



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

(MBA-TQM)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»**

ΜΥΛΩΝΑΣ Ν. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2011

*Αφιερώνεται στην οικογένειά μου και σε όσους
με στήριξαν με τον τρόπο τους*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να αναδείξει τα εργαλεία στρατηγικής και διοίκησης ολικής ποιότητας και τη χρήση τους στο δημόσιο τομέα. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια εισαγωγή στο θεωρητικό υπόβαθρο της στρατηγικής και του στρατηγικού μανάτζμεντ μέσα από υποδείγματα και προσεγγίσεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας μέσα από αρκετούς ορισμούς ενώ, παρουσιάζονται οι πιο σημαντικοί συγγραφείς για την ποιότητα. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε τρία βασικά μοντέλα διοίκησης ολικής ποιότητας με μεγαλύτερη έμφαση στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, παρουσιάζονται οι διαφορές του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και γίνεται αναλυτική αναφορά στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθενται τα βασικά εργαλεία στρατηγικής και η χρήση τους στο δημόσιο τομέα όπως τα συστήματα μέτρησης επίδοσης, ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας και η ανάλυση SWOT. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης σαν εργαλείο της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται χαρακτηριστικές περιπτώσεις όπου το ΚΠΑ εφαρμόστηκε καθώς και μια πιλοτική έρευνα για την εφαρμογή του ΚΠΑ σε μονάδα εντατικής θεραπείας δημόσιου νοσοκομείου. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται εναλλακτικά μοντέλα στρατηγικής και διοίκησης ολικής ποιότητας που έχουν εφαρμογή στο δημόσιο τομέα. Τέλος γίνεται αναφορά στην έννοια των ιδιωτικοποιήσεων και παρουσιάζονται στοιχεία. Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από την παρούσα εργασία είναι ότι υπάρχει μια ανάγκη εφαρμογής των εργαλείων της στρατηγικής και της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα ώστε να βελτιωθεί η επίδοση του και να μη χαθεί ο δημόσιος χαρακτήρας του.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	iii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	1
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	1
1.3 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	2
1.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	2
1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	4
1.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	4
1.5.2 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	4
1.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	8
1.6.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΣΗ.....	9
1.6.1.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	9
1.6.1.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ.....	9
1.6.1.3 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ.....	9
1.6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ.....	9
1.6.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	10
1.6.2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ.....	10
1.6.2.3 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	10
1.6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΔΡΑΣΗ.....	10
1.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	11
1.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	12
1.9 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	14
1.9.1 ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	14
1.9.2 ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ.....	14
1.9.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ.....	17
1.9.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	21
1.9.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ.....	22
1.10 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	22
1.10.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	23
1.11 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	23
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	27
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	27
2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	27
2.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	29
2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	31
2.5 ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	33
2.5.1 JURAN.....	35
2.5.2 DEMING.....	36
2.5.2.1 ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ DEMING.....	36
2.5.2.2 ΟΙ 7 ΘΑΝΑΣΙΜΕΣ ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ ΤΟΥ DEMING.....	41
2.5.2.3 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING.....	42
2.5.3 GARVIN	43
2.5.4 CROSBY.....	43
2.5.5 ISHIKAWA.....	45
2.5.6 FEIGENBAUM.....	45
2.5.7 TAGUCHI.....	45
2.6 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	46
2.7 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ JABLONSKI	46
2.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	47
2.8.1 ΜΟΝΤΕΛΟ DEMING.....	48
2.8.2 ΜΟΝΤΕΛΟ MALCOLM BALDRIGE	48
2.8.3 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦQM.....	49
2.8.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΦQM.....	49
2.8.3.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	50
2.8.3.3 ΚΑΡΤΑ RADAR	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	56
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	56
3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	56
3.1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	57
3.2 ΡΟΛΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	57
3.3 ΑΡΧΕΣ ΚΑΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	58
3.4 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	58
3.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	60
3.5.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	61
3.5.2 ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ.....	63
3.5.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	63
3.5.4 ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	64
3.5.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	64
3.5.6 ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	65

3.5.7 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	66
3.5.8 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ.....	68
3.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	69
3.7 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο : ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	73
4.1 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	73
4.1.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	73
4.1.1.1 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	74
4.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	76
4.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCED SCORECARD).....	77
4.2.2 ΟΙ 4 ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	79
4.2.2.1 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ (FINANCIAL PERSPECTIVE) ...	79
4.2.2.2 Η ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΤΥΧΗ (CUSTOMER PERSPECTIVE)	79
4.2.2.3 Η ΠΤΥΧΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE)	81
4.2.2.4 Η ΠΤΥΧΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE)	81
4.2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD	83
4.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	84
4.4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ...	84
4.4.1 ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	84
4.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ BSC ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	86
4.6 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ SWOT	87
4.6.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT).....	88
4.6.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT	88
4.6.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	89
4.6.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	91
4.6.5 Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	92
4.7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOC.....	93
4.7.1 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ «ΧΙΟΝΟΣΤΙΒΑΔΑΣ»	94
4.8 ΜΕΘΟΔΟΣ “BSC SWOT”	96
4.9 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ / ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ (BSC-OC)	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	102
5.1 ΣΧΕΔΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ(ΕΕ)	102
5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΠΑ	103
5.2.1 ΤΟ ΚΠΑ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ	103
5.2.2 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ	104
5.2.3 ΧΡΗΣΤΕΣ ΤΟΥ ΚΠΑ	105
5.3 Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΠΑ.....	106
5.3.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1 ^ο : ΗΓΕΣΙΑ.....	107
5.3.1.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	108
5.3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2 ^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	109
5.3.2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	109
5.3.3 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3 ^ο : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	109
5.3.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	110
5.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4 ^ο : ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ	110
5.3.4.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΥΣ.....	111
5.3.5 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5 ^ο : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	111
5.3.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	112
5.2.6 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ-ΠΕΛΑΤΗ.....	113
5.3.6.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ/ΠΕΛΑΤΕΣ	113
5.3.7 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ..	114
5.3.7.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ...	114
5.3.8 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8 ^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	114
5.3.9 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9 ^ο : ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	115
5.4 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ.....	115
5.4.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	116
5.4.3 ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	121
5.4.3.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΗΠΕΙΡΟΥ.....	121
5.4.3.1.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	124
5.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	125
5.5.1 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΕΝΤΑΤΙΚΗΣ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ.....	125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο Υ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΑΛΛΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	135
6.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	135
6.1.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	136
6.1.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	136

6.2 ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ “STAIR” ΩΣ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ	137
6.3 ΕΝΝΟΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	139
6.3.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΟΡΘΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ	141
6.4 ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	143
6.4.1 ΕΝΝΟΙΑ FLEXICURITY	143
6.4.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ FLEXICURITY	145
6.5 ΕΝΝΟΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ	146
6.5.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΝ	146
6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	148
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	150
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	152

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της περάτωσης της διπλωματικής μου διατριβής θα ήθελα να αναφερθώ στα πρόσωπα που συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην πραγματοποίησή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή και πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων κύριο Ν. Γεωργόπουλο που με τις συμβουλές και την καθοδήγηση του συνέβαλε σε όλα τα στάδια της διατριβής.

Δεν θα μπορούσα να μην αναφέρω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα για τις σημαντικές γνώσεις που μου μετέδωσαν στη διάρκεια των μαθημάτων.

Ευχαριστώ επίσης τους γονείς μου για την υλική και ηθική στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου αλλά και τον αδερφό μου Θανάση. Ιδιαίτερα, οφείλω πολλά ευχαριστώ στη νονά μου Μαρίνα για τις επισημάνσεις και τις χρήσιμες συμβουλές της σχετικά με τη διπλωματική διατριβή. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Μαρία μου που με ανέχτηκε και με εμπύχωνε καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού από την αρχή του, μέχρι και την ολοκλήρωση της διατριβής αυτής.

Μυλωνάς Ν. Δημήτριος

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Πίνακας 2-1</u> Ο Προσανατολισμός των συγγραφέων του μάνατζμεντ ποιότητας..	34
<u>Πίνακας 2-2</u> Κριτήρια και βαρύτητα βραβείου.....	50
<u>Πίνακας 4-1</u> BSC SWOT.....	96
<u>Πίνακας 5-1</u> Συμμετέχουσες χώρες και τομείς δραστηριοτήτων.....	116
<u>Πίνακας 5-2</u> Στάδια εφαρμογής ΚΠΑ κυπριακών οργανισμών.....	120
<u>Πίνακας 6-1</u> Ερωτήσεις αναφορικά με τη Δημόσια Υπηρεσία.....	142

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<u>Διάγραμμα 1-1</u> Διαστάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	3
<u>Διάγραμμα 1-2</u> Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.....	5
<u>Διάγραμμα 1-3</u> Η Διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	6
<u>Διάγραμμα 1-4</u> Μοντέλο στοιχείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	8
<u>Διάγραμμα 1-5</u> Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων.....	13
<u>Διάγραμμα 1-6</u> Χαρακτηριστικά των στρατηγικών σκοπών.....	18
<u>Διάγραμμα 1-7</u> Διαδικασία Εύρεσης Σκοπών.....	19
<u>Διάγραμμα 1-8</u> Σημεία για προσοχή στους στρατηγικούς σκοπούς.....	20
<u>Διάγραμμα 1-9</u> Επίπεδα Στρατηγικής.....	21
<u>Διάγραμμα 1-10</u> Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου.....	24
<u>Διάγραμμα 2-1</u> Απαιτήσεις ποιότητας.....	28
<u>Διάγραμμα 2-2</u> Ανάλυση Όρων ΔΟΠ.....	30
<u>Διάγραμμα 2-3</u> Τα 6 βασικά στάδια επίλυσης προβλημάτων.....	35
<u>Διάγραμμα 2-4</u> Δομή του Κύκλου του Deming.....	42
<u>Διάγραμμα 2-5</u> Τα 14 βήματα του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας.....	44
<u>Διάγραμμα 2-8</u> Δομή και περιεχόμενο Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.....	51
<u>Διάγραμμα 2-9</u> Δομή Κάρτας RADAR.....	52
<u>Διάγραμμα 3-1</u> Αρχές στελέχωσης δημόσιων υπηρεσιών.....	62
<u>Διάγραμμα 4-1</u> Σύστημα Μέτρησης Επίδοσης.....	75
<u>Διάγραμμα 4-2</u> Δομή Πίνακα Ισοροπημένης Στοχοθεσίας.....	82
<u>Διάγραμμα 4-3</u> Στρατηγικό πλαίσιο και κύκλος προγραμματισμού.....	83
<u>Διάγραμμα 4-4</u> Προσαρμογή του Balanced Scorecard σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....	85
<u>Διάγραμμα 4-5</u> Στρατηγικός Χάρτης Δημοτικού Συμβουλίου Πόλης Charlotte.....	87
<u>Διάγραμμα 4-6</u> Δομή Ανάλυσης SWOT.....	91
<u>Διάγραμμα 4-7</u> Παράδειγμα ανάλυσης SWOT πόλης Maryland.....	93
<u>Διάγραμμα 4-8</u> Δομή συνδυαστικού μοντέλου “BSC-OC”.....	97
<u>Διάγραμμα 6-1</u> Μοντέλο STAIR.....	139
<u>Διάγραμμα 6-2</u> Δομή Διοίκησης μέσω στόχων.....	140

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η έννοια της στρατηγικής σημαίνει «την τέχνη των στρατηγών» και έχει τις ρίζες της στην αρχαία λέξη «στρατηγός». Με τον όρο αυτό προσδιορίζονταν η εύρεση ενός σχηματισμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξουδετερωθούν οι δυνάμεις του εχθρικού στρατού (Γεωργόπουλος, 2006). Επομένως, η στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο δράσης, που για να εκτελεστεί, να υλοποιηθεί, απαιτείται μια σειρά πιο συγκεκριμένων δράσεων ή τακτικών σχετικών μεταξύ τους (Σιώμος, 2004). Οι ομοιότητες ανάμεσα στην στρατηγική στο στρατό και αυτήν στις επιχειρήσεις είναι πολλές. Πρέπει και στις δύο αυτές περιπτώσεις να ταιριάζουν οι δυνάμεις και οι διακεκριμένες ικανότητες με την περιοχή της μάχης, με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο Kenneth Andrews ορίζει τη στρατηγική ως ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους και σκοπούς καθώς και βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στην επίτευξη αυτών των σκοπών και διαμορφώνεται με τρόπο, ώστε να ορίζει τον κλάδο και το είδος της επιχείρησης.

Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες, και τα πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος, 2006).

Κατά τον Igor Ansoff “στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον”(Παπαδάκης, 2002).

Ο Alfred Chandler όρισε τη στρατηγική ως “τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων” (Παπαδάκης, 2002).

Πολύ απλά, οι στρατηγικές ουσιαστικά εξηγούν πράγματα που κάνουν οι διευθυντές και οι οργανισμοί. Οι ενέργειες αυτές και οι δραστηριότητες είναι σχεδιασμένες και προσανατολισμένες στο να συμπληρώσουν προγραμματισμένους σκοπούς, άλλους βραχυπρόθεσμους και άλλους μακροπρόθεσμους (Thomson and Martin, 2005).

1.3 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η λέξη στρατηγική περιλαμβάνει δύο ξεχωριστά στάδια, είτε αναφέρεται στον κλάδο των στρατιωτικών επιχειρήσεων, είτε στην πολιτική και στις εμπορικές επιχειρήσεις. Υπάρχει το στάδιο του σχεδιασμού ή προγραμματισμού καθώς και το στάδιο όπου ο σχεδιασμός γίνεται πράξη, δηλαδή το στάδιο της εκτέλεσης ή εφαρμογής. Το πρώτο στάδιο δεν θεωρείται αποτελεσματικό χωρίς το δεύτερο και αντίστροφα. Ιστορικά, ο Ναπολέον ήταν ένας στρατηγός που κατάρτισε σχέδιο για να καταλάβει τη Ρωσία και στη συνέχεια προσπάθησε να το υλοποιήσει. Αν και ο σχεδιασμός ήταν εξαιρετικός, η εκτέλεση ήταν αποτυχημένη.

Γενικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός καταρτίζεται από τους στρατηγούς ή από τα ανώτατα επιχειρηματικά στελέχη, ενώ η εκτέλεση πραγματοποιείται από τους στρατιώτες ή τα κατώτερα στελέχη των επιχειρήσεων (Hindle, 2001).

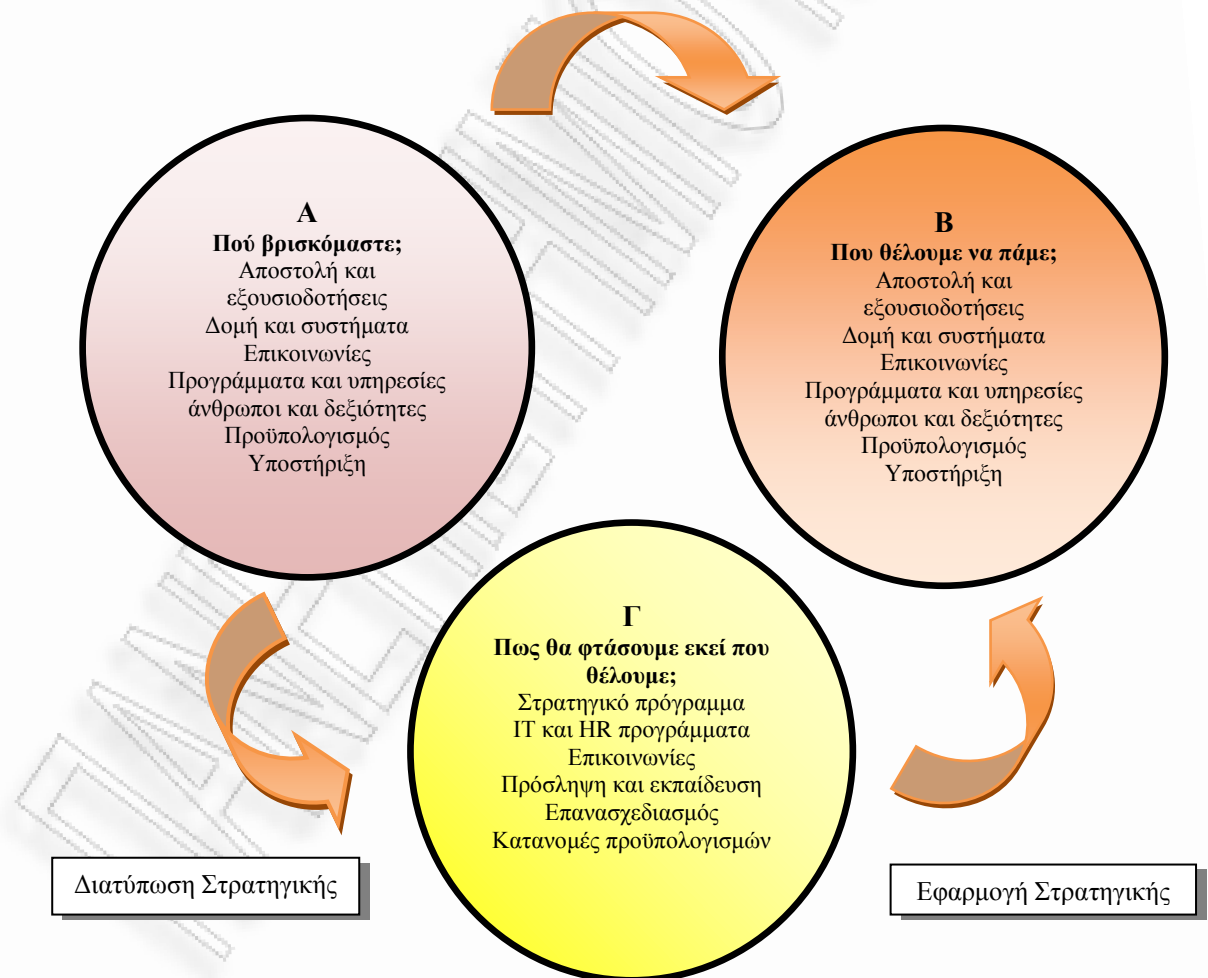
1.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού αντικατέστησε το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό στις αρχές της δεκαετίας του '70 και αποτέλεσε μια νέα θεώρηση των κύριων καθοριστικών παραγόντων της επιτυχίας των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2006). Ο στρατηγικός σχεδιασμός ή στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να οριστεί ως μια πειθαρχημένη προσπάθεια να παραχθούν οι θεμελιώδεις αποφάσεις και οι ενέργειες που διαμορφώνουν και οδηγούν στο τι είναι μια οργάνωση (ή άλλη οντότητα), τι κάνει, και γιατί το κάνει (Olsen and Eadie, 1982; Steiss, 2003). Ο στρατηγικός προγραμματισμός μπορεί να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συμμετοχή, να προσαρμόζει τα διάφορα ενδιαφέροντα και αξίες και να προωθή την επιτυχή εφαρμογή και υπευθυνότητα. Οι ερωτήσεις: Τι είναι αυτό που κάνει η οργάνωση και γιατί; αναγκάζουν μια εξέταση των τρεχουσών πρακτικών και διαδικασιών, και έναν προσδιορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που μπορούν να είναι ακατάλληλες, λανθασμένες, ή ξεπερασμένες. Ο

επανασχεδιασμός των τρεχουσών διαδικασιών, προκειμένου να βελτιωθούν οι υπάρχουσες λειτουργίες, σημαίνει ότι πηγαίνουμε στη ρίζα των πραγμάτων (Steiss, 2003).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία, καθώς το περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκο, αυξάνεται η δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια, αυξάνονται οι μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την πρόβλεψη του μέλλοντος, αλλά και τα γεγονότα είτε εγχώρια είτε σε διεθνές επίπεδο, που επηρεάζουν και αυτά από την πλευρά τους, τους οργανισμούς (Γεωργόπουλος, 2006). Στο Διάγραμμα 1-1 παρουσιάζονται οι τρεις σημαντικότερες διαστάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού:

Διάγραμμα 1-1 Διαστάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού



Πηγή: Bryson, 2004 p.7

Οι Alison και Kaye (2005) ορίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό ως μια συστηματική διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός συμφωνεί -και δομεί μια δέσμευση μεταξύ

των βασικών ενδιαφερόμενων μερών- στις προτεραιότητες που είναι αναγκαίες για την αποστολή του και ανταποκρίνονται στο περιβάλλον του. Ο στρατηγικός προγραμματισμός καθοδηγεί την απόκτηση και την κατανομή των πόρων, για να επιτύχει αυτές τις προτεραιότητες.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός γραπτού σχεδίου που έχει τα ακόλουθα συστατικά: οργανωτικό όραμα, οργανωτική αποστολή, κατευθυντήριες αρχές, ευρείς στρατηγικούς στόχους και συγκεκριμένες τακτικές, καθώς και δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων (Goetsch and Davis, 1997). Συχνά, ταυτίζεται η στρατηγική με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρ' όλα αυτά ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναλύει και ουσιαστικά διασπά το όραμα και την αποστολή σε επιμέρους στόχους. Ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής, με τα προϊόντα και τα τμήματα που προϋπάρχουν. Ουσιαστικά, ο ρόλος του είναι να προγραμματίσει, να εφαρμόσει και να κάνει πιο λειτουργικές τις στρατηγικές (Παπαδάκης, 2002).

1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εμφανίστηκε σαν έννοια μετά τα μέσα της δεκαετίας του '70 για να καλύψει τα κενά του στρατηγικού σχεδιασμού. Προσεγγιστικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται στο ότι δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος για τη διοίκηση μιας επιχείρησης, ενώ δεν υφίστανται δύσκολοι κανόνες και νόμοι. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι ικανά να αντιλαμβάνονται, να αναλύουν κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα καθώς και να προβαίνουν στις διορθωτικές ενέργειες που θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2006).

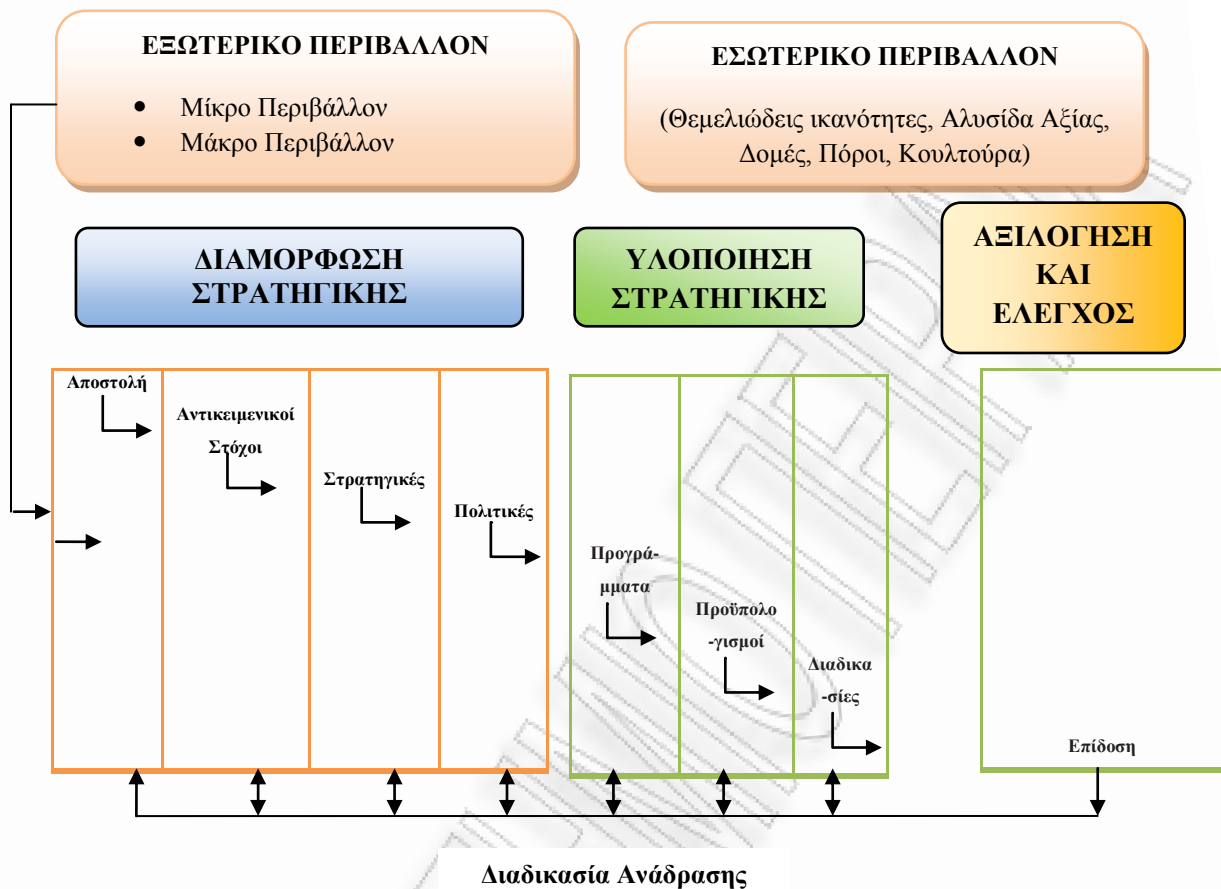
1.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της και με κάποιο αποτέλεσμα, δηλαδή επιχειρησιακούς στόχους και αποστολή (Σιώμοκος, 2004).

1.5.2 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση, η υλοποίηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Οι Wheelen και Hunger παρουσίασαν τη δομή του μοντέλου της Στρατηγικής Διοίκησης όπως φαίνεται και παρακάτω στο Διάγραμμα:

Διάγραμμα 1-2 Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης



Πηγή: Wheelen and Hunger, 2008 p.11

Ο Rowe, ο Mason και ο Dickel (1985) πρότειναν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να θεωρείται ως "συνολική" προοπτική συστημάτων και όχι μόνο ως διαδικασία μεταξύ των εναλλακτικών σχεδίων μεγάλου εύρους. Ουσιαστικά, αυτό απεικονίζει τη "στρατηγική ικανότητα" της οργάνωσης να ισορροπήσει τις απαιτήσεις που επιβάλλονται από εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις και να ενσωματώσει το γενικό της ρόλο, για να διατεθούν οι πόροι με τον καλύτερο τρόπο, ώστε να άπτονται με τους στόχους και τους σκοπούς. Σε παρόμοιο πνεύμα, οι Thompson και Strickland (1996) προσδιορίζουν τους πέντε στόχους του στρατηγικού μάνατζμεντ:

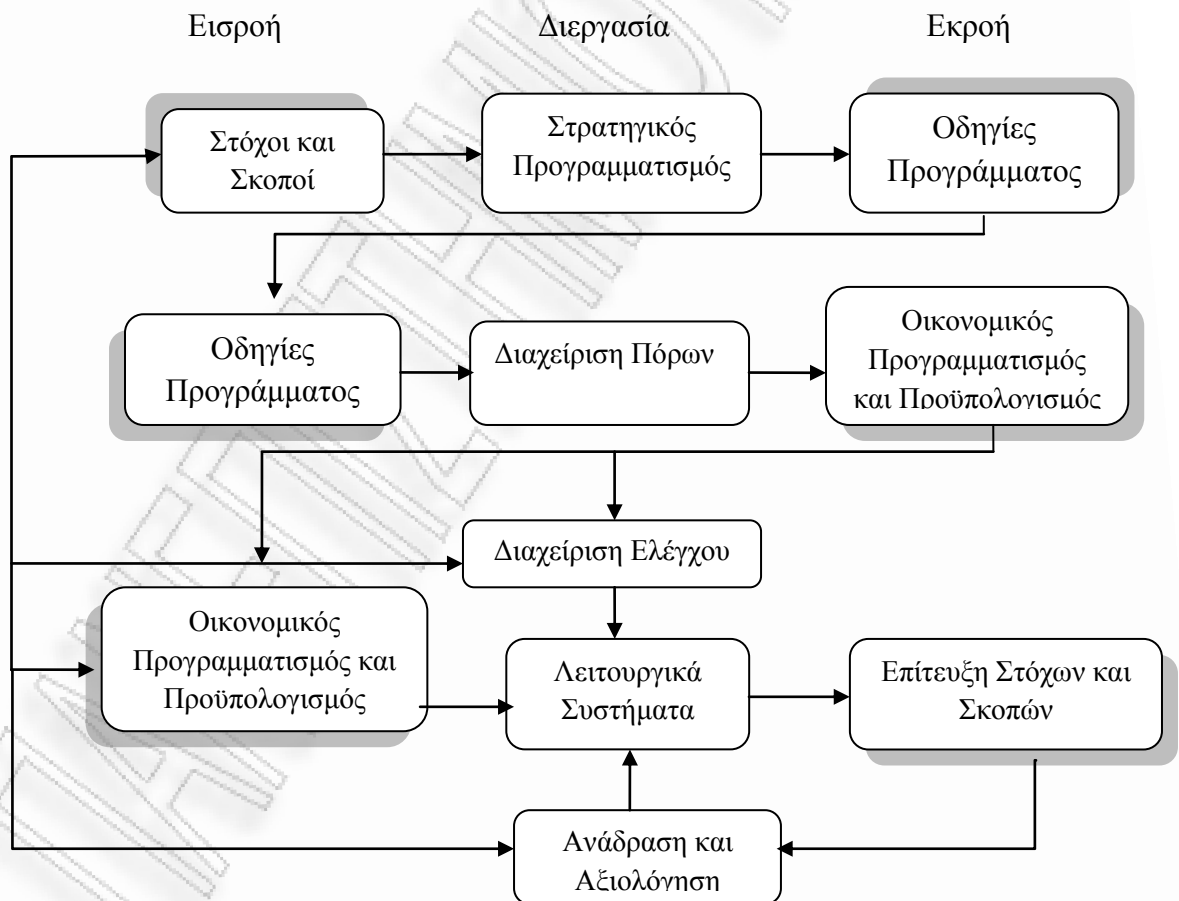
1. Διατυπώνουν ένα στρατηγικό όραμα, όπου οι ανάγκες της οργάνωσης πρέπει να παρέχουν μια αίσθηση του σκοπού, μια μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, και μια ξεκάθαρη αποστολή ως προς αυτό που είναι να ολοκληρωθεί.
2. Μετατρέπουν το στρατηγικό όραμα και την αποστολή σε μετρήσιμους σκοπούς και στόχους επίδοσης.

3. Αναπτύσσουν και εξετάζουν σχεδιασμένες στρατηγικές με σκοπό να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

4. Εφαρμόζουν και εκτελούν την επιλεγμένη στρατηγική αποδοτικά και αποτελεσματικά.

5. Αξιολογούν την επίδοση, αναθεώρηση των νέων εξελίξεων, και το ξεκίνημα διορθωτικών ρυθμίσεων της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης, των σκοπών, της στρατηγικής ή εφαρμογής λαμβάνοντας υπόψη την πραγματική εμπειρία, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, νέες ευκαιρίες και νέες ιδέες. Στο Διάγραμμα 1-3, που ακολουθεί, απεικονίζεται η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως αποδόθηκε από τον Steiss (2003).

Διάγραμμα 1-3 Η Διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Steiss, 2003 p. 9

Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να είναι μια δυναμική διαδικασία, που περιλαμβάνει ανάμειξη και συνδυασμό των διαθέσιμων ανθρώπινων, φυσικών, και οικονομικών πόρων προκειμένου να επιτευχθούν οι συμφωνημένοι σκοποί και οι στόχοι της οργάνωσης. Ένας βασικός σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η παροχή εστίασης και συνέπειας στα προγράμματα δράσης της οργάνωσης. Η αποτελεσματικότητα σε μια τέτοια προσέγγιση πρέπει να μετρηθεί από τα πραγματοποιημένα αποτελέσματα και από τους ανθρώπους που εξυπηρετήθηκαν από την άποψη της επίδοσης.

Ένας πρωταρχικός στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να διευρυνθούν οι βάσεις επάνω στις όποιες λαμβάνονται αποφάσεις. Οι στρατηγικοί διευθυντές πρέπει να προσπαθήσουν να προσδιορίζουν τις σημαντικότερες ανάγκες της οργάνωσης, να ερευνούν τις διακλαδώσεις των πολιτικών και των προγραμμάτων, με σκοπό να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες, και να διατυπώνουν τις στρατηγικές που μεγιστοποιούν τις θετικές πτυχές και ελαχιστοποιούν τις αρνητικές πτυχές στο εγγύς μέλλον.

Ο ακόλουθος διαδικαστικός ορισμός προσδιορίζει το πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ (Steiss, 2003):

1. Καθιερώστε τους γενικούς στρατηγικούς σκοπούς και τους στόχους. Επιλέξτε κατάλληλες πολιτικές για την απόκτηση και τη διανομή των πόρων. Παρέχετε μια βάση για μετάφραση των πολιτικών και των αποφάσεων σε συγκεκριμένες δεσμευτικές δράσεις.
2. Καθορίστε τις απαιτήσεις να επιτευχθούν οι προσδιορισμένοι σκοποί και οι στόχοι. Καθορίστε τους διαθέσιμους πόρους (φορολογικοί, προσωπικό, εξοπλισμός και χρόνος) που απαιτείται για τα οργανωτικά προγράμματα. Καθιερώστε τις οργανωτικές διαδικασίες, διεργασίες, λειτουργίες και απαραίτητες δραστηριότητες ώστε να πραγματοποιηθεί το στρατηγικό σχέδιο και διαθέστε συνετά τους πόρους από την οργάνωση σύμφωνα με κάποιο σύστημα προτεραιοτήτων
3. Σχεδιάστε τα προγράμματα από το σημείο της δέσμευσης ως την ολοκλήρωση, εξασκείστε τον έλεγχο με την πρόγνωση (και την αντίδραση) των αποκλίσεων μεταξύ της προβλεφθείσας και πραγματικής επίδοσης.

1.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο Johnson και Scholes (2006) αναφέρουν χαρακτηριστικά πως το στρατηγικό μανάτζμεντ περιλαμβάνει την κατανόηση της στρατηγικής θέσης ενός οργανισμού, των στρατηγικών επιλογών για το μέλλον και τη μετατροπή της στρατηγικής σε δράση.

Αυτά όλα αποτελούν στοιχεία του στρατηγικού μανάτζμεντ και περιλαμβάνουν τα υποστοιχεία που φαίνονται παρακάτω στο Διάγραμμα 1-4.

Διάγραμμα 1-4 Μοντέλο στοιχείων του Στρατηγικού Μανάτζμεντ



Πηγή: Johnson and Scholes, 2006

1.6.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΣΗ

Η κατανόηση της στρατηγικής θέσης καθορίζεται από τον προσδιορισμό της επίδρασης στη στρατηγική του εξωτερικού περιβάλλοντος, της στρατηγικής ικανότητας των οργανισμών καθώς και των προσδοκιών και επιρροής των ενδιαφερόμενων μερών.

1.6.1.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο οργανισμός υπάρχει στα πλαίσια ενός συγκροτήματος από ένα πολύπλοκο, πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό κόσμο (PESTEL). Το περιβάλλον αλλάζει και είναι πιο δύσκολο για κάποιους οργανισμούς από κάποιους άλλους. Οι μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό θα οδηγήσουν σε ευκαιρίες ή απειλές ή και τα δύο μαζί.

1.6.1.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Οι πόροι και οι θεμελιώδεις ικανότητες συναποτελούν τη στρατηγική ικανότητα του οργανισμού. Για να βρεθεί η στρατηγική ικανότητα ενός οργανισμού αρκεί να γίνει μια θεώρηση στο ποιες είναι οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες. Συνεπώς, οι στρατηγική ικανότητα είναι συνήθως ένας συνδυασμός πόρων και υψηλού επιπέδου θεμελιωδών ικανοτήτων σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, που παρέχουν πλεονεκτήματα, που οι ανταγωνιστές δύσκολα μπορούν να μιμηθούν.

1.6.1.3 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ

Οι προσδοκίες από μια ποικιλία διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών επηρεάζουν τους σκοπούς. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές κουλτούρες μέσα στους οργανισμούς, που δεν μπορούν να μην επηρεάσουν και τη στρατηγική που ακολουθεί.

1.6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Οι στρατηγικές επιλογές περιλαμβάνουν την κατανόηση των βάσεων για τη μελλοντική στρατηγική για επιχειρηματικό και για επιχειρησιακό επίπεδο καθώς και τις επιλογές ανάπτυξης στρατηγικής προς όλες τις κατευθύνσεις, όπου η στρατηγική μπορεί να

κινηθεί. Επίσης, περιλαμβάνονται και οι μέθοδοι ανάπτυξης που θα ακολουθηθούν. Η Στρατηγική ανάπτυξη στον ιδιωτικό τομέα αρχίζει συνήθως με τη διατύπωση από τη δήλωση αποστολής που θα αναλυθεί εκτενώς παρακάτω (Wilkinson and Monkhouse, 1994).

1.6.2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Οι στρατηγικές επιλογές που αφορούν το επιχειρηματικό επίπεδο απαιτούν την εξακρίβωση των βάσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ξεκινώντας από την κατανόηση των αγορών και των πελατών καθώς και τη στρατηγική ικανότητα του οργανισμού.

1.6.2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Στο υψηλότερο επίπεδο ενός οργανισμού υπάρχουν θέματα επιχειρησιακή στρατηγικής που σχετίζονται με το πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει αποφάσεις για το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων ή των επιχειρήσεων καθώς και την εξάπλωση των αγορών. Υπάρχουν πολλοί τρόποι εφαρμογής των στρατηγικών αποφάσεων. Για παράδειγμα η εταιρεία Dell έχει επιλέξει να ορίσει το εύρος των προϊόντων και τους τρόπους πώλησης στο επιχειρησιακό κέντρο της. Άλλοι οργανισμοί μεταβιβάζουν αυτές τις αποφάσεις στις επιχειρηματικές μονάδες.

1.6.2.3 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η στρατηγική μπορεί να αναπτυχθεί στο μέλλον σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Αυτό γίνεται είτε με επέκταση του εύρους των προϊόντων και των αγορών – στόχων, είτε με συγχωνεύσεις ή στρατηγικές συμμαχίες με άλλους οργανισμούς. Οι επιλογές κατευθύνσεων και μεθόδων ανάπτυξης χρειάζονται προσεκτική θεώρηση για να έχουν επιτυχημένα αποτελέσματα.

1.6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΔΡΑΣΗ

Ουσιαστικά, το στοιχείο αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι οι στρατηγικές δουλεύουν στην πράξη. **Δομώντας** έναν οργανισμό υποστηρίζουμε επιτυχημένη επίδοση. Αυτό περιλαμβάνει οργανωτικές δομές, διεργασίες και αλληλεπιδράσεις

μεταξύ τους. **Εξασφαλίζουμε** την επιτυχία, μέσα από ένα δρόμο από τον οποίο ξεχωριστές περιοχές πόρων όπως άνθρωποι, πληροφορίες, χρηματοοικονομικά και τεχνολογία ενός οργανισμού υποστηρίζουν τις στρατηγικές. Τέλος, η **διαχείριση** της στρατηγικής περιλαμβάνει και την έννοια της αλλαγής. Η διαχείριση της αλλαγής μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους και αυτοί με τη σειρά τους μπορούν να μετασχηματίσουν την ισορροπία της επιχείρησης (Johnson and Scholes, 2006).

1.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται στο μακρο-περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το μακρο-περιβάλλον μπορεί να αναλυθεί με το πλαίσιο PESTEL (Johnson and Scholes, 2006) οι έξι διαστάσεις του οποίου είναι:

Η Πολιτική: Η πολιτική διάσταση αναφέρεται στις πολιτικές συνθήκες, όπου η επιχείρηση λαμβάνει τις αποφάσεις της, όπως η κυβερνητική σταθερότητα που επικρατεί.

Η Οικονομική: Η οικονομική διάσταση εστιάζει στους ρυθμούς ανάπτυξης, τα επίπεδα της ανεργίας, τον πληθωρισμό, τα επιτόκια δανεισμού, τη σταθερότητα των νομισμάτων, αλλά και άλλα οικονομικά μεγέθη, που σχετίζονται με την επιχείρηση και τη διεθνή οικονομία.

Η Κοινωνική: Η κοινωνική διάσταση, που περιλαμβάνει και την πολιτιστική, αφορά τις αλλαγές στον τρόπο ζωής, την μετακίνηση του πληθυσμού, τις δημογραφικές τάσεις όπως το ρυθμό αύξησης του πληθυσμού ή την εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής.

Η Τεχνολογική: Η τεχνολογική διάσταση αναφέρεται στα τεχνολογικά επιτεύγματα, σε νέα προϊόντα, στη βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό, στην προστασία των ευρεσιτεχνιών, αλλά και στις δαπάνες της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη.

Η Περιβαλλοντική: Η περιβαλλοντική διάσταση σχετίζεται με την αλληλεπίδραση του φυσικού περιβάλλοντος στον οργανισμό. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Johnson, Scholes και Whittington στο βιβλίο τους “*Exploring Corporate Strategy*” η Ευρωπαϊκή Ένωση το 2003 θέσπισε το πρόγραμμα REACH για την ασφάλεια από επικίνδυνα χημικά, αναγκάζοντας τις βιομηχανίες να συμμορφωθούν με τις αντίστοιχες διατάξεις για τη μη χρήση επιβλαβών για την υγεία υλικών.

Η Νομική: Η νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους και τα κανονιστικά πλαίσια που αφορούν προσλήψεις, απολύσεις, προαγωγές, μονοπώλια κ.α.

Όσον αφορά το μικρο-περιβάλλον αυτό επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση, αφού μέσω αυτού προσδιορίζεται και διαμορφώνεται μια άρτια στρατηγική (Παπαδάκης, 2002). Ένα κλασικό υπόδειγμα ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος είναι αυτό του Michael Porter όπου κάθε επιχείρηση προσδιορίζεται από πέντε δυνάμεις:

- 1) Την απειλή νέο εισερχόμενων (οικονομίες κλίμακας, κεφάλαια, πρόσβαση σε κανάλια διανομής κ.α.)
- 2) Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (μέγεθος και σημασία αγοραστή, αριθμός προμηθευτών, δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός κ.α.)
- 3) Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (αριθμός προμηθευτών, ευαισθησία αγοραστών στην τιμή, κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω κ.α.)
- 4) Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (ύπαρξη ‘κοντινών’ υποκατάστατων, επίδραση της τιμής κ.α.)
- 5) Την ένταση του ανταγωνισμού των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων του κλάδου (ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, χαρακτηριστικά ανταγωνιστών, οικονομίες κλίμακας, έλλειψη ανταγωνισμού κ.α.)

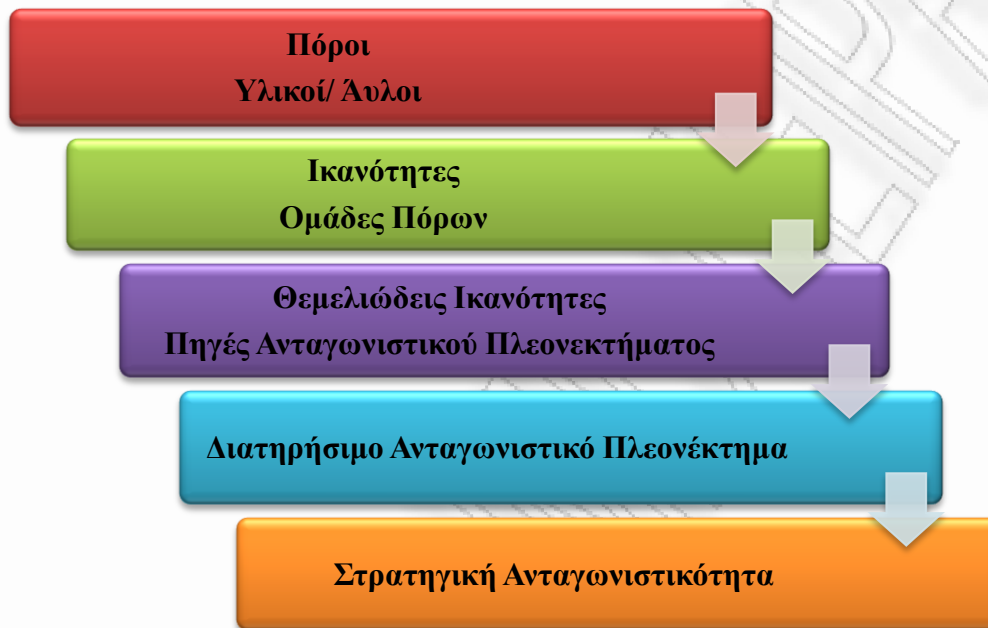
1.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης. Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στην προσέγγιση των Johnson και Scholes, αναλύονται και οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους.

Η Δομή περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και με τα υψηλότερα κλιμάκια, καθώς και τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν. Η κουλτούρα αναφέρεται στα πιστεύω, στις αξίες και την συμπεριφορά των μελών της επιχείρησης και επιρροή τους στην λειτουργία της. Οι πόροι μπορεί να είναι υλικοί και άυλοι, όπως άνθρωποι, εργασία, κεφάλαια, τεχνολογία κ.α.

Ο Παπαδάκης (2002) παρουσιάζει τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων, όπου οι πόροι ομαδοποιημένοι αποτελούν τις ικανότητες. Οι ικανότητες, που είναι μοναδικές, χαρακτηρίζονται ως θεμελιώδεις και μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να διατηρηθεί και δύσκολα να μιμηθεί. Η δομή της θεωρίας αυτής παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1-5.

Διάγραμμα 1-5 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων



Πηγή: Ireland and Hoskisson, 2001

Να σημειωθεί ότι, όταν οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ανώτερες από αυτές του ανταγωνισμού, ονομάζονται διακριτές ικανότητες (*distinctive competencies*). **Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα** είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία με τρόπο που δεν μπορούν οι ανταγωνιστές. Για να είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήσιμο πρέπει να είναι “**VRIO**” (Wheelen and Hunger, 2008):

- Αξία (**V**alue): Προσδίδει στον πελάτη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Σπανιότητα (**R**areness): Το έχουν οι ανταγωνιστές;
- Μίμηση (**I**mitability): Κοστίζει στους άλλους να μιμηθούν;
- Οργάνωση (**O**rganization): Είναι η εταιρία οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί τον πόρο;

1.9 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο στάδιο της διαμόρφωσης η ανώτατη διοίκηση χαράσσει τη στρατηγική της επιχείρησης. Αν η στρατηγική είναι σωστή, τότε μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Παπαδάκης, 2002). Η διαμόρφωση διακρίνεται στα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός οράματος και αποστολής
2. Καθορισμός στρατηγικών σκοπών
3. Ανάπτυξη στρατηγικών
4. Ανάπτυξη πολιτικών

1.9.1 ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το στρατηγικό όραμα είναι μια άποψη της μελλοντικής κατεύθυνσης της επιχείρησης και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Είναι μια καθοδηγητική έννοια για το τι προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση και για το τι προσπαθεί να γίνει η ίδια. Το όραμα θα πρέπει να “επικοινωνείται” εύκολα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να είναι μετρήσιμο, περιεκτικό και να εκτείνεται προς το μέλλον (Σιώμοκος, 2004). Κατά τον Kees van Der Heijden το στρατηγικό όραμα απαιτεί αναπροσαρμογές σε περιόδους αλλαγών. Όταν σημαντικοί εξωτερικοί παράμετροι αλλάζουν, η κατεύθυνση της επιχείρησης, πιθανόν, να πρέπει να αλλάξει, αν ο οργανισμός θέλει να επιβιώσει. Το όραμα αποτελεί τη μόνη θεμελιώδη παράμετρο, που κυρίως αναφέρεται στο μέλλον και το ίδιο από μόνο του μπορεί να προκαλέσει αλλαγή (Χασιώτης, 1998).

1.9.2 ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι η έκφραση του οράματος των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητές της και το μέλλον της. Η δήλωση αποστολής (mission statement) περιγράφει συγκεκριμένα τι δραστηριότητες επιδιώκει η επιχείρηση και τι πορεία έχει χαράξει για το μέλλον. Είναι, με δυο λόγια, μια έκφραση του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, και πού πάμε.

Η δήλωση αποστολής είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό, με την έννοια ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη επιχείρηση, τις ιδιαιτερότητες της και την ιστορία της. Για παράδειγμα,

υπάρχει μεγάλη διαφορά αποστολής μεταξύ της Citibank και της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος, αν και οι δύο ανήκουν στον τραπεζικό κλάδο, και προσφέρουν πάνω-κάτω τις ίδιες τραπεζικές υπηρεσίες.

Η δήλωση αποστολής είναι σημαντική στο μάνατζμεντ, γιατί, χωρίς κάποια σαφή αντίληψη του τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση, και χωρίς κάποιο όραμα ως προς τη μελλοντική της πορεία, οι μάνατζερ δεν μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα ηγετικά στελέχη και μάλιστα σε ό,τι αφορά την κατάσταση στρατηγικής. Υπάρχουν τρεις περιοχές μεγάλου ενδιαφέροντος στην ανάπτυξη μιας αποστολής: 1) η επικοινωνία της αποστολής μέσα και έξω από την επιχείρηση, 2) οι τυχόν αλλαγές στην αποστολή που μπορεί να απαιτούνται σε κάποιο σημείο, και 3) ο ορισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και η έκτασή τους¹.

Η επιτυχημένη δήλωση αποστολής πρέπει να απαντά σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις (Παπαδάκης, 2002)

1. Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
2. Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
3. Πώς θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Ας σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις, πέρα από (ή αντί για) τη δήλωση αποστολής, έχουν και κάποια δήλωση οράματος (vision statement). Δεν υπάρχει κάποια ουσιαστική διαφορά μεταξύ των δύο, αν και συχνά η δήλωση οράματος περιλαμβάνει κάποιες βασικές αρχές και επιδιώξεις, ενώ η δήλωση αποστολής είναι κάπως πιο συγκεκριμένη. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις αντί δήλωσης αποστολής χρησιμοποιούν ορισμένες αρχές ή φιλοσοφίες, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες τους.

Η δήλωση αποστολής είναι μια δήλωση του οργανωτικού σκοπού. Οι Δηλώσεις αποστολής ποικίλουν ανάλογα με το σκοπό τους, αλλά είναι χαρακτηριστικά λιγότερο από μια σελίδα, και συχνά όχι περισσότερο από ένα σύνθημα. Πρέπει, επίσης, να οδηγήσουν σε μέτρα που θα δείξουν εάν η αποστολή επιτυγχάνεται ή όχι (Bryson, 2004).

¹: www.bluewavemag.com/blueart280.htm

Παρακάτω αναφέρονται αρκετά παραδείγματα δήλωσης αποστολής από επιχειρήσεις που συγκαταλέγονται στον κατάλογο του Fortune 500 με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως².

- ❖ Το Citigroup είναι ένας χρηματοδοτικός οργανισμός που διαιρείται σε αυτά τα σημαντικά τμήματα: Παγκόσμιοι καταναλωτές, εταιρικές και τραπεζικές εργασίες επένδυσης, και παγκόσμια διαχείριση πλούτου. Οι Τραπεζικές υπηρεσίες αφορούν τραπεζικούς λογαριασμούς, καταθέσεις, τα δάνεια, διαχείριση χαρτοφυλακίων και επένδυσης κ.α.

Δήλωση αποστολής Citigroup: Ο στόχος μας για το Citigroup είναι να γίνει η πιο σεβαστή παγκόσμια επιχείρηση οικονομικών υπηρεσιών. Όπως οποιαδήποτε δημόσια επιχείρηση, είμαστε υποχρεωμένοι να παραδώσουμε κέρδη και αύξηση στους μετόχους μας. Ίσης σπουδαιότητας είναι να παραδοθούν εκείνα τα κέρδη και να παράξουν την αύξηση υπεύθυνα.

- ❖ Η εταιρία Dover Corporation είναι πρώτιστα ένας κατασκευαστής εξοπλισμών, που διαχειρίζεται περισσότερες από 45 επιχειρήσεις που παράγει τον εξοπλισμό, όπως τα φορτηγά απορριμμάτων, με τη θυγατρική της, Dover Technologies, που κατασκευάζουν τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό όπως οι ink-jet εκτυπωτές.

Δήλωση Αποστολής Dover Corporation: Στόχος μας είναι να είμαστε ο ηγέτης σε κάθε αγορά που εξυπηρετούμε, προς όφελος των πελατών και των μετόχων μας.

- ❖ Η εταιρία Ford Motor είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες παραγωγής οχημάτων μεταφοράς, ειδικά αυτοκινήτων και φορτηγών. Μερικές από τις πιο γνωστές μάρκες που κατασκευάζει είναι οι Ford, Mercury, Mazda, Volvo, Jaguar, Land Rover, και Aston Martin.

Δήλωση Αποστολής Ford Motor Company: Είμαστε μια παγκόσμια οικογένεια με μια περήφανη κληρονομιά παθιασμένης δέσμευσης για την παροχή της προσωπικής κίνησης των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο.

- ❖ Η εταιρία Harley-Davidson παράγει 32 μοντέλα μοτοσυκλετών καθώς και αξεσουάρ, ρουχισμό και μηχανές.

² :... από σελ. 17: www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html

Δήλωση Αποστολής Harley- Davidson: *Εκπληρώνουμε όνειρα μέσω της εμπειρίας στις μοτοσυκλέτες, με την παροχή στους μοτοσικλετιστές και στο ευρύ κοινό μια εκτεταμένης γραμμής μοτοσικλετών και μάρκες προϊόντων καθώς και υπηρεσίες σε επιλεγμένους τομείς αγοράς.*

- ❖ Η εταιρία IBM παρέχει υλικό υπολογιστών, servers, εκτυπωτικά συστήματα. Προσφέρει επίσης λογισμικό σχετικό με την επιχειρησιακή ολοκλήρωση, τα συστήματα δικτύωσης, τη διαχείριση συστημάτων κ.α.

Δήλωση Αποστολής IBM: *Λειτουργία μιας ασφαλούς διακυβέρνησης.*

- ❖ Η εταιρία Manpower παρέχει υπηρεσίες επάνδρωσης και απασχόλησης, κυρίως μόνιμων, προσωρινών και υπαλλήλων με συμβάσεις, καλύπτοντας την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και πολλά άλλα.

Δήλωση Αποστολής Manpower: *Να είναι ο καλύτερος παγκόσμιος πάροχος υψηλής-αξίας επάνδρωσης υπηρεσιών και το κέντρο για τις ευκαιρίες ποιοτικής απασχόλησης.*

- ❖ Η εταιρία Nike κατασκευάζει παπούτσια και ρούχα για αθλητές σε αθλήματα όπως ποδόσφαιρο, τένις, γκολφ κ.α. ενώ έχει πολλές θυγατρικές.

Δήλωσης Αποστολής Nike: *Να δίνει έμπνευση και καινοτομία σε κάθε αθλητή στον κόσμο.*

1.9.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ

Οι σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης ενέργειας. Οι σκοποί μεταφράζουν την αποστολή του οργανισμού σε μετρίσιμους όρους. Επίσης, αντιπροσωπεύουν τους πραγματικούς στόχους του οργανισμού. Ένα παράδειγμα σκοπού είναι η αύξηση της κερδοφορίας 10% το 2011 από το 2010. Κάποιες περιοχές του οργανισμού, όπου μπορούμε να θέσουμε στόχους και σκοπούς, είναι: Η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η ανάπτυξη, η φήμη, η ηγεσία στην αγορά κ.α. Οι στρατηγικοί σκοποί πρέπει να είναι καταγεγραμμένοι με τέτοιο τρόπο, ώστε η επίτευξή τους να προσδώσει στον οργανισμό ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Στο διάγραμμα 1-6 εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά των στρατηγικών σκοπών:

Διάγραμμα 1-6 Χαρακτηριστικά των στρατηγικών σκοπών



Μπορούμε να χωρίσουμε τη διαδικασία καταγραφής των στρατηγικών σκοπών σε πέντε βήματα: Αρχικά, συγκεντρώνουμε τις εισροές, όπου πρώτα κοινοποιούμε την αποστολή σε όλο τον οργανισμό και κάνουμε ερωτήσεις σε ό,τι αφορά τους σκοπούς. Η ερώτηση που κάνουμε στα εμπλεκόμενα μέρη είναι: «Τι πρέπει να κάνουμε για να πετύχουμε σαν οργανισμός προκειμένου να εκπληρώσουμε την αποστολή μας;». Συγκεντρώνουμε όλες τις εισροές και τις ετοιμάζουμε για περαιτέρω αναθεώρηση. Στη συνέχεια, είναι το στάδιο όπου βρίσκουμε τη βέλτιστη εισροή. Αναλύουμε τις συγκεντρωμένες εισροές και, την ίδια στιγμή, κρίνουμε πόσο καλά οι ατομικές προτάσεις υποστηρίζουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Απορρίπτουμε τις στενές προτάσεις ή εκείνες που δεν υποστηρίζουν το όραμα και την αποστολή. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό της επίλυσης των διαφορών. Οι προτεινόμενοι σκοποί που παραμένουν μετά από το στάδιο 2 στη λίστα σε αυτό το στάδιο πρέπει να συζητηθούν σε μεγαλύτερο βάθος. Εδώ οι συμμετέχοντες θα επιλύσουν τις διαφορές που αφορούν τους σκοπούς. Στο τέταρτο βήμα επιλέγουμε τους τελικούς σκοπούς. Αφού οι συμμετέχοντες έχουν επιλύσει τις διαφορές τους η λίστα έχει οριστικοποιηθεί. Το πέμπτο στάδιο είναι η δημοσιοποίηση των σκοπών. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να ξέρουν τους σκοπούς του οργανισμού. Εργαζόμενοι, διευθυντές, προμηθευτές, ακόμα και πελάτες, παίζουν ένα ρόλο στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.

Η δημοσιοποίηση των σκοπών μπορεί να γίνει με ποικίλους τρόπους. Η ποικιλία και η επανάληψη είναι σημαντικές, όταν προσπαθούμε να επικοινωνήσουμε. Μπορεί να γίνει με αφίσες τοίχου, με μικρές κάρτες σε μέγεθος πορτοφολιού, με ενημερωτικά δελτία, προσωπικά γράμματα, βιντεοσκοπημένες παρουσιάσεις και ετήσιες αναφορές. Όλα αυτά τα μέσα μπορούν να δημοσιοποιήσουν και να επικοινωνήσουν τους σκοπούς του οργανισμού. Το διάγραμμα 1-7 δείχνει την αλληλουχία των βημάτων στην καταγραφή των στρατηγικών σκοπών.

Διάγραμμα 1-7 Διαδικασία Εύρεσης Σκοπών



Πηγή: Goetsch and Davis, 1997

Πριν την ανάπτυξη των στρατηγικών σκοπών ενός οργανισμού πρέπει να προσέξουμε μια σειρά από πράγματα σύμφωνα με τους Goetsch και Davis (1997), όπως:

- Ο περιορισμός του αριθμού των σκοπών από πέντε έως οκτώ. Πρόκειται για εμπειρικό κανόνα και δεν είναι απόλυτος, αφού υπάρχουν περιπτώσεις που ο οργανισμός μπορεί να χρειάζεται περισσότερους από οκτώ σκοπούς.
- Η γλώσσα να είναι απλή, ώστε οι σκοποί να είναι κατανοητοί από όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Οι σκοποί να έχουν ένα δέσιμο μεταξύ τους, όχι μόνο ως προς την αποστολή, αλλά και ως προς το όραμα.

- Οι σκοποί δεν πρέπει να οριοθετούν και να περιορίζουν την επίδοση. Αυτό επιτυγχάνεται αποφεύγοντας αριθμητικούς στόχους καθώς τους γράφουμε.
- Η επίτευξη των σκοπών είναι ένα μέσο για να φτάσουμε στο τέλος και όχι το ίδιο το τέλος μιας που το τέλος είναι το όραμα.
- Δεν πρέπει να χρησιμοποιούμε τους σκοπούς στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων. Η μόνη πτυχή του στρατηγικού προγραμματισμού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι μόνο κάποιες συγκεκριμένες τακτικές. Αυτό, γιατί αυτές οι συγκεκριμένες τακτικές αφορούν συγκεκριμένες ομάδες ή άτομα και έχουν συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια, μέσα στα οποία πρέπει να ολοκληρωθούν.
- Η σχέση των σκοπών με τους εργαζόμενους, να είναι τέτοια, ώστε να βλέπουν οι ίδιοι ότι η εργασία τους υποστηρίζει έναν ή περισσότερους από τους σκοπούς που τέθηκαν.
- Να κάνουμε τους σκοπούς προκλητικούς αλλά όχι αδύνατους. Οι καλοί σκοποί θα προκαλέσουν έναν οργανισμό χωρίς να είναι μη ρεαλιστικοί.

Στο διάγραμμα 1-8 φαίνονται οι περιοχές που πρέπει να προσέξουμε όσον αφορά τους στρατηγικούς σκοπούς.

Διάγραμμα 1-8 Σημεία για προσοχή στους στρατηγικούς σκοπούς



Πηγή: Goetsch and Davis, 1997

“Any approach to strategy quickly encounters a conflict between corporate objectives and corporate capabilities. Attempting the impossible is not good strategy. It is just a waste of resources.”

Bruce Henderson, CEO, Boston Consulting Group

1.9.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω από την προσέγγιση των Johnson και Scholes (2006), έχουμε την ανάπτυξη της στρατηγικής σε επιχειρησιακό επίπεδο, σε επιχειρηματικό αλλά και σε λειτουργικό, που αφορά τα επιμέρους τμήματα μιας επιχείρησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1-9. Η λειτουργική στρατηγική απαντά στο ερώτημα: Πώς υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική; Επιμέρους τμήματα της λειτουργικής στρατηγικής μπορεί να είναι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, μάρκετινγκ κ.α. Στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Επίσης απαιτείται να αναπτύσσεται στα πλαίσια της επιχειρηματικής και της επιχειρησιακής στρατηγικής καθώς και να συντονίζει τις ενέργειες των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης για καλύτερη αποδοτικότητα (Γεωργόπουλος, 2006).

Διάγραμμα 1-9 Επίπεδα Στρατηγικής



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006

1.9.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Οι Πολιτικές της επιχείρησης είναι ο συνδεδετικός κρίκος της διαμόρφωσης με την υλοποίηση της στρατηγικής. Ο κύριος ρόλος της πολιτικής μίας επιχείρησης είναι να εκφράσει το όραμα των επιχειρηματιών ή της διοίκησης, ούτως, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να εργάζονται για τον ίδιο στόχο. Οι κύριοι στόχοι της πολιτικής θα πρέπει, σύμφωνα με τους Müller-Stewens & Lechner (2005), να είναι οι εξής³:

- Κλίμα σαφήνειας και σωστός προσανατολισμός των εργαζομένων.
- Επίγνωση των προβλημάτων και ενθάρρυνση στην εξεύρεση λύσεων.
- Υποστήριξη των εργαζομένων για την επίτευξη υψηλότερων στόχων και εξέλιξη.
- Διευκόλυνση της επικοινωνίας και του συντονισμού μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.
- Δημιουργία ταυτότητας για την επιχείρηση.
- Παροχή σαφών κατευθυντήριων γραμμών, όσον αφορά στην επιχειρηματική δραστηριότητα

1.10 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το στάδιο της υλοποίησης είναι μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση διαχειρίζεται δυνάμεις και δυνατότητες αναλαμβάνοντας δράσεις. Κατά την υλοποίηση ουσιαστικά εφαρμόζονται οι αποφάσεις που λήφθηκαν στο προηγούμενο στάδιο της διαμόρφωσης. Η διαδικασία της υλοποίησης από την πλευρά της διοίκησης περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων, την στοχοθεσία σε ετήσια βάση, την αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής, αν είναι απαραίτητο, την αναπροσαρμογή των πολιτικών ανταμοιβών, καθώς και την δημιουργία της ιδανικής κουλτούρας στην επιχείρηση για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων (Γεωργόπουλος, 2006).

³ : www.strategy-train.eu/index.php?id=75&L=4

1.10.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την αποδοτικότητα οι περισσότεροι οργανισμοί εστιάζουν κατευθείαν στις διαρθρωτικές αλλαγές, καθώς η αλλαγή του οργανογράμματος φαντάζει ως η προφανέστερη λύση, και οι μεταβολές είναι ορατές και χειροπιαστές. Αυτού του είδους οι λύσεις οδηγούν σύντομα σε κάποια βραχυπρόθεσμα οφέλη, όμως, το μόνο που κάνουν είναι να αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα της δυσλειτουργίας και όχι τα γενεσιουργά αίτια. Έπειτα από μερικά χρόνια οι εταιρείες καταλήγουν συνήθως πίσω, στο σημείο απ' όπου ξεκίνησαν.

Η διαρθρωτική αλλαγή μπορεί και πρέπει να αποτελεί κομμάτι της συνταγής για βελτίωση της υλοποίησης, όμως, μάλλον, πρέπει να την αντιμετωπίζουμε σαν το επιστέγασμα και όχι σαν τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε προσπάθειας αλλαγής του οργανισμού⁴.

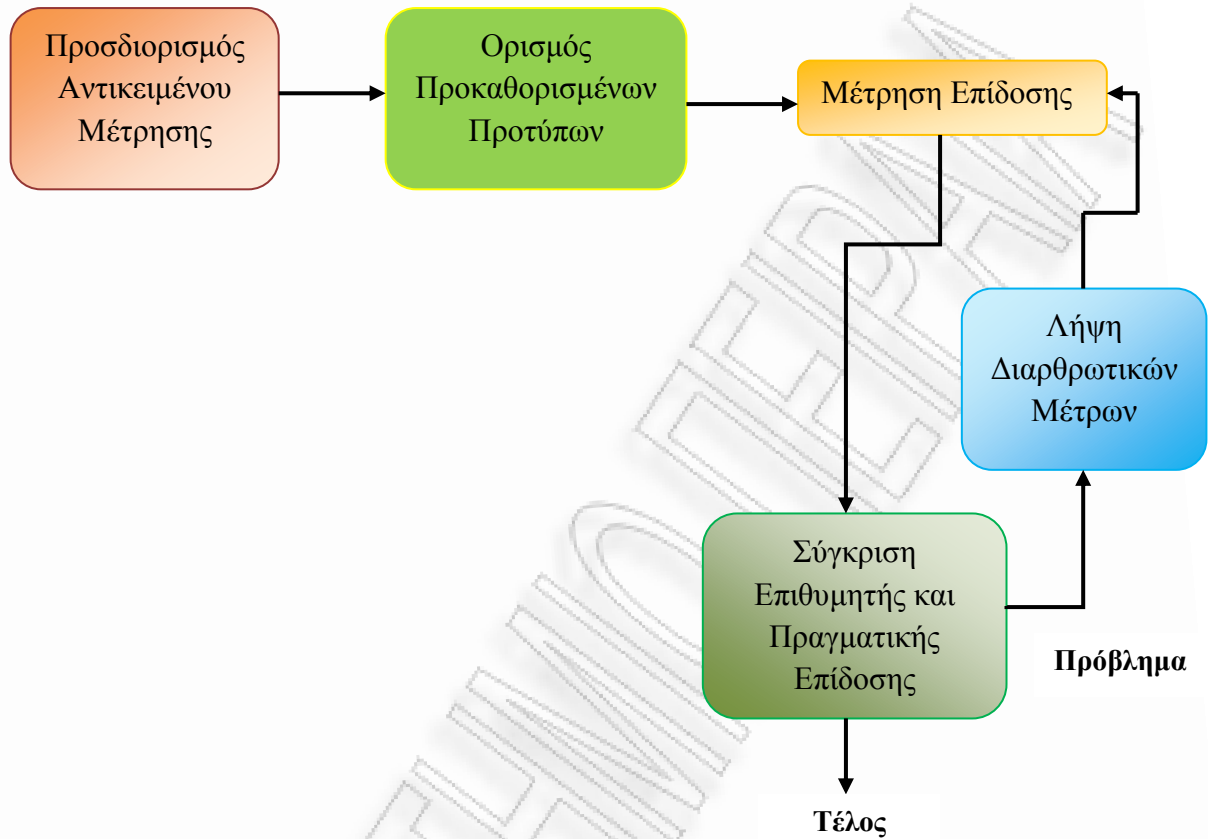
1.11 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Τα στελέχη των επιχειρήσεων με τον στρατηγικό έλεγχο αποτυπώνουν την πρόοδο της στρατηγικής, κάνουν εκτιμήσεις για το αν οι αλλαγές του περιβάλλοντος επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών, αλλά κάνουν και κατάλληλες προσαρμογές για την επίτευξή τους. Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής εξετάζει κατά πόσο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που τέθηκαν στο στάδιο της διαμόρφωσης. Η αξιολόγηση δεν αποτελεί μόνο μια διαδικασία ανάδρασης, αλλά έχει και προδραστικό ρόλο, βοηθώντας την επιχείρηση στην επίτευξη των σκοπών της.

Η αξιολόγηση και έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον σκληρού ανταγωνισμού. Για την επιβίωση μιας επιχείρησης χρειάζεται και η διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών και η υλοποίησή τους σε συγκεκριμένο διάστημα (Γεωργόπουλος, 2006). Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής σαν διαδικασία περιλαμβάνει πέντε διακριτά στάδια, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1-10:

⁴ : www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3394

Διάγραμμα 1-10 Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006

Οι συνεισφορές και το ενδιαφέρον για τη στρατηγική διοίκηση έχουν διευρύνει το πεδίο της και έχουν αυξήσει την πολυπλοκότητά της. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι ότι, κατά τη διάρκεια των ετών, η στρατηγική διοίκηση δύναται να επιδείξει αύξηση στην αποδοχή της και ως πεδίο μελέτης, αλλά και ως ορθή επιχειρησιακή πρακτική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Γεωργόπουλος, Ν.** (2006) «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*» σελ. 25-28, 68-69, 70-71, 186-187, 254-255, 281, 284-286 Εκδόσεις Μπένου Αθήνα.
- **Παπαδάκης, Β.** (2002) «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων*» σελ. 28-30, 44, 63, 99, 156, 181-183 Εκδόσεις Μπένου Αθήνα.
- **Σιώμοκος, Γ.** (2004) «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*» σελ. 43, 45-46 Εκδόσεις Σταμούλη Αθήνα.
- **Χασιώτης, Β.** (1998) «*Εισαγωγή στα θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ*» σελ. 164 Εκδόσεις Σταμούλη Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Alison, M., Kaye, J.** (2005) “*Strategic Planning for Nonprofit Organizations*” second edition, pp.1-2 John Wiley & Sons.
- **Bryson, J.** (2004) “*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*” pp. 6-7, 113 Jossey-Bass.
- **Goetsch, D. L., Davis, S.** (1997) “*Introduction to Total Quality, Quality Management for Production, Processing and Services*”, 2nd Edition, pp. 73-75 Prentice Hall.
- **Hindle, T.** (2001) «*Εγχειρίδιο Στρατηγικής*» σελ. 3 The Economist, Εκδόσεις Κέρκυρα.
- **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** (2006) “*Exploring Corporate Strategy*” 7th Edition, pp. 16-19, 65, 68 Prentice Hall.
- **Moore, M. H.** (1995) “*Creating Public Value: Strategic Management in Government*”. pp. 74 Cambridge, MA: Harvard University Press.
- **Rowe, A., Mason, R. O., Dickel, K. E.** (1985) “*Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*” Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Co., pp. 2.
- **Steiss, A. W.** (2003) “*Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*” pp. 19-20, 22 MARCEL DEKKER, INC. NEW YORK
- **Thomson, J., Martin, F.** (2005) “*Strategic Management, Awareness and Change*” Fifth edition, pp. 8 Thomson Learning.
- **Thompson, A., Strickland, A. J.** (1996) “*Strategic Management: Concepts & Cases*” Boston, MA.: Irwin/McGraw-Hill, pp. 3.

- **Wheelen, T., Hunger, D.** (2008) “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*” 11th Edition, p. 11 Pearson International.
- **Wilkinson, G., Monkhouse, E.** (1994). “*Strategic Planning in Public Sector Organizations*” Vol. 7 No. 6, pp. 16-19, MCB University Press.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.bluewavemag.com/blueart280.htm>
- http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html
- <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=75&L=4>
- http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3394

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

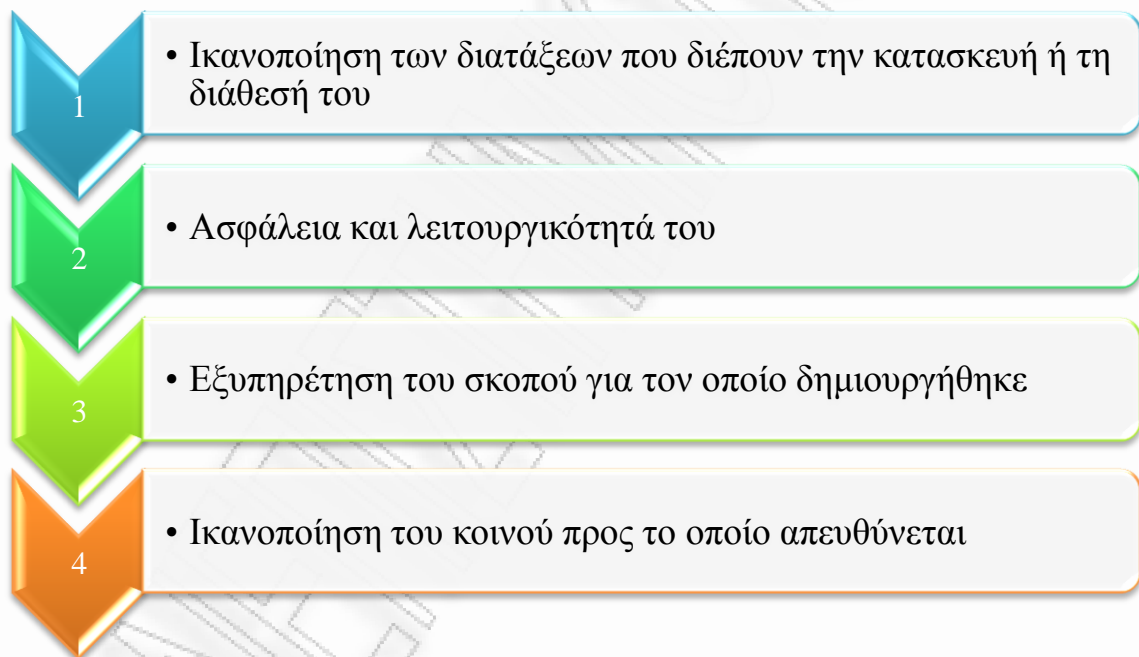
Τις δύο τελευταίες δεκαετίες οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ποιότητα, που βασικός στόχος είναι η βελτίωσή της και γι' αυτό το λόγο αναπτύσσουν ανάλογες στρατηγικές. Έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι η ποιότητα είναι μία από τις πιο σημαντικές μεταβλητές ανταγωνιστικότητας και σε συνδυασμό με την τιμή αποτελεί το ζητούμενο του καταναλωτή. Αυτή η αναγκαιότητα για στρατηγική προσανατολισμένη στην ποιότητα οδήγησε τα τελευταία χρόνια στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσεγγίσεων, που έγιναν ευρέως γνωστές με τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα αποτελεί μια προσέγγιση στην ποιότητα, που υπογραμμίζει τη συνεχή βελτίωση, μια φιλοσοφία "να κάνεις το σωστό από την πρώτη στιγμή" και την προσπάθεια για μηδενικές ατέλειες και αποβολή όλων των αχρήστων. Τέλος, η ΔΟΠ είναι μια έννοια της χρησιμοποίησης των ποιοτικών μεθόδων και των τεχνικών στο στρατηγικό πλεονέκτημα μέσα στις εταιρείες.

2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι μια έννοια με θετική σημασιολογική χροιά χωρίς, ωστόσο, να ορίζεται με απόλυτη ακρίβεια. Ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης» με ρίζα το «ποιος – τι λογής» και σημαίνει το ποιόν, τη φύση ή την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος, καθώς και το σύνολο των ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα εμπόρευμα σε σχέση με τα ομοειδή του (Κέφης, 2005). Επιπροσθέτως, η έννοια της ποιότητας παραπέμπει στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης-πολίτης για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και στη μορφή διοίκησης, που λαμβάνει αποφάσεις με στόχο την ικανοποίηση εκφρασμένων και συνεπαγομένων αναγκών των χρηστών, καθώς και την κάλυψη των προσδοκιών τους. Η ποιότητα θεωρείται διαχρονικά επίκαιρη, καθώς ενσωματώνει τις πραγματικές κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις, όπως προσδιορίζονται ως προς τον χώρο και το χρόνο. (Κωσταγιόλας και συν., 2008). Επίσης, η ποιότητα εκφράζει το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται με αξιοπιστία στις προδιαγραφές (πρότυπα), στις οποίες πρέπει να ταιριάζει, με βάση το σχεδιασμό του. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό υπάρχουν δύο διαστάσεις της ποιότητας: α) Η εσωτερική διάσταση, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα

συνιστάται στην ανταπόκριση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προκαθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα. β) Η εξωτερική διάσταση της ποιότητας, η οποία εκφράζει το βαθμό στον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και την «επιθυμητή αξία» των πελατών. Η διάσταση αυτή είναι ασφαλώς πιο σημαντική, αφού δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν (ή υπηρεσία), αυτό καθαυτό, αλλά, ταυτόχρονα, συμπεριλαμβάνει και τα στοιχεία της εξυπηρέτησης των πελατών (Μπουραντάς, 2002). Μια ακόμη προσπάθεια, για να οριστεί η ποιότητα, συμπυκνώνει τους παραπάνω ορισμούς και συνδέει την ποιότητα με τις απαιτήσεις για τα προϊόντα, είτε είναι υλικό ή τεχνικό έργο ή υπηρεσία. Οι απαιτήσεις αυτές αφορούν τέσσερις παραμέτρους και παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:

Διάγραμμα 2-1 Απαιτήσεις ποιότητας



Πηγή: Κέφης, 2005 σελ. 37

Το προϊόν θεωρείται καλής ποιότητας, εφόσον ικανοποιεί και τις τέσσερις παραμέτρους, οι οποίες μπορούν να διαβαθμιστούν ως προς τη δυσκολία ικανοποίησής τους. Συνεπώς, η ποιότητα είναι η ικανοποίηση των πελατών, ενώ δείκτης ποιότητας είναι οι πελάτες που επανειλημμένα προμηθεύονται το προϊόν που παράγει η επιχείρηση (Κέφης, 2005).

2.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι η ποιότητα είναι η πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας και σε συνδυασμό με την τιμή αποτελεί ζητούμενο για τον καταναλωτή. Η εστίαση στην ποιότητα αναπτύχθηκε αρχικά από τον αυστηρό έλεγχο ποιότητας και αργότερα από τη διασφάλιση ποιότητας (Dale, 1999). Αυτή η αναγκαιότητα για στρατηγική προσανατολισμένη στην ποιότητα οδήγησε, τα τελευταία χρόνια, στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων προσεγγίσεων, που έγιναν ευρέως γνωστές με τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία αναπτύχθηκε το 1990 σαν μια κοινή μεθοδολογία διοίκησης για τις επιχειρήσεις. Υπάρχει αυξημένη ένδειξη που αποδεικνύει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια δυνατή στρατηγική για τους οργανισμούς, ώστε να κάνει αλλαγές και καινοτομίες.

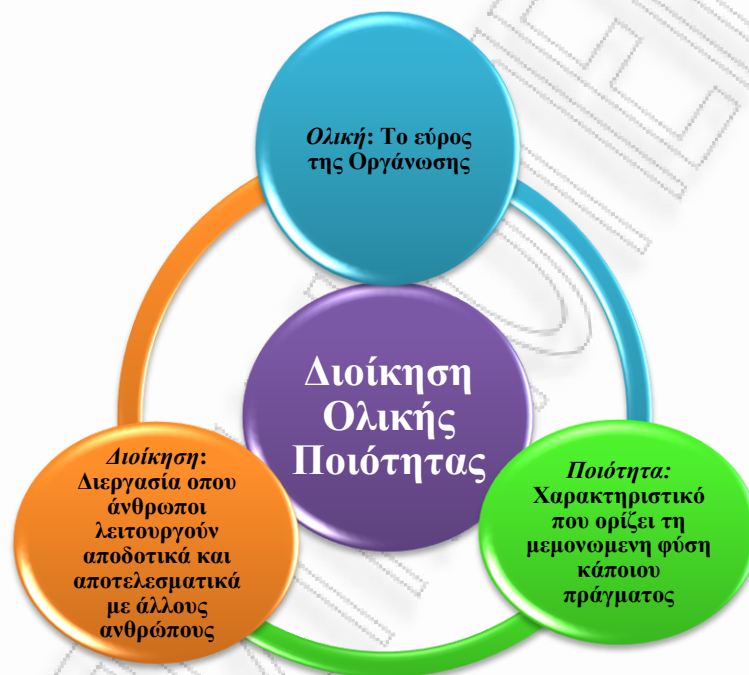
Κατά καιρούς έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

- Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς, λειτουργίες, δραστηριότητες της επιχείρησης-οργανισμού, και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών που καθορίζουν την πολιτική, τους στόχους και τις αρμοδιότητες, σχετικά με την ποιότητα, και υλοποιούν τα παραπάνω με ελέγχους ποιότητας, προγράμματα ποιότητας, μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας και δραστηριότητες βελτιώσεων (Μπουραντάς, 2002)
- Η ΔΟΠ αποτελεί ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο διοικητικό σύστημα που αποτελείται από αξίες, μεθοδολογίες και εργαλεία, στόχος των οποίων είναι να αυξήσει την ικανοποίηση εξωτερικών και εσωτερικών πελατών με μειωμένη ποσότητα των πόρων (Hellsten & Klefsjo, 2000)
- Η ΔΟΠ αποτελεί μια ενσωματωμένη κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη μέσα από συνεχή βελτίωση, στην οποία όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά (Dahlgaard et al, 1998)
- Η ΔΟΠ αποτελεί ένα αναπτυσσόμενο σύστημα από πρακτικές, εργαλεία και μεθόδους εκπαίδευσης για διοίκηση εταιρειών, ώστε να παρέχει ικανοποίηση πελατών σε έναν κόσμο που αλλάζει γρήγορα (Shiba et al, 1993)
- Ο Atkinson (1990) ορίζει τη ΔΟΠ ως δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο. Ο Oakland (1989)

υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της (James, 1998).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από τρεις όρους, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2-2

Διάγραμμα 2-2 Ανάλυση Όρων ΔΟΠ



Πηγή: Κορρέ και Μυλωνάς, 2010 σελ.36

Ως σύστημα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από:

- Ένα συνολικό πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα και τις σχέσεις της με τις γενικές στρατηγικές, το όραμα, την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους
- Συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που αφορούν το σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας παντού (π.χ. ISO, συστήματα πρόληψης λαθών)
- Μια κουλτούρα, η οποία δίνει έμφαση σε αξίες, 'πιστεύω' και σημασίες, που συνδέονται άμεσα με την εξασφάλιση της ποιότητας

- Ικανότητες των εργαζομένων να επιτυγχάνουν ποιότητα παντού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα πολύ ευρύτερο σύστημα από ό,τι ο έλεγχος ποιότητας (quality control), ο οποίος προϋπήρχε δεκαετίες πριν και αφορούσε τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων στο τέλος ή κατά τη διάρκεια παραγωγής τους (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – Δ.Ο.Π.) εκφράζει μια νέα αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 1998). Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς – λειτουργίες – δραστηριότητες της επιχείρησης – οργανισμούς και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών (Μπουραντάς, 2002). Επίσης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών που καθορίζουν την πολιτική, τους στόχους και τις αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα και υλοποιούν τα παραπάνω με ελέγχους ποιότητας, προγράμματα ποιότητας, μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας, και δραστηριότητες βελτιώσεων ποιότητας (Κορρέ και Μυλωνάς, 2010).

2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Ολική Ποιότητα είναι αρκετά διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης. Μερικές βασικές διαφορές περιγράφονται παρακάτω (Evans and Lindsay, 1999):

- ❖ *Οργανωτικές δομές*: Το παραδοσιακό μάνατζμεντ βλέπει μια επιχείρηση ως μια συλλογή χωριστά ατομικών εκτελεστών υψηλών προσόντων, ειδικοτήτων και μονάδων που συνδέονται μεταξύ τους μέσα σε μια λειτουργική ιεραρχία. Η Ολική Ποιότητα βλέπει την επιχείρηση σαν ένα σύστημα από ανεξάρτητες διεργασίες, πλευρικά συνδεδεμένες στο χρόνο, μέσω ενός δικτύου συνεργασίας προμηθευτών και πελατών. Οι διεργασίες ενώνονται με την αποστολή και το σκοπό της επιχείρησης μέσα από μια ιεραρχία μικρο και μακρο- διεργασιών και υποδιεργασιών.

- ❖ *Ο ρόλος των ανθρώπων:* Το παραδοσιακό μάνατζμεντ βλέπει τους ανθρώπους σαν προϊόντα, ουσιαστικά ανταλλάξιμα, που αναπτύσσονται σε μια βάση αντιλαμβανόμενων αναγκών μιας επιχείρησης. Συνεπώς, έχουν ρόλο παθητικό και κάνουν απλά αυτό που τους έχει ανατεθεί και τίποτα παραπάνω. Αντίστοιχα, η Ολική Ποιότητα βλέπει τους ανθρώπους σαν το αληθινό ανταγωνιστικό επίπεδο μιας επιχείρησης. Οι άνθρωποι είναι ενεργοί συνεισφέροντας με την δημιουργικότητα και την εξυπνάδα τους.
- ❖ *Στόχοι και σκοποί:* Στο παραδοσιακό μάνατζμεντ δεν υπάρχει συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων, εκτός αν υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον ή ενδιαφέρον της μονάδας. Αντίθετα, η Ολική Ποιότητα υποστηρίζει ότι ή όλοι κερδίζουν ή κανένας και πλέον η συνεργασία παίρνει τη θέση του ανταγωνισμού.
- ❖ *Γνώση:* Η γνώση στο παραδοσιακό μάνατζμεντ υφίσταται μόνο στο επίπεδο της παραγωγής. Η Ολική Ποιότητα ενσωματώνει τη γνώση σε όλη την επιχείρηση.
- ❖ *Συστήματα επιβράβευσης:* Στο παραδοσιακό μάνατζμεντ, η επιβράβευση της επίδοσης και η αναγνώριση βάζουν τους ανθρώπους σε ένα εσωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον που προωθεί την ατομισμό. Αντίθετα, η Ολική Ποιότητα αναγνωρίζει τα άτομα μέσα από την ομαδική συνεισφορά και ενίσχυση της συνεργασίας.
- ❖ *Ρόλος του μάνατζμεντ:* Όταν ο οργανισμός βρει μια φόρμουλα για την επιτυχία είναι απρόθυμος να την αλλάξει. Έτσι η δουλειά του μάνατζμεντ είναι να διατηρεί αυτή την κατάσταση αποτρέποντας την αλλαγή. Στην Ολική Ποιότητα το περιβάλλον στο οποίο η επιχείρηση αλληλεπιδρά αλλάζει συνεχώς. Έτσι δουλειά του μάνατζμεντ είναι να παρέχει την ηγεσία για συνεχή βελτίωση και καινοτομία των συστημάτων και των διεργασιών καθώς και των προϊόντων και υπηρεσιών.
- ❖ *Έλεγχος:* Στο παραδοσιακό μάνατζμεντ, ο έλεγχος επιτυγχάνεται από τα καθιερωμένα άκαμπτα σχέδια που είναι γραμμένα στα βιβλία των κανόνων και των διαδικασιών. Αντίστοιχα, στην Ολική Ποιότητα ο έλεγχος είναι αποτέλεσμα αξιών και πιστεύω, καθώς επίσης και γνώσης της αποστολής, του σκοπού και των απαιτήσεων των πελατών.
- ❖ *Πελάτες:* Οι πελάτες στο παραδοσιακό μάνατζμεντ είναι εκτός της επιχείρησης και αφορούν στον τομέα του μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Στην Ολική

Ποιότητα, ο οποιοσδήποτε εντός της επιχείρησης είναι πελάτης είτε εσωτερικού, είτε εξωτερικού προμηθευτή.

- ❖ *Υπευθυνότητα:* Στην παραδοσιακή διοίκηση, η δουλειά του μάνατζερ είναι να κάνει τον προγραμματισμό των κατωτέρων και να εξακριβώνει αν ακολουθήθηκε σωστά. Στην Ολική Ποιότητα, ο μάνατζερ διαχειρίζεται τη δική του διεργασία και τις σχέσεις με τις άλλες, δίνοντας τη δυνατότητα στους κατώτερους να κάνουν το ίδιο μέσα από ενδυνάμωση.
- ❖ *Ανταγωνισμός:* Στο παραδοσιακό μάνατζμεντ, ο ανταγωνισμός είναι αναπόφευκτος και έμφυτος της φύσης του ανθρώπου. Αντίθετα, στην Ολική Ποιότητα, η ανταγωνιστική συμπεριφορά δεν μπορεί να βελτιώσει τις μεθόδους για την ευχαρίστηση των πελατών και έτσι, παραδίδει στις επόμενες γενιές έναν κατεστραμμένο πλανήτη, ανίκανο για την διατήρηση της ανθρώπινης ζωής.

Η μετακίνηση από το παραδοσιακό μάνατζμεντ στην κουλτούρα Ολικής Ποιότητας απαιτεί σημαντικές αλλαγές στις πρακτικές και τις διοικητικές τοποθετήσεις (Evans and Lindsay, 1999).

2.5 ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι συγγραφείς της ποιότητας είναι αρκετοί και έχουν να επιδείξουν σημαντικό έργο και θεωρήσεις για την εξέλιξη της ποιότητας μέχρι και πρόσφατα. Όλες οι προσεγγίσεις τους έχουν μια κοινή βάση που αποτελείται από τις ακόλουθες απαιτήσεις: την εστίαση στον πελάτη, την ηγεσία, το σχεδιασμό της ποιότητας, τη συνεχή βελτίωση, τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, τη μάθηση και τη συνεργασία με τους προμηθευτές και ευαισθητοποίηση για το κοινωνικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τον προσανατολισμό των συγγραφέων της διοίκησης ποιότητας:

Πίνακας 2-1 Ο Προσανατολισμός των συγγραφέων του μάνατζμεντ ποιότητας

Συγγραφέας	Ορισμός Ποιότητας	Προσανατολισμός	Ανέπτυξε
Juran	Καταλληλότητα προς τη χρήση	Πελάτης	Τριλογία της ποιότητας Τα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας Εσωτερικός πελάτης Τα 6 στάδια της επίλυσης προβλημάτων Συμβούλιο ποιότητας Η έλικά της ποιότητας
Deming	Καταλληλότητα προς το σκοπό	Πελάτης	Τα 14 σημεία ποιότητας Ο κύκλος PDCA Οι 7 θανάσιμες ασθένειες Σύστημα βαθιάς γνώσης
Garvin	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Πελάτης και Προμηθευτής	Οι 5 βάσεις της ποιότητας Οι 8 διαστάσεις της ποιότητας
Crosby	Συμμόρφωση στις απαιτήσεις	Προμηθευτής	Οι 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας Το πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα
Ishikawa	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Προμηθευτής	Διάγραμμα Ishikawa (“ψαροκόκαλο”) Ταξινόμηση των στατιστικών εργαλείων ποιότητας Έλεγχος ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση Κύκλοι ποιότητας
Feigenbaum	Ικανοποίηση του πελάτη	Προμηθευτής	Βιομηχανικός κύκλος Χρήση του συμβουλίου ποιότητας
Taguchi	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Προμηθευτής	Ποιότητα των μεθόδων σχεδιασμού

Πηγή: James, 1998 σελ. 90

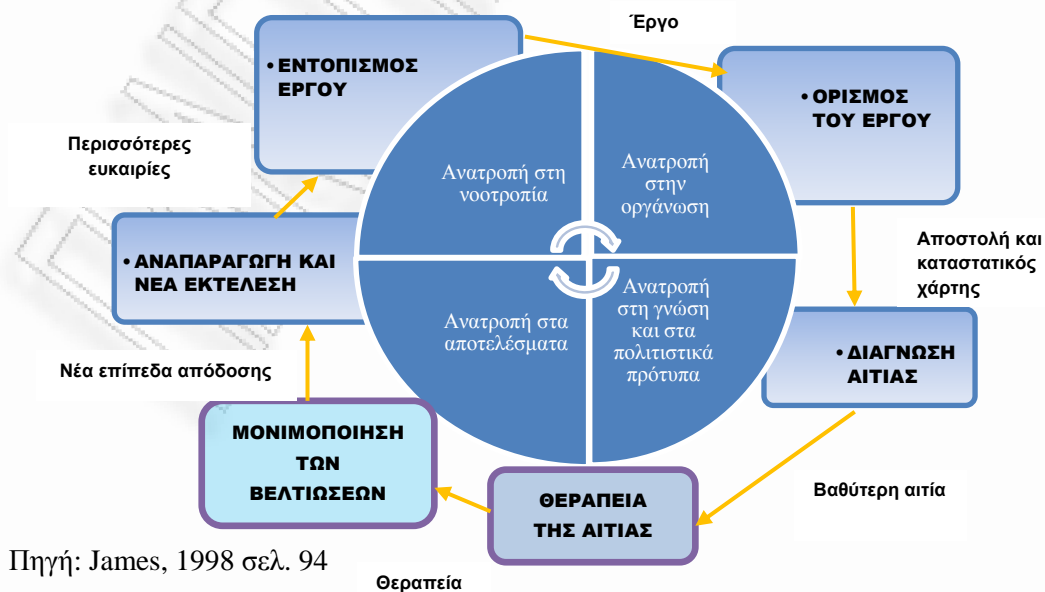
2.5.1 JURAN

Ο Juran όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα βρίσκεται στη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην πράξη. Ο Juran εφαρμοσε δύο διαφορετικές σημασίες στην ποιότητα – χαρακτηριστικά του προϊόντος και έλλειψη ελαττωμάτων. Η διαχείριση αυτών των τύπων ποιότητας οδήγησε στην τριλογία της ποιότητας (1986) που αποτελείται από τη σύνδεση του προγραμματισμού ποιότητας, του ελέγχου ποιότητας και της βελτίωσης ποιότητας. Νωρίτερα, το 1974 ο Juran είχε ήδη συμπεράνει ότι η ποιότητα καθορίζεται από τον πελάτη και ποικίλλει από τον ένα στον άλλο. Θεώρησε, λοιπόν, ότι υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά όπου βασίζεται το παραπάνω συμπέρασμα:

- I. Τεχνολογικά, π.χ. ισχύς
- II. Ψυχολογικά, π.χ. ομορφιά
- III. Σχετικά με το χρόνο, π.χ. αξιοπιστία
- IV. Συμβατικά, π.χ. εγγυήσεις
- V. Ηθικά – δεοντολογικά, π.χ. ευγένεια των πωλητών

Ο Juran ανέπτυξε επίσης τις έξι φάσεις της επίλυσης προβλημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας. Οι φάσεις 1,2 και 3 μπορούν να θεωρηθούν η διαδρομή από το σύμπτωμα στη θεραπεία. Οι φάσεις 4,5 και 6 είναι ουσιαστικά η διαδρομή από τη θεραπεία στην περαιτέρω ευκαιρία (James, 1998). Στο παρακάτω διάγραμμα προκύπτει η ροή της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων:

Διάγραμμα 2-3 Τα 6 βασικά στάδια επίλυσης προβλημάτων



Πηγή: James, 1998 σελ. 94

2.5.2 DEMING

Ο William Edwards Deming γεννήθηκε στις 14 Οκτωβρίου του 1900 στην πολιτεία Iowa. Εργάστηκε για 11 χρόνια έως το 1939 στο Αμερικανικό Υπουργείο Γεωργίας ως μαθηματικός-φυσικός. Μέχρι το 1945 βοήθησε αρκετά με τις συμβουλές του το αμερικανικό γραφείο απογραφής και την αμερικανική βιομηχανία όπλων σε θέματα δειγματοληψίας και στατιστικού ελέγχου, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και την ελάττωση του κόστους. Παρ' όλα αυτά οι προσπάθειες του δεν εκτιμήθηκαν στο βαθμό που θα έπρεπε και έτσι το 1946 επισκέφτηκε την Ιαπωνία. Οι Ιάπωνες είδαν με διαφορετική οπτική την φιλοσοφία του Deming και σήμερα είναι παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι τεχνικές του συντέλεσαν στο βιομηχανικό θαύμα της Ιαπωνίας. Ο James υπογραμμίζει πως νωρίτερα από πολλούς άλλους εκτίμησε την αξία της στατιστικής. Ήταν εκείνος που δίδαξε στους Ιάπωνες το στατιστικό έλεγχο διεργασιών. Για το λόγο αυτό και τη συνεισφορά του στην ιαπωνική βιομηχανία η Ένωση Ιαπωνικής Επιστήμης και Μηχανικής θέσπισε το βραβείο Deming που θα αναλυθεί εκτενέστερα στη συνέχεια (James, 1998). Ο Deming δεν θεωρεί ικανοποιητικό απλώς να επιλύονται τα προβλήματα αλλά αποζητά ένα ριζικό μετασχηματισμό του δυτικού τρόπου διοίκησης (Λογοθέτης, 2005). Στο βιβλίο του "Out of Crisis" το 1982 τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και οργανωτικό επίπεδο ανήκει κυρίως στη διοίκηση του κάθε οργανισμού (Τσιότρας, 2002).

2.5.2.1 ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ DEMING

Σημείο 1^ο *Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών*

Για να επιβιώσεις πρέπει να καθορίσεις σήμερα το δρόμο που θα ακολουθήσεις και να μπορέσει η επιχείρησή σου να γίνει πιο ανταγωνιστική. Η μακροχρόνια σταθερότητα του σκοπού για συνεχή βελτίωση και καινοτομία είναι βασικής σημασίας και πρέπει να το αποδεχθεί η διοίκηση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πείθονται για την σοβαρότητα των προσπαθειών της διοίκησης. Μόνο με αυτόν τον τρόπο δεν θα υπάρχουν αμφιβολίες για το σκοπό ύπαρξης της επιχείρησης καθώς και για το μέλλον της. Το βασικό στοιχείο που επιδεικνύει τη σταθερότητα του σκοπού για επιβίωση της επιχείρησης σήμερα και στο μέλλον είναι η επένδυση σε καινοτόμες μεθόδους και τεχνικές, σε νέους ικανούς ανθρώπους και νέα υλικά, στην έρευνα και εκπαίδευση και στη συνεχή βελτίωση στο

σχεδιασμό των προϊόντων και υπηρεσιών. Η σταθερότητα σε συνδυασμό με την καινοτομία, αφήνει τον καταναλωτή πιο ικανοποιημένο και τον επιχειρηματία πιο εξασφαλισμένο στην απόκτηση νέων πελατών και στην επιστροφή των παλιών.

Σημείο 2^ο *Υιοθέτησε τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας*

Είναι απαραίτητη μια αλλαγή στις παλιές μεθόδους διοίκησης, οι οποίες δεν είναι πλέον αποτελεσματικές στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον. Δεν μπορείς να ακολουθείς τον ανταγωνισμό γιατί τότε δεν υπάρχουν πολλές πιθανότητες επιβίωσης. Οι μάνατζερ από την πλευρά τους πρέπει να κατανοήσουν ότι πέρασε η εποχή που η διοίκηση χρειαζόταν να σκεφτεί και ο εργάτης μόνο να πράξει. Πλέον χρειάζεται η επιστράτευση όλων των διανοητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων της επιχείρησης.

Σημείο 3^ο *Μην εξαρτάσαι από την τελική επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας*

Χτίσε την ποιότητα στο προϊόν στο στάδιο του σχεδιασμού και της ανάπτυξης μέσω του ποιοτικού ελέγχου εκτός σειράς (off-line) και διατήρησε την περεταίρω βελτίωση κατά τη διάρκεια της κανονικής παραγωγής μέσω του εν-σειρά (on-line) ποιοτικού ελέγχου της διεργασίας που παράγει τα προϊόντα. Αν είναι δυνατό πρέπει όλα να γίνουν σωστά από την αρχή και να μην δημιουργηθεί ανάγκη επανόρθωσης σε μελλοντικό στάδιο. Το «κάνε το σωστά από την πρώτη φορά» θα πρέπει να υποστηρίζεται από γνήσιες προσπάθειες της διοίκησης για τη βελτίωση της σχέσης προμηθευτή-πελάτη και του συστήματος εκπαίδευσης και συντήρησης.

Σημείο 4^ο *Θέσε τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή*

Στην νέα οικονομική εποχή οι μάνατζερ πρέπει να θέσουν τέρμα στους μειοδοτικούς διαγωνισμούς. Αντίθετα, πρέπει να απαιτούν λογικά μέτρα ποιότητας για τις προμήθειες. Δεν ευθύνεται ο εργάτης αν κατασκευάζονται ελαττωματικά προϊόντα, όταν οι πρώτες ύλες που προμηθεύτηκε η επιχείρηση ήταν φθηνές και ελαττωματικές. Οι αρχικές προδιαγραφές και η τιμή των εισερχόμενων υλικών δεν αποκαλύπτουν την απόδοση των προμηθευτών. Αξιόπιστοι προμηθευτές είναι αυτοί που μπορούν να παρέχουν στοιχεία που αποδεικνύουν έναν επιτυχημένο στατιστικό έλεγχο.

Σημείο 5^ο *Βελτιώνε συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών*

Να προσπαθείς συνεχώς να ελαττώνεις τη μεταβλητότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, για την επίτευξη της υψηλότερης δυνατής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Είναι ευθύνη της διοίκησης να προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος και να μην αγνοεί τα χρόνια ελλείμματα, δίνοντάς τους την απαραίτητη προσοχή ώστε να μην καταντήσουν προβληματικά, οπότε θα είναι πολύ αργά. Η διαδικασία βελτίωσης δεν θα πρέπει να σταματά ποτέ και θα πρέπει να έχει ως ειδικό σκοπό: την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη για το προϊόν που αγόρασε και την επιστροφή του για την αγορά περισσότερων προϊόντων.

Σημείο 6^ο *Φρόντισε για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας*

Η εισαγωγή ενός συστήματος συνεχούς εκπαίδευσης είναι απαραίτητη. Στην εκπαίδευση πρέπει να συμμετάσχουν και τα ανώτερα στελέχη δείχνοντας το παράδειγμα στους κατωτέρους τους. Πλέον οι μέθοδοι εκπαίδευσης έχουν αλλάξει και η διοίκηση βοηθά τους εργαζόμενους να προσδιορίσουν τους στρατηγικούς στόχους και τους σκοπούς καθώς και τις ικανότητες και τη γνώση που χρειάζονται για να τους πετύχουν. Ο εκπαιδευόμενος συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία εκπαίδευσης ενώ, η εκπαίδευση παίζει ένα ρόλο κλειδί στην διοίκηση επίδοσης.

Σημείο 7^ο *Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας*

Οι προσπάθειες θα πρέπει να επικεντρώνονται στο να βοηθήσουν τους ανθρώπους και τις μηχανές να κάνουν καλύτερη δουλειά. Σε αυτήν τη νέα οικονομική εποχή, οι επόπτες θα πρέπει να είναι οι δάσκαλοι των πιο σύγχρονων εξελίξεων στον τομέα ευθύνης τους. Οι ηγέτες και οι επόπτες θα πρέπει να επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους στο να κάνουν τους εργαζόμενους να αποκτήσουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη δουλειά τους. Οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να είναι καθοδηγητές και να παρακινούν με το παράδειγμα και όχι με το φόβο, να διδάσκουν και να συμβουλεύουν και όχι να κρίνουν και να επιτηρούν

Σημείο 8^ο *Διώξε το φόβο*

Ο φόβος δεν έχει θέση στην επιχείρηση. Οι ιδέες θα πρέπει να αναζητούνται ενεργά και να εισακούονται πρόθυμα. Με αυτόν τον τρόπο όλοι μπορούν να εργαστούν πιο αποτελεσματικά και παραγωγικά για την εταιρία. Κατά τον Deming ο φόβος είναι αιτία

τεράστιας σπατάλης και πρέπει να αντικατασταθεί από τον αμοιβαίο σεβασμό, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Η διοίκηση μέσω φόβου δεν εξυπηρετεί τα συμφέροντα της επιχείρησης. Οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας στη λήψη αποφάσεων.

Σημείο 9^ο *Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους*

Όλα τα άτομα, από τον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης έως την παραγωγή και τις πωλήσεις, θα πρέπει να δουλεύουν σαν μια ομάδα για την πρόβλεψη των προβλημάτων, προτού αυτά εμφανιστούν, και για την αντιμετώπισή τους, αν προκύψουν. Η έλλειψη σωστής επικοινωνίας αναχαιτίζει την ανάπτυξη σε ολόκληρη την επιχείρηση κάποιας καινοτόμου ιδέας, η οποία παραμένει ως ιδέα. Είναι σαφές πως μια κοινή γλώσσα είναι δύναμη και η διοίκηση είναι ικανή να σπάσει τους φραγμούς της επικοινωνίας. Αυτό με τη σειρά του θα επιτρέψει στο εργατικό δυναμικό να συμβάλλει περισσότερο στην πραγματική επίλυση των προβλημάτων προς όφελος της επιχείρησης.

Σημείο 10^ο *Απόκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινήσεων*

Τα σλόγκαν που απαιτούν μηδέν ελαττώματα και νέα επίπεδα τελειότητας πρέπει να αποκλειστούν εφόσον δεν παρέχονται τα μέσα για την επίτευξή τους. Τέτοιες πρακτικές της διοίκησης πρέπει να αλλάξουν γιατί οι άνθρωποι που εργάζονται κάνουν ήδη ό,τι μπορούν. Οι παράλογες απαιτήσεις με σλόγκαν και αφίσες που πατρνάρουν, χωρίς να παρέχονται τα απαραίτητα εργαλεία για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων, μπορούν να δημιουργήσουν μόνο αντιθετικές σχέσεις, δυσπιστία απέναντι στη διοίκηση, απομόνωση και αυξημένη ανησυχία.

Σημείο 11^ο *Απόφυγε τα πρότυπα εργασίας και τα αριθμητικά ποσοστά*

Η επίτευξη ενός στόχου δεν θα πρέπει να θεωρείται ως ύστατη επιτυχία, καθώς υπάρχει πάντα χώρος για περαιτέρω βελτίωση. Επίσης, όσον αφορά τους προκαθορισμένους στόχους μπορεί να συμβεί:

1. Αν ο στόχος είναι εφικτός και λογικός και τελικά επιτευχθεί, οι άνθρωποι που συνέβαλαν μάλλον θα επαναπαυθούν χωρίς να κάνουν περαιτέρω προσπάθειες για επιπλέον βελτίωση.

2. Αν ο στόχος είναι παράλογος, τότε είτε δεν θα επιτευχθεί είτε θα επιτευχθεί με μειωμένη ποιότητα, κάτι που θα επηρεάσει τον πελάτη και τελικά την πορεία της επιχείρησης.

Συνεπώς, οι αριθμητικοί στόχοι και σκοποί εστιάζουν μόνο σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και παρεμποδίζουν τη μακροπρόθεσμη διαρκή επιτυχία.

Σημείο 12^ο *Απομάκρυνε τα εμπόδια που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την εργασία του*

Είναι γνωστό ότι η εξάλειψη των φυσικών και πνευματικών εμποδίων διευκολύνει την επικοινωνία, ενθαρρύνει τη συνεργασία και ανεβάζει συνολικά το ηθικό των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος θέλει να κάνει σωστά τη δουλειά του και να νιώθει υπερήφανος για αυτήν. Για να γίνει αυτό ο Deming συνιστά την κατάργηση της ετήσιας βαθμολόγησης της αξίας, επειδή αυτή καταστρέφει την ομαδική δουλειά, ευνοεί τη μετριότητα, αυξάνει τη μεταβλητότητα στην απόδοση του αξιολογούμενου και εστιάζεται σε βραχυπρόθεσμη βάση. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αντικατασταθεί από τη σωστή ηγεσία και επικοινωνία και από μια διαδικασία συμβουλής και ανάπτυξης.

Σημείο 13^ο *Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης*

Ενθαρρύνετε τη διαρκή εκπαίδευση για να συμβαδίζετε με τις νέες εξελίξεις, τις αλλαγές στο σχεδιασμό των προϊόντων, το σύγχρονο εξοπλισμό και τις καινοτόμες τεχνικές. Η επανεκπαίδευση είναι σημαντική επένδυση στο βασικό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης: τους ανθρώπους της. Επίσης, η διαρκής επιμόρφωση και επανεκπαίδευση βασίζεται στο γεγονός ότι απαιτούνται νέες ικανότητες για να συμβαδίζει κανείς με τις εξελίξεις της νέας οικονομικής εποχής.

Σημείο 14^ο *Καθόρισε μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας*

Η δέσμευση για διαρκή βελτίωση της ποιότητας πρέπει να υποδειχθεί από την ανώτατη διοίκηση σε όλη την οργάνωση, ώστε όλοι όσοι εργάζονται να έχουν αυτήν την κουλτούρα και να μπορούν να συμβάλλουν. Αφού εμπεδωθούν τα παραπάνω 13 σημεία και συμφωνηθεί το νόημα και η κατεύθυνση τους, οι μάνατζερ θα πρέπει να εξηγήσουν στους υπόλοιπους εργαζομένους την αναγκαιότητα της αλλαγής. Η μάχη για την

επιβίωση της επιχείρησης είναι αμείλικτη στην νέα εποχή του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της επέκτασης των παγκόσμιων αγορών (Λογοθέτης, 2005).

2.5.2.2 ΟΙ 7 ΘΑΝΑΣΙΜΕΣ ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ ΤΟΥ DEMING

Ο Deming υποστήριξε ότι το δυτικό μάνατζμεντ πάσχει από κάποιες θανάσιμες ασθένειες που το εμποδίζουν να αναπτύξει αποτελεσματικές μεθόδους. Οι ασθένειες αυτές είναι:

1. *Έλλειψη σταθερότητας σκοπού.* Είναι σφάλμα που οφείλεται στην ασφυκτική καθοδήγηση των λογιστών και των οικονομικών υπευθύνων.
2. *Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.* Η ασθένεια αυτή που συνδέεται με την προηγούμενη αναφέρεται στην απόσπαση κεφαλαίων που θα μπορούσαν να επανεπενδυθούν στους σημαντικούς ανθρώπους για τον οργανισμό – τους εργαζομένους του.
3. *Αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση.* Ο Deming είναι εναντίον κάθε μορφής αξιολόγησης και διοίκησης μέσω στόχων, αφού, έτσι, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και προωθείται η ατομικότητα. Είναι γνωστό, ότι ο Deming έβαζε άριστα σε όλους τους φοιτητές του δείχνοντας την αντιπάθειά του για τις αξιολογήσεις.
4. *Κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών.* Η μετακίνηση των ανώτατων στελεχών κάθε δύο ή τρία χρόνια φαίνεται ότι αποτελεί πρόβλημα και έτσι τα στελέχη δεν δίνουν στον εαυτό τους αρκετό χρονικό περιθώριο, για να μάθουν τα πραγματικά προβλήματα της δουλειάς (James, 1998) .
5. *Διεύθυνση της εταιρίας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.* Οι αριθμοί δεν μπορούν από μόνοι τους να παρουσιάσουν την πορεία μιας εταιρίας. Η μείωση των δαπανών για βελτίωση της ποιότητας μπορεί να αναδείξει μείωση του κόστους, αλλά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο θα έχει δυσάρεστα αποτελέσματα για τον οργανισμό (Λογοθέτης, 2005).
6. και 7. *Αφορούν υπερβολικές δαπάνες σε ιατρική περίθαλψη και εγγυήσεις που υποδαυλίζονται από δικηγόρους* (James, 1998).

2.5.2.3 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING

Ο κύκλος του Deming με το Plan, Do, Check, Act είναι ένα χρήσιμο σχέδιο για τη μέτρηση συστημάτων. Πρέπει να σημειωθεί ότι για τη μέτρηση της επίδοσης, οι στρατηγικοί σκοποί πρέπει να μετατραπούν σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (critical success factors) και κατάλληλους βασικούς δείκτες επίδοσης (key performance indicators)

Όσον αφορά τον κύκλο του Deming όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης συστημάτων. Συγκεκριμένα το PDCA αναλύεται ως εξής:

Plan: Εγκαθίδρυση σκοπών επίδοσης και προτύπων

Do: Μέτρηση επίδοσης

Check: Σύγκριση επίδοσης με σκοπούς και πρότυπα – καθορισμός κενών (gaps)

Act: Λήψη απαραίτητων μέτρων για κάλυψη των κενών και πραγματοποίηση απαραίτητων βελτιώσεων

Διάγραμμα 2-4 Δομή του Κύκλου του Deming



Πηγή: asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html, 07/01/2011

2.5.3 GARVIN

Ο David A. Garvin είναι καθηγητής στο Harvard Business School από το 1979. Ανέπτυξε πολλές έννοιες που επηρέασαν σημαντικά τη διοίκηση ποιότητας (James, 1998). Έχει εργαστεί ως σύμβουλος σε πάνω από πενήντα οργανισμούς όπως οι: Gillette, L. L. Bean, 3M, Mitsubishi, Morgan Stanley, Mueller, Novartis κ.α.⁵. Μεταξύ άλλων ανέπτυξε την έννοια των οχτώ διαστάσεων ποιότητας ως πλαίσιο στρατηγικής ανάλυσης. Αυτές είναι⁶:

1. *Επίδοση*. Αναφέρεται στα αρχικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.
2. *Χαρακτηριστικά γνωρίσματα*. Είναι τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά λειτουργίας.
3. *Αξιοπιστία*. Εκφράζει την πιθανότητα αποτυχίας ενός προϊόντος ή βλάβης σε μια συγκεκριμένη χρονικής περίοδο.
4. *Συμμόρφωση*. Προσδιορίζεται ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός ενός προϊόντος και τα λειτουργικά του χαρακτηριστικά συμφωνούν με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.
5. *Ανθεκτικότητα*. Αναφέρεται στη μέτρηση ζωής ενός προϊόντος τόσο από οικονομικής όσο και από τεχνικής διάστασης.
6. *Συντηρησιμότητα*. Είναι η ταχύτητα, δεξιότητα και ευκολία στην επιδιόρθωση.
7. *Αισθητική*. Περιγράφει πως ένα προϊόν φαίνεται, αισθάνεται, ηχεί, είναι ένα θέμα προσωπικής κρίσης και μια αντανάκλαση ατομικής προτίμησης.
8. *Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα*. Είναι η αντίληψη που έχει ο πελάτης για το προϊόν ή την υπηρεσία ως προς τα χαρακτηριστικά και τις λειτουργίες τους.

Ο Garvin το 1988 εισηγήθηκε επίσης την έννοια των *πέντε βάσεων της ποιότητας*: το υπερβατικό στοιχείο, το προϊόν, το χρήστη, την κατασκευή και την αξία (James, 1998).

2.5.4 CROSBY

Ο Crosby είναι άλλος ένας από τους Αμερικανούς «γκουρού» της ποιότητας που απέκτησε διεθνή φήμη χάρη στη διδασκαλία του για τη διοίκηση της ποιότητας.

⁵ <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facEmId=dgarvin@hbs.edu>

⁶ <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qualit.html>, 07/01/2011

Νωρίτερα, διατέλεσε διευθυντής ποιότητας στην εταιρεία ΙΤΤ (Λογοθέτης, 2005). Το σύνθημά του για την ποιότητα είναι: «Με συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις η ποιότητα είναι δωρεάν».

Το 1979 ο Crosby ανέπτυξε τις πέντε αρχές της ποιότητας που είναι οι ακόλουθες:

1. Ισχύει η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.
2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για πρόβλημα ποιότητας.
3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για τα οικονομικά της ποιότητας, αφού, αν η δουλειά γίνει σωστά από την αρχή, στοιχίζει πάντα λιγότερα.
4. Μόνο μέτρο απόδοσης θεωρείται το κόστος ποιότητας.
5. Μόνη αρχή απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττωματικά.

Με αυτές τις πέντε απaráβατες αρχές υποστηρίζει ότι η ποιότητα είναι δωρεάν (James, 1998).

Ο Crosby διατύπωσε και τα 14 βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας. Η σειρά τους δεν έχει σημασία, καθώς, πολλά από αυτά, μπορούν να γίνονται παράλληλα. Τα βήματα 1-6 προηγούνται για το λόγο ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθούν από τη διοίκηση (Λογοθέτης, 2005).

Διάγραμμα 2-5 Τα 14 βήματα του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας



Πηγή: www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/philip-crosby/, 07/01/2011

2.5.5 ISHIKAWA

Ο Ishikawa έγινε γνωστός κυρίως για την προσφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας μέσω του στατιστικού ελέγχου. Ανέπτυξε το διάγραμμα Ishikawa (‘ψαροκόκαλο’) καθώς και τα επτά εργαλεία ποιότητας.

Ο Ishikawa ήταν προσανατολισμένος περισσότερο στους ανθρώπους παρά στη στατιστική. Στόχος του ήταν να συμμετέχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας και όχι μόνο τα στελέχη που ήταν υπεύθυνα γι’ αυτήν (James, 1998).

2.5.6 FEIGENBAUM

Ο Feigenbaum, μηχανικός στο επάγγελμα έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ποιότητας. Όρισε την ολική ποιότητα ως «ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση των ενεργειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό, για την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας, προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο, που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη». Μια από τις πιο γνωστές έννοιες που διατύπωσε ο Feigenbaum ήταν ο βιομηχανικός κύκλος, που αφορούσε την ανάπτυξη ενός προϊόντος από τη σύλληψή του έως την κυκλοφορία του στην αγορά, και ακόμα πιο πέρα. Ο κύκλος αυτός περιελάμβανε το μάρκετινγκ, τη σχεδίαση, την παραγωγή και την εξυπηρέτηση (James, 1998).

2.5.7 TAGUCHI

Ο Taguchi εστίασε στον προσδιορισμό του κόστους που έχει η μη επίτευξη της τιμής, που έχει τεθεί ως στόχος. Επίσης, ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας, όπου υπολογίζει τη μείωση της ωφέλειας ως συνάρτηση της απόστασης από την τιμή στόχο για ένα προϊόν ή διεργασία, δηλαδή την απώλεια για την κοινωνία από άποψη κόστους. Τέλος, υποστήριξε ότι ο χρόνος και ο κόπος που δαπανώνται στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό θα εξοικονομήσουν περισσότερο χρόνο, κόπο και κόστος αργότερα, κατά τον έλεγχο ποιότητας στη γραμμή παραγωγής⁷.

⁷ http://www.amsup.com/taguchi_methods/, 07/01/2011

2.6 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία ή μια προσέγγιση διοίκησης που μπορεί να χαρακτηριστεί από τις αρχές, τις πρακτικές και τις τεχνικές της. Οι αρχές της είναι:

- Η εστίαση στον πελάτη
- Η συνεχής βελτίωση
- Η ομαδική δουλειά

Κάθε αρχή εφαρμόζεται μέσα από ένα σύνολο πρακτικών, που είναι απλές δραστηριότητες όπως η συλλογή πληροφοριών των πελατών ή η ανάλυση διεργασιών. Οι πρακτικές υποστηρίζονται από τεχνικές όπως η διοίκηση και τα στατιστικά εργαλεία (Dean and Bowen, 1994).

2.7 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ JABLONSKI

Ο Jablonski παρουσιάζει μια θεωρία 5 φάσεων για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: προετοιμασία, προγραμματισμός, αξιολόγηση, εφαρμογή, και διαποίκιση. Κάθε φάση έχει ως σκοπό να εκτελεσθεί ως τμήμα ενός μακροπρόθεσμου στόχου της συνεχώς αυξανόμενης ποιότητας και της παραγωγικότητας. Η προσέγγιση του Jablonski είναι μία εκ των πολλών που έχει εφαρμοστεί για να επιτύχει η ΔΟΠ, αλλά περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία που συνδέονται συνήθως με άλλα δημοφιλή ολικά ποιοτικά συστήματα⁸.

Προετοιμασία: Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας, η διοίκηση αποφασίζει εάν πρέπει να ακολουθηθεί ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο Πρόγραμμα υποβάλλεται η αρχική κατάρτιση, προσδιορίζονται οι ανάγκες για τους εξωτερικούς συμβούλους, αναπτύσσεται ένα συγκεκριμένο όραμα και στόχοι, συντάσσεται μια εταιρική πολιτική, δεσμεύονται οι απαραίτητοι πόροι, και επικοινωνούνται οι στόχοι σε όλη την οργάνωση.

⁸ www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Thir-Val/Total-Quality-Management-TQM.html, 07/01/2011

Προγραμματισμός: Στο στάδιο του προγραμματισμού, συντάσσεται ένα λεπτομερές σχέδιο εφαρμογής (συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού και του προγράμματος), καθιερώνεται η υποδομή που θα υποστηρίξει το πρόγραμμα, ενώ οι απαραίτητοι πόροι για να αρχίσει το σχέδιο είναι καθορισμένοι και εξασφαλισμένοι.

Αξιολόγηση: Αυτό το στάδιο δίνει έμφαση σε μία λεπτομερή αξιολόγηση – η οποία γίνεται από τους πελάτες - των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών των ατόμων στην επιχείρηση, καθώς επίσης και από την επιχείρηση συνολικά.

Εφαρμογή: Σε αυτό το σημείο, η οργάνωση μπορεί ήδη να αρχίσει να καθορίζει τα οφέλη στην επένδυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το προσωπικό υποστήριξης επιλέγεται και εκπαιδεύεται, καθώς και οι διευθυντές και το εργατικό δυναμικό. Η κατάρτιση αφορά την πληροφόρηση των εργαζομένων για το τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και για το πώς μπορεί να βοηθήσει αυτούς, αλλά και την ίδια την επιχείρηση. Εξηγεί, επίσης, το ρόλο κάθε εργαζόμενου στο πρόγραμμα και εξηγεί τι περιμένει από αυτούς.

Διαφοροποίηση: Σε αυτό το στάδιο, οι διευθυντές χρησιμοποιούν τις εμπειρίες και τις επιτυχίες τους σχετικά με τη ΔΟΠ για να φέρουν ομάδες έξω από την οργάνωση (οι προμηθευτές, οι διανομείς, και άλλες επιχειρήσεις που ασκούν επίδραση στην επιχείρηση) στην ποιοτική διαδικασία. Οι δραστηριότητες διαφοροποίησης περιλαμβάνουν την κατάρτιση, την ανταμοιβή, την υποστήριξη, και το συνεταιρισμό με τις ομάδες, που έχουν σχέση με τις πρωτοβουλίες της οργάνωσης της ΔΟΠ.

2.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν τυποποιημένα πρότυπα ποιότητας τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις για βελτίωση σε όλους τους επιμέρους τομείς τους, αλλά και για αυτό-αξιολόγηση των πρακτικών ποιότητας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Deming στην Ιαπωνία, το Malcolm Baldrige στις ΗΠΑ, και το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας στην Ευρώπη (EFQM).



2.8.1 ΜΟΝΤΕΛΟ DEMING

Το ιαπωνικό μοντέλο Deming είναι ομαδοποιημένο σε δέκα κεφάλαια, τα οποία με τη σειρά τους χωρίζονται σε επιμέρους κριτήρια, με τον ακόλουθο τρόπο: τις πολιτικές, την οργάνωση, την πληροφόρηση, την τυποποίηση, την ανάπτυξη και χρήση των ανθρώπινων πόρων, δράσεις, οι οποίες διασφαλίζουν ποιότητα, δραστηριότητες για τη συντήρηση και τον έλεγχο, δραστηριότητες για τη βελτίωση, τα αποτελέσματα και τα μελλοντικά σχέδια (Κορρέ και Μυλωνάς, 2010).

2.8.2 ΜΟΝΤΕΛΟ MALCOLM BALDRIGE

Το μοντέλο του Malcolm Baldrige στις ΗΠΑ έχει επτά κατηγορίες που αποτελούν και τις κύριες έννοιες και αξίες της διαχείρισης της ποιότητας: την ηγεσία, το στρατηγικό προγραμματισμό, τον προσανατολισμό των ανθρώπινων πόρων, τη διαχείριση της διαδικασίας, πληροφορίες και αναλύσεις των πελατών και να έχει επικεντρωθεί στην αγορά και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα (Κορρέ και Μυλωνάς, 2010). Το βραβείο διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες: βιομηχανικές-παραγωγικές επιχειρήσεις, μικρές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Το πρόγραμμα Baldrige το 2008 πέτυχε ένα πολύ σημαντικό στόχο: Πέτυχε την ενσωμάτωση του μοντέλου, μέσα από λειτουργικές πρακτικές, από τους πιο μεγάλους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Αυτή η επιτυχία πήρε περίπου 20 χρόνια, αλλά το

μοντέλο είχε αντίκτυπο στον τρόπο που οι διευθυντές διοικούν την επιχείρησή τους. Ο αντίκτυπος αυτός έχει αρχίσει να φαίνεται και στην εκπαίδευση, την υγεία και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Η διεργασία του βραβείου βοηθά στην ενδυνάμωση των εταιρειών αλλά παίζει και τρεις επιπρόσθετους ρόλους:

- ✓ Να βοηθήσει να βελτιωθούν οι πρακτικές, οι ικανότητες και τα αποτελέσματα της οργανωτικής επίδοσης.
- ✓ Να διευκολύνει την επικοινωνία και την σωστή πληροφορία σε όλους τους οργανισμούς.
- ✓ Να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο δουλειάς για κατανόηση και διαχείριση της επίδοσης και ευκαιρίες μάθησης.

Το πραγματικό βραβείο είναι αρκετά εντυπωσιακό. Αποτελείται από τρία μέρη κρυστάλλου τύπου Steuben Glass, ύψους 14 ιντσών, με ένα ενσωματωμένο επιχρυσωμένο μετάλλιο 22 καρατίων στο κέντρο. Τα βραβεία δίνονται στους νικητές από τον Πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών (Brown, 2008).

2.8.3 ΜΟΝΤΕΛΟ EFQM

Το μοντέλο EFQM αποτελείται από τις ακόλουθες αρχές: την ηγεσία, τη διαχείριση των εργαζομένων, την πολιτική και στρατηγική, τις συμμαχίες και τους πόρους, τη διαχείριση της διαδικασίας, τους ανθρώπους και τα αποτελέσματα, τα αποτελέσματα των πελατών, τα αποτελέσματα της κοινωνίας των πολιτών και βασικά αποτελέσματα.

2.8.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ EFQM

Η ιδέα για το EFQM προήλθε από τους C.Van der Klugt πρόεδρο της εταιρείας Philips και τον C.De Benedetti πρόεδρο της εταιρείας Olivetti που θέλησαν να εισάγουν στους οργανισμούς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Έτσι, το 1980, δημιουργήθηκε ένα στρατηγικό σχέδιο για το νέο οργανισμό που ονομάστηκε «Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διοίκηση Ποιότητας». Ο οργανισμός εγκαθιδρύθηκε επίσημα στις 19 Οκτωβρίου 1989 στην πόλη Montreux. Ακολουθώντας το παράδειγμα του αμερικάνικου μοντέλου

δημιουργήθηκε και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας – Επιχειρηματικής Αριστείας (European Quality Award, EQA) (Conti, 2007).

2.8.3.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Το EQA αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους:

- Ως εργαλείο αυτό-αξιολόγησης.
- Ως ένας τρόπος σύγκρισης με άλλους οργανισμούς (benchmarking)
- Ως ένας οδηγός για την ανίχνευση των περιοχών που χρειάζονται βελτίωση
- Ως μια δομή για το σύστημα διοίκησης του οργανισμού

Στο EQA μπορούν να ενταχθούν μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμοί του δημοσίου τομέα. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας και η βαρύτητα που αντιστοιχεί στο καθένα:

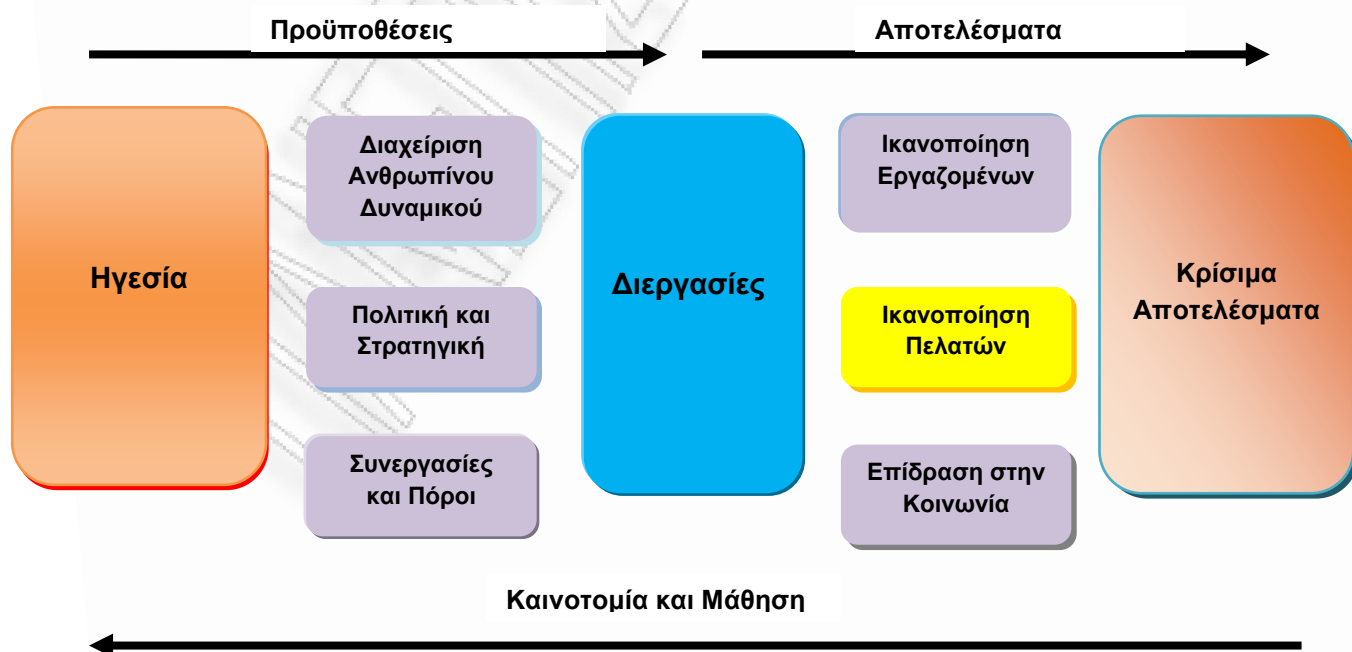
Πίνακας 2-2 Κριτήρια και βαρύτητα βραβείου

<i>Κριτήρια Μοντέλου</i>	Βαρύτητα
Ηγεσία	100
Πολιτική και στρατηγική	80
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	90
Συνεργασίες και πόροι	90
Διεργασίες – Διαδικασίες	140
<u>Άθροισμα Βαθμών</u>	<u>500</u>

Κριτήρια Μοντέλου	Βαρύτητα
Ικανοποίηση πελατών	200
Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού	90
Επίδραση στο κοινωνικό σύνολο	60
Κρίσιμα αποτελέσματα	150
<u>Άθροισμα βαθμών</u>	<u>500</u>

Στο Διάγραμμα 2-8 βλέπουμε τη δομή και το περιεχόμενο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας, το οποίο είναι χωρισμένο ισοβαρώς μεταξύ προϋποθέσεων και αποτελεσμάτων. Οι προϋποθέσεις (enablers) αφορούν το πώς ο οργανισμός προσεγγίζει κάθε μία από τις περιοχές που αναγνωρίζει. Τα κριτήρια των αποτελεσμάτων επικεντρώνονται σε αποτελέσματα για την εκάστοτε χρονική στιγμή, ως προς την απόδοση, τον βαθμό επίτευξης των στόχων και, όπου είναι δυνατό, την απόδοση των ανταγωνιστών και των καλύτερων οργανισμών. (Κωσταγιόλας και συν., 2008)

Διάγραμμα 2-8 Δομή και περιεχόμενο Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας



Πηγή: <http://www.efqm.org>, 07/01/2011

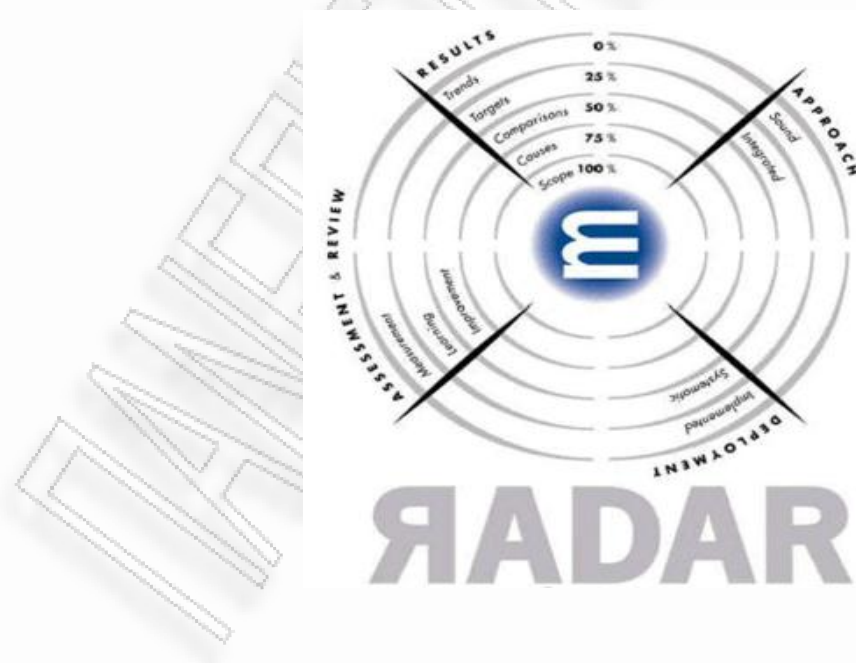
2.8.3.3 ΚΑΡΤΑ RADAR

Η λογική RADAR είναι το ακρωνύμιο *Results, Approach, Deployment, Assessment* και *Review*. Αποτελεί ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και ένα ισχυρό διοικητικό εργαλείο, που παρέχει μια δομημένη προσέγγιση στην επερώτηση της απόδοσης μιας οργάνωσης. Στο υψηλότερο επίπεδο η λογική της κάρτας του RADAR δηλώνει ότι μια οργάνωση χρειάζεται να:

- καθορίσει τα αποτελέσματα που στοχεύει να επιτύχει ως τμήμα της στρατηγικής του
- προγραμματίσει και αναπτύξει ένα ενσωματωμένο σύνολο υγιών προσεγγίσεων, για να παραδοθούν τα απαραίτητα αποτελέσματα και τώρα και στο μέλλον
- επεκτείνει τις προσεγγίσεις με έναν συστηματικό τρόπο και να εξασφαλιστεί η εφαρμογή
- αξιολογήσει και καθορίσει τις επεκταμένες προσεγγίσεις βασισμένες στον έλεγχο και την ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιημένων και των τρεχουσών δραστηριοτήτων εκμάθησης

Η δομή της κάρτας του RADAR απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 2-9 Δομή Κάρτας RADAR



Πηγή: <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>, 10/01/2011

Η λογική RADAR είναι ένα επιπλέον εργαλείο αυτοαξιολόγησης που επιτρέπει σε έναν οργανισμό να αναγνωρίσει τα δυνατά του σημεία, αλλά και τα σημεία προς βελτίωση, ώστε να παρακολουθεί πιο στενά την πορεία του και να θέτει προτεραιότητες.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν εκτενώς βασικά εργαλεία στρατηγικής και διοίκησης ολικής ποιότητας όπως ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας, η ανάλυση SWOT αλλά και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο της ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Κέφης, Β.** (2005) «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*» σελ. 36-37 Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- **Κωσταγιόλας, Π. , Καϊτελίδου, Δ. , Χατζοπούλου, Μ.** (2008), «*Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας*», Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- **Λογοθέτης, Ν.** (2005) «*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*» σελ. 60-61, 63-86, 89-90, 136 Interbooks, Αθήνα.
- **Μπουραντάς, Δ.** (2002), «*Μάνατζμεντ*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Μπουραντάς, Δ. , Παπαλεξανδρή, Ν.** (2003), «*Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Κορρέ, Μ., Μυλωνάς, Δ.** (2010), «*Πιλοτική Έρευνα για την Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Δημόσιου Νοσοκομείου*» σελ.36-37, Τόμος 21, Τεύχος 127 «*Επιθεώρηση Υγείας*». 1^ο Βραβείο στο Πανελλήνιο Συνέδριο Φοιτητών Νοσηλευτικής.
- **Τσιότρας, Γ.** (2002) «*Βελτίωση Ποιότητας*» Β' έκδοση, σελ 34 Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Andersson, R. , Eriksson, H. , Torstensson, H.** (2006) “*Similarities and differences between TQM, six sigma and lean*”, Emerald, Vol. 18, no. 3. pp.1.
- **Brown, G.M.** (2008) “*Baldrige Award Winning Quality*” Seventeenth Edition, Taylor & Francis Group, pp. xii, 2, 4.
- **Conti, T.** (2007) “*A history and review of the European Quality Award Model*”, Emerald, Vol. 19, No. 2, pp. 112-128.
- **Dean, J.W. and Bowen, D.E.** (1994), “*Management theory and total quality: improving research and practice through theory development*”, Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418.
- **Garvin, D.A.** (1987) “*Competing on the Eight Dimensions of Quality*”, Harvard Business Review

- **James, P.** (1998) *“Total Quality Management”* pp. 70, 90- 92, 94, 98-100, 104-105 Prentice Hall.
- **Evans, J., Lindsay, W.** (1999) *“The Management and Control of Quality”* 4th South-Western College Publishing, pp. 129-131, 182-183.
- **Tari, J.** (2005) *“Components of successful Total Quality Management”*, Emerald, Vol. 17, no. 2. pp. 182-194.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.efqm.org>
- <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>, 07/01/2011
- <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qualit.html>, 07/01/2011
- <http://www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/philip-crosby/> , 07/01/2011
- http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm, 07/01/2011
- http://www.amsup.com/taguchi_methods/, 07/01/2011
- <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Thir-Val/Total-Quality-Management-TQM.html>, 07/01/2011
- <http://www.baldrige21.com>
- <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facEmId=dgarvin@hbs.edu>
- <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>, 10/01/2011

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το 1988 ο Max Weber, στο δοκίμιο του «Η εξέλιξη της Πολιτικής» για την Πολιτική ως Επάγγελμα, διαχώρισε τις δημόσιες λειτουργίες σε δύο κατηγορίες: σε διοικητικές και σε πολιτικές. Οι πολιτικές υπηρεσίες είναι αυτές που λαμβάνουν τις αποφάσεις και οι διοικητικές αυτές που τις εφαρμόζουν. Η Κυβέρνηση και η δημόσια διοίκηση είναι τα δύο βασικά μέλη της εκτελεστικής εξουσίας. Μεταξύ τους υφίσταται ιεραρχική δομή καθώς η Κυβέρνηση αποφασίζει, έχοντας την εμπιστοσύνη της Βουλής και εκφράζοντας τη λαϊκή κυριαρχία. Η Διοίκηση, με τη σειρά, της εκτελεί τις καθορισμένες αποφάσεις και πολιτικές που έχουν καταρτιστεί από την Κυβέρνηση (Μακρυδημήτρης, 2010).

3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη Δημόσια Διοίκηση οι οποίοι διαφέρουν τόσο ως προς την οπτική προσέγγιση, τις διαστάσεις και το περιεχόμενό της, όσο και προς την ανάλυση που επιχειρείται με την υιοθέτηση του επιλεγόμενου ορισμού. Η Δημόσια Διοίκηση μεταβάλλεται με βάση τις αλλαγές και τις εξελίξεις του ίδιου του Κράτους και του κρατικού φαινομένου, αφού οι έννοιες Κράτος, κρατικός μηχανισμός, και Δημόσια Διοίκηση σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό.

Ένας ορισμός για τη Δημόσια Διοίκηση, με την ευρύτερη έννοια, αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το Κράτος, μέσω του κρατικού μηχανισμού, και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του Κράτους και την ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Με τον όρο Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται, επίσης, το σύνολο των μέσων και ενεργειών, που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος, για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους (Αϊνατζής, 2009). Η έννοια του Δημοσίου Τομέα είναι σχεδόν ταυτόσημη με τη γενική κυβέρνηση, αφού περιλαμβάνει: Οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, την κεντρική διοίκηση, οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Τάτσος, 1994). Η κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα ασκείται, κυρίως, μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις που διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες

εξυπηρετώντας τις ανάγκες τους (Κέφης, 1998). Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μέρος του συστήματος του κράτους και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας και είναι αυτή που υλοποιεί τη στρατηγική και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή των διαφόρων πολιτικών για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών (Αϊνατζής, 2009). Ο όρος δημόσια διοίκηση αναφέρεται με την περιεκτική της έννοια στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών ενός Κράτους, που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους στο κεντρικό, το περιφερειακό, και το τοπικό επίπεδο, ενώ είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Επίσης, αντικείμενο της δημόσιας διοίκησης αποτελεί και η ερμηνεία της ατελούς εφαρμογής, εφόσον διαπιστωθεί μετά από σχετική αξιολόγηση, καθώς και ο σχεδιασμός μέτρων για την αντιμετώπισή της (Μακρυδημήτρης, 2010).

3.1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα ουσιώδες μέρος της διαδικασίας διακυβέρνησης ενός τόπου και ενός λαού. Αν και δεν καταλαμβάνει την κορυφαία ιεραρχική θέση, συμβάλλει στην προετοιμασία, κατάρτιση, εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων δράσης και δημόσιας πολιτικής, περιλαμβανομένης και της σχετικής νομοθεσίας (Μακρυδημήτρης, 2010).

3.2 ΡΟΛΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Κάθε κοινωνία χρειάζεται ένα δημόσιο τομέα, για τον οποίο ο πιο σημαντικός τομέας είναι να ορίσει τις αρχές λειτουργίας της κοινωνίας. Ένας δεύτερος ρόλος της κυβέρνησης είναι να παρέχει εκείνες τις δημόσιες υπηρεσίες που είναι σημαντικές για το δημόσιο ενδιαφέρον. Οι εθνικές και τοπικές κυβερνήσεις θεωρούν ότι πρέπει να διαχειριστούν τις ουσιαστικές δημόσιες υπηρεσίες, όπως αστυνόμευση, έλεγχος πυρκαγιάς, πάρκα, βιβλιοθήκες, ενέργεια, υγιεινή, οδική κατασκευή, εκπαίδευση, και εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης. Ένας τρίτος ρόλος είναι να παρασχεθούν οι απαραίτητες δημόσιες υπηρεσίες που ούτε ο ιδιωτικός τομέας ούτε ο μη κερδοσκοπικός τομέας θέλει να χειριστεί ή μπορεί με βάση τους υπάρχοντες πόρους. Κατά συνέπεια οι κυβερνήσεις παρέχουν χαρακτηριστική βοήθεια στους φτωχούς ανεξάρτητα ή μαζί με τις αντιπροσωπείες από το μη κερδοσκοπικό τομέα (Kotler and Lee, 2007).

3.3 ΑΡΧΕΣ ΚΑΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι αρχές καλής διοίκησης στο δημόσιο τομέα είναι συναφείς με την αρχή της νομιμότητας και έχουν υποστεί τη σχετική νομολογιακή επεξεργασία. Οι αρχές αυτές είναι:

- ✓ Η προαγωγή του κοινού και συλλογικού συμφέροντος των πολιτών και όχι των ιδίων συμφερόντων προσώπων, αλλά και η ανιδιοτελής άσκηση της δημόσιας υπηρεσίας (Ράικος, 2006).
- ✓ Η τήρηση των προϋποθέσεων της χρηστής και έντιμης διοίκησης, αλλά και η εναρμόνιση με το αίσθημα δικαίου που επικρατεί στην κοινωνία, αποτελεί όρο αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης των πολιτών προς αυτήν. Επίσης, η αποφυγή της διαφθοράς, του χρηματισμού και της ιδιοτέλειας μπορεί να ικανοποιήσει το «δικαίωμα χρηστής διοίκησης» των πολιτών, τόσο σε εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.
- ✓ Η ταχύτητα, η συνέπεια, η συνοχή της διοίκησης αποτελούν καλές πρακτικές για την εξυπηρέτηση του πολίτη.
- ✓ Ο σεβασμός στα δικαιώματα και την εμπιστοσύνη του πολίτη προς το Κράτος και τις δημόσιες αρχές, που δεν πρέπει να διαψεύδουν τις προσδοκίες που οι ίδιες προξένησαν.
- ✓ Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα της ποιότητας και ενότητας στη δράση της Διοίκησης, ώστε να δρα με ταχύτητα, οικονομία και τρόπο συνεπή προς την ενότητα και τη συνοχή του κράτους.
- ✓ Η αρχή της συνέχειας και σταθερότητας της διαρκούς λειτουργίας στη δράση της δημόσιας διοίκησης.
- ✓ Η ίση μεταχείριση των πολιτών και η αμερόληπτη δράση της διοίκησης που πρέπει να τους αντιμετωπίζει με ουδετερότητα και ισότητα.
- ✓ Η διαφανής, φανερή, ήπια δράση της διοίκησης, που πρέπει να μην είναι υπέρμετρα αυστηρή απέναντι στον πολίτη, τον οποίον πρέπει να σέβεται, να προστατεύει και να διευκολύνει την εξυπηρέτηση του (Μακρυδημήτρης, 2010).

3.4 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Ο Δημόσιος και ο Ιδιωτικός Τομέας εμφανίζουν αρκετά σημεία διαφοροποίησης ως προς την κουλτούρα, τη δομή την οργάνωση και την νοοτροπία γενικότερα. Ο Rose και ο Lawton υποστήριξαν πως αυτές οι βασικές διαφορές είναι:

- Κύριος σκοπός των δημοσίων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, ενώ του Ιδιωτικού Τομέα είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους,
- Ο Δημόσιος Τομέας προσφέρει περισσότερες φορές υπηρεσίες μονοπωλιακού χαρακτήρα,
- Οι Δημόσιες Υπηρεσίες μεταβάλλονται ανάλογα με τη φιλοσοφία της εκάστοτε κυβέρνησης,
- Η πληροφόρηση στους χρήστες των Δημοσίων Υπηρεσιών είναι ελλιπής και ασύμμετρη σε αντίθεση με καταναλωτές των Ιδιωτικών,
- Ο Δημόσιος Τομέας εξυπηρετεί κυρίως συλλογικές ανάγκες, αντίθετα με τον Ιδιωτικό που εξυπηρετεί εξατομικευμένες.
- Υπάρχει διαφοροποίηση στις αρχές ισότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης, που επικρατούν στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα.

Επίσης, ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον Ιδιωτικό Τομέα είναι ο εξωτερικός πελάτης ενώ στον Δημόσιο ο πολίτης (Donnelly et al, 1995). Συγκεκριμένα, ο πολίτης μπορεί να πληρώσει άμεσα ή έμμεσα για την παρεχόμενη υπηρεσία και να μην την χρησιμοποιήσει ποτέ. Αντίθετα, ο πελάτης του Ιδιωτικού Τομέα είναι διατεθειμένος να πληρώσει σε προκαθορισμένη από την αγορά τιμή για την απόκτηση της υπηρεσίας ή του προϊόντος.

Οι Kotler και Lee προσέθεσαν κάποιες ακόμα αντιθέσεις μεταξύ των κυβερνητικών και των επιχειρησιακών οργανισμών όπως:

- Οι πολίτες ανήκουν στις ομάδες ενδιαφέροντος που ποικίλλουν σε μέγεθος, επιρροή, και δύναμη. Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τα οφέλη τους μέσω των μεσαζόντων και άμεσα από τους πολιτικούς ηγέτες.
- Οι πολίτες στις περισσότερες σύγχρονες δημοκρατίες έχουν μια ισχυρή δυσπιστία προς την κυβέρνηση. Είναι ανεπαρκώς ενημερωμένοι, και παρουσιάζουν αδύνατη συμμετοχή. Οι επενδυτές και οι επιχειρησιακοί ηγέτες έχουν ένα ισχυρό ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις τους.
- Οι μονάδες της κυβέρνησης έχουν συχνά ανεπαρκώς κατανοητές εξουσιοδοτήσεις και χώρους δράσης. Οι λειτουργίες τους εξελίσσονται τυχαία και συχνά με επικάλυψη. Αντίθετα οι επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένη τμηματοποίηση εργασίας και τις οργανωτικές διαδικασίες.
- Η κυβέρνηση εμπλέκεται ουσιαστικά σε κάθε τομέα της ζωής. Η επιχείρηση εστιάζει στα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει.

- Οι κυβερνήσεις διανέμουν, ανακατανέμουν, και ρυθμίζουν τους πόρους. Οι επιχειρήσεις κυρίως παράγουν προϊόντα και διανέμουν τους πόρους.

Οι δημόσιες υπηρεσίες δεν έχουν μια εγγυημένη ζωή ή επίπεδα χρηματοδότησης. Όπως στις επιχειρήσεις, πρέπει να διαβάσουν το τοπίο των μεταβαλλόμενων δυνάμεων και τεχνολογιών, πρέπει να σκεφτούν στρατηγικά, πρέπει να προβλέψουν τους νέους τρόπους αποδοτικότητας και να καινοτομήσουν.

3.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Η ελληνική δημόσια υπηρεσία είναι ένα μεγάλο και σύνθετο σύστημα, το οποίο αποτελείται από τους διάφορους τύπους και διαφορετικού μεγέθους δημόσιες οργανώσεις, που παρέχουν όλα τα είδη κρατικών υπηρεσιών (π.χ. υγεία, εκπαίδευση, κοινωνικές υπηρεσίες, οικονομικές, αναπτυξιακές και πολιτιστικές υπηρεσίες κ.λπ.). Η κεντρική κυβέρνηση και οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί εδρεύουν στην Αθήνα.

Ένα κομμάτι των δημόσιων οργανισμών είναι και οι δήμοι. Με το διάταγμα της 27^{ης} Δεκεμβρίου 1833 συστάθηκαν οι δήμοι ως δημόσια νομικά πρόσωπα με τοπική αρμοδιότητα και αποτέλεσαν το μοναδικό βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Αργότερα, το 1912 παράλληλα με τους δήμους θεσπίστηκαν και οι κοινότητες, που αύξησαν κατά πολύ τον αριθμό των Ο.Τ.Α.

Αυτό άρχισε να αλλάζει από το 1997 με μια ριζική αναμόρφωση του συστήματος οργάνωσης του πρώτου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης, με τον Ν. 2539 για τη «Συγκρότηση Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Το σχέδιο που δρομολογήθηκε ονομάστηκε *Καποδίστριας* όπου οι Ο.Τ.Α. από 5.500 περιορίστηκαν στους 1.034. Έτσι, ξεκίνησε η αποκέντρωση μετακινώντας τις υπευθυνότητες στις τοπικές αρχές. Μια δεκαετία αργότερα, η μεταρρύθμιση του συστήματος τοπικής αυτοδιοίκησης προωθήθηκε ακόμα περισσότερο με το σχέδιο *Καλλικράτης* (Μακρυδημήτρης, 2010).

Το Πρόγραμμα Καλλικράτης, ακριβέστερα *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης*, ονομάζεται ο ελληνικός νόμος 3852/2010, με τον οποίο μεταρρυθμίστηκε η διοικητική διαίρεση της χώρας και επανακαθορίστηκαν τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων, ο τρόπος εκλογής των οργάνων και οι αρμοδιότητές τους. Ενίοτε αναφέρεται και ως *Σχέδιο Καλλικράτης*, από την ονομασία που είχε πριν εισαχθεί προς συζήτηση στη Βουλή. Το πρόγραμμα ψηφίστηκε από τη Βουλή το Μάιο του 2010. Ο *Καλλικράτης* θεωρείται συνέχεια του

Καποδίστρια (Ν.2539/97), υπό την έννοια του ότι διέπονται από παρόμοια φιλοσοφία αναγκαστικής συνένωσης των υπαρχόντων μικρών δήμων σε μεγαλύτερους. Συγκεκριμένα οι περίπου 1.034 δήμοι περιορίζονται σε 325 μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων (Βήμα, 2010). Με το εγχείρημα του *Καλλικράτη* επιχειρήθηκε να αντιμετωπισθεί το γενικότερο ζήτημα της θεσμικής κατάστρωσης του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης στην ολότητά του. Αυτό, έχει τη σημασία του αφού εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από επικάλυψη αρμοδιοτήτων, θεσμική και οργανωτική ανεπάρκεια και ακαταλληλότητα καθώς και έλλειψη αναγκαίας προσαρμογής στις γεωφυσικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και ιδιαιτερότητες του ελλαδικού χώρου, όπως νησιωτικές περιοχές, αστικά και ημιαστικά κέντρα και μητροπολιτικές ζώνες (Μακρυδημήτρης, 2010).

Η Ελλάδα έπρεπε να ευθυγραμμίσει τις πολιτικές διοίκησης με αυτές των κρατών μελών. Το ευρωπαϊκό συμβούλιο της Λισαβόνας διαμόρφωσε μια πολιτική για τον δημόσιο τομέα που έδινε έμφαση στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Η δέσμευση κλειδί από τον εκσυγχρονισμό κυβερνητικής δράσης που δημοσιεύτηκε το 2001, είναι να αναγκάσει σε μια αλλαγή την εστίαση της δημόσιας διοίκησης μακριά από την επάνδρωση και επίπεδα δραστηριοτήτων. Ο νόμος απαιτεί κάθε δημόσια οργάνωση να θέσει τους στόχους, για να μετρήσει την επίδοση και να αναφερθεί στα επιτεύγματα (MPA, 2001). Ειδικότερα, οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί ωθήθηκαν να: βελτιώσουν, να αποκεντρώσουν και να ρυθμίσουν τις λειτουργίες τους, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πολιτών και ισορροπώντας τις απαιτήσεις των εμπλεκόμενων μερών, εστιάζοντας στα αποτελέσματα και στη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών (Sotirakou and Zeprou, 2005). Η πρόκληση της διοικητικής μεταρρύθμισης με την οποία ο ελληνικός δημόσιος τομέας έρχεται αντιμέτωπος απαιτεί ένα περιεκτικό πλαίσιο για διοίκηση και μέτρηση της επίδοσης του.

3.5.1 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η επίτευξη των σκοπών των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και η εκτέλεση της αποστολής της δημόσιας διοίκησης μπορεί να συντελεστεί μόνο μέσω του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτει τις διάφορες θέσεις εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς. Έτσι, βάσει της σχετικής συνταγματικής διάταξης του άρθρου 103 είναι

«εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό». Το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης στα διαφορετικά επίπεδα, τις βαθμίδες και τους οργανισμούς της διάρθρωσής της υπηρετεί με τρόπο που είναι κατά κανόνα σταθερός έως μόνιμος στο πλαίσιο της υπαλληλικής σταδιοδρομίας των στελεχών. Η άσκηση καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων δεν επηρεάζεται με τρόπο υπέρμετρο από τις πολιτικές μεταβολές και την αλλαγή της κυβερνητικής ηγεσίας στα υπουργεία και τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες και τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Επίσης, σειρά διατάξεων και θεσμικών εγγυήσεων αποσκοπούν στη διασφάλιση και την προαγωγή της επαγγελματικής ποιότητας και καταλληλότητας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, έτσι, ώστε να υπηρετείται η αρχή της αποτελεσματικότητας στη δράση των Δημοσίων υπηρεσιών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιλέγονται κατά κανόνα με αυστηρές διαδικασίες αξιολόγησης με κριτήριο την προσωπική και επαγγελματική τους αξία, τα προσόντα και τις δεξιότητες. Το προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να διακριθεί σε ποικίλες κατηγορίες. Η διάκριση μπορεί να γίνει ανάλογα με το δημόσιο νομικό πρόσωπο στο οποίο απασχολούνται φυσικά πρόσωπα, σε προσωπικό του Κράτους, των Ο.Τ.Α., των Ν.Π.Δ.Δ., των Δ.Ν.Π.Ι.Δ. και των δημοσίων εταιρειών. Παρακάτω στο διάγραμμα 3-1 απεικονίζονται οι αρχές που διέπουν τη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών:

Διάγραμμα 3-1 Αρχές στελέχωσης δημοσίων υπηρεσιών

Η διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να είναι αδιάβλητη από πολιτικά ή πελατειακά κριτήρια και επιρροές και να διέπεται από την αρχή της αξιοκρατίας

Η πρόσληψη και ο διορισμός των υπαλλήλων γίνεται σε οργανικές νομοθετημένες και προϋφιστάμενες θέσεις, που συνιστώνται για να εξυπηρετούν πάγιες και διαρκείς ανάγκες της υπηρεσίας. Το προσωπικό απασχολείται με τρόπο σταθερό και όχι ευκαιριακό για να διέπεται από την αρχή της μονιμότητας

Η πρόσκαιρη και ευκαιριακή απασχόληση στο Δημόσιο γίνεται κατ' εξαίρεση και μόνο για την κάλυψη αναγκών που έχουν απρόβλεπτο ή επείγοντα χαρακτήρα

3.5.2 ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

Ο ορισμός του δημοσίου υπαλλήλου υπήρξε κατά το παρελθόν αντικείμενο πολλαπλών συζητήσεων και αμφισβητήσεων. Ο αρχικός ορισμός στην ελληνική επιστήμη, διατυπώθηκε από τον καθηγητή Θ. Αγγελόπουλο («Δίκαιο των Πολιτικών υπαλλήλων εν Ελλάδι» 1923). Το άρθρο 1 του Υπαλληλικού κώδικα του 1951 (ν.1811/51) όρισε τον δημόσιο υπάλληλο υιοθετώντας τον θεωρητικό ορισμό του καθηγητή «Δημόσιοι υπάλληλοι είναι τα έμμεσα, έμμισθα όργανα του κράτους, τα διατελούντα εν προαιρετική, άμεσον υπηρεσιακήν και πειθαρχικήν προς αυτό σχέση». Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι α) έμμεσα όργανα του κράτους β) φυσικά πρόσωπα, γ) τα οποία παρέχουν τις έμμισθες υπηρεσίες τους στα δημόσια νομικά πρόσωπα και δ) συνδέονται προς αυτά με ειδική νομική σχέση, που συνέβη προαιρετικά και ε) αυτό συνεπάγεται ιεραρχική εξάρτηση και πειθαρχική ευθύνη ενώ στ) διέπεται αποκλειστικά ή εν μέρει από ειδικούς κανόνες διοικητικού δικαίου. Με τον τρόπο αυτό καλλιεργήθηκε και αναπτύχθηκε η έννοια του δημοσίου υπαλλήλου και ένας ιδιαίτερος κλάδος δικαίου, το δημοσιοϋπαλληλικό δίκαιο, που ρυθμίζει τη γενικότερη υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι διατάξεις του έχουν περιληφθεί στον Υπαλληλικό Κώδικα⁹.

Ο καθηγητής Αντώνης Μακρυδημήτρης ορίζει τους δημοσίους υπαλλήλους ως τα φυσικά πρόσωπα που παρέχουν υπηρεσίες στο νομικό πρόσωπο του Κράτους και συνδέονται με αυτό με ειδική νομική σχέση από κανόνες του διοικητικού δικαίου.

3.5.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Οι δημόσιοι υπάλληλοι διακρίνονται σε στρατιωτικούς και πολιτικούς ή διοικητικούς. Οι Στρατιωτικοί δημόσιοι υπάλληλοι είναι μόνιμοι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί των ενόπλων δυνάμεων. Οι αστυφύλακες, υπαξιωματικοί και αξιωματικοί της ελληνικής Αστυνομίας, οι λιμενοφύλακες, οι υπαξιωματικοί και αξιωματικοί του Λιμενικού Σώματος είναι κατηγορία ενδιάμεση πολιτική και στρατιωτική. Οι Πολιτικοί και διοικητικοί δημόσιοι υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του Κράτους, αυτοί που υπηρετούν στο Πυροσβεστικό Σώμα, οι μη στρατιωτικοί υπάλληλοι των στρατιωτικών και αστυνομικών υπηρεσιών, καθώς και όσοι υπηρετούν στις γραμματείες των δικαστηρίων, των εισαγγελιών, των γραφείων του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της Προεδρίας της Δημοκρατίας. Οι υπάλληλοι της Βουλής αποτελούν ξεχωριστή κατηγορία και διέπονται από τις διατάξεις του Κανονισμού της

⁹ <http://www.metataxeis.gr/index.php/topic,59475.0.html>

Βουλής. Οι στρατιωτικοί υπάλληλοι διέπονται από ειδικό νομοθετικό καθεστώς ως προς την πρόσληψη και την άσκηση των καθηκόντων τους από ό,τι οι λοιποί υπάλληλοι του Κράτους (Μακρυδημήτρης, 2010).

3.5.4 ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Με πρόσφατα στοιχεία που είχαν συγκεντρωθεί έως τις 29 Ιουλίου από την απογραφή του 2010 οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι 768.009 άτομα. Από τους οποίους το 54% είναι άνδρες και το 46% γυναίκες (Γενική Γραμματεία Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2010). Δηλαδή αυτό συνεπάγεται αύξηση περίπου 35% από το 1992 που ήταν καταγεγραμμένοι περίπου 500.000 μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι (Μακρυδημήτρης, 1992)

Οι δημόσιες οργανώσεις είναι δομημένες ως πυραμίδες, οι πολιτικές και οι αποφάσεις είναι διατυπωμένες στην κορυφή, οι υπευθυνότητες και οι στόχοι αποφασίζονται επίσης στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας και ορισμένα στα χαμηλότερα επίπεδα, μέσω εντολών μιας ιεραρχικής αλυσίδας. Η δύναμη βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας. Οι Δημόσιοι διοικητές σε αυτό το ιεραρχικό σύστημα θα έχουν τη δεδομένη ευθύνη για μια καθορισμένη ομάδα στόχων, που πρέπει να εκπληρωθεί μέσω ορισμένων συνόλων σταθερών διαδικασιών και ακριβών κανόνων. Η αύξηση στις κατατάξεις δίνει δύναμη στο προσωπικό και αποτελεί το κύριο κίνητρο για τις προσπάθειες πρόωθησης.

3.5.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο καθηγητής Βασίλης Κέφης θεωρεί πως στις ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις υπάρχει έλλειψη κατευθυντήριων εντολών, εξαιτίας της μη συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής σε επίπεδο κρατικής διακυβέρνησης, επίσης, εξαιτίας του βαθμού διοικητικής αυτοτέλειας και της συγκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων καθώς και της χαμηλής τους αποτελεσματικότητας.

Η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως αναποτελεσματική, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, εξαιτίας πολλών άλλων παραγόντων. Η μονιμότητα και οι προαγωγές με βάση το χρόνο υπηρεσίας, χωρίς να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα, και χαρακτηριστικά, όπως θεμελιώδεις ικανότητες και εργατικότητα, είναι στοιχεία μη αποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης. Ακόμη, η μη σύνδεση μισθού και απόδοσης, η έμφαση σε τυπικά και όχι ουσιαστικά προσόντα, καθώς και η έλλειψη στόχων για τον

κάθε εργαζόμενο (Μακρυδημήτρης και Μιχαλόπουλος, 1998). Επιπρόσθετα, η Δημόσια Διοίκηση πάσχει από ελλιπή καθοδήγηση, εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενημέρωση των εργαζομένων για νέες σύγχρονες μεθόδους (Αλεξιάδη και Περιστερά, 2000).

3.5.6 ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Παρά την πολύχρονη συμμετοχή μας στις ευρωπαϊκές δομές και τη σταδιακή προσαρμογή μας στο ευρωπαϊκό κεκτημένο, την υλοποίηση πολλών συγχρηματοδοτούμενων έργων και ευρωπαϊκών προγραμμάτων, οι διαρθρωτικές μας αδυναμίες παραμένουν ένας σοβαρός ανασχετικός παράγοντας στην ευρωπαϊκή μας πορεία. Όπως επίσημα καταγράφεται και στους δείκτες αξιολόγησης της πορείας υλοποίησης των στόχων της Λισσαβόνας, του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» κλπ., η δυσκολία προσαρμογής μας είναι εμφανής σε πολλούς τομείς, όπως ενδεικτικά περιγράφεται πιο κάτω:

- *Πολυνομία:* Κακή, περιστασιακή, περιπτωσιακή νομοθέτηση, έλλειψη ουσιαστών κωδικοποιήσεων, πολύπλοκο ασαφές κανονιστικό πλαίσιο, συνθέτουν το περίγραμμα μιας κακής ποιότητας νομοθέτησης.
- *Μη εφαρμογή σύγχρονου μάνατζμεντ:* Παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης, δυσχέρεια οριζόντιας, ενδοϋπηρεσιακής ή διϋπηρεσιακής συνεργασίας με απουσία διϋπουργικών κλάδων, συνθέτουν το κύριο κορμό της διοίκησης. Οι διαδικασίες στοχοθέτησης με χρήση δεικτών μέτρησης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς της, ευρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο υλοποίησης (παρά την ισχύ του σχετικού νόμου από το έτος 2004) και τα αποτελέσματα της εφαρμογής της είναι επεικώς απογοητευτικά.
- *Κατακερματισμός οργάνωσης:* Τα πολλαπλά επίπεδα διοίκησης με επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, ο συγκεντρωτισμός, η έλλειψη περιγραφής θέσεων εργασίας και σοβαρές ελλείψεις σε αποκεντρωμένες υπηρεσίες είναι ορισμένα μόνο από τα σοβαρά προβλήματα που έρχονται να δυσχεράνουν ακόμα περισσότερο την έλλειψη εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ.
- *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση:* Χαμηλό επίπεδο διεξόδου του Διαδικτύου και ανάπτυξης της ευρυζωνικότητας. Σοβαρές δυσχέρειες στην επίτευξη της διαλειτουργικότητας και της αυθεντικοποίησης των ηλεκτρονικών διαδικασιών.

- *Απουσία σύγχρονων συστημάτων οικονομικής διαχείρισης και συγκέντρωση αρμοδιοτήτων δημοσιονομικής διαχείρισης στις κεντρικές υπηρεσίες.*
- *Διαφθορά και έλλειμμα αζιοκρατίας.*

Από έρευνα (σε δείγμα πολιτών και δημοσίων υπαλλήλων) που διεξήχθη το έτος 2002 για λογαριασμό του Συνηγόρου του Πολίτη, ως κύριοι παράγοντες αντιθέσεων μεταξύ πολίτη και δημόσιας υπηρεσίας (σε ποσοστά από 70,5 – 89%) αναδεικνύονται η υπερβολική γραφειοκρατία, η κακή οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, οι ελλείψεις και οι αντιφάσεις της νομοθεσίας και οι πελατειακές σχέσεις. Το αξιακό περιβάλλον της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνεχίζει να είναι ένα περιβάλλον που υποθάλλει και διατρέφει την διαφθορά και, ως εκ τούτου, συνεχίζει να αποτελεί το κύριο εμπόδιο σε κάθε διοικητική αλλαγή.

Είναι, όμως, αναγκαίο να υπάρξει ισχυρή πολιτική βούληση προς την κατεύθυνση υιοθέτησης ενός επταετούς ολοκληρωμένου προγράμματος εφαρμογής μιας διοίκησης με στόχους στο σύνολο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Επίσης κρίνεται απαραίτητη η παράλληλη υιοθέτηση της στρατηγικής εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο σύνολο της ελληνικής διοίκησης, με εξασφάλιση ικανών πόρων από το Ε.Σ.Π.Α., το πρόγραμμα ΘΗΣΕΑΣ, το πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ. Ιδιαίτερη έμφαση χρειάζεται στην σύνδεση της επίτευξης των στόχων των δημοσίων οργανώσεων με ουσιαστική μοριοδότηση των υπαλλήλων για ανάληψη θέσεων ευθύνης. Η σταδιακή εφαρμογή του θεσμού των Βραβείων Ποιότητας θα θέσει επίσης τις βάσεις για μια συνεχή πίεση διοικητικής αλλαγής και θα εμπεδώσει τις αρχές της συγκριτικής μάθησης και συγκριτικής αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007).

3.5.7 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Στη σύγχρονη θεωρία περί «Δημόσιας Διοίκησης» ως γενική παραδοχή ισχύει ότι το σύγχρονο κράτος βρίσκεται σε διαρκή φάση μιας διακυβέρνησης έντονων και καινοτόμων αλλαγών, διαφοροποιώντας τη μορφή, το περιεχόμενο και τον τρόπο άσκησης της εξουσίας του. Έτσι με τον συνεχή επανακαθορισμό του ρόλου του σε διαρκώς νέα δεδομένα, επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι που εντάσσονται στη γενικότερη πολιτική άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης. Χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός

σύγχρονου κράτους θα πρέπει να είναι η τάση διαφυγής από τον παραδοσιακό και κλασικό τρόπο διοίκησης, με την εφαρμογή νέων καινοτομιών, μεθόδων και τεχνικών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών, με σκοπό την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Κύριες επιδιώξεις της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να είναι η παραγωγή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών, η καλή εξυπηρέτηση του πολίτη, η ύπαρξη διαφάνειας σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη-κράτους, καθώς και η υπευθυνότητα των δημόσιων λειτουργών προς τους πολίτες. Απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή βελτιωμένων ποιοτικά κοινωνικών υπηρεσιών είναι η ορθή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων, έτσι, ώστε να δημιουργείται κοινωνική αξία και το προφίλ της Δημόσιας Διοίκησης να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. (Αϊνατζής, 2009)

Συνοψίζοντας, λοιπόν, στα πλαίσια ενός σύγχρονου συστήματος ευρωπαϊκής διοίκησης, η ελληνική δημόσια διοίκηση σε όλα τα επίπεδα (κεντρικό, αποκεντρωμένο, περιφερειακό, αυτοδιοίκηση) πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να είναι διοίκηση με στόχους, να είναι αποτελεσματική και αποδοτική, να αξιολογεί με δείκτες μέτρησης την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της, να παρέχει υπηρεσίες ποιότητας.
- Να προωθεί τη διαλειτουργική ολοκλήρωση και να βελτιώνει τη διοικητική της ικανότητα με τη βοήθεια των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Να στηρίζεται στην ανάλυση κόστους – κοινωνικής ωφέλειας και να διασφαλίζει την τυποποίηση και τον έλεγχο των διαδικασιών.
- Να εμπεριέχει ως συστατικό στοιχείο την αξιολόγηση των δομών και της δραστηριότητάς τους.
- Να στοχεύει στην προώθηση της διαφάνειας και την πάταξη της διαφθοράς.
- Να διασφαλίζει την αναγκαία και εξειδικευμένη διοικητική τεχνογνωσία.

Βασικό κριτήριο σε κάθε Διοίκηση επιδόσεων αποτελεί η σαφής γνώση του κάθε στελέχους για το ποιος είναι ο ρόλος του, τι πρέπει να επιτύχει, πώς βαδίζει, τι χρειάζεται για να βελτιωθεί (γνώσεις, δεξιότητες, επάρκεια, εκπαίδευση). Ταυτόχρονα θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση των στόχων του τμήματος ή της ομάδας του, της διεύθυνσής του και της δημόσιας οργάνωσης που υπηρετεί. Σε μια σύγχρονη διοίκηση

πρέπει να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται το ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης με τα μεσαία και κατώτερα επίπεδα διοίκησης (διαδικασία ιεραρχικής πυραμίδας – από κάτω προς τα επάνω διαδικασία). Τα δύο επίπεδα πρέπει να ευρίσκονται σε συνεχή διαβούλευση, να αλληλοτροφοδοτούνται και να συνεργάζονται με ιδέες, τεχνογνωσία, δεξιότητες, πόρους και χρηματοδοτήσεις.

Το Κράτος και η Δημόσια Διοίκηση δεν μπορούν απλά να ορίζουν και να πιέζουν, αλλά να επικοινωνούν και να πείθουν την κοινωνία και τους πολίτες. Η σύγχρονη διοικητική λογική δεν είναι η γραφειοκρατική ούτε και η αμιγώς διαχειριστική, αλλά μια επικοινωνιακή λογική διαβούλευσης, δημόσιας συζήτησης και συνεργασίας με τους κοινωνικούς εταίρους. Η λογική αυτή αποτελεί την ουσιώδη συνθήκη της δημοκρατίας και δημιουργεί τις προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής διακυβέρνησης, αφού με το διάλογο αυξάνονται οι πιθανότητες αποδοχής, αλλά παράλληλα μειώνεται ο κίνδυνος των λανθασμένων επιλογών. Ο θεσμός της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην κοινωνία, η βελτίωση του θεσμού αυτού θα πρέπει να αποτελεί για την Πολιτεία εθνική προτεραιότητα (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

3.5.8 ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

Το 2000 οι Ευρωπαϊκές χώρες συζήτησαν και διαμόρφωσαν συγκεκριμένες πολιτικές διοίκησης του δημοσίου τομέα οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται από όλα τα κράτη μέλη. Η υπαγωγή ή η ευθυγράμμιση των εθνικών πολιτικών και των πρακτικών δημόσιας διοίκησης στις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης θεωρείται ένας βασικός παράγοντας στο στάδιο της ολοκλήρωσης της ΕΕ.

Σύμφωνα με την ΕΕ, τα εθνικά προγράμματα μεταρρύθμισης πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στο πώς να αλλάξουν την επίδοση της διακυβέρνησης και να χτίσουν μια δημόσια διοίκηση προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα και με συνείδηση τιμών η οποία να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών (EFQM, 1999).

Εντούτοις, η αναδιάρθρωση των κυβερνητικών υπηρεσιών και η βελτίωση της επίδοσης του δημοσίου τομέα απομένει στη δυνατότητα οργάνωσης να σχεδιάσει και να εφαρμόσει τα στρατηγικά σχέδια. Το ίδιο συμβαίνει όπως και στην εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης, το οποίο αποτελεσματικά ακολουθεί τον

προγραμματισμό και την παράδοση αυτών των στρατηγικών. Πιο ειδικά, η ανάπτυξη της διοίκησης της επίδοσης και το πλαίσιο μέτρησης, που ακολουθεί το σχέδιο στρατηγικής και την εκτέλεση στρατηγικής, απαιτούνται για την ενίσχυση της απόδοσης και την επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής καθώς και το μετασχηματισμό στο δημόσιο τομέα.

3.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Οι διευθυντές στο δημόσιο τομέα είναι υπό τη σταθερή πίεση να βελτιώσουν την επίδοσή τους μέσα στους οργανισμούς τους. Οι διευθυντές αναμένονται για να ικανοποιήσουν τους διάφορους ενδιαφερόμενους, για να αυξήσουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα, να πετύχουν τους οργανωτικούς στόχους και τα αποτελέσματα και για να καθιερώσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, αλλαγής και ευδιάκριτου προσανατολισμού υπηρεσιών. Για να εκπληρώσουν αυτούς τους δύσκολους και σύνθετους ρόλους, οι δημόσιοι διευθυντές στρέφονται στις συγκεκριμένες προσεγγίσεις προερχόμενες από τον ιδιωτικό τομέα, (Rosenhoover και Kuhn, 1996; Holloway et al 1999).

Τα εργαλεία διοίκησης έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν το κυβερνητικό μέτρο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, τη βελτίωση στη λήψη αποφάσεων, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και δύναμης των πόρων (Lynch and Day, 1996).

3.7 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

Στις μέρες μας πολλοί ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι και προσωπικό παρακολουθούν σεμινάρια στα οικονομικά, στο μάρκετινγκ, την ηγεσία, το επιχειρηματικό πνεύμα, τη στρατηγική, και τις διαδικασίες. Με αυτόν τον τρόπο θέλουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες και την κατανόηση τους. Θέλουν να αποφύγουν το πεπαλαιωμένο και την εξάρτηση στη δημόσια υπηρεσία, καθώς και την κυριότητα να προστατεύσουν τη δουλειά τους ή, ακόμη, για να πάρουν προαγωγή. Θέλουν να αποκαταστήσουν την προσωπική τους υπερηφάνεια, αλλά και των πολιτών, στον εργοδότη τους. Αυτού του τύπου οι δημόσιοι υπάλληλοι εξετάζουν, σε μερικές περιπτώσεις, την αποδοχή πρακτικών του ιδιωτικού τομέα.

Τέτοιες πρακτικές μπορεί να είναι:

- ✓ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM)
- ✓ Πελατοκεντρική στρατηγική
- ✓ Αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες
- ✓ Επίπεδοι οργανισμοί
- ✓ Επανασχεδιασμός (Re- engineering)
- ✓ Μέτρα επίδοσης και αξιολόγηση
- ✓ Συστήματα κινήτρων και πληρωμή για την επίδοση
- ✓ Ανάλυση κόστους/ κέρδους και οικονομικής αποτελεσματικότητας
- ✓ Υπεργολαβίες (outsourcing)
- ✓ Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και πληροφόρηση
- ✓ Οργανωσιακή μάθηση
- ✓ Lean production

(Kotler and Lee, 2007)

Η έρευνα που σχετίζεται με το στρατηγικό μάνατζμεντ, τη διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) και τον επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) στο δημόσιο τομέα υστερεί σημαντικά σε σχέση με τις μελέτες στον ιδιωτικό τομέα, όπου και οι πρακτικές αυτές έχουν πολύ μεγαλύτερη αποδοχή (Vinzant and Vinzant, 1996).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Αλεξιάδη, Α. και Περιστερά, Β.** (2000) «*Η αποδοτικότητα- αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση*» σελ.25-38, τεύχος 18, Διοικητική Ενημέρωση.
- **Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ.** (2008) «*Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*» σελ. 10-11 Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- **Κέφης, Β.** (1998) «*Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών*» σελ. 15, Interbooks.
- **Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν.** (1998) «*Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*» σελ. 706- 730 Παπαζήση.
- **Μακρυδημήτρης, Α.** (2010) «*Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*» 4η Έκδοση, σελ. 143-146, 149, 165-170, 239-241, 371, 373-375 Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα -Θεσσαλονίκη.
- **Μακρυδημήτρης, Α.** (1992) «*Η Δομή της Κυβέρνησης*» Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα.
- **Μιχαλόπουλος, Ν.** (2007), «*Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*», Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
- **Ράικος, Δ.Γ.** (2006), «*Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά από τη σκοπιά του Διοικητικού Δικαίου*», Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα - Θεσσαλονίκη.
- **Τάτσος, Ν.** (1994) «*Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα*» Το οικονομικό Κ&Π σελ. 9-11 Σμπίλιας.
- **Υπουργείο Εσωτερικών,** (2007), «*Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013*», Αθήνα.
- **Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών,** (2008), «*Ρυθμίσεις για τη διαδικασία επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007 – 2013, μέχρι την έκδοση του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος)*», Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J., Curry, A.** (1995) “*Measuring service quality in local government: The Servqual approach*” Vol. 8, No 7, pp.15 International Journal of public sector management.
- **EFQM** (1999), The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels.
- **Holloway, J., Francis, G. and Hinton, M.A.** (1999), “*A vehicle for change? A case study of performance improvement in the new public sector*”, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12 No. 4, pp. 350-364
- **Kotler, P. and Lee, N.** (2007) “*Marketing in the Public Sector*” pp. 23-26, Wharton School Publishing.
- **Lynch, T., and Day, S.** (1996), “*Public sector performance measurement*”, Public Administration Quarterly, Vol. 19 No. 4, pp. 404-419.
- **Rose, A., and Lawton, A.** (1999) “*Public Services Management*”, Prentice Hall.
- **Rosenhoover, D., Kuhn, H.** (1996), “*Total quality management and the public sector*”, Public Administration Quarterly, Winter, pp. 434-455.
- **Vinzant, J., Vinzant, D.** (1996), “*Strategic management and total quality management: challenges and choices*”, Public Administration Quarterly, Summer, pp. 200-219.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.kerdos.gr>, Αϊνατζής, Ι. (2009) «*Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα*».
- <http://apografi.gov.gr/2010/07/379>
- <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=308742&ct=32&dt=10/01/2010>
- <http://www.metataxeis.gr/index.php/topic,59475.0.html>, (2010) «*Η Ιδιότητα του Δημόσιου Υπάλληλου*».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥΣ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

4.1.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

«Δεν μπορείτε να πείτε πότε κερδίζετε εάν δεν κρατάτε το αποτέλεσμα» (Berkman, 2002)

Η παραπάνω χαρακτηριστική φράση είναι ουσιαστικά το νόημα των συστημάτων μέτρησης επίδοσης. Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες στους διευθυντές για τον έλεγχο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, ενώ επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις τους. Οι κύριοι λόγοι αναγκαιότητας των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης παρατίθενται παρακάτω:

- ❖ Είναι δύσκολο να κατανοήσουμε πότε μια εταιρεία ή ένας δημόσιος οργανισμός βελτιώνει την ποιότητα ή την επίδοσή του, χωρίς να μετράμε τα αποτελέσματα. Τα συναισθήματα και οι εντυπώσεις δεν είναι αρκετά ασφαλή και ακριβή, για να βασίσει κάποιος τις αποφάσεις του σε αυτά.
- ❖ Οι μετρήσεις μπορούν να κρατούν τους διευθυντές εστιασμένους στο τι πραγματικά πρέπει να γίνει σωστά και τι πρέπει να βελτιωθεί. Ένα ρητό στο μανάτζμεντ λέει «Αν δεν μπορείς να το μετρήσεις, τότε μην το κάνεις». Αντίθετα, η λήψη συγκεκριμένων μέτρων επίδοσης επιτρέπει τη λήψη ρεαλιστικών και συγκεκριμένων στόχων, για την εστίαση σε δράσεις που αφορούν στην επίτευξη των στόχων.
- ❖ Η μέτρηση αποτρέπει τις αυθαίρετες οργανωτικές αλλαγές και αλλαγές στην κουλτούρα ενός οργανισμού.
- ❖ Η δραστηριότητα της μέτρησης δίνει στη διοίκηση την ευκαιρία να γιορτάσει για πραγματικά αποτελέσματα, που οι εργαζόμενοι μπορούν να τα δουν και να τα πιστέψουν.
- ❖ Οι μετρήσεις ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να αναμιχθούν στις αλλαγές, επειδή παρέχουν την ανατροφοδότηση στην εργασία τους και προσφέρουν τις ιδέες για το τι χρειάζεται να γίνει στη συνέχεια.

- ❖ Με τη σύνδεση των βελτιώσεων και των μετρήσεων μπορεί να αποφευχθεί η σύγχυση πολλών τύπων δραστηριοτήτων.

Η μέτρηση της επίδοσης δεν είναι απλά ζωτικής σημασίας σαν όργανο διοίκησης, αλλά είναι αδιάσπαστη για τον εξωτερικό έλεγχο των δημόσιων οργανισμών (Straub et al 2010). Υπάρχουν πολλές μεθοδολογίες για την αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού, είτε είναι ιδιωτικός είτε δημόσιος. Ένα από τα πιο αναγνωρισμένα στρατηγικά εργαλεία για τη μέτρηση της επίδοσης ενός οργανισμού είναι ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) που αποτελεί τη μεθοδολογία που μπορεί να ποσοτικοποιήσει τα αποτελέσματα επίδοσης, όπως αυτά συνδέονται με τα ακέραια συστατικά της οργανωτικής αποστολής (Pollalis et al, 2004).

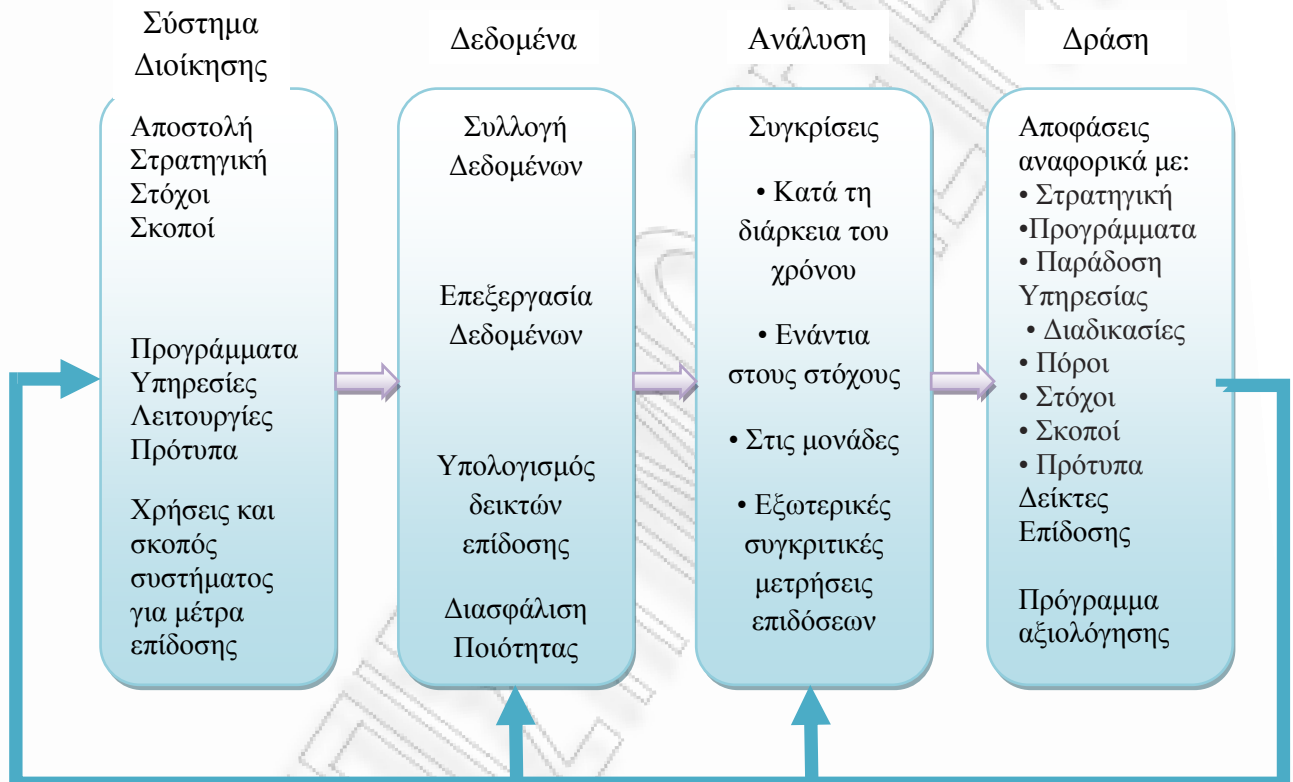
4.1.1.1 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 4-1 εκτός από τη γενική διοικητική λειτουργία, τα συστήματα μέτρησης επίδοσης αποτελούνται από τρία συστατικά, τα οποία αναφέρονται στη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων, ανάλυση και επακόλουθη δράση ή λήψη απόφασης. Κατ' αρχάς, η διοίκηση είναι αρμόδια για τη διευκρίνιση και την επικοινωνία, το στρατηγικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα χρησιμοποιηθεί το σύστημα μέτρησης επίδοσης, -συμπεριλαμβανομένης της αποστολής, των στρατηγικών, των στόχων, των σκοπών-, εξασφαλίζοντας ότι το σύστημα είναι κατάλληλα προσανατολισμένο σε αυτό το πλαίσιο. Δεύτερον, η διοίκηση είναι επίσης αρμόδια για το σχέδιο, την εφαρμογή και διατήρηση των προγραμμάτων, υπηρεσιών, και λειτουργιών, σαν πρότυπα, και για τη χρησιμοποίηση των συστημάτων μέτρησης, για να βελτιώσει τη συνολική επίδοση.

Όσον αφορά το ίδιο το σύστημα μέτρησης, η διοίκηση πρέπει να διευκρινίσει το σκοπό του και να σιγουρεύει ότι είναι σχεδιασμένο να εξυπηρετήσει τις προοριζόμενες χρήσεις. Όπως υποδεικνύεται νωρίτερα, ένα σύστημα μέτρησης με σκοπό να υποστηρίξει το στρατηγικό προγραμματισμό, για παράδειγμα, θα φανεί πολύ διαφορετικό από ένα που αναπτύσσεται για να διευκολύνει τη βελτίωση της ποιότητας ή εξωτερικές διεργασίες συγκριτικής αξιολόγησης. Τέλος, για να είναι το σύστημα επιτυχημένο, η διοίκηση πρέπει όχι μόνο να καθορίσει ή να εγκρίνει τα μέτρα και το σχεδιασμό των συστημάτων, αλλά και να δεσμευτεί στη χρησιμοποίηση των δεδομένων, για να βελτιώσει την επίδοση.

Η συλλογή και η επεξεργασία δεδομένων είναι, πολλές φορές, η περισσότερο καταναλωτική και δαπανηρή πτυχή της μέτρησης επίδοσης. Τα στοιχεία εισάγονται συχνά από αποκεντρωμένες οργανωτικές μονάδες σε διασκορπισμένες θέσεις, και πρέπει να αθροιστούν και να ενσωματωθούν σε κοινές βάσεις δεδομένων.

Διάγραμμα 4-1 Σύστημα Μέτρησης Επίδοσης



Πηγή: Poister, 2003 pp. 16

Για να γίνει μετατροπή των δεικτών σε πληροφορία και να διευκολυνθεί η όποια σημαντική ερμηνεία πρέπει να συγκριθούν με πρότυπα. Οι συγκρίσεις αυτές αναφέρονται στην ανάλυση δεδομένων. Το επόμενο στάδιο, είναι η δράση, όπου, αφού αναλυθούν τα δεδομένα, εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα και λαμβάνονται αποφάσεις αναφορικά με τη συνολική στρατηγική, το σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος, καθώς και την ποικιλία υποστηρικτικών συστημάτων.

4.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Στη βιομηχανική εποχή, οι εταιρείες εξασφάλιζαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις επενδύσεις τους και από τη διοίκηση των μετρήσιμων μεγεθών τους, όπως τα αποθέματα και ο εξοπλισμός. Σε μια οικονομία που κυριαρχούσαν τα μετρήσιμα μεγέθη οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν οι πιο ακριβείς, για να αποτυπώσουν την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης. Προς το τέλος όμως του 20ου αιώνα, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (intangible assets) έγιναν βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Αυτό το γεγονός είχε σαν αποτέλεσμα την αλλαγή της στρατηγικής των επιχειρήσεων από τη διαχείριση μετρήσιμων πόρων στη δημιουργία και διαχείριση άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης (Performance Measurement Systems -PMS) της επιχείρησης αποτελούν εργαλεία ζωτικής σημασίας για το μάνατζμεντ. Μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις ήταν το κυρίαρχο στοιχείο των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης. Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας, δανειακής επιβάρυνσης, κυκλοφοριακής ταχύτητας, και αποδοτικότητας ήταν τα κύρια μέσα μέτρησης της επίδοσης. Παρ' όλα αυτά, οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις απεικονίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης, που έγιναν στο παρελθόν, και δίνουν την τελική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης, χωρίς να υπεισέρχονται στους παράγοντες που τη δημιούργησαν. Η αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων ενέχει τον κίνδυνο να θυσιαστεί η μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρίας για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων (Sanger, 1998).

Το μάνατζμεντ προκειμένου να αντιμετωπίσει αυτές τις ελλείψεις των χρηματοοικονομικών μετρήσεων εισήγαγε νέες συμπληρωματικές μετρήσεις, οι οποίες αφορούσαν την λειτουργική επίδοση της επιχείρησης. Αυτά τα νέα συστήματα αξιολόγησης, που δημιουργήθηκαν, ήταν περισσότερο απλές λίστες με μετρήσεις και όχι ένα ολοκληρωμένο σύστημα με συνδεδεμένους μεταξύ τους δείκτες επίδοσης. Η επιλογή διαφόρων ασύνδετων μεταξύ τους μετρήσεων δεν ήταν η λύση για την ορθή απεικόνιση της επίδοσης της επιχείρησης (Smith, 1998).

Η μέτρηση της επίδοσης στοχεύει στην υποστήριξη και την παρακολούθηση της εφαρμογής των πρωτοβουλιών, στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης. Η

επιλογή των μέτρων επίδοσης (οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα) και ο καθορισμός των στόχων για τα μέτρα αυτά θεωρούνται ως συγκεκριμένες διατυπώσεις των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης περιλαμβάνει τις φάσεις του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της λειτουργίας. Στη φάση του σχεδιασμού προσδιορίζονται οι βασικοί στόχοι και επιλέγονται τα μέτρα επίδοσης. Στη φάση της εφαρμογής του συστήματος επιτυγχάνεται η συλλογή και η επεξεργασία των στοιχείων με βάση τα οποία προκύπτουν τα μέτρα επίδοσης.

Στη φάση της λειτουργίας του συστήματος τα διευθυντικά στελέχη με βάση τα μέτρα επίδοσης αξιολογούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και το βαθμό επίτευξης των στόχων στο πλαίσιο της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Παράλληλα μια επιχείρηση θα πρέπει επίσης να εξασφαλίσει τη συνεχή αναθεώρηση του συστήματος. Η αναθεώρηση μπορεί να περιλαμβάνει την αντικατάσταση ενός επιλεγέντος μέτρου της επίδοσης, την επιλογή ενός νέου μέτρου επίδοσης, καθώς και την αλλαγή των στόχων (Lohman et al, 2004).

Στις αρχές της δεκαετίας του 90 οι Kaplan και Norton παρουσίασαν μια νέα προσέγγιση στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των επιχειρήσεων, την οποία ονόμασαν *Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard-BSC)*. Η προσέγγιση BSC αποτελεί μια σωστά σταθμισμένη ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης (KPI). Έτσι, αξιολογούν την επίδοση του οργανισμού σε επιμέρους τομείς που είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξή του (Kaplan and Norton, 1997). Συνεπώς, το BSC ουσιαστικά αντικατοπτρίζει την αλλαγή, που έχει συντελεστεί στη φύση της τεχνολογίας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες. Με αυτήν την έννοια, λοιπόν, το Balanced Scorecard δεν είναι απλώς ένα παραδοσιακό εργαλείο ελέγχου ή μέτρησης επίδοσης, αλλά ένα εργαλείο διαχείρισης της επίδοσης, πολύ δε περισσότερο η στρατηγική εστίαση και ο ολιστικός χαρακτήρας της προσέγγισης το αναγάγουν σε ένα σύγχρονο Σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Reisner 2003).

4.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ (BALANCED SCORECARD)

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996) ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε ένα κατανοητό

σύνολο μέτρων επίδοσης και παρέχει ένα πλαίσιο για στρατηγική μέτρηση και διοίκηση (Lee and Sai On Ko, 2000). Χαρακτηριστικά, οι Kaplan και Norton αναφέρουν στο βιβλίο τους *“Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”* ότι «ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας σου δίνει τη γνώση, τις δεξιότητες και τα συστήματα που οι εργαζόμενοί σου θα χρειαστούν (μάθηση και ανάπτυξη) για να καινοτομήσουν και να χτίσουν τις σωστές στρατηγικές ικανότητες και αποδοτικότητες (εσωτερικές επιχειρησιακές διεργασίες) που θα παραδώσουν συγκεκριμένη αξία στην αγορά (πελάτης) και τελικά θα οδηγήσει σε υψηλότερη αξία των μετόχων (χρηματοοικονομικά)» (Evans, 2002). Οι παραπάνω τέσσερις πτυχές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντίθετα συνδέονται με άμεσους ή έμμεσους τρόπους και, τελικά, όλες οδηγούν στη δημιουργία του οικονομικού αποτελέσματος της επιχείρησης, της χρηματοοικονομικής πτυχής. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές δημιουργούν πολύπλοκες αλυσίδες αιτίου – αποτελέσματος, των οποίων ο προσδιορισμός είναι εξαιρετικά σημαντικός, για την ορθή οργάνωση του BSC.

Το BSC είναι ένα γενικό πλαίσιο, που συνθέτουν οι τέσσερις πτυχές, που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά στην υλοποίησή του είναι τόσο μοναδικό, όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Κι αυτό, γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της όραμα, αποστολή και στρατηγική, τα δικά της μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και διαχειρίζεται τους υλικούς και άυλους πόρους της με το δικό της μοναδικό τρόπο (Erstein and Manzoni, 1997). Πρέπει, λοιπόν, να υπάρχει μια σαφής σύνδεση του BSC με τη στρατηγική της επιχείρησης. Το BSC είναι ο πίνακας που προκύπτει ως το γινόμενο των επιλεγέντων συγκεκριμένων δεικτών – κλειδιά (Key Performance Indicators - KPI) της επίδοσης κάθε πτυχής με τα αντίστοιχα στατιστικά βάρη της. Είναι προφανές, ότι η επιτυχία στη χρησιμοποίηση του BSC εξαρτάται τόσο από την κατάλληλη επιλογή των δεικτών επίδοσης για την κάθε μια πτυχή, όσο και τον ορθό καθορισμό του συντελεστή, με τον οποίο ο κάθε ένας δείκτης συμμετέχει στο συνολικό BSC.

Συνεπώς, η ισορροπημένη στοχοθεσία είναι ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης επίδοσης, που συνδέει την επίδοση στη στρατηγική και χρησιμοποιεί ένα πολυδιάστατο σύνολο οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων επίδοσης. Εστιάζει στην καλύτερη κατανόηση των αιτιωδών σχέσεων και των συναφειών μέσα στις οργανώσεις και τους μοχλούς που μπορούν να τραβούν για να βελτιώσουν την εταιρική διακυβέρνηση (Dye, 2003).

4.2.2 ΟΙ 4 ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

4.2.2.1 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ (FINANCIAL PERSPECTIVE)

Η εισαγωγή και η εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση των κερδών της και τη μεγιστοποίηση της αξίας της. Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις λέξεις: επιβίωση, ανάπτυξη, απόδοση. Η επιβίωση επιτυγχάνεται με σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της επιχείρησης, η ανάπτυξη από την άνοδο των πωλήσεων, και η απόδοση από την αύξηση της τιμής της μετοχής και τον δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE). Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις έχουν δεχθεί σημαντική κριτική τα τελευταία χρόνια, για κατασκευασμένες ανακρίβειες, απεικόνιση του παρελθόντος και αδυναμία εκτίμησης των παραγόντων που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Πολλοί θεωρούν ότι η χρηματοοικονομική επίδοση είναι απλώς το αποτέλεσμα της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης, και, ως εκ τούτου, αν εστιάσουμε το ενδιαφέρον στις λειτουργικές μετρήσεις, τα θετικά οικονομικά μεγέθη θα ακολουθήσουν. Αυτού του είδους η κριτική είναι ανακριβής για δύο λόγους. Καταρχήν, η σχέση μεταξύ της βελτιωμένης λειτουργικής απόδοσης και τις οικονομικής επιτυχίας είναι ασταθής και αβέβαιη. Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα οικονομικού ελέγχου ενισχύει παρά υπονομεύει ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, γιατί εξασφαλίζει τους αναγκαίους πόρους για την υλοποίησή του. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη υπενθυμίζουν στη διοίκηση ότι η βελτίωση παραγόντων, όπως η ποιότητα, οι χρόνοι απόκρισης, η παραγωγικότητα, οι καινοτομίες, ωφελούν την επιχείρηση, μόνο όταν μεταφράζονται σε αύξηση των πωλήσεων και της αξίας των μετοχών, μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας (ROI) (Kaplan and Norton, 1992).

4.2.2.2 Η ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΠΤΥΧΗ (CUSTOMER PERSPECTIVE)

Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, στη σημερινή ανταγωνιστική εποχή, εστιάζει την αποστολή του στην ικανοποίηση των πελατών τους. Για τον λόγο αυτό χρειάζονται μετρήσεις που να απεικονίζουν τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν τους πελάτες τους. Αυτές συνήθως είναι τα εξής: **ο χρόνος, η απόδοση, η ποιότητα και το κόστος** (Kaplan and Norton, 1992).

Η έννοια του χρόνου αφορά, είτε το διάστημα που απαιτείται για να εισαχθεί ένα νέο προϊόν, το οποίο θα ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή, είτε για ήδη υπάρχοντα προϊόντα, τον χρόνο που μεσολαβεί από την παραγγελία έως την παράδοση του προϊόντος. Η έννοια της ποιότητας αφορά το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και την έγκαιρη και ακριβή παράδοση του προϊόντος. Η απόδοση αφορά κατά πόσο το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, ενώ η έννοια του κόστους αφορά τη τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης, για έναν επιτυχημένο συνδυασμό όλων των παραπάνω στοιχείων.

Οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή του BSC πρέπει να θέσουν συγκεκριμένους στόχους για τα τέσσερα σημεία που ενδιαφέρουν τον πελάτη και στη συνέχεια να μεταφράσουν τους στόχους αυτούς σε συγκεκριμένες μετρήσεις. Με τον τρόπο αυτό εξαναγκάζονται να εξετάσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους από την σκοπιά των πελατών, η οποία κάποιες φορές μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που πιστεύει ή προβλέπει η διοίκηση. Η εισαγωγή, λοιπόν, της πελατειακής πτυχής στο BSC βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και στην όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίησή του. Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται κοινοί δείκτες για όλες τις επιχειρήσεις όπως:

- Διατήρηση Πελατών
- Μεριδίο Αγοράς
- Απόκτηση Πελατών
- Ικανοποίηση Πελατών
- Κερδοφορία Πελατών

Η γενικότητα των δεικτών αυτών απαιτεί προσαρμογή στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Πιο αναλυτικά, ο δείκτης διατήρησης πελατών μετρά τη σχέση που αναπτύσσει μια επιχείρηση με τους πελάτες της. Ο δείκτης αυτός επηρεάζει την ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς και τη μείωση του κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών, αφού το κόστος διατήρησης είναι πάντα μικρότερο από το κόστος εύρεσης ενός νέου πελάτη. Το μεριδίο αγοράς είναι ένας από τους βασικούς δείκτες μέτρησης, στη μέθοδο ισορροπημένης στοχοθεσίας, καθώς αποτελεί ένδειξη για την ανάπτυξη της επιχείρησης και βοηθά στην κατανόηση της αντίληψης του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ικανοποίηση των πελατών ως δείκτης μετρά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τον

πελάτη. Ο δείκτης αυτός μπορεί να προσδιορίσει πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αλλά και περιοχές για βελτίωση. Ο δείκτης της *κερδοφορίας των πελατών* ουσιαστικά συνεπάγεται και την κερδοφορία της επιχείρησης. Αυτό, εξηγείται και από τον κανόνα 80-20 του Παρέτο όπου το 20% των πελατών ευθύνεται για το 80% της κερδοφορίας. Έτσι, η περαιτέρω εστίαση στους κερδοφόρους πελάτες ενδέχεται να αυξήσει την κερδοφορία της ίδιας της επιχείρησης.

4.2.2.3 Η ΠΤΥΧΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE)

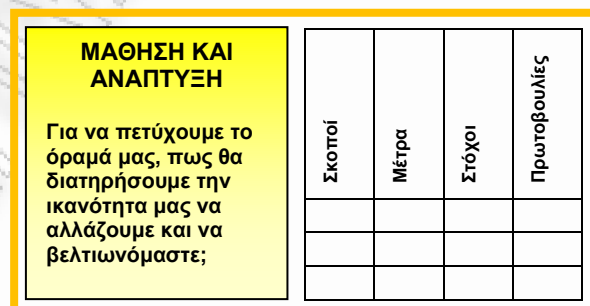
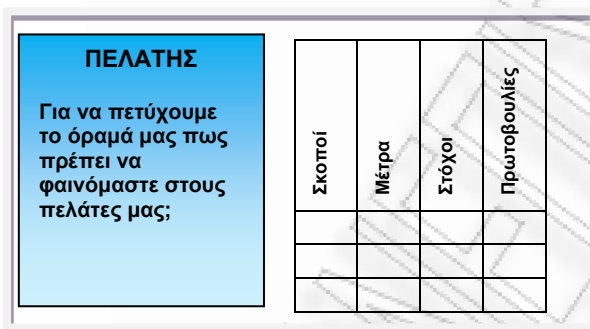
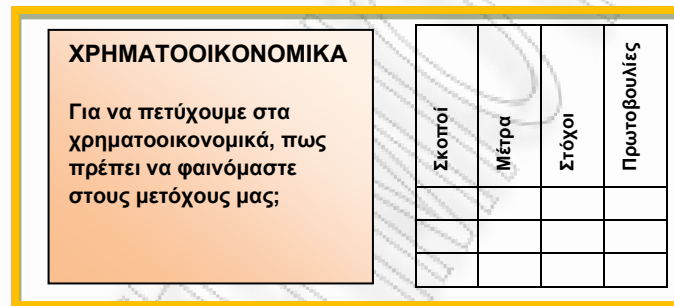
Οι μετρήσεις που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη είναι σημαντικές, αλλά πρέπει να οδηγήσουν σε ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών (Germain, 2000). Ως συνέπεια αυτών καθορίζονται τα πραγματικά και δυνητικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, η τεχνολογία που απαιτείται για να υλοποιηθούν, και εισάγονται οι αντίστοιχες μετρήσεις για την παρακολούθησή τους όπως: η παραγωγικότητα, ο χρόνος παραγωγής, το κόστος κ.α.. Επειδή συνήθως η παραγωγή λαμβάνει χώρα σε διαφορετικά τμήματα και επίπεδα, είναι απαραίτητο οι συνολικές μετρήσεις να μπορούν να αναλυθούν στο κάθε ένα από αυτά, ώστε να εντοπίζονται τόσο οι καλές επιδόσεις όσο και τα προβλήματα. Στον τομέα αυτό ανεκτίμητη είναι η συμβολή των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία είναι σε θέση να συνθέσουν ή να αναλύσουν τις πληροφορίες για όλες τις ενέργειες στο εσωτερικό της επιχείρησης (Silk 1998). Αντίθετα, ο Gaiiss υποστηρίζει πως, αν το πληροφορικό σύστημα είναι ανεπαρκές, μπορεί να αποτελέσει την αχίλλειο πτέρνα του εγχειρήματος, της εισαγωγής του BSC στην επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτής της πτυχής χρησιμοποιούνται δείκτες όπως: ο βαθμός παραγωγικότητας, ο κύκλος ζωής του προϊόντος, το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.α.

4.2.2.4 Η ΠΤΥΧΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE)

Η εκμάθηση και ανάπτυξη αποτελεί τη βάση για τις προηγούμενες τρεις συνιστώσες καθώς και απαραίτητη προϋπόθεση για τη μελλοντική βιωσιμότητα του οργανισμού. Στη συνιστώσα αυτή πρέπει να προσδιοριστεί η υλική και άυλη υποδομή που είναι αναγκαία για την ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, ο οργανισμός πρέπει να εντοπίσει

τις υπάρχουσες θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει και θέλει να διατηρήσει, καθώς και να προσδιορίσει τις υπόλοιπες, που χρειάζεται για να πετύχει τους στόχους στις τρεις άλλες συνιστώσες. Όμως, τα δεδομένα και οι στόχοι συνεχώς μεταβάλλονται και πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση, όχι μόνο να αναγνωρίζει και ανταποκρίνεται στις αλλαγές, αλλά, ακόμη περισσότερο, να τις προβλέπει ή να τις δημιουργεί. Η ικανότητα αυτή αποτελεί το θεμέλιο για την μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία (Kaplan and Norton, 1992). Οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες, στο πλαίσιο αυτής της πτυχής, μπορεί να είναι: το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, οι καινοτομίες που εισάγει, η εκπαίδευση, η αναβάθμιση του προσωπικού της κ.α. Στη συνέχεια, στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η δομή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας με τη μορφή που σήμερα τη χρησιμοποιούν οι περισσότεροι οργανισμοί.

Διάγραμμα 4-2 Δομή Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

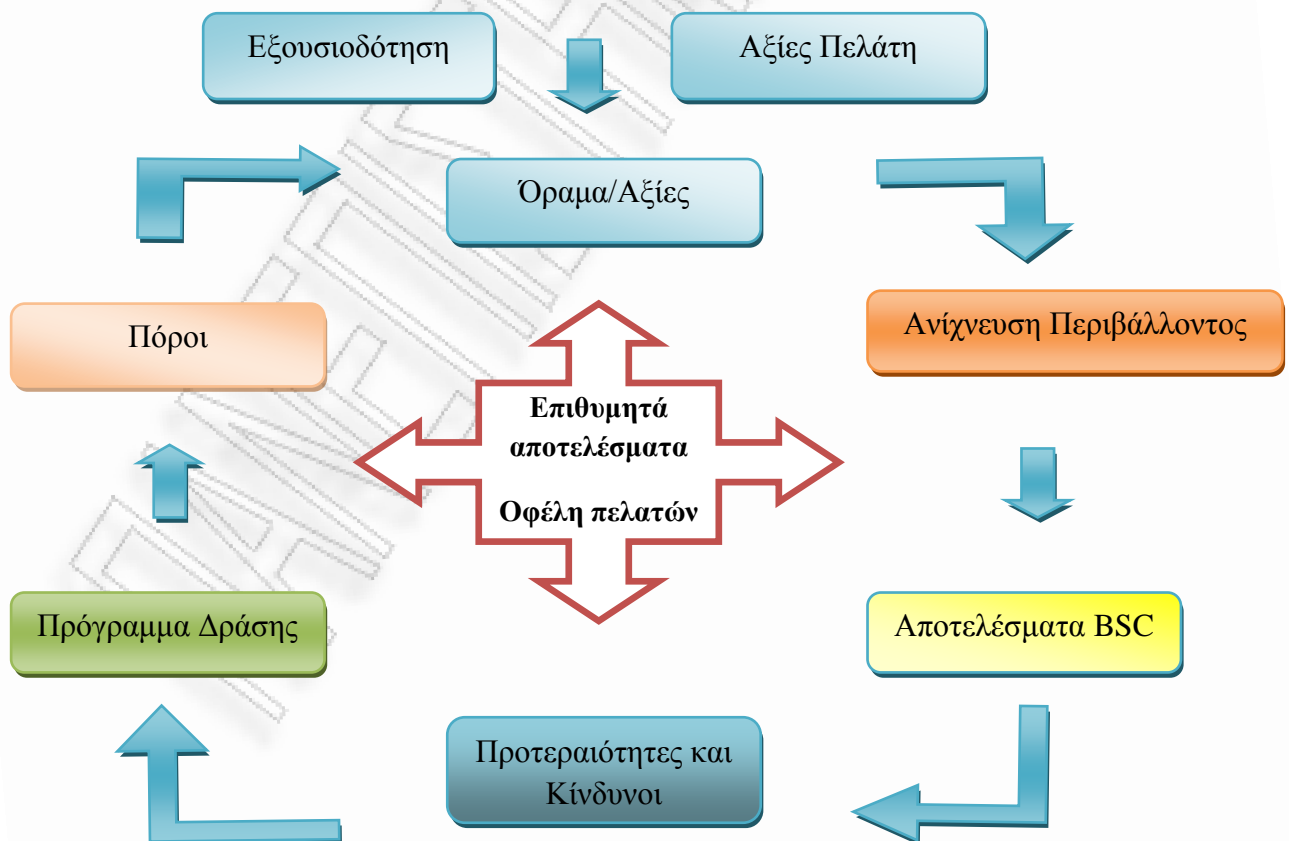


Πηγή: Kaplan and Norton, 1996

4.2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD

Οι αρχιτέκτονες της εξισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC) προτείνουν πως η διαχείριση απαιτεί μια ομοιόμορφη διανομή των μέτρων επίδοσης μεταξύ των τεσσάρων προοπτικών που αναφέρθηκαν και νωρίτερα: οικονομικά, πελάτης, εσωτερικές επιχειρησιακές διεργασίες και μάθηση και ανάπτυξη. Κάθε μια από τις προοπτικές ουσιαστικά αντιπροσωπεύει ένα σύνολο επιθυμητών αποτελεσμάτων από τους βασικούς εμπλεκόμενους (stakeholders). Η προσέγγιση BSC έχει αποδειχθεί χρήσιμη για όλους τους τύπους επιχειρήσεων, και για δημόσιες και για ιδιωτικές. Παρέχει ένα πλαίσιο για οποιοδήποτε τύπο οργάνωσης που ελέγχει και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών της. Εντούτοις, όπως οι οργανώσεις γίνονται περισσότερο προσανατολισμένες ως προς τις υπηρεσίες γνώσης και με λιγότερο απτά επιθυμητά αποτελέσματα, η εφαρμογή του BSC γίνεται περισσότερο προκλητική. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει το στρατηγικό πλαίσιο και τον κύκλο προγραμματισμού.

Διάγραμμα 4-3 Στρατηγικό πλαίσιο και κύκλος προγραμματισμού



Πηγή: Wilson et al, 2003

4.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο ακριβής προσδιορισμός των σχέσεων εξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων πτυχών του BSC, για να γίνει εφικτός, απαιτεί την εισαγωγή της έννοιας του στρατηγικού χάρτη της επιχείρησης (Kaplan and Norton, 2001a). Ο στρατηγικός χάρτης (strategy map) είναι μια σχηματική διάταξη που απεικονίζει τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές πτυχές του BSC και τους τρόπους με τους οποίους συνδυάζονται μεταξύ τους, ώστε να συνεισφέρουν στο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός χάρτης απεικονίζει την αλυσίδα αιτίου-αποτελέσματος, κατά την οποία συγκεκριμένες βελτιώσεις σε ένα τομέα της επιχείρησης, μπορούν να δώσουν επιθυμητά αποτελέσματα σε κάποιον άλλο. Για παράδειγμα, η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την ύπαρξη «αφοσιωμένων» πελατών, με συνακόλουθη αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων.

Ο στρατηγικός χάρτης, υπό μια πιο ευρεία έννοια, δείχνει πώς μια επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τους πόρους της - συμπεριλαμβανομένων και των μη ποσοτικών μεγεθών, όπως το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, την άυλη αξία της επιχείρησης (φήμη-πελατεία) κ.α. - σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα.

4.4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

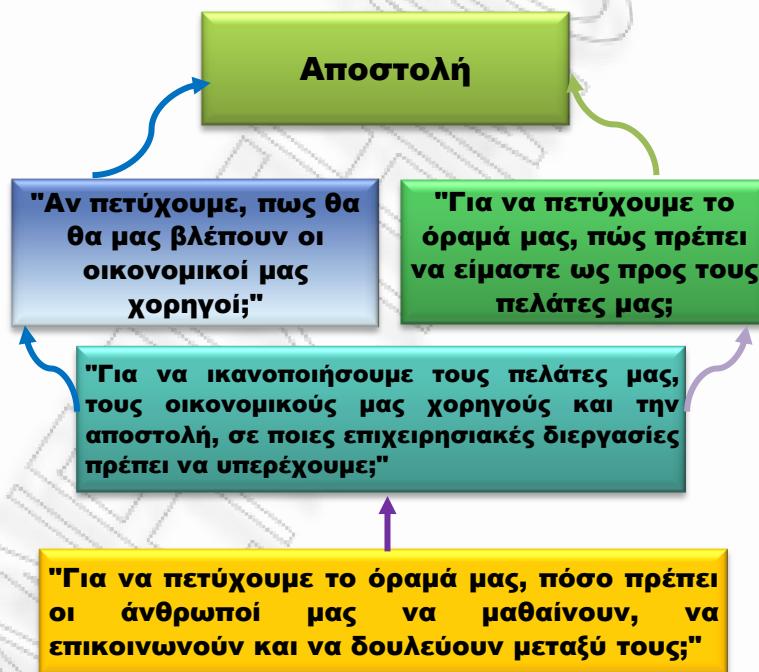
Η εισαγωγή της μεθόδου Balanced Scorecard στο μη κερδοσκοπικό και το δημόσιο τομέα έγινε ευρέως αποδεκτή κυρίως περί το έτος 2000 οπότε και προσαρμόστηκε από πολλούς άλλους οργανισμούς διεθνώς.

4.4.1 ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ ΤΟΥ ΠΙΝΑΚΑ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Πολλοί μη κερδοσκοπικοί και κυβερνητικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολία με την αρχική αρχιτεκτονική της μεθόδου Balanced Scorecard, όπου η οικονομική προοπτική βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας. Δεδομένου ότι η οικονομική επιτυχία, δηλαδή το κέρδος, δεν αποτελεί πρωταρχικό σκοπό των περισσότερων από αυτούς τους οργανισμούς, η αρχιτεκτονική του μοντέλου πρέπει να μετασχηματιστεί τοποθετώντας τους πελάτες ή συστατικά μέρη στην κορυφή της ιεραρχίας. Στον ιδιωτικό τομέα, ο

πελάτης στην συναλλαγή του πληρώνει την υπηρεσία και τη λαμβάνει. Οι δύο ρόλοι είναι τόσο συμπληρωματικοί, που οι περισσότεροι άνθρωποι δεν σκέφτονται καν να διαχωρίσουν. Αντίθετα, στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι χορηγοί παρέχουν τους οικονομικούς πόρους πληρώνοντας για την υπηρεσία που όμως θα λάβει ένα άλλο σύνολο. Σε αυτή την περίπτωση, δεν είναι ευδιάκριτο ποιός είναι ο πελάτης - αυτός που πληρώνει ή αυτός που λαμβάνει την υπηρεσία; Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί μπορούν να τοποθετήσουν και την προοπτική του δότη και του λήπτη στην κορυφή της ιεραρχίας του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας. Η προσαρμογή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς απεικονίζεται στο επόμενο διάγραμμα:

Διάγραμμα 4-4 Προσαρμογή του Balanced Scorecard σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς



Πηγή: Kaplan and Norton, 2001 pp.135

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να έχουν τρεις σκοπούς υψηλού επιπέδου για να ολοκληρώσουν την αποστολή τους: να δημιουργούν αξία με το μικρότερο δυνατό κόστος και να αναπτύσσουν την τρέχουσα υποστήριξη και δέσμευση από τη χρηματοδοτική αρχή τους. Από αυτούς τους τρεις, ξεκινά και ο προσδιορισμός των σκοπών που αφορούν τις εσωτερικές διεργασίες, καθώς και τη μάθηση και ανάπτυξη,

που θα βοηθήσει στην επίτευξη των σκοπών στις τρεις αυτές προοπτικές υψηλού επιπέδου.

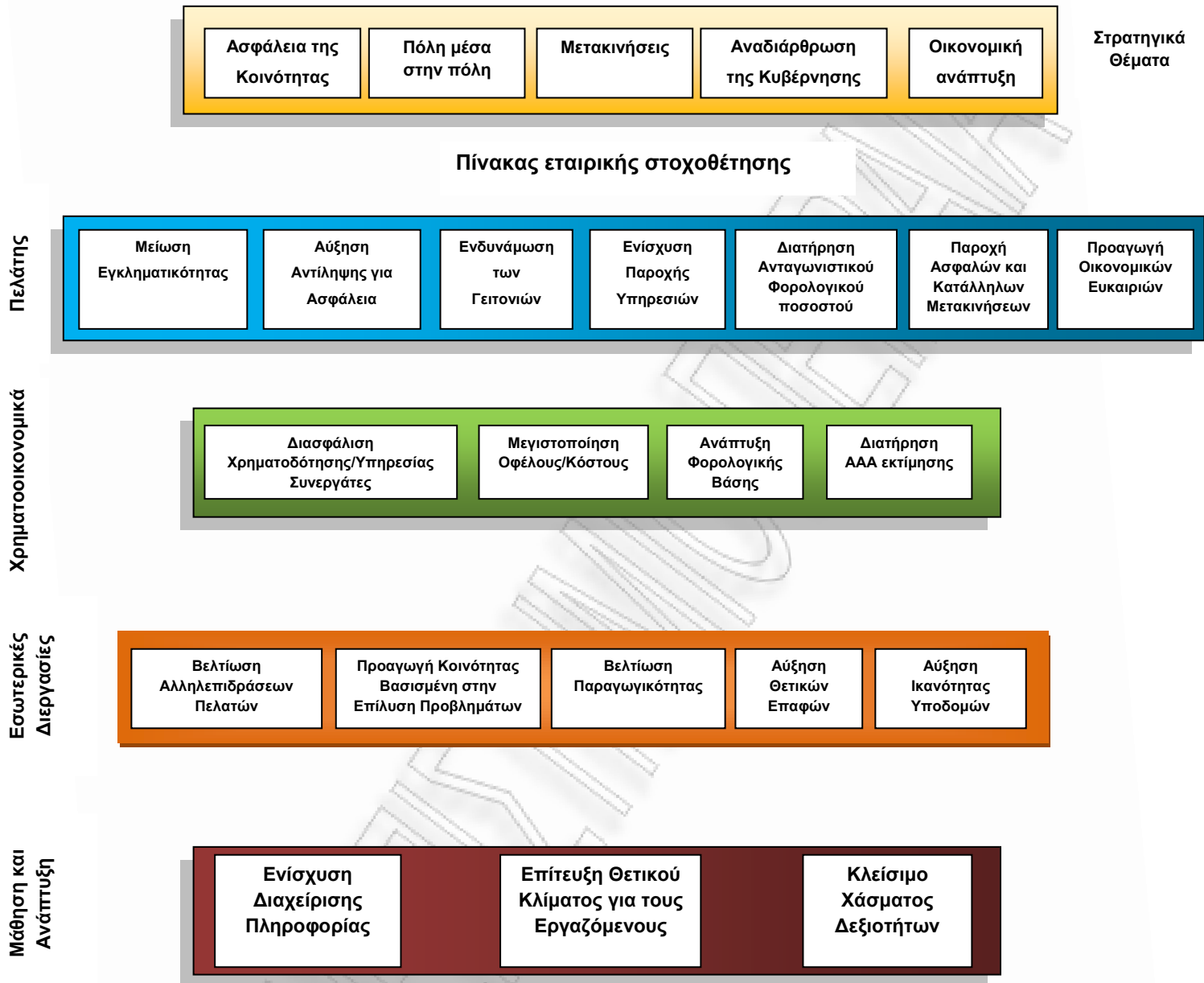
4.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ BSC ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ Η ΠΟΛΗ CHARLOTTE

Η περίπτωση της πόλης Charlotte αποτελεί ένα τρανταχτό παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας από ένα δημόσιο οργανισμό. Ήδη, από το 1990 στην πόλη Charlotte στη βόρεια Καρολίνα των Ηνωμένων Πολιτειών, το όραμα και η δήλωση αποστολής συμφωνούσε με την επιθυμία της πόλης για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πολίτες, που θα μπορούσε να φτιάξει μια κοινότητα για επιλογή διαμονής, εργασίας και καθημερινές δραστηριότητες. Στις αρχές του 1990, το ανώτερο προσωπικό, ο δήμαρχος και το Δημοτικό Συμβούλιο συνεδρίασαν για την στρατηγική που θα ακολουθούσαν για την επόμενη δεκαετία. Μετά από συζήτηση και διαφωνίες, επιλέχτηκε η στοχοθέτηση σε πέντε βασικές περιοχές. Αυτές ήταν:

- ✓ Ασφάλεια της Κοινότητας
- ✓ Μετακινήσεις
- ✓ Πόλη μέσα στην πόλη (συντήρηση και βελτίωση των παλιών αστικών γειτονιών)
- ✓ Αναδιάρθρωση της Κυβέρνησης
- ✓ Οικονομική ανάπτυξη

Για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά αυτά τα πέντε θέματα, ο *Syfert*, ως αναπληρωτής διευθυντής πόλεων, έφτιαξε μια ομάδα έργου, για να μεταφράσει αυτά τα πέντε θέματα σε στρατηγικούς σκοπούς για τον πίνακα ισορροπημένης στοχοθέτησης της πόλης. Η ομάδα αποφάσισε να τοποθετήσει στην κορυφή του πίνακα την προοπτική του πελάτη-πολίτη. Η δομή του πίνακα έγινε με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη, που, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί ένα διάγραμμα για την καταγραφή των πρωταρχικών στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού ή μιας ομάδας διοίκησης. Αποτελεί βασικό βήμα για την μεθοδολογία Balanced Scorecard. Η δομή του στρατηγικού χάρτη απεικονίζεται στο διάγραμμα 4-5:

Διάγραμμα 4-5 Στρατηγικός Χάρτης Δημοτικού Συμβουλίου Πόλης Charlotte



Πηγή: Kaplan and Norton, 2001 pp. 139

4.6 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ SWOT

Η προέλευση του όρου SWOT είναι άγνωστη. Η ανάλυση SWOT περιγράφηκε από τον Learned και συναδέλφους το 1969 και αναπτύχθηκε ως βασικό εργαλείο απευθυνόμενο σε σύνθετες στρατηγικές καταστάσεις, μειώνοντας την ποσότητα πληροφοριών, για να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων. Ο Haberberg (2000) δήλωσε ότι το SWOT ήταν μια έννοια που χρησιμοποιήθηκε από ακαδημαϊκούς του Χάρβαρντ στη δεκαετία του '60

ενώ ο Turner το 2002 απέδωσε το SWOT στον Igor Ansoff (1987). Οι Wheelen και Hunger (1998) χρησιμοποίησαν το SWOT, για να βρουν κενά και αντιστοιχίες μεταξύ ικανοτήτων και πόρων και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ανεξάρτητα από την ακριβή ιστορική πίστωση για τη δημιουργία του όρου SWOT, αυτό έχει μισό αιώνα χρήσης και τεκμηρίωσης στη βιβλιογραφία. Αξίζει να σημειωθεί ότι την τελευταία δεκαετία τα άρθρα που εμπεριέχουν αναφορές της ανάλυσης SWOT φτάνουν σε αριθμό τα 141 (Helms and Nixon, 2010).

4.6.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ – ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ – ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ – ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT)

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια απλή και διαδομένη μέθοδο που παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, ή προϊόντος για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος απέναντι στις ευκαιρίες και απειλές που καθορίζει το εξωτερικό της περιβάλλον (Σιώμοκος, 2004). Έτσι, η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση, σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

4.6.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Στην ανάλυση SWOT πραγματοποιείται κατανόηση και ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές γι' αυτήν, που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στη συνέχεια, η επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματά) της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, που παρουσιάζονται στην αγορά, και, τέλος, να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών. Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης, πολύ συχνά, στηρίζεται στην απλότητά της. Αυτό γίνεται γιατί η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις, αλλά ούτε και τεχνικές ικανότητες. Η ανάλυση SWOT επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση-ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων

πληροφοριών, τόσο ως προς την ποσότητα, όσο και ως προς την ποιότητα. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως η διαδικασία της ανάλυσης SWOT φέρνει σε επαφή αρκετά στελέχη από διαφορετικά τμήματα, τα οποία πρέπει να συνεργαστούν. Με αυτό τον τρόπο τα στελέχη των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης μπορούν να μάθουν τι κάνουν, πως λειτουργούν και πως σκέφτονται στελέχη άλλων τμημάτων (Σιώμοκος, 2004).

4.6.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT κατασκευάζεται μια μήτρα με τέσσερα τετράγωνα και τον τίτλο του κάθε στοιχείου SWOT στην κορυφή του κάθε τετραγώνου. Όταν αναφερόμαστε στην «Ανάλυση SWOT» εννοούμε μια σειρά από αναλύσεις SWOT και όχι μια μόνο ανάλυση. Ο αριθμός των ξεχωριστών αναλύσεων, που πραγματοποιείται από την επιχείρηση, εξαρτάται από το εύρος του σχεδίου που αναπτύσσεται (Σιώμοκος, 2004).

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν, με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο, ερωτήματα για την επιχείρηση όπως¹⁰:

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της επιχείρησης;

Αδυναμίες:

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία της επιχείρησης;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμο παράγοντα, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων, αποτελεί η

¹⁰ <http://el.wikipedia.org/wiki/SWOT>, 16/01/2011

δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό δεν αποτελεί δύναμη, αλλά αναγκαιότητα.

Ευκαιρίες

- Ποιές είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιές είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την επιχείρηση;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

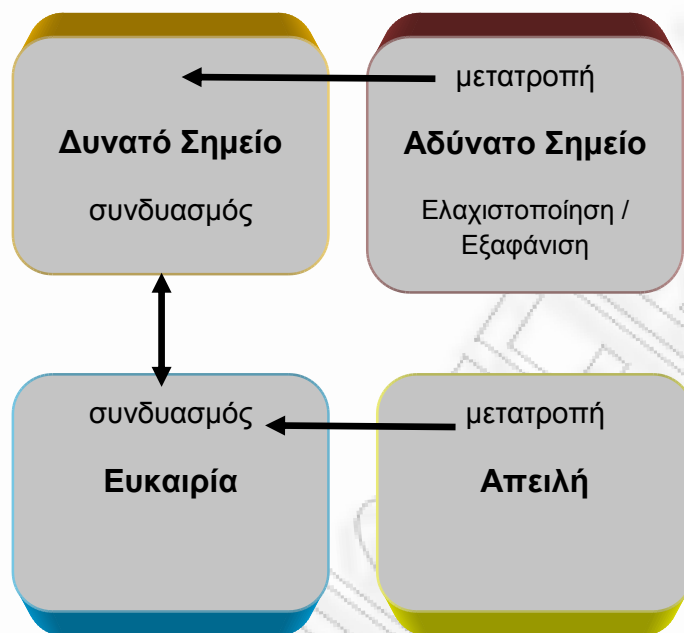
- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα.
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος.
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα.

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα Ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης Ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί Ευκαιρία για μια περιοχή, η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

Απειλές:

- Ποιά εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της επιχείρησης;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της επιχείρησης;

Διάγραμμα 4-6 Δομή Ανάλυσης SWOT



Πηγή: www.civilitas.gr, 16/01/2011

4.6.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Τα μειονεκτήματα της ανάλυσης προέκυψαν από τους Hill και Westbrook (1997) και την εμπειρική μελέτη που πραγματοποίησαν για τη χρησιμότητα του στρατηγικού εργαλείου. Σε δείγμα 50 εταιρειών μελών του Βρετανικού Εμπορίου και Βιομηχανίας, οι 20 από αυτές χρησιμοποιούσαν την ανάλυση SWOT ως βασικό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού. Τα κύρια προβλήματα-μειονεκτήματα ήταν:

- Δεν υπάρχει καμία απαίτηση για την ιεράρχηση και τη στάθμιση των εντοπισθέντων παραγόντων ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.
- Χρησιμοποιούνται ασαφείς και διφορούμενες λέξεις και φράσεις.
- Υπάρχει έλλειψη πρότασης για τον τρόπο επίλυσης των διαφωνιών.
- Δεν διακρίνεται καμία υποχρέωση για επαλήθευση των δηλώσεων και απόψεων με βάση δεδομένα και αναλύσεις.
- Απαιτείται ανάλυση σε ένα επίπεδο
- Δεν διακρίνεται καμία λογική σύνδεση με κάποια φάση εφαρμογής

(Σιώμοκος, 2004)

4.6.5 Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η ανάλυση SWOT έχει εφαρμογή στο δημόσιο τομέα και δεν διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο χρησιμοποίησης της στον ιδιωτικό τομέα. Η χρήση της ανάλυσης SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) περιλαμβάνει τον προσδιορισμό σε πρώτη φάση των Στρατηγικών Προβληματισμών της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει σε δεύτερη φάση η ανάπτυξη, επί τη βάση των Στρατηγικών Προβληματισμών, της Στρατηγικής που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά Δυνατά και Αδύνατα Σημεία μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις Ευκαιρίες και στις Απειλές που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της Δημόσιας Οργάνωσης, αποβλέποντας:

1. Στον προσδιορισμό των κύριων Στρατηγικών Προβληματισμών που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και
2. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων Στρατηγικών Επιλογών που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω Στρατηγικών Προβληματισμών.

Στο πλαίσιο της προαναφερθείσας ανάλυσης S.W.O.T. ορίζονται τα παρακάτω¹¹:

- ❖ Δυνατό Σημείο θεωρείται ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.
- ❖ Αδύνατο Σημείο είναι ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.
- ❖ Ευκαιρία είναι η εξωτερική (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ό,τι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.
- ❖ Απειλή θεωρείται η εξωτερική περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμησης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ανάλυσης SWOT είναι στο τμήμα κοινωνικών υπηρεσιών στην πόλη Maryland της Washington που παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

¹¹ www.civilitas.gr, 16/01/2011

Διάγραμμα 4-7 Παράδειγμα ανάλυσης SWOT πόλης Maryland



Πηγή: www.dhr.state.md.us/county/washing/plan06.pdf, 2005

4.7 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOC

Ένα αρκετά διάσημο εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού είναι η ανάλυση SWOC (δυνάμεις- αδυναμίες, ευκαιρίες- προκλήσεις) που παραδοσιακά ονομαζόταν SWOT (δυνάμεις- αδυναμίες, ευκαιρίες- απειλές). Η ανάλυση SWOC, από κοινού με μια ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών, μπορεί να βοηθήσει την ομάδα, για να προσδιορίσει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της οργάνωσης (Johnson and Scholes, 2002).

Ένα ακόμη σημαντικό συμπέρασμα από μια τέτοια ανάλυση μπορεί να είναι συγκεκριμένες ενέργειες, που συμφωνούν με προκλήσεις και αδυναμίες, βασίζονται πάνω στις δυνάμεις (συμπεριλαμβανομένων των διακριτών θεμελιωδών ικανοτήτων), παίρνοντας πλεονέκτημα από τις ευκαιρίες.

4.7.1 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ «ΧΙΟΝΟΣΤΙΒΑΔΑΣ»

Η τεχνική της χιονόστιβάδας είναι μια ομαδική τεχνική ανάπτυξης λίστας με τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις (Nutt and Backoff, 1992). Η μέθοδος συνδυάζει τον καταιγισμό ιδεών (brainstorming), όπου παράγεται μια λίστα πιθανών απαντήσεων σε μια συγκεκριμένη ερώτηση, με τις απαντήσεις να ομαδοποιούνται σε κατηγορίες ανάλογα με το θέμα. Κάθε μια από τις απαντήσεις καταγράφεται σε μια λευκή κάρτα. Οι μεμονωμένες κάρτες είναι έπειτα κολλημένες σε έναν τοίχο καλυμμένο με ταινία ή αυτοκόλλητο και ομαδοποιημένες, σύμφωνα με τα κοινά θέματα. Έτσι, δημιουργούνται οι «χιονόστιβάδες» από τις κάρτες. Αυτή η τεχνική είναι εξαιρετικά απλή, εύχρηστη, ταχεία, και παραγωγική. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο ως τμήμα μιας ανάλυσης SWOC και ως τμήμα βήμα ανάπτυξης στρατηγικής. Σε μια ανάλυση SWOC η διαδικασία καρτών χιονιού ολοκληρώνεται τέσσερις φορές προκειμένου να εξεταστούν αυτές οι τέσσερις ερωτήσεις:

- Ποιες σημαντικές εξωτερικές ή μελλοντικές ευκαιρίες έχουμε;
- Ποιες σημαντικές εξωτερικές ή μελλοντικές προκλήσεις αντιμετωπίζουμε;
- Ποιες είναι οι σημαντικές εσωτερικές ή παρούσες δυνάμεις μας;
- Ποιες είναι οι σημαντικές εσωτερικές ή παρούσες αδυναμίες μας;

Αυτό παράγει γρήγορα τέσσερις καταλόγους για την ομάδα στρατηγικού προγραμματισμού για να συζητήσει, να συγκρίνει, και να καθορίσει τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν αμέσως, για να προετοιμαστεί για τον προσδιορισμό των στρατηγικών ζητημάτων στο επόμενο βήμα. Η ανάλυση SWOC, επίσης, θα βοηθήσει την ομάδα να προετοιμάσει τις αποτελεσματικές στρατηγικές σε απάντηση στα ζητήματα.

Στη συνέχεια, ακολουθούν οι κατευθυντήριες γραμμές για την τεχνική της χιονόστιβάδας (Bryson, 2004):

1. Επιλέγεται βοηθός
2. Διαμορφώνεται η ομάδα που θα χρησιμοποιήσει την τεχνική. Η ιδανική ομάδα αποτελείται από 5 έως 9 άτομα, αλλά η τεχνική μπορεί να είναι αποτελεσματική και με 15 άτομα, αρκεί να βρίσκονται σε υποομάδες.

3. Πρέπει τα μέλη της ομάδας να κάθονται σε χώρο όπου κοντά υπάρχει πίνακας, όπου θα μπαίνουν οι κάρτες.
4. Γίνεται εστίαση σε ένα θέμα, ερώτηση ή πρόβλημα. Τυπικά, η διαδικασία θα επαναληφθεί τέσσερις φορές μία για κάθε κατηγορία (Δυνάμεις- Αδυναμίες, Ευκαιρίες- Προκλήσεις).
5. Οι συμμετέχοντες σκέφτονται όσες ιδέες μπορούν σε απάντηση στις ερωτήσεις και στη συνέχεια τις καταγράφουν.
6. Κάθε ένας από τους συμμετέχοντες πρέπει να διαλέξει τα πέντε έως επτά καλύτερα στοιχεία από προσωπικό του/της φύλλο εργασίας και μεταφέρει το καθένα επάνω σε μια χωριστή κάρτα χιονιού. Πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι συμμετέχοντες γράφουν ευανάγνωστα, ώστε να διακρίνονται στον πίνακα οι λευκές κάρτες.
7. Ακολουθεί συλλογή των καρτών και κατηγοριοποίηση ανάλογα με το κοινό θέμα.
8. Ονομάζεται κάθε συστάδα, χρησιμοποιώντας μια χωριστή κάρτα. Αυτές οι κάρτες ετικετών πρέπει να διαφοροποιηθούν με κάποιο τρόπο, από τις κάρτες χιονιού όπως να είναι ένα διαφορετικό χρώμα το έγγραφο, ή να χρησιμοποιηθεί ένα διαφορετικό χρώμα μελανιού.
9. Μόλις οι κατηγορίες τακτοποιηθούν σε λογική προτεραιότητα, μπορούν να προστεθούν νέα στοιχεία και να διαγραφούν παλαιότερα, που δεν χρειάζονται, ανάλογα με τις ανάγκες.
10. Μόλις τα μέλη της ομάδας είναι ικανοποιημένα με τις κατηγορίες και το περιεχόμενό τους, τότε συζητούν, συγκρίνουν και διαφωνούν για τα αποτελέσματα.
11. Εκφράζεται η συλλογική άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με τη σπουδαιότητα των κατηγοριών ή τα μεμονωμένα στοιχεία. Μπορούν να τονιστούν οπτικά με τα χρωματισμένα κολλητικά σημεία. Για κάθε κύκλο μιας ανάλυσης SWOC, δίνονται συνήθως σε κάθε συμμετέχοντα επτά σημεία και ζητείται για να τοποθετήσει ένα σημείο σε κάθε μια από τις επτά σημαντικότερες κατηγορίες ή στοιχεία στον τοίχο. Το σχέδιο που διαμορφώνεται από τις επιδείξεις σημείων γραφικά είναι το σχέδιο της άποψης ομάδας.

12. Συλλέγονται οι κάρτες και τοποθετούνται σε σειρά, δακτυλογράφεται η περίληψη ή η μορφή υπολογισμών σε λογιστικό φύλλο, και διανέμονται τα αποτελέσματα στην ομάδα.

4.8 ΜΕΘΟΔΟΣ “BSC SWOT”

Η μέθοδος BSC SWOT αποτελεί συνδυασμό των δύο ομώνυμων μεθόδων: της μεθόδου Balanced Scorecard και της ανάλυσης SWOT. Έτσι, οι τέσσερις προοπτικές στην BSC συνδυάζονται με τις τέσσερις διαστάσεις της SWOT σε μια μήτρα, όπου τα αποτελέσματα μπορούν να παρεμβάλλονται. Παρακάτω φαίνεται ο πίνακας που απεικονίζει την συσχέτιση μεταξύ των δύο μοντέλων.

Πίνακας 4-1 BSC SWOT

	Δυνάμεις	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
Οικονομικά	Οικονομικές δυνάμεις	Δημοσιονομικές αδυναμίες	Χρηματοδοτικές δυνατότητες	Οικονομικές απειλές
Πελάτης	Ισχυροί πελάτες	Αδύναμοι πελάτες	Ευκαιρίες πελατών	Απειλές από πελάτες
Επιχειρησιακές Διεργασίες	Εσωτερικές δυνάμεις	Εσωτερικές αδυναμίες	Εσωτερικές ευκαιρίες	Εσωτερικές απειλές
Μάθηση και Ανάπτυξη	Δυνάμεις ανθρώπων	Αδυναμίες ανθρώπων	Ευκαιρίες ανθρώπων	Απειλές ανθρώπων

Πηγή: http://en.wikipedia.org/wiki/BSC_SWOT, 13/01/2011

Το BSC SWOT χρησιμοποιείται για διάφορους σημαντικούς σκοπούς:

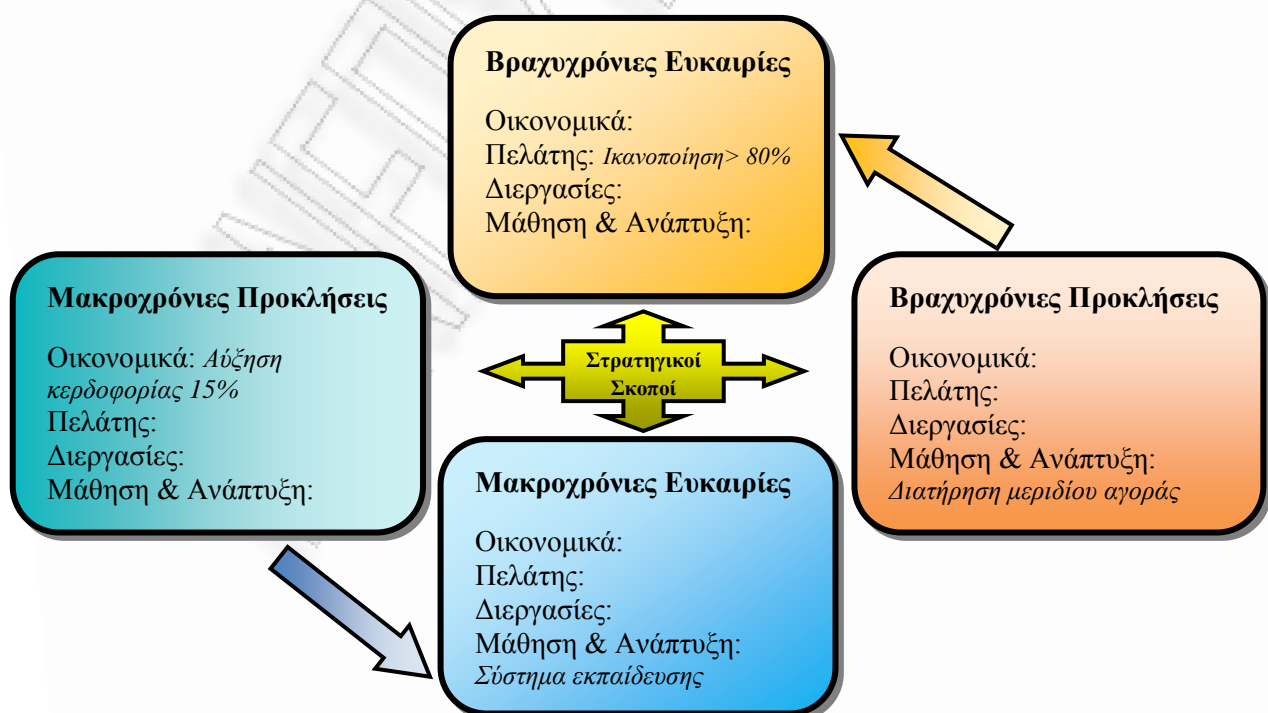
- Για να βελτιώσει μια SWOT ανάλυση που ήδη υπάρχει.
- Για να διευκολύνει τη συζήτηση σε μια γενική διοικητική ομάδα κατά τη διευκρίνιση των στρατηγικών ευκαιριών ή και παγίδων.
- Για να κάνουμε μετάβαση από ένα πιο παραδοσιακό στρατηγικό προγραμματισμό στη μέθοδο του Balance Scorecard, με χρήση στρατηγικών χαρτών.

Το αποτέλεσμα της μεθόδου αυτής συνήθως δεν είναι ένα τελικό αποτέλεσμα. Θα πρέπει να αναπτυχθεί περαιτέρω και να τελειοποιηθεί, για παράδειγμα, με την ανάπτυξη ενός στρατηγικού χάρτη. Ωστόσο η χρήση της θα γλιτώσει πολύ χρόνο, αφού είναι λιγότερο χρονοβόρα σε σχέση με ένα παραδοσιακό SWOT. Τέλος, μπορεί να αποτελέσει ένα γενικό εργαλείο, όταν αναλύουμε την ποιότητα για την υπάρχουσα στρατηγική ή όταν διερευνούμε την αιτιότητα των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών σκοπών¹².

4.9 ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ / ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ (BSC-OC)

Μετά την ανάλυση του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας και τη σύνδεση του με την ανάλυση SWOT, μπορούμε να επεκτείνουμε τη χρήση των δυο εργαλείων και να τα προσαρμόσουμε στον οργανισμό μας, είτε είναι ιδιωτικός, είτε έχει δημόσιο χαρακτήρα. Το μοντέλο που θα προκύψει δεν διαφέρει σημαντικά από τις προηγούμενες αναφορές, έχει, όμως, τη διαφοροποίηση ως προς το χρόνο σε μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες προκλήσεις και ευκαιρίες. Η δομή του συνδυαστικού μοντέλου “BSC-OC” απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί με:

Διάγραμμα 4-8 Δομή συνδυαστικού μοντέλου “BSC-OC”



¹² <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions>, 11/01/2011

Στο διάγραμμα 4-8 είναι φανερή η σχέση των προκλήσεων και των ευκαιριών. Αυτό προκύπτει, γιατί οι προκλήσεις μπορούν να αποτελέσουν πιθανές ευκαιρίες για τον οργανισμό, ενώ το αντίστροφο όχι. Γι' αυτό και τα βέλη δεν είναι αμφίδρομα. Επίσης, με βάση τον χρονικό προσδιορισμό συνδέονται οι μακροχρόνιες προκλήσεις με τις μακροχρόνιες ευκαιρίες και αντίστοιχα οι βραχυχρόνιες προκλήσεις με τις βραχυχρόνιες ευκαιρίες. Ο χρονικός προσδιορισμός μπορεί να είναι διαφορετικός για κάθε εταιρεία, όπως, για παράδειγμα, για κάποιον οργανισμό μπορεί ως βραχυχρόνια να χαρακτηρίζει μια πρόκληση ή ευκαιρία που έχει ορίζοντα ένα χρόνο, ενώ για κάποιον άλλο λιγότερο από έξι μήνες. Σε κάθε πλαίσιο, από τα τέσσερα που προαναφέρθηκαν, τοποθετούνται οι τέσσερις διαστάσεις του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας: χρηματοοικονομικά, πελάτης, διεργασίες, μάθηση και ανάπτυξη. Ενδεικτικά, στο διάγραμμα 4-8 έχουν ταξινομηθεί κάποιοι πιθανοί στρατηγικοί σκοποί. Με αυτήν την προσέγγιση είναι δυνατή η εναλλακτική απεικόνιση του προγράμματος του ιδιωτικού ή δημόσιου οργανισμού και ευκολότερη η παρακολούθηση της πορείας του. Οι σκοποί μπορούν να επικαιροποιούνται ανάλογα με τις εξωτερικές μεταβολές και τις αποφάσεις της διοίκησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Σιώμκος, Γ. (2004)** «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*» σελ. 185-194 Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Berkman, E. (2002).** “*How to Use the Balanced Scorecard*”, CIO Magazine, May at: <http://www.cio.com/archive/051502/scorecard.html>.
- **Bryson, J. (2004)**, “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations” Jossey-Bass pp. 125-127, 140-143.
- **Dye, R.W. (2003)** “*Keeping score*”, CMA Management, pp. 18-23 December/January.
- **Epstein M.J., Manzoni J.F. (1997)** “*The Balanced Scorecard and Tableau de Bord—A Global Perspective on Translating Strategy into Action*”, INSEAD Working Papers, INSEAD, France, Fontainebleau.”
- **Evans, M. (2002)** “*Excellence in Financial Management, the Balanced Scorecard*” Course 11 pp. 3.
- **Gaiss, M. (1998)** “*Enterprise Performance*” Management Accounting (December)
- **Germain, C.J. (2000)** “*Balance Your Project*” Government Finance Review.
- **Helms, M., Nixon, J. (2010)** “*Exploring SWOT analysis –where are we now? A review of academic research from the last decade*” Journal of Strategy and Management, Emerald Vol. 3 No. 3, pp. 215-251.
- **Johnson, G., Scholes, K. (2002)** “*Exploring Corporate Strategy*” (6th ed.) Harlow, England: Pearson Education,.
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992)** “*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*” Harvard Business Review (January-February).
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996)** “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” Harvard Business Review.
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1997)** “*Why does business need a Balanced Scorecard*” Journal of cost management (May-June).
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001)** “*The Strategy- Focused Organization*” Harvard Business School Press, pp. 133-135, 137, 139.

- **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (2001a) *“Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management”* Accounting Horizons, Vol. 15, No 1, pp. 87-104 (March)
- **Lee, S.F., Sai On Ko, A.** (2000) *“Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology”* Bradford Vol. 15, Iss. ½, pp. 68.
- **Lohman, C., Fortuin, L., Wouters, M.** (2004) *“Designing a performance measurement system: A case study”*, European Journal of Operational Research, Vol. 156, Issue 2, pp 267-286.
- **MPA** (2001), Politia Reform Act, Ministry of Public Administration, Athens.
- **Nutt, P. C., Backoff, R. W.** (1992) *“Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders”*. San Francisco: Jossey-Bass.
- **Poister, T.** (2003) *“Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations”* Jossey-Bass, pp. 15-17, 179-181.
- **Pollalis, Y., Gartenberg, M., Edmunds, B.** (2004) *“Applying the Balanced Scorecard Methodology in the Public Sector: The Case Of The Department Of Defense In The United States”* «SPOUDAI», University of Piraeus Vol. 54, No 1, pp. 33-58.
- **Reisner, S.** (2003) *“Das Integrative Balanced-Scorecard-onzept: Die praktische Umsetzung im Krankenhaus”* Stuttgart.
- **Sanger, M.** (1998) *“Supporting the balanced scorecard”*, Work Study, Vol. 47 No. 6.
- **Silk, S.** (1998) *“Automating The Balanced Scorecard”* Management Accounting (May)
- **Smith, M.** (1998) *“Measuring organizational effectiveness”* Management Accounting
- **Sotirakou, T. and Zeppou, M.** (2005), *“How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies”*, International Journal of Public Sector Management Vol. 18 No. 1, pp. 54-82, Emerald.
- **Straub, A., Koopman, M., Mossel, H.** (2010) *“Systems approach and performance measurement by social enterprises”* Emerald Vol. 28 No. 5/6, pp. 321-331.
- **Wilson, C., Hagarty, D., Gauthier, J.** (2003) *“Results using the balanced scorecard in the public sector”* Journal of Corporate Real Estate, Henry Stewart Publications Vol. 6, No. 1, pp. 53–63.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.apinstitute.com/Balanced%20Scorecard%20How%20to%20create%20a%20public%20sector%20BSC.html>
- <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions>, 11/01/2011
- http://en.wikipedia.org/wiki/BSC_SWOT, 13/01/2011
- <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>, 13/01/2011
- http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy_map
- <http://sbinformation.about.com/cs/bestpractices/a/swot.htm>
- <http://el.wikipedia.org/wiki/SWOT>, 16/01/2011
- www.civilitas.gr, 16/01/2011

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

5.1 ΣΧΕΔΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ(ΕΕ)

Το 2000 οι Ευρωπαϊκές χώρες συζήτησαν και διαμόρφωσαν συγκεκριμένες πολιτικές διοίκησης του δημοσίου τομέα, οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται από όλα τα κράτη μέλη. Η υπαγωγή ή η ευθυγράμμιση των εθνικών πολιτικών και των πρακτικών δημόσιας διοίκησης στις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης θεωρείται ένας βασικός παράγοντας στο στάδιο της ολοκλήρωσης της ΕΕ.

Σύμφωνα με την ΕΕ, τα εθνικά προγράμματα μεταρρύθμισης πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στο πώς να αλλάξουν την επίδοση της διακυβέρνησης και να χτίσουν μια δημόσια διοίκηση προσανατολισμένη προς τα αποτελέσματα και με συνείδηση τιμών, η οποία να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και να ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών (EFQM, 1999).

Εντούτοις, η αναδιάρθρωση των κυβερνητικών υπηρεσιών και βελτίωση της επίδοσης του δημοσίου τομέα απομένει στη δυνατότητα οργάνωσης να σχεδιάσει και να εφαρμόσει τα στρατηγικά σχέδια, όπως και στην εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης, το οποίο αποτελεσματικά ακολουθεί τον προγραμματισμό και την παράδοση αυτών των στρατηγικών. Πιο ειδικά, η ανάπτυξη της διοίκησης της επίδοσης και το πλαίσιο μέτρησης, που ακολουθεί το σχέδιο και την εκτέλεση στρατηγικής, απαιτούνται για την ενίσχυση της απόδοσης και την επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής, καθώς και το μετασχηματισμό στο δημόσιο τομέα. Προκειμένου να βοηθηθούν οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους σε όλη την Ευρώπη, δημιουργήθηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) (*Common Assessment Framework (CAF)*), στο οποίο θα αναφερθούμε διεξοδικά ως προς τις έννοιες, το περιεχόμενο, τα βασικά χαρακτηριστικά και τις εφαρμογές στην πράξη του ΚΠΑ σε Ευρωπαϊκό επίπεδο.

5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΠΑ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας. Το ΚΠΑ είναι προϊόν της συνεργασίας των Υπουργών της Δημόσιας Διοίκησης της ΕΕ στην προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές Διοίκησης Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς της Ε.Ε.. Το ΚΠΑ διαμορφώθηκε στη συνέχεια από εθνικούς εμπειρογνώμονες της Ομάδας Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group - IPSG), που συστάθηκε και λειτουργεί στο πλαίσιο της ΕΕ με απόφαση των Γενικών Διευθυντών των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης. Το ΚΠΑ συνιστά ένα ιδιαίτερα ήπιο, αλλά ταυτόχρονα απλό και εύχρηστο εργαλείο, σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η πρώτη πιλοτική έκδοση του ΚΠΑ παρουσιάστηκε το Μάιο 2000 κατά τη διάρκεια της Πρώτης Συνδιάσκεψης Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα. Το 2002 ακολούθησε η αναθεωρημένη του ΚΠΑ, ενώ η πλέον πρόσφατη είναι η έκδοση 2006.

Το ΚΠΑ ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer.

Το καθένα από τα εννέα κριτήρια του πλαισίου υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας οργάνωσης.

5.2.1 ΤΟ ΚΠΑ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ

Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτο-αξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερα με το EFQM, αλλά επικεντρώνεται ειδικά στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές που υπάρχουν στις υπηρεσίες.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς:

1. να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-

αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας, αποτελούμενο από:

- τον Προγραμματισμό,
- την Εκτέλεση,
- τον Έλεγχο και
- την Ανάδραση.

2. να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,

3. να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας.

4. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Το ΚΠΑ αποτελείται από:

α. εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια με τα ανάλογα παραδείγματα.

β. τις κατευθυντήριες αρχές για την λειτουργία της αυτό-αξιολόγησης και τον τρόπο οργάνωσης της σχετικής ομάδας.

γ. τις οδηγίες για τη διαμόρφωση έργων διοικητικών βελτιώσεων μέσω του ΚΠΑ.

δ. το γλωσσάριο.

5.2.2 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ

Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών ανεξάρτητα από επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών, όπως π.χ., ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση στοχευμένων διοικητικών βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες υπηρεσίες, μια αυτό-αξιολόγηση μπορεί επίσης να λάβει χώρα σε έναν τομέα της οργάνωσης π.χ. σε ένα επιλεγμένο τμήμα ή διεύθυνση ή γενική διεύθυνση.

Δεδομένου ότι το ΚΠΑ είναι ένα γενικό εργαλείο, μπορεί αυτό, δίχως όμως να τροποποιούνται τα 9 κριτήρια, τα 28 υποκριτήρια και το σύστημα βαθμολογίας, να

προσαρμοστεί ανάλογα κατά την εφαρμογή του. Εξάλλου, λαμβάνοντας υπόψη τα κύρια σημεία των κατευθυντήριων αρχών, τόσο τα παραδείγματα, όσο και η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης, μπορεί να προσαρμοζονται αναλόγως.

5.2.3 ΧΡΗΣΤΕΣ ΤΟΥ ΚΠΑ

Από το 2000 μέχρι το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιούν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Εκτός, όμως, της Ευρώπης υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το ΚΠΑ επίσης από την Κίνα, τη Μέση Ανατολή, τη Δομινικανή Δημοκρατία και τη Βραζιλία.

Περισσότεροι από 300 χρήστες του ΚΠΑ συναντήθηκαν στο πρώτο και δεύτερο ευρωπαϊκό συνέδριο στη Ρώμη το 2003 και στο Λουξεμβούργο το 2005 αντίστοιχα. Δύο μελέτες του ΕΙΡΑ, που έγιναν στο πλαίσιο των συνεδρίων αυτών παρέχουν μια λεπτομερή πληροφόρηση για τη χρήση του ΚΠΑ στην Ευρώπη και ενέπνευσαν την αναθεωρημένη έκδοσή του το 2006.

Μία βάση δεδομένων για τις εφαρμογές του ΚΠΑ αναπτύσσεται περαιτέρω στο ΕΙΡΑ, μαζί με την ενσωμάτωση καλών πρακτικών στις δημόσιες διοικήσεις από όλη την Ευρώπη και ευρύτερα. Μία χρήση του ΚΠΑ με ηλεκτρονικό τρόπο θα είναι σύντομα διαθέσιμη για τις υπηρεσίες που επιθυμούν να το εφαρμόσουν. Η ιστοσελίδα του ΚΠΑ δίνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το πρότυπο έχει ήδη μεταφραστεί σε 19 γλώσσες. Επίσης και σε εθνικό επίπεδο, πολλές χώρες ανέπτυξαν δομές υποστήριξης για το ΚΠΑ όπως:

- ✓ εκπαιδευτικά προγράμματα,
- ✓ ηλεκτρονικά
- ✓ εργαλεία,
- ✓ φυλλάδια,
- ✓ συνέδρια χρηστών του ΚΠΑ και βάσεις δεδομένων, όπου, μεταξύ άλλων, υπήρξε γόνιμη ανταλλαγή ιδεών, εμπειριών και καλών/βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των Δημοσίων Διοικήσεων των μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης (European Public Administration Network - EPAN) καθώς και για την ανάπτυξη και χρήση εργαλείων, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Στα πλαίσια της ημερήσιας διάταξης για τη στρατηγική της Λισαβόνας υπογραμμίστηκε η ανάγκη ενσωμάτωσης των ζητημάτων της ποιότητας στην αναθεωρημένη έκδοση του ΚΠΑ που πραγματοποιήθηκε το 2006.

5.3 Η ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΠΑ

Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης. Αυτά είναι:

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

- Η δομή των εννέα κριτηρίων του ΚΠΑ προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση.

Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Το κριτήρια «Ηγεσία», «Διαδικασίες» και «Κύρια αποτελέσματα επίδοσης» αποτελούν τις βασικές στήλες εφαρμογής του ΚΠΑ .

Η Δομή του ΚΠΑ δεν διαφέρει από αυτήν του μοντέλου EFQM. Η διαφορά μεταξύ των δυο μοντέλων έγκειται στο γεγονός ότι στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης δεν υπάρχει

βαρύτητα στα κριτήρια και όλα είναι ισοδύναμα. Αντίθετά στο EFQM υπάρχει βαρύτητα μεταξύ των κριτηρίων.

5.3.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1^ο : ΗΓΕΣΙΑ

Η «Ηγεσία» ως ένα βασικό κριτήριο εφαρμογής του ΚΠΑ αφορά τη συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης, η οποία μπορεί να βοηθήσει, ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της.

Οι ρόλος των ηγετών είναι να υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της δημόσιας οργάνωσης, και να αναπτύσσουν:

1. την αποστολή,
2. το όραμα,
3. τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της.

Επιπλέον, παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης με το να ενεργούν σαν πρότυπα ρόλων και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες.

Οι ηγέτες είναι επίσης υπεύθυνοι για:

- την ανάπτυξη,
- την εφαρμογή,
- τον έλεγχο του συστήματος της διοίκησης της οργάνωσης και την επιθεώρηση της απόδοσής της και των αποτελεσμάτων της.

Κατ' αυτόν τον τρόπο φροντίζουν για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις αλλαγές, που απαιτούνται, ώστε η δημόσια οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της.

Στα πλαίσια ενός δημοκρατικού συστήματος οι ηγέτες του δημόσιου τομέα, αποτελούν τον κύριο συνδετικό κρίκο μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους. Είναι, επίσης, υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών τους. Έτσι οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράζουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους

σκοπούς, που θέλουν να επιτύχουν στα διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής, ενώ η ηγεσία των οργανώσεων του δημοσίου τομέα βοηθάει τους πολιτικούς, να διαμορφώσουν την πολιτική τους δίνοντας συμβουλές από άποψη ανάλυσης, χρονικού ορίζοντα ή οράματος. Η ηγεσία των οργανώσεων του δημοσίου τομέα είναι, επίσης, υπεύθυνη για την εφαρμογή της πολιτικής.

Στο πλαίσιο επομένως του δημόσιου τομέα πρέπει να γίνει διαχωρισμός του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ηγεσίας. Το ΚΠΑ εστιάζει, μάλλον, στο σύστημα διοίκησης της δημόσιας οργάνωσης, παρά στην «ποιότητα» των δημοσίων πολιτικών, που είναι ευθύνη της πολιτικής ηγεσίας.

Οι ηγέτες δημιουργούν τις άριστες συνθήκες για την οργάνωσή τους, ώστε αυτή να προσαρμόζεται στη συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία, την οποία υπηρετούν. Οι ίδιοι αναζητούν ευκαιρίες, ώστε να καινοτομούν και να εκσυγχρονίζεται το σύστημα διοίκησης των δημοσίων οργανώσεων. Ταυτόχρονα, ενσωματώνουν τις αρχές της ηλεκτρονικής διοίκησης των δημοσίων οργανώσεων. Οι ηγέτες στις οργανώσεις του δημοσίου τομέα απαιτείται τυπικά να εργάζονται με τους διαθέσιμους πόρους και με αυτούς να επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους. Αυτό, μερικές φορές, καθιστά αναγκαία την εξισορρόπηση των αναγκών των πολιτών, των πολιτικών και των άλλων μετόχων. Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να δείχνουν ότι κατανοούν ποιοί είναι οι πελάτες τους, οι απαιτήσεις τους και πώς όλα αυτά μπορούν να εξισορροπηθούν με τις εντολές των πολιτικών, επιδεικνύοντας σαφή δέσμευση στους πολίτες-πελάτες τους, όπως επίσης και στους άλλους μετόχους.

5.3.1.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η αξιολόγηση της ηγεσίας της δημόσιας οργάνωσης μπορεί να επιτευχθεί, αν μελετηθούν κάποια αποδεικτικά σε σχέση με το τι κάνει, για να:

- Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της
- Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής
- Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου

- Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων, ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες

5.3.2 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2^ο : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο τρόπος που μια οργάνωση συνδυάζει αποτελεσματικά τις αλληλένδετες δραστηριότητές της είναι αυτός που καθορίζει τη συνολική της απόδοση. Η δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που α) προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης, β) ευθυγραμμίζεται με άλλες ασκούμενες δημόσιες πολιτικές, βάσει των οποίων ικανοποιούνται άλλες ανάγκες των μετόχων της και γ) υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιούμενη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Ο προγραμματισμός και η στρατηγική αντανακλούν την προσέγγιση της οργάνωσης ως προς την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών. Οι οργανώσεις πρέπει να παρακολουθούν ανελλιπώς και με κριτικό πνεύμα την εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού τους, να την επικαιροποιούν και να την προσαρμόζουν, όποτε θεωρούν ότι είναι απαραίτητο.

5.3.2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Για να αξιολογηθεί η στρατηγική και ο προγραμματισμός της δημόσιας οργάνωσης πρέπει να συλλεχθούν στοιχεία σχετικά με το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

- Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.
- Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους.
- Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση.
- Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία.

5.3.3 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3^ο : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της οργάνωσης. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται

τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και επίσης η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

5.3.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το κριτήριο αυτό αξιολογεί εάν η οργάνωση ευθυγραμμίζει τους στρατηγικούς της στόχους με τους ανθρώπινους πόρους της, έτσι, ώστε αυτοί να εντοπίζονται, να αναπτύσσονται, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και να δέχονται τη μέριμνα της Υπηρεσίας, ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη αξιοποίησή τους και η τελική επιτυχία. Πρέπει να δοθεί προσοχή, ώστε να διεκρινθεί η έκταση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος, τόσο της οργάνωσης, όσο και των υπαλλήλων της. Οι υπάλληλοι πρέπει να βοηθούνται, ώστε να επιτυγχάνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Για να αξιολογηθεί το κριτήριο «ανθρώπινο δυναμικό» θα πρέπει να μελετηθούν στοιχεία για το τι κάνει η δημόσια οργάνωση για να:

- Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό, με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της,
- Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων, εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης,
- Ενεργοποιήσει το προσωπικό, μέσω της ανάπτυξης, του ανοικτού διαλόγου, και της ενδυνάμωσής του.

5.3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 4^ο : ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες της, ειδικά με τους πελάτες-πολίτες, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Με αυτόν τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Παράλληλα με τις συνεργασίες, οι οργανώσεις χρειάζονται και τους πιο παραδοσιακούς πόρους όπως

είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις- για να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Αυτοί χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται για να στηρίζουν τη στρατηγική μιας οργάνωσης και τις πιο σημαντικές της διαδικασίες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργάνωσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο

5.3.4.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΥΣ

Για την αξιολόγηση των συνεργασιών και πόρων πρέπει να εξεταστεί σε τι βαθμό η δημόσια οργάνωση:

- Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας
- Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες-πελάτες
- Διαχειρίζεται τα οικονομικά
- Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση
- Διαχειρίζεται την τεχνολογία
- Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της

5.3.5 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 5^ο : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Το κριτήριο «Διαδικασίες» αφορά τον τρόπο με τον οποίο η δημόσια οργάνωση

- εντοπίζει,
- διαχειρίζεται,
- βελτιώνει και
- αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες, ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.

Δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών είναι η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες-πελάτες και τους άλλους μετόχους.

Κάθε δημόσια οργάνωση με καλή απόδοση καθοδηγείται από πολλές διαδικασίες. Κάθε διαδικασία αποτελείται από μια σειρά αλληπάληλων δραστηριοτήτων, που μετατρέπουν τους πόρους ή τις εισροές σε αποτελέσματα ή εκροές, και έτσι σε προστιθέμενη αξία. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να είναι διαφορετικής φύσεως. Οι βασικές διαδικασίες είναι σημαντικές στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Οι διαδικασίες διαχείρισης διευθύνουν την οργάνωση και οι διαδικασίες υποστήριξης παρέχουν τους απαραίτητους πόρους. Μόνο οι πιο σημαντικές από αυτές τις διαδικασίες, οι κύριες διαδικασίες, αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης βάσει του ΚΠΑ.

5.3.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Κλειδί στον εντοπισμό, αξιολόγηση και βελτίωση των κύριων διαδικασιών είναι πόσο αποτελεσματικά αυτές συνεισφέρουν στην επίτευξη της αποστολής της οργάνωσης. Η συμμετοχή των πολιτών-πελατών στα διαφορετικά στάδια της διοίκησης των διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες τους, συνεισφέρει στη συνολική τους ποιότητα και αξιοπιστία.

Η φύση των διαδικασιών στις δημόσιες οργανώσεις μπορεί να διαφέρει σημαντικά, καλύπτοντας ένα φάσμα στο ένα άκρο του οποίου είναι οι σχετικά αφηρημένες δραστηριότητες, όπως λ.χ. αυτές που αναφέρονται στην υποστήριξη για ανάπτυξη της πολιτικής ή της ρύθμισης των οικονομικών δραστηριοτήτων, ενώ στο άλλο άκρο τοποθετούνται και πολλές συγκεκριμένες δραστηριότητες, που αφορούν την παροχή υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση, μια οργάνωση πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει τις κύριες διαδικασίες που επιτελεί, προκειμένου να παρέχει τις αναμενόμενες εκροές και αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των πολιτών-πελατών και των άλλων μετόχων.

Οι περιπτώσεις διαδικασιών που διασταυρώνονται είναι σύνηθες φαινόμενο στη δημόσια διοίκηση. Η συνοχή τέτοιων διαδικασιών είναι ζωτικής σημασίας, επειδή η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενοποίηση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναζητηθούν δοκιμασμένα οργανωτικά σχήματα, όπως είναι λ.χ. η σύσταση διατμηματικών ομάδων διαχείρισης, με το διορισμό υπεύθυνων αυτών των ομάδων.

Παραδείγματα διαδικασιών δημόσιας διοίκησης είναι:

- η παροχή βασικών υπηρεσιών που συνδέονται με την αποστολή της οργάνωσης,
- η παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη μέσω της επεξεργασίας των ερωτημάτων
- η διαμόρφωση και εφαρμογή της θεσπισμένης πολιτικής,
- οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων,

- η κατάρτιση προϋπολογισμού, ο προγραμματισμός και
- οι διαδικασίες για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι σημαντικό οι διαδικασίες να αναθεωρούνται συνεχώς, όσο ο σχεδιασμός, η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες προχωρούν με ταχύ βήμα στην αγορά.

Οι δημόσιες οργανώσεις, για να αξιοποιούν όλες τις δυνατές βελτιώσεις, απαιτείται να διαθέτουν μηχανισμούς που τους επιτρέπουν να πληροφορούνται από όλους τους πολίτες τις απόψεις τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα.

5.2.6 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 6^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ-ΠΕΛΑΤΗ

Πρόκειται για τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η δημόσια οργάνωση.

Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα έχουν μια πολυσύνθετη σχέση με το κοινό. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση με πελάτες, ειδικά στην περίπτωση απευθείας παροχής υπηρεσιών από τις δημόσιες οργανώσεις, και, σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση με πολίτες, όταν δηλαδή η δημόσια οργάνωση συμμετέχει στον καθορισμό και στην ενίσχυση των κανόνων, σύμφωνα με τους οποίους αναπτύσσεται η οικονομική και κοινωνική ζωή. Επειδή οι δύο περιπτώσεις δεν είναι πάντα σαφώς διαχωρισμένες, η πολυσύνθετη αυτή σχέση θα περιγράφεται ως σχέση με τους πολίτες-πελάτες. Οι πολίτες-πελάτες είναι οι αποδέκτες ή οι δικαιούχοι της δραστηριότητας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών των οργανώσεων του δημοσίου τομέα. Οι πολίτες-πελάτες πρέπει να ορίζονται, αλλά να μην περιορίζονται απαραίτητα μόνο στους πρωταρχικούς χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών.

5.3.6.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ/ΠΕΛΑΤΕΣ

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για τους πολίτες/πελάτες μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών/πελατών
- Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη-πελάτη.

5.3.7 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 7^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Είναι τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Αυτό το κριτήριο αφορά την ικανοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας οργάνωσης. Οι δημόσιες οργανώσεις τυπικά χρησιμοποιούν έρευνες του ανθρώπινου δυναμικού τους (υπαλλήλων), ώστε να καταγράψουν τα επίπεδα ικανοποίησης, αλλά μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιούν και άλλα συμπληρωματικά εργαλεία, όπως είναι οι συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις. Μπορούν, επίσης, να εξετάζουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και το επίπεδο ανάπτυξης δεξιοτήτων.

5.3.7.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να έχουν μια δέσμη δεικτών μέτρησης που σχετίζονται με τους στόχους και τις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού. Βάσει αυτής μπορούν να μετρούν την ικανοποίησή του, την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, την υποκίνησή του και το βαθμό συμμετοχής του στη λειτουργία της οργάνωσης.

Παραδείγματα για την αξιολόγηση αποτελεσμάτων σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να είναι η ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και η κουλτούρα της οργάνωσης (π.χ. πώς αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, τα παράπονα ή τα προβλήματα του προσωπικού), η προσέγγιση στα κοινωνικά ζητήματα (π.χ. ευέλικτες ώρες εργασίας, ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, υγεία), καθώς και η παροχή ίσων ευκαιριών και αμεροληψία, όσον αφορά τη μεταχείριση και τη συμπεριφορά στη δημόσια οργάνωση.

5.3.8 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 8^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Το κριτήριο για τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία αναφέρεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των πολιτών για τον τρόπο θεώρησης της οργάνωσης και τη συμβολή της στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, όπως, επίσης, και τα εσωτερικά μέτρα της

οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της, όσον αφορά τη συνεισφορά της στην κοινωνία. Ουσιαστικά, είναι η αντίληψη που γενικά έχει το κοινό, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της δημόσιας οργάνωσης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των πολιτών-πελατών. Μπορεί να σχετίζεται με δράσεις της δημόσιας οργάνωσης για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρισμός, αέριο).

5.3.9 ΚΡΙΤΗΡΙΟ 9^ο : ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα). Τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης διακρίνονται σε α) **Εξωτερικά αποτελέσματα**, που είναι τα μέτρα αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των υπηρεσιών/προϊόντων με όρους ικανότητας βελτίωσης των συνθηκών των άμεσων δικαιούχων και β) **Εσωτερικά αποτελέσματα**, που αφορούν τα μέτρα της εσωτερικής λειτουργίας της οργάνωσης, δηλαδή τη διοίκηση, βελτίωση και οικονομική απόδοσή της. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι και οικονομικά, για παράδειγμα κατά πόσο καλύπτονται οι προϋπολογισμοί και επιτυγχάνονται οι οικονομικοί στόχοι.(Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2007)

5.4 ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΚΠΑ

Ένας από τους κύριους σκοπούς του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι η συγκριτική μάθηση. Αυτή, επιτυγχάνεται και μέσω των δημόσιων οργανισμών διαφορετικών κρατών μελών αλλά και μέσα στην ίδια χώρα. Ο πίνακας που ακολουθεί περιέχει περιπτώσεις από μερικές ευρωπαϊκές χώρες που πέτυχαν σημαντικά αποτελέσματα με τη χρήση του ΚΠΑ.

Πίνακας 5-1 Συμμετέχουσες χώρες και τομείς δραστηριοτήτων

Τομείς	Οργανισμοί	Χώρα
Φορολογία και Χρηματοοικονομικά	Γραφείο Εφορείας Ινστιτούτο Διαχείρισης Κεφαλαίων	Πολωνία Πορτογαλία
Οικονομία και Γεωργία	Ζωολογικό Κέντρο Καταγραφής Οικονομικό Κέντρο Ανάπτυξης και Απασχόλησης Τοπικό Γραφείο Βιομηχανίας, Έρευνας και Περιβάλλοντος	Εσθονία Φιλανδία Γαλλία
Εκπαίδευση και Έρευνα	Σχολή Μηχανικών στο Άαρχους Γεωπονική Σχολή του Μπίκχολμ	Δανία

Πηγή: CAF Works, 2009 pp. 100

5.4.1 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Στην Ευρώπη το ΚΠΑ εφαρμόζεται από το 2000, σε εθελοντική, κυρίως, βάση, και τυγχάνει μεγάλης επιδοκιμασίας, ενώ ενδιαφέρον για εφαρμογή του επέδειξαν και υποψήφια κράτη – μέλη, όπως η Τουρκία, αλλά και άλλες χώρες (π.χ. Κίνα, Μέση Ανατολή). Σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχουν, σήμερα, 2000 χρήστες του ΚΠΑ. Για την προώθηση του ΚΠΑ και καλών πρακτικών εφαρμογής του, την παραχώρηση υποστήριξης στη χρήση του, καθώς και την περαιτέρω ανάπτυξή του έχει συσταθεί ειδική μονάδα στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, η οποία και συνεργάζεται με τα Εθνικά Δίκτυα προώθησης του ΚΠΑ των κρατών – μελών.

5.4.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ

Στην Κύπρο το ΚΠΑ υιοθετήθηκε αρχικά πιλοτικά, σε εθελοντική βάση, το 2004, με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, και εφαρμόστηκε στις Οδοντιατρικές Υπηρεσίες, στο Γενικό Χημείο του Κράτους, στο Τμήμα Αναδασμού, στη Μετεωρολογική Υπηρεσία και τους Δήμους Λεμεσού και Στροβόλου. Η εν λόγω

Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου αποτέλεσε ορόσημο στις προσπάθειες της Δημόσιας Υπηρεσίας για βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών και, συνακόλουθα, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον πολίτη/ πελάτη. Η εμπειρία κατέδειξε ότι το ΚΠΑ βοήθησε τους οργανισμούς που το εφάρμοσαν να εξοικειωθούν με τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να αναπτύξουν την απαραίτητη κουλτούρα σε θέματα Διοίκησης Ποιότητας. Περαιτέρω, αποτέλεσε για τη διεύθυνση του κάθε δημόσιου οργανισμού ένα πρακτικό εργαλείο για αυτοκριτική, που στόχο είχε τον εντοπισμό και την αποδοχή των περιθωρίων βελτίωσης του οργανισμού τους και, κατά συνέπεια, τη λήψη βελτιωτικών δράσεων. Συγκεκριμένα, τους παρείχε τη δυνατότητα για αλλαγή νοοτροπίας, δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας και δέσμευση για αλλαγή, μέσω της εφαρμογής των κατάλληλων εργασιακών συμπεριφορών, που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους. Επιπρόσθετα, η δυνατότητα που τους παρείχε για συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) αποτέλεσε γι' αυτούς σημαντική πρόκληση. Τέλος, μέσα από τη συμμετοχή τους σε Συνέδρια Ποιότητας και Ημερίδες για τους Χρήστες του ΚΠΑ στην Κύπρο και στο εξωτερικό, οι οργανισμοί είχαν την ευκαιρία να δικτυωθούν και να ανταλλάξουν γνώση, εμπειρίες και βέλτιστες πρακτικές σε θέματα διοίκησης ποιότητας.

Στη βάση των πιο πάνω, το Υπουργικό Συμβούλιο, με νέα Απόφασή του το Μάρτιο του 2007, αποφάσισε όπως ενθαρρύνει την εφαρμογή του ΚΠΑ πάνω σε γενική βάση στις Κρατικές Υπηρεσίες, στους Ημικρατικούς Οργανισμούς και στους Δήμους, και εξουσιοδότησε τον Υπουργό Οικονομικών να ενεργήσει τα δέοντα για τη συστηματοποίηση των προσπαθειών εφαρμογής του στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, στα πλαίσια συγκεκριμένου προγράμματος δράσης. Στα πλαίσια των σχετικών Αποφάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, περιλαμβανομένης της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης, ανέπτυξαν και εφαρμόζουν επικοινωνιακή πολιτική για το ΚΠΑ καθώς και μέτρα/ διαδικασίες υποστήριξης των χρηστών του. Αυτά αφορούν στα ακόλουθα:

- Επικοινωνιακή πολιτική

Προσέγγιση, με τρόπο συστηματικό, δημόσιων οργανισμών για τον προγραμματισμό ενημερωτικών συναντήσεων γύρω από το ΚΠΑ

Ήδη έχει πραγματοποιηθεί σειρά ενημερωτικών συναντήσεων σε Υπουργεία/ Τμήματα-Υπηρεσίες και Ημικρατικούς Οργανισμούς, καθώς και Ημερίδες σε συνεργασία με την

Ένωση Δήμων Κύπρου, στην οποία συμμετείχαν εκπρόσωποι των αρχών τοπικής αυτοδιοίκησης όλων των επαρχιών, κατά την οποία τονίστηκαν τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του εν λόγω μοντέλου.

Διοργάνωση Εθνικών Συνεδρίων Ποιότητας με στόχο τη διάχυση της γνώσης γύρω από το θέμα της διοίκησης ολικής ποιότητας

Το Μάιο του 2008, διοργανώθηκε στην Κύπρο, σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης της Ελλάδας, αρμόδιο για θέματα Δημόσιας Διοίκησης, το 1ο Εθνικό Συνέδριο Ποιότητας. Στο Συνέδριο, το οποίο παρακολούθησαν πέραν των 200 συμμετεχόντων, ανάμεσα στους οποίους και Υπουργοί της Κύπρου και της Ελλάδας και ανώτατα στελέχη του Κυπριακού δημόσιου τομέα, παρουσιάστηκε το όραμα της Κυπριακής και της Ελληνικής Κυβέρνησης σε ό,τι αφορά στην ποιότητα στη δημόσια διοίκηση και καλές πρακτικές εφαρμογής του ΚΠΑ στην Κύπρο και στην Ελλάδα.

Εκδόσεις και δημοσιεύσεις για το ΚΠΑ και καλές πρακτικές εφαρμογής του σε εθνικό επίπεδο

Ήδη ετοιμάστηκε και διανέμεται ενημερωτικό υλικό για το μοντέλο και τη χρήση του στην Κύπρο και στο εξωτερικό, ενώ ενθαρρύνονται οι χρήστες του ΚΠΑ στην Κύπρο να δημοσιεύουν άρθρα στην εφημερίδα «Δημόσιος Υπάλληλος» για την εφαρμογή του μοντέλου στον οργανισμό τους.

- Μέτρα/διαδικασίες υποστήριξης των χρηστών του ΚΠΑ

Εκπαίδευση δημόσιων οργανισμών στη χρήση του μοντέλου

Η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης παραχωρεί εκπαιδευτικά προγράμματα στη χρήση του μοντέλου, διάρκειας 5 εργάσιμων ημερών, κατά τη διάρκεια των οποίων οι ομάδες αυτοαξιολόγησης των οργανισμών εφοδιάζονται με όλο το απαιτούμενο υλικό και γνώσεις.

Διοργάνωση Ημερίδων/ Εργαστηρίων ΚΠΑ, με στόχο τη δικτύωση των χρηστών του ΚΠΑ και την ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και καλών πρακτικών εφαρμογής του μοντέλου

Ήδη το Φεβρουάριο του 2008 διοργανώθηκε η 1η Ημερίδα Χρηστών ΚΠΑ, με στόχο την αλληλογνωριμία και τη δικτύωση των χρηστών του ΚΠΑ, στην οποία και μετείχαν 11 δημόσιοι οργανισμοί.

Ενθάρρυνση και υποστήριξη των χρηστών του ΚΠΑ για συμμετοχή τους στα Ευρωπαϊκά Συνέδρια Χρηστών ΚΠΑ και στα Ευρωπαϊκά Συνέδρια Ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, με στόχο την ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών και καλών πρακτικών

Ήδη οι Οδοντιατρικές Υπηρεσίες, το Γενικό Χημείο του Κράτους και το Τμήμα Αναδασμού συνέβαλαν με σχετική παρουσίασή τους στο 4ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στις Δημόσιες Διοικήσεις στο Τάμπερε, Φιλανδία, το 2006, στο 3ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Χρηστών ΚΠΑ στη Λισσαβόνα το 2007, και στο 5ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στις Δημόσιες Διοικήσεις στο Παρίσι το 2008. Αντίστοιχα, ο Οργανισμός Γεωργικής Ασφάλισης θα συμβάλει με παρουσίασή του στο 4ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Χρηστών ΚΠΑ που θα πραγματοποιηθεί στο Βουκουρέστι, Ρουμανία, το Σεπτέμβριο του 2010¹³. Παράλληλα, το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και η Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης εξετάζουν πρακτικούς τρόπους προώθησής του ΚΠΑ, στα πλαίσια του έργου που προωθείται από την Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης με τίτλο «Στρατηγική, Ηγετική και Διευθυντική Ανάπτυξη της Κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας», το οποίο θα συγχρηματοδοτηθεί από την ΕΕ και στόχο έχει την ενίσχυση της ηγετικής και διοικητικής ικανότητας μέσω της παροχής της αναγκαίας μάθησης και στήριξης στους οργανισμούς και στα στελέχη τους.

Η εφαρμογή του ΚΠΑ σε κάθε οργανισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας θα συμβάλει στην επιτυχή υλοποίηση του έργου, εφόσον μέσω του ΚΠΑ θα εντοπιστούν οι περιοχές που επιδέχονται βελτίωση σε κάθε οργανισμό και, ως εκ τούτου, οι βέλτιστες πρωτοβουλίες στα πλαίσια του έργου θα επικεντρωθούν στις πραγματικές αδυναμίες και ανάγκες ανάπτυξης-βελτίωσης των οργανισμών.

Σήμερα το ΚΠΑ εφαρμόζουν 19 οργανισμοί του Κυπριακού δημόσιου τομέα. Οι εν λόγω οργανισμοί βρίσκονται σε διάφορα στάδια ως προς την ακολουθούμενη διαδικασία, ως ακολούθως:

¹³ www.mof.gov.cy, 12/02/11

Πίνακας 5-2 Στάδια εφαρμογής ΚΠΑ κυπριακών οργανισμών

<i>Ολοκλήρωσαν τον πρώτο κύκλο εφαρμογής του ΚΠΑ (αυτοαξιολόγηση, καταρτισμό σχεδίου δράσης με βάση τα πορίσματα της αυτοαξιολόγησης και υλοποίηση του σχεδίου δράσης)</i>
Οδοντιατρικές Υπηρεσίες
Γενικό Χημείο του Κράτους

<i>Υλοποιούν το Σχέδιο Δράσης τους</i>
Υπηρεσίες Κοινωνικής Ευημερίας
Δήμος Λεμεσού
Τμήμα Αναδασμού
Μετεωρολογική Υπηρεσία

<i>Ολοκλήρωσαν την αυτοαξιολόγησή τους</i>
Ινστιτούτο Γεωργικών Ερευνών
Τμήμα Αλιείας και Θαλάσσιων Ερευνών
Τμήμα Δασών
Τμήμα Γεωλογικής Επισκόπησης

Τμήμα Αρχαιοτήτων
Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας
Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών
Οργανισμός Γεωργικής Ασφάλισης
Δήμος Στροβόλου

<i>Βρίσκονται στο στάδιο της αυτοαξιολόγησης</i>
Τμήμα Ταχυδρομικών Υπηρεσιών
Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης

Πηγή: www.mof.gov.cy, 12/02/11

5.4.3 ΤΟ ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.4.3.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΗΠΕΙΡΟΥ

Το ΚΠΑ εφαρμόζεται στην Περιφέρεια Ηπείρου από το 2007. Μέχρι σήμερα έχει εφαρμοστεί από μία φορά στο σύνολο σχεδόν των Διευθύνσεων του Οργανισμού και συγκεκριμένα:

1. Διεύθυνση Δασών Ν. Ιωαννίνων,
2. Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης Αλλοδαπών και Μετανάστευσης,

3. Διεύθυνση Δημοσίων Έργων,
4. Διεύθυνση Διοίκησης,
5. Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης,
6. Διεύθυνση Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης,
7. Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης Πρέβεζας,
8. Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Χωροταξίας
9. Δασαρχείο Ιωαννίνων
10. Διεύθυνση Ελέγχου Κατασκευής Έργων
11. Διεύθυνση Δασών Άρτας
12. Διεύθυνση Ελέγχου Συντήρησης Έργων
13. Διεύθυνση Γεωργικής Ανάπτυξης
14. Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης Ν. Θεσπρωτίας
15. Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Διοίκησης Ν. Άρτας

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν, μετά την ολοκλήρωση κάθε εφαρμογής, ανέδειξαν σημεία της διαδικασίας, που έρχονταν τροποποίησης και βελτίωσης. Τα σημεία αυτά και τα μέτρα βελτίωσης, που υιοθετήθηκαν από τις αντίστοιχες Ομάδες Εργασίας με τη συνδρομή του Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας είναι:

1. Κατανομή αρμοδιοτήτων στα μέλη της Ομάδας Εργασίας.

Αποφασίστηκε η σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων στα μέλη της Ομάδας Εργασίας με σαφές χρονοδιάγραμμα υλοποίησης από την 1^η κιόλας συνάντηση. Επίσης κρίθηκε αναγκαία η τήρηση πρακτικών για κάθε συνάντηση της Ομάδας Εργασίας.

2. Συμπλήρωση ερωτηματολογίων

Αποφασίστηκε η συνδυαστική μέθοδος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων. Έτσι, ορίστηκε συγκεκριμένη ημερομηνία για κάθε Διεύθυνση, ώστε η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων να γίνει παρουσία μελών της Ομάδας Εργασίας και υπαλλήλων του

Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Στόχος ήταν τα ερωτηματολόγια να συμπληρωθούν κατά μονάς αρχικά και, πριν την οριστική παράδοση τους, να επιλυθούν τυχόν απορίες των συνεντευξιαζομένων.

Επιπλέον, προαιρετικά, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους να συμπληρώσουν και ένα έντυπο καταγραφής στοιχείων. Αυτό είχε ως σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για το αν υπάρχει συσχέτιση της βαθμολόγησης με το μορφωτικό επίπεδο, το φύλλο και τον κλάδο του κάθε υπαλλήλου. Το έντυπο περιείχε και ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπως προτάσεις, που είχαν για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της υπηρεσίας τους ή για σεμινάρια, που θα ήθελαν να παρακολουθήσουν και τους είναι απαραίτητα.

3. Ερωτηματολόγια ικανοποίησης συναλλασσομένων-πολιτών και έντυπο καταγραφής παραπόνων

Προκειμένου να αποφευχθεί η αποστολή ερωτηματολογίων ικανοποίησης στους συναλλασσόμενους με την Οργάνωση, άλλοτε στα πλαίσια του προτύπου ISO και άλλοτε στα πλαίσια της αυτοαξιολόγησης των διευθύνσεων, προωθείται η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, που θα καλύπτει τις απαιτήσεις και των δύο εργαλείων ποιότητας και το οποίο θα αποστέλλεται σε αντιπροσωπευτικό δείγμα των συναλλασσομένων με την Οργάνωση κάθε χρόνο.

Επίσης, επειδή παρατηρήθηκε η μη καταγραφή παραπόνων, προωθείται η δημιουργία ενός εντύπου, το οποίο θα βρίσκεται σε εμφανές σημείο σε κάθε διεύθυνση και σε κάθε κτίριο του Οργανισμού, ενώ παράλληλα δρομολογείται και η ανάρτηση του εν λόγω εντύπου στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας. Παράλληλα θα γίνει προσπάθεια μέσω της ενημέρωσης των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους των διευθύνσεων να καταγράφουν οι ίδιοι τυχόν παράπονα και ανάγκες των πολιτών. Τα έντυπα αυτά θα προωθούνται προς την Διοίκηση του Οργανισμού μέσω του Τμήματος Ποιότητας και Αποδοτικότητας ώστε να προωθείται η διερεύνησή τους και να προτείνονται βελτιωτικές ενέργειες¹⁴.

¹⁴ www.rcm.gr

5.4.3.1.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Δημιουργήθηκε ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης της Διεύθυνσης, όπου ανήκουν. Επιτεύχθηκε περίπου το 80% των υπαλλήλων των υπό αξιολόγηση διευθύνσεων να συμμετάσχουν στην διαδικασία. Σε πολλές περιπτώσεις εκδηλώθηκε αρχικά δυσπιστία προς την διαδικασία. Τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν, επιλύθηκαν μέσω συζήτησης μεταξύ μελών της Ομάδας Εργασίας και/ή υπαλλήλων του Τμήματος Ποιότητας & Αποδοτικότητα και των υπαλλήλων της υπό αξιολόγησην διεύθυνσης. Διευκρινίστηκε έτσι ότι το ΚΠΑ και ειδικότερα, η βαθμολόγηση μέσω των ερωτηματολογίων δεν αποτελεί αξιολόγηση του προσωπικού της Διεύθυνσης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης, αλλά αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας της Οργάνωσης που έχει ως σκοπό τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Διεύθυνσης και της Περιφέρειας γενικότερα.

Το έντυπο καταγραφής στοιχείων που συμπληρώθηκε από όσους υπαλλήλους το επιθυμούσαν, σε αρκετές περιπτώσεις, ανέδειξε προτάσεις των υπαλλήλων, που συμπεριλήφθηκαν στην έκθεση μέτρων βελτίωσης, όπως ήταν, για παράδειγμα, η δημιουργία βιβλιοθήκης. Τέλος, στην Περιφέρεια Ηπείρου, κατά την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, δεν έχει πραγματοποιηθεί σύγκριση των επιδόσεων με άλλους δημόσιους Οργανισμούς. Οι πρωτοβουλίες πραγματοποίησης Διεθνών Συνεδρίων σαν αυτό και η δημιουργία ενός δικτύου Περιφερειών με αντικείμενο την ανταλλαγή καλών πρακτικών σε θέματα Ποιότητας θα διευκολύνει την συνεργασία μεταξύ Ευρωπαϊκών Δημόσιων Οργανισμών, που έχουν ίδιο θεσμικό ρόλο. Πλέον οι τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας έχουν γίνει κοινό κτήμα για ένα μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού της Περιφέρειας Ηπείρου, οπότε η σύγκριση επιδόσεων με άλλες Οργανώσεις και η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών Ποιότητας θα προωθήσουν την περαιτέρω αλλά και διαρκή ανάδειξη πεδίων, όπου είτε παρατηρούνται εξαιρετικές επιδόσεις είτε εντοπίζεται αναποτελεσματική λειτουργία της Περιφέρειας¹⁵.

¹⁵ www.rcm.gr

5.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.5.1 ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΜΟΝΑΔΑ ΕΝΤΑΤΙΚΗΣ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

Εισαγωγή:

Η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας (ΜΕΘ) απευθύνεται σε ασθενείς με μεγάλη ποικιλία νόσων σε εξαιρετικά σοβαρή κατάσταση. Λόγω της σοβαρότητας των περιστατικών είναι ζωτικής σημασίας η ορθή και ποιοτική διεκπεραίωση όσων διαδικασιών συνδέονται με τη φροντίδα αυτών. Ταυτόχρονα, λόγω της ανεξέλεγκτης σπατάλης πόρων που παρατηρείται στον δημόσιο τομέα, κρίνεται αναγκαία η χρήση μεθόδων που θα επιτυγχάνουν βέλτιστη ποιότητα υπηρεσιών με την πιο αποδοτική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων. Κάτι τέτοιο έχει αποδειχτεί πως μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Σκοπός:

Η μελέτη της εφαρμογής των κριτηρίων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) για την οργάνωση και διοίκηση της Μ.Ε.Θ. δημόσιου νοσοκομείου της Αττικής βάση των αρχών Δ.Ο.Π., προκειμένου να παρέχονται υπηρεσίες βέλτιστης ποιότητας στους ασθενείς.

Υλικό & Μέθοδος:

Πρωτογενή στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω δέκα προσωπικών ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας του νοσοκομείου, που απασχολούνταν στα τμήματα της Μ.Ε.Θ., στο γραφείο εκπαίδευσης νοσηλευτών και το γραφείο ποιότητας. Επίσης, περιλαμβάνεται και η προσωπική παρατήρηση της ερευνήτριας στα πλαίσια της κλινικής της άσκησης διάρκειας δέκα ημερών.

Αποτελέσματα:

Στη ΜΕΘ του συγκεκριμένου νοσοκομείου, που δεν εφαρμόζεται κάποιο πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας, παρατηρήθηκε πως υλοποιούνται ικανοποιητικά κάποια από τα στοιχεία του ΚΠΑ, όπως η ηγεσία και οι διαθέσιμοι πόροι. Αντίθετα,

διαπιστώθηκαν σημαντικές παραλήψεις κυρίως στους τομείς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στην οργάνωση των διαδικασιών.

Συμπεράσματα:

Η δημιουργία θεσμικού πλαισίου για την εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ στα δημόσια νοσοκομεία και η εφαρμογή των κριτηρίων του ΚΠΑ κρίνονται αναγκαία για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών φροντίδας υγείας. Ειδικότερα, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην επαρκή και ποιοτική στελέχωση των ΜΕΘ, στην επακριβή περιγραφή των διαδικασιών μέσω πρωτοκόλλων και στον έλεγχο για συνεχή βελτίωση.

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΤΕΡΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Μονάδα Εντατικής Θεραπείας (Μ.Ε.Θ.) θεωρείται μοναδική ανάμεσα στις κλινικές ενός δημόσιου νοσοκομείου. Ενώ στις άλλες κλινικές το ενδιαφέρον εστιάζεται σε ένα μόνο σύστημα του σώματος, σε μια συγκεκριμένη θεραπεία ή ηλικιακή ομάδα, η μονάδα εντατικής θεραπείας απευθύνεται σε ασθενείς με μεγάλη ποικιλία νόσων, η κατάσταση των οποίων κρίνεται εξαιρετικά κρίσιμη. Εξαιτίας της σοβαρότητας των νόσων, απαιτείται μια ενιαία προσέγγιση του ασθενή, που να είναι, ταυτόχρονα, και γενική και εστιασμένη και να βασίζεται σε μια μεγάλη άθροιση λεπτομερών δεδομένων (Bongard F. και συν., 2005).

Όσον αφορά την έννοια της ποιότητας παραπέμπει στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης-πολίτης για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και στη μορφή διοίκησης, που λαμβάνει αποφάσεις με στόχο την ικανοποίηση εκφρασμένων και συνεπαγομένων αναγκών των χρηστών, καθώς και την κάλυψη των προσδοκιών τους. Η ποιότητα θεωρείται διαχρονικά επίκαιρη, καθώς ενσωματώνει τις πραγματικές κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις, όπως προσδιορίζονται ως προς τον χώρο και το χρόνο. (Κωσταγιόλας Π. και συν., 2008)

Κίνητρο γι' αυτήν την ερευνητική προσπάθεια είναι το γεγονός ότι από την έως σήμερα εμπειρία από την ελληνική πραγματικότητα στα περισσότερα νοσοκομεία δεν εφαρμόζεται κάποια μορφή Διοίκησης Ποιότητας. Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης γίνεται διερεύνηση του κατά πόσο εφαρμόζεται κάποιο σύστημα ποιότητας στη Μ.Ε.Θ. ενός δημόσιου νοσοκομείου και στον τρόπο με τον οποίο ένα τέτοιο

σύστημα μπορεί να συμβάλλει στην βελτιστοποίηση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας.

ΣΚΟΠΟΣ

Η μελέτη της εφαρμογής των κριτηρίων του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) για την οργάνωση και διοίκηση της Μ.Ε.Θ. δημόσιου νοσοκομείου της Αττικής βάσει των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να παρέχονται υπηρεσίες βέλτιστης ποιότητας στους ασθενείς.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Συλλέχθηκαν πρωτογενή στοιχεία μέσω δέκα προσωπικών ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη της νοσηλευτικής υπηρεσίας του νοσοκομείου, που απασχολούνταν στα τμήματα της Μ.Ε.Θ., στο γραφείο εκπαίδευσης νοσηλευτών και το γραφείο ποιότητας.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΚΠΑ ΣΤΗ Μ.Ε.Θ.

Παρακάτω αναλύονται τα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και η προσαρμογή τους στην Μονάδα Εντατικής Θεραπείας.

1^ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΗΓΕΣΙΑ

Στο δημόσιο τομέα οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους. Ουσιαστικά οι ηγέτες είναι αυτοί που θα απαντήσουν στα ερωτήματα που θέλουμε να βρεθούμε (όραμα), τι πρέπει να κάνουμε (αποστολή) και πως θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε (στρατηγική) (Δερβιτσιώτης, 2001). Συγκεκριμένα, στη Μ.Ε.Θ. παρατηρήθηκε ότι η προϊσταμένη του τμήματος συγκαλούσε τους νοσηλευτές σε τακτικές συναντήσεις, όπου υπήρχε αμφίδρομη επικοινωνία για σχετικά θέματα. Με αυτό τον τρόπο είχε την ευκαιρία να ενημερώνεται για πιθανά προβλήματα, αλλά και να ενημερώνει για πιθανές τροποποιήσεις όσον αφορά τη λειτουργία της μονάδας.

2° ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο προγραμματισμός και η στρατηγική αντανακλούν την προσέγγιση της οργάνωσης ως προς την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών. Στη Μ.Ε.Θ. είναι ζωτικής σημασίας η στρατηγική που ακολουθείται ως προς το συντονισμό των διαδικασιών μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και μεταξύ των τμημάτων της. Συγκεκριμένα παρατηρήθηκε χρήση σωληνωτού ταχυδρομείου με το οποίο επιτυγχάνεται ενδοεπικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και ανταλλάσσεται υλικό ή γίνεται αποστολή εργαστηριακών εξετάσεων στο μικροβιολογικό εργαστήριο. Ακόμη η τηλεφωνική επικοινωνία και η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή διευκόλυναν περαιτέρω τον συντονισμό των διαδικασιών.

3° ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας παρατηρήθηκε πως οι βάρδιες των νοσηλευτών δεν έχουν βάσει νόμου διαφορά 12 ωρών και η αντιστοιχία μεταξύ νοσηλευτή- ασθενή να είναι ένα προς τρία.

4° ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ & ΠΟΡΟΙ

Μερικά παραδείγματα που εντάσσονται στις συνεργασίες είναι η ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών/πελατών σε θέματα που απασχολούν την κοινωνία και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. ομάδες συσκέψεων, έρευνες, κύκλους ποιότητας) αλλά και η διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης μέσω της ανάπτυξης εσωτερικών διαύλων ώστε η πληροφόρηση να διαχέεται σε όλη τη δημόσια οργάνωση. Ύστερα από ημι- δομημένη συνέντευξη με στέλεχος του γραφείου εκπαίδευσης της νοσηλευτικής υπηρεσίας προέκυψε ότι στη συγκεκριμένη ΜΕΘ οι χώροι επαρκούν και είναι λειτουργικοί αφού είχε ληφθεί μέριμνα κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της. Παράλληλα, η συντήρηση αλλά και ο έλεγχος του εξοπλισμού γίνεται σχολαστικά.

5° ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Το κριτήριο διαδικασίες έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στις προϋποθέσεις του ΚΠΑ. Συγκεκριμένα, στη ΜΕΘ δεν υπάρχει σαφώς ορισμένο καθήκοντολόγιο των νοσηλευτών έτσι, ώστε να αποφεύγεται η επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ τους και οι

πιθανές διενέξεις. Επίσης, η έλλειψη πρωτόκολλων για τη φροντίδα του ασθενούς, ανάλογα με τη νόσο, αποτελεί ακόμη έναν παράγοντα μη σωστής εφαρμογής του κριτηρίου.

6° ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ-ΠΕΛΑΤΗ

Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα έχουν μια πολυσύνθετη σχέση με το κοινό. Είναι σημαντικό για κάθε είδους οργάνωση του δημοσίου τομέα να μετράει άμεσα την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών της, όσον αφορά τη συνολική της εικόνα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η οργάνωση, την εξωστρέφειά της και το βαθμό συμμετοχής των πολιτών-πελατών. Στη ΜΕΘ, όσον αφορά τα αποτελέσματα που αφορούν τους πολίτες, δεν τηρείται ούτε μια φόρμα παραπόνων-αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία να συμπληρώνεται ανώνυμα είτε από τους ίδιους τους ασθενείς, εφόσον ανανήψουν από τη μονάδα, είτε από τους συγγενείς τους, ούτε οι νοσηλευτές ενημερώνουν για την ύπαρξη του γραφείου επικοινωνίας με τον πολίτη, όπου μπορούν να αναφέρουν τα παράπονά τους.

7° ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Αυτό το κριτήριο αφορά την ικανοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας οργάνωσης. Οι δημόσιες οργανώσεις τυπικά χρησιμοποιούν έρευνες του ανθρώπινου δυναμικού τους (υπαλλήλων), ώστε να καταγράψουν τα επίπεδα ικανοποίησης, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιούν και άλλα συμπληρωματικά εργαλεία, όπως είναι οι συνεντεύξεις και οι αξιολογήσεις.

8° ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ουσιαστικά είναι η αντίληψη που γενικά έχει το κοινό, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της δημόσιας οργάνωσης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των πολιτών-πελατών. Μπορεί να σχετίζεται με δράσεις της δημόσιας οργάνωσης για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρισμός, αέριο). Στη συγκεκριμένη ΜΕΘ παρατηρήθηκε

η σχολαστική τήρηση του πρωτοκόλλου διαχείρισης των αποβλήτων της.

9ο ΚΡΙΤΗΡΙΟ: ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση των κριτηρίων πρόκειται για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).

Σε γενικές γραμμές, η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων είναι ικανοποιητική, αν και απαιτείται βελτίωση για περαιτέρω διευκόλυνση των διαδικασιών. Οι χώροι είναι λειτουργικοί και τα μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας, γεγονός που δικαιολογείται από τις υψηλές δαπάνες του κράτους για προμήθειες τεχνολογικού, νοσοκομειακού εξοπλισμού. Σχετικά με τις διαδικασίες, παρατηρήθηκε πως δεν υπάρχει ένα σαφώς ορισμένο καθηκοντολόγιο για τους νοσηλευτές ούτε αναπτυγμένα πρωτόκολλα για την νοσηλευτική αντιμετώπιση των νοσηλευτικών προβλημάτων των ασθενών ανά νόσους ή ηλικιακές ομάδες, αντίθετα υπήρχε επικάλυψη αρμοδιοτήτων και ο κάθε νοσηλευτής ενεργούσε σύμφωνα με τις προσωπικές του γνώσεις ή με όσα μάθαινε από συναδέλφους του με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία ή ανώτερο επίπεδο γνώσεων. Επίσης, εξαιτίας της ανεπαρκούς στελέχωσης της μονάδας από πλευράς νοσηλευτών, οι συνθήκες εργασίας αυτών που εργάζονται εκεί δεν είναι οι κατάλληλες. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι ένας νοσηλευτής στη ΜΕΘ αντιστοιχεί σε τρεις νοσηλευόμενους ασθενείς και από το ότι οι βάρδιες, ενώ θα έπρεπε να έχουν διαφορά δώδεκα ωρών, βάσει νόμου, κάτι τέτοιο δεν ακολουθείται. Αυτά συνεπάγονται ότι οι νοσηλευτές μπορεί να κάνουν θανάσιμα λάθη κατά τη διάρκεια της βάρδιάς τους, καθώς και το ότι αναμενόμενα δεν μπορούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες υγείας, βαδίζοντας με μαθηματική ακρίβεια στο δρόμο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Όσον αφορά την εκπαίδευση δεν υπάρχει δέσμευση από τους προϊστάμενους για συνεχή επιμόρφωση – βελτίωση των ίδιων και των υφισταμένων τους. Επιπροσθέτως, δεν συμμορφώνονταν όλοι οι νοσηλευτές με τους κανόνες αντισηψίας, θέτοντας σε κίνδυνο όχι μόνο την προσωπική τους ασφάλεια, αλλά και την ασφάλεια των ασθενών. Όσον αφορά το έκτο κριτήριο των αποτελεσμάτων που είναι προσανατολισμένα προς τον πολίτη πελάτη δεν παρατηρήθηκε ειδικά στους νοσηλευόμενους στη ΜΕΘ και τους συγγενείς τους να εφαρμόζεται κάποιο εργαλείο με βάση το οποίο θα γινόταν συλλογή

στοιχείων για την αξιολόγηση του προσωπικού και των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Σχετικά με το τελευταίο κριτήριο των αποτελεσμάτων επίδοσης, ύστερα από ημι-δομημένη συνέντευξη με την υπεύθυνη του γραφείου ποιότητας, εφαρμόζονται δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για έλεγχο ποιότητας της κάθε διαδικασίας ή ορισμένων διαδικασιών μόνο στα πλαίσια ερευνητικών πρωτοκόλλων, διότι, ενώ υπάρχουν αντίστοιχοι δείκτες, υπάρχει έλλειψη προσωπικού, για να καταγράψει ότι χρειάζεται, με αποτέλεσμα να μην παρέχονται ασφαλή δεδομένα προς μελέτη, ενώ δεν υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμη γνωστοποιήθηκε πως δεν υπάρχει θεσμικό πλαίσιο από πλευράς υπουργείου για την ποιότητα ούτε δέσμευση της διοίκησης, για να εφαρμοστούν τα κριτήρια του κοινού πλαισίου αξιολόγησης (Κορρέ και Μυλωνάς, 2010).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μετά από τις παρατηρήσεις που έγιναν σε κάθε κριτήριο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι σαφείς οι περιοχές προς βελτίωση και προς αυτή την κατεύθυνση παρατίθενται οι παρακάτω προτάσεις (Κορρέ και Μυλωνάς, 2010):

Θα μπορούσε:

- Να υιοθετηθεί ένα δημοκρατικό συλλήγεσίας, όπου ο προϊστάμενος της μονάδας θα συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις προτάσεις και επιθυμίες τους, δημιουργώντας υψηλό αίσθημα ευθύνης στην ομάδα, αυξάνοντας την ποιότητα εργασίας και την συνολική επίδοση.
- Να επιβραβεύεται ο νοσηλευτής που είναι τακτικός, συνεπής και καταβάλλει προσπάθεια, και λεκτικά αλλά και με άλλους τρόπους, όπως είναι κάποια επιπλέον χρηματική αμοιβή, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια ή παροχή αδειάς.
- Να δημιουργηθεί σαφώς ορισμένο καθηκοντολόγιο για τους εργαζόμενους νοσηλευτές στη μονάδα, μέσω του οποίου θα παρέχεται νομική κάλυψη για τις διαδικασίες, θα διαχωρίζονται σύμφωνα με τη βαθμίδα εκπαίδευσης τους οι αρμοδιότητες, οι ευθύνες και τα καθήκοντα τους, και θα αποφεύγονται οι μεταξύ τους διενέξεις, λόγω επικάλυψης αρμοδιοτήτων.
- Να γίνει επαρκής στελέχωση της μονάδας, από πλευράς νοσηλευτών, για την επίτευξη της ιδανικής αναλογίας «έναν νοσηλευτής προς έναν ασθενή», διαφορά 12 ωρών μεταξύ των βαρδιών και αποφυγή της κόπωσης του προσωπικού.

- Να υπάρχει θεσμικό πλαίσιο σε επίπεδο πολιτείας, γενικά, αλλά και νοσοκομείου, ειδικά, για τη δέσμευση στην ποιότητα, το οποίο θα καθορίζει δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας για τον έλεγχο της ποιότητας κάθε τμήματος και κάθε διαδικασίας μέσα σε αυτό.
- Να υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων στη ΜΕΘ, όπως η παρακολούθηση σχετικών σεμιναρίων ή η κατοχή μεταπτυχιακού διπλώματος στην εντατική νοσηλεία.
- Να εξασφαλιστεί σύμβαση με επιστημονικά περιοδικά, επικοινωνία με άλλα νοσοκομεία ή ξένους φορείς, διοργάνωση σεμιναρίων για συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων.
- Να επιτευχθεί αύξηση του ποσοστού κλινών ΜΕΘ, δεδομένου ότι είναι γνωστή η έλλειψη κλινών εντατικής θεραπείας στη χώρα μας, αφού υπολογίζεται ότι ο αριθμός κλινών ΜΕΘ στις περισσότερες μονάδες δεν ξεπερνά το 1,5%-2,5%. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία το ποσοστό ΜΕΘ και ΜΑΦ (μονάδες αυξημένης φροντίδας) προσδιορίζεται περίπου στο 8%-10% της δύναμης των κλινών του νοσοκομείου (Shoemaker & Ayres, 1995). Ανάλογα ποσοστά (5%-10% των κλινών των νοσοκομείων) αναφέρονται και από τις οδηγίες σύστασης και λειτουργίας των ΜΕΘ (8^η Ολομέλεια ΚΕΣΥ, 1983 & ESICM Guidelines 1998).
- Να δημιουργηθεί και να τηρηθεί φόρμα παραπόνων, που θα συμπληρώνεται είτε από τους ασθενείς όταν ανανήσουν από τη μονάδα είτε από τους συγγενείς.
- Να ενημερωθούν οι ασθενείς και οι συγγενείς τους για την ύπαρξη του γραφείου επικοινωνίας με τον πολίτη όπου μπορούν να απευθύνονται για να αναφέρουν τα παράπονά τους.
- Να δημιουργηθεί έντυπο αξιολόγησης το οποίο θα συμπληρώνεται από τους νοσηλευτές της μονάδας και θα αποτυπώνει την αντίληψή τους σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, την ηγεσία, τα συστήματα διοίκησης, τη σταδιοδρομία, την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών της μονάδας.
- Η κριτική των νοσηλευτών από την προϊσταμένη, να γίνεται αντικειμενικά με συνεχή καθημερινή παρατήρηση και ετήσια, με έντυπα αξιολόγησης έτσι, ώστε να νιώθουν οι νοσηλευτές ότι υπάρχει αίσθημα δικαιοσύνης.
- Να δημιουργηθούν κύκλοι ποιότητας μεταξύ των νοσηλευτών του τμήματος σε ομάδες 6-8 ατόμων, τακτικά όπου θα πραγματοποιούνται επικοινωνητικές

συζητήσεις για θέματα που αφορούν το τμήμα.

Η προσέγγιση που αναλύθηκε παραπάνω αποτελεί ένα πιθανό υπόδειγμα χρήσης του ΚΠΑ σε οποιονδήποτε δημόσιο οργανισμό, όπου προκύπτουν τα δυνατά σημεία, αλλά και τα σημεία προς βελτίωση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Κορρέ, Μ., Μυλωνάς, Δ.** (2010), «Πιλοτική Έρευνα για την Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Δημόσιου Νοσοκομείου» σελ.36-37, Τόμος 21, Τεύχος 127 «Επιθεώρηση Υγείας». 1^ο Βραβείο στο Πανελλήνιο Συνέδριο Φοιτητών Νοσηλευτικής.
- **Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης,** (2007), *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF).*

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Staes, P., Bachmayer, E.** (2009) “CAF Works”:www.eipa.com

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://www.mof.gov.cy>, 12/02/11
- <http://www.rcm.gr>
- <http://www.eipa.eu>,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΑΛΛΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

6.1 ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Τα τελευταία χρόνια είναι σαφής η τάση εκσυγχρονισμού των μοντέλων δημόσιας διοίκησης δίνοντάς τους έναν προσανατολισμό ευελιξίας, αποτελεσματικότητας και ποιότητας. Η *Νέα Δημόσια Διοίκηση* αποτελεί ένα από αυτά τα μοντέλα και πρόκειται για μια θεωρία που, όμως, έχει εφαρμοστεί και στην πράξη εδώ και τριάντα χρόνια. Οι βασικές αρχές της είναι: διοικητική αποκέντρωση, προσανατολισμός στα αποτελέσματα, ικανοποίηση του πελάτη, ανταγωνισμός, οικονομία των πόρων, συνεργασίες με ιδιωτικούς και μη κερδοσκοπικούς τομείς στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών (Hood, 1991). Κάποια μέτρα και μέθοδοι αυτής της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης* περιλαμβάνουν: μέτρηση της επίδοσης, στρατηγικό προγραμματισμό, προϋπολογισμό επίδοσης, συγκριτική αξιολόγηση, έρευνες ικανοποίησης πελατών, διοίκηση μέσω στόχων, διοίκηση ολικής ποιότητας και μοντέλα που σχετίζονται με αυτήν, όπως ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας, το ISO 9000 για τη διοίκηση της ποιότητας και το EFQM μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας.

Η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση έχει έλλειψη ευελιξίας και είναι εστιασμένη στις διεργασίες και διαδικασίες αντί να είναι στους στόχους και τα αποτελέσματα. Το μοντέλο της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης* έρχεται σαν δώρο από τις επιχειρήσεις στο δημόσιο τομέα για να τον αναμορφώσει. Το μοντέλο εφαρμόστηκε με επιτυχία από τις αγγλοσαξονικές χώρες και η χρήση του υιοθετήθηκε και από τις σκανδιναβικές με αρκετά θεαματικά αποτελέσματα.

Με την πρόσφατη οικονομική κρίση, έγινε αναγκαίο να συμπληρωθεί το μοντέλο *Νέας Δημόσιας Διοίκησης* με χαρακτηριστικά από αυτό της *Νέας Διακυβέρνησης* ή ακόμα να διαμορφωθεί ένα νέο κανονιστικό μοντέλο.

Η *Νέα Διακυβέρνηση* δίνει έμφαση στην υπευθυνότητα των δημοσίων υπαλλήλων και τις υπηρεσίες τους για το δημόσιο συμφέρον, τη δραστηριότητα και ευθύνη των πολιτών και τη συνεργασία μη κυβερνητικών οργανισμών, επιχειρήσεων και πολιτείας. Επίσης, το πρότυπο υπογραμμίζει τη σημαντική ηθική πτυχή- διαφάνειας, ηθικών αξιών, ευθύνης και αδιαλλαξίας στη διαφθορά-. Η διαφανής συνεργασία μεταξύ του δημόσιου

ιδιωτικού τομέα ή μη κυβερνητικών οργανώσεων κάνει αυτό το πρότυπο «χαρισματικά ελκυστικό» (Guogis and Gudelis, 2010).

6.1.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Το μοντέλο αλληλεπίδρασης μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα ουσιαστικά είναι ο συνδυασμός τριών μοντέλων μαζί, της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης*, της *Νέας Διακυβέρνησης* και αυτό της *Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας* που εφαρμόζεται κυρίως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αυτό το κανονιστικό μοντέλο ταιριάζει ακριβώς στην προσέγγιση διακυβέρνησης του δημόσιου τομέα, επειδή υποστηρίζει ότι τα αποτελέσματα της δημόσιας πολιτικής δεν εξαρτώνται μόνο από το δημόσιο τομέα, αλλά από την αλληλεπίδραση μεταξύ δημόσιων, ιδιωτικών και μη κυβερνητικών οργανισμών (Rhodes, 1997).

6.1.2 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Οι διαστάσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα είναι οι εξής πέντε:

1. *Η επίδραση της επιχείρησης στη δημόσια πολιτική.* Οι εταιρείες ενδιαφέρονται για τις αποφάσεις της δημόσιας πολιτικής. Πολλές φορές, ανάλογα με το ενδιαφέρον τους προσπαθούν να επηρεάσουν τα κυβερνητικά ιδρύματα μέσω πρακτικών πίεσης.
2. *Συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.* Αυτή η διάσταση αναφέρεται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, όπου οι επιχειρήσεις και τα κυβερνητικά ιδρύματα είναι ίσοι ως συνεργάτες σε οικονομικές δραστηριότητες. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους πρέπει να είναι κοινωνικά υπεύθυνες, ενώ αντίστοιχα οι δημόσιοι φορείς πρέπει να πληρούν απαιτήσεις, όπως η εξάλειψη της γραφειοκρατίας, η υπεράσπιση του δημόσιου συμφέροντος στις διαπραγματεύσεις, η διασφάλιση ίσων ευκαιριών για ανταγωνισμό.
3. *Η επίδραση της κυβέρνησης στις επιχειρήσεις.* Ο δημόσιος τομέας επηρεάζει τις ιδιωτικές επιχειρήσεις με δυο τρόπους: παρέχοντάς τους υποστήριξη και με τη

θεσμική ρύθμιση των δραστηριοτήτων τους. Η υποστήριξη των δραστηριοτήτων των ιδιωτικών επιχειρήσεων από δημόσιους φορείς εξαρτάται από το κατά πόσο η επιχείρηση προσθέτει αξία στην κοινωνία, μέσω μείωσης της ανεργίας, δημιουργίας θέσεων εργασίας, καινοτομιών κ.α. Μια τέτοια υποστήριξη πρέπει να είναι ίση προς όλες τις εταιρίες, χωρίς μεμονωμένες διακρίσεις.

4. *Η επιχείρηση ως ενδιαφερόμενο μέρος του δημόσιου τομέα.* Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται, όπως όλοι οι άλλοι ενδιαφερόμενοι του δημόσιου τομέα, για δημοκρατική, διαφανή, αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια διακυβέρνηση, ποιότητα υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα, καθώς και αποδοχή και εφαρμογή των αποφάσεων για το καλό του δημοσίου συμφέροντος.
5. *Ο δημόσιος τομέας σαν ενδιαφερόμενο μέρος της επιχείρησης.* Οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες, όχι μόνο για τους δικούς της εμπλεκόμενους, αλλά και για άλλους εμπλεκόμενους, όπως οι εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες και η κοινωνία (Jamali, 2008). Έτσι, κατά κάποιο τρόπο μεταβατικά, ο δημόσιος τομέας αποτελεί ενδιαφερόμενο μέρος της επιχείρησης, αφού ενδιαφέρεται για όλους τους παραπάνω εμπλεκόμενους (Guogis and Gudelis, 2010).

6.2 ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ “STAIR” ΩΣ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Το STAIR (Strategy-Targets-Assessment-Implementation-Results) είναι ένα μοντέλο που στοχεύει να προσφέρει ένα περιεκτικό εργαλείο για τη βελτίωση της κυβερνητικής επίδοσης και τη μετατροπή της κυβέρνησης σε έναν οργανισμό εστιασμένο στη στρατηγική (Kaplan and Norton, 2000). Το μοντέλο απαντά σε σημαντικές ερωτήσεις όπως:

- Ποια είναι η αποστολή του οργανισμού;
- Ποιοί είναι οι στρατηγικοί στόχοι και πώς μπορούν να επιτευχθούν;
- Πως μετριέται η οργανωσιακή επίδοση;
- Ποιες είναι οι πιθανές πηγές της επίδοσης;
- Πως η ανατροφοδότηση στην εκροή της επίδοσης χρησιμοποιείται για να κάνει βελτιώσεις;

Η βασική ιδέα διατύπωσης του μοντέλου STAIR υπόκειται στην προϋπόθεση η επίδοση να είναι μια αντανάκλαση της στρατηγικής. Η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης, παρά τις δυσκολίες του, επιτρέπει σε μια οργάνωση να δώσει προτεραιότητα και να κατανοήσει αυτό που είναι σημαντικό για την επιτυχία. Το κύριο όφελος που εξάγεται από το μοντέλο STAIR είναι μια δομημένη μεθοδολογία που γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ της επίδοσης και της διεργασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Περιγράφει μια συστηματική, ανοικτή προσέγγιση, που χρησιμοποιεί ποικίλες τεχνικές όπως: ανάλυση SWOT, TQM, BPR, συγκριτική αξιολόγηση, σε μια προσπάθεια να ευθυγραμμιστούν τα πολλαπλά κυβερνητικά υποσυστήματα σε αυτή τη στρατηγική. Το STAIR είναι ένα ολιστικό πρότυπο που κατανοεί τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς, επίσης, και την αλληλεξάρτηση όλων των υποσυστημάτων στη διεργασία, μετατρέποντας τις εισροές και τις διεργασίες σε παραγωγικές εκροές και αποτελέσματα. Το μοντέλο μπορεί να εκφραστεί σε μετρήσιμους όρους υπό τη μορφή μιας εξίσωσης πολλαπλής παλινδρόμησης:

$OP = a + b_1STA + b_2I + b_3R + e$ όπου:

Εξαρτημένη μεταβλητή: OP, (οργανωσιακή επίδοση)

Ανεξάρτητες μεταβλητές: διαχείριση μεταβλητής- στρατηγική- στόχοι- αξιολόγηση(STA)

Διαχείριση εισροών και διεργασιών- εφαρμογή (I)

Διαχείριση εκροών και ανατροφοδότηση- αποτελέσματα (R)

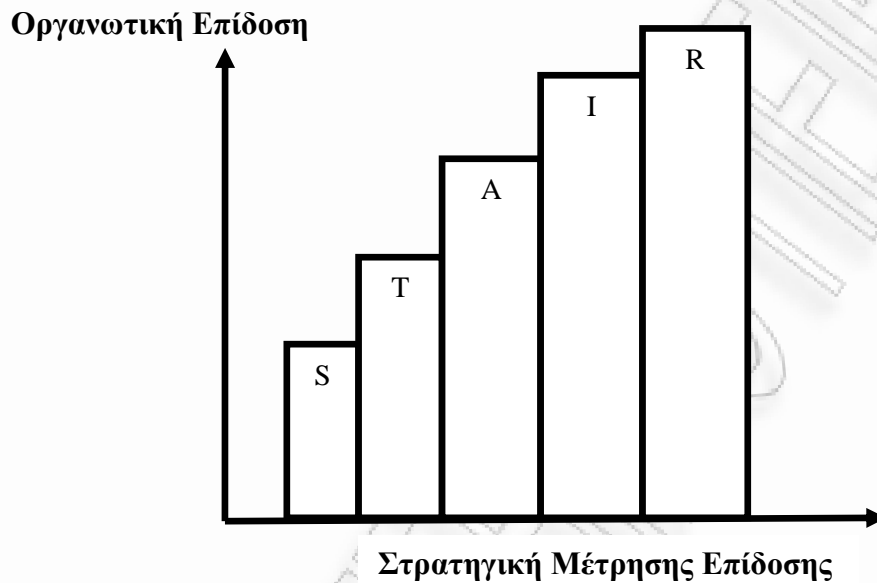
b_1, b_2, b_3 : συντελεστές παλινδρόμησης

Το πρότυπο επίσης δίνει έμφαση στην ανάπτυξη μη απτών κεφαλαίων όπως: η δέσμευση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πολιτών και η διαχείριση της γνώσης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν και οι Kaplan και Norton, η ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα απαιτεί διευθυντές ικανούς να δουν την επίδοση ως ένα πολυδιάστατο θέμα, που μετριέται μέσω ενός ισορροπημένου συνόλου δεικτών για κάθε περιοχή μέσα στην οργάνωση και για κάθε επίπεδο (Neely and Adams, 2000).

Κάθε δημόσια διοίκηση οργανισμού είναι μοναδική και πρέπει να ακολουθήσει το δικό της μονοπάτι, καθώς εφαρμόζει το μοντέλο STAIR. Μπορεί οι οργανισμοί να

λειτουργούν με βάση το κοινό πλαίσιο δημόσιας διοίκησης, αλλά, στην πραγματικότητα, ανταποκρίνονται διαφορετικά. Παρακάτω ακολουθεί η σχηματική δομή του μοντέλου:

Διάγραμμα 6-1 Μοντέλο STAIR



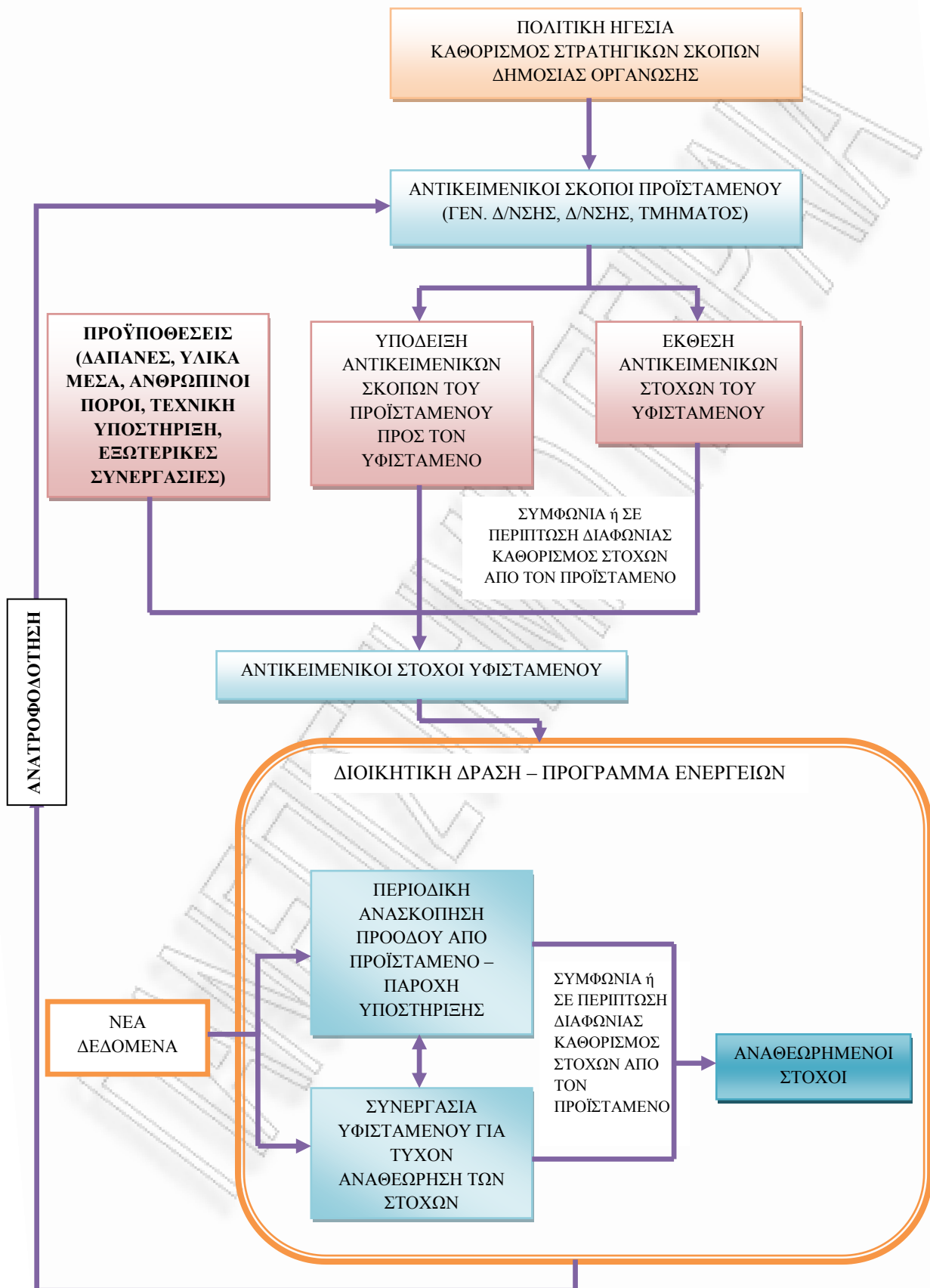
Πηγή: Zeppou and Sotirakou, 2003 pp. 12

6.3 ΕΝΝΟΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

Ως *Διοίκηση μέσω Στόχων* ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων καθώς και οι υπάλληλοι δεσμεύονται, σε ετήσια βάση, για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Η Δομή της Διοίκησης μέσω στόχων είναι η ακόλουθη:

Διάγραμμα 6-2 Δομή Διοίκησης μέσω στόχων



Πηγή: www.gspa.gr

6.3.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΟΡΘΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

Η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που περιγράφονται σε αντίστοιχα προγράμματα δράσης πρέπει να περιλαμβάνει:

- ❖ Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων.
- ❖ Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους.
- ❖ Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο.
- ❖ Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων.
- ❖ Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κλπ).

Θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξή του, τόσο από την πολιτική ηγεσία, όσο και από τη διοικητική ιεραρχία. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις της παρ. 1(α), άρθρο 3 του ν.3230/2004, η διαδικασία στοχοθεσίας ξεκινάει με απόφαση του Υπουργού ή του Οργάνου Διοίκησης κάθε φορέα, με την οποία γνωστοποιούνται και κατανέμονται στις οικείες Υπηρεσίες οι στρατηγικοί στόχοι για το επόμενο έτος. Στη συνέχεια, οι στρατηγικοί στόχοι αναλύονται σε επιμέρους ενέργειες, οι οποίες είναι δυνατόν και αυτές με τη σειρά τους να εξειδικεύονται. Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία καθορισμού του κάθε επιμέρους στόχου πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται παρακάτω υπό μορφή ερωτήσεων – απαντήσεων, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα 6-1). Τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται, εμπλουτίζονται, διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών, χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας.

Πίνακας 6-1 Ερωτήσεις αναφορικά με τη Δημόσια Υπηρεσία

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
Ποιος είναι ο στόχος;	
Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;	
Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;	
Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;	
Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες;	
Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι);	
Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;	
Είναι αναπροσαρμόσιμος;	
Ποια είναι τα επιμέρους βήματα / οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;	
Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;	
Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;	
Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του;	
Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;	

Πηγή: www.gspa.gr

6.4 ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η παγκοσμιοποίηση και οι μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς εργασίας φέρνουν νέες προκλήσεις για την κουλτούρα, τις αξίες και τη δεοντολογία στην ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση. Εκτός από αυτό, οι νέες γενιές και η παράταση της εργασίας των ηλικιωμένων γενεών ζητούν άλλες, διαφορετικές εργασίες και συνδυασμούς δια βίου μάθησης, καθώς και ρύθμισης του χρόνου εργασίας.

Οι τάσεις αυτές, σε συνδυασμό με άλλα αιτήματα των εμπλεκόμενων μερών για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και την ανάμειξη των πολιτών, πρέπει να αποτελούν μέρος μιας μελλοντικής στρατηγικής για κάθε δημόσιο οργανισμό. Όλοι οι εθνικοί, τομείς και οι πολιτικές σε οργανωτικό επίπεδο εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμες λύσεις -πώς θα λύσουν τα τρέχοντα ζητήματα-. Συχνά ο δημόσιος τομέας και οι υπάλληλοί του, π.χ. στην υγειονομική περίθαλψη, την εκπαίδευση και τους τομείς της δημόσιας διοίκησης, καθώς επίσης και οι πιο ευάλωτες ομάδες, όπως οι ηλικιωμένοι, νέοι πτυχιούχοι και οι άνεργοι, βάλλονται περισσότερο. Όλες αυτές οι ομάδες πάσχουν από τη μείωση του κρατικού προϋπολογισμού και τις απολύσεις στο όνομα της αποταμίευσης δαπανών. Κάθε χώρα ψάχνει τα κατάλληλα όργανα με τα οποία να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις, δηλαδή καθιστώντας τις αγορές εργασίας πιο προσαρμοστικές στις γρήγορες αλλαγές. Η ενσωμάτωση της έννοιας *flexicurity* (μια ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και ασφάλειας) στις πολιτικές μιας κυβέρνησης μπορεί να χρησιμεύσει στην ανάπτυξη βιώσιμων στρατηγικών για την αγορά εργασίας, αποφεύγοντας τέτοιες καταστάσεις, όπως το άκαμπτο προσωπικό ή υψηλά επίπεδα ανεργίας.

6.4.1 ENNOIA FLEXICURITY

Ο νεολογισμός *flexicurity* προέρχεται από τις λέξεις Flexibility και Security που μεταφράζονται σε ευελιξία και ασφάλεια. Η έννοια *flexicurity* υπογραμμίζει την ευελιξία της αγοράς εργασίας και μέσα στις οργανώσεις, ενώ, συγχρόνως, εξασφάλιση ασφαλούς μετάβασης για τους υπαλλήλους από μια εργασία ή θέση σε άλλη, εσωτερικά καθώς επίσης και εξωτερικά.

Η προσέγγιση *flexicurity* είναι μια ενσωματωμένη στρατηγική, που κατασκευάστηκε για το χειρισμό διαφορετικών τύπων προκλήσεων στις οργανώσεις και την αγορά εργασίας, και επομένως μπορεί, επίσης, να προσαρμόζεται στα συγκεκριμένα προβλήματα που προκύπτουν από την τρέχουσα οικονομική κρίση.

Το flexicurity, σαν έννοια, υπογραμμίζει την ευελιξία των αγορών εργασίας εξασφαλίζοντας, ταυτόχρονα, μια ασφαλή μετάβαση για τους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια της ζωής τους: από το σχολείο για να εργαστούν, από τη μια εργασία ή θέση σε άλλη, μεταξύ της ανεργίας ή της αδράνειας και της εργασίας, και από την εργασία στην αποχώρηση.

Η ασφάλεια είναι κάτι περισσότερο από ασφάλεια εργασίας. Είναι η διευκόλυνση των ανθρώπων για να προχωρήσουν στην οικονομικά ενεργή ζωή. Τους βοηθά, για να βρουν τη νέα απασχόληση. Είναι οφέλη για την επαρκή ανεργία, για να διευκολύνει τις μεταβάσεις και τις μακροχρόνιες ευκαιρίες κατάρτισης ζωής για όλους τους υπαλλήλους. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι αυτή η έννοια αναφέρεται σε εξωτερική, και σε εσωτερική ευελιξία και ασφάλεια.

Κατά τον Wilthagen (2004) η μήτρα *flexicurity* αποτελείται από τέσσερα στοιχεία ευελιξίας: εξωτερικά αριθμητικά, εσωτερικά αριθμητικά, ευελιξία λειτουργικού κόστους και κόστους εργασίας-αμοιβής, και τέσσερα στοιχεία ασφάλειας: εργασία, απασχόληση, ασφάλεια εισοδήματος και συνδυασμού ασφάλειας. Κάθε ένα από τα στοιχεία περιέχει διάφορους περαιτέρω δείκτες που βοηθούν να περιγραφεί η κατάσταση αγοράς εργασίας ακριβέστερα ως ευέλικτη ή ασφαλής. Τα στοιχεία ευελιξίας και ασφάλειας μπορούν να χρησιμοποιηθούν χωριστά ή σε συνδυασμό μεταξύ τους, προκειμένου να φτάσουν στον απαραίτητο συνδυασμό πολιτικών για μια κατάσταση αγοράς εργασίας μιας συγκεκριμένης χώρας. Η μήτρα *flexicurity* επεξηγεί διαφορετικές ανταλλαγές μεταξύ των μορφών της ασφάλειας και της ευελιξίας. Παραδείγματος χάριν, η αποδοχή της λιγότερης ασφάλειας εργασίας μπορεί να εξισορροπηθεί με το να παράσχει άλλες μορφές ασφάλειας αντί αυτού, όπως εισόδημα ή συνδυασμό ασφάλειας.

Η έννοια *flexicurity* διαφοροποιεί μεταξύ τεσσάρων τύπων από την ασφάλεια: τίτλοι εργασίας, απασχόλησης, εισοδήματος και συνδυασμού ασφαλείας. Η **ασφάλεια εργασίας** σημαίνει την προστασία ενάντια στις απολύσεις και σημαντικές αλλαγές στις συνθήκες απασχόλησης και εργασίας. Είναι μια από τις πιο παραδοσιακές και λιγότερο εύκαμπτες μορφές ασφάλειας, και επίσης η πιο κοινή στις δημόσιες υπηρεσίες. Από την άποψη του *flexicurity* αυτό είναι ο τύπος ασφάλειας που πρέπει αποφεύγεται, εάν είναι δυνατόν, δεδομένου ότι καθιστά την αγορά εργασίας πολύ άκαμπτη. Με την εισαγωγή πιο εύκαμπτων μορφών συμβάσεων και ένα εργατικό δυναμικό που να καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, η ασφάλεια εργασίας πρέπει να μειωθεί στο ελάχιστο και

να αντικατασταθεί, ή να συμπληρωθεί με απασχόληση, ασφάλεια εισοδήματος ή και συνδυασμούς ασφάλειας.

Η **ασφάλεια απασχόλησης** αναφέρεται στο βαθμό βεβαιότητας, αν ένας εργαζόμενος πρέπει παραμείνει στην εργασία, ακόμα κι αν δεν μένει απαραίτητως με τον ίδιο εργοδότη. Αυτό προσφέρει στον εργοδότη τη δυνατότητα καλύτερης προσαρμογής στη μεταβαλλόμενη ζήτηση της αγοράς, ενώ, την ίδια στιγμή, εγγυάται την απασχόληση για τον εργαζόμενο. Οι κύριες μέθοδοι διασφάλισης της ασφάλειας απασχόλησης είναι οι ενεργές πολιτικές αγοράς εργασίας, που αυξάνουν την περίοδο ειδοποίησης, πριν από την απόλυση για να δώσουν στον υπάλληλο περισσότερο χρόνο, να βρει μια νέα θέση, μια νέα ενσωμάτωση και μια δια βίου μάθηση.

Η **εισοδηματική ασφάλεια** αφορά την προστασία του εισοδήματος σε περίπτωση περιστατικών, όπως η ασθένεια, ανεργία ή μητρότητα, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν ένα κενό από την έμμισθη εργασία.

Ο **συνδυασμός ασφάλειας** συνδέεται με την ευκαιρία για τους εργαζομένους να συνδυάσουν την έμμισθη εργασία με την ιδιωτική ζωή τους και κοινωνικές ευθύνες, όπως τα οικογενειακά καθήκοντα ή οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Ο συνδυασμός ασφάλειας αναφέρεται στον κίνδυνο της μη συμφιλίωσης της εργασίας και της οικογενειακής ζωής.

6.4.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ FLEXICURITY

Η προσέγγιση *flexicurity* μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα, εθνικό και οργανωτικό, εστιάζοντας στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της συμβατικής ευελιξίας και της μετάβασης ασφάλειας, βοηθώντας στην αναδιάρθρωση της αγοράς εργασίας. Μια μακροπρόθεσμη στρατηγική για τη δομική αλλαγή σε τομεακό, εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο πρέπει αναπτυχθεί προσεκτικά και η εφαρμογή της να προγραμματιστεί προσεκτικά.

Συνοπτικά τα τμήματα που καλύπτει η προσέγγιση *flexicurity* είναι τα ακόλουθα (Kuperus and Rode, 2010):

1. Εύκαμπτες και αξιόπιστες συμβατικές ρυθμίσεις (από την προοπτική του εργοδότη και του εργαζόμενου), μέσω της σύγχρονης εργασίας των νόμων, τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και την οργάνωση εργασίας.
2. Ευρείες στρατηγικές δια βίου μάθησης (LLL) για να εξασφαλίσει τη συνεχή προσαρμοστικότητα και καταλληλότητα για απασχόληση των εργαζομένων, ιδιαίτερα των πιο τρωτών.
3. Αποτελεσματικές ενεργές πολιτικές αγοράς εργασίας (ALMP) που βοηθούν τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν γρήγορα την αλλαγή, μείωση στις περιόδους ανεργίας και εύκολες μεταβάσεις στις νέες θέσεις.
4. Τα σύγχρονα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, που παρέχουν την επαρκή εισοδηματική υποστήριξη, ενθαρρύνουν την απασχόληση και διευκολύνουν την κινητικότητα στην αγοράς εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την ευρεία κάλυψη παροχών κοινωνικής προστασίας (επιδόματα ανεργίας, συντάξεις και υγειονομική περίθαλψη), που βοηθά τους ανθρώπους να συνδυάσουν την εργασία με τις ιδιωτικές και οικογενειακές ευθύνες, όπως η φροντίδα των παιδιών.

6.5 ΕΝΝΟΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ

Με τον όρο ιδιωτικοποίηση εννοούμε τη διαδικασία μετάβασης από ένα καθεστώς διαχείρισης δημόσιας περιουσίας, που διέπεται από το δημόσιο δίκαιο, σε ένα καθεστώς ιδιωτικής και πάντως μη κρατικής περιουσίας, που διέπεται από το ιδιωτικό δίκαιο. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια μετάθεση εξουσίας από το δημόσιο στο ιδιωτικό (Καραμανώφ, 2010). Η δραστηριότητα που ασκούσε το Κράτος ή ο δημόσιος τομέας εκχωρείται πλέον σε ιδιώτες ή μη κρατικούς φορείς της οικονομίας ή της κοινωνίας των πολιτών (Τσιρώνας, 2006). Επίσης, εννοείται η εισαγωγή στην οργάνωση και λειτουργία δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών στοιχείων και κριτηρίων από το πεδίο της επιχειρηματικής δράσης στον μη κρατικό τομέα της οικονομίας (Μακρυδημήτρης, 2010).

6.5.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

Συγκεκριμένα, συνολικά από το 1997 έως και το 2003 πραγματοποιήθηκαν στην ευρωπαϊκή αγορά περίπου 1.650 ιδιωτικοποιήσεις, που αντιστοιχούν σε ποσοστό 43% επί του συνόλου, με συνολική αξία περί τα 600 δισ. δολάρια, ήτοι 49,6% της

παγκόσμιας αξίας. Οι τομείς με τη μεγαλύτερη δραστηριότητα στις ιδιωτικοποιήσεις είναι οι τηλεπικοινωνίες, οι εταιρίες κοινής ωφέλειας, η βιομηχανία και ο χρηματοοικονομικός τομέας. Όσον αφορά την Ελλάδα, έχουν πραγματοποιηθεί πάνω από 50 ιδιωτικοποιήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες (ποσοστό 53%) είναι μετοχοποιήσεις. Ειδικότερα, το 26% των συνολικών ιδιωτικοποιήσεων αφορά σε εταιρίες του χρηματοοικονομικού τομέα, το 21% βιομηχανικές εταιρίες, το 12% εταιρίες τηλεπικοινωνιών, το 11% εταιρίες κοινής ωφέλειας και το 9% εταιρίες πετρελαίου (ΕΛΠΕ). Οι μεγαλύτερες συναλλαγές περιλαμβάνουν τις μετοχοποιήσεις του ΟΤΕ, της Εθνικής Τράπεζας, της ΔΕΗ, των Ελληνικών Πετρελαίων και του ΟΠΑΠ¹⁶.

Οι ιδιωτικοποιήσεις, πιστεύεται ευρέως, προάγουν την καλύτερη χρήση των οικονομικών κλίμακας και βελτιωμένη αποδοτικότητα. Επιπλέον, προσελκύουν καινούρια κεφάλαια και μια εξελιγμένου τύπου αγοράς διαχείριση, η οποία συνοδεύεται με τις κατάλληλες ικανότητες. Παράλληλα, αποτελεί δυνητικά και μια κύρια πηγή κρατικών εσόδων και έναν καλό τρόπο διοχέτευσης ξένων άμεσων επενδύσεων στην περιοχή. Βλέποντας τον ιδιωτικό τομέα ως την κύρια μηχανή ώθησης της μελλοντικής ανάπτυξης στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης, οι ιδιωτικοποιήσεις θεωρείται ότι έχουν στεφθεί με επιτυχία. Αν και σε πρώιμα στάδια, οι ιδιωτικοποιήσεις μπορεί να έχουν επιδεινώσει την κατάσταση ανεργίας, προκαλώντας μαζικές απολύσεις από τις διογκωμένες κρατικές επιχειρήσεις, τα μακροχρόνια οφέλη υπήρξαν σημαντικά, με αυξημένα ποσοστά μεριδίου του ιδιωτικού τομέα στο ΑΕΠ¹⁷.

¹⁶ www.euro2day.gr/specials/topics/135/articles/78731/Article.aspx

¹⁷ www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/el/features/setimes/articles/2004/09/13/report-age-01

6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση των θεωριών της στρατηγικής και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Όπως διαπιστώθηκε, οι δυο έννοιες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και σχεδόν σε όλες τις προσεγγίσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Αυτό το συμπέρασμα δεν διαφέρει ούτε όταν αναφερόμαστε στο δημόσιο τομέα. Εργαλεία, όπως ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας και η ανάλυση SWOT, έχουν ευρεία χρήση στον ιδιωτικό τομέα. Πολλές χώρες έχουν εντάξει τις μεθόδους αυτές και στο δημόσιο τομέα, ως χρήσιμα εργαλεία για καλύτερη οργάνωση και επίτευξη των στρατηγικών σκοπών. Επιπρόσθετα, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας, βασισμένο σε εννέα κριτήρια, ουσιαστικά προέρχεται και αυτό από τον ιδιωτικό τομέα και συγκεκριμένα, σχεδόν, ταυτίζεται με τη δομή του ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας (EFQM).

Οι τάσεις ιδιωτικοποιήσεων έρχονται να ολοκληρώσουν την αυξανόμενη τάση χρησιμοποίησης των εργαλείων στρατηγικής και διοίκησης ολικής ποιότητας του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο. Έτσι, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται νέες μεθόδους διοίκησης και εργαλεία για την βιωσιμότητά τους, αλλά και για την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, που είναι και ο κύριος λόγος ύπαρξής τους. Είναι απαραίτητο να γίνει πίστη στον καθένα ότι το μεγαλύτερο κεφάλαιο ενός κράτους είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η αποτελεσματικότερη στρατηγική για την αξιοποίηση του επιτυγχάνεται με τις επιστημονικά διατυπωμένες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

Αναμφισβήτητα, καμία κοινωνία-οικονομία δεν μπορεί να γίνει ποιοτική, εάν δεν προσαρμοστεί στις σύγχρονες απαιτήσεις της στρατηγικής και διοίκησης ολικής ποιότητας. Βέβαια, η προσαρμογή αυτή πρέπει να είναι συνεχής και να εφαρμόζονται νέες μέθοδοι μέσα επαγρύπνηση και έρευνα.

Όταν γνωρίζει ο κυβερνήτης και νομοθέτης μιας χώρας κατά βάθος τον τρόπο λειτουργίας της κρατικής μηχανής και τον χαρακτήρα, το μορφωτικό επίπεδο του λαού που διοικεί, όταν γνωρίζει πώς πρέπει να προετοιμαστεί, να εξυγιάνει το έδαφος, τι θα μεταχειριστεί και πώς θα το οργανώσει.

Είναι καιρός πια ο καθένας να βλέπει τους συμπολίτες του ως συνεργάτες του, ως ανθρώπους που υπηρετούν τους ίδιους σκοπούς και τα ίδια ιδανικά και έχουν τα ίδια

δικαιώματα. Η πολιτική συνείδηση, το ομαδικό πνεύμα, η αμοιβαία κατανόηση, η αλληλοβοήθεια και άλλες κοινωνικές αρετές είναι βασικές προϋποθέσεις που αποκτούνται μέσα από μια οργανωμένη στρατηγική ολικής ποιότητας.

Η αλλαγή κουλτούρας στο δημόσιο τομέα και η μετάβαση σε ένα πιο σύγχρονο ανθρωποκεντρικό μοντέλο, βασισμένο στη στρατηγική και τη διοίκηση ολικής ποιότητας, θα αγγίξει την κουλτούρα του ιδιωτικού τομέα και, ίσως, έτσι επιτευχθεί βελτίωση της συνολικής επίδοσης των δημοσίων οργανώσεων, χωρίς να χαθεί ο δημόσιος χαρακτήρας τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Καραμανώφ, Μ.** (2010) «Βιώσιμο Κράτος και Δημόσια Κτήση, Τα όρια των ιδιωτικοποιήσεων», Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Κομοτηνή.
- **Μακρυδημήτρης, Α.** (2010) «Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης» 4η Έκδοση, σελ. 526 Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- **Τσιρώνάς, Β.** (2006) «Αποκρατικοποιήσεις, Έννοια, φύση και λειτουργία από την άποψη του Διοικητικού Οικονομικού Δικαίου» Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα- Θεσσαλονίκη.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Guogis, D., Gudelis, A.** (2010) “*Integrating public and business management: a model of interaction between public and private sectors*” Springer–Verlag, pp. 2-3, 5-8.
- **Hood, C.** (1991) “*A public management for all seasons?*” Public Administration pp. 3–19.
- **Jamali, D.** (2008) “*A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice*” J Bus Ethics pp. 217.
- **Kearns, K.** (2000) “Private Sector Strategies for Social Sector Success” Jossey-Bass pp. 14, 23,
- **Kuperus, H., Rode, A.** (2010), “*More efficient civil services in times of economic recession and beyond: can a flexicurity approach help?*” pp. 15-22 Eipascope
- **Neely, A. and Adams, C.** (2000) “*Perspectives on Performance: the Performance Prism*”, Performance Measurement Association, University of Cranfield, UK.
- **Rhodes RAW** (1997) “*Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability*” Open University Press, Maidenhead.
- **Wilthagen, T., Tros, F.** (2004) “*The concept of ‘flexicurity: A new approach to regulating employment and labour markets*”, TRANSFER –European Review of Labour and Research, 10(2)
- **Zeppou, M. and Sotirakou, T.** (2003) “*The “STAIR” model. A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era*” The International Journal of Public Sector Management Vol. 16 No. 4 pp. 320-332 Emerald.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- www.gspa.gr
- www.eipa.eu,
- www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/FLEXICURITY.htm
- www.euro2day.gr/specials/topics/135/articles/78731/Article.aspx
- www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/el/features/setimes/articles/2004/09/13/reportage-01
- www.rcm.gr

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Αλεξιάδη, Α. και Περιστερά, Β.** (2000) «*Η αποδοτικότητα- αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση*» σελ.25-38, τεύχος 18, Διοικητική Ενημέρωση.
- **Γεωργόπουλος, Ν.** (2006) «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*» σελ. 25-28, 68-69, 70-71, 186-187, 254-255, 281, 284-286 Εκδόσεις Μπένου Αθήνα.
- **Δρούλια, Θ., Πολίτης, Φ.** (2008) «*Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*» σελ. 10-11 Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα.
- **Καραμανώφ, Μ.** (2010) «*Βιώσιμο Κράτος και Δημόσια Κτήση, Τα όρια των ιδιωτικοποιήσεων*», Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα-Κομοτηνή.
- **Κέφης, Β.** (1998) «*Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών*» σελ. 15, Interbooks.
- **Κέφης, Β.** (2005) «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*» σελ. 36-37 Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- **Κορρέ, Μ., Μυλωνάς, Δ.** (2010), «*Πιλοτική Έρευνα για την Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Δημόσιου Νοσοκομείου*» σελ.36-37, Τόμος 21, Τεύχος 127 «*Επιθεώρηση Υγείας*». 1^ο Βραβείο στο Πανελλήνιο Συνέδριο Φοιτητών Νοσηλευτικής.
- **Κωσταγιόλας, Π. , Καϊτελίδου, Δ. , Χατζοπούλου, Μ.** (2008), «*Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας*», Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- **Λογοθέτης, Ν.** (2005) «*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*» σελ. 60-61, 63-86, 89-90, 136 Interbooks, Αθήνα.
- **Μακροδημήτρης, Α.** (1992) «*Η Δομή της Κυβέρνησης*» Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα.
- **Μακροδημήτρης, Α.** (2010) «*Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*» 4η Έκδοση, σελ. 143-146, 149, 165-170, 239-241, 371, 373-375, 526 Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα -Θεσσαλονίκη.
- **Μακροδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν.** (1998) «*Εκθέσεις εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*» σελ. 706- 730 Παπαζήση.
- **Μιχαλόπουλος, Ν.** (2007), «*Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*», Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.

- **Μπουραντάς, Δ.** (2002), *«Μάνατζμεντ»*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν.** (2003), *«Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων»*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Παπαδάκης, Β.** (2002) *«Στρατηγική των Επιχειρήσεων»* σελ. 28-30, 44, 63, 99, 156, 181-183 Εκδόσεις Μπένου Αθήνα.
- **Ράικος, Δ.Γ.** (2006), *«Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά από τη σκοπιά του Διοικητικού Δικαίου»*, Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα - Θεσσαλονίκη.
- **Σιώμοκς, Γ.** (2004) *« Στρατηγικό Μάρκετινγκ»* σελ. 43, 45-46, 185-194. Εκδόσεις Σταμούλη Αθήνα.
- **Τάτσος, Ν.** (1994) *«Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα»* Το οικονομικό Κ&Π σελ. 9-11 Σμπίλιας.
- **Τσιότρας, Γ.** (2002) *«Βελτίωση Ποιότητας»* Β' έκδοση, σελ 34 Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- **Τσιρωνάς, Β.** (2006) *«Αποκρατικοποιήσεις, Έννοια, φύση και λειτουργία από την άποψη του Διοικητικού Οικονομικού Δικαίου»* Εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα- Θεσσαλονίκη.
- **Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης,** (2007), *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF).*
- **Υπουργείο Εσωτερικών,** (2007), *«Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013»*, Αθήνα.
- **Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών,** (2008), *«Ρυθμίσεις για τη διαδικασία επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007 – 2013, μέχρι την έκδοση του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος)»*, Αθήνα.
- **Χασιώτης, Β.** (1998) *« Εισαγωγή στα θεμέλια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ»* σελ. 164 Εκδόσεις Σταμούλη Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Alison, M., Kaye, J.** (2005) *“Strategic Planning for Nonprofit Organizations”* second edition, pp.1-2 John Wiley & Sons.
- **Andersson, R. , Eriksson, H. , Torstensson, H.** (2006) *“Similarities and differences between TQM, six sigma and lean”*, Emerald, Vol. 18, no. 3. pp.1.
- **Berkman, E.** (2002). *“How to Use the Balanced Scorecard”*, CIO Magazine, May at: <http://www.cio.com/archive/051502/scorecard.html>.
- **Brown, G.M.** (2008) *“Baldrige Award Winning Quality”* Seventeenth Edition, Taylor & Francis Group, pp. xii, 2, 4.
- **Bryson, J.** (2004) *“Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations”* pp. 6-7, 113, 125-127, 140-143 Jossey-Bass.
- **Conti, T.** (2007) *“A history and review of the European Quality Award Model”*, Emerald, Vol. 19, No. 2, pp. 112-128.
- **Dean, J.W. and Bowen, D.E.** (1994), *“Management theory and total quality: improving research and practice through theory development”*, Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418.
- **Donnelly, M., Wisniewski, M., Dalrymple, J., Curry, A.** (1995) *“Measuring service quality in local government: The Servqual approach”* Vol. 8, No 7, pp.15 International Journal of public sector management.
- **Dye, R.W.** (2003) *“Keeping score”*, CMA Management, pp. 18-23 December/January.
- **EFQM** (1999) *The EFQM Excellence Model*, European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels.
- **Epstein M.J., Manzoni J.F.** (1997) *“The Balanced Scorecard and Tableau de Bord—A Global Perspective on Translating Strategy into Action”*, INSEAD Working Papers, INSEAD, France, Fontainebleau.”
- **Evans, J., Lindsay, W.** (1999) *“The Management and Control of Quality”* 4th South-Western College Publishing, pp. 129-131, 182-183.
- **Evans, M.** (2002) *“Excellence in Financial Management, the Balanced Scorecard”* Course 11 pp. 3.
- **Gaiss, M.** (1998) *“Enterprise Performance”* Management Accounting (December)
- **Garvin, D.A.** (1987) *“Competing on the Eight Dimensions of Quality”*, Harvard Business Review

- **Germain, C.J.** (2000) *“Balance Your Project”* Government Finance Review.
- **Goetsch, D. L., Davis, S.** (1997) *“Introduction to Total Quality, Quality Management for Production, Processing and Services”*, 2nd Edition, pp. 73-75 Prentice Hall.
- **Guogis, D., Gudelis, A.** (2010) *“Integrating public and business management: a model of interaction between public and private sectors”* Springer–Verlag, pp. 2-3, 5-8.
- **Helms, M., Nixon, J.** (2010) *“Exploring SWOT analysis –where are we now? A review of academic research from the last decade”* Journal of Strategy and Management, Emerald Vol. 3 No. 3, pp. 215-251.
- **Hindle, T.** (2001) *«Εγχειρίδιο Στρατηγικής»* σελ. 3 The Economist, Εκδόσεις Κέρκυρα.
- **Holloway, J., Francis, G. and Hinton, M.A.** (1999), *“A vehicle for change? A case study of performance improvement in the new public sector”*, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 12 No. 4, pp. 350-364
- **Hood, C.** (1991) *“A public management for all seasons?”* Public Administration pp. 3–19.
- **Jamali, D.** (2008) *“A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice”* J Bus Ethics pp. 217.
- **James, P.** (1998) *“Total Quality Management”* pp. 70, 90- 92, 94, 98-100, 104-105 Prentice Hall.
- **Johnson, G., Scholes, K.** (2002) *“Exploring Corporate Strategy”* (6th ed.) Harlow, England: Pearson Education,.
- **Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.** (2006) *“Exploring Corporate Strategy”* 7th Edition, pp. 16-19, 65, 68 Prentice Hall.
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (1992) *“The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”* Harvard Business Review (January-February).
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (1996) *“Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System”* Harvard Business Review.
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (1997) *“Why does business need a Balanced Scorecard”* Journal of cost management (May-June).
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (2001) *“The Strategy- Focused Organization”* Harvard Business School Press, pp. 133-135, 137, 139.

- **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** (2001a) *“Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management”* Accounting Horizons, Vol. 15, No 1, pp. 87-104 (March)
- **Kearns, K.** (2000) *“Private Sector Strategies for Social Sector Success”* Jossey-Bass pp. 14, 23,
- **Kotler, P. and Lee, N.** (2007) *“Marketing in the Public Sector”* pp. 23-26, Wharton School Publishing.
- **Kuperus, H., Rode, A.** (2010), *“More efficient civil services in times of economic recession and beyond: can a flexicurity approach help?”* pp. 15-22 Eipascope
- **Lee, S.F., Sai On Ko, A.** (2000) *“Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology”* Bradford Vol. 15, Iss. ½, pp. 68.
- **Lohman, C., Fortuin, L., Wouters, M.** (2004) *“Designing a performance measurement system: A case study”*, European Journal of Operational Research, Vol. 156, Issue 2, pp 267-286.
- **Lynch, T., and Day, S.** (1996), *“Public sector performance measurement”*, Public Administration Quarterly, Vol. 19 No. 4, pp. 404-419.
- **Moore, M. H.** (1995) *“Creating Public Value: Strategic Management in Government”*. pp. 74 Cambridge, MA: Harvard University Press.
- **MPA** (2001), Politia Reform Act, Ministry of Public Administration, Athens.
- **Neely, A. and Adams, C.** (2000) *“Perspectives on Performance: the Performance Prism”*, Performance Measurement Association, University of Cranfield, UK.
- **Nutt, P. C., Backoff, R. W.** (1992) *“Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders”*. San Francisco: Jossey-Bass.
- **Poister, T.** (2003) *“Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations”* Jossey-Bass, pp. 15-17, 179-181.
- **Pollalis, Y., Gartenberg, M., Edmunds, B.** (2004) *“Applying the Balanced Scorecard Methodology in the Public Sector: The Case Of The Department Of Defense In The United States”* «SPOUDAI», University of Piraeus Vol. 54, No 1, pp. 33-58.
- **Reisner, S.** (2003) *“Das Integrative Balanced-Scorecard-onzept: Die praktische Umsetzung im Krankenhaus”* Stuttgart.
- **Rhodes RAW** (1997) *“Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability”* Open University Press, Maidenhead.

- **Rose, A., Lawton, A.** (1999) *“Public Services Management”*, Prentice Hall.
- **Rosenhoover, D., Kuhn, H.** (1996), *“Total quality management and the public sector”*, Public Administration Quarterly, Winter, pp. 434-455.
- **Rowe, A., Mason, R. O., Dickel, K. E.** (1985) *“Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach”* Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Co., pp. 2.
- **Sanger, M.** (1998) *“Supporting the balanced scorecard”*, Work Study, Vol. 47 No. 6.
- **Silk, S.** (1998) *“Automating The Balanced Scorecard”* Management Accounting (May)
- **Smith, M.** (1998) *“Measuring organizational effectiveness”* Management Accounting
- **Sotirakou, T. and Zeppou, M.** (2005), *“How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies”*, International Journal of Public Sector Management Vol. 18 No. 1, pp. 54-82, Emerald.
- **Staes, P., Bachmayer, E.** (2009) *“CAF Works”*:www.eipa.com
- **Steiss, A. W.** (2003) *“Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations”* pp. 19-20, 22 MARCEL DEKKER, INC. NEW YORK
- **Straub, A., Koopman, M., Mossel, H.** (2010) *“Systems approach and performance measurement by social enterprises”* Emerald Vol. 28 No. 5/6, pp. 321-331.
- **Tari, J.** (2005) *“Components of successful Total Quality Management”*, Emerald, Vol. 17, no. 2. pp. 182-194.
- **Thompson, A., Strickland, A. J.** (1996) *“Strategic Management: Concepts & Cases”* Boston, MA.: Irwin/McGraw-Hill, pp. 3.
- **Thomson, J., Martin, F.** (2005) *“Strategic Management, Awareness and Change”* Fifth edition, pp. 8 Thomson Learning.
- **Vinzant, J., Vinzant, D.** (1996), *“Strategic management and total quality management: challenges and choices”*, Public Administration Quarterly, Summer, pp. 200-219.
- **Wheelen, T., Hunger, D.** (2008) *“Concepts in Strategic Management and Business Policy”* 11th Edition, p. 11 Pearson International.
- **Wilkinson, G., Monkhouse, E.** (1994). *“Strategic Planning in Public Sector Organizations”* Vol. 7 No. 6, pp. 16-19, MCB University Press.
- **Wilson, C., Hagarty, D., Gauthier, J.** (2003) *“Results using the balanced scorecard in the public sector”* Journal of Corporate Real Estate, Henry Stewart Publications Vol. 6, No. 1, pp. 53–63.

- **Wilthagen, T., Tros, F.** (2004) *“The concept of ‘flexicurity: A new approach to regulating employment and labour markets”*, TRANSFER –European Review of Labour and Research, 10(2)
- **Zeppou, M. and Sotirakou, T.** (2003) *“The “STAIR” model. A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era”* The International Journal of Public Sector Management Vol. 16 No. 4 pp. 320-332 Emerald.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- <http://apografi.gov.gr/2010/07/379>
- <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>, 07/01/2011
- <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facEmId=dgarvin@hbs.edu>
- <http://el.wikipedia.org/wiki/SWOT>, 16/01/2011
- http://en.wikipedia.org/wiki/BSC_SWOT, 13/01/2011
- http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy_map
- <http://sbinformation.about.com/cs/bestpractices/a/swot.htm>
- http://www.amsup.com/taguchi_methods/, 07/01/2011
- <http://www.apinstitute.com/Balanced%20Scorecard%20How%20to%20create%20a%20public%20sector%20BSC.html>
- <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>, 13/01/2011
- <http://www.baldrige21.com>
- <http://www.bluewavemag.com/blueart280.htm>
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>, 10/01/2011
- http://www.epistimonikomarketing.gr/article_show.php?article_id=3394
- <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qualit.html>, 07/01/2011
- <http://www.kerdos.gr>, Αϊνατζής, Ι. (2009) «*Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα*».
- <http://www.metataxeis.gr/index.php/topic,59475.0.html>, (2010) «*Η Ιδιότητα του Δημόσιου Υπάλληλου*».
- http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm, 07/01/2011
- http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html

- <http://www.mof.gov.cy>, 12/02/11
- <http://www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/philip-crosby/> , 07/01/2011
- <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Thir-Val/Total-Quality-Management-TQM.html>, 07/01/2011
- <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=75&L=4>
- <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=308742&ct=32&dt=10/01/2010>
- <http://www.websters-online-dictionary.org/definitions>, 11/01/2011
- <http://www.civilitas.gr>, 16/01/2011
- <http://www.eipa.eu>,
- <http://www.euro2day.gr/specials/topics/135/articles/78731/Article.aspx>
- <http://www.eurofound.europa.eu/areas/industrialrelations/dictionary/definitions/FLEXICURITY.htm>
- <http://www.gspa.gr>
- <http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/el/features/setimes/articles/2004/09/13/reportage-01>
- <http://www.rcm.gr>