστικές. Η καθεμία μπορεί να είναι κατάλληλη σε ένα διαφορετικό στάδιο μιας διαδικασίας αλλαγής. Μόλις προσδιοριστεί το περιβάλλον, ένα αποτελεσματικό σχέδιο εφαρμογής μπορεί να συντεθεί. (www.altavista.com: Fred Nickols, Change Management 101: A primer, 2006, Basil D. et al, 1974)

6.1 Οι τρεις στρατηγικές αλλαγής (Bennis et al)

Κανονιστική, επανεκπαιδευτική στρατηγική (Normative-re-educative strategy)

Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι αλλάζοντας τις στάσεις, τις αξίες και τις νόρμες θα αλλάξει και η συμπεριφορά των ατόμων. Βασίζεται σε βασικές και θεμελιώδεις πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις. Γι' αυτό και η αλλαγή θα συμβεί, αφού προηγηθεί ηθελημένη αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων. Μια bottom-up στρατηγική στην οποία αυτοί που επηρεάζονται από την αλλαγή ψάχνουν μόνοι τους τη λύση χρησιμοποιώντας και εξωτερική βοήθεια όποτε είναι απαραίτητο. Χρησιμοποιεί αρχές από την ψυχοθεραπεία, την εκπαίδευση. Οι άνθρωποι χρειάζονται ικανοποίηση και προσωπική ανάπτυξη και αναγνώριση από τον κοινωνικό περίγυρο. Η αλλαγή είναι βασισμένη στον επαναπροσδιορισμό και την επανερμηνεία των υπαρχόντων κανόνων και αξιών και την ανάπτυξη δεσμεύσεων για νέες. Η στρατηγική χρησιμοποιείται αφήνοντας τους εργαζόμενους να βρουν μόνοι τους λύσεις στα προβλήματα κατά την εφαρμογή της αλλαγής.

Εμπειρική στρατηγική (Rational-empirical strategy)

Αυτή η στρατηγική βασίζεται στην πειθώ, και υποθέτει ότι τα άτομα είναι λογικά και για αυτό ακολουθούν το προσωπικό τους συμφέρον. Για αυτό τα οφέλη από την αλλαγή πρέπει να τονίζονται και να παρουσιάζονται σαν δικά τους οφέλη. Η αλλαγή είναι βασισμένη στην επικοινωνία των πληροφοριών και την προσφορά των

κινήτρων. Οι άνθρωποι είναι λογικοί και θα αναζητήσουν το αποτέλεσμα με τη μεγαλύτερη ωφέλεια. Απαιτείται έρευνα, επιστημονική ανάλυση. Λανθασμένη χρήση της στρατηγικής αφού θεωρούσε εσφαλμένα ότι αυτό που ίσχυε για το άτομο θα ίσχυε και για όλους τους εργαζομένους.

Στρατηγική δύναμης (Power-coercive strategy)

Αυτή η στρατηγική βασίζεται στην εφαρμογή δύναμης με την πεποίθηση ότι οι περισσότεροι άνθρωποι συμμορφώνονται με αυτούς που έχουν τη μεγαλύτερη δύναμη. Αφού η δύναμη μεταφέρεται και τα άτομα μπορεί να αλλάζουν συμπεριφορά ανάλογα. Εκμεταλλεύεται πολιτικές και οικονομικές καταστάσεις για να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Χρησιμοποιεί τακτικές πίεσης για να επηρεάσει τις αποφάσεις ατόμων και πιέζει νομικές αλλαγές. Χρησιμοποιεί απειρίες, διαμαρτυρίες, διαπραγματεύσεις. Η αλλαγή είναι βασισμένη στην επιβολή της εξουσίας και την επιβολή κυρώσεων.

Στρατηγική προσαρμογής στο περιβάλλον (Environmental-Adaptive): Οι άνθρωποι αντιτίθενται στην απώλεια όμως είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις. Η αλλαγή είναι βασισμένη στη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης και βαθμιαία τη μεταφορά των ανθρώπων από την παλιά στη νέα.

Στρατηγική προσανατολισμένη στην πράξη (Action-centred strategy)

Εστιάζει στην επίλυση των προβλημάτων, και στη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Γενικά, δεν υπάρχει μια στρατηγική αλλαγής. Μπορεί να υλοποιηθεί μια από αυτές ή καλύτερα ένας συνδυασμός τους.

6.2 Παράγοντες επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για την επιλογή κάποιας στρατηγικής ή κάποιου μίγματος στρατηγικής είναι οι ακόλουθοι:

- **Βαθμός αντίστασης.** Η ισχυρή αντίσταση υποστηρίζει μια σύζευξη των Power-Coercive και Environmental-Adaptive στρατηγικών. Η αδύνατη αντίσταση υποστηρίζει έναν συνδυασμό Empirical-Rational και Normative-Reeducative στρατηγικών.

- **Στόχος όλος ο πληθυσμός.** Οι μεγάλοι πληθυσμοί υποστηρίζουν ένα μίγμα και των τεσσάρων στρατηγικών, κάτι για όλους.
- **Κίνδυνος.** Ο υψηλός κίνδυνος υποστηρίζει ένα μίγμα και των τεσσάρων στρατηγικών. Όταν ο κίνδυνος είναι πολύ υψηλός τίποτα δεν πρέπει να μένει στην τύχη.
- **Το χρονικό πλαίσιο.** Τα σύντομα χρονικά πλαίσια υποστηρίζουν μια Power-Coercive στρατηγική. Τα πιο μακροχρόνια χρονικά πλαίσια υποστηρίζουν ένα μίγμα των Empirical-Rational και Normative-Reeducative και Environmental-Adaptive στρατηγικών.
- **Πείρα.** Όταν τα στελέχη της επιχείρησης είναι έμπειρα τότε ακολουθούν μια μείξη των στρατηγικών. Όταν είναι άπειρα την Power-Coercive στρατηγική.
- **Εξάρτηση.** Αυτό είναι ένα δίκοπο μαχαίρι. Εάν η επιχείρηση εξαρτάται από τους ανθρώπους της, η διοικητική δυνατότητα να διατάξει ή να απαιτήσει είναι περιορισμένη. Αντιθέτως, εάν οι άνθρωποι εξαρτώνται από την επιχείρηση, η δυνατότητά τους να αντισταθούν είναι περιορισμένη. (Η αμοιβαία εξάρτηση σχεδόν πάντα απαιτεί κάποιο επίπεδο διαπραγμάτευσης)

6.3 Γιατί είναι σχετική η διαχείριση αλλαγής

Η διαχείριση αλλαγής είναι απαραίτητη και πρέπει να εξετάζεται γιατί η αλλαγή πραγματοποιείται με έναν συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό και έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότερες πρωτοβουλίες αλλαγής αποτυγχάνουν.

Ο αντίκτυπος των αποτυχιών να εισαχθεί η αλλαγή αποτελεσματικά μπορεί επίσης να είναι υψηλός: απώλεια θέσης αγοράς, μετακίνηση της ανώτερης διαχείρισης, απώλεια αξιοπιστίας ενδιαφερομένων, απώλεια ικανών υπαλλήλων.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι αλλαγές πληθαίνουν. Οι οργανωσιακές αλλαγές από μόνες τους εξελίσσονται. Επομένως πρέπει το μάνατζμεντ να προσαρμόζεται ανάλογα. Παραδείγματος χάριν, οι αυξανόμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις και η ανάγκη να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις οδηγεί σε συνεχώς αναδυόμενα οργανωτικά πρότυπα. Τα παραδοσιακά οργανωτικά πρότυπα συμπληρώνονται από τα νέα πρότυπα.

Θεωρητικά, κάποια από αυτά τα νεώτερα πρότυπα, παραδείγματος χάριν εικονικές και δομές βασισμένες σε projects επιτρέπουν αυξανόμενη ευελιξία ανταπόκρισης

στην αλλαγή. Εντούτοις τέτοια πρότυπα δεν εισάγονται πάντα ομοιόμορφα. Αυτές οι δομές μπορούν επίσης να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, η οποία έχει επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα αλλαγής. (www.altavista.com)

6.4 Πως μπορεί η διαχείριση αλλαγής να γίνει πιο αποτελεσματική

Η αλλαγή είναι κάτι σύνθετο και δεν υπάρχει μία λύση, ένας τρόπος αντιμετώπισης. Παρόλο αυτά υπάρχουν κάποια «κλειδιά» που διευκολύνουν τη διαδικασία υλοποίησης μιας αλλαγής. Αυτά παρουσιάζονται στο τέλος κάθε κεφαλαίου, όμως θα αναφερθούν και εδώ τα πιο σημαντικά.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια βασική δύναμη δεδομένου ότι παρέχει το όραμα και τη λογική για την αλλαγή. Οι διαφορετικές μορφές της ηγεσίας είναι κατάλληλες ανάλογα με τον τύπο και την κλίμακα της αλλαγής. Παραδείγματος χάριν, όταν υπάρχει μια μεγάλης κλίμακας αλλαγή που αφορά όλη την επιχείρηση ένα άμεσο στυλ διοίκησης (directive style) είναι το αποτελεσματικότερο.

Η κατάλληλη και έγκαιρη εκπαίδευση είναι ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας. Παραδείγματα απαιτήσεων εκπαίδευσης:

- § Ηγεσία
- § Δεξιότητες διαχείρισης αλλαγής (πχ επικοινωνία)
- § Δεξιότητες προγράμματος διαχείρισης αλλαγής (Project and programme management skills) για να επιβεβαιωθεί ότι η αλλαγή θα επιτευχθεί έγκαιρα και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό.

Η αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζόμενους και η ενεργός συμμετοχή τους είναι μέσα αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή. Μια πιθανή διαφωνία απόψεων τους αποτελεί πολύ καλό τρόπο για να βελτιωθεί η επικοινωνία και να προκύψουν νέες ιδέες. (www.altavista.com)

Τέλος, για να μεγιστοποιηθεί η ωφέλεια από την εισαγωγή της αλλαγής πρέπει οι αποφάσεις για την εισαγωγή να συμμορφώνονται με τη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης και να μην εξετάζονται απομονωμένα. Τα παρακάτω επτά σημεία βοηθούν μια επιτυχημένη αλλαγή να συμβεί:

- Επιλογή ομάδας

- Χάραξη οράματος και τρόπου επίτευξης
- Σύνδεση αλλαγής και επιχείρησης
- Συμβουλές από τους ενδιαφερόμενους (stakeholders)
- Επικοινωνία
- Συμβίωση με την αλλαγή
- Δια βίου μάθηση

6.5 Πότε είναι ο σωστός χρόνος

Μια επιτυχής μετατροπή εξαρτάται στο τη συμμετοχή των ανθρώπων της επιχείρησης. Οι νέες διαδικασίες σπάνια είναι τέλειες με την πρώτη φορά. Ο βαθμός δέσμευσης των ανθρώπων στους νέους τρόπους εργασίας είναι αυτός που μπορεί να υπερνικήσει τα όποια εμπόδια εμφανιστούν.

Γενικά, οι άνθρωποι στην αρχή είναι δύσπιστοι και καχύποπτοι, επηρεάζονται από τις αποτυχίες του παρελθόντος και χρειάζονται το χρόνο τους για να δεσμευτούν και να εμπλακούν εκούσια και ενεργά στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Υπάρχουν τρεις στάσεις απέναντι στην αλλαγή. Η υποστήριξη, η άρνηση και η ταλάντευση μεταξύ άρνησης και αποδοχής. Το θέμα του χρόνου είναι πολύ σημαντικό. Μια πρόωρη αλλαγή, όταν δηλαδή το έδαφος δεν έχει προετοιμαστεί κατάλληλα, όπως και μια καθυστερημένη, οδηγούν σε αποτυχία. Το ζήτημα είναι να υπάρχει ο κατάλληλος αριθμός ατόμων που είναι σχετικοί με τη νέα αλλαγή και να είναι διατεθειμένοι να δουλέψουν κι να αλλάξουν ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να πάει ψηλά. (Bainbridge, 1996)

6.6 Εργαλεία και τεχνικές που διευκολύνουν την αλλαγή

Υπάρχουν πολλά εργαλεία και τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν και να διευκολυνθεί η διαχείριση της αλλαγής. Καταρχάς είναι πολύ βασικό να γίνει κατανοητό από τον κάθε εργαζόμενο πως θα τον επηρεάσει η αλλαγή. Αν κάποιος ξέρει πως θα τον επηρεάσει η αλλαγή μπορεί να προετοιμαστεί για να την αντιμετωπίσει.

Μόρφωση και κατάρτιση

Η μόρφωση και η κατάρτιση είναι ο καλύτερος τρόπος για να γίνει κατανοητή από τους τμηματάρχες και όλη την επιχείρηση η ανάγκη για αλλαγή.

Έτοιμα στελέχη για αλλαγή

Επίσης ο διαχειριστής της αλλαγής πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του project για την αλλαγή και να είναι ενήμερος για όλα που έχουν να κάνουν με τους στόχους του project, το χρόνο και τρόπο υλοποίησης.

Συνεργασίες

Συνήθως είναι πολύ σπάνιο για μια επιχείρηση να έχει όλους εκείνους τους πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή εισαγωγή μιας αλλαγής, για αυτό χρειάζονται συνεργασίες. Από την αρχή μιας συνεργασίας πρέπει να καθορίζεται ο σκοπός, να υπάρχει εμπιστευτικότητα και να γίνει επακριβής εξήγηση για τη χρήση της πληροφορίας.

Ανώτατη ηγεσία

Η ανώτατη ηγεσία πρέπει να είναι συμμετέχει ενεργά, να επικοινωνεί με τους εργαζομένους, να περνάει χρόνο μαζί τους, να συζητά την πρόοδο του έργου και να απαντά σε ερωτήσεις. Γενικά είναι σοφό για μια επιχείρηση να κοιτάει πίσω, να δει τι πήγε στραβά και τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά. Όλα αυτά πρέπει να γίνονται από την αρχή προληπτικά και όχι εκ των υστέρων. (Bechtel R. Et al, 2001)

6.7 Πως διατηρούνται τα οφέλη περισσότερο

Η διατηρησιμότητα μιας αλλαγής ορίζεται ως μια διαδικασία μέσω της οποίας οι νέες εργασιακές μέθοδοι και οι επιχειρησιακοί στόχοι διατηρούνται για μια συγκεκριμένη περίοδο, η οποία όμως είναι άγνωστο πόσο θα κρατήσει. Σε ένα αβέβαιο περιβάλλον επικρατεί αβεβαιότητα και οι εργασιακές πρακτικές που αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν αποτελούν αντικείμενο αλλαγής.

Η διατηρησιμότητα είναι αμφιλεγόμενο θέμα. Μπορεί να αφορά τη σταθερότητα της μεθόδου δουλειάς και μπορεί να αφορά τη διατήρηση μιας σταθερής τροχιάς στην επίδοση της επιχείρησης. Η διατήρηση των ήδη υπάρχουσών μεθόδων είναι μια στατική άποψη. Χρειάζεται πιο δυναμική αντιμετώπιση των πραγμάτων, η οποία εξαρτάται από την αλλαγή που εισάγεται κάθε φορά. Κάποιες φορές η στασιμότητα μπορεί να είναι καταστροφική. Κάποιες πρακτικές που διατηρούνται δεν εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση αλλαγής και θεωρούνται απαρχαιωμένες.

Η βιωσιμότητα εξαρτάται από διάφορους παράγοντες: ατομικούς (φόβος και αβεβαιότητα), διοικητικούς (είναι το στυλ διοίκησης έμπιστο, οι μάνατζερ ανοικτοί σε προτάσεις κτλ), οικονομικούς, κουλτούρας (έχουν οι εργαζόμενοι κοινό στόχο), πολιτικούς, ηγεσίας, εποχικούς. Η σημασία καθενός από αυτούς τους παράγοντες δεν μπορεί να καθοριστεί εκ των προτέρων. (Bruch H. et al, 2005)

6.8 Συμβουλές

Ψυχραιμία

Τα αποτελέσματα δεν φαίνονται αμέσως. Χρειάζεται υπομονή και επιμονή στις νέες διαδικασίες. Ειδικά όταν η αλλαγή αφορά την δομή της επιχείρησης, χρειάζεται πίστωση χρόνου.

Ενθάρρυνση και εμπύχωση

Οι άνθρωποι δεν είναι έτοιμοι για αλλαγή. Χρειάζεται χρόνος και διαρκής εκπαίδευση για να αποκτήσουν τις νέες δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται. Από τη στιγμή που θα καθοριστούν οι νέοι ρόλοι χρειάζεται ενθάρρυνση.

Αξιολόγηση της επιχείρησης

Χωρίς μέτρηση και αξιολόγηση η διαδικασία είναι ημιτελής. Αν δεν μετρήσεις τα αποτελέσματα πως ξέρεις ότι αυτό που έκανες πέτυχε ή απέτυχε; (Bainbridge, 1996)

6.9 Πως διαφαίνεται το μέλλον;

Ο ρυθμός αλλαγής στον επιχειρηματικό κόσμο δεν πρόκειται να επιβραδύνει την ταχύτητά του. Αντίθετα θα επιταχυνθεί η ταχύτητα τις επόμενες δεκαετίες. Οι κίνδυνοι για τις επιχειρήσεις θα είναι ακόμα πιο έντονοι, ενώ ταυτόχρονα οι ευκαιρίες που θα παρουσιάζονται από την παγκοσμιοποίηση θα είναι πολύ μεγάλες. Οι σημερινές επιχειρήσεις δεν τα πάνε καλά με την αλλαγή, δεν είναι κάτι φυσικό για αυτές, το σύστημα, η δομή, η κουλτούρα είναι πιο πολύ τροχοπέδη στην αλλαγή. Πρέπει να δημιουργήσουμε επιχειρήσεις που να είναι καλές στο να αλλάζουν. Κανείς δεν μπορεί να περιγράψει με ακρίβεια πως θα είναι η επιχείρηση του μέλλοντος. Οι κίνδυνοι εγκυμονούν...Αυτό που θα μπορούσε να πει κάποιος είναι τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει η επιχείρηση του μέλλοντος:

- Ø Ομαδικότητα στο ανώτατο επίπεδο
- Ø Ανθρώπους που να δημιουργούν και να μεταδίδουν το όραμα της επιχείρησης
- Ø Ενδυνάμωση βασισμένη σε ευρύ πεδίο
- Ø Όχι υπερβολική ανεξαρτησία
- Ø Μια κουλτούρα εύπλαστη και ευκολοπροσάρμοστη.

Οι επιχειρήσεις που δημιουργούνται σήμερα δεν θα παραμείνουν ίδιες τα επόμενα χρόνια. Αυτές οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την ικανότητα να μετασχηματίζονται, να αναδιοργανώνονται και να απαντούν στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Οι διαδικασίες που σχεδιάζονται πρέπει να μπορούν

να αντιμετωπίσουν άγνωστες ευκαιρίες, αγορές, ανταγωνισμό και νομοθεσία. Γενικά οι επιχειρήσεις του 21^{ου} αιώνα πρέπει να μάθουν να δέχονται την αλλαγή. Πρέπει να δημιουργούν εργαζομένους οι οποίοι δέχονται το καινούριο, είναι ανοιχτοί σε νέες καταστάσεις, ρισκάρουν, εκπαιδεύονται δια βίου και είναι ευκολοπροσάρμοστοι. (Kirkpatrick,D. 2001)

6.10 Εφαρμογή αλλαγής

Μια επιχείρηση κατά την εφαρμογή μιας αλλαγής πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της τα παρακάτω:

- Ø Οι επαυξητικές (incremental) αλλαγές δεν έχουν αποτέλεσμα, οι αλλαγές που απαιτούνται για να βγει μια επιχείρηση από την αδράνεια είναι στην αποστολή, τη δομή και τις διαδικασίες.
- Ø Τα γρήγορα αποτελέσματα χρειάζονται για να χτιστεί momentum.
- Ø Ενεργή συμμετοχή της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων
- Ø Συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης
- Ø Συνεχής εμπλοκή των μάνατζερ στη γραμμή παραγωγής
- Ø Momentum απαιτεί ρίσκο και βελτίωση στις διαδικασίες και τον σχεδιασμό μιας εργασίας
- Ø Προσοχή στη χρήση της τεχνολογίας
- Ø Δημιουργία ομάδων

(Kesler G. et al, 2002)

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Bainbridge Colin, *Designing for Change*, a practical guide to business transformation, by John Wiley & Sons Ltd, 1996

Basil Douglas and Curtis W. Cook, *The Management of Change*, by McGraw-Hill Book Company, 1974

Ewing W. David, *Technological Change and Management*, by the President and Fellows of Harvard College, 1970

Kirkpatrick L. Donald, *Managing Change Effectively*, by Butterworth - Heinemann, 2001

Randall Julian, *Managing Change/Changing Managers*, by Routledge, 2004

Αρθρογραφία

Ξένη Αρθρογραφία

www.google.com

www.altavista.com: **Fred Nickols**, *Change Management 101: A primer*, 2006,

Bechtel L. Rebecca and Janice K. Squires, *Tools and techniques to facilitate change*, *Industrial and Commercial Training*, Volume 33 number 7 2001, pp. 249-254

Beer Michael, *How to develop an Organisation Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox*, by *Organisational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 233-247, 2001, Elsevier Science Inc

Bruch Heike, Peter Gerber and Victoria Maier, *Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right*, Taylor & Francis Group Ltd, 2005

Hartshorn James, David Wheeler, *Facilitating Strategic Business Responses to Sustainability, Prospects and challenges for Professional services Firms*, by *greener Management International*, Winter 2002

Hora E. Michael, *The Unglamorous game of Managing Maintenance*, by *Business Horizons*, May-June 1987

Kesler C. Gregory and Julia A. Law, *Implementing Major Change in the HR Organisation: The lessons of Five Companies*, Ebsco, 2002

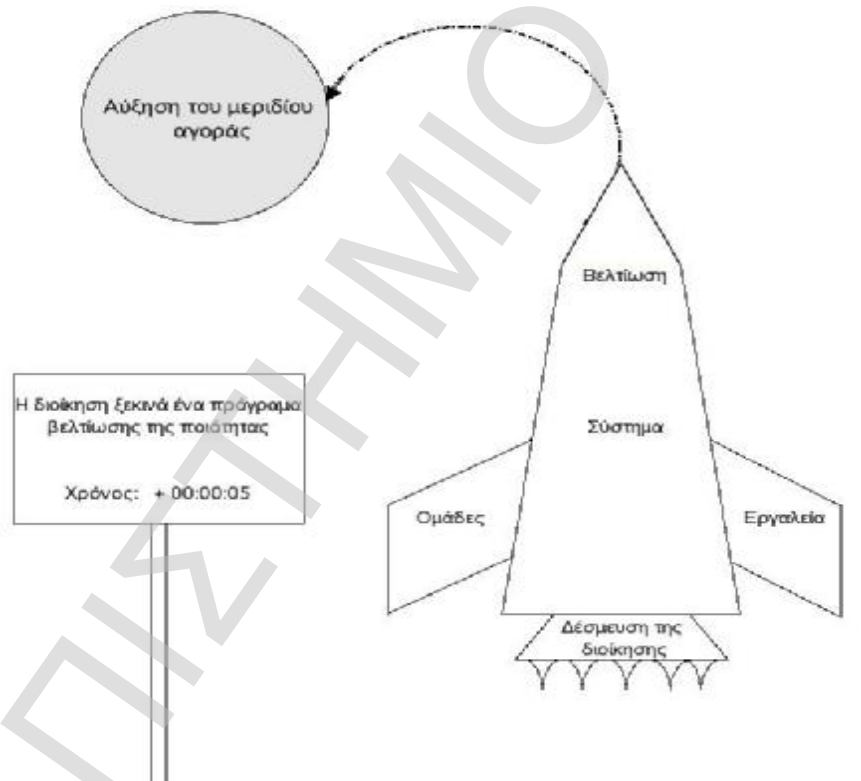
Mootz D. Robert, Daniel T. Hansen, Thomas A. Souza, John J. Triano, Barry C. Wiese, *Application of incremental change strategies in Chiropractic and Multidisciplinary Clinical Settings for Quality Improvement*, by Quality Management in Health Care, 2000, 8(3), 42-64, Aspen Publishers Inc

Pitt F. Leyland, Pierre R. Berthon, Michael H. Morris, *Entrepreneurial pricing : the Cinderella of marketing strategy*, *Management decision* 35/5 1997 pp. 344-350

Smith C. Vince & Amrik S. Sohal and Brian D' Netto, *Successful strategies for managing change*, *International Journal of Manpower*, Vol.16 No.5/6, 1995, pp. 22-3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας θα γίνει προσπάθεια να γίνει έρευνα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για να διαπιστωθούν τα κυριότερα σημεία της διαδικασίας εφαρμογής της αλλαγής και τα αποτελέσματα στην επίδοση. Οι εταιρείες αυτές είναι η Nestle, η Info Quest, ο Δήμος Κορυδαλλού, οι οποίες λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ και έχουν πιστοποιηθεί οι υπηρεσίες τους και ο Δήμος Αγίας Βαρβάρας ο οποίος δεν έχει πιστοποιηθεί, εφαρμόζει όμως τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Δήμος Κορυδαλλού ήταν ο πρώτος δήμος ο οποίος πιστοποιήθηκε κατά ISO. Από την άλλη μεριά θα παρουσιαστεί και η αντίθετη γνώμη από το Δήμο Αγίας Βαρβάρας ο οποίος δεν επιθυμεί να πιστοποιηθεί.



Διάγραμμα 22: Ξεκινώντας τη βελτίωση της ποιότητας

Πηγή: John S. Oakland, 1995

7.1 Η εφαρμογή της Ποιότητας

Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια μακροχρόνια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, η οποία εμπλέκει όλο το ανθρώπινο δυναμικό και απαιτεί σκληρή δουλειά. Με τον όρο Διοίκηση ολικής Ποιότητας δεν εννοούμε τη μείωση των ελαττωματικών ή την εξάλειψή τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολική προσέγγιση διοίκησης η οποία αφορά την επιχείρηση στο σύνολό της και έχει να κάνει με την καλύτερη και γρηγορότερη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της για μεγάλο χρονικό διάστημα (αξιοπιστία, διαθεσιμότητα, διατηρησιμότητα, (maintability), cost effectiveness, διανομή), την επιλογή προμηθευτών βασισμένων στην ποιότητα, τη βελτίωση του χρόνου εξυπηρέτησης, τη χρήση μεθόδων που διευκολύνουν τις διαδικασίες και την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων, stakeholders, γενικότερα (πελάτες, κοινωνία, εργαζόμενοι, μέτοχοι κτλ). Απαιτεί ομαδική δουλειά, συνεργασία, συντονισμό, συνεχή επικοινωνία όλων των ιεραρχιών, δέσμευση και καθοδήγηση από την ανώτατη διοίκηση έτσι ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

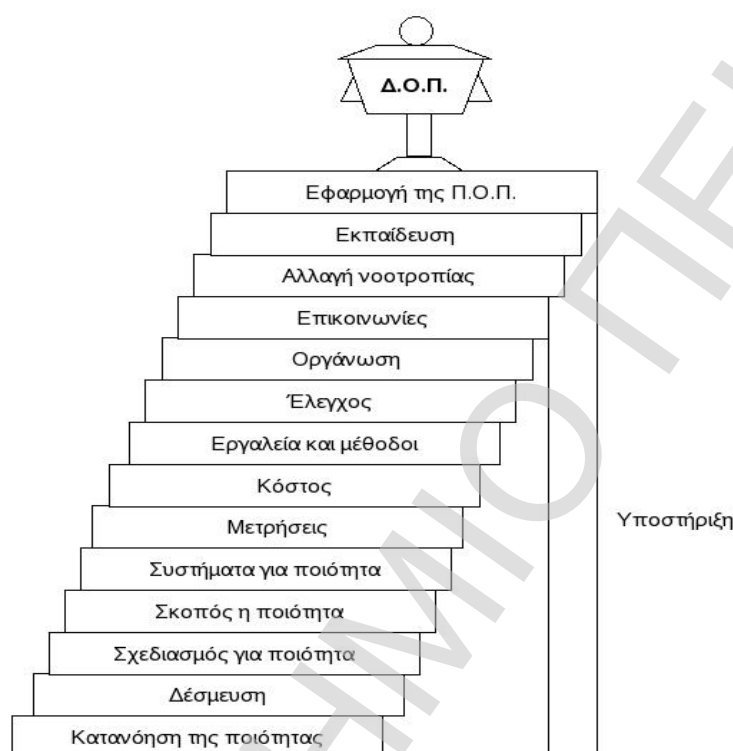
Η εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ένας νέος τρόπος διοίκησης που ξεκίνησε στην Ιαπωνία και επεκτάθηκε σε πολλές επιχειρήσεις ανά την υφήλιο. Αμφισβητήθηκε το κατά πόσο η εφαρμογή ΔΟΠ βελτιώνει την επίδοση μιας επιχείρησης και αυτό γιατί τα αποτελέσματα που επιφέρει φαίνονται μακροπρόθεσμα.

Η εφαρμογή ποιότητας οδηγεί σε σημαντική αλλαγή ολόκληρη την επιχείρηση, δεν είναι κάτι απλό. Απαιτεί προσεκτικό και σωστό σχεδιασμό, εφαρμογή, εντοπισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (critical success factors), των παραγόντων δηλαδή που συμβάλλουν και επηρεάζουν περισσότερο την επιτυχία και ανάλυση κινδύνου.

Πριν ξεκινήσει η διαδρομή προς την εφαρμογή της ποιότητας πρέπει να γίνει κατανοητός ο λόγος και να καταλάβουν όλοι τη σχέση μεταξύ του γενικού σκοπού της επιχείρησης και της συμπεριφοράς για την υποστήριξή του. Το γενικό πλάνο εφαρμογής περιλαμβάνει ένα σύνολο φιλοσοφιών, πρακτικών και εργαλείων. Αυτό συνίσταται στη δημιουργία ομάδων με διαφορετικούς στόχους, αλλά με κοινό σκοπό καθώς και τη συνεχή εκπαίδευσή του και γενικά την ενεργό συμμετοχή του στη διαδικασία. Επίσης απαιτείται εστίαση στις διαδικασίες, στην ποιότητα, το κόστος, τη διανομή. Είναι πολύ δύσκολο να εστιάσουν στις διαδικασίες γιατί τα αποτελέσματα από την εφαρμογή ΔΟΠ δεν μετριοούνται εύκολα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θέλουν να εισάγουν ποιότητα για να: (Αθανασίου Λ. και συνεργάτες, 2000, Kirkpatrick I. 1995, Dale B., 1999)

- Û Βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους
- Û Για να βελτιώσουν τις διαδικασίες και διεργασίες τους
- Û Για να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών τους.

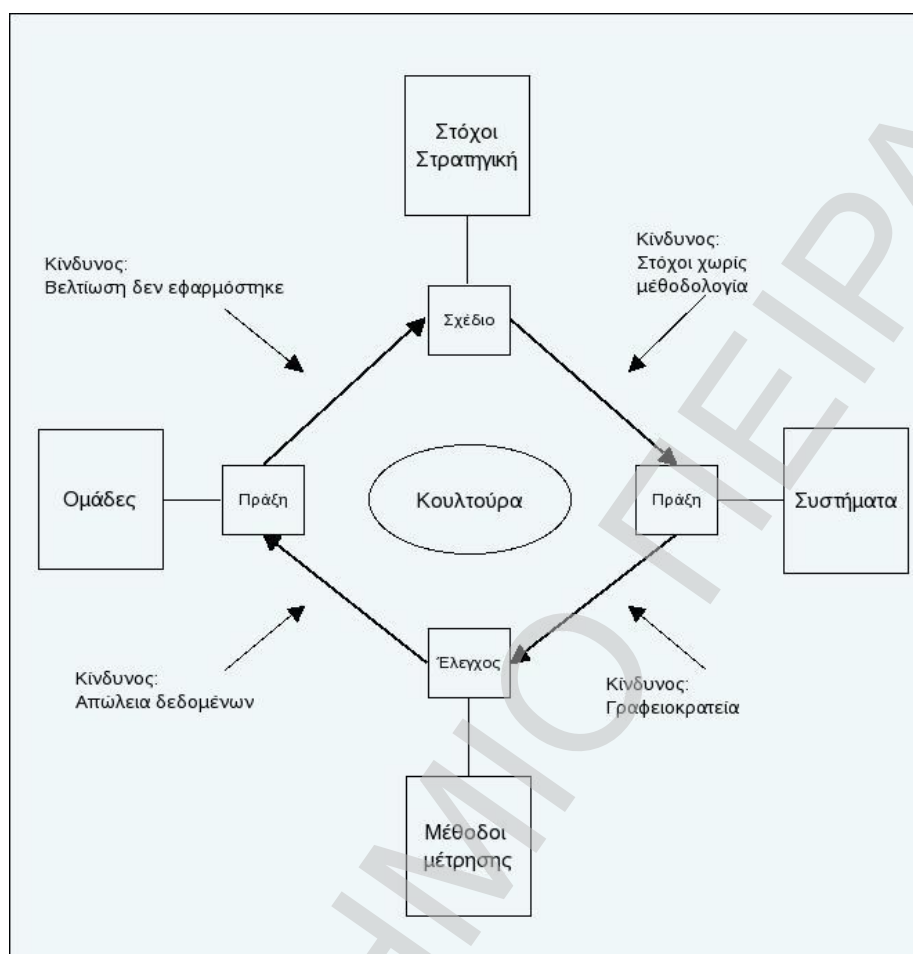
Τα βήματα εφαρμογής ΔΟΠ είναι τα εξής:



Διάγραμμα 23: Τα βήματα προς τη ΔΟΠ

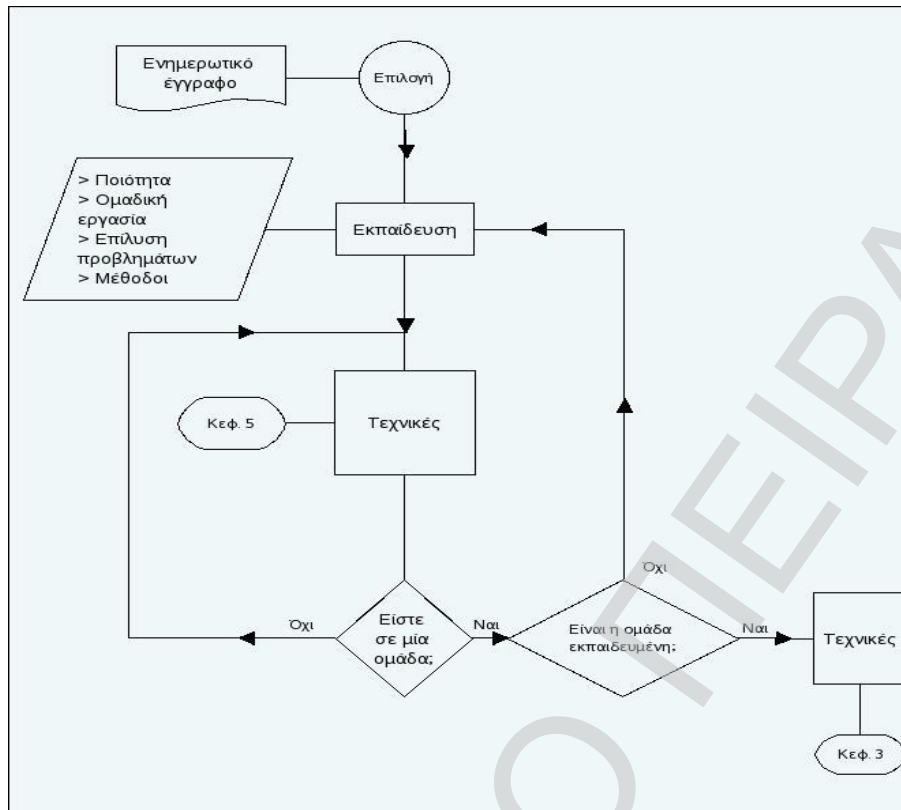
Πηγή: John S. Oakland, 1995

Η εφαρμογή της ΔΟΠ γίνεται σύμφωνα με τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης του Deming, ο οποίος στηρίζεται στο σχεδιασμό, στην πράξη, στον έλεγχο και στην πράξη μετά την ανατροφοδότηση. Κατά την εφαρμογή της ποιότητας το στέλεχος της ποιότητας είναι αυτό που φέρει μεγάλο βάρος στην επιτυχία της προσπάθειας. «Στέλεχος ποιότητας (Quality leader) είναι αυτός ο ηγέτης που καταφέρνει να οδηγήσει στην επιτυχία την επιχείρηση και όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) με τη βοήθεια της ηγεσίας του, της αλλαγής και των ποιοτικών διαδικασιών που έχει εφαρμόσει μέσω της ομάδας του».



Διάγραμμα 24: Εφαρμογή ΔΟΠ- Όλα γίνονται με τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης του Deming

Πηγή: John S. Oakland, 1995



Διάγραμμα 25: Πως η γνώση και η κατάρτιση φέρνει πιο κοντά τη ΔΟΠ

Πηγή: John S. Oakland, 1995

Η εφαρμογή της ποιότητας απαιτεί συνεχή προσαρμογή στις εξελίξεις και δια βίου μάθηση. Αφού γίνει η κατάλληλη προετοιμασία εδάφους πρέπει να σχεδιαστούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία θα ενισχύσουν, θα βοηθήσουν τους εργαζομένους στην αλλαγή νοοτροπίας που επιβάλλει η ΔΟΠ. Επιβάλλεται προσοχή στην επιλογή του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση. Το αποτέλεσμα πρέπει να έχει διάρκεια. Όλοι πρέπει να συμμετέχουν στην οργανωσιακή εκπαίδευση και η διοίκηση και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό. Το πώς η γνώση φέρνει πιο κοντά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Η αποτυχία της εφαρμογής ΔΟΠ έχει να κάνει με την εφαρμογή της. Η επιτυχία εξαρτάται από ικανότητα της διοίκησης. Πρέπει να γίνει προετοιμασία στους εργαζομένους όλων των επιπέδων ώστε να γνωρίζουν ότι θα επέλθει μια αλλαγή καθώς και το λόγο της αλλαγής. Μόνο όταν οι στόχοι είναι σαφείς, κατανοητοί και τους ενστερνιστούν οι εργαζόμενοι μπορεί να εξασφαλιστεί η προσωπική τους δέσμευση ότι θα δουλέψουν για την επιτυχή εφαρμογή αυτής της αλλαγής. Διαφορετικά δεν θα προσαρμόσουν τις αξίες, τις ιδέες, τις στάσεις τους, την

κουλτούρα τους στην αλλαγή, αντίθετα θα την αντιμετωπίσουν με καχυποψία και φόβο.

Τις περισσότερες φορές η εφαρμογή ΔΟΠ οδηγείται σε αποτυχία για τους παρακάτω λόγους:

- § Αδυναμία της ανώτατης διοίκησης να παρουσιάσει τους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να λειτουργήσει σύμφωνα με τις αρχές ΔΟΠ, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη συμφωνία του εργατικού δυναμικού ότι θα δουλέψει προς αυτή την κατεύθυνση.
- § Αντίσταση στην αλλαγή
- § Ανικανότητα ομαδικής δουλειάς
- § Μη σαφής προσδιορισμός του οφέλους από την ενέργεια αυτή.
- § Μη επαρκής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε όλες τις μονάδες της επιχείρησης.
- § Έλλειψη πόρων
- § Ανεπαρκής πληροφόρηση
- § Αναποτελεσματική επικοινωνία

Γενικά οι αλλαγές που επιφέρει η διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας στοχεύουν στο να βελτιώσουν την επίδοσή της και για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό να μετριοούνται τα αποτελέσματα για να διαπιστωθεί η επίτευξη των στόχων. Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες οι οποίοι μετρούν την ποιότητα, τη διανομή, τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, την ευελιξία, το κόστος, την παραγωγικότητα του R & D.

Τέλος, όπως η αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία έτσι και η εφαρμογή του μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρειάζεται συνεχώς ανανέωση και νέες γενιές στελεχών που θα έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Παράγοντες που δείχνουν πως η αλλαγή έχει αρχίσει να αλλάζει την κουλτούρα της επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- Οι άνθρωποι αισθάνονται την ανάγκη χρήσης εργαλείων και τεχνικών
- Αλλαγές στις διαδικασίες και τα συστήματα συμβαίνουν πιο εύκολα
- Οι άνθρωποι δε φοβούνται να εκφράσουν τις απόψεις τους
- Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν δύναμη, σαν «περιουσία» της επιχείρησης και όχι σαν κόστος

- Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να δουλέψουν και παραπάνω για να πετύχουν τους στόχους τους και να αναλάβουν εθελοντικά εργασία
- Επικρατεί κλίμα δημιουργικότητας και εύρεσης ωραίων ιδεών.

(Κέφης Β., 1998)

Ενώ οι παράγοντες που εξασφαλίζουν την επιτυχία της εφαρμογής της αλλαγής είναι η συνεχής επικοινωνία, η σωστή δομή, οι σαφείς διαδικασίες, η συμμετοχή και εμπλοκή όλων, ο χειρισμός συναισθημάτων, ο καθορισμός κριτηρίων επιτυχίας, θετικότητα και αισιοδοξία και δικαιοσύνη. (Kirkpatrick I., 1995)

7.2 Πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται με τη διαχείριση αλλαγής

Ένα από τα προγράμματα δραστικών αλλαγών είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, η αλλαγή πολιτικής, οι αλλαγές στην οργανωσιακή δομή είναι μερικά γεγονότα που είναι προφανές ότι οδηγούν στην αλλαγή. Η λειτουργία μιας επιχείρησης σύμφωνα με τις ποιοτικά πρότυπα είναι ένα ακόμα γεγονός που επιφέρει πολλές αλλαγές σε μια επιχείρηση. Δεν είναι εμφανείς αμέσως, αφού τα αποτελέσματα της εφαρμογής των αρχών ποιότητας είναι μακροπρόθεσμα, όμως στην πραγματικότητα οι αλλαγές που επιφέρει είναι μεγάλης κλίμακας. (Βακόλα Μ., 2002)

Καταρχάς, οι αλλαγές υφίστανται και σε προπαρασκευαστικό στάδιο, στο στάδιο της προετοιμασίας της επιχείρησης για την εισαγωγή ΔΟΠ. Για την εισαγωγή μιας οποιασδήποτε αλλαγής απαιτείται «προετοιμασία του εδάφους». Επειδή όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω μια αλλαγή δημιουργεί αντιδράσεις είναι καλό να ενημερώνονται και να ερωτούνται οι εργαζόμενοι για την επερχόμενη αλλαγή. Οι αντιδράσεις, ή οι όποιες κριτικές πρέπει να αντιμετωπίζονται θετικά ως μια ώθηση για γόνιμη αλλαγή. Η συμμετοχή όλων και η δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση είναι ουσιαστική και καταλυτική για την επιτυχία. Για να είναι επιτυχημένη μια αλλαγή πρέπει το νέο σύστημα να βασίζεται σε νέες αξίες. Έτσι, λοιπόν η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κρίνεται από το πόσο ενστερνίζονται τις αρχές και της αξίες ποιότητας οι εργαζόμενοι.

Η υλοποίηση οποιασδήποτε αλλαγής, πόσο μάλλον της ΔΟΠ είναι μια πρόκληση διότι η αναμόρφωση έχει να κάνει με μεταστροφή ανθρώπινων συμπεριφορών και αντιδράσεων. Οι προσπάθειες πρέπει να είναι συντονισμένες, μεθοδικές και συλλογικές. Η εφαρμογή ΔΟΠ ισοδυναμεί με αλλαγή εταιρικής κουλτούρας. Η

κουλτούρα, όμως είναι το τελευταίο που αλλάζει για αυτό και γίνεται αντιληπτό ότι η υλοποίηση ποιότητας είναι ένας προκλητικός και δύσκολος στόχος. (Παπούλιας Δ., 2007)

7.3 Οι εταιρείες

7.3.1 Nestle

Η Nestle είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στον κόσμο. Ιδρύθηκε το 1866 από τον Henri Nestle στην Ελβετία και απασχολεί σήμερα πάνω από 250.000 υπαλλήλους σε περισσότερες από 80 χώρες ενώ προϊόντα της βρίσκονται σε κάθε άκρη της γης. Η στρατηγική της εταιρείας καθοδηγείται από κάποιες θεμελιώδεις αρχές:

- α Τα προϊόντα συνεχώς ανανεώνονται.
- α Τα μακροχρόνια οφέλη ποτέ δε θυσιάζονται για βραχυχρόνια κέρδη.
- α Προτεραιότητα της εταιρείας είναι να δίνει στους καταναλωτές τα καλύτερα προϊόντα σε οποιοδήποτε μέρος και αν είναι όποιες και αν είναι οι ανάγκες τους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

Από τη στιγμή που ο Henri Nestle ανέπτυξε το πρώτο γάλα για παιδιά το 1867 και έσωσε τη ζωή ενός παιδιού στη γειτονιά του, η Nestle έχει ως σκοπό της να χτίσει μια επιχείρηση η οποία θα βασίζεται στις ανθρώπινες αξίες και αρχές. Παρότι η εταιρεία εξελίσσεται και προσαρμόζεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο, η δικαιοσύνη, η τιμιότητα και η φροντίδα των παιδιών παραμένουν θεμελιώδεις αρχές από τη στιγμή που πρωτολειτούργησε η εταιρεία. Η δέσμευση στις αρχές αυτές αφορά όλες τις θυγατρικές της λαμβάνοντας υπόψη πάντα και την τοπική νομοθεσία και τις τοπικές πολιτιστικές και θρησκευτικές πρακτικές. Η Nestle συνεχίζει να διατηρεί τους νόμους της κάθε τοπικής αγοράς στην οποία διεισδύει.

Ο σκοπός της επιχείρησης είναι να προωθήσει τέτοια προϊόντα που θα προσθέτουν αξία διατηρήσιμη για μεγάλο χρονικό διάστημα στους μετόχους, στους εργαζομένους, στους πελάτες και στους συνεργάτες της.

Η εκτεταμένη της παρουσία, καθώς και τα καλά δομημένα και αποτελεσματικά κέντρα έρευνας και ανάπτυξης, οι γνωστές μάρκες και η πολύ ισχυρή της οικονομική θέση στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο κερδίζουν το ενδιαφέρον των νέων ανθρώπων που ψάχνουν για μια εταιρεία με σημαντική, μακροπρόθεσμη και διαρκή ανάπτυξη. Η Nestle προσφέρει ανταγωνιστικές συνθήκες εργασίας με αποδοχές και παροχές που είναι σε αρμονία με τα υψηλά της πρότυπα και σέβεται τις κοινωνικές, πολιτικές και πολιτισμικές παραδόσεις όλων των χωρών στις οποίες αγοράζονται και πωλούνται

προϊόντα της. Είναι μια ιδιαίτερα αποκεντρωμένη εταιρεία με βασικούς άξονες λειτουργίας τους ανθρώπους της, τα προϊόντα της και τις μάρκες της.

Στην Ελλάδα η Nestle είναι μια από τις ηγέτιδες βιομηχανικές και εμπορικές εταιρείες, με τρία εργοστάσια, περίπου 650 άτομα προσωπικό και μεγάλη γκάμα ποιοτικών και καταξιωμένων προϊόντων, όπως Nescafe, Fitness, Nesquik, Crunch, Maggi, Carnation, Kit Kat, Friskies, Perrier, Cheerios, Λουμίδης κ.ά.

Η επιχείρηση αναγνωρίζει ότι χωρίς τους πελάτες της δεν μπορεί να υπάρξει για αυτό και δείχνει ειλικρινές και σοβαρό ενδιαφέρον για την εξασφάλιση της μέγιστης ικανοποίησης των πελατών της.

Επίσης, η Nestle αναγνωρίζει πως η επιτυχία μιας εταιρείας οφείλεται στον επαγγελματισμό, τις αρχές και της ηθικές αξίες της διοίκησης και των εργαζομένων της. Για αυτό και η προσέλκυση και η επιλογή των ανθρώπων που θα διασφαλίσουν αυτή την επιτυχία και η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξή τους έχουν καίρια σημασία. Οι μελλοντικοί συνεργάτες της Nestle πρέπει να συνδυάζουν καλή ακαδημαϊκή εκπαίδευση αλλά και προσωπικότητα. Αυτοί πρέπει να είναι δυναμικοί, δραστήριοι, γεμάτοι ενθουσιασμό, να μπορούν να επικοινωνούν, να συνεργάζονται, να δουλεύουν μέσα σε ομάδες και να προσαρμόζονται αβίαστα σε διαφορετικές νοοτροπίες και καθήκοντα. Άτομα που μπορούν να επιδείξουν ηγετικές ικανότητες, με ορθή κρίση, αυτοπεποίθηση, επιθυμία να δουλέψουν σκληρά και ικανότητα να διαχειρίζονται τις αλλαγές.

7.3.1.1 Nestle και Ποιότητα

Καθημερινά, εκατομμύρια ανθρώπων σε όλο τον κόσμο δείχνουν εμπιστοσύνη στην εταιρεία με την επιλογή των προϊόντων Nestle. Αυτή η εμπιστοσύνη είναι βασισμένη στην ποιοτική εικόνα της επιχείρησης η οποία έχει χαραχτεί στις συνειδήσεις των ανθρώπων κατά τη διάρκεια πολλών ετών. Οι απόψεις και οι πολιτικές στις οποίες στηρίζει τη λειτουργία της η επιχείρηση, οι οποίες μαρτυρούν την λειτουργία της σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι παρακάτω.

Ü «Η ποιότητα είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας μας»

Αυτό είναι ρητό της επιχείρησης, η οποία κάνει ό,τι χρειαστεί για να το υπερασπιστεί. Χαρακτηριστικά λένε οι εργαζόμενοι: «Κάθε προϊόν στο ράφι, κάθε υπηρεσία και κάθε επαφή πελατών βοηθά να διαμορφωθεί αυτήν η εικόνα. Ένα εμπορικό σήμα Nestle σε ένα προϊόν είναι μια υπόσχεση στον πελάτη ότι είναι ασφαλές να

καταναλώσει, ότι συμμορφώνεται με όλους τους κανονισμούς και ότι ανταποκρίνεται στα υψηλά πρότυπα της ποιότητας». Η Nestle δεν κάνει συμβιβασμούς στην ποιότητα, οι οποίοι μπορεί να βλάψουν την υγεία των καταναλωτών. Συμμορφώνονται με τους νόμους και προσπαθούν συνεχώς για το καλύτερο. Οι πελάτες μας περιμένουν και «απαιτούν» από εμάς να κρατήσουμε την υπόσχεση κάθε φορά. Η προσπάθεια το αξίζει. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σύμφωνα με τις αρχές και τις διαστάσεις ποιότητας κάνουν λιγότερα λάθη, σπαταλούν τους λιγότερους πόρους, είναι παραγωγικότερες και πραγματοποιούν τα υψηλότερα κέρδη.

Η ποιότητα είναι το επιτυχέστερο προϊόν μας. Είναι το κλειδί στην επιτυχία μας, σήμερα και αύριο».

Û Ο πελάτης έρχεται πρώτα

Η γκάμα των πελατών της Nestle είναι ευρεία. Βασική αρχή της εταιρείας είναι η διατήρηση των πελατών της (διανομείς, υπεραγορές, ξενοδοχεία, καταστηματαρχές και οι τελικοί καταναλωτές) και η προσπάθεια εύρεσης νέων. Δεν παραμελεί τους παλιούς πελάτες της γιατί γνωρίζει πως αν προκαλέσει τη δυσαρέσκεια κάποιων και αποχωρήσουν από την εταιρεία το κόστος για την προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι 3 με 5 φορές μεγαλύτερο από τη διατήρηση ενός παλιού. Επίσης, ένας δυσαρεστημένος άνθρωπος εκφράζει τα παράπονά του σε περισσότερους ανθρώπους από ότι την ευχαρίστησή του.

Ο κάθε πελάτης έχει πολύ διαφορετικές απαιτήσεις, εντούτοις όλοι αναμένουν τη μέγιστη αξία και την καλύτερη ποιότητα. Οι εμπορικοί πελάτες αναμένουν την άριστη υπηρεσία, τις σωστές πληροφορίες και την έγκαιρη παράδοση. Οι καταναλωτές εξετάζουν τη χρησιμότητα, την εμφάνιση και την τιμή όταν κάνουν την επιλογή τους. «Ο στόχος μας είναι να καταλάβουμε τι θέλουν οι πελάτες και να ανταποκριθούμε στις προσδοκίες τους γρήγορα και αποτελεσματικά». Η διαφήμιση και προβολή των προϊόντων της γίνεται χωρίς υπερβολές και χωρίς να ενθαρρύνεται η υπερκατανάλωση τροφίμων. Αντίθετα οι διαφημίσεις της προβάλλουν τη μέτρια κατανάλωση τροφίμων σύμφωνα με την υγιεινή και ισορροπημένη διατροφή. Δίνει ιδιαίτερη σημασία στην παιδική υγεία και διατροφή και η προβολή των προϊόντων

της δεν γίνεται μειώνοντας τα προϊόντα των ανταγωνιστών της αλλά προβάλλοντας τα θετικά σημεία των δικών της.

Βέβαια, εκτός από τους εξωτερικούς πελάτες της η Nestle μεριμνά και για τους εσωτερικούς της πελάτες που δεν είναι άλλοι από τους εργαζόμενούς της. Προσπαθεί να δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον με τις κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας οι οποίες κάνουν τους εργαζομένους της να αισθάνονται ασφαλείς και έτσι να είναι πιο δημιουργικοί. Οι σχέσεις που δημιουργούνται βασίζονται στην εμπιστοσύνη, την ακεραιότητα και την τιμιότητα. Σέβεται τις ανθρώπινες αξίες, και συμπεριφέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια στον κάθε εργαζόμενο. Ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση μέσω της κατάρτισης, της δια βίου μάθησης και τη βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Ϊ Ποιότητα του περιβάλλοντος

Έπειτα, η Nestle ασχολείται με την ποιότητα του περιβάλλοντος. Λειτουργεί σύμφωνα με τις περιβαλλοντικές αρχές και σέβεται το περιβάλλον εξασφαλίζοντας τη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης σε όλη τη διάρκεια της αλυσίδας προμηθειών, από την παραγωγή και την προμήθεια πρώτων υλών μέχρι την παραγωγή, το πακετάρισμα και την διανομή στον καταναλωτή. Η επιχείρηση μεριμνά για τη βιώσιμη ανάπτυξη κάνοντας τα παρακάτω:

Καινοτομεί στα νέα προϊόντα και τις τεχνολογίες για να ικανοποιήσει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών κατά τρόπο όλο και περισσότερο βιώσιμο, και βελτιώνει ή ανακαινίζει τα υπάρχοντα προϊόντα και τις τεχνολογίες για τους ίδιους λόγους. Αφιερώνεται στη συνεχή βελτίωση, στην αποδοτική χρήση των πόρων, όχι μόνο στις χαμηλότερες λειτουργικές δαπάνες, αλλά και σε έναν χαμηλότερο βλαβερό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Η διαχείριση των δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης έχει καλό επιχειρησιακό νόημα. Η Nestle έχει αναπτύξει ισχυρές εθνικές επιχειρήσεις που είναι πλήρως ενσωματωμένες στην κοινωνική, πολιτιστική, και την οικονομική ζωή της χώρας όπου λειτουργούν.

Κατά συνέπεια, σε όλο τον κόσμο, οι άνθρωποι της Nestle εμπλέκονται σε πολλά προγράμματα και έργα με σκοπό να ενισχύσουν την τοπική κοινότητα. Αυτοί περιλαμβάνουν την εκπαίδευση διατροφής, την έρευνα διατροφής, τα προγράμματα υγείας, τη γεωργική βοήθεια, την οικονομική ενίσχυση στις φιλανθρωπίες, την

εκπαίδευση και την κατάρτιση, τις τέχνες και τον πολιτισμό, τη σωματική δραστηριότητα, την ανθρωπιστική ενίσχυση ανακούφισης, την πρόληψη VIH/AIDS και τις δωρεές τροφίμων.

Ϊ Η ποιότητα είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η κοινωνία στην οποία ζούμε και δραστηριοποιούνται οι εταιρείες είναι πολύ ανταγωνιστική, αλλάζει συνεχώς και οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν στις εξελίξεις. Η επιχείρηση που θα καταφέρει να αφογκραστεί τις εξελίξεις και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο θα είναι αυτή που θα αποκτήσει ανταγωνιστική υπεροχή και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (distinctive competency).

Οι πελάτες έχουν μια επιλογή. Εάν δεν είναι ικανοποιημένοι με ένα προϊόν Nestle θα μεταπηδήσουν σε μια άλλη μάρκα. Στόχος τους είναι να παρέχουν την ανώτερη αξία σε κάθε κατηγορία προϊόντων και σε κάθε τομέα της αγοράς. Το μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκομίζεται από μια ισορροπημένη αναζήτηση της βέλτιστης αξίας στους πελάτες, από την ταυτόχρονη βελτίωση του κόστους ποιότητας και μείωση των παραπόνων.

«Η επιτυχία δεν μπορεί ποτέ να ληφθεί για δεδομένο. Πρέπει να προσέξουμε και να μάθουμε από τους ανταγωνιστές μας. Εάν κάνουν κάτι καλύτερα, πρέπει να βελτιώσουμε την απόδοσή μας. Μπορούμε να πετύχουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ποιότητας».

Ϊ Η ποιότητα είναι μια κοινή προσπάθεια

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια ολιστική προσέγγιση. Δεν σχετίζεται μόνο με την παραγωγή μη ελαττωματικών προϊόντων. Όλες οι διευθύνσεις, το μάρκετινγκ, η διανομή, οι πωλήσεις, η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, η οικονομική υπηρεσία, και οι λειτουργίες συνεργάζονται για να πετύχουν αυτόν τον κοινό σκοπό. Αυτό προϋποθέτει μια λεπτομερή γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Οι ποιοτικές μονάδες σε διαφορετικά επίπεδα της οργάνωσης παρέχουν τη συγκεκριμένη υποστήριξη, προωθούν την ποιοτική συνειδητοποίηση και ελέγχουν το σύστημα. Τα ποιοτικά τμήματα ελέγχουν τις διαδικασίες και πρέπει να επέμβουν σε περίπτωση μη συμμόρφωσης.

Η πολιτική ποιότητας και οι αρχές, τα υποχρεωτικά πρότυπα και τα συνιστώμενα εργαλεία για την εφαρμογή της καθορίζονται στο ποιοτικό σύστημα της Nestle που ισχύει σε όλη την ομάδα. Οι περαιτέρω κατευθύνσεις δίνονται μέσω των οδηγιών, κανόνες και οδηγίες, συχνά συγκεκριμένοι για ένα προϊόν. Ακόμα και οι προμηθευτές επιλέγονται με βάση πρότυπα ποιότητας, όπως η άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση. Γενικότερα, οργανώνεται ένα ποιοτικό σύστημα ώστε να καλυφθούν οι απαιτήσεις με συνέπεια και για να εξασφαλιστεί η συμμετοχή από κάθε λειτουργία και τμήμα στην επιχείρηση καθώς επίσης και από τους επιχειρησιακούς συνεργάτες.

Ϊ Η ποιότητα γίνεται από τους ανθρώπους

Ο επαρκής εξοπλισμός, οι διαδικασίες και τα συστήματα απαιτούνται για να εφαρμοστεί η ποιότητα. Το βασικότερο όμως όλων είναι η συμμετοχή των ανθρώπων, η οποίοι πρέπει να επιδείξουν προσπάθεια, μεράκι και αφοσίωση στη δύσκολη και μακροχρόνια προσπάθεια.. Κάθε υπάλληλος της Nestle πρέπει να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί για να παρέχει τα ποιοτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η κατάρτιση και η ομαδική εργασία είναι κρίσιμες για την επιτυχή εφαρμογή των υψηλής ποιότητας προτύπων. Η συνεχής κατάρτιση εξασφαλίζει ότι ο καθένας καταλαβαίνει τους στόχους του και έχει τις απαραίτητες δεξιότητες για να τους φέρει εις πέρας. Η ομαδική εργασία οδηγεί σε μεγαλύτερα αποτελέσματα από τα αποτελέσματα μεμονωμένων προσπαθειών. (www.nestle.com)

«Παρακινούμε τους υπαλλήλους με την επίδειξη της διοικητικής δέσμευσης για την ποιότητα, με τον καθορισμό προκλητικών στόχων, με την παραχώρηση ευθύνης και της αναγνώρισης. Μόνο όταν όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα.

Η ποιότητα πρέπει να είναι ένας τρόπος της ζωής για την καθεμία στην επιχείρηση».

Ϊ Η ποιότητα είναι δράση

Η ποιότητα είναι το αποτέλεσμα μακροχρόνιας προσπάθειας και δράσης. Είναι ευθύνη των ανώτερων στελεχών να μεταφέρουν τους ποιοτικούς στόχους και να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για την εφαρμογή τους. Εξαρτάται έπειτα από όλους τους υπαλλήλους το να μεταφερθεί η ποιότητα σε όλη την επιχείρηση. Η πρόοδος μετράται από την επαφή με τους πελάτες και με τη μέτρηση της απόδοσής. Οι ανεπάρκειες και τα λάθη πρέπει να αναλυθούν και να διορθωθούν. Τα

προβλήματα πρέπει να προληφθούν και να αποτραπούν προτού να εμφανιστούν. «Πρέπει επίσης να προσδιορίσουμε και να εκμεταλλευθούμε τις ευκαιρίες. Πρέπει να προσπαθήσουμε για τη συνεχή βελτίωση σε κάθε περιοχή. Μέσω πολλών μικρών βελτιώσεων καθώς επίσης και μέσω σημαντικών ανακαλύψεων θα επιτύχουμε την τελειότητα.

Στη Nestle η ποιότητα είναι η πρώτη προτεραιότητά μας».

Στη Nestle πολύτιμη ήταν η βοήθεια του κυρίου Γαμβρού Ρόβιου, Quality Manager της Nestle. Όπως χαρακτηριστικά μας είπε η Nestle από την ίδρυσή της είχε την ποιότητα σαν έναν από τους πυλώνες της και πάντα προσαρμοζόταν στις απαιτήσεις της εποχής. Για παράδειγμα το σλόγκαν για τη διαφήμιση του ζαχαρούχου γάλακτος ήταν «πλήρης υγεία» κάτι που δεν ισχύει σήμερα. Απαντώντας στις προκλήσεις των καιρών και εκσυγχρονίζοντας το καθεστώς η Nestle κατάφερε να επιβιώσει, αλλά και να κερδοφορήσει. Ξεκίνησε από το τέλος της δεκαετίας του '70 την εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Ο κύριος Γαμβρός χαρακτηριστικά λέει πως το πρώτο project που του ανέθεσαν να κάνει όταν ξεκίνησε πριν 28 χρόνια στη Nestle ήταν σχετικό με την ποιότητα. Δεν έγινε ξαφνικά η μεγάλη αλλαγή. Πάντα δούλευαν με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πριν γίνει η μετάβαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Quality management) προηγήθηκαν τα στάδια του Ελέγχου Ποιότητας (Quality control) και της Διασφάλισης ποιότητας (Quality assurance).

Εξασφάλιση, διασφάλιση της ποιότητας σημαίνει «κάνω τα πράγματα σωστά με την πρώτη φορά» τονίζει ο κύριος Γαμβρός. Χρειάζεται να σχεδιάζεις ποιότητα, να επιλέγεις προμηθευτή σύμφωνα με τις αρχές ποιότητας, να προδιαγράψεις και να ακολουθείς αυστηρά τις παραμέτρους που επηρεάζουν την ποιότητα και τέλος να διασφαλίσεις ότι αυτή η ποιότητα που παρήγαγες στο τέλος της γραμμής θα φτάσει στον καταναλωτή και θα είναι αυτή που θέλει ο καταναλωτής. Αν όλα γίνουν έτσι αρχίζει να δίνεται **αξία** στη δουλειά των υπευθύνων και μεγιστοποιείται η **αξία** του καταναλωτή, άρα αυτόματα η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική.

Το κεφάλαιο **άνθρωποι** είναι το πιο σημαντικό και καθοριστικό σε αυτή την διαδικασία. Η σημασία της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είναι καταλυτική. Η ευθύνη ξεκινάει από την επιλογή των εργαζομένων στη Nestle. Πρέπει να

εξασφαλιστεί ότι έχουν επάρκεια γνώσεων και ικανοτήτων για να φτάσουν εκεί (hard skills). Σωστό στέλεχος είναι εκείνο που έχει εξασφαλίσει τη σωστή χρήση των soft skills για να μεγιστοποιήσει την απόδοση των hard skills. «Το βασικό είναι να ξέρεις τι θέλεις να κάνεις και να θέλεις να το κάνεις **μαζί** με το συνάδελφό σου». Με αυτή τη δομή απλουστεύονται οι διαδικασίες.

Βέβαια οι άνθρωποι γενικά διακατέχονται από καχυποψία, δυσπιστία και για αυτό το λόγο στην προσπάθειά τους να την ξεπεράσουν και να προστατευτούν χρησιμοποιούν περίεργους νόμους, οι οποίοι το μόνο που προσφέρουν είναι να επιτείνεται η κατάσταση και να δημιουργείται φαύλος κύκλος.

Έτσι λοιπόν η μείζον αλλαγή δεν είναι η εφαρμογή ποιότητας, αλλά η ανάπτυξη των soft skills. Υπάρχουν φοβίες, αντιδράσεις, που πρέπει να ξεπεραστούν. Οι φοβίες τροφοδοτούν τις αντιδράσεις και το αντίθετο. Οι συμβουλές που δίνει ο κύριος Γαμβρός για την αντιμετώπιση αυτών είναι:

- α Ξεκάθαρη βούληση, κοινό όραμα
- α Βασικές αξίες και συμπεριφορές
- α Δέσμευση πάνω από τις αξίες
- α Μέτρηση και παρακολούθηση των συμπεριφορών

Έτσι επιτρέπεται να δει το υπεύθυνο στέλεχος που χωλαίνει το σύστημα σχεδιασμού (plan), πράξης (do), ελέγχου (check), ενέργειας (act).

Η μέτρηση είναι πολύ δύσκολη. Χρησιμοποιούνται δείκτες, οι όποιοι μπορεί να είναι και πολύ απλές ερωτήσεις. Πολύ σημαντικό είναι να μπορεί ο κάθε εργαζόμενος που μπαίνει στη διαδικασία αυτή, να αποκτήσει κουράγιο και να έχει το θάρρος της γνώμης του. Η συμπεριφορά είναι συνδεδεμένος κρίκος των hard skills και αυτών που κάνουν οι εργαζόμενοι για να τους πετύχουν. Οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι και φυσικά να μεταφέρονται, έτσι ώστε όλοι να ξέρουν τι κάνουν και γιατί. Κλειδιά της επιτυχούς αλλαγής και στη συγκεκριμένη περίπτωση της συνεχούς βελτίωσης μέσω της ΔΟΠ είναι η επικοινωνία, η ανατροφοδότηση και ο ξεκάθαρος στόχος. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει κοινό όραμα και κοινές αξίες. Όλα τα μεγάλα κινήματα (θρησκευτικά πολιτικά, αθλητικά) έχουν ένα κοινό όραμα και αγωνίζονται να το πετύχουν. Άλλα αποτελέσματα είναι άμεσα και έχουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα,

όπως για τα hard skills και άλλα απαιτούν διάρκεια, επιμονή στις απογοητεύσεις, μακροχρόνια και σταθερή δέσμευση.

Για την λειτουργία σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας απαιτείται ομαδική εργασία. Η ομαδοποίηση κάποιων ατόμων είναι δύσκολη. Η διαδικασία δημιουργίας μιας ομάδας πάει παράλληλα με τη διατύπωση ενός οράματος και τον καθορισμό κάποιων αξιών. Τα στάδια σχηματισμού των ομάδων είναι τα παρακάτω.

Πρώτη επαφή (Storming): Στο πρώτο στάδιο τα άτομα αφήνονται ελεύθερα να «φαγωθούν», ο καθένας προσπαθεί να επιβάλλει τις δικές του απόψεις και κανόνες

Πρώτος μετασχηματισμός (Norming): Στο επόμενο μετασχηματίζονται, παίρνουν μια μορφή και δημιουργούνται κανόνες

Τελικός Σχηματισμός (Forming): Στο τρίτο στάδιο σχηματίζεται η ομάδα

Επίδοση (Performing): Στο τελευταίο στάδιο λειτουργούν ως ομάδα και κάποιος τους οργανώνει. Προσπαθούν να διακρίνουν τα άτομα με ηγετικές ικανότητες. Χρειάζονται για το coaching, το οποίο είναι πολύ πιο δύσκολο και διαφορετικό από το training.

Η ποιότητα είναι κάτι πολύ σημαντικό για τη Nestle. Στα τέλη της δεκαετίας του '70 και στις αρχές της δεκαετίας του '80 είχαν γραμμές παραγωγής και ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Τη δεκαετία του '90 εφάρμοσαν σύστημα ποιότητας. Έχει συνταχθεί ένα εγχειρίδιο (manual) το οποίο σήμερα το αναθεωρούν άρδην, προσπαθώντας να βάλουν την ποιότητα πολύ καλά μέσα στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Το εγχειρίδιο αυτό είναι προσανατολισμένο στις διεργασίες, και δίνει έμφαση σε παραμέτρους ασφάλειας των προϊόντων (HACCP, βασικές αρχές βιομηχανικής πρακτικής). Η δομή του είναι παρόμοια με αυτή του ISO. Απαιτείται ξεκαθάρισμα διεργασιών, υπευθυνοτήτων, και ρόλων του καθενός. Ο καθένας πρέπει να αναγνωρίζει την ομάδα και το ρόλο του καθενός. Δεν υπάρχουν γεωγραφικά όρια σε μια ομάδα. Μπορεί ο ένας να εργάζεται σε άλλο εργοστάσιο, όμως η εκροή της δουλειάς του να αποτελεί εισροή για τη δουλειά του άλλου. Όλα πάντα γίνονται στο γενικό πλαίσιο στόχων.

Τέλος, η Nestle παρότι λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές ποιότητας, δεν έχει βραβευτεί. Δεν έχουν μπει σαν εταιρεία στη λογική αυτή. Δεν παραγνωρίζουν την αξία της βράβευσης, απλά όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο κύριος Γαμβρός πολλές φορές δουλεύουν οι εταιρείες μόνο για τη βράβευση και ξεχνούν όλα τα άλλα. Η Nestle νοιάζεται για τη βράβευση μέσω της ποιότητας του προϊόντος και της ικανοποίησης του πελάτη. Δεν αποκλείουν στο μέλλον τη βράβευση, αλλά πρώτη τους προτεραιότητα είναι η διασφάλιση και η αποδοχή από τους καταναλωτές.

7.3.2 Info Quest

Η Info Quest είναι ένας όμιλος εταιρειών που ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1981. Ο κύριος Θεόδωρος Φέσσας, σημερινός της πρόεδρος της εταιρείας και φοιτητής του Πολυτεχνείου, τότε στη Θεσσαλονίκη, άνοιξε μαζί με έναν φίλο του ένα κατάστημα το οποίο δεν είχε την προβλεπόμενη κατάληξη. Δεν το έβαλαν κάτω, το επιχειρηματικό τους πνεύμα ήταν αυτό που τους βοήθησε να ανοίξουν ένα νέο κατάστημα ηλεκτρονικών ειδών το οποίο σήμερα έχει μεταμορφωθεί σε έναν όμιλο επιχειρήσεων. Η Info Quest σήμερα σήμερα δραστηριοποιείται σε Ελλάδα, Αλβανία, Ρουμανία και προβλέπεται να μπει και σε άλλες χώρες της βαλκανικής, ενώ το 2006 μετονομάστηκε σε **Quest Ενεργειακή Κτηματική ΑΕΒΕ**, κατόπιν συμφωνίας της με την EDF Energies Nouvelles για την από κοινού ανάπτυξη των αιολικών πάρκων στην Ελλάδα.

Απασχολεί 700 άτομα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (40%) είναι απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος και το 20% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Είναι μια ταχέως αναπτυσσόμενη επιχείρηση η οποία δεν εφησυχάζεται, αλλά ακολουθεί και προλαβαίνει τις ραγδαίες εξελίξεις του επιχειρηματικού χώρου. Για αυτό άλλωστε έχει καταφέρει να επιβιώσει στο δύσκολο κλάδο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Η πολιτική της στην πρόσληψη στελεχών παρουσιάζει ενδιαφέρον, καθώς είναι μια εταιρεία που δίνει ευκαιρίες σε νέους ανθρώπους. Δεν θεωρεί απαραίτητο προσόν την προϋπηρεσία καθώς της αρέσει να δημιουργεί φυτώριο νέων ανθρώπων παρέχοντάς τους την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση.

Η Info-Quest από την ίδρυσή της, το 1981, μέχρι σήμερα **πρωταγωνιστεί στην ελληνική αγορά πληροφορικής** διαγράφοντας σταθερά ανοδική τροχιά, ως αποτέλεσμα των έγκαιρων και πρωτοποριακών επιχειρηματικών της κινήσεων.

Τα γεγονότα που σηματοδοτούν την πορεία της είναι η πιστοποίηση κατά ISO 9001 των διαδικασιών παραγωγής, των εμπορικών υπηρεσιών και του σχεδιασμού δικτύων πληροφορικής το 1996, η είσοδός της στο χρηματιστήριο αξιών το 1998, η είσοδός της στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία το 2002 με την Q-TELECOM και την πώλησή της το 2005 στις εταιρείες επενδυτικών κεφαλαίων APAX και TPG.

Τελευταία της επιτυχία ήταν η συμφωνία για την εκμετάλλευση των αιολικών πάρκων στην Ελλάδα και η αποκλειστική συνεργασία με τρεις διεθνείς κατασκευαστές για την αποκλειστική διανομή στην ελληνική αγορά προϊόντων ήχου και εικόνας (Zicplay), αξεσουάρ υπολογιστών (Genius) και αξεσουάρ φορητών υπολογιστών (Targus). Πιο συγκεκριμένα κατά την περίοδο 1984-1992, η Info-Quest αναπτύσσει ένα ευρύ δίκτυο διανομής και υποστήριξης και παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις και τεχνικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ενώ το 1993, είναι χαρακτηριστική η έγκαιρη δραστηριοποίησή της σε νέους τεχνολογικούς τομείς, όπως η Κινητή Τηλεφωνία, το Internet και οι Δορυφορικές Υπηρεσίες.

Το 2001 η Info-Quest έχοντας ολοκληρώσει την επιχειρηματική της δομή στον τομέα της Πληροφορικής με λύσεις και εφαρμογές, εισέρχεται δυναμικά στις Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες με τη δραστηριοποίηση της Q-Telecom.

Το 2002 σηματοδοτείται από την έναρξη λειτουργίας του ίδιου δικτύου Κινητής Τηλεφωνίας Q-Telecom, του πρώτου ελληνικού ιδιωτικού φορέα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα, στο πλαίσιο της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών.

Εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1998, η εταιρεία εξελίχθηκε γρήγορα στη μητρική εταιρεία ενός από τους σημαντικότερους Ομίλους υψηλής τεχνολογίας της χώρας, που σήμερα απασχολεί περισσότερα από 1.200 άτομα.

Πορεία με οδηγό την καινοτομία

Η Info-Quest από νωρίς διακρίθηκε χάρη στις έγκαιρες και πρωτοποριακές επιλογές της, χαράζοντας σταθερά πορεία με πρότυπο τα διεθνή μοντέλα ανάπτυξης που εφάρμοζε η παγκόσμια αγορά της τεχνολογίας. Αποτέλεσμα της συγκεκριμένης στρατηγικής, σε συνδυασμό με την πελατοκεντρική της φιλοσοφία, ήταν η ανάδειξή της σε εταιρεία υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών ως προς τις υπηρεσίες που προσέφερε στην ελληνική αγορά.

Ξεκινώντας την ιστορική της διαδρομή στην Πληροφορική, παράλληλα με αυτή των προσωπικών υπολογιστών, πρωτοστάτησε στην ανάπτυξη και στην ωρίμανση της ελληνικής αγοράς, επιβάλλοντας τα διεθνή πρότυπα που υιοθετούσε η ίδια:

Έχοντας ξεκάθαρο προσανατολισμό, διαμόρφωσε το πρώτο εμπορικό δίκτυο αντιπροσώπευσης προϊόντων Πληροφορικής στην ελληνική αγορά, στοχεύοντας στη μεταφορά τεχνογνωσίας, στην εκπαίδευση του μεταπωλητή και στην τεχνική υποστήριξη του τελικού πελάτη ιδιώτη ή επιχείρησης.

Οργανώνοντας την παραγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών Quest με βάση τα διεθνή πρότυπα, δημιούργησε την πρώτη οργανωμένη γραμμή παραγωγής υπολογιστών στην Ελλάδα. Επίσης πιστοποίησε πρώτη τις διαδικασίες εμπορικής διακίνησης, παραγγελιοληψίας και παραγωγής κατά **ISO 9000:2000**.

Παράλληλα, με τις οργανωτικές καινοτομίες και το επαγγελματικό μάνατζμεντ, διαμόρφωσε την πρώτη γενιά στελεχιακού δυναμικού στην Πληροφορική, η οποία στήριξε και στηρίζει τις θυγατρικές πολλών πολυεθνικών εταιρειών σήμερα στην Ελλάδα. Η Info-Quest κέρδισε την εκτίμηση της αγοράς, χάρη στην τεχνολογική εξειδίκευση, το υψηλό επίπεδο υποστήριξης, την επικέντρωσή της σε προϊόντα υψηλής ποιότητας, την εστιασμένη εμπορική προώθησή τους, καθώς και το συνεχώς αναβαθμιζόμενο επίπεδο οργάνωσης και στελεχών.

7.3.2.1 Εταιρική φιλοσοφία

Η Info-Quest, στα 25 χρόνια παρουσίας της στο χώρο της Τεχνολογίας, επέδειξε συνέπεια, αξιοπιστία, ειλικρίνεια, οργάνωση, πρωτοπορία στη σκέψη και στην πράξη. Τα ποιοτικά αυτά στοιχεία που καλλιέργησε καθ' όλη τη διάρκεια της επιτυχούς διαδρομής της, επέτρεψαν να αναπτύξει γρήγορα και αποδοτικά τις δραστηριότητές της και να συμμετέχει στις εξελίξεις προδιαγράφοντας το μέλλον.

Εταιρική φιλοσοφία της επιχείρησης είναι η συνεχής υποστήριξη του πελάτη, η ποιότητα, η αξιοπιστία, η τεχνογνωσία και η εξειδίκευση, η οργανική ευελιξία η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η τακτική της διαρκούς ανάπτυξης.

1. Συνεχής υποστήριξη του πελάτη

Η Info-Quest αποσκοπεί στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη, τόσο πριν όσο και μετά την πώληση. Παρακολουθώντας αδιάκοπα τις τάσεις που διαμορφώνονται διεθνώς στους τομείς της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών, προσφέρει άμεσα στους πελάτες της προϊόντα και λύσεις που ενσωματώνουν τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών, παρέχοντας, παράλληλα, ένα εύρος

προηγμένων υπηρεσιών για τη βέλτιστη αξιοποίησή τους. Κάθε λύση που υλοποιεί η Info-Quest στοχεύει στο συνολικό εκσυγχρονισμό της επιχείρησης του πελάτη, στη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του, στην άμεση απόδοση και προστασία της επένδυσής του και γενικότερα στην απόλυτη υποστήριξη της επιχειρηματικής του στρατηγικής.

2. Ποιότητα, αξιοπιστία, τεχνογνωσία και εξειδίκευση

Η Info-Quest επιλέγει και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα τμήματα αγορών και πελατών. Ανταποκρινόμενη στις νέες ανάγκες που δημιουργούνται από τη σύγκλιση της Πληροφορικής και των Τηλεπικοινωνιών, δίνει δυναμικά το "παρών" στην ενοποιημένη αγορά των προϊόντων & υπηρεσιών, προτείνοντας αυστηρά επιλεγμένες λύσεις στην αιχμή της τεχνολογίας. Η Info-Quest ερευνά, μελετά και επιλέγει συγκεκριμένα προϊόντα και εφαρμογές, που απαντούν στις ανάγκες συγκεκριμένων αγορών, έτσι ώστε ο πελάτης να μπορεί να βασιστεί στην εξειδίκευση της εταιρείας.

Σήμερα περισσότεροι από 60 διεθνείς κατασκευαστές εμπιστεύονται την Info-Quest. Η εταιρεία προσφέρει στην ελληνική αγορά τη μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ενώ διαθέτει το πιο πλήρες και οργανωμένο δίκτυο συνεργατών, που καλύπτει όλη τη χώρα.

3. Οργανωτική ευελιξία

Η Info-Quest έχει δημιουργήσει ευέλικτη οργάνωση, ικανή να προσαρμόζεται στους συχνούς μετασχηματισμούς του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Πάγια στρατηγική της εταιρείας είναι η υιοθέτηση εκσυγχρονισμένων μοντέλων οργάνωσης και η επανατοποθέτηση των εταιρικών δομών για τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της. Στόχος της η άμεση εναρμόνιση στις νέες απαιτήσεις, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή υποστήριξη των αναγκών των πελατών της.

Οι επενδύσεις της Info-Quest για οργάνωση, υποδομές, καθώς και για τη δημιουργία νέων τομέων δράσης, προσδίδουν στην εταιρεία ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4. Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η Info-Quest από την ίδρυσή της επενδύει συστηματικά στους ανθρώπους της. Σήμερα απασχολεί στην Πληροφορική περίπου 700 άτομα, από τα οποία το 40% κατέχει πτυχίο Ανωτέρας ή Ανωτάτης Σχολής, ενώ το 20% εξ αυτών διαθέτει και μεταπτυχιακούς τίτλους.

Η εταιρεία επενδύει συνεχώς στη διεύρυνση των γνώσεων των στελεχών της, ώστε να διατηρούν πάντα την τεχνογνωσία τους στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα.

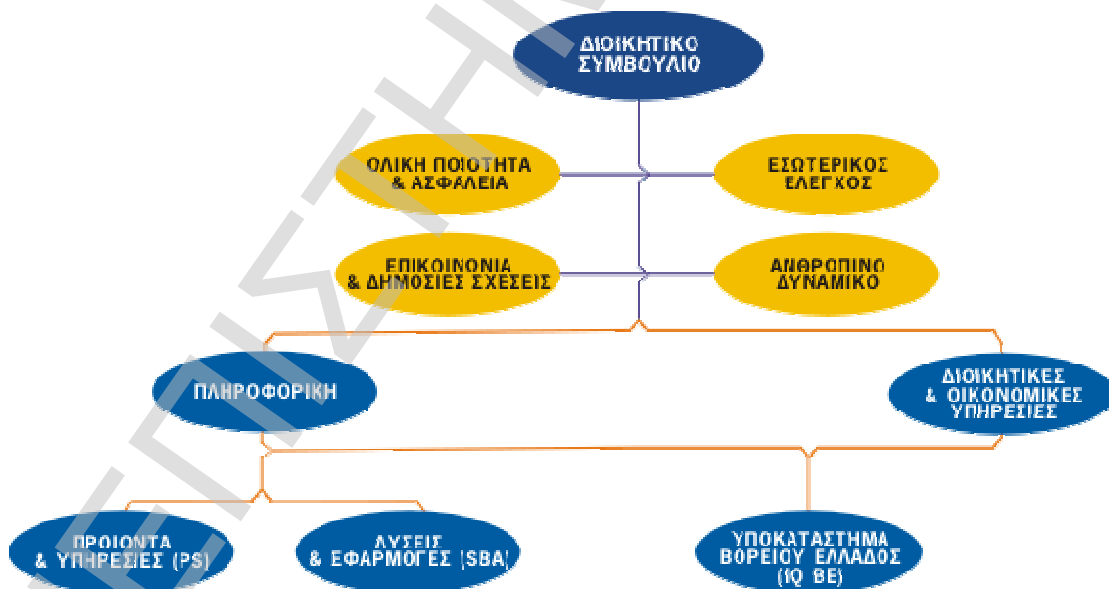
Τα καταξιωμένα στελέχη της Info-Quest με τη γνώση και την εμπειρία που διαθέτουν τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, εγγυώνται, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, την επίτευξη του στόχου της εταιρείας: τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών.

Τακτική η διαρκής ανάπτυξη

5. Η Info-Quest διακρίθηκε όλα αυτά τα χρόνια, για τις έγκαιρες και στοχευμένες επιχειρηματικές επιλογές της, καθώς και για την ολοκληρωμένη παρουσία της σε κάθε τομέα που δραστηριοποιείται.

Πρωτοπόρος στην αγορά της Πληροφορικής στην Ελλάδα, έχει υιοθετήσει πλήρως τη φιλοσοφία της σύγκλισης των τεχνολογιών. Έχοντας φροντίσει τα προηγούμενα χρόνια να προετοιμαστεί εγκαίρως, τόσο με την ενίσχυση του τομέα της Πληροφορικής για την ανάπτυξη επιχειρηματικών λύσεων και εφαρμογών, όσο και με στρατηγικές τοποθετήσεις στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών, είναι σε θέση, σήμερα, να ηγηθεί της νέας αγοράς καλύπτοντας κάθε ανάγκη των επιχειρήσεων αλλά και των ιδιωτών.

7.3.2.2 Info Quest και Ποιότητα



Διάγραμμα 26: Οργανόγραμμα εταιρείας

Πηγή: www.quest.gr

Η ποιότητα κατέχει σημαντική θέση στην επιχείρηση, αυτό μαρτυρεί η θέση της ολικής ποιότητας στο οργανόγραμμα, η εταιρική της φιλοσοφία, αλλά και η

βράβευση της εταιρείας στις 29 Σεπτεμβρίου του 2006 στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών με το πρώτο επίπεδο «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» «Committed to Excellence» του προγράμματος «Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής αριστείας- EFQM». Το EFQM Excellence Model είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη και ήδη δεκάδες κορυφαίοι οργανισμοί από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα το έχουν εφαρμόσει. Το πρόγραμμα «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός έχει ξεκινήσει τα πρώτα βήματά του προς την Επιχειρηματική Αριστεία και τη Διοίκηση ολικής ποιότητας. Η έμφαση δίνεται στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να κατανοήσουν το τωρινό επίπεδο επίδοσής τους και να θέσουν προτεραιότητες βελτίωσης χρησιμοποιώντας το EFQM Excellence Model. Για να μπορέσει να αναγνωρισθεί ένας οργανισμός για το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να εφαρμόσει την τεχνική της αυτοαξιολόγησης με βάση τα 9 κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και να αποδείξει ότι έχει εφαρμόσει επιτυχώς τρία προγράμματα βελτίωσης. Ο υποψήφιος Οργανισμός έρχεται σε επαφή με έναν εκπαιδευόμενο και πιστοποιημένο από το EFQM και τον εθνικό έταίρο (ΕΕΔΕ), Επικυρωτή (validator) περίπου 3-5 μήνες ύστερα από την ολοκλήρωση της αυτοαξιολόγησης, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ενδεχόμενη επικύρωση της επίσημης δέσμευσης του οργανισμού. Τα κριτήρια που πρέπει να πληρούν οι οργανισμοί που θα συμμετάσχουν είναι:

- εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και περιβάλλοντος (ISO 9001, HACCP κ.α)
- Λειτουργία τουλάχιστον 3 ετών
- Απασχόληση 10 τουλάχιστον εργαζομένων
- Να ισχύουν οι προδιαγραφές των λειτουργικών τμημάτων
- Επιθυμητή διάκριση στον τομέα αυτό

Ο κύριος Ιωσήφ Αθανασιάδης, διευθυντής Logistics της Info Quest και η κυρία Hilde Vekeman, υπεύθυνη purchasing management της ίδιας εταιρείας προσπάθησαν να μου παρουσιάσουν την προσέγγιση της Info Quest προς την ποιότητα και τη διαδικασία απόκτησης του βραβείου EFQM. Σύμφωνα με τον κύριο Αθανασιάδη, η λειτουργία της επιχείρησης σύμφωνα με τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι κάτι απλό. Απαιτεί προσπάθεια και ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η Quest είναι μια εταιρεία όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο κ. Αθανασιάδης στην

οποία «υπάρχει διάθεση εμπλοκής του προσωπικού στη βελτίωση». Η κουλτούρα της επιχείρησης ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την ομαδική προσπάθεια για το κοινό όραμα. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως μέσω της επίτευξης των ομαδικών στόχων θα επιτευχθούν και οι ατομικοί τους στόχοι και για αυτό δουλεύουν με μεγαλύτερη όρεξη.

Η Quest κατάφερε και επιβίωσε σε εξουθενωτικό περιβάλλον. «Είναι η καλύτερη και η πιο ποιοτική εταιρεία του κλάδου» λέει με περηφάνια ο κ. Αθανασιάδης.

Η πορεία για την απόκτηση του βραβείου δεν ήταν εύκολη. Όλη σχεδόν η επιχείρηση είχε κινητοποιηθεί. Το προσωπικό είχε χωριστεί σε βμελείς ομάδες και όλοι είχαν παραμερίσει τις υπόλοιπες ασχολίες τους και ασχολούνταν με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του βραβείου. Αυτό ήταν ιδιαίτερα απαιτητικό και αποσπούσε την προσοχή από τα άλλα καθήκοντά τους και αυτός ήταν ο βασικότερος λόγος για τον οποίο δεν προχώρησαν στο επόμενο επίπεδο. Η επιχείρηση είχε στα σχέδιά της την υλοποίηση συγχωνεύσεων και εξαγορών και όπως χαρακτηριστικά λέει έπρεπε να εστιαστούν σε αυτές με όλες τους τις δυνάμεις.

Η βράβευση μιας επιχείρησης δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία. Αναφέρει το παράδειγμα της Cadillac η οποία βραβεύτηκε με το βραβείο Malcolm Baldrige αλλά μετά από κάποιους μήνες σταμάτησε τη λειτουργία της.

Επίσης στάθηκε αρκετά στην λανθασμένη αντίληψη της ποιότητας που έχουν οι περισσότεροι. «Η ποιότητα έχει να κάνει με απλά πράγματα. Το άνοιγμα για παράδειγμα μιας πόρτας σε ένα σημείο που διευκολύνει τη μεταφορά είναι ποιότητα αφού βελτιώνει την εργασία και μικραίνει το χρόνο που απαιτείται για τη διεξαγωγή της. Ποιότητα δεν είναι το προϊόν που προβάλλουν και πωλούν οι σύμβουλοι ποιότητας».

Τέλος αναφέρθηκε στα αποτελέσματα που είχε η προσπάθεια ικανοποίησης των απαιτήσεων του μοντέλου EFQM. «Τα αποτελέσματα δεν ήταν μετρήσιμα αλλά σημαντικά. Το κέφι, το νοικοκυριό, η ικανοποίηση της συμμετοχής στο project ήταν αρκετά για να ανεβάσουν το ηθικό και την παραγωγικότητα. Επίσης η έρευνα ικανοποίησης πελατών είναι πολύ σημαντικό επίτευγμα καθώς και το document management (ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης πληροφοριών). Μας έδωσε τη δυνατότητα να έχουμε καταχωρημένα πολύ ψαγμένα στοιχεία για τους πελάτες μας».

7.4 Δημόσιος τομέας

“Management is a science, successful management is an art”

Ο δημόσιος τομέας διαφέρει στη λειτουργία του από τον ιδιωτικό. Οι διαδικασίες είναι πιο γραφειοκρατικές και τυποποιημένες, δεν υπάρχει ελευθερία κινήσεων, η εξέλιξη των στελεχών είναι προκαθορισμένη ανεξάρτητη από την πρόοδο τους και οι πράξεις των δημοσίων φορέων είναι σχεδόν πάντα στην κρίση των πολιτών. Η επικοινωνία στο δημόσιο τομέα είναι διαφορετική από τον ιδιωτικό και απαιτεί διαφορετικούς χειρισμούς.

Πιο συγκεκριμένα ο δημόσιος τομέας δέχεται πολιτικές επιρροές. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης για παράδειγμα, όταν αλλάζει ο δήμαρχος επηρεάζονται οι λειτουργίες του δήμου και συγκεκριμένα ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της νέας διοίκησης. Επίσης όλες οι διαδικασίες στο δημόσιο τομέα πρέπει να είναι σύμφωνες με τον νόμο, τα προεδρικά διατάγματα, τις κοινές υπουργικές αποφάσεις, τα ΦΕΚ, και τις διατάξεις που ισχύουν για κάθε φορέα. Οι διαδικασίες που διαφέρουν είναι ο τρόπος πρόσληψης του προσωπικού, οι προμήθειες, οι εργολαβίες και γενικότερα ο σκοπός λειτουργίας τους. Οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα είναι προσανατολισμένες στο χρηματικό κέρδος, ενώ οι δημόσιες υπηρεσίες στοχεύουν στο κέρδος το ύψος του οποίου καθορίζεται με βάση την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, και το συνδυασμό του με την ικανοποίηση των σκοπών του εθνικού προϊόντος οικονομικής ανάπτυξης, τη δημιουργία κοινωνικού πλεονάσματος, το χαμηλότερο κόστος για το κοινωνικό σύνολο και την αποφυγή σπατάλης οικονομικών πόρων. Η ικανοποίηση των επιδιώξεων αυτών επιτυγχάνεται με τη χρήση τεχνικών αποτελεσματικής διοίκησης. (Σπηλιωτόπουλος Ε., 2001)



Διάγραμμα 27: Στόχοι υψηλής προτεραιότητας των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών

Πηγή: Σπηλιωτόπουλος Ε., 2001

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι εκτεθειμένοι λιγότερο στην αγορά για αυτό το λόγο έχουν μικρότερα κίνητρα να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους και να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους.

Υπάρχει επιεικέστερη αξιολόγηση του προσωπικού και τα κίνητρα για καλύτερη δουλειά των εργαζομένων είναι μικρότερα γιατί δεν έχουν κίνητρο εξέλιξης ακόμα και αν είναι πολύ καλοί στη δουλειά τους. Συνήθως υπάρχουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους γιατί δεν έχουν ευελιξία να δημιουργήσουν, να πάρουν αποφάσεις, αυτονομία να πάρουν πρωτοβουλίες και αυτό οδηγεί στη δυσaréσκεια. (Προβόπουλος Γ., 1982)

Συμπτώματα παθογένειας

Ο δημόσιος τομέας πάσχει. Μερικά από τα συμπτώματα παθογένειας είναι τα παρακάτω. Υπάρχει ελλιπής προγραμματισμός και ελλιπές σύστημα ελέγχου των αποτελεσμάτων. Η τοποθέτηση πολιτικών προσώπων στις διοικήσεις των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών δημιουργεί προβλήματα για αυτό κρίνεται ως αναγκαία η θέσπιση συγκεκριμένων και αυστηρών κριτηρίων για την επιλογή των κατάλληλων και ικανότερων στελεχών. Επίσης οι απολαβές των στελεχών των δημοσίων επιχειρήσεων είναι πολύ χαμηλότερες από αυτές των ιδιωτικών. (Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος Ε. και συνεργάτες, 2001)

7.4.1 Αλλαγή και δημόσιος τομέας

Η αλλαγή στο δημόσιο τομέα είναι πρόκληση. Παρόλο αυτό η δημόσια αλλαγή είναι ένα δίλημμα. Τα παραπάνω μειονεκτήματα του δημόσιου τομέα καθώς και η γραφειοκρατία παρότι οδηγεί στην ασφάλεια είναι τροχοπέδη στην αλλαγή.

Γίνονται προσπάθειες η Δημόσια Γραφειοκρατία να παραχωρήσει τη θέση της στο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Πίνακας 5: Διαφορές μεταξύ Δημόσιας Γραφειοκρατίας και Δημοσίου Μάνατζμεντ

Πηγή: Μιχαλόπουλος Ν., 2003

| Δημόσια Γραφειοκρατία | Δημόσιο Μάνατζμεντ |
|--|---|
| Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός | Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός |
| Στατική στοχοθεσία | Δυναμική στοχοθεσία |
| Αποφυγή λαθών | Επιδίωξη επιτυχίας |
| Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι | Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι |
| Ιεραρχική και άκαμπτη δομή | Απέριτη δομή |
| Περιορισμένη εκχώρηση εξουσίας λήψης αποφάσεων | Μέγιστη εκχώρηση εξουσίας λήψης αποφάσεων |
| Έμφαση στους τύπους | Έμφαση στα αποτελέσματα |

7.4.2 Ποιότητα και δημόσιο

Η ποιότητα στο δημόσιο περιλαμβάνει προσοχή στους εξής τομείς:

- § Τεχνικές όψεις (Technical aspects): να υπηρετεί το σκοπό για τον οποίο έχει σχεδιαστεί
- § Μη τεχνικές (Non-Technical aspects): Ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρονται
- § Απόψεις των ενδιαφερομένων του Δήμου, δηλαδή των πολιτών, των καταναλωτών, του προσωπικού κλπ. (Kester Isaac-Henry et al, 1993)

7.4.2.1 Οι λόγοι της ραγδαίας ανάπτυξης της ΔΟΠ στις Δημόσιες Επιχειρήσεις

Ο θεσμός των βραβείων και επαίνων στους δημοσίους υπαλλήλους για τη συμβολή τους στη διοικητική βελτίωση ή για την υποβολή προτάσεων διαχείρισης και αντιμετώπισης των διαφόρων γραφειοκρατικών εμποδίων υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια. Ωστόσο, η καθιέρωση βραβείων αποτελεσματικότητας και ποιότητας εμφανίζονται από τη δεκαετία του 1980. Η θέσπιση τέτοιων βραβείων ουσιαστικά γίνεται για την ενίσχυση του ηθικού των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι δέχονται αυστηρή κριτική από την κοινή γνώμη. Μέσω τέτοιων βραβείων επιδιώκεται η *έμπρακτη αναγνώριση της αξίας* του δημοσίου τομέα, που μπορεί να λειτουργήσει *παραγωγικά*

δημιουργώντας τους όρους εκείνους αντιστροφής της γενικευμένης μάλλον αρνητικής εικόνας για αυτόν, συστατικό στοιχείο της οποίας είναι η σπατάλη των διαθέσιμων πόρων. Μια πλειάδα δημοσίων υπηρεσιών αποδεικνύουν βάσει αξιόπιστων στοιχείων ότι λειτουργούν εκπονώντας προγράμματα και αναπτύσσοντας δράσεις που όχι μόνο δεν κακοδιαχειρίζονται τους πόρους, αλλά τους αξιοποιούν νόμιμα, παραγωγικά και αποδοτικά. Πρόκειται για τις βραβευμένες δημόσιες υπηρεσίες σε όλο τον κόσμο, για παραδείγματα υπηρεσιών που θεωρούνται ως «πρότυπα», ως άριστες πρακτικές διοίκησης, και από τις οποίες άλλες θα μπορούσαν να μάθουν. Επομένως, το κρίσιμο ερώτημα που προκύπτει είναι ο προσδιορισμός των κριτηρίων και των διαδικασιών εφαρμογής τους ώστε αντικειμενικά και αξιόπιστα και όχι αυθαίρετα να γίνεται η αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών. Έτσι, έχει πλέον αναδειχθεί ως θεσμός που διαπερνά πολλά διαφορετικά διοικητικά συστήματα η καθιέρωση προτύπων ολικής ποιότητας και η θεσμοθέτηση εθνικών βραβείων ποιότητας ή τελειότητας για τις δημόσιες υπηρεσίες. Με τα προγράμματα αυτά επιδιώκεται η εκτίμηση της οργανωτικής τελειότητας μιας δημόσιας υπηρεσίας και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται αντανakλούν τις δύο πλέον κρίσιμες αρχές του δημοσίου *μάνατζμεντ*, δηλαδή τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας και την εφαρμογή ποιότητας. Τα δυο αυτά στοιχεία είναι που αναδεικνύουν μια δημόσια υπηρεσία ποιοτική.

Προς την κατεύθυνση αυτή προσανατολίζεται η σχεδίαση των συστημάτων πιστοποίησης ISO. Πρόκειται για μια ευρέως διαδεδομένη πολιτική επιθεώρησης και ελέγχου της εφαρμογής των προδιαγεγραμμένων διαδικασιών. Μέσω της εφαρμογής τέτοιων συστημάτων επιτυγχάνεται ο εξορθολογισμός σε ενδο-οργανωτικό επίπεδο, ούτως ώστε οι προδιαγεγραμμένες διαδικασίες να τηρούνται για να λειτουργεί το σύστημα με σταθερό υποδειγματοποιημένο τρόπο. Η λογική, δηλαδή, της συμμόρφωσης στις διαδικασίες είναι αυτή που διέπει τις εκδοχές ISO και η εφαρμογή τους συμβάλλει στη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας. (Μιχαλόπουλος Ν., 2003)

Όμως, ενώ με τις σειρές ISO δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις διάδοσης και εφαρμογής των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας, ωστόσο, δεν φαίνεται ότι με τις πιστοποιήσεις μέσω ISO επιτυγχάνεται ο επιθυμητός στόχος της μέτρησης της απόδοσης και της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Για το σκοπό αυτό καθιερώθηκαν τα γνωστά βραβεία ποιότητας.. Ειδικότερα, η δομή των βραβείων ποιότητας των οποίων η

εφαρμογή οδηγεί στην καθιέρωση διαδικασιών αξιολόγησης διαμορφώνεται από τα εξής κριτήρια:

α. *Ηγεσία*, δηλαδή αξιολογείται η προσήλωση και ο προσανατολισμός της ανώτατης ηγεσίας προς την ποιότητα.

β. *Διαχείριση Πόρων*, δηλαδή αξιολογείται ο τρόπος και οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για τη διοίκηση και οργάνωση και οργάνωση των διαθέσιμων πόρων (τεχνολογία, οικονομικοί πόροι, πληροφορίες).

γ. *Στρατηγική/πολιτική*, δηλαδή επιδιώκεται η βαθμολόγηση και η αποτύπωση με τεκμηριωμένα στοιχεία και δεδομένα του τρόπου που διαμορφώνεται η στρατηγική της οργάνωσης, πώς διαχέεται σε όλο το φάσμα της διοικητικής ιεραρχίας, ενώ εκτιμώνται και οι διαδικασίες αναθεώρησης και βελτίωσης της στρατηγικής.

δ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, δηλαδή με το κριτήριο αυτό αναλύεται το σύστημα διοίκησης προσωπικού μιας οργάνωσης.

ε. *Αποτελέσματα*, δηλαδή μέσω αυτού του κριτηρίου αξιολογούνται τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τη λειτουργία της οργάνωσης.

στ. *Επιπτώσεις στην Κοινωνία*, με το κριτήριο αυτό η οργάνωση αξιολογείται ως προς τις επιπτώσεις της λειτουργίας της, λ.χ., στο περιβάλλον, στην τοπική κοινωνία και την οικονομία.

ζ. *Πελατοκεντρικός Προσανατολισμός*, δηλαδή μια οργάνωση αξιολογείται ως προς το βαθμό του εξωστρεφούς της προσανατολισμού με την έννοια της χαρτογράφησης των αναγκών των πολιτών, του τρόπου οργάνωσης των σχέσεων της με τους πολίτες (επικοινωνία, ικανοποίηση του πολίτη, πρόσβαση στις υπηρεσίες).

η. *Διοίκηση Εξωτερικών Σχέσεων*, κριτήριο ο πυρήνας του οποίου οριοθετείται από τον προγραμματισμό και τη διοίκηση του σύνθετου πλέγματος των σχέσεων της οργάνωσης με άλλες δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις (προμηθευτές), οι οποίες επηρεάζουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα.

θ. *Διοίκηση διαδικασιών*, κριτήριο με το οποίο καλύπτεται το πεδίο της βελτίωσης των διαδικασιών ούτως ώστε να υποστηρίζεται με αποτελεσματικότερα το στρατηγικό πρόγραμμα της οργάνωσης.

Η θεσμοθέτηση βραβείων ποιότητας για τις δημόσιες υπηρεσίες είναι πλέον συστατικό στοιχείο των συγχρόνων διοικητικών μεταρρυθμίσεων, στόχος των οποίων είναι η επίτευξη της οργανωτικής τελειότητας. Τα βραβεία ποιότητας μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες προς την κατεύθυνση αυτή και, πέρα από τη συμβολική αξία της βράβευσης, το ουσιαστικό νόημα ενός βραβείου είναι η ενδυνάμωση της ικανότητας της δημόσιας υπηρεσίας να μάθει να αυτοαξιολογείται. Από την άλλη, όμως, πλευρά, δεν θα πρέπει να υποβαθμίζεται ή παραγνωρίζεται το γεγονός ότι δεν αρκεί μια οργάνωση να παρουσιάζει θετική αξιολόγηση ως προς ένα κριτήριο, αλλά κρίνεται με βάση το σύνολο των κριτηρίων. Επομένως, εκείνο που έχει αξία είναι να διαμορφώνονται όροι συσχέτισης μεταξύ των εσωτερικών παραμέτρων λειτουργίας της οργάνωσης και των αντίστοιχων που καθορίζουν το περιβάλλον λειτουργίας της. Όμως, ακόμη και αν εξασφαλίζεται η προϋπόθεση αυτή, η επίτευξη της τελειότητας έχει σχετική αξία αν δεν συγκρίνεται με αυτή άλλων οργάνωσεων. Οι συγκριτικές πλέον επιδόσεις είναι το κυρίαρχο εργαλείο που αξιοποιείται όλο και περισσότερο από τις δημόσιες υπηρεσίες με στόχο όχι τόσο την αξιολογική διαβάθμιση των συγκρινόμενων υπηρεσιών, αλλά τον εντοπισμό πεδίων διοίκησης από τα οποία μπορούν να μάθουν τις με έγκυρο τρόπο πιστοποιημένες και βραβευμένες καλύτερες πρακτικές διοίκησης. Για τις σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες το ζητούμενο είναι η ενίσχυση της ικανότητας τους να μαθαίνουν, αλλά αυτό προϋποθέτει ότι έχουν μάθει να μαθαίνουν

Οι λόγοι της ραγδαίας ανάπτυξης της Δ.Ο.Π. στις δημόσιες υπηρεσίες είναι κυρίως:

α. η ανάγκη των δημοσίων υπηρεσιών να επανακτήσουν τη στρατηγική τους θέση στο περιβάλλον λειτουργίας τους με βάση τις αλλαγές που έχουν επέλθει σε αυτό μέσω της αυξανόμενης πίεσης για παροχή υπηρεσιών και

β. η ανάγκη της υιοθέτησης πολιτικών μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να διευκολύνεται η διαχείριση των οικονομικών ελλειμμάτων.

Τις αρχές της Δ.Ο.Π. τις υιοθετούν πλέον σχεδόν πάσης φύσεως υπηρεσίες όπως, λ.χ., οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, νοσοκομεία, εκπαιδευτικοί θεσμοί κτλ.

Μέσω των προγραμμάτων μεταρρύθμισης αλλαγές επέρχονται στη δομή, στις διαδικασίες, στην ανακατανομή των διαθέσιμων πόρων, αλλά οι σημαντικότερες, ίσως, αλλαγές είναι οι αξιακές. Έτσι αυτό που θα έπρεπε να μας απασχολεί δεν είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ΔΟΠ αλλά η εξακρίβωση της αληθινής βούλησης για

επιτυχία, και οι αντιστάσεις στην προγραμματισμένη αλλαγή που απορρέουν από την ισχύουσα διοικητική κουλτούρα.

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι η μόδα της διοίκησης ούτε βέβαια μια επινόηση ενός τεχνουργήματος της διοίκησης, αλλά ούτε η μία και μοναδική λύση σε όλες τις παθολογίες των διοικητικών συστημάτων. Πρόκειται για μια πρόταση διοίκησης που συμπυκνώνει το σύνολο των γνωστών αρχών του μάνατζμεντ που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς. Μέσω της Διοίκησης ολικής Ποιότητας προτείνεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης της διοικητικής δράσης που έχει εφαρμοσθεί τόσο σε ιδιωτικές οργανώσεις όσο και σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους ικανότητα, την καινοτόμο δράση τους και την ανταπόκριση τους στις ανάγκες των πολιτών. Τα διεθνή βραβεία ποιότητας έχουν θεσπισθεί συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην αναγνώριση της αξίας των προσφερομένων υπηρεσιών.

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση, όπως διαμορφώνεται από τη μεταρρύθμιση της, δεν αγνοεί τις αρχές της Διοίκησης ολικής Ποιότητας και αυτό αποδεικνύεται από το βαθμό διάχυσης της συγκεκριμένης λογικής που έχει ενσωματωθεί μέσα στο λόγο του δημοσίου μάνατζμεντ. Στην εποχή της διεθνοποιημένης οικονομίας, της ραγδαία αυξανόμενης χρήσης της τεχνολογίας, των πιέσεων από τους πολίτες για παροχή όλο και καλύτερων υπηρεσιών και της μετάβασης από τη γραφειοκρατική επανάληψη και ομοιομορφία στη μοναδικότητα, η υποβάθμιση της αξίας των αρχών της Διοίκησης ολικής Ποιότητας από τη δημόσια διοίκηση μπορεί να σημαίνει και τη φθορά της. Στις συνθήκες αυτές *η παραγωγικότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας αυξάνεται όταν βελτιώνεται η ποιότητα της*. Από την άλλη, όμως, η μείωση του κόστους δεν σημαίνει και βελτίωση της ποιότητας και, επομένως, η ενσωμάτωση των αρχών της Διοίκησης ολικής Ποιότητας στη φιλοσοφία, την ταυτότητα και την κουλτούρα των δημοσίων υπηρεσιών είναι το πρώτο αναγκαίο βήμα αναμόρφωσης τους και τελικά διατήρησης τους ως θεσμών αναγκαίων για τη διαχείριση αιτημάτων ταραχώδους και συχνά απρόβλεπτης εξέλιξης. Έτσι λοιπόν, αναιρείται το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης και οι δημόσιες υπηρεσίες αλλάζουν με τρόπο που αρχίζουν να μοιάζουν με επιχειρήσεις, αλλά χωρίς να είναι επιχειρήσεις.

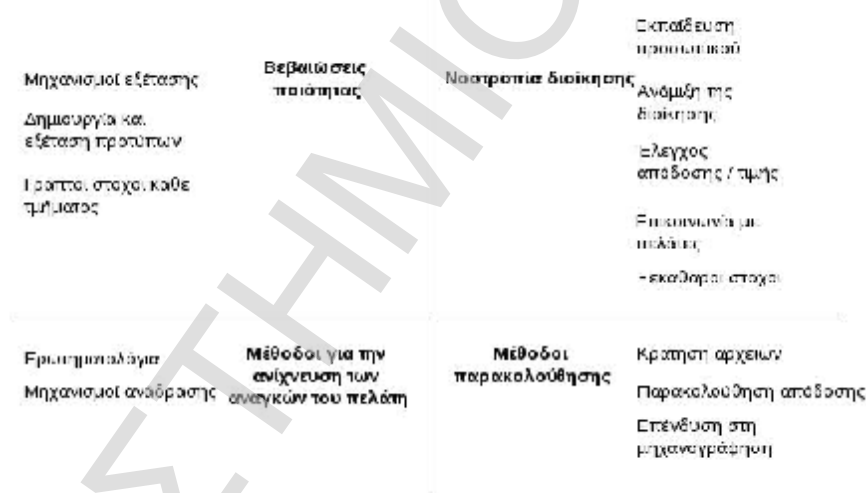
Οι δημόσιες υπηρεσίες αλλάζουν εφαρμόζοντας πολιτικές ΔΟΠ, ανασχεδιάζουν τις δομές τους και στοχεύουν στην με έννομο, ποιοτικό και αποδοτικό τρόπο ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. (Μιχαλόπουλος, 2003)

7.5 Στρατηγικές αλλαγής

Για την επιτυχή εφαρμογή μιας αλλαγής δεν χρειάζεται κάποια πολύπλοκη στρατηγική. Αυτό που απαιτείται είναι συνεχής ενημέρωση του προσωπικού, δέσμευση, αμοιβαία εμπιστοσύνη, συνεχής αμφίδρομη επικοινωνία, έλεγχος και ανατροφοδότηση, προθυμία, πρωτοβουλία και εννοείται αρχικά πάνω από όλα σχεδιασμός.

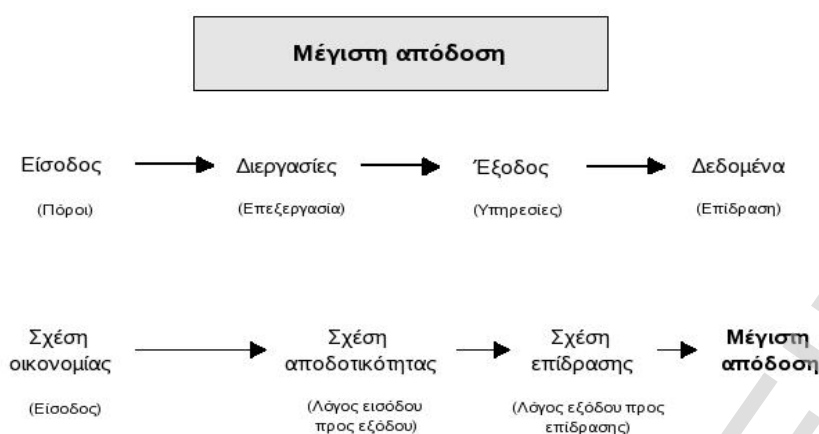
Πίνακας 6: Μια πολυφασική στρατηγική για μια διοίκηση προσανατολισμένη στην ποιότητα

Πηγή: Kester Isaac-Henry et al, 1993



7.6 Αξιολόγηση επίδοσης

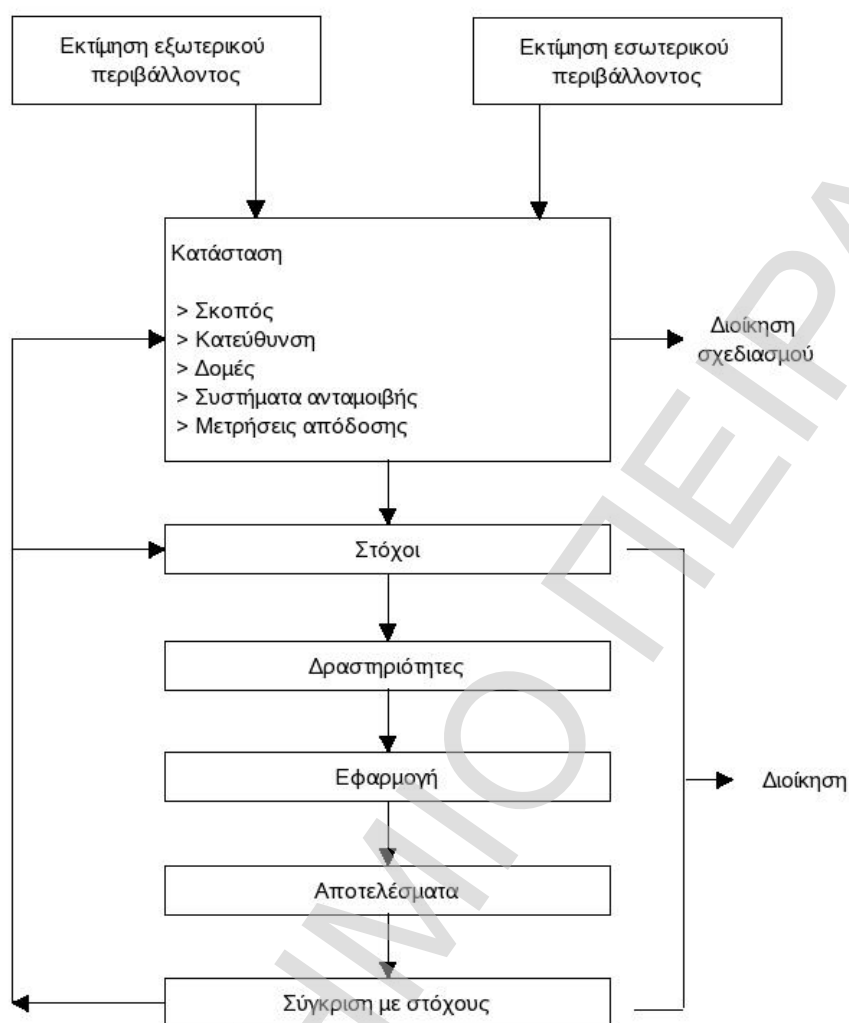
Μια εικόνα είναι χίλιες λέξεις. Τα παρακάτω σχήματα παρουσιάζουν με τον καλύτερο τρόπο τη διαδικασία σχεδιασμού λειτουργιών και μέτρησης της επίδοσης των λειτουργιών, δηλαδή της στρατηγικής της επιχείρησης που οδηγεί στην επίτευξη μέγιστης επίδοσης.



Διάγραμμα 28: Η μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης

Πηγή: Kester Isaac-Henry et al, 1993

Η επιτυχία απαιτεί ανίχνευση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Πρέπει η επιχείρηση να δει την τωρινή της κατάσταση και να διατυπώσει που θέλει να πάει. Οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι ώστε να οργανωθούν οι κατάλληλες δραστηριότητες, να εφαρμοστούν και έπειτα να μετρηθούν τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τους στόχους που είχαν τεθεί για να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις και να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις. Τα παραπάνω απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Διάγραμμα 29: Η επίδοση μέσα σε ένα πλαίσιο

Πηγή: Kester Isaac-Henry et al, 1993

7.7 Τοπική Αυτοδιοίκηση

Δημοτικές αρχές είναι το δημοτικό συμβούλιο, η δημορχακή επιτροπή και ο δήμαρχος. Οι Δήμοι ανάλογα με τον πληθυσμό τους διαθέτουν έναν έως εννέα αντιδημάρχους. Το δημοτικό συμβούλιο έχει γενική αρμοδιότητα και αποφασίζει για όλα τα θέματα εκτός από εκείνα που ανήκουν στη γενική αρμοδιότητα της δημορχακής επιτροπής ή του δημάρχου. Τα δημοτικά συμβούλια αποτελούνται από μέλη ο αριθμός των οποίων ποικίλλει ανάλογα με τον πληθυσμό και προστίθενται και οι πρόεδροι ορισμένων τοπικών συμβουλίων όταν οι δήμοι είναι «καποδιστριακοί».

Οι δημοτικές και κοινοτικές αρμοδιότητες ορίζονται ως «η προαγωγή των κοινωνικών και οικονομικών συμφερόντων καθώς και των πολιτιστικών και

πνευματικών ενδιαφερόντων των κατοίκων τους. Οι τομείς ευθύνης τους είναι η γενική κοινωνική προστασία, η δημόσια υγεία, η εκπαίδευση, ο πολιτισμός, ο αθλητισμός, η προστασία του περιβάλλοντος η οδική βοήθεια, η οδική κυκλοφορία και η τοπική οικονομία.

Τα έσοδα των ΟΤΑ διακρίνονται σε τακτικά που προέρχονται από α) φόρους, τέλη, β) εκμετάλλευση κινητής και ακίνητης περιουσίας τους, γ) τακτικές επιχορηγήσεις από τον κρατικό προϋπολογισμό και σε έκτακτα που προέρχονται από α) δάνεια, δωρεές, κληροδοσίες και κληρονομίες β) εκποίηση περιουσιακών στοιχείων, γ) έκτακτες επιχορηγήσεις από δημόσιους φορείς δ) χρηματοδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ε) κάθε άλλη πηγή. Καταρτίζουν προϋπολογισμό στο τέλος κάθε έτους και υφίστανται τον έλεγχο του ελεγκτικού συνεδρίου. (Αθανασόπουλος Κ., 1990)

7.7.1 Δήμος Αγίας Βαρβάρας

Ο Δήμος της Αγίας Βαρβάρας αποτελεί ένα από τα δυτικά προάστια της Αθήνας με δυναμικότητα περίπου 40.000 κατοίκων. Βρίσκεται μεταξύ των δήμων Αιγάλεω και Κορυδαλλού, σε απόσταση μισής ώρας από το την Αθήνα και από τον Πειραιά.

Πρόκειται για ένα δήμο αναπτυσσόμενο με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και αυτό αποδεικνύει το γεγονός ότι στην Αγία Βαρβάρα ανοίγουν συνεχώς νέα εμπορικά καταστήματα και μάλιστα με δραστηριότητες που επεκτείνονται εκτός Αγίας Βαρβάρας.

Γεωγραφικά Στοιχεία

Βρίσκεται στην περιοχή της Δυτικής Αθήνας στις παρυφές του Όρους Αιγάλεω. Συνορεύει με τους Δήμους Χαϊδαρίου, Αιγάλεω και Κορυδαλλού. Διαθέτει δύο κύριους οδικούς άξονες (Ελ. Βενιζέλου και Μεγάλου Αλεξάνδρου). Συγκοινωνιακά συνδέεται με το Κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά. Με διαδημοτική λεωφορειακή γραμμή συνδέεται με τους δήμους Χαϊδαρίου, Αιγάλεω και Περιστερίου και διαθέτει τοπική λεωφορειακή γραμμή για τους κατοίκους.

Τοπική Ιστορία

Η Αγία Βαρβάρα είναι νέος δήμος σε σχέση με τους υπόλοιπους της Δυτικής Αθήνας. Ανήκε στον Δήμο Αιγάλεω μέχρι το 1948. Το 1951 έγινε Κοινότητα με πρώτο κοινοτάρχη τον Αθανάσιο Κοτρώτσο. Το 1963 έγινε Δήμος με προσωρινό Δήμαρχο. Στις εκλογές του 1964 εκλέχθηκε Δήμαρχος ο Νίκος Νικολόπουλος.

Πολιτιστικά Μνημεία

Ιερά Μονή Αγίας Βαρβάρας: Ιστορικό, διατηρητέο μνημείο του 17^{ου} αιώνα ανυπολόγιστης αξίας. Το εσωτερικό κοσμούν αγιογραφίες του Φώτη Κόντογλου, κατόχου μιας προσωπικής εικαστικής γλώσσας η οποία «δένει» με αρμονία τη βυζαντινή παράδοση, το μυστικισμό του EL GRECO, τον εξπρεσιονισμό του Βαν Γκόγκ με τη λαϊκή τέχνη.

Τοπικές Εκδηλώσεις της πόλης:

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα τρία πανηγύρια που οργανώνονται κάθε χρόνο στην πόλη όπου εορτάζουν οι τρεις εκκλησίες (4/12: Αγία Βαρβάρα, Ιούλιος: Προφήτης Ηλίας, Σεπτέμβριος: Παναγία Ελεούσα) με μεγάλο αριθμό επισκεπτών.

Πολιτιστικοί Θεσμοί: "Μουσικές διαδρομές" (Ιούνιος), Αποκριάτικες γιορτές (Φεβρουάριος), "Μαθητική Δημιουργία" (Ιούνιος), «Γιορτές Πόλης» (Σεπτέμβριος)

Υποδομές Δήμου: Διαθέτει σύγχρονο Δημαρχείο με οργανωμένες Διοικητικές, Οικονομικές, Τεχνικές, Κοινωνικές και Πολιτιστικές υπηρεσίες. Ορισμένες από αυτές τις υπηρεσίες (πχ κοινωνικές, δημοτολογίου, δημοτικής αστυνομίας, τεχνικών συνεργειών) *λειτουργούν και το απόγευμα.*

Ειδικότερα στον κοινωνικό τομέα διαθέτει *πρότυπες υπηρεσίες και προγράμματα:* βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς, υπηρεσίες πρόληψης της σχολικής διαρροής και ολοκληρωμένης φροντίδας των μαθητών και των σχολείων, κέντρο πρόληψης της εξάρτησης και αγωγής υγείας, κέντρα ανοικτής προστασίας των ηλικιωμένων, μονάδα κοινωνικής μέριμνας και βοήθειας στο σπίτι, υπηρεσία ενημέρωσης και συμβουλευτικής υποστήριξης ανέργων και επιχειρήσεων, κέντρο φιλίας και αλληλεγγύης προς τις ευπαθείς κοινωνικά ομάδες και άτομα κ.α.

Διαθέτει επίσης ένα πλούσιο δίκτυο πολιτιστικών και αθλητικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών που αγκαλιάζει όλες τις μορφές Τέχνης και όλα αθλήματα: ανώτερη σχολή δραματικής τέχνης, δημοτικό αθλητικό οργανισμό, δημοτικό ωδείο, βυζαντινή χορωδία, δημοτική φιλαρμονική, δημοτική σχολή χορού, δημοτικό κινηματογράφο,

πνευματικό κέντρο, δημοτική βιβλιοθήκη κέντρο λόγου και τέχνης, καλλιτεχνικό εργαστήριο με σχολές ζωγραφικής, βιτρώ, θεάτρου σκιών κ.α.

Συμμετοχή του Δήμου σε επιχειρήσεις

Δημοτική Επιχείρηση Ανάπτυξης Δήμου Αγίας Βαρβάρας: Αναπτυξιακή (εμπεριέχει υπηρεσίες περιβαλλοντικής, αστικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης)

Διαδημοτικό Δίκτυο Για την Υποστήριξη των Ελλήνων Τσιγγάνων «Δίκτυο ROM»: Μη κερδοσκοπική με κοινωνικού περιεχομένου υπηρεσίες - συμμετέχουν 62 Δήμοι
Κέντρο Πρόληψης της Εξάρτησης- Αγωγής Υγείας « Αρξίς»: Μη κερδοσκοπική με κοινωνικού περιεχομένου υπηρεσίες – συμμετέχουν: 3 Δήμοι και η Νομαρχία Αθήνας

Ελληνική Διαδημοτική Εταιρεία Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (ΕΔΕΧΥ ΑΕ) συμμετέχουν 39 Δήμοι

Περιφερειακή Δημοτική Επιχείρηση Διαχείρισης Φυσικού Αερίου Πειραιά- Θριάσιου Πεδίου Δυτικής Αττικής ΑΕ

Ηλεκτρονικής Αυτοδιοίκηση – Διαδημοτική Επιχείρηση έργων Πληροφορικής ΑΕ, συμμετέχουν 23 Δήμοι

7.7.1.1 Δήμος Αγίας Βαρβάρας και ποιότητα

Ο δήμος Αγίας Βαρβάρας από πολλούς έχει θεωρηθεί ως «πρότυπο». Υλοποιεί πολλά Ευρωπαϊκά Προγράμματα επικεντρωμένα στον πολίτη και τις πραγματικές του ανάγκες και όλες του οι λειτουργίες και υπηρεσίες σχεδιάζονται πάνω σε αυτή τη βάση. Αυτό ήταν το κύριο σημείο της συνομιλίας με την κυρία Αθανασία Σιαπέρα, Διευθύντρια Προγραμματισμού και Κοινωνικής Πολιτικής.

Ο δήμος Αγίας Βαρβάρας είναι ένας δήμος ο οποίος δεν έχει ακόμα πιστοποιήσει τις υπηρεσίες του κατά ISO. Η κυρία Σιαπέρα χαρακτηριστικά αναφέρει: «Η πιστοποίηση δε σημαίνει πάντα ποιότητα. Οι υπηρεσίες και οι ανάγκες των πόλεων συνεχώς εξελίσσονται. Το να μείνουν οι υπηρεσίες ίδιες δεν είναι ποιότητα». Πράγματι μια πιστοποίηση θέλει συνεχώς ανανέωση. Απαιτείται συνεχής προσαρμογή στις εξελίξεις. Αν πιστοποιηθείς μια φορά πρέπει συνεχώς να βελτιώνεσαι, ειδάλτως ο λόγος της πιστοποίησης είναι μονάχα το θεαθίναί. Δεν απορρίπτεται μια μελλοντική πιστοποίηση του δήμου. Το ISO δεν είναι πανάκεια, απλά κάνει πιο έγκυρη την υπηρεσία και συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών.

Οι υπηρεσίες είναι κάτι ζωντανό. Μια καλά σχεδιασμένη υπηρεσία μπορεί να μην αποδίδει γιατί χρειάζεται διάθεση και ανθρωπιά. Για παράδειγμα ο υπάλληλος στο γραφείο απασχόλησης του Δήμου μπορεί απλά να δίνει μια προκήρυξη, μπορεί όμως και να είναι δίπλα στον πολίτη και να τον βοηθά πραγματικά στην ανεύρεση εργασίας. Το ISO δίνει εγκυρότητα, βεβαιότητα, αλλά η ποιότητα των υπηρεσιών δεν εξαρτάται από τα ISO, εξαρτάται από τις ανάγκες των πολιτών, την προσωπική προσπάθεια των στελεχών, τη συνεργασία υπαλλήλων και υπηρεσιών μεταξύ τους. Για αυτό το λόγο κάποιοι φορείς πιστοποιημένοι μπορεί να είναι αναποτελεσματικοί και κάποιοι μη πιστοποιημένοι αποτελεσματικοί.

Την ποιότητα στο Δήμο Αγίας Βαρβάρας την αντιλαμβάνονται ως παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται σε **πραγματικές ανάγκες** των πολιτών και συντελούν στην ενίσχυση κοινωνικής συνοχής και ανάπτυξης. Τονίζεται πως πρέπει να εντοπιστούν οι πραγματικές, τις οποίες έχουν και έχουν υποτιμήσει, και όχι οι πλασματικές ανάγκες, αυτές που νομίζουν πως έχουν οι πολίτες. Για παράδειγμα η ανάγκη διαρκούς βελτίωσης των επαγγελματικών δεξιοτήτων υπάρχει αλλά δεν την αντιλαμβάνονται. Το ζητούμενο είναι να το σκεφτείς και να το παρέχεις. Πιο συγκεκριμένα οι υπηρεσίες πρέπει να έχουν ως στόχο τους την ανταπόκριση ώστε να επιτυγχάνουν κοινωνική συνοχή και κοινωνική ανάπτυξη. Να καταπολεμούν την ανισότητα μεταξύ των πολιτών ως προς την απόλαυση των δικαιωμάτων τους π.χ. δεν απολαμβάνουν όλοι το δικαίωμα στην παιδεία και έτσι δημιουργείται σύγκρουση και δεν προχωρά η κοινωνική συνοχή. Ο δήμος Αγίας Βαρβάρας στοχεύει στο να μετριάσει τις κοινωνικές διαφορές και στη δημιουργία κοινωνικής συνοχής. Η κυρία Σιαπέρα χαρακτηριστικά λέει: «ΟΛΟΙ ΜΑΖΙ στο σύνολο για την ενίσχυση κοινωνικής συνοχής και για την καταπολέμηση των ανισοτήτων».

Το ερώτημα είναι μπορεί να συνυπάρξει ποιότητα και δημόσιο με τον τόσο αυστηρό έλεγχο και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες;

Στο ερώτημα αυτό η κυρία Σιαπέρα μας απάντησε τα παρακάτω. Το δημόσιο μπορεί να παρέχει μεγαλύτερη ποιότητα από τον ιδιωτικό τομέα. Δεν έχει ως σκοπό του το κέρδος, μπορεί να έχει πληρότητα προσωπικού και να εξασφαλίζει τους καλύτερους δυνατούς όρους. Έχει την οικονομική και νομική ευχέρεια. Άλλωστε η ετοιμολογία της λέξης υπάλληλος είναι υπό του άλλου και δήμος είναι ο λαός. Την ποιότητα τη φρενάρει η πολυνομία, η σκληρή γραφειοκρατική διαδικασία και οι αλλαγές στη στόχευση και την πολιτική διάθεση. Η συχνή πολιτική προσωπική αλλαγή, οι διαφορετικές φιλοσοφίες και στόχευση αποτελούν τροχοπέδη στην αλλαγή. Η πρώτη

κίνηση της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας και το εκάστοτε δημάρχου, υπουργού κτλ είναι να αλλάξουν και όχι να ολοκληρώσουν αυτό που ξεκίνησαν οι προκάτοχοί τους. Πρέπει ο καθένας να σέβεται ότι έχει ξεκινήσει. Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι πρέπει να μην αλλάζουν τα πολιτικά πρόσωπα για να μην υπονομεύεται η ποιότητα, απλά πρέπει να αλλάξει η νοοτροπία.

Στο ερώτημα αν χρησιμοποιούνται και πως εφαρμόζονται οι αρχές ΔΟΠ η κυρία Σιαπέρα απάντησε πως είναι υπερβολικό να πει ότι εφαρμόζονται όλες. Κάνουν όμως διαρκή προσπάθεια. Εξασφαλίζουν φιλικό περιβάλλον για τους πολίτες και τους εργαζομένους. Δεν το είχανε πάντα. Όταν φτιάχτηκε το νέο δημαρχείο βοήθησε η λειτουργικότητά του στην ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών. Παρόλα αυτά όσο αυξάνουν οι παρεχόμενες υπηρεσίες η φιλικότητα του χώρου μειώνεται και δημιουργείται χωροταξικό πρόβλημα. Ο πολίτης αισθάνεται εγκλωβισμένος. Έτσι λοιπόν οι στόχοι του Δήμου για την όσο δυνατόν καλύτερη εξασφάλιση της ποιότητας είναι:

A) νέο κτίριο,

B) βελτίωση της οργανωτικής εσωτερικής υπηρεσίας του δήμου (OEY),

Γ) χάρτης ο οποίος να ορίζει τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας του δήμου, την περιγραφή εργασιών, τη σχέση υπηρεσιών και το τι προσωπικό πρέπει να έχει.

Δ) διαρκής εκπαίδευση προσωπικού

E) διαρκής βελτίωση εξοπλισμού

Στ) δημοσιοποίηση των υπηρεσιών στους πολίτες

Z) βελτίωση πρόσβασης πολίτη σε υπηρεσίες οποιαδήποτε στιγμή. Είναι ο μόνος δήμος της χώρας που παρέχει υπηρεσίες απόγευμα και Σάββατο, χώρο δικτυακής επικοινωνίας πολιτών με το δήμο (portal).

H) γρήγορη και σωστή εξυπηρέτηση. Το 80% των αιτημάτων έχει άμεση απάντηση, ενώ για το υπόλοιπο 20% που χρειάζεται να γίνει κάποια μελέτη, προεργασία αιτήματος δίνεται απάντηση σε μεταγενέστερη στιγμή.

Θ) Πάνω απ' όλα **συνεχή προσπάθεια**

Η διοίκηση βοήθησε στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Πολιτική της είναι να είναι ανοιχτοί σε όλους τους πολίτες χωρίς εξαίρεση, όχι ύφος εξουσίας, αμεσότερη απάντηση στα ερωτήματά τους και κατεύθυνση προς την υποδοχή και άμεση εκτέλεση των αιτημάτων και των παραπόνων των πολιτών. Γνωρίζουν και η διοίκηση και οι εργαζόμενοι πως η αλλαγή είναι αναγκαία. Αλλαγή απαιτείται ακόμα και στη διοίκηση. Χρειάζεται να δοθεί θέση σε νεότερους και όχι μονιμότητα σε θέσεις

εξουσίας. Σκοπός του δημοσίου είναι η εξυπηρέτηση των συμφερόντων της τοπικής κοινωνίας άρα δεν έχει να κάνει με την εκάστοτε εξουσία.

Για να μπορεί ο δήμος να ικανοποιεί το αξίωμα αυτό πρέπει να εξασφαλίσει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Αυτό γίνεται μέσα από το βίωμα. Με το χρόνο βιώνοντας κάποιες καταστάσεις και πάντα με βάση τις κατευθύνσεις και την πολιτική της διοικητικής εξουσίας οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται και υλοποιούν την αλλαγή. Η αρχή είναι δύσκολη, δεν είναι όλοι θετικοί, αλλά με το χρόνο και την κατάλληλη καθοδήγηση επιτυγχάνεται ο σκοπός.

Κατά την εισαγωγή μιας αλλαγής στο δήμο αγίας Βαρβάρας, όπως είναι η εφαρμογή λογισμικών και παλαιότερα η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών απαιτείται αρχικά εκτίμηση της ανάγκης. Έπειτα πιστοποίηση της ανάγκης ότι όντως υπάρχει με όλους όσους είναι συναρμόδιοι. Αλλαγή με βάση την απόφαση και τήρηση των νόμιμων διαδικασιών (π.χ. ΦΕΚ). Έπειτα, ενημέρωση του προσωπικού και προσπάθεια να πειστούν για την αναγκαιότητα της ανάγκης και εξοπλισμού τους με τα απαραίτητα εφόδια. Η διαδικασία της πειθούς και του εξοπλισμού απαιτεί πάρα πολύ χρόνο. Υπάρχει η δύναμη της συνήθειας, όλοι βλέπουν την αλλαγή με φόβο, σεναριογραφούν γύρω από την αλλαγή και αντιδρούν. Χρειάζεται χρόνος και εκπαίδευση. Σήμερα 12 χρόνια μετά από την εισαγωγή υπολογιστών στο δήμο αγίας Βαρβάρας υπάρχουν υπάλληλοι που ακόμα φοβούνται να ανοίξουν τον υπολογιστή τους!

Οι αντιδράσεις στην αλλαγή υπήρχαν και μάλιστα κάποιες ήταν και ακραίες. Οι φόβοι των υπαλλήλων είναι φόβοι αποτυχίας στην αλλαγή, φόβος ότι θα επέλθει αλλαγή στον τρόπο εργασίας τους, ότι θα επιβαρυνθεί η εργασία τους ή και το αντίθετο ότι θα μειωθούν τα καθήκοντά τους και αυτό θα σημαίνει μείωση κύρους. Τέλος, ένας φόβος τους είναι η καχυποψία, η οποία έχει διττό χαρακτήρα. Από τη μια το ερώτημα «γιατί να το κάνω;» και από την άλλη ότι μια ενδεχόμενη αποτυχία θα τους μειώσει στα μάτια των άλλων. Για αυτό το λόγο ευθύνη μεγάλη έχει ο εισηγητής, ο οποίος πρέπει να πείσει, να αναστείλει φόβους και προκαταλήψεις, να βοηθήσει στην κατάκτηση του νέου. Η επιβράβευση των εργαζομένων για την προσπάθειά τους απαιτείται για ανύψωση του ηθικού τους. Η επιβράβευση δεν είναι μόνο χρηματική, αλλά και ηθική, και άλλων μορφών όπως άδειες.

Λάθη κατά την εφαρμογή αλλαγών έχουν γίνει άπειρα ομολογεί η κυρία Σιαπέρα. Ο χρόνος που φαίνονται τα αποτελέσματα εξαρτάται από το είδος της αλλαγής. Για παράδειγμα η μηχανογράφηση χρόνια μετά έδειξε τα αποτελέσματά της, ενώ τα

αποτελέσματα από την παροχή υπηρεσιών κατά τις απογευματινές ώρες και τα πρωινά του Σαββάτου ήταν άμεσα.

Για να δουν αν τα αποτελέσματα ήταν τα αναμενόμενα χρησιμοποιούνται οι δείκτες του δημοσίου. Είναι πολύ δύσκολη η καταμέτρηση των ποιοτικών στοιχείων. Μια πολιτική δε φαίνεται αμέσως, π.χ. μια αλλαγή νοοτροπίας τσιγγάνων απαιτεί χρόνο αφού πρέπει να γεφυρωθεί το χάσμα που οφείλεται στη μη παροχή ίσων ευκαιριών από την πολιτεία. Επίσης, το πώς επιδρά η αλλαγή στην ψυχική και σωματική υγεία φαίνεται στο μέλλον. Οι διαδικασίες πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς στις εξελίξεις και να βελτιώνονται. Χρειάζεται αξιολόγηση της ανάγκης κάθε δύο με τρεις μήνες για να διαπιστωθεί η κατάσταση, να εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις και να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων στο δημόσιο τομέα υφίσταται σε αντίθεση με τα όσα λέγονται. Συντάσσουν και υποβάλλουν εκθέσεις απολογισμού δράσης και εκθέσεις αποτελεσμάτων των επιμέρους αξιολογήσεων – μετρήσεων. Η αξιολόγηση είναι εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική αφορά τους υπαλλήλους και η εξωτερική την γνώμη που σχηματίζουν οι πολίτες, την οποία την εκδηλώνουν μέσω των εκλογών και της αρθρογραφίας στον τύπο.

7.7.2 Δήμος Κορυδαλλού

Ο σημερινός Δήμος Κορυδαλλού εντάσσεται στον ευρύτερο χώρο του πειραϊκού πολεοδομικού συγκροτήματος. Η λέξη κορυδαλλός προέρχεται μάλλον από τη λέξη Κόρυς (περικεφαλαία), που με την προσθήκη αλ καταλήγει στον τύπο Κορυδαλλός. Ο Ιωάννης Μελάς συσχετίζει το τοπωνύμιο Κορυδαλλός με το καλλικέλαδο πτηνό και σημειώνει ότι «ο δήμος ελέγετο Κορυδαλλείς, Κορυδαλλός, Κορύδαλος. Και ενδεχομένως και Κορύβαλλος και Κόρυδος. Ο κάτοικος Κορυδαλλεύς, το θηλυκόν Κορυδαλλίς. Το πληθυντικόν Κορυδαλλείς.» Η σύνδεση του τοπωνυμίου με το πτηνό κορυδαλλός είναι εύστοχη διότι το είδος αυτό των πτηνών αφθονούσε στην περιοχή, τόσο στην αρχαιότητα όσο και στα νεότερα χρόνια.

Στις 26 Σεπτεμβρίου 1946 σύμφωνα με το άρθρο 9 του Νομοθετικού Διατάγματος 107 αναγνωρίστηκαν νέοι δήμοι στην Ελλάδα και ένας από αυτούς ήταν ο Δήμος Κορυδαλλού. Ο δικηγόρος Νικόλαος Γεωργόπουλος και το πρώτο δημοτικό συμβούλιο εγκαταστάθηκαν και ανέλαβαν τα καθήκοντα της δημοτικής αρχής τον Ιανουάριο του 1947. Η θητεία του τερματίστηκε τον Αύγουστο του 1950, τρία χρόνια και έξι μήνες μετά, όταν διορίστηκαν δικαστικοί λειτουργοί στους δήμους της χώρας

με την πρόβλεψη ότι θα διεξαχθούν στο άμεσο μέλλον οι πρώτες μεταπολεμικές δημοτικές εκλογές.

Η πολιτική του δήμου περιλαμβάνει τεχνικά προγράμματα, υπηρεσίες (δημοτική αστυνομία, οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσία καθαριότητας, δημοτική συγκοινωνία), αθλητισμό, κοινωνική μέριμνα (γραμμή ανθρωπιάς, σχολή γονέων, γραφείο ισότητας, γραφείο ενημέρωσης ανέργων και επιχειρήσεων, κέντρο κοινωνικής παρέμβασης, ολοήμερα νηπιαγωγεία, εργαστήριο δημιουργικής απασχόλησης, διαμεσολαβητικό κέντρο δήμου Κορυδαλλού), πολιτισμό (δημοτικό ωδείο, σχολή μπαλέτου, εργαστήριο παραδοσιακών και μοντέρνων χορών, σπουδαστήριο θεάτρου Κορυδαλλού, κινηματογραφική λέσχη, εργαστήριο τέχνης, κέντρο πληροφορικής νέων) πολιτιστικές εκδηλώσεις, δημόσια και διεθνής επικοινωνία και δραστηριότητα. (Σκιάδης Γ., 2002)

Ο Δήμος κάνει βήματα προς την ποιότητα με πρώτο βήμα την πιστοποίηση του το 2004 και δεύτερο μεγάλο βήμα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε όλους τους δημότες. Αξίζει να αναφερθούν κάποιες όπως:

- Η δημοσίευση και εφαρμογή του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου.
- Η λειτουργία της εταιρείας «**Ηλεκτρονική Αυτοδιοίκηση Α.Ε.**».
- Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (**ΚΕΠ**) μπήκε στον τέταρτο χρόνο λειτουργίας του, εξυπηρετώντας άμεσα, πρωί και απόγευμα, χιλιάδες δημότες μας στις υποθέσεις τους με τις Δημόσιες Υπηρεσίες. .
- **Ενίσχυση των υπηρεσιών** του Δήμου και των Νομικών Προσώπων με επιστημονικό προσωπικό.
- **Υλοποίηση προγραμμάτων** συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού.

Κατόπιν συνομιλίας με τον κύριο Ξενοφών Τιμόλογο υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας του Δήμου Κορυδαλλού διευκρινίστηκαν κάποια σημεία για τη διαδικασία υλοποίησης της πιστοποίησης στο δήμο Κορυδαλλού και παρουσιάστηκε η σημερινή κατάσταση. Ο Δήμος Κορυδαλλού πιστοποιήθηκε κατά **ISO 9001/2000** το 2004. Η πιστοποίηση πρακτικά σημαίνει:

- Ενιαίο και αξιόπιστο *τρόπο καταγραφής και παρακολούθησης* των αιτημάτων των Δημοτών.
- Ικανοποίηση των αιτημάτων στον *ελάχιστο δυνατό χρόνο*.

- Λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου με βάση *ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες*.
- *Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών*, ώστε να βελτιώνεται διαρκώς το επίπεδο εξυπηρέτησης του Δημότη.
- *Ύπαρξη έγκυρων στατιστικών στοιχείων* ως απαραίτητη προϋπόθεση για την βελτίωση της εξυπηρέτησης.
- *Βελτίωση της πυρασφάλειας και γενικότερα της ασφάλειας* χώρων και αρχείων, αλλά και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων.
- *Ανάπτυξη κλίματος συμμετοχής και συνεργασίας* μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων.

Ήταν ο πρώτος μεγάλος Δήμος της χώρας που πιστοποιήθηκε από τον **ΕΛΟΤ EN ISO 9001 2000**. Η ιδέα για την πιστοποίηση ξεκίνησε τυχαία, από απλή περιέργεια. Το 1999 είχαν πάει κάποιοι υπάλληλοι του Δήμου σε ένα σεμινάριο διασφάλισης ποιότητας και τότε τους μπήκε η ιδέα. Ήταν κάτι πρωτοποριακό, ειδικά τότε, και για αυτό και η εταιρεία πιστοποίησης δεν μπορούσε να παρέχει πολύ μεγάλη βοήθεια αφού και αυτή πρώτη φορά πιστοποιούσε δημόσιο οργανισμό. «Ψάχνοντας ανακαλύψαμε τι πρέπει να κάνουμε», λέει χαρακτηριστικά ο κύριος Τιμόλογος. Δεν είχαν κανένα λόγο σαν δήμος να μπουν σε μια τέτοια διαδικασία, ήταν μια πρόκληση για αυτούς και έτσι ξεκίνησε το όλο εγχείρημα.

Για το Δήμο Κορυδαλλού όπως χαρακτηριστικά λέει ο κύριος Τιμόλογος «Ποιότητα είναι να θέτεις συγκεκριμένες προδιαγραφές παροχής υπηρεσιών και να τις υλοποιείς. Πρέπει να ξέρεις τι θέλεις να κάνεις και πως θα το πετύχεις. Η ποιότητα στο δημόσιο τομέα είναι ακόμα πιο λεπτό ζήτημα αφού έχεις να κάνεις με διαχείριση δημόσιου χρήματος και δεν μπορείς να παίζεις με αυτό». Ο δήμος δεν ήταν υποχρεωμένος να πιστοποιηθεί, η διαδικασία του να ελέγχεις και να ελέγχεσαι δεν είναι καθόλου ευχάριστη. Όλους τους εξυπηρετεί να μην υπάρχει σημείο αναφοράς ώστε να μην μπορεί να ελεγχθεί η δουλειά τους.

Καταβάλλεται προσπάθεια αλλά όχι με απόλυτη επιτυχία. Προσπαθούν να θέσουν προδιαγραφές για όλες τις υπηρεσίες και να κάνουν ανατροφοδότηση (follow up). Άλλοτε τα καταφέρνουν και άλλοτε όχι. Ένας δήμος έχει πολλές υπηρεσίες που πρέπει να παρέχει στον πολίτη και προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τις πιο άμεσες αν όχι όλες. «Είναι σαν μια λερναία Ύδρα με εννιά κεφάλια που κόβουμε πρώτα τα πιο σημαντικά και επικίνδυνα σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες των πολιτών του

δήμου», λέει χαρακτηριστικά ο κύριος Ξενοφών. Η ιεράρχηση των στόχων τους είναι η εξής: Πρώτα ασχολούνται με αυτά που βλέπει ο κόσμος (καθαριότητα), έπειτα με αυτά που βλέπει ο κόσμος όταν έρχεται στο δημαρχείο να εξυπηρετηθεί και έπειτα με το τι κάνουν οι υπάλληλοι στο δήμο. Και οι τρεις είναι εξίσου σημαντικοί στόχοι που όμως δεν υπάρχει η δυνατότητα να εξυπηρετηθούν εξίσου καλά από το δήμο.

Πιο συγκεκριμένα η διάρκεια της διαδικασίας πιστοποίησης ήταν 2,5 χρόνια. Οι στόχοι στην αρχή δεν ήταν ξεκάθαροι. Οι συνειδητοποιημένες και πολυεθνικές επιχειρήσεις στοχεύουν σε κάτι. Οι περισσότερες τους διαμορφώνουν στην πορεία.

Ανατέθηκε η προετοιμασία του δήμου σε μια εταιρεία συμβούλων. Οι σύμβουλοι της εταιρείας έκαναν συνεντεύξεις με βασικούς ανθρώπους (δήμαρχος, αντιδήμαρχοι, διευθυντές) και έπειτα για την υλοποίηση απευθύνθηκαν στους αρμόδιους κάθε τμήματος και σε όλους τους υπαλλήλους. Έφτιαξαν ένα εγχειρίδιο ποιότητας, και διαδικασιών για το πώς πρέπει να λειτουργεί ο δήμος από εκεί και πέρα και μεριμνούν για την τήρησή του.

Αρχικά η συμμετοχή της Ανώτατης διοίκησης ήταν πιο ενεργή, αργότερα όμως ατόνισε. Σήμερα, η νέα ηγεσία του δήμου δεν έχει αποφασίσει αν θα συνεχίσει την προσπάθεια ή αν θα την εγκαταλείψει. Πάντως μέχρι σήμερα, έχουν γίνει δύο επιθεωρήσεις και μια προαξιολόγηση από τον ΕΛΟΤ και τα αποτελέσματα ήταν πολύ ενθαρρυντικά. Διαπιστώθηκαν οι παρακάτω αποκλίσεις: την πρώτη φορά μόνο 6-7 παρατηρήσεις, τη δεύτερη μία απλή συμμόρφωση και 6 παρατηρήσεις και την τελευταία μια απλή παρατήρηση. Άρα σύμφωνα με τους ελέγχους τα αποτελέσματα ήταν ικανοποιητικά. Ενώ έγιναν προσπάθειες και για τις μη συμμορφώσεις. Ο Δήμος Κορυδαλλού δεν περιμένει τον έλεγχο. Ο ίδιος ο κύριος Τιμόλογος μαζί με έναν αντιδήμαρχο κάνει δυο φορές το χρόνο εσωτερική επιθεώρηση για να διαπιστώσουν τυχόν αποκλίσεις πριν την εξωτερική επιθεώρηση από τον ΕΛΟΤ.

Στο ερώτημα αν υπήρχαν αντιδράσεις και εμπόδια κατά την υλοποίηση η απάντηση ήταν πως κανείς δεν θέλει την αλλαγή. Ο μεγαλύτερος φόβος των εργαζομένων στο δήμο ήταν ο **φόβος του ελέγχου**. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω κανείς δεν θέλει να ελέγχει και να ελέγχεται. Οι υπάλληλοι πίστευαν πως σκοπός της όλης διαδικασίας είναι ο έλεγχος της απόδοσής τους. Κάποιες αντιδράσεις κάμφθηκαν με την πειθώ, άλλες όμως ήταν πολύ έντονες, δεν κάμφθηκαν και για αυτό

αναγκάστηκαν να γίνουν πιο ελαστικές οι απαιτήσεις του συστήματος. «Αν δεν πάει ο Μωάμεθ στο βουνό, πάει το βουνό στο Μωάμεθ», λέει ο κύριος Τιμόλογος. Βέβαια, ένας ακόμα λόγος ήταν και ο φόβος του επιπλέον εργασιακού φόρτου. Επιπρόσθετα εμπόδια ήταν κάποια μέλη της αιρετής διοίκησης, αλλά και εμπόδια υλικοτεχνικής υποδομής. **Το μεγαλύτερο εμπόδιο όλων είναι ο άνθρωπος.**

Ένα ζήτημα που απασχολεί πολύ το δήμο Κορυδαλλού είναι η εύρεση ενός τρόπου επιβράβευσης της προσπάθειας των εργαζομένων. Το έχουν σκεφτεί, αλλά δεν ξέρουν πώς να το υλοποιήσουν. Σε όσα συστήματα έχουν παρακολουθήσει οι εργαζόμενοι κάνουν τα πάντα (θεμιτά και αθέμιτα) για να πάρουν το χρηματικό έπαθλο. Δεν έχουν βρει ικανοποιητικό μοντέλο επιβράβευσης ακόμα, και ως δημόσιος τομέας δεν μπορούν να δώσουν χρηματικά έπαθλα ακόμα.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας έκαναν λάθη. Το βασικότερο ήταν η συμμετοχή δύο διευθύνσεων στην πιστοποίηση, οι οποίες δεν έπρεπε να συμμετέχουν γιατί ακόμα δεν έχουν προσαρμόσει τις λειτουργίες τους στο πρότυπο και με τη στάση τους αποτελούν κακό παράδειγμα για τις άλλες διευθύνσεις που είναι σωστές στις υποχρεώσεις τους στο πρότυπο.

Τα αποτελέσματα της προσπάθειας δεν ήταν τα αναμενόμενα. Ο κόσμος το έμαθε αλλά περιμένει να δει τα αποτελέσματα, όπως και το προσωπικό. Ο φορέας πιστοποίησης ελέγχει αν υπάρχει σύστημα ποιότητας, αν λειτουργεί και αν είναι αποδοτικό. Ελέγχει αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που έχουν τεθεί, οι οποίοι μπορεί να είναι και χαμηλοί. Για παράδειγμα μπορεί να έχει τεθεί στόχος να μαζεύουν τα σκουπίδια κάθε 15 μέρες. Σαν στόχος επιτυγχάνεται όμως δεν αρκεί για την υγιεινή των πολιτών. Το τι είναι ποιοτικό είναι πολύ υποκειμενικό και η μέτρησή του ποιοτικού γίνεται με βάση το τι αρέσει στο κοινό στο οποίο απευθύνομαι. Επειδή, δεν πρέπει να μηδενίζεται το αποτέλεσμα που πέτυχε ο δήμος πρέπει να τονιστεί πως τα περισσότερα από αυτά που είχαν προβλεφθεί έγιναν, απλά θα μπορούσαν να γίνουν ποιοτικότερα.

Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούν δείκτες αποδοτικότητας, τους οποίους με δυσκολία έπεισαν τους αρμόδιους κάθε τμήματος να χρησιμοποιούν. Κάθε μήνα η κάθε διεύθυνση συλλέγει κάποια στοιχεία των αποτελεσμάτων της, τα

οποία δίνει στον κύριο Τιμολόγο, ο οποίος συντάσσει τη μηνιαία αναφορά της διεύθυνσης.

Οι συμβουλές που θα έδινε σε κάποιους που ενδιαφέρονται για πιστοποίηση είναι πως ό,τι και αν κάνουν πρέπει να το αγαπούν. Να μην δουν τη διαδικασία απόκτησης και συντήρησης του προτύπου σαν ρουτίνα. Απαιτεί ώριμη και εφευρετική σκέψη και χρόνο.

Αυτή τη στιγμή δεν ξέρουν αν θα συνεχίσουν. Οι σκέψεις είναι πολλές. Μια από αυτές είναι να συμμετάσχουν στην εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (common assessment framework) το οποίο ήδη 15 υπηρεσίες έχουν εφαρμόσει. Το συγκεκριμένο πρότυπο πήρε την οριστική του μορφή το 2002 και το 2003 έφτασε στην Ελλάδα και αναθεωρήθηκε το 2006.

Σαν επίλογος παρατίθεται ένα σχήμα, το οποίο απεικονίζει ένα μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και δείχνει που πρέπει να δώσει βαρύτητα μια επιχείρηση.



Διάγραμμα 30: Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Πηγή: John S. Oakland, 1995

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Αθανασίου Α., Δ. Αθανασακόπουλος, Χ. Δημητριάδου, Ε. Κουνάρης, Α. Κώστη, Ν. Μανωλάς, Π. Παπακωνσταντίνου, Θ. Τερροβίτης, *Το «μέγεθος» και ο ρόλος του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα: Εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες*, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα 2000

Αθανασόπουλος Γ. Κωνσταντίνος, *Θεσμικό Πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, Αθήνα 1990

Βακόλα Μαρία, *Διοικώντας τις αλλαγές*, Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2002

Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, *Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Κέφης Ν. Βασίλειος, *Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη*, εκδόσεις Interbooks, 1998

Μιχαλόπουλος Νίκος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, 2003

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & διεθνής εμπειρία*, τόμος Β' Μελέτες περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Προβόπουλος Αθ. Γεώργιος, *Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, οικονομική θεωρία & ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα 1982, Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών

Σκιάδης Γεώργιος, Ιωάννης Ε. Χατζημανωλάκης, *ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΣ Η ιστορία της πόλης και του δήμου*, Εκδόσεις Αλέξανδρος, 2002

Σπηλιωτόπουλος Π. Επ. & Αντ. Μακρυδημήτρης, *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή 2001

Ξένη βιβλιογραφία

Bank John, *The essence of Total Quality Management*, by Prentice Hall, 2000

Berman M. Evan, *Productivity in Public and non profit Organisations, Strategies and Techniques*, by Sage Publications, 1998

Cameron Esther & Mike Green, *Making sense of change management, a complete guide to models, tools and techniques of organisational change*, by Saxon Graphics Ltd, 2004

Clayton Thomas John, *Public Participation in Public Decisions, New Skills and Strategies for public Managers*, by Jossey-Bass Inc., 1995

Colenso Michael, *Kaizen strategies for successful organisational change: enabling evolution and revolution within the organisation*, by Financial Times Prentice Hall, 2000

Dale G. Barrie, *Managing quality*, by Blackwell Publishers, 1999

Dresang L. Dennis, *Public Personnel Management and Public Policy*, by Longman 1999

Evans R. James and William M. Lindsay, *The Management And Control Of Quality*, by South-Western, 2005

Exworthy Mark and Susan Halford, *Professionals and the New Managerialism in the Public sector*, by Open University Press, 1999

Graber A. Doris, *Public Sector Communication: How organisations Manage Information*, by Congressional Quarterly Inc, 1992

Isaac-Henry Kester, Chris Painter, Chris Barnes, *Management in the Public Sector, Challenge and Change*, by Chapman and Hall, 1993

Keen Linda & Richard Scase, *Local Government Management, The rhetoric and reality of change*, by Open University Press, 1998

Kirkpatrick Ian and Miguel Martinez Lucio, *The politics of Quality in the public sector, The management of change*, by Routledge, 1995

Oakland S. John, *Total Quality Management The route to improving performance*, by Butterworth Heinemann, 1995

T. Zane Reeves, *Cases in Public Human Resource Management*, by F.E. Peacock Publishers Inc, Itasca, Illinois, 1999

Αρθρογραφία

Ελληνική Αρθρογραφία

Παπούλιας Β. Δημήτριος, *Το μάνατζμεντ της αλλαγής, Τα εργαλεία για την αλλαγή εταιρικής κουλτούρας, Με τη σωστή ταχύτητα, «Πυξίδα» οι εταιρικές αξίες, Μάνατζμεντ αλλαγής σε εταιρείες που ελέγχονται από το κράτος, Ανοιχτό MBA, Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΑ ΝΕΑ, 29/1/2007*

Ξένη Αρθρογραφία

www.nestle.com

www.quest.gr

www.korydallos.gr

www.nestle.gr

Adler S. Paul, Barbara Goldoftas, David I. Levine, *Flexibility versus efficiency: A case study of Model Changeovers in the Toyota Production System*, By *Inform* 1999

Albrecht Simon, *Leadership climate in the public sector: feelings matter too*, by *Intl Journal of Public Administration* 28: 397-416, 2005 Taylor & Francis Ltd, Routledge

Almaraz Jeanne, *Quality Management and the Process of Change*, by *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 7, No. 2, 1994, pp.6-14, MCB, UP, Limited

Almaraz Jeanne, *Quality Management and the Process of Change*, *Journal of Organisational Change management*, Vol.7 No2, 1994 pp.6-14, University Press

Andler S. Paul, Patricia Riley, Seo-Woo Kwon, *Performance improvement Capability: Keys to accelerating performance Improvement in Hospitals*, by *California Management Review*

Ayers R. Lea et al, *Quality improvement Learning Collaboratives*, by *Quality Manage Health Care*, Vol. 14, No.4, pp 234-247, 2005

Bamford David & Stephen Daniel, *A case study of change management effectiveness within the MIS*, by *Journal of Change Management* Vol 5, No4, pp 391-406, December 2005, Routledge Ltd

Beer Michael, *Why Total Quality Management Programs Do not Persist: The role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation*, Decision Sciences, Volume 34 No. 4, Fall 2003, USA

Berger Anders, *Towards a framework for Aligning Implementation Change Strategies to a situation – specific context*, by International Journal of Operations & Production Management, Emerald

Bruch Heike, Peter Gerber and Victoria Maier, *Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right*, Taylor & Francis Group Ltd, 2005

Caple Laurie, *Change management in the Public Sector*, by Health Manpower Management, Vol. 21, No. 3, 1995, pp. 34-38, MCB University Press

Dean Alison and Mile Terziovski, *Quality Practices and Customer/supplier management in Australian Service Organisations*, by Total Quality Management, Vol. 12, No5, 2001, 611-621

Dzik-Jurasz Debbie, *Supporting sustaining change*, nursing management Vol 13 No 4 July 2006

Gallear David, Abby G. Hobadian, *An Empirical Investigation of the Channels that Facilitate a Total Quality Culture*, Vol. 15, No.8, 1043-1067, October 2004, By Routledge

Gallie Duncan, *Work Pressure in Europe 1996-2001: Trends and Determinants*, by Blackwell Publishing Ltd London School of Economics, September 2005, pp 351-375

Goerke Martin & Jens Moller, Stefan Schulz-Hardt, Dieter Frey, Uwe Napiersky, *“It’s not my fault-But only I can change it”: Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers*, by Journal of Applied Psychology 2004, Vol 89, No 2, pp 279-292

McAdam Rodney & Alan Bannister, *Business performance measurement and change management within a TQM framework*, International Journal of Operations & Production management, Vol 21, No.1/2, 2001, pp.88-107

Pitt F. Leyland, Pierre R. Berthon, Michael H. Morris, *Entrepreneurial pricing : the Cinderella of marketing strategy*, Mangement decision 35/5 1997 pp. 344-350

Pruijt Hans, *Performance and quality of Working Life*

Ramesh G., *Innovation in Public Systems-Genesis Phase*, IIMB Management Review, June 2005

Ramesh G., *Innovation in Public Systems-Genesis Phase*, IIMB Management Review, June 2005

Smith C. Vince & Amrik S. Sohal and Brian D' Netto, *Successful strategies for managing change*, International Journal of Manpower, Vol.16 No.5/6, 1995, pp. 22-33

Terziovski Mile, Amrik Sohal, Simon Moss, *Longitudinal analysis of Quality management Practices in Australian Organisations*, by total Quality Management, Vol. 10, No. 6, 1999, 915-926

Wagstaff Rebecca, Reflecting on change, Nursing management Vol 13 No 2 May 2006

Wai-Kwok Lo, *Application of Deming's principles in the management of change-a Hong Kong experience*, The TQM magazine, Volume 9, Number 5, 1997, pp. 336-343

Wisby Debbie & Jean Capell, *Implementing change in sexual health care*, nursing management Vol 12 No 8 December 2005

Wisby Debbie & Jean Capell, *Implementing change in sexual health care*, nursing management Vol 12 No 8 December 2005

Yam C. M. Richard, Agnes Y. K. Tam, Esther P. Y. Tang & C. K. Mok, *TQM : A Change Management Model for Market Orientation*, Total Quality Management Vol. 16, No.4, 439-461, June 2005

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έννοια της αλλαγής απασχολεί τον άνθρωπο από τότε που έκανε την εμφάνισή του στη γη, και είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη φύση. Καθετί ζωντανό εξελίσσεται και κατά συνέπεια αλλάζει. Η αλλαγή συναντάται σε όλες τις εκφάνσεις καθημερινής ζωής. Δυστυχώς, η αλλαγή είναι ταυτόσημη με το φόβο, τις προκαταλήψεις, τα στερεότυπα, το άγχος, την άρνηση, το μπέρδεμα και την απειλή.

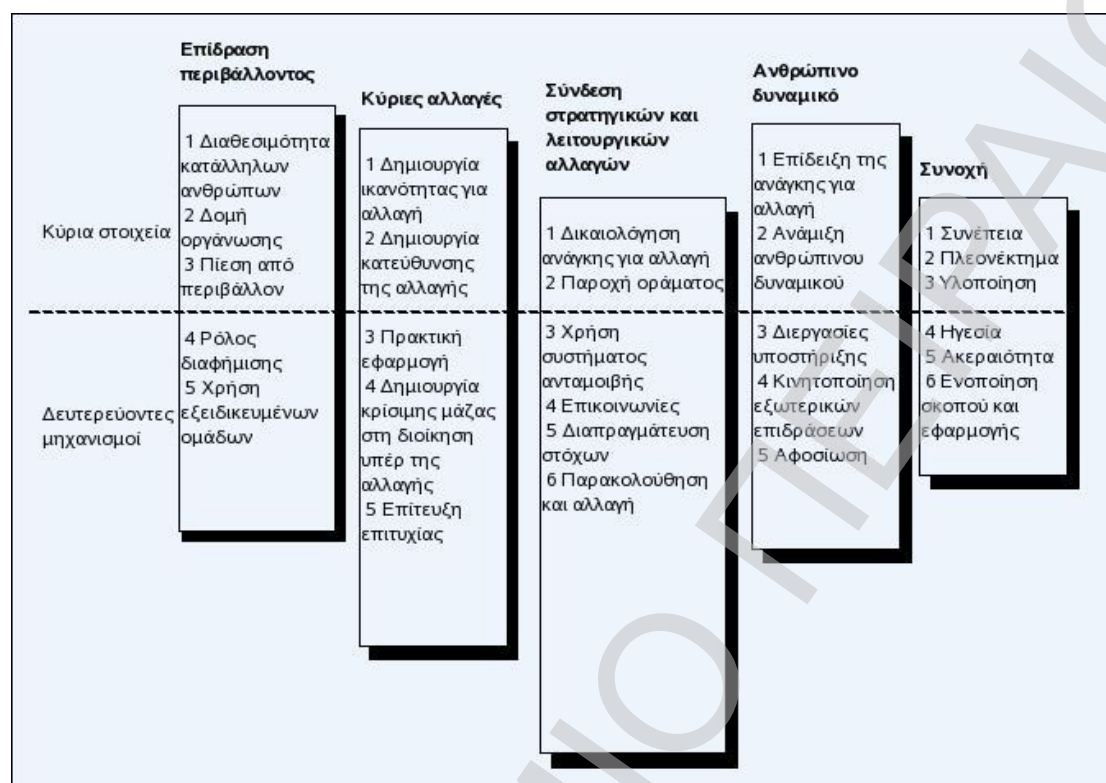
Στον επιχειρηματικό χώρο, οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν, να εδραιωθούν και να αναπτυχθούν μέσα στο σκληρά ανταγωνιστικό περιβάλλον, έρχονται αντιμέτωπες με μια σειρά αλλαγών. Αλλαγή διοίκησης, επωνυμίας, τεχνολογίας, στρατηγικής, προσωπικού, επέκταση δραστηριοτήτων, συγχώνευση, εξαγορά είναι μερικά παραδείγματα επιχειρησιακών και οργανωσιακών αλλαγών.

Απαιτείται διαχείριση αλλαγής, δηλαδή συστηματική αντιμετώπιση της αλλαγής η οποία περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την αναγνώριση, τον έλεγχο και τη σταθεροποίηση των διαδικασιών της αλλαγής, τόσο από τη σκοπιά της επιχείρησης, όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Οι αναμενόμενες αντιδράσεις είναι πολλές, η επιτυχία έγκειται στην ικανότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να μετατρέψει το αρχικό «σοκ» σε ενεργητική συμμετοχή. Ο καλύτερος τρόπος είναι η συνεργασία με τους εργαζομένους, η επεξήγηση σε αυτούς, η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας της αλλαγής για το καλό της επιχείρησης, η δημιουργία οράματος, η εξασφάλιση της θέσης τους στην εταιρεία και η εκπαίδευσή τους. Έτσι, θα δοθεί η απαραίτητη ώθηση και τα απαραίτητα εφόδια για να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να επέλθει το τελικό αποτέλεσμα που θα είναι η υιοθέτηση της αλλαγής και η ομαλή ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.

Μια από τις σημαντικότερες αλλαγές σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι ο ενστερνισμός των αρχών ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει με το σύνολο μιας επιχείρησης, απαιτεί δέσμευση και ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και διαρκή προσπάθεια βελτίωσης. Κατόπιν έρευνας οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και ιδίως οι πολυεθνικές λειτουργούν ποιοτικά, σε αντίθεση με τους δημόσιους οργανισμούς που υστερούν. Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες εφαρμογής ενός κοινού πλαισίου αξιολόγησης, τα αποτελέσματα της οποίας δεν είναι ακόμα εμφανή. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει όλα όσα χρειάζονται για μια επιτυχημένη

διαχείριση αλλαγής και τα οποία έχουν αναφερθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας.



Διάγραμμα 31: Χαρακτηριστικά πέντε κύριων παραγόντων για μια επιτυχημένη διαχείριση αλλαγής

Πηγή: Pettigrew Andrew & Richard Whipp, 1996

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασίου Α., Δ. Αθανασακόπουλος, Χ. Δημητριάδου, Ε. Κουνάρης, Α. Κώτση, Ν. Μανωλάς, Π. Παπακωνσταντίνου, Θ. Τερροβίτης, Το «μέγεθος» και ο ρόλος του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα: Εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες, Κέντρο Προγραμματισμού και οικονομικών ερευνών, Αθήνα 2000

Αθανασόπουλος Γ. Κωνσταντίνος, Θεσμικό Πλαίσιο Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Αθήνα 1990

Βακόλα Μαρία, Διοικώντας τις αλλαγές, Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2002

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Θανόπουλος Ν. Γιάννης, Το Επιχειρείν στο Παγκόσμιο Χωριό Μας, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2002

Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα 1995

Κέφης Ν. Βασίλειος, Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη, Εκδόσεις Interbooks, 1998

Κώττης Γεώργιος Χριστόφορος, Πετράκη – Κώττη Αθηνά, Εισαγωγή στη Μικροοικονομική, Αθήνα 1991

Μιχαλόπουλος Νίκος, Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ, 2003

Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & διεθνής εμπειρία, τόμος Β' Μελέτες περιπτώσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Προβόπουλος Αθ. Γεώργιος, Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, οικονομική θεωρία & ελληνική πραγματικότητα, Αθήνα 1982, Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών

Σιώμκος Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999

Σκιαδάς Γεώργιος, Ιωάννης Ε. Χατζημανωλάκης, ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΣ Η ιστορία της πόλης και του δήμου, Εκδόσεις Αλέξανδρος, 2002

Σπηλιωτόπουλος Π. Επ. & Αντ. Μακρυδημήτρης, *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα Κομοτηνή 2001

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα 2001

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Ξένη Βιβλιογραφία

Bainbridge Colin, *Designing for Change*, a practical guide to business transformation, by John Wiley & Sons Ltd, 1996

Balogun J. and Hope Hailey V., *Exploring strategic Change*, by Prentice Hall, 2004

Bank John, *The essence of Total Quality Management*, by Prentice Hall, 2000

Barney B. Jay, *Gaining and Sustaining competitive advantage*, By Addison Wesley Publishing Company, 1997

Basil C. Douglas and Curtis W. Cook, *The Management of Change*, by McGraw-Hill Book Company, 1974

Bate Paul, *Strategies for Cultural Change*, by Butter Worth Heinemann, 1994

Berman M. Evan, *Productivity in Public and non profit Organisations, Strategies and Techniques*, by Sage Publications, 1998

Borill C. Parker S. *Managing Strategy Implementation*, p.p. 80-95, 1999

Burns B., *Managing Change*, by FT Prentice Hall, London, 2004

Cameron Esther & Mike Green, *Making sense of change management, a complete guide to models, tools and techniques of organisational change*, by Saxon Graphics Ltd, 2004

Carr Clay, *Choice, chance & organisational change*, 1996

Clayton John Thomas, *Public Participation in Public Decisions, New Skills and Strategies for public Managers*, by Jossey-Bass Inc., 1995

Colenso Michael, *Kaizen strategies for successful organisational change: enabling evolution and revolution within the organisation*, by Financial Times Prentice Hall, 2000

Cooper C. L. & Cartwright S., *Healthy mind; healthy organization – a proactive approach to occupational stress*, by Human Relations 1994 , 47 (4), 445-71

Dale G. Barrie, *Managing quality*, by Blackwell Publishers, 1999

- David R. Fred**, *Strategic Management Concepts*, by Pearson Education Inc., 2005
- Dresang L. Dennis**, *Public Personnel Management and Public Policy*, by Longman 1999
- Dunphy C. Dexter in collaboration with Robert Dick**, *Organizational Change by choice*, by McGraw-hill Book Company Sydney
- Edmunds, Stahrl**, *Basics of private and public management: a humanistic approach to change management*, 1978
- Evans R. James and William M. Lindsay**, *The Management And Control Of Quality*, by South-Western, 2005
- Evans R. James and William M. Lindsay**, *The Management And Control Of Quality*, by South-Western, 2005
- Ewing W. David**, *Technological Change and Management*, by the President and Fellows of Harvard College, 1970
- Exworthy Mark and Susan Halford**, *Professionals and the New Managerialism in the Public sector*, by Open University Press, 1999
- Graber A. Doris**, *Public Sector Communication: How organisations Manage Information*, by Congressional Quarterly Inc, 1992
- Harvard Business Review on Culture and change*, by Harvard Business School Press, 2002
- Harvard Business Review on Managing Uncertainty*, by Harvard Business School Press, 1999
- Hitt A. Michael, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson**, *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, by Thomson South-Western 2003
- Kanter Rosabeth Moss, Barry a. Stein, Todd D. Jick**, *The challenge of organizational change, How Companies experience it and leaders guide it*, by The Free Press, 1992
- Keen Linda & Richard Scase**, *Local Government Management, The rhetoric and reality of change*, by Open University Press, 1998
- Kester Isaac-Henry, Chris Painter, Chris Barnes**, *Management in the Public Sector, Challenge and Change*, by Chapman and Hall, 1993
- Kirkpatrick Ian and Miguel Martinez Lucio**, *The politics of Quality in the public sector, The management of change*, by Routledge, 1995
- Kirkpatrick L. Donald**, *Managing Change Effectively*, by Butterworth - Heinemann, 2001

- Kottler P. John**, *Leading Change*, by Harvard Business School Press, 1996
- Leigh Adrew**, *Effective Change: twenty ways to make it happen*, 1991
- Morgan S. John**, *Managing Change: the strategies of making change work for you*, by McGraw-Hill Book Company, 1972
- Non Hollenbeck Gerhart Wright**, *Human Resource Management*, by McGraw-Hill/Irwin
- O'Toole James**, *Leading Change Overcoming the ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*, by Jossey-Bass Inc, 1995
- Oakland S. John**, *Total Quality Management The route to improving performance*, by Butterworth Heinemann, 1995
- Pettigrew Andrew and Richard Whipp**, *Managing Change for Competitive Success*, by Blackwell Business
- Randall Julian**, *Managing Change/Changing Managers*, by Routledge, 2004
- Reeves T. Zane**, *Cases in Public Human Resource Management*, by F.E. Peacock Publishers Inc, Itasca, Illinois, 1999
- Rollinson D.**, *Organisational Behaviour and analysis: An Intergrated Approach*, by Prentice Hall, pp. 705-720
- Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne, Robert D. Benne, Robert Chin, Kenneth E. Corey**, *The Planning of Change*, by Holt, Rinehart and Winston, 1976
- Wheelen L. Thomas and J. David Hunger**, *Concepts In Strategic Management and Business policy*, by Pearson Education, 2006
- Zeithaml Valarea A., A. Parachuraman, Leonard L. Berry**, *Delivering Quality Service*, by The Free Press, 1990

Αρθρογραφία

Ελληνική αρθρογραφία

Οικονομική Επιθεώρηση, Οικονομικά Χρονικά, Κεφάλαιο, Manager the British Journal of Administrative Management, Managing Science, The academy of Management Review

Πελαγίδης Θοδωρής και Μιχάλης Μητσόπουλος, *Δημόσιος τομέας στην Ελλάδα, Η ασθένεια και οι θεραπείες*, Τάσεις, Ετήσια έκδοση με τη συνεργασία του περιοδικού Επιλογή

Σπανός Ε. Γιάννης, *Οικονομία και Επιχειρείν, Γιατί δεν καινοτομούν οι ελληνικές επιχειρήσεις;*, Επιλογή

Στάγκος Μιχάλης, Αθηνά Λαζαρίδου, Νατάσα Τριάντου, Χαρίδημος Τσοούκας, Δημήτριος Β. Παπούλιας, *Το μάνατζμεντ της αλλαγής, Τα εργαλεία για την αλλαγή εταιρικής κουλτούρας, Με τη σωστή ταχύτητα, «Πυξίδα» οι εταιρικές αξίες, Μάνατζμεντ αλλαγής σε εταιρείες που ελέγχονται από το κράτος, Ανοικτό MBA, Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΑ ΝΕΑ, 29/1/2007*

Ξένη αρθρογραφία

Abraham Morris, John Crawford, Tom Fisher, *Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management*, by International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16, No.2, 1999, pp.112-132, MCB University Press

Adler S. Paul, Barbara Goldoftas, David I. Levine, *Flexibility versus efficiency: A case study of Model Changeovers in the Toyota Production System*, By Informs 1999

Albrecht Simon, *Leadership climate in the public sector: feelings matter too*, by Intl Journal of Public Administration 28: 397-416, 2005 Taylor & Francis Ltd, Routledge

Almaraz Jeanne, *Quality Management and the Process of Change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 7, No. 2, 1994, pp.6-14, MCB, UP, Limited

Almaraz Jeanne, *Quality Management and the Process of Change*, Journal of Organisational Change management, Vol.7 No2, 1994 pp.6-14, University Press

Amabile M. Teresa & Regina Conti, *Changes in the work environment for creativity during downsizing*, Academy of Management Journal 1999, Vol.42, No.6, 630-640

Andler S. Paul, Patricia Riley, Seo-Woo Kwon, *Performance improvement Capability: Keys to accelerating performance Improvement in Hospitals*, by California Management Review

Andrews Nigel, *Global Business Capabilities*, London Business School, Winter 2004

Ayers R. Lea et all, *Quality improvement Learning Collaboratives*, by Quality Manage Health Care, Vol. 14, No.4, pp 234-247, 2005

Bamford David & Stephen Daniel, *A case study of change management effectiveness within the MIS*, by Journal of Change Management Vol 5, No4, pp 391-406, December 2005, Routledge Ltd

Bamford David & Stephen Daniel, *A case study of Change management Effectiveness within the NHS*, Journal of Change Management, Vol.5, No.4, 391-406, December 2005

Barad M. & B. Kayis, *Quality Teams as Improvement Support Systems (ISS): An Australian Perspective*, Management Decision, Vol.32, No.6, 1994, pp.49-57

Bechtel L. Rebecca and Janice K. Squires, *Tools and techniques to facilitate change*, Industrial and Commercial Training, Volume 33 number 7 2001, pp. 249-254

Beer Michael, *How to develop an Organisation Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox*, by Organisational Dynamics, Vol. 29, No. 4, pp. 233-247, 2001, Elsevier Science Inc. σελ 533 ίσως το σχήμα

Beer Michael, *Why Total Quality Management Programs Do not Persist: The role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation*, Decision Sciences, Volume 34 No. 4, Fall 2003, USA

Berger Anders, *Towards a framework for Aligning Implementation Change Strategies to a situation – specific context*, by International Journal of Operations & Production Management, Emerald

Beugelsdijk Sjoerd, Arjen Slangen, Marco van Herpen, *Shapes of Organisational change: the case of Heineken Inc*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 15, No.3, 2002, pp. 311-326

Blumenthal Judith, *Joint Ventures as a Vehicle for Strategic Change: Opportunities and Pitfalls*, Journal of Organisational Change Management, Vol.4 No.1, 1991, pp. 45-59

Bruch Heike, Peter Gerber and Victoria Maier, *Strategic Change Decisions: Doing the Right Change Right*, Taylor & Francis Group Ltd, 2005

Buchanan David, Louise Fitzgerald, Diane Ketley, Rose Gollop, Jane Louise Jones, Sharon Saint Lamont, Annette Neath and Elaine Whitby, *No going back: A review of the literature on sustaining organisational change*, International Journal of Management Reviews, Volume 7, Issues 3, pp. 189-205, Blackwell Publishing Ltd 2005

Butcher David and Sally Atkinson, *Stealth, secrecy and subversion: the language of change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 14, No.6, 2001, pp.554-569, MCB University press

- Capelli Peter, Anne Crocker-Hefter**, *Distinctive Human Resources are firm's core competencies*, by Organisational Dynamics
- Caple Laurie**, *Change management in the Public Sector*, by Health Manpower Management, Vol. 21, No. 3, 1995, pp. 34-38, MCB University Press
- Caple Laurie**, *Change management in the public sector*, Health Manpower Management Volume 21-No 3 1995, pp.34-38
- Carr Adrian**, *Critical Theory and the management of change in organizations*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 13, No.3, 2000, pp. 208-220, MCB University Press
- Carr Adrian**, *Jung, archetypes and mirroring in organizational change management, lessons from a longitudinal case study*, by Journal of Organisational Change Management, vol.15, No.5, 2002, pp.477-486
- Carr Adrian**, *The Psychodynamics of Organisational change management, An overview*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 14, No. 5, 2001, pp.415-420
- Carr Andrian and Yiannis Gabriel**, *The psychodynamics of organisational change management*, Journal of Organisational Change Management, vol. 14 No. 5, 2001, pp. 415-420
- Cauldwell Beth**, *All change*, IEE Manufacturing Engineer, June/July 2001
- Certainty...and uncertainty*, by Public Money and Management, Spring 1991
- Chakraborty Subrata**, *Quality circle: can it be adopted without second order change?*, Total Quality Management, Vol.3, No.3, 1992
- Chesbrough Henry**, *Managing open innovation in uncertain markets, new metrics can help companies to play poker as well as chess*, by Research Technology Management, January-February 2004
- Chrusciel Don, Dennis W. Field**, *Success factors in dealing with significant change in an organization*, by Business Process Management Journal, Vol. 12, No.4, 2006, pp.503-516, Emerald Group Publishing Limited
- CIPD Staff**, December 2004, revision April 2006
- Clans M. Lisbeth**, *Total Quality Management: A health case application*, by Total Quality Management, Car fax Publishing Company
- Clausen A. W.**, *Strategic issues in Managing Change: The turnaround at Bank America Corporation*, by California Management Review, Winter 1990

- Cunningham Ian**, *Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities*, by Public money & management, April-June 1999
- Cutcher-Gershenfeld Joel, Ellen Ernst Kossek, Heidi Snadling**, *Managing concurrent Change Initiatives: Integrating Quality and Work family strategies*, by Organisational Dynamics
- Dean Alison and Mile Terziovski**, *Quality Practices and Customer/supplier management in Australian Service Organisations*, by Total Quality Management, Vol. 12, No5, 2001, 611-621
- Devanna Mary Anne, Charles Fombrum, Noel Tichy**, *Human Resources Management: A strategic Perspective*, by Organisational Dynamics, Winter 1981
- Dzik-Jurasz Debbie**, *Supporting sustaining change*, nursing management Vol 13 No 4 July 2006
- Edgar H. Schein**, *Three Cultures of Management: The Key to Organisational Learning*, Sloan Management Review, 1996
- Elrod II P. David, Donald D.**, *The “death valley” of change*, Vol. 15, No.3, 2002, pp.273-291, by Journal of Organisational Change Management, MCB, UP, Limited
- Elsey Barry & Johnny Sai-Kwong Leung**, *The role of the International Manager in facilitating Organisational Change through Workplace Learning with Chinese Employees*, by Journal of General Management Vol 29, No3, Spring 2004
- Engle Paul**, *Breaking the rules*, Industrial Engineer
- Feiger M. George**, *Managing the new global enterprise*, Summer 1988, by Mckinsey Quarterly
- Feldman C. Daniel and Jeanne M. Brett**, *Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers*, Academy of Management Journal, 1983, Vol.26, No2, pp. 258-272
- Fitzgerald A. Laurie, Frans M. Van Eijnatten**, *Reflections: Chaos in organisational change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 15, No. 4, 2002, pp. 102-411, MCB UP Limited
- Ford M. Cameron**, *The Futurity of Decisions as a facilitator of organizational creativity and change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 15, No.6, 2002, pp.635-645, MCB UP Limited
- Gallear David, Abby G. Hobadian**, *An Empirical Investigation of the Channels that Facilitate a Total Quality Culture*, Vol. 15, No.8, 1043-1067, October 2004, By Routledge

- Gallie Duncan**, *Work Pressure in Europe 1996-2001: Trends and Determinants*, by Blackwell Publishing Ltd London School of Economics, September 2005, pp 351-375
- Gary Hamel and C. K. Prahalad**, *Competing for the Future*, Harvard Business Review, July-August 1994, 2000
- Goerke Martin & Jens Moller, Stefan Schulz-Hardt, Dieter Frey, Uwe Napiersky**, “*It’s not my fault-But only I can change it*”: *Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers*, by Journal of Applied Psychology 2004, Vol 89, No 2, pp 279-292
- Goldberg Beverly**, *Manage Change-Not the Chaos Caused By Change*, management review, November 1992
- Groggins Brian and Ian Millar**, *Change – An All Employee Programme*, Industrial and Commercial Training, 2001
- Gronhaug Kjell, Joyce S. Falkenberg**, *Exploring Strategy Perception in Changing Environments*, by Journal of Management Studies
- Hartshorn James, David Wheeler**, *Facilitating Strategic Business Responses to Sustainability, Prospects and challenges for Professional services Firms*, by greener Management International, Winter 2002
- Hill M. Frances & lee k. Collins**, *Total Quality management and business process re-engineering: A study of incremental and radical approaches to change management at BTNI*, Total Quality Management, Vol.10, No.1, 1999, 37-45
- Hora E. Michael**, *The Unglamorous game of Managing Maintenance*, by Business Horizons, May-June 1987
- Howell M. Jane**, *Christopher A. Higgins, Champions of Change: Identifying, understanding, and supporting champions of Technological innovations*, by Organisational Dynamics Elsener Science Publishing Company Inc.
- Jansen J. Karen**, *Research Update*, Patrick M. Wright, Ph.D and Scott A. snell, Ph.D, Editors, Human Resource Planning
- Johnson M. Dana**, *Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standar requirements*, by International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 21, No.2, 2004, pp.154-174
- Jones A. Renae, Nerina L. Jimmieson, Adrew Griffiths**, *The Impact of Organisational Culture and Reshaping capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change*, by Journal of Management Studies, March 2005

Jones Goffee and Gareth, *What Holds the Modern Company Together?* Harvard Business Review, November-December 1996, 2000

Jun Minjoon, Shaohan Cai & Robin T. Peterson, *Obstacles to TQM Implementation in Mexico's Maquiladora Industry*, By Total Quality Management, Vol. 15, No. 1, 59-72, January 2004

Kesler C. Gregory and Julia A. Law, *Implementing Major Change in the HR Organisation: The lessons of Five Companies*, Ebsco, 2002

King S. Albert, *Communicating policy change in programs to train the underprivileged*, by Journal of Business Communication

Kirkman I. Bradley, Christina B. Gibson, Debra I. Shapiro, *"Exporting" teams: Enhancing the implementation and effectiveness of work teams in global affiliates*, by Organisational Dynamics, Vol. 30, No.1, pp.12-29, 2001, Elsevier Science, Inc.

Krell C. Terence, *Organisational longevity and technological change*, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 14, No. 1, 2000, pp.8-13, MCB University Press

Kuchi Triveni, *Constant change and the strategic role of communication, a selective annotated bibliography*, by Library Management, Vol. 27, No. 45, 2006, pp.218-235

Lennox M. James, CPM, *Sea of Change*, Journal of Property Management

Lewis K. Laurie, Anny M. Schmisser, Kerl K. Stephens, Kathleen E. Weir, *Advice on communicating during organizational change*, The content of Popular Press books, by Journal of Business Communication

Lewis Paul, *Legal Aspects of Employment Change and their implications for management*, by Industrial Relations Journal, Blackwell Publishers

Logistics Directors' Forum, *The Challenges of Change Management*, Focus October 2003

Lucas B., *How to deal with feelings during change*, People Management, Vol. 8, No. 18, 12 September, pp. 54-55, 2002

Margerison J. Charles, *Consulting Activities in Organisational Change*, Journal of Organisational Change Management 2003

Martin J. Angela, Elizabeth S. Jones, Victor J. Calln, *The Role of Psychological Climate in Facilitating employee adjustment during organisational change*, by European Journal of Work and Organisational Psychology 2005, 14 (3), 263-289, by Psychology Press, Press Taylor Francis Group

McAdam Rodney & Alan Bannister, *Business performance measurement and change management within a TQM framework*, International Journal of Operations & Production management, Vol 21, No.1/2, 2001, pp.88-107

McCarthy E. Jonathan, *Five Concepts for Creating change*, Nursing Management, May 2005

Meyer Christopher, *Survival Under Stress, Adapting to rapid structural change requires exploration, not contraction*, by MIT Sloan Management Review

Michell C. Paul, *Creativity by Training: Developing the agency Client Creative Interface*, by European Journal of Marketing, 21, 7

Michell C. Paul, *Creativity Training: Developing the Agency-Client Creative Interface*, European Journal of Marketing, 21, 7

Minehart Deborah, Zvika Neeman, *Termination and Coordination in partnerships*, by Journal of Economics and Management Strategy

Mootz D. Robert, Daniel T. Hansen, Thomas A. Souza, John J. Triano, Barry C. Wiese, *Application of incremental change strategies in Chiropractic and Multidisciplinary Clinical Settings for Quality Improvement*, by Quality Management in Health Care, 2000, 8(3), 42-64, Aspen Publishers Inc

Mootz D. Robert, Daniel T. Hansen, Thomas A. Souza, John J. Triano & Barry C. Wiese, *Application of Incremental Change Strategies in Chiropractic and Multidisciplinary Clinical Settings for Quality Improvement*, Quality Management in Health Care, 200, 8, 42-64, 2000, Aspen Publishers Inc.

Noel L. James and Robert F. Dennehy, *Making Hrd a force in strategic Organisational Change*, volume 23 number 2 1991

Nortier Fraderic, *A new Angle on coping with change: managing transition!*, by Journal of Management Development, Vol. 14, No. 4, 1995, pp.32-46, MCB University Press

O' Connell J. Martin, *Marketing-Driven Change Management*, Journal of Health Care Marketing, Vol.16 No.1, Spring 1996

O'Connor J. Edward, C. Marlena Fiol, *Following a proven path to success*, by The Physician Executive, May-June 2005

Pitt F. Leyland, Pierre R. Berthon, Michael H. Morris, *Entrepreneurial pricing : the Cinderella of marketing strategy*, Mnagement decision 35/5 1997 pp. 344-350

Post E. James, Barbara W. Altman, Managing the Environmental Change Process Barriers and opportunities, by Journal of Organisational Change Management, Vol. 7, No.4, 1994, pp.64-81, MCB University Press

Prahalad C. K. and Gary Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business review, May-June 1990, 2001

Price D. F. Andrew, Alan bryman, Andrew R. J. Dainty, *Empowerment as a Strategy For Improving Construction Performance*, by Leadership and Management in Engineering, January 2004

Pruijt Hans, *Performance and quality of Working Life*

Ramesh G., *Innovation in Public Systems-Genesis Phase*, IIMB Management Review, June 2005

Robinson Patricia, Nonhiko Shimizu, *Japanese Corporate Restructuring: CEO priorities as a Window on Environmental and Organisational Change*, by Academy of Management Perspective

Ronald J. Burke and Cary L. Cooper, *The New Organisational Reality: Transition and Renewal*

Sarker Suprateck, Saonee Sarker, Anna Sidotova, *Understanding Business Process Change Failure: An Actor-Network Perspective*, by Journal of Management Information

Saunders N. K. Mark, Adrian Thornhill, *Organisational justice, trust and the management of change, An exploration*, by Personnel Review, Vol. 32, No.3, 2003, pp. 360-375, MCB University Press

Schein H. Edgar, *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning*, by Society for Organisational Learning, Vol. 1, No. 1, Reflections

Shammas-Toma Mazin, David Seymour & Leslie Clark, *Obstacles to implementing total quality management in the UK construction industry*, Construction Management and Economics, 1998, 16, 177-192

Shimin Liu and Russ Vince, *The Cultural context of learning in International joint ventures*, by Journal of Management development, Vo. 18, No.8, 1999, pp. 666-675, MCB University press

Signorovitch J. Dennis, *Hidden In Plain Sight: Assessing the Challenges of a Leadership Change*, By Public Relations Quarterly

Smircich Linda, *Concepts of Culture and Organisational Analysis*, by Cornell University, 1983

Smith C. Vince & Amrik S. Sohal and Brian D' Netto, *Successful strategies for managing change*, International Journal of Manpower, Vol.16 No.5/6, 1995, pp. 22-33

Smith Stuart, David Tranfield, Morris Foster and Susan Whittle, *Strategies for Managing the Total Quality Agenda*, by International Journal of Operations and Production Management

Spiers MIHE MISMA Carole, *Things do not change. We do*, Management services Summer 2006

Strategic Hr review, *A diagnostic approach to change*, volume 3 Issue 5 July/August 2004

Strebel Paul, *Why Do Employees Resist Change?* Harvard Business Review, May-June 1996, 2000

Tall H. Susan and Laura J. Hall, *Effective Training Today's Competitive Weapon*, June 1998

Tan Ngoh Tiong, *Maximising Human Resources Potential in the Midst of Organisational Change*, Singapore Management Review

Terry Francis, *Management Change in the Civil Service*, by Public money and Management

Terziovski Mile, Amrik Sohal, Simon Moss, *Longitudinal analysis of Quality management Practices in Australian Organisations*, by total Quality Management, Vol. 10, No. 6, 1999, 915-926

The outcomes and influencing factors of change, EBSCO Publishing 2002

The Outcomes and influencing factors of change, EBSCO, 2002

Thompson R. Paul, *Laboratories for Change: Lessons from 15 years of demonstrations projects*, by Public Personnel Management, Vol. 22, No. 4, (Winter 1993)

Tichy M. Noel, *Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys*, by Organisational Dynamics, Autumn 1982

Tompkins A. James, *The Business Imperative of Outsourcing*, Industrial Management, January/February 2006

Tosey Paul and Graham Robinson, *When change is no longer enough: what do we mean by “transformation” in organizational change work?* By The TQM magazine, Vol. 14, No.2, 2002, pp.100-109, MCB University press

Waddell Dianne and Amrik S. Sohal, *Resistance: a constructive tool for change management*, Management Decision 36/8 1998 pp.543-548

Wagstaff Rebecca, *Reflecting on change*, Nursing management Vol 13 No 2 May 2006

Wai-Kwok Lo, *Application of Deming’s principles in the management of change-a Hong Kong experience*, The TQM magazine, Volume 9, Number 5, 1997, pp. 336-343

Walker W. James, Partner, *Intergrating the Human Resource Function with the Business, the Walker group*, by Human Resource planning, Vol. 17, No.2, 2002, EBSCO

Walker W. James, *Problems in managing manpower change, some obstacles to overcome*, February 1970, 2001 by Business Horizons

Warner W. Burke and George H. Litwin, *A causal Model of Organisational Performance and Change*, by Journal of Management, 1992, Vol. 18, No. 3, 523-545

Wasson Robert, *Five steps to effective change management*, IEE Engineering Management, February/March 2004

Weiss R. Adrew, Philip H. Birnbaum, *Technological Infrastructure and the Implementation of Technological Strategies*, by Management Science, Vol. 35, No.8, August 1989, by Informs

Wisby Debbie & Jean Capell, *Implementing change in sexual health care*, nursing management Vol 12 No 8 December 2005

Wood Martin, *Upstream Thinking in Management*, volume7 number 4 1994, Management Development Review

Yam C. M. Richard, Agnes Y. K. Tam, Esther P. Y. Tang & C. K. Mok, *TQM : A Change Management Model for Market Orientation*, Total Quality Management Vol. 16, No.4, 439-461, June 2005

Yam C.M Richard, Agnes Y.K. Tam, Esther P. Y. Tang & C.K. MOK, *TQM: A change Management Model for Market Orientation*, Total Quality Management, Vol. 16, No. 4, 439-461, June 2002, Routledge

Yasamis Firuzan, David Arditi and Jamshid Mohammadi, *Assessing Contractor Quality Performance*, by Construction Management and Economics (2002) 20, 211-223

Yasin M. Manmoud, Andrew J. Cruchy, James Martin, Ray Feagins, *An open system approach to higher learning: the role of joint ventures with business*, by Industrial Management and Data systems, 100/5 (2000, 227-233)

www.altavista.com: **Fred Nickols**, *Change Management 101: A primer*, 2006,

www.google.com

www.plantmanagement.com

www.libunipi.gr

www.aston.ac.uk

www.kariera.gr

www.naftemporiki.gr

www.efqm.org

www.ta-nea.dolnet.gr

www.imerisia.gr

www.ethnos.gr

www.tovima.dolnet.gr

www.businessweek.com

www.express.gr

www.kerdos.gr

www.asq.org

www.qualitymag.com

www.peoplemanagement.co.uk

www.economics.gr

www.nestle.com

www.quest.gr

www.nestle.gr

www.korydallos.gr

www.valuebasedmanagement.net

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**Ερωτήσεις συνεντεύξεως με τις επιχειρήσεις Nestle, Info Quest**

1. Πότε εισήγατε τη ΔΟΠ στην επιχείρηση;
2. Πως κρίνατε ότι ήταν το σωστό timing;
3. Είχε γίνει προετοιμασία και αν πόσο καιρο πριν ξεκίνησε;
4. Τι ακριβώς περιελάμβανε;
5. Οι στόχοι της εφαρμογής ΔΟΠ
6. Πως υλοποίησαν τους στόχους;
7. Χρησιμοποιήθηκε κάποιο μοντέλο, πρότυπο;
8. Υπήρχε ενεργός συμμετοχή από την Ανώτατη διοίκηση;
9. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων;
10. Πόσο αποτελεσματική ήταν η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων;
11. Συνέβαλε στην αλλαγή νοοτροπίας
12. Άλλαξε κάτι στη νοοτροπία και κουλτούρα της επιχείρησης και γενικότερα σημάδια αλλαγής και πότε εμφανίστηκαν;
13. Υπήρχαν αντιδράσεις; Αν ναι τι είδους και τι ένταση είχαν;
Παραδείγματα
14. Λόγοι αντίδρασης- αντίστασης στην αλλαγή
15. Εμπόδια
16. Πως τις αντιμετωπίσατε;
17. Τυχόν λάθη που έγιναν
18. Αποτελέσματα της διαδικασίας
19. Χρησιμοποιήθηκαν δείκτες μέτρησης;
20. Τα αποτελέσματα ήταν τα αναμενόμενα;
21. Αν όχι τι διορθώσεις έγιναν;
22. Έχουν συμμετάσχει σε διαδικασία βράβευσης;
23. Αν, ναι να περιγραφεί η διαδικασία, αν όχι γιατί δε συμμετείχαν
24. Συμβουλές και tips για διευκόλυνση της διαδικασίας και για διατήρηση των οφελών περισσότερο

Ερωτήσεις συνέντευξης στο δήμο Κορυδαλλού

1. Πως αντιλαμβάνετε την έννοια της ποιότητας;
2. Μπορεί να συνυπάρξει ποιότητα και δημόσιο με τον τόσο αυστηρό έλεγχο πάνω από το δημόσιο τομέα;
3. Πως και αν χρησιμοποιούνται εφαρμόζονται οι αρχές και οι διαστασεις της ΔΟΠ;
4. Πως συνελήφθη η ιδέα για πιστοποίηση κατά ISO; Είσαστε ο πρώτος δήμος που πιστοποιήθηκε.
5. Ποια επιχείρηση ανέλαβε την προετοιμασία του δήμου;
6. Πως κρίνατε ότι ήταν το σωστό timing;
7. Είχε γίνει προετοιμασία και αν πόσο καιρο πριν ξεκίνησε;
8. Τι ακριβώς περιελάμβανε;
9. Οι στόχοι της εφαρμογής ISO
10. Πως υλοποίησαν τους στόχους;
11. Χρησιμοποιήθηκε κάποιο μοντέλο, πρότυπο;
12. Υπήρχε ενεργός συμμετοχή από την Ανώτατη διοίκηση;
13. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων;
14. Άλλαξε κάτι στη νοοτροπία και κουλτούρα της επιχείρησης και γενικότερα σημάδια αλλαγής και πότε εμφανίστηκαν;
15. Υπήρχαν αντιδράσεις; Αν ναι τι είδους και τι ένταση είχαν; Παραδείγματα
16. Λόγοι αντίδρασης- αντίστασης στην αλλαγή
17. Εμπόδια
18. Πως τις αντιμετωπίσατε;
19. Τυχόν λάθη που έγιναν
20. Αποτελέσματα της διαδικασίας, βελτιώθηκε η εικόνα του δήμου προς τα έξω;
21. Χρησιμοποιήθηκαν δείκτες μέτρησης;
22. Τα αποτελέσματα ήταν τα αναμενόμενα;
23. Αν όχι τι διορθώσεις έγιναν;
24. Συμβουλές και tips για διευκόλυνση της διαδικασίας και για διατήρηση των οφελών περισσότερο
25. Θα ανανεώσουν την πιστοποίηση ή ήταν κάτι ευκαιριακό και δεν τους ενδιαφέρει πλέον η ποιότητα των υπηρεσιών τους;
26. Γενικότερα πως σχεδιάζεται η αλλαγή στο δήμο σας;
27. Η διαχείριση αλλαγής κινείται σε ένα πολιτικό σκηνικό;

28. Έχετε βρει τρόπους επιβράβευσης των εργαζομένων που συμμετέχουν ενεργά με θέρμη και διάθεση;

Ερωτήσεις συνέντευξης στο Δήμο Αγίας Βαρβάρας

1. Είναι ένας από τους «καλύτερους» δήμους του λεκανοπεδίου, ιδιαίτερα στην υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, πως και δεν έχει πιστοποιηθεί;
2. Δεν το κρίνουν απαραίτητο;
3. Έχουν κάνει σκέψεις για μελλοντική πιστοποίηση;
4. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της ποιότητας;
5. Μπορεί να συνυπάρξει ποιότητα και δημόσιο με τον τόσο αυστηρό έλεγχο πάνω από το δημόσιο τομέα;
6. Πως και αν χρησιμοποιούνται εφαρμόζονται οι αρχές και οι διαστάσεις της ΔΟΠ;
7. Τι πιστεύουν ότι έχει συμβάλει στην επιτυχία του δήμου;
8. Ποιες είναι οι αρχές λειτουργίας τους;
9. Υπήρχε ενεργός συμμετοχή από την Ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη των στόχων;
10. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων;
11. Όταν θέλετε να εισάγετε μια αλλαγή ποια διαδικασία ακολουθείτε;
12. Κάνετε κάποια προετοιμασία;
13. Πως κρίνετε τι και πότε πρέπει να αλλάξει;
14. Πως σχεδιάζεται η αλλαγή στο δήμο σας;
15. Η διαχείριση αλλαγής κινείται σε ένα πολιτικό σκηνικό;
16. Τα βήματα υλοποίησης μιας αλλαγής. Ένα παράδειγμα.
17. Πως τη δέχτηκαν οι υπάλληλοι του δήμου
18. Άλλαξε κάτι στη νοοτροπία και κουλτούρα της επιχείρησης και γενικότερα σημάδια αλλαγής και πότε εμφανίστηκαν;
19. Υπήρχαν αντιδράσεις; Αν ναι τι είδους και τι ένταση είχαν; Παραδείγματα
20. Λόγοι αντίδρασης- αντίστασης στην αλλαγή
21. Εμπόδια
22. Πως τις αντιμετωπίσατε;
23. Έχετε βρει τρόπους επιβράβευσης των εργαζομένων που συμμετέχουν ενεργά με θέρμη και διάθεση;
24. Τυχόν λάθη που έγιναν στην εφαρμογή της

25. Αποτελέσματα της διαδικασίας αλλαγής, βελτιώθηκε η εικόνα του δήμου προς τα έξω;
26. Χρησιμοποιήθηκαν δείκτες μέτρησης;
27. Τα αποτελέσματα ήταν τα αναμενόμενα;
28. Αν όχι τι διορθώσεις έγιναν;
29. Συμβουλές και tips για διευκόλυνση της διαδικασίας και για διατήρηση των οφελών περισσότερο

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

**ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.)
COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)**

Αθήνα, 2005

Common Assessment Framework (CAF)

Μετάφραση: Όλγα Γραβάνη

Επιμέλεια: Δρ. Νίκος Μιχαλόπουλος

Φωτοστοιχειοθεσία – Εκτύπωση-

Βιβλιοδεσία: Εθνικό Τυπογραφείο

Copyright: ΥΠΕΣΔΔΑ

ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Κ.Π.Α.)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας των υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών ανέλαβε να διαμορφώσει το Κ.Π.Α. ύστερα από συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης.

Το Μάιο του 2000, κατά τη διάρκεια της Πρώτης Συνδιάσκεψης Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα, παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του Κ.Π.Α. Η παρούσα εκδοχή βασίζεται στην πείρα που αποκτήθηκε από την εφαρμογή και τη χρησιμοποίηση της πρώτης έκδοσης του Κ.Π.Α..

Το Κ.Π.Α. αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της διοίκησης της *ποιότητας** ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους¹. Το Κ.Π.Α. συνιστά ένα απλό, εύχρηστο εργαλείο που είναι κατάλληλο για την αυτο-αξιολόγηση των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

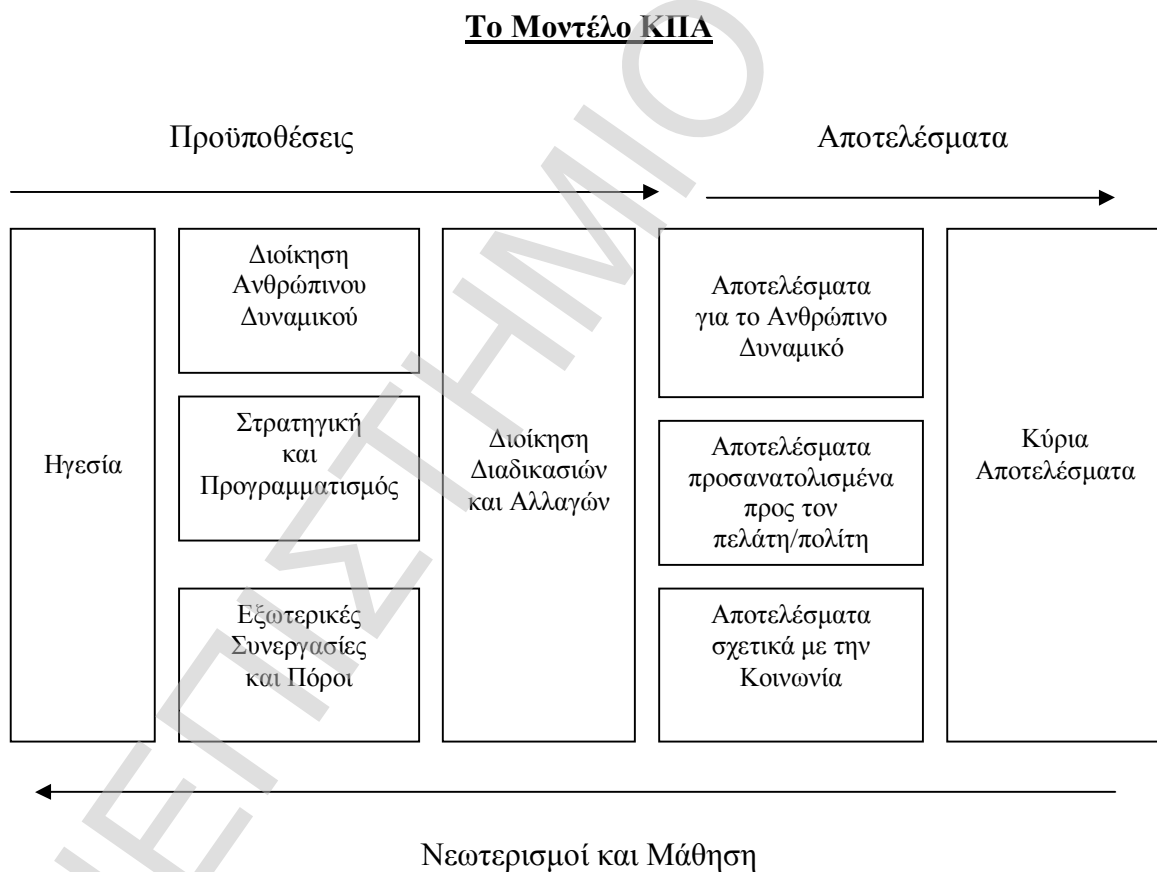
Το Κ.Π.Α. έχει τέσσερις κύριους σκοπούς:

1. Να εκφράσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.
2. Να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις που επιθυμούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας.
4. Να διευκολύνει τις *συγκριτικές επιδόσεις** μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

¹ Ο ορισμός των λέξεων που έχουν αστερίσκο βρίσκεται στο γλωσσάριο.

Το Κ.Π.Α. έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται σε όλα τα τμήματα του δημοσίου τομέα και να εφαρμόζεται στις δημόσιες οργανώσεις σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα περιπτώσεων π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση για εστιασμένες προσπάθειες βελτίωσης των **οργανώσεων δημοσίων υπηρεσιών***. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μία αυτο-αξιολόγηση μπορεί να διενεργηθεί σε ένα μόνο τμήμα της οργάνωσης π.χ. σε μια επιλεγμένη υπηρεσία.

Η δομή του ΚΠΑ απεικονίζεται παρακάτω²:



Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης.

² Το ΚΠΑ βασίζεται και είναι επηρεασμένο από το Ευρωπαϊκό Πρότυπο Ποιότητας, EFQM.

Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας οργάνωσης.

Η χρησιμοποίηση του Κ.Π.Α. παρέχει στην οργάνωση ένα ισχυρό πλαίσιο για να εγκαινιάσει τη *διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης**.

Το ΚΠΑ παρέχει:

- μια αξιολόγηση η οποία βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία.
- ένα μέσο ώστε να επιτευχθεί συνέπεια ως προς την κατεύθυνση αλλά και συναίνεση σχετικά με το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η οργάνωση.
- μια αξιολόγηση με μια δέσμη κριτηρίων, τα οποία έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά σε όλη την Ευρώπη.
- ένα μέτρο της προόδου που συντελείται με την πάροδο του χρόνου μέσω μιας περιοδικής αυτο-αξιολόγησης.
- ένα σύνδεσμο μεταξύ σκοπών και υποστηρικτικών στρατηγικών και διαδικασιών.
- ένα μέσο που εστιάζεται στη διαδικασία βελτίωσης εκεί όπου είναι περισσότερο αναγκαίο.
- ευκαιρίες για να προωθηθούν και να καταστούν κοινό κτήμα οι διοικητικές πρακτικές εντός της ίδιας υπηρεσίας, καθώς και διαφορετικών.
- ένα μέσο για να προκληθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων αφού συμμετέχουν και οι ίδιοι στη διαδικασία βελτίωσης.
- ευκαιρίες για να διαπιστωθεί τόσο η πρόοδος όσο και τα ιδιαίτερος υψηλά επίπεδα επιτευγμάτων.
- ένα μέσο ενσωμάτωσης των ποικίλων πρωτοβουλιών ποιότητας στην καθημερινή επιχειρησιακή λειτουργία της οργάνωσης.

Συνοπτικά, η αυτο-αξιολόγηση βάσει του Κ.Π.Α. παρέχει τη δυνατότητα στην οργάνωση να μάθει περισσότερα για τον εαυτό της.

Σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το ΚΠΑ είναι ένα πολύ «ήπιο» μοντέλο, ιδιαίτερα πρόσφορο για να αποκτήσουμε μια

πρώτη ιδέα σχετικά με το πώς λειτουργεί η οργάνωση. Οποιαδήποτε οργάνωση επιθυμεί να προχωρήσει περισσότερο μπορεί να επιλέξει ένα από τα πλήρως εξελιγμένα μοντέλα (όπως το μοντέλο Spreyer ή το μοντέλο EFQM). Το Κ.Π.Α. έχει το πλεονέκτημα ότι διατηρεί τη συμβατότητά του με τα κύρια αυτά μοντέλα και συνεπώς μπορεί να αποτελέσει το πρώτο βήμα για μια οργάνωση που θέλει να προχωρήσει πιο πέρα με τη διαχείριση ποιότητας.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ³

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές διαμορφώνουν την *αποστολή** μιας δημόσιας οργάνωσης, διευκολύνουν την επίτευξή της και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του *οράματος**. Εξασφαλίζουν επίσης την ανάπτυξη των απαιτούμενων *αξιών** για μακροχρόνια επιτυχία και τον τρόπο υλοποίησής τους μέσω κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών. Τέλος, συμμετέχουν προσωπικά στην εξασφάλιση της ανάπτυξης και της υλοποίησης του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.

Βασικές συνέπειες

Η διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής *ηγασίας** και του ανάλογου της διοικητικής ηγεσίας θα πρέπει να καθίσταται σαφής.

Η αυτο-αξιολόγηση και η βελτίωση της οργάνωσης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την αλληλεπίδραση μεταξύ της διοίκησης και της πολιτικής. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) δεν επιδιώκει να προσδιορίσει την «ποιότητα» των δημοσίων πολιτικών, αλλά μάλλον τη διοίκηση μιας δημόσιας υπηρεσίας και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι πολιτικές και δίδονται συμβουλές *πολιτικής** με όρους ανάλυσης, ανίχνευσης του ορίζοντα και στρατηγικού σχεδιασμού.

Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας δημόσιας οργάνωσης τα οποία είναι σημαντικά κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, περιλαμβάνουν:

- την τελειότητα κατά την παροχή υπηρεσιών

³ Τα κριτήρια 1-5 σχετίζονται με χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων απόδοσης μιας δημόσιας οργάνωσης. Αυτά δηλαδή καθορίζουν την απόδοση. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων.

- την επιθυμία για αλλαγή
- τον εκσυγχρονισμό και τη **διοίκηση των αλλαγών***
- την επιχειρησιακή λειτουργία εντός του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου
- τη δημοκρατική ευαισθησία και λογοδοσία
- τη συμμετοχή των **μετόχων*** και την εξισορρόπηση των αναγκών των ομάδων συμφερόντων
- την ικανότητα για επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο
- την επίτευξη των στόχων

Οι ηγέτες / διοικητές μιας δημόσιας οργάνωσης τυπικά, πρέπει να εργάζονται για να επιτύχουν στόχους που έχουν στο επίκεντρό τους τον πολίτη και οι οποίοι βρίσκονται σε ισόρροπη σχέση με τους πολιτικούς **στόχους*** και τους αντίστοιχους των μετόχων.

Ένα ουσιώδες στοιχείο για την αξιολόγηση της ηγεσίας της οργάνωσης είναι ότι οι επικεφαλής πρέπει να δείξουν ότι κατανοούν πλήρως ποιοι είναι οι διάφοροι πελάτες τους, και ποιες είναι οι απαιτήσεις τους. Επίσης πως αυτές εναρμονίζονται με τις πολιτικές επιταγές, αποδεικνύοντας έτσι τη δέσμευσή τους προς τους πελάτες/πολίτες, καθώς και προς τους άλλους μετόχους.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η ηγεσία της υπηρεσίας για να⁴

1.1. Δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση δηλαδή, να αναπτύξει και να γνωστοποιήσει το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της

Παραδείγματα:

α. Ανάπτυξη και διαμόρφωση με σαφήνεια του οράματος (που θέλουμε να πάμε), και της αποστολής (ποιοι είναι οι στόχοι μας) της οργάνωσης.

β. Δημιουργία ενός πλαισίου αξιών και **κωδίκων συμπεριφοράς***.

⁴ Οι παράγραφοι που ακολουθούν περιγράφονται ως υπο-κριτήρια. Καθένα περιέχει μια πρόταση σχετικά με μία πρακτική η οποία θα αναδείκνυε την επίτευξη της αρτιότητας σε έναν τομέα της απόδοσης της υπηρεσίας. Οι δράσεις που αναφέρονται στην παρένθεση μετά την κάθε πρόταση, δίνονται ως συγκεκριμένα παραδείγματα δράσεων που θα μπορούσαν να τεκμηριώσουν την επιτυχία του συγκεκριμένου υπο-κριτηρίου.

- γ. Μετατροπή του οράματος και της αποστολής σε στρατηγικούς (**μεσοπρόθεσμους***) και επιχειρησιακούς (συγκεκριμένους και βραχυπρόθεσμους) στόχους και δράσεις.
- δ. Συμμετοχή των μετόχων που σχετίζονται με την οργάνωση στις διαδικασίες ανάπτυξης του οράματος, της αποστολής, του πλαισίου αξιών, των στρατηγικών και **επιχειρησιακών στόχων*** αυτής (π.χ. υπάλληλοι, πελάτες-πολίτες, εκλεγμένοι εκπρόσωποι και προμηθευτές).
- ε. Προσαρμογή του οράματος, της αποστολής και των αξιών στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- στ. Γνωστοποίηση του οράματος, της αποστολής, των αξιών, της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων σε όλους τους υπαλλήλους της οργάνωσης και στους άλλους μετόχους.

| |
|--|
| Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων |
|--|

1.2. Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης

Παραδείγματα:

- α. Ανάπτυξη των οργανωτικών δομών και των διοικητικών διαδικασιών σε αρμονία με τους στόχους της οργάνωσης, τις ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων.
- β. Ορισμός των κατάλληλων επιπέδων διοίκησης, λειτουργιών, ευθυνών και αυτονομίας.
- γ. Ανάπτυξη και συμφωνία για τους μετρήσιμους σκοπούς και στόχους όλων των επιπέδων της οργάνωσης.
- δ. Προσανατολισμός και καθοδήγηση προς τις **εκροές*** και τα **αποτελέσματα*** της οργάνωσης εξισορροπώντας τους με τις ανάγκες και προσδοκίες των διαφορετικών μετόχων.
- ε. Θέσπιση ενός διοικητικού πληροφοριακού συστήματος με εσωτερικές **επιθεωρήσεις*** και ελέγχους.
- στ. Δημιουργία κατάλληλων πλαισίων για εκπόνηση έργων και ομαδική εργασία.
- η. Μακροπρόθεσμη χρήση ενός **συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*** όπως το EFQM ή το ΚΠΑ.

θ. Ανάπτυξη ενός συστήματος επιχειρησιακής στοχοθεσίας ή μέτρησης απόδοσης της οργάνωσης (π.χ. *Εξισορροπημένη Βαθμολόγηση**, ISO 9001-2000).

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

1.3. Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου

Παραδείγματα:

- α. Καθοδήγηση δια του παραδείγματος.
- β. Απόδειξη προσωπικής δέσμευσης για αλλαγή με αποδοχή της εποικοδομητικής επανατροφοδότησης και των προτάσεων για βελτίωση του προσωπικού ηγετικού ύφους.
- γ. Δράση σύμφωνα με τους επιλεγμένους στόχους και τις καθιερωμένες αξίες.
- δ. Συνεχής ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά ζητήματα.
- ε. Υποστήριξη των υπαλλήλων για να πραγματοποιούν τα σχέδια και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους υποβοηθώντας έτσι την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- στ. Υποκίνηση και ενθάρρυνση για ανάθεση ευθυνών (*ενδυνάμωση**).
- ζ. Ενθάρρυνση και υποστήριξη των υπαλλήλων να προτείνουν καινοτομίες και βελτιώσεις και να ενεργούν προληπτικά στην καθημερινή τους εργασία.
- η. Ενθάρρυνση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του σεβασμού.
- θ. Εξασφάλιση της ανάπτυξης μιας κουλτούρας υποκίνησης, αναγνώρισης, προγραμματισμού και εφαρμογής της καινοτομίας.
- ι. Υποκίνηση και χρηματοδότηση της επιμόρφωσης και των δραστηριοτήτων βελτίωσης.
- κ. Διασφάλιση της επανατροφοδότησης και συζήτηση με τους υπαλλήλους για την απόδοση.
- λ. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων.
- μ. Επαρκής αντιμετώπιση των ατομικών αναγκών και καταστάσεων των υπαλλήλων.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

1.4. Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων

Παραδείγματα:

- α. Διατήρηση των προληπτικών και τακτικών επαφών με την πολιτική εξουσία στο εκτελεστικό και νομοθετικό πεδίο.
- β. Ανάπτυξη των *συνεργασιών** και των *δικτύων** με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη κυβερνητικούς οργανισμούς, ομάδες συμφερόντων, βιομηχανία, άλλες δημόσιες αρχές, κτλ.).
- γ. Συμμετοχή των πολιτικών και άλλων μετόχων στη διαδικασία της στοχοθεσίας και στη διαμόρφωση των εκροών και αποτελεσμάτων όπως επίσης και στην ανάπτυξη του συστήματος διοίκησης της οργάνωσης.
- δ. Επιδίωξη της δημόσιας καταξίωσης, υπόληψης και αναγνώρισης της οργάνωσης από το κοινό (π.χ. η καλλιέργεια της εικόνας της οργάνωσης).
- ε. Ανάπτυξη μιας έννοιας διαφήμισης (προϊόν και υπηρεσία που αποτελούν στόχο) και διάδοσης των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.
- στ. Συμμετοχή σε δραστηριότητες επαγγελματικών ενώσεων, αντιπροσωπευτικών οργανώσεων και ομάδων συμφερόντων.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση υλοποιεί την αποστολή της μέσω μιας συγκεκριμένης **στρατηγικής*** προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων και υποστηριζόμενη από τις αναγκαίες δημόσιες πολιτικές, προγράμματα, σκοπούς, στόχους και διαδικασίες.

Βασικές συνέπειες

Η στρατηγική και ο προγραμματισμός θα πρέπει να εκφράζουν την εσωτερική κουλτούρα, τη διάρθρωση και τις λειτουργίες της οργάνωσης (τόσο **βραχυπρόθεσμα*** όσο και **μακροπρόθεσμα***), λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες, τις κατευθύνσεις και τις ανάγκες των διαφόρων ομάδων συμφερόντων. Στρατηγική και προγραμματισμός πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις αρχές του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης της δημόσιας οργάνωσης και του τρόπου με τον οποίο θα επιτύχει τους στόχους της μέσω των αρχών αυτών. Οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει συνεχώς, και με κριτικό πνεύμα, να παρακολουθούν την πολιτική και τη στρατηγική συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών και των προγραμμάτων τους, και να αποδεικνύουν ότι αυτά, ως ενιαίο σύνολο, ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας τους.

Η δημόσια πολιτική και η στρατηγική πρέπει να αντανακλούν τον προσανατολισμό της οργάνωσης για την υλοποίηση των διαδικασιών εκσυγχρονισμού και της διοίκησης της αλλαγής.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

2.1. Συλλέξει πληροφορίες που σχετίζονται με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων

Παραδείγματα:

α. Προσδιορισμός όλων των σχετικών μετόχων.

- β. Συστηματική συγκέντρωση πληροφοριών για ανάγκες και προσδοκίες των μετόχων, οργανώνοντας κατάλληλες *χαρτογραφήσεις** των πολιτών/πελατών, των υπαλλήλων, της κοινωνίας και της διοίκησης.
- γ. Τακτική συλλογή πληροφοριών για σημαντικές μεταβλητές, όπως είναι οι κοινωνικές, οι οικολογικές, οι οικονομικές, οι νομικές και οι δημογραφικές εξελίξεις.
- δ. Συχνή αξιολόγηση της ποιότητας των πληροφοριών και του τρόπου που αυτές συλλέγονται.

| |
|--|
| Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων |
|--|

2.2. Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον σχεδιασμό

Παραδείγματα:

- α. Συμμετοχή των μετόχων στη διαδικασία της ανάπτυξης, αναθεώρησης και επικαιροποίησης της στρατηγικής και του προγραμματισμού όπως επίσης και στη διαδικασία ιεράρχησης των προσδοκιών και αναγκών τους.
- β. Ανάλυση των κινδύνων και ευκαιριών και επισήμανση *κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας** μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των παραγόντων που ανήκουν στο περιβάλλον της οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αλλαγών).
- γ. Θέσπιση στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων βάσει του οράματος, της αποστολής και των αξιών της δημόσιας οργάνωσης και σύνδεσή τους με τα επιχειρησιακά προγράμματα και τις διαδικασίες.
- δ. Αξιολόγηση της ποιότητας των στρατηγικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων.
- ε. Εξισορρόπηση τόσο μεταξύ των έργων και πόρων όσο και μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων πιέσεων σε σχέση με τις απαιτήσεις των μετόχων.
- στ. Αξιολόγηση των υφιστάμενων έργων με όρους εκροών (αποτελέσματα) και συνεπειών (επιπτώσεις) και προσδιορισμός του βαθμού επίτευξης του στόχου σε όλα

τα επίπεδα και, εάν είναι αναγκαίο, προσαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού.

ζ. Εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και μεθόδων.

η. Συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων της οργάνωσης (π.χ. διοικητική διάγνωση βάσει της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή βάσει της *ανάλυσης των δυνατών και αδυνάτων σημείων, ευκαιριών και απειλών-ΔΑΕΑ**).

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

2.3. Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση.

Παραδείγματα:

α. Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού κατόπιν συμφωνίας θέτοντας προτεραιότητες και προσδιορίζοντας το κατάλληλο χρονοδιάγραμμα και την ανάλογη οργανωτική δομή.

β. Μετατροπή της στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων μιας δημόσιας οργάνωσης σε προγράμματα και έργα και σύνδεση αυτών με τις κύριες διοικητικές διαδικασίες.

γ. Ανάπτυξη των εσωτερικών διαύλων επικοινωνίας ώστε να διαδοθούν οι σκοποί, τα προγράμματα και τα έργα της δημόσιας οργάνωσης.

δ. Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα.

ε. Συγκρότηση και παρακολούθηση συμβουλευτικών οργάνων διοίκησης (π.χ. Συμβούλιο Δημόσιας Πολιτικής, κλπ.).

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ***Ορισμός**

Ο τρόπος με τον οποίο μια δημόσια οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει, απελευθερώνει τις γνώσεις και όλες τις δυνατότητες του προσωπικού της σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και υπηρεσίας, και σχεδιάζει τις δράσεις αυτές προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική, τη στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία του προσωπικού της.

Βασικές συνέπειες

Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης περιλαμβάνει όλους τους εργαζόμενους και όλους εκείνους που άμεσα ή έμμεσα, εξυπηρετούν τους πελάτες / πολίτες. Το ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει όλες τις ομάδες εργαζομένων και εθελοντών, κάποιιοι από τους οποίους μπορεί να χρειάζονται ιδιαίτερη βοήθεια για να εκδηλώσουν το μέγιστο δυναμικό τους στην εργασία.

Οι δημόσιες οργανώσεις μπορεί κατά την αξιολόγηση να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορους περιορισμούς που προκύπτουν από τις γενικές δημόσιες πολιτικές για τους δημοσίους υπαλλήλους και τις πολιτικές μισθών, κλπ. και οι οποίοι αφενός περιορίζουν την ελεύθερη δράση τους και αφετέρου αποδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιες οργανώσεις λειτουργούν μέσα σε αυτά τα πλαίσια στοχεύοντας στη βελτιστοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού τους. Όπου χρειάζεται, θα πρέπει επίσης να λάβουν υπόψη το πώς επιδιώκουν να διευρύνουν τη σφαίρα δράσης τους στο θέμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, προς όφελος της υπηρεσίας και των ανθρώπων της.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η οργάνωση για να:

3.1. Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.

Παραδείγματα:

- α. Ανάπτυξη και γνωστοποίηση της πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό που βασίζεται στη στρατηγική και τον προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης.
- β. Ανάλυση κατά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συνεκτιμώντας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μετόχων.
- γ. Ανάπτυξη και συμφωνία για μια σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά τις προσλήψεις, τις προαγωγές, τις αμοιβές και την ανάθεση των διοικητικών καθηκόντων (π.χ. δικαίωμα υπογραφής).
- δ. Εναρμόνιση μονάδων, έργων και αρμοδιοτήτων (π.χ. μέσω της περιγραφής καθηκόντων).
- ε. Εναρμόνιση των περιγραφών καθηκόντων με τα σχέδια πρόσληψης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- στ. Καθορισμός των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων που απαιτούνται από τα διευθυντικά στελέχη, κατά την πρόσληψη προσωπικού.
- ζ. Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας στη δημόσια οργάνωση.
- η. Διαχείριση των προσλήψεων και της επαγγελματικής ανάπτυξης σε σχέση με την αξιοκρατία και τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση (π.χ. φύλο, αναπηρία, φυλή και θρησκεία).
- θ. Μέριμνα για τις προσωπικές ανάγκες των ατόμων με ειδικές δεξιότητες και τις ανάγκες τους σε εξοπλισμό.
- ι. Λαμβάνεται υπόψη η εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής των υπαλλήλων.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

3.2. Προσδιορίζει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης

Παραδείγματα:

- α. Προσδιορισμός των ικανοτήτων, γνώσεων και της συμπεριφοράς των ατόμων και της οργάνωσης.

- β. Διαμόρφωση και γνωστοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης που θα βασίζεται στις τρέχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες (π.χ. είτε υποχρεωτικά είτε εθελοντικά).
- γ. Σχεδιασμός επιμόρφωσης και εξέλιξης των υπαλλήλων ύστερα από συμφωνία με το προσωπικό.
- δ. Ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων σε όλη τη δημόσια οργάνωση.
- ε. Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση από έμπειρους εργαζόμενους και διδασκαλία).
- στ. Προώθηση της εσωτερικής και εξωτερικής κινητικότητας των υπαλλήλων.
- ζ. Ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων μεθόδων κατάρτισης (π.χ. με πολυμέσα, κατάρτιση στο χώρο της εργασίας και ηλεκτρονική μάθηση).
- η. Διαχείριση και παρακολούθηση των γενικών και ατομικών προγραμμάτων κατάρτισης.
- θ. Ανάπτυξη και βελτίωση των διαπροσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στις σχέσεις του με τους πελάτες/πολίτες.
- ι. Παρακολούθηση του ποσοστού των πόρων που διατίθενται για επιμόρφωση.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

3.3 Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του

Παραδείγματα:

- α. Διαμόρφωση κλίματος και κουλτούρας ανοιχτής, μη ιεραρχικής, επικοινωνίας και διαλόγου.
- β. Ενθάρρυνση των υπαλλήλων για διατύπωση των ιδεών και προτάσεών τους και ανάπτυξη κατάλληλων μηχανισμών (σχέδια και έντυπα διατύπωσης ιδεών και προτάσεων, κτλ.).
- γ. Εξασφάλιση της συμμετοχής των υπαλλήλων στην ανάπτυξη προγραμμάτων και στρατηγικών, στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στον προσδιορισμό και εφαρμογή των δραστηριοτήτων βελτίωσης.

- δ. Συμφωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υπαλλήλων για τον προσδιορισμό των σκοπών και των τρόπων με τους οποίους μετριέται ο βαθμός πραγματοποίησής τους.
- ε. Συστηματική οργάνωση και διεξαγωγή ερευνών προσωπικού.
- στ. Πρόσκληση των υπαλλήλων να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους.
- ζ. Συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων (π.χ. με τα συνδικάτα).

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4: ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες της και τους εσωτερικούς πόρους της προκειμένου να υποστηρίξει την πολιτική και στρατηγική της και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Βασικές συνέπειες

Οι δημόσιες οργανώσεις συχνά υπόκεινται σε περιορισμούς και πιέσεις κατά τη διαχείριση των οικονομικών τους πόρων, πέραν εκείνων στους οποίους υπόκεινται οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η ικανότητα των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα να βρίσκουν πρόσθετους οικονομικούς πόρους μπορεί να είναι περιορισμένη όπως το ίδιο μπορεί να είναι και η ελευθερία τους να διαθέτουν, ή να ανακατανέμουν τα κεφάλαιά τους προς τις υπηρεσίες που επιθυμούν να παράσχουν.

Οι δημόσιες οργανώσεις απαιτείται να χειρίζονται πολύπλοκες σχέσεις με άλλες οργανώσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα όπως επίσης και να θεωρούν τους πελάτες/πολίτες συνεταιίρους. Η επιτυχής διοίκηση των σχέσεων αυτών μπορεί να είναι κρίσιμος παράγοντας για την επίτευξη των σκοπών της δημόσιας οργάνωσης.

Οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να εξετάζουν κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους τις επιπτώσεις των διαφόρων περιορισμών επί της χρήσης των

οικονομικών πόρων, καθώς επίσης και οποιουδήποτε άλλου περιορισμού που μπορεί να επηρεάσει την χρήση άλλων πόρων που καλύπτονται από το κριτήριο αυτό.

Οι δημόσιες οργανώσεις μπορεί να έχουν περιορισμένο έλεγχο επί των πόρων τους. Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους δεν θα πρέπει να μετρά το «σωστό» ή το «λάθος» επίπεδο των διαθέσιμων πόρων ή την κατανομή αυτών, αλλά τον τρόπο διοίκησής τους, μέσα στα όρια ελευθερίας της οργάνωσης ώστε να υποστηρίζεται η πολιτική και η στρατηγική της.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα μέτρα που εφαρμόζονται για να εξασφαλιστεί ότι η δημόσια οργάνωση:

4.1 . Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας

Παραδείγματα:

- α. Προσδιορισμός του στρατηγικού χαρακτήρα των συνεργατών και της φύσης της σχέσης (π.χ. αγοραστής-προμηθευτής, συμπαραγωγή, ιεραρχία και έλεγχος, συνεργασία).
- β. Σύναψη των κατάλληλων συμφωνιών συνεργασίας λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της σχέσης.
- γ. Καθορισμός των ευθυνών στη διαχείριση των συνεργασιών.
- δ. Τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και της φύσης των συνεργασιών.
- ε. Υποκίνηση και οργάνωση των συνεργασιών για συγκεκριμένο έργο και ανάπτυξη και εφαρμογή κοινών προγραμμάτων με άλλες δημόσιες οργανώσεις.
- στ. Κατάρτιση των υπαλλήλων ώστε να μπορούν να εργάζονται αποδοτικά με τους συνεργάτες.
- ζ. Ανταλλαγές του προσωπικού με τους συνεργάτες.

| |
|--|
| Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων |
|--|

4.2. Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πελάτες/πολίτες*

Παραδείγματα:

- α. Ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής των πελατών/πολιτών σε θέματα που απασχολούν την κοινωνία.
- β. Συμμετοχή των πελατών/πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. ομάδες συσκέψεων, έρευνες, σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης).
- γ. Δημιουργία μιας ανοιχτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πελατών/πολιτών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών (π.χ. με τη βοήθεια ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων, κυτίων παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της κοινής γνώμης, κτλ.).
- δ. Ενεργή ενθάρρυνση των πελατών/πολιτών να οργανώνονται και υποστήριξη των ομάδων πολιτών.
- ε. Εξασφάλιση προληπτικής πολιτικής πληροφοριών (π.χ. για τις αρμοδιότητες των διαφόρων δημοσίων αρχών, για τις διαδικασίες τους, κτλ.).
- στ. Εξασφάλιση ότι οι πελάτες/πολίτες αντιμετωπίζονται ατομικά (π.χ. αναγνωρίζοντας τον δημόσιο υπάλληλο με τον οποίο συναλλάσσονται).
- ζ. Εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης, όπως επίσης και στη λήψη των αποφάσεων και της ανάπτυξής της (π.χ. δημοσιεύοντας ετήσιες εκθέσεις, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και δημοσιεύοντας πληροφορίες στο διαδίκτυο).

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

4.3. Διαχειρίζεται τη γνώση

Παραδείγματα:

- α. Ανάπτυξη συστημάτων για τη διαχείριση, διατήρηση και αξιολόγηση της γνώσης στη δημόσια οργάνωση.
- β. Εξασφάλιση ότι η γνώση και οι πληροφορίες διαχέονται στους συνεταίρους.

- γ. Συνεχής παρακολούθηση της γνώσης που είναι διαθέσιμη στη δημόσια οργάνωση και εναρμόνισή της με το στρατηγικό σχεδιασμό και τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες όλων των μετόχων.
- δ. Εξασφάλιση ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση στη γνώση που σχετίζεται με τα έργα και τους σκοπούς τους.
- ε. Εξασφάλιση της πρόσβασης στις σχετικές πληροφορίες για όλους τους μετόχους.
- στ. Εξασφάλιση της ορθότητας, αξιοπιστίας και ασφάλειας της πληροφόρησης.
- ζ. Ανάπτυξη εσωτερικών διαύλων επικοινωνίας ώστε να διαδίδεται η πληροφόρηση σε ολόκληρη τη δημόσια οργάνωση (τοπικό δίκτυο, ενημερωτικά φυλλάδια, εικονογραφημένα περιοδικά, κτλ.).
- η. Ενίσχυση των αμοιβαίων εσωτερικών ανταλλαγών πληροφόρησης μέσα στη δημόσια οργάνωση αλλά και με όλους τους σχετιζόμενους μετόχους.
- θ. Εξασφάλιση ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον αναλύονται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά.
- ι. Παρουσίαση των πληροφοριών με φιλικό προς τον χρήστη τρόπο.
- κ. Εξασφάλιση ότι οι γνώσεις των υπαλλήλων που αποχωρούν από τη δημόσια οργάνωση παραμένουν σε αυτή.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

4.4. Διαχειρίζεται τα οικονομικά

Παραδείγματα:

- α. Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς σκοπούς.
- β. Εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό.
- γ. Εισαγωγή καινοτόμων συστημάτων κατάρτισης του προϋπολογισμού (π.χ. πολλαπλοί ετήσιοι προϋπολογισμοί, πρόγραμμα για τους προϋπολογισμούς έργων).
- δ. Αδιάλειπτος έλεγχος του κόστους της παροχής των καθιερωμένων υπηρεσιών ή προϊόντων.
- ε. Εξασφάλιση μιας αποδοτικής ως προς το κόστος διαχείρισης των οικονομικών πόρων.

στ. Εκχώρηση των οικονομικών ευθυνών και εξισορρόπησή τους με τον κεντρικό έλεγχο.

ζ. Θεμελίωση του οικονομικού ελέγχου βάσει της ανάλυσης κόστους-οφέλους.

η. Ανάλυση των κινδύνων και των δυνατοτήτων των οικονομικών αποφάσεων.

θ. Ανάπτυξη και εισαγωγή σύγχρονου οικονομικού ελέγχου (π.χ. μέσω εσωτερικών οικονομικών επιθεωρήσεων, κτλ.).

ι. Προώθηση της διαφάνειας του οικονομικού ελέγχου για όλους τους υπαλλήλους.

κ. Αποτελεσματική χρησιμοποίηση των κεφαλαιουχικών-περιουσιακών στοιχείων ώστε να υποστηρίζονται οι στρατηγικοί σκοποί της δημόσιας οργάνωσης.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

4.5. Διαχειρίζεται την τεχνολογία

Παραδείγματα:

α. Εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τις τεχνολογίες διοίκησης σύμφωνα με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους.

β. Αποτελεσματική εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας στη:

- διαχείριση κινδύνων
- διαχείριση γνώσης
- δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης
- διάδραση με τους μετόχους και τους συνεταίρους
- ανάπτυξη και διατήρηση εσωτερικών και εξωτερικών δικτύων.

γ. Παρακολούθηση της τεχνολογικής προόδου και εφαρμογή των σχετικών καινοτομιών.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

4.6. Διαχειρίζεται τα κτίρια και τα περιουσιακά της στοιχεία

Παραδείγματα:

- α. Εξισορρόπηση κόστους-**αποδοτικότητας*** ως προς τη χωροταξική διασπορά των κτιρίων σε σχέση με τις ανάγκες και προσδοκίες των χρηστών (π.χ. ισόρροπη σχέση μεταξύ της αποδοτικής χρήσης των περιουσιακών στοιχείων και των χρηστών αυτών).
- β. Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των εγκαταστάσεων γραφείου (π.χ. ανοιχτοί χώροι γραφείων αντί ατομικών γραφείων, κινητά γραφεία) και του τεχνικού εξοπλισμού (π.χ. αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών και φωτοτυπικά κατά υπηρεσία) λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς σκοπούς της οργάνωσης, τις προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων, την τοπική νοοτροπία και οποιουδήποτε φυσικούς περιορισμούς.
- γ. Εφαρμογή των αρχών της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ως προς τη συντήρηση των κτιρίων, των γραφείων και του εξοπλισμού.
- δ. Αποδοτική χρήση των μεταφορικών μέσων και των ενεργειακών πόρων με σκοπό τη βιωσιμότητά τους.
- ε. Εξασφάλιση της κατάλληλης πρόσβασης στα κτίρια αντίστοιχα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων και των πελατών/πολιτών (π.χ. πρόσβαση σε χώρους στάθμευσης ή δημόσιες μεταφορές).
- στ. Ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολιτικής διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων π.χ. με την απευθείας διαχείριση ή με την ανάθεση σε τρίτους.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ**Ορισμός**

Ο τρόπος με τον οποίο η οργάνωση διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις **διαδικασίες*** της για να διαμορφώσει καινοτομίες και να υποστηρίξει την πολιτική και την στρατηγική της και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τους πελάτες/πολίτες και να βελτιώνει την αξία της για αυτούς και τους άλλους μετόχους.

Βασικές συνέπειες

Οι κρίσιμες διαδικασίες στο δημόσιο τομέα αφορούν την παροχή βασικών υπηρεσιών και υποστηρικτικών λειτουργιών που είναι θεμελιώδεις για τη διοίκηση της δημόσιας οργάνωσης. Ένας σημαντικός παράγοντας για τον προσδιορισμό, την **αξιολόγηση*** και βελτίωση των διαδικασιών πρέπει να είναι η συνεισφορά και η **αποτελεσματικότητά*** τους σε συνάρτηση με την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης.

Η φύση των διαδικασιών των οργανώσεων του δημοσίου τομέα μπορεί να διαφέρει σημαντικά, δηλ. από σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες (όπως είναι η ανάπτυξη πολιτικής ή η ρύθμιση των οικονομικών δραστηριοτήτων) μέχρι σε πολύ συγκεκριμένες δράσεις (όπως π.χ. η παροχή υπηρεσιών). Σε κάθε περίπτωση, μια δημόσια οργάνωση πρέπει να είναι ικανή να προσδιορίζει τις βασικές διαδικασίες που επιτελεί προκειμένου να παράσχει τις αναμενόμενες εκροές και αποτελέσματα.

Παραδείγματα διαδικασιών είναι:

- Παροχή βασικών υπηρεσιών (σχετιζόμενη με τον τύπο και τις λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης).
- Διαχείριση σχέσεων με την πολιτική ηγεσία.
- Διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Διαμόρφωση και εφαρμογή νομοθετικής/κανονιστικής πολιτικής
- Σύνδεση και διαβούλευση με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες και διαμόρφωση συμβάσεων.
- Κατάρτιση προϋπολογισμού και προγραμματισμού.
- Κατανομή πόρων
- Αγορές και προμήθειες
- Διαδικασίες για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού: πρόσληψη προσωπικού, κατάρτιση, ανάπτυξη και αξιολόγηση
- Διαδικασίες για τη διοίκηση των φυσικών πόρων: περιουσιακά στοιχεία, πληροφοριακά συστήματα, και σύγχρονη τεχνολογία.
- Επικοινωνία με τους εργαζομένους και τους πολίτες
- Παροχή υπηρεσιών στους πελάτες μέσω της διαχείρισης παραπόνων.
- Διαδικασίες για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών θεμάτων

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με το πώς η δημόσια οργάνωση

5.1. Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της

Παραδείγματα :

- α. Προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των βασικών διοικητικών διαδικασιών.
- β. Ανάλυση και αξιολόγηση των βασικών διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη τους σκοπούς της δημόσιας οργάνωσης και τις αλλαγές του περιβάλλοντος .
- γ. Προσδιορισμός και ανάθεση καθηκόντων στους υπεύθυνους των διαδικασιών.
- δ. Συμμετοχή των εργαζομένων και εξωτερικών μετόχων στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη των βασικών διαδικασιών.
- ε. Διασφάλιση ότι οι βασικές διαδικασίες υποστηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους.
- στ. Κατανομή των πόρων στις διαδικασίες βάσει της σχετικής τους σημασίας και της συμβολής τους στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της οργάνωσης.
- ζ. Συνεχής βελτίωση και προσαρμογή των διαδικασιών με βάση τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Προϋποθέσεων

5.2. Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα με τη συμμετοχή των πελατών / πολιτών

Παραδείγματα:

- α. Συμμετοχή των πελατών/πολιτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. με διεξαγωγή ερευνών περί της αντίληψης ποιες υπηρεσίες ή προϊόντα είναι επιθυμητά και χρήσιμα).
- β. Συμμετοχή των πελατών/πολιτών και άλλων μετόχων στην ανάπτυξη ποιοτικών προδιαγραφών για τις υπηρεσίες, τα προϊόντα και τις πληροφορίες.
- γ. Ανάπτυξη σαφούς και απλής νομοθεσίας χρησιμοποιώντας κατανοητή γλώσσα.
- δ. Συμμετοχή των πελατών/πολιτών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη πληροφοριακών πηγών και διαύλων επικοινωνίας.

- ε. Διασφάλιση κατάλληλης και έγκυρης πληροφόρησης, βοήθειας και υποστήριξης στους πελάτες / πολίτες.
- στ. Βελτίωση της πρόσβασης στην οργάνωση (π.χ. ευέλικτο ωράριο έναρξης εργασίας και ύπαρξη εντύπων σε χαρτί και σε ηλεκτρονική μορφή).
- ζ. Προώθηση της ηλεκτρονικής και αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες / πολίτες.
- η. Δυνατότητα απόκρισης και ανάπτυξης δυνατότητας συστημάτων και διαδικασιών διαχείρισης παραπόνων.

| |
|--|
| Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης Προϋποθέσεων |
|--|

5.3. Σχεδιάζει και διαχειρίζεται τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία

Παραδείγματα :

- α. Συνεχής παρακολούθηση των εσωτερικών ενδείξεων για αλλαγή (π.χ. δυσμενείς τάσεις σφαλμάτων, αυξημένα ποσοστά παραπόνων) και των εξωτερικών πιέσεων για αλλαγή και καινοτομία.
- β. Εφαρμογή συγκριτικών επιδόσεων για την προώθηση της διοικητικής βελτίωσης.
- γ. Εξισορρόπηση της σχέσης μεταξύ των διαδικασιών αλλαγής **«από την κορυφή προς τη βάση*»** και των ανάλογων από την **«βάση προς την κορυφή*»**.
- δ. Ανάλυση κινδύνων και αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.
- ε. Αποτελεσματική καθοδήγηση της διαδικασίας αλλαγής (π.χ. χρησιμοποιώντας ορόσημα, συγκριτικές επιδόσεις, ομάδες καθοδήγησης, εκθέσεις για την **παρακολούθηση των αποτελεσμάτων***).
- στ. Συζήτηση με όλους τους συνεταίρους, όπως είναι οι αντιπρόσωποι των συνδικαλιστικών ενώσεων, για τις προγραμματιζόμενες και τις υλοποιούμενες αλλαγές.
- ζ. Παροχή των απαραίτητων πόρων για την ολοκλήρωση των διαδικασιών αλλαγής.
- η. Αξιολόγηση και καθοδήγηση των διαδικασιών αλλαγής

| |
|---|
| Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων |
|---|

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ/ΠΟΛΙΤΗ*⁵**Ορισμός :**

Τα αποτελέσματα που πετυχαίνει η δημόσια οργάνωση σχετικά με την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών της πελατών.

Βασικές συνέπειες

Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα, έχουν μια πολυσύνθετη σχέση με το κοινό, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση με πελάτες (ειδικά στην περίπτωση απευθείας παροχής υπηρεσίας από τις δημόσιες οργανώσεις). Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις πρέπει να περιγραφεί ως σχέση με πολίτες, όταν δηλαδή η δημόσια οργάνωση συμμετέχει στον καθορισμό και στην εφαρμογή των κανόνων σύμφωνα με τους οποίους αναπτύσσεται η οικονομική και κοινωνική ζωή. Επειδή οι δύο περιπτώσεις δεν είναι πάντοτε σαφώς διαχωρισμένες, η πολυσύνθετη αυτή σχέση θα περιγράφεται ως σχέση με τους πελάτες/πολίτες. Οι πελάτες/πολίτες είναι αποδέκτες ή δικαιούχοι της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών των οργανώσεων του Δημοσίου Τομέα. Οι πελάτες/πολίτες ορίζονται ανάλογα με τη χρήση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πρωταρχικούς και δευτερεύοντες χρήστες.

Οι οργανώσεις του Δημοσίου Τομέα παρέχουν υπηρεσίες σύμφωνα με την τοπική ή / και την κεντρική κυβερνητική πολιτική και αναφέρονται στους πολιτικούς μετόχους για την απόδοσή τους. Η απόδοση σε σχέση με τις απαιτήσεις αξιολογείται από τα Κύρια Αποτελέσματα της οργάνωσης (Κριτήριο 9).

Οι πολιτικοί στόχοι είναι περισσότερο εκείνοι που τίθενται από την κυβέρνηση και όχι εκείνοι που προωθούνται από τους πελάτες/πολίτες. Τα μέτρα ικανοποίησης των πελατών/πολιτών συνήθως βασίζονται σε τομείς που έχουν αναγνωριστεί ως

⁵ Από το κριτήριο 6 και στο εξής, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις (Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας δημόσιας οργάνωσης που καθορίζουν τον τρόπο που αυτή αποδίδει) στα Αποτελέσματα (Τα αποτελέσματα και οι εκροές που η δημόσια οργάνωση επιτυγχάνει.) Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο απαντήσεων, επομένως οι απαντήσεις από αυτό το σημείο βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων.

σημαντικοί από ομάδες πελατών, καθώς και στο τι μπορεί να βελτιώσει η δημόσια οργάνωση στον τομέα των συγκεκριμένων υπηρεσιών που παρέχει.

Είναι σημαντικό για κάθε είδους οργάνωση του Δημοσίου Τομέα να μετράται με ακρίβεια η ικανοποίηση των πελατών/πολιτών όσον αφορά τη συνολική της εικόνα, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες που παρέχει, την εξωστρέφειά της και το βαθμό συμμετοχής των πελατών/πολιτών. Οι δημόσιες οργανώσεις χρησιμοποιούν συνήθως έρευνες για να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών/πολιτών, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν και συμπληρωματικά εργαλεία (ομάδες χρηστών, κ.λπ.).

Αξιολόγηση : Μελετήστε ποια αποτελέσματα έχει επιτύχει η δημόσια οργάνωση για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και πολιτών μέσω:

6.1 Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πελατών / πολιτών

Στα άμεσα μέτρα ικανοποίησης των πελατών/πολιτών ανάλογα με τη φύση της δημόσιας οργάνωσης μπορεί να περιλαμβάνονται:

Παραδείγματα :

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης

- α. Βαθμός ικανοποίησης από την απόδοση της δημόσιας οργάνωσης.
- β. Φιλική και δίκαιη μεταχείριση.
- γ. Ανταπόκριση και προληπτική δράση.
- δ. Ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης ιδιαίτερων καταστάσεων.
- ε. Διάθεση αποδοχής των αλλαγών.
- στ. Αναζήτηση προτάσεων και συλλογή ιδεών για βελτίωση.
- ζ. Επίπτωση της λειτουργίας της οργάνωσης στην ποιότητα ζωής των πελατών/πολιτών.

Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή

- α. Προσπάθειες συμμετοχής των πελατών/πολιτών στο σχεδιασμό των υπηρεσιών ή προϊόντων και στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων .

Αποτελέσματα που αφορούν την πρόσβαση

- α. Χρόνος αναμονής
- β. Ποσότητα και ποιότητα της πληροφορίας που είναι διαθέσιμη, προσβάσιμη και διαφανής .
- γ. Προσπάθειες που έχουν στόχο την απλούστευση διαδικασιών και τη χρήση απλής γλώσσας.
- δ. Τοποθεσία κτιρίων (εγγύτητα με τα δημόσια μέσα μεταφοράς, υποδομές χώρων στάθμευσης).

Αποτελέσματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες

- α. Ποιότητα, αξιοπιστία συμφωνία με τις ποιοτικές προδιαγραφές, χάρτες χρηστών ή πολιτών.
- β. Χρόνος διεκπεραίωσης
- γ. Ποιότητα των συμβουλών που δίνονται στους πελάτες/ πολίτες.

| |
|--|
| <p>Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων</p> |
|--|

6.2 Δείκτες που αφορούν τις μετρήσεις με προσανατολισμό στον πελάτη/ πολίτη*

Οι δημόσιες οργανώσεις έχουν επίσης ένα ευρύ φάσμα εσωτερικών δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν για τους πελάτες/πολίτες. Ανάλογα με τη φύση της δημόσιας οργάνωσης, στους εσωτερικούς αυτούς δείκτες περιλαμβάνονται:

Παραδείγματα :

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης

- α. Αριθμός παραπόνων
- β. Εύρος των προσπαθειών για την βελτίωση της εμπιστοσύνης του κοινού στη δημόσια οργάνωση, στις υπηρεσίες της ή τα προϊόντα της.
- γ. Χρόνος που απαιτείται για τον χειρισμό των παραπόνων.
- δ. Αριθμός παρεμβάσεων από το διαμεσολαβητή (Συνήγορος του Πολίτη).
- ε. Χρόνος διεκπεραίωσης

στ. Αριθμός εκπαιδευόμενου προσωπικού με σκοπό την αποτελεσματική και φιλική επικοινωνία των πελατών/ πολιτών.

Αποτελέσματα που αφορούν τη συμμετοχή

α. Βαθμός συμμετοχής των μετόχων στο σχεδιασμό και την παροχή των υπηρεσιών και των προϊόντων ή/και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

β. Υποβολή προτάσεων και καταγραφή τους.

γ. Εφαρμογή και βαθμός της χρήσης νέων και καινοτόμων μεθόδων που αφορούν τις υποθέσεις με τους πελάτες / πολίτες.

Αποτελέσματα που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες

α. Πιστή τήρηση των δημοσιευμένων προδιαγραφών υπηρεσιών (π.χ χάρτες πολιτών).

β. Αριθμός φακέλων που επιστρέφονται πίσω λόγω λαθών και υποθέσεις που απαιτούν αποζημίωση.

γ. Εύρος προσπαθειών για τη βελτίωση της διαθεσιμότητας, ακρίβειας και διαφάνειας της πληροφορίας.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδα Αξιολόγησης
Αποτελεσμάτων

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ορισμός

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Βασικές συνέπειες

Το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης είναι όλοι οι εργαζόμενοι αλλά και άλλοι που άμεσα ή έμμεσα εξυπηρετούν τους πελάτες/πολίτες.

Το κριτήριο αυτό θα πρέπει να αφορά την ικανοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού και θα πρέπει να συνδεθεί με το κριτήριο της «Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού», (Κριτήριο 3).

Εξωτερικοί παράγοντες συχνά περιορίζουν την ελευθερία της δημόσιας οργάνωσης στον τομέα αυτόν. Ως εκ τούτου, οι περιορισμοί και οι προσπάθειες της δημόσιας οργάνωσης να επιδράσει σε αυτούς θα πρέπει να παρουσιαστούν με σαφήνεια. Η μέτρηση δηλαδή θα πρέπει να επικεντρωθεί σε τομείς στους οποίους η δημόσια οργάνωση έχει την ελευθερία να δράσει.

Είναι σημαντικό για κάθε τύπο δημόσιας οργάνωση να καταγράφεται άμεσα η εικόνα που έχει διαμορφώσει το προσωπικό για την οργάνωση και την αποστολή της, για τις συνθήκες εργασίας, για το σύστημα διοίκησης, για τη σταδιοδρομία, για την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

Οι δημόσιες οργανώσεις συνήθως πραγματοποιούν έρευνες προκειμένου να καταγράψουν το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού τους, αλλά επίσης μπορούν να χρησιμοποιήσουν και άλλα εργαλεία.

Οι δημόσιες οργανώσεις διαθέτουν επίσης ένα σύνολο πιθανών εσωτερικών δεικτών μέσω των οποίων μπορούν να μετρούν τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνουν σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό τους αναφορικά με την ικανοποίηση τους, την απόδοση τους, την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, τα κίνητρα τους και την ενεργή συμμετοχή τους στη δημόσια οργάνωση.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία των αποτελεσμάτων σχετικά με:

7.1. Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης του προσωπικού και της μέτρησης της υποκίνησης.

Οι άμεσες μετρήσεις των αποτελεσμάτων σε σχέση με την ικανοποίηση και την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνουν:

Παραδείγματα:

Αποτελέσματα που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση σχετικά με:

- α. Τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης .
- β. Τη συνολική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης.
- γ. Τη σχετική συνεισφορά της δημόσιας οργάνωσης στην κοινωνία.
- δ. Τις σχέσεις της δημόσιας οργάνωσης με τους πολίτες και την κοινωνία.
- ε. Το βαθμό συμμετοχής στη λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης και της αποστολής της.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με τη διοίκηση και τα συστήματα διοίκησης:

- α. Ικανότητα των ανώτερων και μεσαίων στελεχών να κατευθύνουν τη δημόσια οργάνωση και να επικοινωνούν.
- β. Ο καθορισμός καθηκόντων, τα συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού, ο καθορισμός των στόχων και η αξιολόγηση της απόδοσης, καθώς και η επιβράβευση των ατομικών και των ομαδικών προσπαθειών.
- γ. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης.
- δ. Ο προσανατολισμός της δημόσιας οργάνωσης για την αλλαγή και τον εκσυγχρονισμό.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας:

- α. Ο σχεδιασμός του εργασιακού χώρου.
- β. Η ατμόσφαιρα του εργασιακού περιβάλλοντος και η διοικητική κουλτούρα.
- γ. Οι εγκαταστάσεις χώρων αναψυχής.

δ. Η αντιμετώπιση των ίσων ευκαιριών και δίκαιης μεταχείρισης στη δημόσια οργάνωση.

ε. Η ελαστικότητα του ωραρίου εργασίας και η δυνατότητα εξισορρόπησης της οικογενειακής ζωής και των προσωπικών υποθέσεων.

στ. Ο τρόπος με τον οποίο χειρίζεται η δημόσια οργάνωση τα προσωπικά προβλήματα των υπαλλήλων.

Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού από την σταδιοδρομία και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του:

α. Τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (π.χ. εκπαίδευση και ευκαιρίες σταδιοδρομίας).

β. Την υποκίνηση των εργαζομένων.

γ. Τη γνώση των εργαζομένων για τους στόχους της δημόσιας οργάνωσης.

δ. Την προθυμία να δεχτεί τις αλλαγές.

ε. Την προθυμία εργασίας πέραν του κανονικού ωραρίου σε ειδικές περιστάσεις.

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σχετικά με:

α. Τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.

β. Τη συμμετοχή στις δραστηριότητες βελτίωσης.

γ. Τις συσκέψεις και τους μηχανισμούς διαλόγου.

Απονομή βραβείου χρησιμοποιώντας τον πίνακα αποτελεσμάτων.

7.2 Δείκτες αποτελεσματικότητας ανθρώπινου δυναμικού

Ανάλογα με τη φύση της δημόσιας οργάνωσης οι εσωτερικοί δείκτες μπορούν να περιλαμβάνουν :

Παραδείγματα:

Αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση :

- α. Αριθμός απουσιών ή ασθενείας.
- β. Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού.
- γ. Αριθμός παραπόνων, απεργιών κ.τ.λ.

Αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση :

- α. Μέτρα παραγωγικότητας.
- β. Αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού.
- γ. Σχέση μεταξύ της προσωπικής απόδοσης και της ποιότητας των υπηρεσιών ή των προϊόντων.
- δ. Αποτελέσματα από την χρήση δεικτών απόδοσης των ατόμων.

Αποτελέσματα που αφορούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων:

- α. Ποσοστά συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.
- β. Ποσοστό του προϋπολογισμού που διατίθεται για επιμόρφωση.
- γ. Χρήση της πληροφορικής από τους εργαζομένους.

- δ. Αποδεικτικά στοιχεία για την δυνατότητα επικοινωνίας με τους πελάτες/πολίτες και ανταπόκριση στις ανάγκες τους .
- ε. Εναλλαγή του προσωπικού μέσα στην δημόσια οργάνωση (κινητικότητα).

Αποτελέσματα που αφορούν την υποκίνηση και τη συμμετοχή:

- α. Ποσοστά ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό.
- β. Συμμετοχή στη βελτίωση των δραστηριοτήτων και της οργανωτικής δομής (όπως προγράμματα κατάθεσης προτάσεων).
- γ. Συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις.
- δ. Συμμετοχή σε ομάδες εσωτερικού διαλόγου, συσκέψεις με το γενικό διευθυντή ή συναντήσεις όλου του προσωπικού.
- ε. Προθυμία να δέχεται τις αλλαγές.
- στ. Προθυμία εργασίας πέραν του κανονικού ωραρίου σε ειδικές περιστάσεις.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Αποτελεσμάτων

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**Ορισμός:**

Τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινωνίας γενικότερα (ανάλογα με την περίπτωση). Αυτό περιλαμβάνει τον τρόπο θεώρησης από τη δημόσια οργάνωση της ποιότητας ζωής του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται οι σχέσεις της με τις άλλες δημόσιες αρχές και φορείς οι οποίοι επηρεάζουν και ρυθμίζουν την επιχειρησιακή της λειτουργία.

Βασικές συνέπειες

Πολλές οργανώσεις του δημόσιου τομέα επιδρούν στην κοινωνία μέσω της φύσης των κυρίων αρμοδιοτήτων τους ή της θεσμοθετημένης εντολής τους. Τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων θα παρουσιαστούν στα «Αποτελέσματα προς τον Πελάτη/Πολίτη», (Κριτήριο 6).

Το κριτήριο αυτό θα μετρήσει την επίδραση της δημόσιας οργάνωσης στην κοινωνία, πέραν της φύσης των κυρίων εργασιών της ή της θεσμοθετημένης εντολής.

Τα μέτρα καλύπτουν τόσο την αντίληψη που έχει η κοινωνία για τη δημόσια οργάνωση όσο και για τους ποσοτικούς δείκτες όπου είναι διαθέσιμοι.

Αξιολόγηση: Μελετήστε τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με την επίδρασή της στην κοινωνία σε σχέση με:

8.1 Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για την κοινωνική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης

Ανάλογα με τη φύση της δημόσιας οργάνωσης και την αποστολή της οι δείκτες μπορούν να περιλαμβάνουν:

Παραδείγματα:

- α. Η επίπτωση στην τοπική, εθνική και διεθνή οικονομία και κοινωνία.

- β. Η ποιότητα και η συχνότητα των επαφών με τους τοπικούς και κοινωνικούς εταίρους.
- γ. Η ηθική συμπεριφορά της οργάνωσης.
- δ. Η συνεργασία με την κοινότητα στην οποία η δημόσια οργάνωση βασίζεται μέσω της υποστήριξης (οικονομικής ή άλλης) για τις τοπικές και κοινωνιακές (κοινωνικές, περιβαλλοντικές) δραστηριότητες.
- ε. Η υποστήριξη των ατόμων που είναι κοινωνικά σε μειονεκτική θέση (π.χ. πρόβλεψη για την απόκτηση εργασιακή τους εμπειρία και την ύπαρξη θέσεων εργασίας).
- στ. Ο αριθμός των προγραμμάτων υποστήριξης για την ανάπτυξη του τρίτου κόσμου.
- ζ. Η γνώση από τους ανθρώπους της επίδρασης της δημόσιας οργάνωσης στην ποιότητα ζωής των πολιτών.
- η. Το εύρος υποστήριξης για την κοινωνιακή δέσμευση τόσο των πολιτών όσο και του προσωπικού.
- θ. Το ύφος της δημοσιογραφικής κάλυψης.
- ι. Το εύρος της ενσωμάτωσης των κοινωνικών αλλαγών από τη δημόσια οργάνωση στην δική της λειτουργία.
- κ. Τα προγράμματα για την πρόληψη κινδύνων της υγείας και των ατυχημάτων.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Αποτελεσμάτων

8.2 Αποτελέσματα που αφορούν την περιβαλλοντική απόδοση

Οι δείκτες μπορούν να περιλαμβάνουν:

Παραδείγματα:

- α. Η ενσωμάτωση των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (εξοικονόμηση ενέργειας, χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, σύνολο χρησιμοποιούμενης ενέργειας).
- β. Η μείωση των αποβλήτων και της συσκευασίας τους.
- γ. Η χρήση ανακυκλούμενων υλικών.

- δ. Η προώθηση της χρήσης φιλικών προς το περιβάλλον μέσων μεταφοράς (π.χ. χρησιμοποίηση των δημόσιων συγκοινωνιών, μετακίνηση από και προς την εργασία με το ίδιο ιδιωτικό αυτοκίνητο περισσότερων του ενός υπαλλήλων και χρήση ποδηλάτων).
- ε. Ο βαθμός συμμόρφωσης προς τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές.
- στ. Προσπάθειες για τη μείωση του θορύβου ή της βλάβης από τις δραστηριότητες της οργάνωσης και διασφάλιση της προστασίας και ασφάλειας των πολιτών.
- ζ. Τα μέτρα για την μείωση του θορύβου.
- η. Η προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Αποτελεσμάτων

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9: ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ορισμός

Κύρια αποτελέσματα είναι τι επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την θεσμοθετημένη εντολή της και τους προκαθορισμένους στόχους καθώς και με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον από αυτήν ή όσων άλλων συμμετέχουν στη δημόσια οργάνωση.

Βασικές συνέπειες

Τα κύρια αποτελέσματα σχετίζονται με τα όσα έχει καθορίσει η δημόσια οργάνωση ότι είναι σημαντικά, μετρήσιμα επιτεύγματα για την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Τα κύρια αποτελέσματα είναι τα μέτρα για την αποτελεσματικότητα της αποδοτικότητας ή την παροχή υπηρεσιών, προϊόντων και για την επίτευξη στόχων και σκοπών συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που τίθενται πολιτικά. Τα μέτρα αυτά θα είναι τόσο οικονομικά όσο και μη οικονομικά και πολλά από αυτά είναι συνδεδεμένα με την «Στρατηγική και τον Προγραμματισμό» (Κριτήριο 2) καθώς και με τις «Κρίσιμες Διαδικασίες» (Κριτήριο 5).

Τα κύρια αποτελέσματα συνδέονται με τη μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης όσον αφορά την επίτευξη των σκοπών, των βασικών δραστηριοτήτων της

(αποτελεσματικότητα), όπως επίσης και με την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης. Επιπλέον, περιλαμβάνουν μετρήσεις της απόδοσης της οργάνωσης κάνοντας μία λογική, οικονομική και αποδοτική χρήση των οικονομικών της πόρων (*οικονομία**).

Αξιολόγηση: Μελετήστε τα αποδεικτικά στοιχεία των τάσεων στα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί για τη δημόσια οργάνωση σχετικά με :

9.1. Την επίτευξη των στόχων

Ανάλογα με τη φύση της δημόσιας οργάνωσης τα αποτελέσματα της επίτευξης στόχων μπορούν να περιλαμβάνουν :

Παραδείγματα:

Εξωτερικά αποτελέσματα:

- α. Ο βαθμός στο οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι με όρους εκροών (παροχή προϊόντων και υπηρεσιών) και αποτελεσμάτων (επίπτωση στην κοινωνία).
- β. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και των προϊόντων.
- γ. **Αποτελεσματικότητα κόστους*** (εκροές που πραγματοποιούνται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος).
- δ. Η αποδοτικότητα
- ε. Τα αποτελέσματα ελέγχων και επιθεωρήσεων
- στ. Τα αποτελέσματα από τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς και βραβεία ποιότητας
- ζ. Τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων των συγκριτικών στοιχείων.

Εσωτερικά αποτελέσματα:

- α. Τα αποδεικτικά στοιχεία της συμμετοχής όλων των μετόχων στη δημόσια οργάνωση.
- β. Τα αποδεικτικά στοιχεία της δυνατότητας ικανοποίησης και εξισορρόπησης των αναγκών όλων των μετόχων.
- γ. Τα αποδεικτικά στοιχεία επιτυχίας σχετικά με τη βελτίωση και την καινοτόμο αλλαγή των στρατηγικών, των δομών ή/και των διαδικασιών της δημόσιας οργάνωσης.
- δ. Τα αποδεικτικά στοιχεία των πραγματοποιούμενων βελτιώσεων από τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής (στη διαχείριση της εσωτερικής γνώσης ή/και στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία όπως επίσης και στη διαμόρφωση δικτύων).

ε. Τα αποδεικτικά στοιχεία της (αυξημένης) συμμόρφωσης με τις ποιοτικές προδιαγραφές και τους χάρτες πολιτών.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Αποτελεσμάτων

9.2 Χρηματοοικονομική απόδοση

Ανάλογα με τη φύση της δημόσιας οργάνωσης, οι δείκτες που μετρούν την χρηματοοικονομική απόδοση της δημόσιας οργάνωσης, μπορούν να περιλαμβάνουν:

Παραδείγματα:

Μέτρα οικονομίας (εξοικονόμηση χρημάτων)

- α. Ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται οι προϋπολογισμοί.
- β. Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι.
- γ. Τα αποδεικτικά στοιχεία που αφορούν τη δυνατότητα της ικανοποίησης και ισορροπίας των οικονομικών ενδιαφερόντων ή συμφερόντων όλων των μετόχων.
- δ. Τα μέτρα για την αποτελεσματική χρήση των επιχειρησιακών πόρων (για την αποφυγή υπερβάσης του πιστωτικού ορίου ή της υπο-αξιοποίησης των πηγών).
- ε. Το εύρος των δράσεων δημιουργίας εισοδήματος (πόρων)
- στ. Η συχνότητα και τα αποτελέσματα των χρηματοοικονομικών επιθεωρήσεων και ελέγχων (εσωτερικοί και εξωτερικοί).
- ζ. Τα μέτρα οικονομικής διοίκησης που χαρακτηρίζονται από σύνεση-πρόληψη και επίγνωση κινδύνου.

Βαθμολόγηση χρησιμοποιώντας την κλίμακα της Ομάδας Αξιολόγησης
Αποτελεσμάτων

Ομάδες αξιολόγησης**Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων**

| Βαθμολογία | |
|-------------------|---|
| 0 | Καμία απόδειξη ή μόνο συμπτωματική απόδειξη ενός σχεδίου δράσης |
| 1 | Προγραμματίζεται ένα σχέδιο δράσης |
| 2 | Προγραμματίζεται και εφαρμόζεται ένα σχέδιο δράσης |
| 3 | Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης |
| 4 | Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται και επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης και προσαρμόζεται αναλόγως |
| 5 | Προγραμματίζεται, εφαρμόζεται, επιθεωρείται ένα σχέδιο δράσης με βάση τα δεδομένα της συγκριτικής επίδοσης, προσαρμόζεται και πλήρως ενσωματώνεται στην οργάνωση. |

Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων

| Βαθμολογία | |
|-------------------|--|
| 0 | Δεν μετριοούνται τα αποτελέσματα |
| 1 | Τα βασικά αποτελέσματα μετριοούνται και δείχνουν αρνητικές ή σταθερές τάσεις. |
| 2 | Τα αποτελέσματα δείχνουν μιας μικρής εμβέλειας πρόοδο. |
| 3 | Τα αποτελέσματα δείχνουν ουσιαστική πρόοδο. |
| 4 | Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα και έχουν γίνει θετικές συγκρίσεις για την επίτευξη των στόχων. |
| 5 | Έχουν επιτευχθεί άριστα αποτελέσματα, που ανταποκρίνονται στους στόχους και έχουν γίνει θετικές συγκριτικές επιδόσεις σε σχέση με ανάλογες οργανώσεις. |

Οδηγίες εφαρμογής του Κ.Π.Α.

Οι οδηγίες αυτές έχουν προετοιμασθεί για να διευκολύνουν τις δημόσιες οργανώσεις στην εφαρμογή της αυτό-αξιολόγησής τους βάσει του Κ.Π.Α. Με βάση τις πιλοτικές εφαρμογές που έχουν αναπτυχθεί από την υλοποίηση του Κ.Π.Α., συνιστάται τα στάδια που περιγράφονται να λαμβάνονται υπόψη όταν σχεδιάζεται η αυτο-αξιολόγηση ώστε να μεγιστοποιείται η αξία της διαδικασίας αυτής. Η εφαρμογή των οδηγιών συμβάλλει στην εξασφάλιση ως ένα βαθμό στην καθιέρωση μιας ενιαίας διαδικασίας εφαρμογής της αυτό-αξιολόγησης.

Πως οργανώνεται η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης

Εξασφάλιση δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης και γνωστοποίηση της διαδικασίας αυτο-αξιολόγησης βάσει του Κ.Π.Α.

Πριν ξεκινήσει η αυτο-αξιολόγηση, η ανώτατη διοίκηση της υπηρεσίας θα πρέπει να συζητήσει και να συμφωνήσει για τις προετοιμασίες όσον αφορά τη διενέργεια αυτής. Θα πρέπει, επίσης, να συζητηθεί ο σκοπός της αυτο-αξιολόγησης και οι συγκεκριμένες δράσεις που θα λάβουν χώρα μετά την αυτο-αξιολόγηση.

Διορισμός του επικεφαλής έργου Κ.Π.Α.

Η ευθύνη του επικεφαλής της διαδικασίας αξιολόγησης βάσει του Κ.Π.Α. περιλαμβάνει την εξασφάλιση από μέρους του ότι όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και τα έγγραφα παρέχονται στην ομάδα αυτο-αξιολόγησης, την οργάνωση όλων των αναγκαίων συναντήσεων και τη διακίνηση των πληροφοριών μέσα στην ομάδα αυτο-αξιολόγησης, την προετοιμασία και τον προγραμματισμό των συναντήσεων όπως επίσης και την τήρηση των πρακτικών, κ.λπ.

Σύσταση της ομάδας αυτο-αξιολόγησης

Συνιστάται ομάδα αυτο-αξιολόγησης η οποία έχει ad hoc χαρακτήρα και η οποία απαρτίζεται από μέλη όλων των επιπέδων ή τομέων της οργάνωσης ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή αντιπροσώπευση. Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η σύσταση μίας ομάδας, όσο πιο μικρή και αποτελεσματική γίνεται, αλλά συγχρόνως μίας ομάδας η οποία παρέχει την πιο ακριβή και λεπτομερή εσωτερική αντιπροσώπευση της οργάνωσης. Είναι βασικό η επιλογή των συμμετεχόντων να

γίνει βάσει των προσωπικών ικανοτήτων (π.χ. αναλυτικών και επικοινωνιακών) παρά των επαγγελματικών.

Ο πρόεδρος θα μπορούσε να είναι επίσης και ο επικεφαλής του έργου. Ο πρόεδρος είναι υπεύθυνος για τη σωστή διεξαγωγή όλων των διαδικασιών της ομάδας, και σε περίπτωση που δεν είναι ο επικεφαλής του έργου θα πρέπει να συνεργάζεται με αυτόν.

Πληροφόρηση της ομάδας για το πώς θα γίνει η αυτό-αξιολόγηση

Η υιοθέτηση του Κ.Π.Α. πρέπει να συνοδεύεται από την ανάλυση των σκοπών και της φύσης της αυτο-αξιολόγησης παρέχοντας τις αναγκαίες διευκρινήσεις για αυτήν, και την ανάγκη τεκμηρίωσης της βαθμολογίας, κλπ. Η ομάδα θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι ουδείς θα υποστεί κυρώσεις για τις απόψεις που εκφράζει με ειλικρίνεια. Ένας κατάλογος με όλα τα σχετικά έγγραφα και πληροφορίες που απαιτούνται για να αξιολογηθεί η οργάνωση με αποτελεσματικό τρόπο πρέπει να παρέχεται στην ομάδα. Για να κατανοήσει η ομάδα πώς εφαρμόζεται το Κ.Π.Α. θα μπορούσε να αξιολογηθεί από τα μέλη της ένα υποκριτήριο από αυτά των προϋποθέσεων και ένα από αυτά των αποτελεσμάτων. Πρέπει να επιτευχθεί μία συναίνεση για τον τρόπο που θα αξιολογηθούν τα αποδεικτικά στοιχεία και πώς θα καθοριστούν οι βαθμολογίες.

Η διαδικασία αξιολόγησης

Δέσμευση για ατομική αξιολόγηση

Ο πρόεδρος πρέπει να έχει τη δυνατότητα να απαντά στις ερωτήσεις που του θέτουν τα μέλη της ομάδας αυτό-αξιολόγησης κατά τη διάρκεια της ατομικής αξιολόγησης. Κάθε μέλος της ομάδας απαντά σε συγκεκριμένες ερωτήσεις για να δώσει μία ακριβή αξιολόγηση της οργάνωσης, για κάθε υπό-κριτήριο, με βάση τις δικές του γνώσεις και την εμπειρία που έχει αποκτήσει από την εργασία του στην οργάνωση. Εξάλλου, εκτός από την πραγματική βαθμολογία, είναι σημαντικό τα μέλη της ομάδας να καταγράφουν τις λέξεις κλειδιά όπως και τα αποδεικτικά στοιχεία για τα δυνατά και αδύναμα σημεία της οργάνωσης ώστε να δικαιολογούν τις βαθμολογίες τους.

Δέσμευση για συναίνεση

Όσο το δυνατό γρηγορότερα μετά την ατομική αξιολόγηση, η ομάδα πρέπει να συναντηθεί και να συμφωνήσει στον τρόπο βαθμολόγησης της οργάνωσης για το κάθε υπό-κριτήριο. Μία διαδικασία «διαπραγμάτευσης» και συμφωνίας μπορεί να καταστεί απαραίτητη ώστε να επιτευχθεί συμφωνία. Εναλλακτικά, μπορεί να εφαρμοσθεί μία στατιστική προσέγγιση της βαθμολογίας (μέσος όρος).

Κατά τη διαδικασία της εξεύρεσης συναίνεσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία μέθοδος τεσσάρων βημάτων:

1. παρουσίαση του φάσματος των ατομικών βαθμολογιών για κάθε υποκριτήριο, καθώς και το μέσο όρο των ατομικών αξιολογήσεων.
2. εντοπισμός των σημαντικών σημείων συναίνεσης και διαφοράς.
3. διερεύνηση του ιστορικού των σημαντικών περιπτώσεων διαφοράς.
4. προσπάθεια εξεύρεσης συναίνεσης, πιθανώς στη βάση ενός δεύτερου γύρου αξιολόγησης για τα επιλεγμένα κριτήρια.

Ο πρόεδρος έχει ένα σημαντικό ρόλο στη διεξαγωγή αυτής της διαδικασίας αφού πρέπει να επιτύχει τη συναίνεση στην ομάδα. Σε όλες τις περιπτώσεις, η συζήτηση θα πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα αποδεικτικά στοιχεία των προσπαθειών που γίνονται και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Στο Κ.Π.Α., περιλαμβάνεται ένας κατάλογος σχετικών παραδειγμάτων, ώστε να βοηθηθεί η ομάδα στον εντοπισμό των αποδεικτικών στοιχείων. Δεν είναι απαραίτητο να βρεθούν όλοι οι πιθανοί δείκτες, μόνο εκείνοι που είναι σχετικοί με την οργάνωση. Ωστόσο, η ομάδα είναι ελεύθερη να βρει επιπρόσθετα παραδείγματα σχετικά με την οργάνωση.

Πως θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα

Καθορισμός προτεραιότητας βελτιώσεων

Η έκθεση της αυτο-αξιολόγησης θα πρέπει να διαχέεται στην οργάνωση και να εξετάζεται προσεκτικά από την ανώτατη διοίκηση ώστε να εντοπιστούν τα κύρια ευρήματα της αυτο-αξιολόγησης, τα πεδία στα οποία απαιτείται περισσότερη δράση, και το είδος της δράσης που πρέπει να ληφθεί. Για να προετοιμαστεί ένα τέτοιο σχέδιο, η διοίκηση μπορεί να λάβει υπόψη της τη χρήση μιας δομημένης προσέγγισης, που θα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις:

- που θέλουμε να βρισκόμαστε τα επόμενα 5 χρόνια (θέσπιση στόχου)?
- Τι δράσεις πρέπει να αναληφθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί (προσδιορισμός στρατηγικής/ έργων)?

Η ανώτατη διοίκηση μπορεί να θεωρεί χρήσιμο να ομαδοποιήσει τους τομείς που απαιτούν βελτίωση πριν αποφασίσει τις σχετικές προτεραιότητες.

Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός σχεδίου βελτίωσης

Ενώ η αυτο-αξιολόγηση βάσει του Κ.Π.Α. αποτελεί την έναρξη μίας μακροχρόνιας στρατηγικής βελτίωσης, η αξιολόγηση θα φέρει αναπόφευκτα στο προσκήνιο μερικούς τομείς που μπορούν να διευθετηθούν σχετικά γρήγορα και εύκολα.

Η επίδραση στους τομείς αυτούς θα βοηθήσει την αξιοπιστία του προγράμματος βελτίωσης, ενώ συγχρόνως αντιπροσωπεύει μία άμεση απόδοση επένδυσης σε χρόνο και κατάρτιση.

Καλή ιδέα είναι να συμμετέχουν στις δραστηριότητες βελτίωσης τα άτομα εκείνα που διεξήγαγαν την αυτο-αξιολόγηση.

Παρακολούθηση της προόδου και επανάληψη της αυτο-αξιολόγησης

Από τη στιγμή που συντάσσεται ένα σχέδιο δράσης βελτίωσης και έχει ξεκινήσει η εφαρμογή των αλλαγών, είναι σημαντικό να καθίσταται σαφές ότι οι αλλαγές έχουν θετική συνέπεια και δεν επηρεάζουν αρνητικά τα έργα εκείνα τα οποία η οργάνωση επιτελούσε μέχρι τότε αποδοτικά. Ορισμένες οργανώσεις έχουν ενσωματώσει τακτικές αυτό-αξιολογήσεις στις διαδικασίες του επιχειρησιακού τους σχεδιασμού. Οι αξιολογήσεις τους διατυπώνονται έγκαιρα ώστε να υποστηρίζεται με τις σχετικές πληροφορίες ο ετήσιος καθορισμός των αντικειμενικών στόχων και των χρηματοοικονομικών πόρων.

Οι ομάδες αξιολόγησης βάσει του Κ.Π.Α. είναι απλά, αλλά ισχυρά εργαλεία που χρησιμοποιούνται όταν αξιολογείται η συνεχής πρόοδος του σχεδίου βελτίωσης.

Συγκριτικές επιδόσεις πέρα της αυτο-αξιολόγησης

Μεταφορά διοικητικών εμπειριών και συγκριτικές επιδόσεις

Η καθιέρωση των συγκριτικών επιδόσεων στοχεύει στην αναζήτηση και προσδιορισμό των **βέλτιστων πρακτικών*** άλλων οργανώσεων βάσει των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων τους. Το Κ.Π.Α., και άλλα σχετικά εργαλεία διοικητικής ανάλυσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν τις συγκριτικές επιδόσεις.

Με απλά λόγια, οι συγκριτικές επιδόσεις είναι η διαδικασία μέσω της οποίας μία οργάνωση εντοπίζει αντίστοιχες με τις οποίες συγκρίνεται για να καταγραφούν οι ομοιότητες και οι διαφορές ή για να συγκριθεί η μεταξύ τους αποδοτικότητα. Η τεχνική μπορεί να είναι ένα ισχυρό και αποτελεσματικό εργαλείο για την ανάπτυξη της οργάνωσης, δεδομένου ότι αξιοποιεί έγκυρες, βασικές αρχές όπως «δεν εφευρίσκουμε ξανά τον τροχό» και «μαθαίνουμε από τους άλλους».

Χρησιμοποιώντας το Κ.Π.Α. από την ιστοσελίδα του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης – www.eipa.nl – μία οργάνωση μπορεί να συμπληρώσει το έντυπο αξιολόγησης on-line αφού έχει διεξαχθεί η αυτο-αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν θα παραμένουν ανώνυμα, αλλά η οργάνωση θα μπορεί να πληροφορείται τις βαθμολογίες άλλων οργανώσεων που έχουν χρησιμοποιήσει το Κ.Π.Α. στην ίδια χώρα ή στον ίδιο τομέα δραστηριότητας.

Τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης θα αποτελούν μέρος της ευρωπαϊκής βάσης δεδομένων του Κ.Π.Α., που θα περιέχει πληροφορίες σχετικά με τις οργανώσεις που έχουν χρησιμοποιήσει το Κ.Π.Α., τον τομέα της δραστηριότητάς τους, το μέγεθος του προσωπικού όπως επίσης και τον αρμόδιο υπάλληλο προς επικοινωνία. Από τη βάση δεδομένων μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για τον εντοπισμό κατάλληλων οργανώσεων για μεταξύ τους σύγκριση.

Πέρα από την αυτο-αξιολόγηση

Αναζητώντας τρόπους ώστε να ενδυναμωθεί το βάθος και η ακρίβεια μιας αξιολόγησης σε δημόσια οργάνωση βάσει του Κ.Π.Α., θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι το πλαίσιο αναπτύχθηκε ως ένα σχετικά «ήπιο», εισαγωγικό εργαλείο, που επιτρέπει στις οργανώσεις να διεξάγουν μία αυτο-αξιολόγηση με μικρό κόστος. Μία οργάνωση που σχεδιάζει να εφαρμόσει αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε βάθος,

θα ήταν καλύτερο να χρησιμοποιήσει ένα από τα πιο εξελεγμένα πρότυπα ολικής ποιότητας, τα οποία διατίθενται από άλλες πηγές.

Η χρησιμοποίηση του Κ.Π.Α. δεν αποκλείει την εφαρμογή άλλων εναλλακτικών διαδικασιών αυτο-αξιολόγησης συμπεριλαμβανομένων και διαδικασιών εξωτερικής επιβεβαίωσης και πιστοποίησης.

Εξωτερικοί αξιολογητές στην ομάδα αξιολόγησης

Μία πιθανή προσέγγιση ώστε να βελτιωθεί η ακρίβεια και η αξιοπιστία των διαδικασιών αξιολόγησης, θα περιλάμβανε τη συμμετοχή ενός ή και περισσότερων εξωτερικών αξιολογητών στην ομάδα αξιολόγησης. Αυτοί θα μπορούσαν να είναι εξωτερικοί σύμβουλοι, εκπαιδευμένοι σε αξιολογήσεις οργανώσεων και στη χρησιμοποίηση τεχνικών αξιολόγησης, ή θα μπορούσαν να είναι υπάλληλοι άλλων οργανώσεων του δημοσίου τομέα ή εκπρόσωποι των μετόχων, που θα έχουν προσκληθεί να ενισχύσουν τη διαδικασία αξιολόγησης ώστε να προστεθεί και μία εξωτερική και κριτική διάσταση.

Συμμετοχή των εξωτερικών μετόχων στην ομάδα αξιολόγησης

Η οργάνωση μπορεί να επιλέξει τη συμμετοχή ενός ή περισσότερων μετόχων στην ομάδα αξιολόγησης. Οι μέτοχοι μπορούν να παίρνουν μέρος σε όλη την διαδικασία αυτο-αξιολόγησης ή απλώς να παρακολουθούν την αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα στο συγκεκριμένο πεδίο του ενδιαφέροντός τους. Ανάλογα με την περίπτωση, στους μετόχους μπορούν να συμπεριλαμβάνονται εποπτικές αρχές ή/και πελάτες/πολίτες.

Εξωτερική αξιολόγηση

Η αξιολόγηση αυτή, που λαμβάνει χώρα με τα αποτελέσματα της αυτο-αξιολόγησης, είτε θα επιβεβαιώσει την αξιοπιστία και την ακρίβεια αυτής και θα προσαρμόσει τα αποτελέσματα εάν αυτά δικαιολογούνται από την εξέταση, είτε θα απορρίψει την αυτο-αξιολόγηση για εξωτερική χρήση (π.χ. ένα είδος πιστοποιητικού ποιότητας).

Βραβεία ποιότητας

Μία οργάνωση που επιθυμεί να ωφεληθεί από μία πιο εντατική εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιδιώξει τη συμμετοχή σε ένα από τα εθνικά ή διεθνή βραβεία, που χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τις δημόσιες

οργανώσεις. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα να έρθει σε επαφή με κάποιες από τις οργανώσεις που ειδικεύονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπως είναι το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) ή το Βραβείο Ποιότητας Spreyer, για συμβουλευτική υποστήριξη κατά την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ή/και για συμμετοχή στα βραβεία ποιότητας.

Γλωσσάριο

Αξία (value)

Ο όρος αξία αναφέρεται σε αξίες νομισματικές, ευημερίας, πολιτισμικές και ηθικές. Οι ηθικές αξίες είναι, λίγο πολύ, καθολικές, ενώ οι πολιτισμικές αξίες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ οργανώσεων, όπως και μεταξύ χωρών. Οι πολιτισμικές αξίες τις οποίες ενστερνίζεται η οργάνωση πρέπει να συνδέονται με την αποστολή της. Αυτές μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Αξιολόγηση (evaluation)

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία εξετάζουμε αν οι ενέργειες τις οποίες κάναμε είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα και αν θα μπορούσαμε με άλλες ενέργειες να έχουμε καλύτερο αποτέλεσμα με μικρότερο κόστος.

Αποδοτικότητα (efficiency)

Αποδοτικότητα είναι η σχέση των εκροών με τις εισροές ή το κόστος. Ο όρος αποδοτικότητα είναι συνώνυμος της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί με τρόπους που λαμβάνουν υπόψη είτε την εισροή όλων των συντελεστών της παραγωγής (συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών) ή ένα συγκεκριμένο συντελεστή (παραγωγικότητα εργασίας ή παραγωγικότητα κεφαλαίου).

Αποστολή (mission)

Αποστολή είναι ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας οργάνωσης.

Επιπτώσεις των αποτελεσμάτων - (outcomes)

Οι επιπτώσεις (ή οι επιδράσεις) που οι εκροές έχουν επί της κοινωνίας.

Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/πολίτη (citizens/customers results)

Τα αποτελέσματα πελατών/πολιτών ορίζονται σε σχέση με το τι επιτυγχάνει η οργάνωση για τους πελάτες/πολίτες της, όπως λ.χ. η ικανοποίηση αναγκών ή

αιτημάτων. Στα στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνονται η ικανοποίηση πελατών/πολιτών ή η προθυμία πληρωμής.

Αποτελεσματικότητα (effectiveness)

Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στον στόχο που έχει τεθεί και στο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται.

Αποτελεσματικότητα κόστους (cost effectiveness)

Η σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα που προκύπτουν από την υλοποίηση των σκοπών της οργάνωσης και το κόστος – συμπεριλαμβανομένου, πιθανότατα, του πλήρους κοινωνικού κόστους – της επίτευξής τους.

Βάση-κορυφή (Bottom-up)

Κατεύθυνση της ροής, παραδείγματος χάριν, πληροφοριών ή αποφάσεων από τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα μιας οργάνωσης προς τα ανώτερα. Το αντίθετο είναι το «Κορυφή-βάση» (ή «Από την κορυφή στη βάση» ή «Από πάνω προς τα κάτω»).

Βέλτιστη Πρακτική (Best practice)

Βέλτιστη Πρακτική είναι η υψηλού επιπέδου αποδοτικότητα ή μέθοδοι ή προσεγγίσεις, που οδηγούν σε εξαιρετική επίδοση. Η βέλτιστη πρακτική είναι ένας σχετικός όρος που υποδηλώνει, ενίοτε, καινοτόμες ή ενδιαφέρουσες επιχειρησιακές πρακτικές, οι οποίες έχουν επισημανθεί μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης. Μερικές φορές είναι προτιμότερο να γίνεται αναφορά απλώς για «καλή πρακτική», δεδομένου ότι δεν μπορεί κανείς να είναι ποτέ σίγουρος ποια πρακτική είναι η βέλτιστη.

Βραχυπρόθεσμος στόχος (short term goal)

Στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, συνήθως μικρότερο από ένα έτος.

Δυνατά και Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές (ΔΑΕΑ)- (Ανάλυση)

(SWOT analysis)

Η ανάλυση των δυνατών σημείων, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών (πιθανά πλεονεκτήματα) και απειλών (πιθανές δυσκολίες) μιας οργάνωσης.

Δείκτης (Indicator)

Δείκτης είναι το ενδεικτικό μέτρο κάποιου φαινομένου, δηλαδή οι δείκτες δεν μετρούν το φαινόμενο ως φαινόμενο, αλλά μόνον έμμεσα.

Δείκτης αντίληψης (perception indicator)

Δείκτης αντίληψης είναι το υποκειμενικό μέτρο που αναφέρεται σε κάποιο φαινόμενο, όπως, π.χ., η αντίληψη του πελάτη/πολίτη για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Διαδικασία (process)

Η διαδικασία ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων, με τις οποίες ένα σύνολο εισροών μετασχηματίζονται σε εκροές ή αποτελέσματα, προσθέτοντας έτσι αξία. Η φύση των διαδικασιών στις δημόσιες οργανώσεις μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά, από σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες, όπως λ.χ. είναι η στήριξη για την ανάπτυξη πολιτικής ή η ρύθμιση οικονομικών δραστηριοτήτων έως τις πολύ συγκεκριμένες δραστηριότητες της παροχής υπηρεσιών.

Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement process)

Η συμμετοχή όλων των μελών μιας οργάνωσης στην αδιάκοπη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών όσον αφορά την ποιότητα, την οικονομία ή το χρόνο ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας.

Δίκτυο (network)

Δίκτυο είναι κάθε άτυπη οργάνωση η οποία συνδέει ανθρώπους ή οργανώσεις που δεν έχουν μια τυπική ιεραρχική σχέση. Τα μέλη του δικτύου συχνά έχουν κοινές αξίες και κοινά συμφέροντα.

Διοίκηση αλλαγών (change management)

Η διοίκηση αλλαγών περιλαμβάνει τόσο τη δημιουργία των αναγκαίων αλλαγών σε μια οργάνωση όσο και την καθοδήγηση της δυναμικής των αλλαγών διά μέσου της οργάνωσης, της υλοποίησης και της υποστήριξης της αλλαγής.

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (human resources management)

Η διοίκηση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση της γνώσης και όλων των δυνατοτήτων των υπαλλήλων μιας οργάνωσης, για να στηριχθεί η πολιτική και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός, όπως επίσης και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Διοικητική φιλοσοφία επικεντρωμένη στον πελάτη η οποία προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τις επιχειρησιακές διαδικασίες χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία και ομαδική εργασία, με τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων. Υπάρχουν αρκετά μοντέλα

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από τα οποία συχνότερα χρησιμοποιούνται το EFQM, το Spreyer, το Malcom Baldrige και το ISO 9000.

Εισροή (input)

Η εισροή είναι κάθε είδος πόρου που χρησιμοποιείται στην παραγωγή.

Εκροή (output)

Η εκροή είναι το άμεσο αποτέλεσμα της παραγωγής, που μπορεί να είναι αγαθά ή υπηρεσίες. Γίνεται διάκριση μεταξύ ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, σύμφωνα με την οποία τα πρώτα είναι προϊόντα που παραδίδονται από ένα τμήμα σε ένα άλλο μέσα στην οργάνωση, ενώ τα δεύτερα είναι εκροές που παραδίδονται σε κάποιον έξω από την οργάνωση.

Ενδυνάμωση (empowerment)

Ενδυνάμωση είναι η διαδικασία με την οποία παρέχεται μεγαλύτερη δυνατότητα επιρροής σε μια ομάδα ανθρώπων (π.χ. πολιτών ή υπαλλήλων) μέσω της συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ή μέσω της απόκτησης περισσότερης αυτονομίας, κ.λπ.

Εντολέας (principal)

Εντολείς είναι οι πολιτικοί και τα ανώτερα κυβερνητικά όργανα που συγκροτούν, αναθέτουν τη διοίκηση και ελέγχουν τις οργανώσεις της δημόσιας διοίκησης.

Εξισορροπημένη βαθμολόγηση (balanced scorecard)

Η εξισορροπημένη βαθμολόγηση είναι μια τεχνική με την οποία αξιολογείται μια οργάνωση, βάσει δεικτών, υπό ορισμένες στρατηγικές θεωρήσεις. Η τεχνική αυτή δίνει έμφαση στη σημασία που έχει η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους σκοπούς, στη σταθερότητα και την αλλαγή, όπως και στις εσωτερικές διαδικασίες και σχέσεις με τους εξωτερικούς μετόχους.

Επανασχεδιασμός επιχειρησιακής δραστηριότητας (business process re-engineering)

Συστηματική χαρτογράφηση και επανεξέταση της παραγωγής, της παροχής, της προβολής και άλλων επιχειρησιακών διαδικασιών της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσής της.

Επιθεώρηση (audit)

Η επιθεώρηση είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης κατά την οποία εξετάζονται και αξιολογούνται οι δραστηριότητες μιας οργάνωσης και τα αποτελέσματα της δράσης της. Οι πιο κοινές επιθεωρήσεις είναι οι εξής: οικονομικός

έλεγχος, λειτουργικός έλεγχος, έλεγχος πληροφορικών-επικοινωνιακών συστημάτων, έλεγχος συμμόρφωσης και διοικητικός έλεγχος. Η ελεγκτική δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο μιας επιθεώρησης μπορεί να διακριθεί σε τρία επίπεδα:

- Εσωτερικός έλεγχος που διενεργείται από τη διοίκηση.
- Εσωτερική επιθεώρηση που διενεργείται από ανεξάρτητο σώμα της οργάνωσης. Μεταξύ άλλων, η εσωτερική επιθεώρηση οφείλει να ελέγξει την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής διοίκησης των οργανώσεων.
- Εξωτερική επιθεώρηση, που διενεργείται από ανεξάρτητο σώμα εκτός της οργάνωσης.

Επιχειρησιακός στόχος (operational objective)

Η πιο συγκεκριμένη διατύπωση ενός στόχου στο επίπεδο της οργανωτικής μονάδας. Ένας επιχειρησιακός στόχος μπορεί να μετατραπεί αμέσως σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων.

Ηγεσία (leadership)

Ηγεσία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες προάγουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και την πραγμάτωση του οράματος, αναπτύσσουν αξίες απαραίτητες για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις θέτουν σε εφαρμογή μέσω των κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφορών, και συμμετέχουν προσωπικά στις διαδικασίες ανάπτυξης και εφαρμογής του διοικητικού συστήματος.

Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)

Τεχνική ομαδικής εργασίας για την παραγωγή ιδεών, χωρίς περιορισμούς σε βραχυχρόνια περίοδο. Ο πιο σημαντικός κανόνας είναι να αποφεύγεται κάθε είδος κριτικής στη φάση της διατύπωσης των ιδεών.

Κορυφή-βάση (Top-down)

Ροή πληροφοριών και αποφάσεων από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα επίπεδα μιας οργάνωσης. Το αντίθετο είναι το «Βάση-Κορυφή».

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας (critical success factor)

Δραστηριότητες ή αποτελέσματα ζωτικής σημασίας όπου η ικανοποιητική επίδοση είναι πράγματι ουσιώδης προϋπόθεση επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Κώδικας συμπεριφοράς (code of conduct)

Κανόνες και υποδείξεις για τη συμπεριφορά μιας επαγγελματικής ομάδας ή οργάνωσης. Οι κανόνες συμπεριφοράς μπορούν, επίσης, να διέπουν ιδιαίτερες δραστηριότητες, όπως η επιθεώρηση και η συγκριτική αξιολόγηση.

Μακροπρόθεσμη περίοδος (long term)

Η μακροπρόθεσμη περίοδος αναφέρεται συνήθως σε περιόδους πέντε έως δέκα ετών ή και μεγαλύτερες.

Μεσοπρόθεσμη περίοδος (medium term)

Η μεσοπρόθεσμη περίοδος αναφέρεται συνήθως σε περιόδους δύο έως πέντε ετών.

Μέτοχοι (stakeholders)

Μέτοχοι είναι εκείνοι που έχουν συμφέρον, ανεξάρτητα αν είναι οικονομικό ή άλλο, από τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Μέτοχοι είναι, παραδείγματος χάριν, οι πελάτες/πολίτες, οι υπάλληλοι, το κοινό, οι υπηρεσίες ελέγχου, τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι προμηθευτές, κ.λπ. Εντολείς, όπως η κυβέρνηση, που αντιπροσωπεύεται από εκλεγμένους (ή διορισμένους) ηγέτες, οι ανώτερες κυβερνητικές οργανώσεις, είναι επίσης μέτοχοι. Φυσικά, δεν είναι ίσοι όλοι οι μέτοχοι.

Οικονομία (economy)

Ο όρος οικονομία αναφέρεται στην εξοικονόμηση χρημάτων, αγοράζοντας πιο φτηνά κ.λπ., χωρίς να γίνεται αναφορά στις εκροές ή στους στόχους.

Όραμα (vision)

Το όραμα είναι το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο σχετικά με το τι θέλει να κάνει μια οργάνωση και πού θέλει να φτάσει.

Οργάνωση δημόσιας υπηρεσίας (public service organization)

Οργάνωση δημόσιας υπηρεσίας είναι κάθε ίδρυμα, οργάνωση υπηρεσίας ή σύστημα που τελεί υπό τη διεύθυνση και τον έλεγχο αιρετής διοίκησης (εθνικής, ομοσπονδιακής, περιφερειακής ή τοπικής). Περιλαμβάνονται και οργανώσεις που ασχολούνται με την ανάπτυξη της πολιτικής και την επιβολή του νόμου, δηλαδή με ζητήματα που δεν μπορούν να θεωρηθούν κυριολεκτικά ως υπηρεσίες/προϊόντα.

Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων (follow-up)

Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων είναι η διαδικασία που ακολουθεί αυτής της αυτό-αξιολόγησης και των αλλαγών σε μία οργάνωση και έχει ως στόχο την μέτρηση αυτής και την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και ίσως την προσαρμογή της στρατηγικής, της πολιτικής της οργάνωσης στις νέες συνθήκες.

Πελάτης/Πολίτης (customer/citizen)

Ο όρος πελάτης/πολίτης χρησιμοποιείται για να δοθεί έμφαση στην αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και στους πελάτες δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και στα μέλη του γενικού πληθυσμού, που ως πολίτες και φορολογούμενοι έχουν εύλογο ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες και τις εκροές του δημόσιου τομέα.

Ποιότητα (quality)

Η ποιότητα είναι χαρακτηριστικό του προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας). Μπορεί να μετρηθεί άμεσα, ως συμμόρφωση προς κάποιο πρότυπο, ή έμμεσα, σύμφωνα με την εκτίμηση του πελάτη/πολίτη ή την γενική εντύπωση για αυτήν. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζεται σε μεθόδους και διαδικασίες που θεωρείται ότι συντελούν στην προαγωγή της ποιότητας.

Πολιτική (policy)

Η δημόσια πολιτική είναι ο συνδυασμός στόχων και μέσων επίτευξής τους.

Στόχος (target)

Επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κ.λπ.) που πρέπει να επιτευχθεί. Οι στόχοι τίθενται για σκοπούς και επιδιώξεις από τους εντολείς ή από την ίδια την οργάνωση.

Στρατηγική (strategy)

Στρατηγική είναι το πρόγραμμα δράσης για την επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης.

Στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση (strategic benchmarking)

Η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται όταν οι οργανώσεις αναζητούν τρόπους βελτίωσης της συνολικής τους απόδοσης εξετάζοντας τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές και τις γενικότερες προσεγγίσεις που έχουν συμβάλει ώστε άλλες οργανώσεις να επιτύχουν υψηλή αποδοτικότητα. Η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση συμπεριλαμβάνει συγκρίσεις των υψηλού επιπέδων επιδόσεων όπως λ.χ. των κύριων αρμοδιοτήτων, της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, της αλλαγής στην ισορροπία άσκησης των δράσεων ή της βελτίωσης των ικανοτήτων διαχείρισης αλλαγών που συντελούνται στο περιβάλλον λειτουργίας τους.

Συγκριτικές επιδόσεις (benchmarking)

Δύο ή περισσότεροι συμμετέχοντες οι οποίοι διενεργούν συστηματικές συγκρίσεις των διαδικασιών ή και των αποτελεσμάτων των αντίστοιχων οργανώσεών τους για να

κατανοήσουν ποιες είναι οι καλύτερες πρακτικές και να τις εφαρμόσουν με τον κατάλληλο τρόπο στις οργανώσεις τους.

Συγκριτική επίδοση διαδικασιών και αποτελεσμάτων (process and results benchmarking)

Η συγκριτική επίδοση των διαδικασιών συγκρίνει δραστηριότητες και διαδικασίες. Η συγκριτική επίδοση των αποτελεσμάτων συγκρίνει εκροές, αποτελέσματα και άλλους δείκτες αποτελεσματικότητας, όπως η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα κόστους. Σε αμφότερες τις περιπτώσεις, σκοπός είναι η βελτίωση ιδιαίτερα κρίσιμων διαδικασιών και λειτουργιών. Η συγκριτική επίδοση των διαδικασιών και η αντίστοιχη των αποτελεσμάτων αλληλοσυμπληρώνονται και, συνήθως, είναι αναγκαίες και οι δύο για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με τη βέλτιστη πρακτική.

Συνεργασία (partnership)

Η συνεργασία με άλλο μέρος σε εμπορική ή μη εμπορική βάση για την επίτευξη κοινού σκοπού.

Χάρτης διαδικασίας (process map)

Χάρτης διαδικασίας είναι η γραφική απεικόνιση της σειράς των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα μέσα σε μια διαδικασία.

Χαρτογράφηση (survey)

Χαρτογράφηση είναι η συλλογή στοιχείων σχετικά με γνώμες, στάσεις ή γνώσεις από άτομα και ομάδες. Συχνά, στην χαρτογράφηση συμμετέχει μόνο ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του γενικού πληθυσμού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ