

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Π.Μ.Σ.: «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων
Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στις Δημόσιες Υπηρεσίες
– Κατεύθυνση, Ανάλυση Περιβαλλόντων, Στρατηγικές,
Αξιολόγηση, Έλεγχος : Η περίπτωση του Τμήματος
Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης Αρκαδίας.»

Ον/μο Φοιτητή : Γεώργιος Ι. Φαράντος

Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Δρ. Βασιλική Σκίντζη

Ιούνιος 2008

Περίληψη

Η εργασία αναφέρεται στη μελέτη και ανάλυση της εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ως μεθόδου Διοίκησης στο Τμήμα Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης Αρκαδίας ως Υπηρεσίας του Δημοσίου Τομέα.

Η εργασία ξεκινά με τις έννοιες και τους παράγοντες που επηρεάζουν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Σ.Μ.), εξετάζοντας τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η εφαρμογή του στις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα. Αφού γίνει μια σύντομη αναφορά στο έργο της Υπηρεσίας αναλύεται η κοινή κατεύθυνση ομάδας (αξίες, όραμα, αποστολή, στόχοι).

Στη συνέχεια γίνεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Υπηρεσίας (νομικό – πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό, ανταγωνιστικό, πελατειακό) από την οποία προκύπτουν οι ευκαιρίες και οι απειλές και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, που περιλαμβάνει και στατιστική ανάλυση καθώς και ανάλυση του πληροφοριακού συστήματος του Τμήματος, με την οποία εντοπίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία. Από την ανάλυση των περιβαλλόντων εντοπίστηκαν συγκεκριμένες ανάγκες για βελτιώσεις.

Έπειτα αναλύεται η εταιρική στρατηγική και η εφαρμογή της στη Δημόσια Διοίκηση, η επιχειρηματική στρατηγική ως στρατηγική του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (δεδομένες), και η λειτουργική στρατηγική και η εφαρμογή της στο Τμήμα με τις αντίστοιχες πολιτικές, με αποτέλεσμα την επαναδιατύπωση της κοινής κατεύθυνσης της ομάδας.

Ακολουθεί η υλοποίηση της στρατηγικής με την οργάνωση των τακτικών (αλλαγή δομής, στελέχωσης και εκπαίδευσης, ανασχεδιασμός διεργασιών, Διοίκηση ολικής ποιότητας, Q.F.D.), λαμβάνοντας υπόψη το κόστος υλοποίησης και ο έλεγχος με μετρήσιμα μέτρα και η αξιολόγηση του Σ.Π. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα.

Abstract

The present dissertation aims at studying and analyzing the application of the Strategic Management (S.M.) as a method of administration to the Department of Technical and Sanitary Inspection of Arkadia as a service of the public sector.

It begins with the concepts and the factors that influence the S.M., examining especially the particularities that its application presents in the services of the public sector in contrast with those of the private sector. After a short report on the work of the specific service, the common group direction is analyzed, including values, vision, mission, objectives.

The analysis of the exterior environment of the service (law - political, economic, technological, competitive, cliental) focusing on the opportunities and the threats that arise, is then followed by the analysis of the internal environment, which in turn includes statistical analysis as well as analysis of the informative system of the department pinpointing both its strong and weak points. As a result, the above analysis of all the relevant environments brings to light certain improvements that need to be made.

The paper proceeds to analyze the corporate strategy and its application to the public administration, the enterprising strategy as a strategy of the service of the Inspection of Work and the functional strategy and its application to the department with the corresponding policies, resulting in the reformulation of the common group direction.

It also includes the implementation of the strategy by organizing tactics (change of structure, crewing and education, replanning of procedures, Total Quality Management, Q.F.D.) and taking into consideration the cost as well as its control with measurable metres and the evaluation of the S.M.

Finally, it ends by reaching a number of conclusions.

Ευχαριστίες

Κατά την εκπόνηση της παρούσας υπήρξε αναγκαία η συμβολή κάποιων ατόμων, τα οποία με τη συνεργασία τους και την συνδρομή τους βοήθησαν στην πραγματοποίηση της διπλωματικής εργασίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω για τη συνδρομή τους αυτή τους εξής:

την επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας κα Σκίντζη Βασιλική, καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, για τη μέριμνα της για την άρτια εκπόνηση της εργασίας και τη βοήθεια της στην αναζήτηση βιβλιογραφικών αναφορών,

τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου κο Κριεμάδη Αθανάσιο, για την παροχή διευκρινίσεων και οδηγιών σχετικών με την ανάλυση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ,

το Διευθυντή Προγραμματισμού και Συντονισμού του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας κο Πελωριάδη Γρηγόριο, για την πληροφόρηση σχετικά με στρατηγικές που αφορούν την Υπηρεσία,

τη Διευθύντρια του Περιφερειακού Κέντρου Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου Δυτικής Αττικής και Πελοποννήσου κα Γαλανοπούλου Ελισάβετ, για τη συνδρομή της σε θέματα σχετικά με το έργο της Υπηρεσίας,

τους Επιθεωρητές του Τμήματος Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης Εργασίας Αρκαδίας κα Μπάκα Αικατερίνη και κο Γεωργάρα Δημήτριο και τον εκπαιδευόμενο κο Θεοδωρίδη Βασίλη, για την παραγωγή ομαδικού έργου και ανταλλαγή απόψεων σχετικών με τις λειτουργίες του Τμήματος.

Τρίπολη, Ιούνιος 2008

Γεώργιος Ι. Φαράντος

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	i
Abstract.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii
Πίνακας Περιεχομένων	iv
Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων	ix
Κατάλογος πινάκων.....	ix
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	x
1. Εισαγωγή.....	2
2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας.....	6
2.1 Η μελέτη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	8
2.1.1. Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	8
2.1.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός	8
2.1.3. Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
2.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και ηλεκτρονικό εμπόριο	10
2.3. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και παγκοσμιοποίηση.....	11
2.4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και τεχνολογικές αλλαγές	13
2.5. Η μάθηση ως μέρος του Μάνατζμεντ.....	15
2.6. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και απόδοση	15
2.7. Ανάγκη Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	16
2.8. Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	17
3. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα	20
3.1 Ανάγκη εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα.....	20
3.2. Διαφορές Δημόσιας Υπηρεσίας – Δημόσιας επιχείρησης – Ιδιωτικής επιχείρησης.....	22
3.3 Εξέλιξη και εξειδίκευση εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα	23
4. Μεθοδολογία Έρευνας	28
4.1. Δομή Στρατηγικού Προγραμματισμού (Strategic Planning).....	29
4.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα	31
5. Περιγραφή Υπηρεσίας.....	34
6. Κοινή κατεύθυνση ομάδας	35
6.1. Αξίες, όραμα, αποστολή, στόχοι	35
7. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	39
7.1. Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	39
7.1.1. Οικονομικό περιβάλλον.....	39
7.1.2. Νομικό – Πολιτικό περιβάλλον	40
7.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον	41
7.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον	42

7.1.5. Πολιτισμικό περιβάλλον και δημογραφικές τάσεις.....	43
7.1.6. Ανταγωνιστικό περιβάλλον	44
7.2. Μεθοδολογία ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος	45
7.2.1. Προβλέψεις.....	45
7.2.2. Σύνθεση των εξωτερικών παραγόντων	48
7.3. Το Ευρωπαϊκό Εξωτερικό Περιβάλλον.....	51
8. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	53
8.1. Ανίχνευση των εσωτερικών πόρων	53
8.1.1. Η επίδραση των τυπικών οργανωτικών δομών στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ	54
8.1.2. Η κουλτούρα ενός Οργανισμού	57
8.1.3. Τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών	58
8.1.4. Τα στρατηγικά ζητήματα ανθρώπινων πόρων.....	59
8.1.4.1. Η χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας.....	60
8.1.4.2. Οι εργασιακές σχέσεις	61
8.1.4.3. Ανθρώπινο Δυναμικό και πόροι	61
8.1.5. Οι πόροι του Οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	62
8.1.6. Η διατήρηση ενός πλεονεκτήματος.....	64
8.2. Σύνθεση των εσωτερικών παραγόντων	66
8.3. Στατιστική ανάλυση δεδομένων Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας.....	71
8.3.1. Πηγή και περιγραφή δεδομένων.....	71
8.3.2. Περιγραφικά Στατιστικά.....	72
8.3.3. Ανάλυση συσχέτισης.....	75
8.3.3.1. Συσχέτιση αριθμού ελέγχων με αριθμό αδειών.....	75
8.3.3.2. Έλεγχος Συντελεστή Συσχέτισης του Pearson για τους ελέγχους ανά ζεύγη Επιθεωρητών.....	77
8.3.4. Έλεγχοι υποθέσεων	78
8.3.5. Σχόλια για την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της Στατιστικής Ανάλυσης.....	81
8.4. Βελτίωση διαδικασίας ροής πληροφοριών στο πληροφοριακό σύστημα	82
8.4.1. Αναγκαιότητα της ανάλυσης του Πληροφοριακού Συστήματος	82
8.4.2. Ανάλυση του υπάρχοντος Πληροφοριακού Συστήματος.....	83
8.4.3. Ροή Πληροφοριών στο Σύστημα	83
8.4.3.1. Επίπεδο Software.....	85
8.4.4. Βελτιώσεις πληροφοριακού συστήματος	85
9. Εταιρική στρατηγική – Στρατηγική του Δημοσίου Τομέα.....	89
9.1. Ορισμός της Εταιρικής Στρατηγικής.....	89
9.2. Είδη εταιρικών στρατηγικών.....	90
9.3. Η Στρατηγική της Δημόσιας Διοίκησης.....	93
9.3.1. Συμφωνία Στρατηγικής Δημοσίου Τομέα και Στρατηγικής των Υπηρεσιών.....	93

9.3.2. Αναπτυξιακή στρατηγική της Δημόσιας Διοίκησης.....	94
9.4. Στρατηγικό Πρόγραμμα Δημοσίου Τομέα 2007-13	95
9.4.1. Στρατηγικός στόχος - θεματικές προτεραιότητες.....	95
9.4.2. Εξειδίκευση στόχων	98
9.5. Άξονες προτεραιότητας	99
9.6. Αντιστοιχία οργάνωσης τακτικών και στρατηγικών στόχων.....	101
9.7. Προτεραιότητες τακτικών και προϋπολογισμοί	101
9.8. Περιφερειακή στρατηγική του επιχειρησιακού προγράμματος ...	102
10. Επιχειρηματική Στρατηγική και στρατηγική του σώματος.....	105
10.1. Έννοια της Επιχειρηματικής Στρατηγικής	105
10.2. Ανταγωνιστική και συνεργατική στρατηγική.....	106
10.3. Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές	108
10.4. Οι ανταγωνιστικές τακτικές.....	109
10.4.1. Επιθετικές και αμυντικές τακτικές	109
10.4.2. Στρατηγικές συνεργασίας	111
10.5. Στρατηγικές και τακτικές του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας	112
11. Λειτουργική Στρατηγική – Στρατηγική Τμήματος.....	115
11.1. Έννοια της λειτουργικής στρατηγικής.	115
11.2. Βασικές και ξεχωριστές ικανότητες	115
11.3. Ο ρόλος της ανάθεσης έργου σε τρίτους	117
11.4. Οι τύποι των στρατηγικών.....	118
11.5. Επιλογή της καλύτερης στρατηγικής.....	122
11.5.1. Έννοια της επιλογής στρατηγικής	122
11.5.2. Πιέσεις από τις ομάδες ενδιαφερομένων.....	122
11.5.3. Εταιρική κουλτούρα και στρατηγική.....	123
11.5.4. Τα βασικά στελέχη στην επιλογή της στρατηγικής.....	123
11.5.5. Η διαδικασία της στρατηγικής επιλογής	124
11.5.6. Η ανάπτυξη των πολιτικών.....	124
11.6. Ανάλυση κατάστασης και στρατηγική του Τμήματος	125
11.6.1. Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάλυση κατάστασης.....	125
11.6.2. Κατάρτιση μήτρας συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων	126
11.7. Επανεξέταση της αποστολής και των στόχων.....	128
11.7.1. Η έννοια της επανεξέτασης αποστολής και στόχων.....	128
11.7.2. Επανεξέταση και αναθεώρηση της κοινής κατεύθυνσης ομάδας	129
11.8. Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών με τη μήτρα TOWS	131
11.9. Η στρατηγική του Τμήματος	133
11.10. Πολιτικές του Τμήματος.....	135
12. Υλοποίηση της στρατηγικής – οργάνωση για δράση.....	136
12.1. Υλοποίηση της στρατηγικής.....	136
12.1.1. Ευθύνη υλοποίησης της στρατηγικής.....	136

12.1.2. Προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες και συνέργεια	137
12.2. Υλοποίηση της στρατηγικής : Οργάνωση για δράση	138
12.2.1. Η σχέση μεταξύ δομής και στρατηγικής	138
12.2.2. Τα στάδια ανάπτυξης μιας επιχείρησης	139
12.3. Ανασχεδιασμός και στρατηγική	140
12.4. Ο κύκλος ζωής του οργανισμού	141
12.5. Σχεδιασμός των εργασιών για την υλοποίηση της στρατηγικής	141
12.6. Πρόγραμμα υλοποίησης της στρατηγικής στο Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας.	142
12.6.1. Κύκλος ζωής του οργανισμού	142
12.6.2. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας	143
12.6.3. Συνεργασία με θεσμούς	144
12.6.4. Οργανωτική Δομή και υλοποίηση στρατηγικής	145
12.7. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας του Σ.ΕΠ.Ε.	146
12.8 Στελέχωση και καθοδήγηση	152
12.8.1. Οι απαιτήσεις πρόσληψης και εκπαίδευσης	152
12.8.2. Μάνατζερ και στρατηγική	153
12.8.3. Καθοδήγηση	154
12.9. Διοίκηση μέσω στόχων	154
12.10 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	155
12.11. Εκπαίδευση και Επιμόρφωση υπαλλήλων Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας	159
12.12. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας.	160
12.13. Σπίτι ποιότητας του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας	162
12.14. Εφαρμογή τεχνικών ενδυνάμωσης εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα	167
13. Αξιολόγηση και έλεγχος	176
13.1. Έννοια της αξιολόγησης	176
13.2. Αξιολόγηση και έλεγχος στο στρατηγικό μάνατζμεντ	176
13.3. Μέτρηση της απόδοσης	176
13.4. Αξία της κοστολόγησης με βάση τη δραστηριότητα	177
13.5. Η μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης	178
13.6. Αξιολόγηση της Διοίκησης	179
13.7. Κυριότερα μέτρα απόδοσης μιας διεύθυνσης και μιας λειτουργίας	179
13.7.1. Τα μέτρα απόδοσης	179
13.7.2. Μεθοδολογία ελέγχου	181
13.8. Αξιολόγηση Τμήματος	182
13.9 Αξιολόγηση Στρατηγικού Προγραμματισμού με balanced scorecard	185
14. Συμπεράσματα	187

Βιβλιογραφία	191
Παράρτημα	196
Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Τμήματος	203

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων

Κατάλογος πινάκων

<i>α/α</i>	<i>Ονομασία πίνακα</i>	<i>σελ.</i>
1	Πίνακας σχέσης προγραμματισμού – παραχής περιβάλλοντος	33
2	Πίνακας περίληψης της ανάλυσης των εξωτερικών παραγόντων του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας (EFAS)	50
3	Πίνακας ανάλυσης των εσωτερικών παραγόντων (IFAS) του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας	67
4	Πίνακας Δραστηριότητας Τμήματος ετών 2002-2007	69
5	Πίνακας συνολικού αριθμού ελέγχων	72
6	Πίνακας περιγραφικών στατιστικών μέτρων ελέγχων	73
7	Πίνακας συσχέτισης ελέγχων και αδειών	76
8	Πίνακας συσχέτισης ελέγχων ανά ζεύγη επιθεωρητών	78
9	Πίνακας για την ισότητα μέσω T-Test	80
10	Πίνακας ανταγωνιστικών στρατηγικών κατά Porter	108
11	Πίνακας συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων (S.F.A.S.) του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας	127
12	Πίνακας T.O.W.S. για το Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας	132
13	Σπίτι ποιότητας Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας	165
14	Πίνακας επάρκειας προσωπικού	203

Κατάλογος διαγραμμάτων

α/α	Ονομασία διαγράμματος	σελ.
1	Διάγραμμα Κατανομή του αριθμού ελέγχων ανά επιθεωρητή	72
2	Διάγραμμα αριθμού αδειών ανά μήνα	75
3	Διάγραμμα στόχων του Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013	104
4	Διάγραμμα ροής χαρτογράφησης διαδικασίας	148
5	Διάγραμμα αιτιών και παραγόντων προβλήματος	149
6	Βελτιωμένο Διάγραμμα ροής διαδικασίας	150
7	Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 0	196
8	Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 1	197
9	Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 2.1	198
10	Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 2.2	199
11	Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 2.3	200
12	Βελτιωμένο διάγραμμα ροής πληροφοριών επιπέδου 2 .1	201
13	Βελτιωμένο διάγραμμα ροής δεδομένων επιπέδου 2.3	202

Σε όλο τον κόσμο υπάρχει η αίσθηση
μιας ορμητικής αλλαγής – μιας αλλαγής σε
τόσο τεράστια κλίμακα ώστε να μη μπορούμε
ούτε να μαντέψουμε το τελικό της αποτέλεσμα.
Η ζωή όπως την ξέρουμε αλλάζει εκ βάθρων.

JEREMY RIFKIN

Το τέλος της εργασίας
και το μέλλον της

1. Εισαγωγή

Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί οφείλουν να ακολουθήσουν στρατηγικές και τακτικές που θα τους δώσουν τη δυνατότητα να καταστούν πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, ώστε να επιβιώσουν και να επεκταθούν στις αγορές προϊόντων και υπηρεσιών. Οι μάνατζερ των σύγχρονων οργανισμών πρέπει να ασκούν μάνατζμεντ με στρατηγικό τρόπο και όχι να αποφασίζουν με βάση απαρχαιωμένους κανόνες, με παλιές πολιτικές, ή με απλές εκτιμήσεις των σημερινών τάσεων. Οι στρατηγικές διαδικασίες, όπως η χάραξη στρατηγικών, στόχων και πολιτικών, πρέπει να γίνεται με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον, να αποστασιοποιούνται από παγιωμένες διαδικασίες λειτουργικού και πρακτικού επιπέδου, και να εστιάζονται στο σημείο στο οποίο το μάνατζμεντ επιθυμεί να οδηγήσει τον οργανισμό σε σχέση με το σημείο το οποίο βρίσκεται αυτός σήμερα, και στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο στις Υπηρεσίες και επιχειρήσεις του Δημοσίου Τομέα, εξ' αιτίας των αναγκών των οργανισμών αυτών να ανταποκριθούν καλύτερα στα αυξημένα καθήκοντα τους στα πλαίσια του έργου τους εντός του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και της κοινωνικής απαίτησης για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών αυτών. Για την εφαρμογή των μεθόδων και τεχνικών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαφορές μεταξύ αυτού και του Ιδιωτικού Τομέα, σε θέματα όπως οι διαφοροποιημένοι σκοποί και στόχοι καθώς και το διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο κάτω από το οποίο οι δύο τομείς λειτουργούν, ώστε η εφαρμογή αυτή να καταστεί εποικοδομητική για τον Δημόσιο Τομέα.

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Τμήμα Τεχνικής και

Υγειονομικής Επιθεώρησης Αρκαδίας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες εφαρμογής στους οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα, σε σχέση με την κλασική εφαρμογή του στους οργανισμούς του Ιδιωτικού Τομέα. Με την εφαρμογή του Σ.Μ. επιδιώκεται όπως φαίνεται παρακάτω η επίτευξη ανταγωνιστικότητας της Υπηρεσίας στα σύγχρονα μεταβαλλόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

Κύριοι στόχοι της μελέτης είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας μέσω της εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Ο στόχος αυτός εξειδικεύεται στην παραγωγή νέας γνώσης σχετικά με την εφαρμογή του Σ.Μ. στην Υπηρεσία, στην άσκηση κριτικής στην εφαρμογή του Σ.Μ. στους Οργανισμούς και ειδικώς στους Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα, στην ορθή εφαρμογή εργαλείων και τεχνικών του Σ.Μ. στην Υπηρεσία, στην διαπίστωση και καταγραφή των στρατηγικών του Σώματος, στην ανάλυση της στρατηγικής του Δημοσίου Τομέα και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζει τη στρατηγική της Υπηρεσίας, στη χάραξη στρατηγικής για την Υπηρεσία, στον προσδιορισμό δυνατών και αδύνατων σημείων της Υπηρεσίας ως και ευκαιριών και απειλών στο περιβάλλον της, στην εφαρμογή τεχνικών μεθόδων διοίκησης και άλλων γνωστικών επιστημονικών πεδίων που χρησιμοποιούνται από το Σ.Μ. (Μάνατζμεντ των Δημοσίων Οργανισμών, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Στατιστική Ανάλυση) και στην κατασκευή νέων εργαλείων μετρήσιμων μεταβλητών απόδοσης.

Η σκοπιμότητα της εργασίας είναι να συμβάλει στην πραγματοποίηση διεξοδικής και εις βάθος έρευνας ώστε να εφαρμοστεί το Σ.Μ. στην Υπηρεσία, να παράγει νέα γνώση σχετικά με το υπό εξέταση θέμα, να εξειδικεύσει τις τεχνικές του Σ.Μ. στην Υπηρεσία μέσω της εξέτασης των διαφορών Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, να ασκηθεί αυτόνομη κριτική σκέψη στο συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο και στον

τρόπο εφαρμογής του Σ.Μ. στους Δημόσιους Οργανισμούς, και να ορίσει περεταίρω σημεία προς διερεύνηση σχετικά με το εξεταζόμενο θέμα.

Η επιλογή του θέματος της διερεύνησης της μελέτης εφαρμογής του Σ.Μ. στο συγκεκριμένο Τμήμα με τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τους Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα, έγινε διότι το πεδίο αυτό δεν έχει διερευνηθεί καθόλου στην Ελλάδα, ως προς τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Το συγκεκριμένο Τμήμα επελέγη, ώστε να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί συγκεκριμένη λειτουργική στρατηγική η οποία θα βρίσκεται σε συμφωνία με τη στρατηγική του Σώματος και τη στρατηγική του Δημοσίου Τομέα, ώστε να καταδεχτούν με σαφήνεια οι βελτιώσεις της εφαρμογής του Σ.Μ. και η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που αυτή μπορεί να επιφέρει.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, η οποία αναφέρεται αναλυτικά στα επόμενα, εκτείνεται στην παραγωγή πινάκων – εργαλείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (IFAS, EFAS, SFAS) με τη συνεργασία συναδέλφων από την συγκεκριμένη Υπηρεσία και την Προϊσταμένη αρχή, παραγωγή πινάκων στατιστικών μέτρων με τη βοήθεια προγραμμάτων υπολογιστών, χρησιμοποίηση διαγραμμάτων – εργαλείων από το χώρο των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης και άλλων εργαλείων του Μάνατζμεντ, όπως το Σπίτι Ποιότητας, ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών (Fishbone), καθώς και σχεδιασμό πινάκων για να συγκεντρωθούν στοιχεία και μετρήσιμοι δείκτες για την τεκμηρίωση της ανάγκης για τη χρήση Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Η παρούσα εργασία αναδεικνύει την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Τμήμα Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης Εργασίας Αρκαδίας, δίνοντας έμφαση στη λειτουργία του Τμήματος αυτού ως μέρος του Δημοσίου Τομέα. Για την πραγματοποίηση της εφαρμόστηκαν οι τεχνικές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αλλά και γνώσεις και εργαλεία από το χώρο του Μάνατζμεντ των Δημοσίων

Οργανισμών, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης και της Στατιστικής Ανάλυσης. Η εφαρμογή των ανωτέρω τεχνικών και μεθόδων στις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα μπορεί να αποτελέσει την κινητήριο δύναμη για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών αυτών μέσα στα σύγχρονα απαιτητικά και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα στα οποία αυτές λειτουργούν.

Η εργασία διαρθρώνεται ως εξής : Στα κεφάλαια 1 έως 5 παρουσιάζονται βασικές έννοιες του Σ.Μ., διαφορές εφαρμογής του Σ.Μ. σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα, δομή Στρατηγικού Προγραμματισμού και περιγραφή της Υπηρεσίας. Στα κεφάλαια 6 έως 8 γίνεται η μελέτη της κοινής κατεύθυνσης ομάδας, η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος συνοδευόμενη από στατιστική ανάλυση δεδομένων και βελτίωση ροής πληροφορίας στο πληροφοριακό σύστημα. Ακολουθούν στα κεφάλαια 9 έως 11 η ανάλυση της εταιρικής στρατηγικής και της επιχειρηματικής στρατηγικής, οι οποίες είναι δεδομένες και διατυπωμένες ήδη από το εξωτερικό περιβάλλον του Τμήματος και η ανάπτυξη της λειτουργικής στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί. Στα κεφάλαια 12 και 13 παρουσιάζεται η μέθοδος υλοποίησης της στρατηγικής με τις τακτικές. Το κεφάλαιο 14 συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας.

2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

Η χάραξη ολοκληρωμένης στρατηγικής για την επίτευξη προαποφασισμένων σκοπών εμφανίστηκε από την αρχαιότητα, ιδίως στο στρατιωτικό πεδίο. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο Δημόσιο αλλά και στον Ιδιωτικό Τομέα, περιγράφηκε και αναλύθηκε από πολλούς συγγραφείς και οι σημαντικότερες αναφορές γίνονται παρακάτω.

Πρώιμες περιγραφές για την εφαρμογή προγραμματισμού με στρατηγικό υπόβαθρο στο Δημόσιο Τομέα έγιναν από τον Nelson Lewis, στο βιβλίο του «Δικαίωμα προγραμματισμού της σύγχρονης πόλης» (1915) (Young 2002:2).

Ο Robert Walker, στο βιβλίο του «λειτουργία προγραμματισμού στην αστική κυβέρνηση» (1942), ασχολήθηκε με την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα (Young, 2002:2).

Ο Igor Ansoff, κατά τη δεκαετία του '70, (Μπουραντάς Δ., 2002:50), διέγνωσε τα μεταβαλλόμενα επιχειρησιακά περιβάλλοντα και διετύπωσε τις αρχές εφαρμογής του μάνατζμεντ ανάλογα με το βαθμό ταραχής του καθενός από αυτά.

Ο Michel Porter, ο οποίος θεωρείται μια αυθεντία σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού (Porter M.,1983:8), συνεισέφερε τα μέγιστα στην ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, αναλύοντας το ρόλο των βασικών ανταγωνιστικών δυνάμεων στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ και ορίζοντας τις μεταβλητές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ανάλυση αυτή. Επίσης περιέγραψε και ανέλυσε τις στρατηγικές και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται ευρέως στα πλαίσια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Οι ευθύνες μιας επιχείρησης και η εκπλήρωση τους από τους μάνατζερ Στρατηγικού Σχεδιασμού, αναπτύχθηκαν από τον Milton Friedman και τον Archie Carrol, στα τέλη του '80 (Hunger D. – Wheelen T., 2004:47-49) Ο Friedman επηρέασε το Στρατηγικό Σχεδιασμό

προσπαθώντας να στηρίξει την επιστροφή σε μια απόλυτα ελεύθερη παγκόσμια οικονομία και ο Carrol όρισε με λεπτομέρειες τις ευθύνες οι οποίες καθορίζουν τα πλαίσια εντός των οποίων κινείται το Σ.Μ.

Ο Bruce Henderson, του Boston Consulting Group, μιας από τις εταιρίες που ανέπτυξε και χρησιμοποίησε με επιτυχία το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, στη δεκαετία του '90 διετύπωσε την άποψη η ανάγκη για χρησιμοποίηση του Σ.Μ. προκύπτει από την αδυναμία να συνεχιστούν με επιτυχία οι ενστικτώδεις στρατηγικές σχεδιασμού να αλλάξει το μέγεθος της επιχείρησης, το επίπεδο της οργάνωσης ή το περιβάλλον (Hunger D. – Wheelen T., 2004:17). Το Σ.Μ. χρησιμεύει για να οδηγήσει τον οργανισμό σε επιτυχία σε τέτοιες συνθήκες.

Ο D' Aveni, στις αρχές της δεκαετίας του '90, ανέλυσε τη χάραξη στρατηγικής και την διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (D' Aveni R.A., 1994:23).

Ο R.M. Grant, στα μέσα της δεκαετίας του '90, ανέλυσε την έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και πρότεινε την μέθοδο για την ανάλυση της στρατηγικής (Grant R. M., (1991:45).

Οι J.B. Thomas, S.M. Clark και D. A. Gioia, στα μέσα της δεκαετίας του '90 εμπλούτισαν τις τεχνικές ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος και διαπίστωσαν με σχετικές έρευνες τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ανίχνευση του περιβάλλοντος και τα κέρδη των οργανισμών που την εφαρμόζουν (Hunger D. – Wheelen T., 2004:54).

Ο Richard Young, στις αρχές της δεκαετίας του '00, ανέλυσε και συστηματοποίησε τις μεθόδους και τεχνικές εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα (Young D., 2002:5).

Οι Hunger και Wheelen, διατύπωσαν τη μεθοδολογία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με βάση τις σύγχρονες αντιλήψεις για την εφαρμογή του στους οργανισμούς (Hunger D. – Wheelen T., 2004,15)

2.1 Η μελέτη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

2.1.1. Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι εκείνο το σύνολο αποφάσεων και ενεργειών της Διοίκησης που καθορίζει τη μακροχρόνια απόδοση μιας επιχείρησης. (Hunger and Wheelen, 2004 : 17). Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός), την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο.

Κατά ορισμένους συγγραφείς τα παραπάνω βήματα εμπεριέχονται στην έννοια του **Στρατηγικού Σχεδιασμού ή Προγραμματισμού (Σ.Π.)**. Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών, έχοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, με απώτερο σκοπό τα χάραξη και την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης γι' αυτήν την επιχείρηση.

2.1.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση προκαθορίζει τι θέλει να πετύχει στο μέλλον, πως θα το πετύχει, με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε.

Ο προγραμματισμός διακρίνεται σε δύο είδη:

Στον *στρατηγικό προγραμματισμό* (είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμα της, τους μακροπρόθεσμους στόχους και στρατηγικές της).

Στον *τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό* (είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι).

Ο προγραμματισμός συμβάλλει στον προσδιορισμό των κατευθύνσεων και της πορείας της επιχείρησης στο μέλλον, στον ορισμό της θέσης της επιχείρησης στο περιβάλλον και ως προς τους ανταγωνιστές στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, στην αποτελεσματική απόκτηση, κατανομή και χρήση των πόρων, στη μείωση της αβεβαιότητας, αφού κάνει σαφές το που θέλει να πάει η επιχείρηση και το πώς θα πάει στο μέλλον, στην έγκαιρη επισήμανση των προβλημάτων, των περιορισμών, των κινδύνων, των απειλών και των ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον, στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας και τέλος, στη δημιουργία κλίματος πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής σκέψης και δράσης (Hunger – Wheelen 2002 : 16).

Ο **προγραμματισμός**, ως διοικητική λειτουργία, πρέπει να διέπεται από τις ακόλουθες αρχές :

Αρχή της χρονικής δέσμευσης (τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίηση τους).

Αρχή της ελαστικότητας (τα προγράμματα πρέπει να είναι ελαστικά και να προβλέπουν εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια, αφού το μέλλον στο οποίο αναφέρονται είναι λίγο ή πολύ αβέβαιο).

Αρχή της διόρθωσης (τα προγράμματα πρέπει να παρακολουθούνται συνεχώς και να προσαρμόζονται όταν τα δεδομένα στα οποία είχαν στηριχθεί αλλάζουν ή είναι διαφορετικά από τα προβλεπόμενα).

2.1.3. Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πολλά από τα εργαλεία και τις τεχνικές του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Προγραμματισμού) αναπτύχθηκαν από εταιρίες όπως η Boston Consulting Group. Ωστόσο τα εργαλεία αυτά δεν χρησιμοποιούνται από όλους τους οργανισμούς ούτε επιχειρείται η διεύθυνση τους με στρατηγικό τρόπο αλλά με ενστικτώδεις στρατηγικές.

Ένα από τα βασικότερα συμπεράσματα της προαναφερόμενης εταιρίας είναι ότι οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν μπορούν να συνεχιστούν με επιτυχία αν η επιχείρηση μεγαλώσει, ή αν αυξηθούν τα επίπεδα της οργάνωσης, ή αν το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά.

Επομένως στα σημερινά ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ακολουθούνται οι τεχνικές του Σ.Π. μέσα από τέσσερις διαδοχικές φάσεις (Hunger – Wheelen 2002 : 17)

- 1) Βασικός οικονομικός σχεδιασμός
- 2) Σχεδιασμός που βασίζεται σε προβλέψεις
- 3) Σχεδιασμός προσανατολισμένος στο εξωτερικό περιβάλλον (στρατηγικός σχεδιασμός)
- 4) Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η εξέλιξη του σύγχρονου Στρατηγικού Μάνατζμεντ σχετίζεται επίσης με την ύπαρξη στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου, της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών αλλαγών. Η συσχέτιση αυτή αναλύεται παρακάτω.

2.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και ηλεκτρονικό εμπόριο

Ένας από τους νέους και τάχιστους τρόπους εξυπηρέτησης των καταναλωτών είναι το Ηλεκτρονικό Εμπόριο το οποίο αναπτύσσεται ραγδαία στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα με πιο αργούς όμως ρυθμούς.

Στο πρόσφατο παρελθόν οι συναλλαγές και οι αγορές των καταναλωτών και αντίστοιχα ο πωλήσεις των εμπορών γίνονταν με καθαρά συμβατικά μέσα. Οι καταναλωτές προκειμένου να αγοράσουν αυτό που επιθυμούσαν ή να δεχτούν μία υπηρεσία έπρεπε να μεταβούν στην έδρα του προμηθευτή των αγαθών ή των υπηρεσιών. Στις μέρες μας ο τρόπος διεξαγωγής των συναλλαγών έχει αλλάξει ριζικά.



Οι ρυθμοί αυτοί αύξησης του ποσοστού των συναλλαγών που γίνονται μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου αναδεικνύουν τη σημασία του ηλεκτρονικού εμπορίου για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της επιχείρησης. Επιχειρήσεις που θα αντιληφθούν εγκαίρως τη σημασία αυτή θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ αυτές που θα καθυστερήσουν θα αναδειχτούν σε ουραγούς.

Ως ηλεκτρονικό εμπόριο ορίζεται το εμπόριο που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα βασίζεται δηλαδή στην ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί έκφραση των λεγόμενων υπηρεσιών εξ αποστάσεως (ΠΔ 39/2001) .

Το εμπόριο εξ' αποστάσεως προσφέρει χαρακτηριστικά όπως αυξημένη ταχύτητα, ευελιξία και ευκολία με την οποία πραγματοποιούνται οι συναλλαγές στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ οφείλει να συνεκτιμήσει τα χαρακτηριστικά αυτά και να προβεί στις κατάλληλες κινήσεις ώστε να εκμεταλλευτεί τη μείωση του κόστους που προκύπτει από την αύξηση του μεριδίου των πωλήσεων μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η πληρωμή των υπηρεσιών αυτών του ηλεκτρονικού εμπορίου γίνεται είτε με πιστωτικές κάρτες είτε με ηλεκτρονικό χρήμα με την αρωγή πάντα και τη σύμπραξη των τραπεζών.

2.3. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται σε ένα σύμπλεγμα σχέσεων στα πεδία της οικονομίας, του εμπορίου, της κοινωνίας, της τεχνολογίας, της κουλτούρας και της πολιτικής.

Η παγκοσμιοποίηση δίνει έμφαση στην αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς, και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της

τεχνολογίας. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση είναι ένα ιδιαίτερα περίπλοκο σύμπλεγμα φαινομένων και σχέσεων, εντούτοις μπορεί κάποιος να διαχωρίσει διάφορες πτυχές της, όπως τη βιομηχανική παγκοσμιοποίηση, η ενίσχυση και επέκταση των πολυεθνικών εταιρειών, η χρηματοπιστωτική παγκοσμιοποίηση - η ανάδυση παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών και η πιο εύκολη πρόσβαση σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις για εταιρικούς και κρατικούς δανειζόμενους, η πολιτική παγκοσμιοποίηση - η επέκταση των πολιτικών συμφερόντων σε περιοχές και χώρες που δεν γειτνιάζουν με τα πολιτικά ισχυρά κράτη, η παγκοσμιοποίηση της πληροφόρησης - αύξηση της ροής πληροφόρησης μεταξύ γεωγραφικά μακρινών περιοχών και η πολιτισμική παγκοσμιοποίηση - ανάπτυξη διαπολιτισμικών επαφών και δημιουργία μιας παγκόσμιας κουλτούρας (Δομή, 1997:312).

Στα πλαίσια αυτά γίνεται φανερό η σημασία που πρέπει να δοθεί από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μιας επιχείρησης στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και στην δημιουργία νέων ευκαιριών αλλά και απειλών που παρουσιάζονται από αυτό το φαινόμενο. Οι ευκαιρίες παρουσιάζονται από το άνοιγμα νέων αγρών ενώ οι απειλές από τη γρήγορη διεύδυση στις αγορές στις οποίες έχει πρόσβαση η επιχείρηση, άλλω επιχειρήσεων – ανταγωνιστών.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ γιατί καθένας από αυτούς επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο την επιβίωση της επιχείρησης. Η δημιουργία ενιαίας κουλτούρας παράλληλα με τις επιμέρους και η αλληλεπίδραση τους, οι νέες σχέσεις εργασίας, η μετανάστευση και το ανθρώπινο δυναμικό που προκύπτει από αυτή, οι νέα δυνατότητες της τεχνολογίας, ακόμα και η ύπαρξη των νέων Οργανισμών και διεθνών νόμων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ιδιαίτερα από μια πολυεθνική εταιρία, για τη χάραξη και υλοποίηση στρατηγικής

2.4. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και τεχνολογικές αλλαγές

Στο σημερινό ταχέως ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι ρυθμοί των τεχνολογικών αλλαγών είναι κατατρεχτικοί. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να χαράξει κατάλληλη στρατηγική είναι απαραίτητη η σωστή εκπόνηση διαδικασίας προβλέψεων.

Η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να υπολογιστεί για μια τεχνολογία ενός δεδομένου τεχνολογικού συστήματος (πχ επεξεργαστές Η/Υ) ως ο βαθμός βελτίωσης ενός γενικού χαρακτηριστικού της απόδοσης του. Η πρόβλεψη των ρυθμών της τεχνολογικής αλλαγής είναι δυνατό να γίνει με δύο γενικές μεθοδολογικές κατηγορίες. Διερευνητικά, εκκινώντας από το παρόν και προχωρώντας με εμπειρικό τρόπο στο μέλλον, εξετάζοντας όλες τις πιθανότητες είτε προβάλλοντας τάσεις και αιτιώδεις δυναμικές είτε θέτοντας υποθετικά ερωτήματα για πιθανές εξελίξεις εκτός των γνωστών τάσεων. Κανονιστικά εκκινώντας από το πιθανό και επιθυμητό μέλλον δουλεύοντας αντίστροφα για το πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτό ή όχι με δεδομένους περιορισμούς πόρους και τεχνολογίες (<http://www.makine.gr>. 10-05-08).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί την εφαρμογή των τεχνολογικών αλλαγών στα πεδία που αφορούν την παραγωγικότητα της επιχείρησης και να εκμεταλλευτεί τις αλλαγές αυτές προς το συμφέρον της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να αφορά μια νέα παραγωγική διαδικασία ή την αλλαγή ενός τρόπου συναρμολόγησης ή παραγωγής. Θα πρέπει το Σ.Μ. να επιλέξει τον τρόπο των ρυθμών της τεχνολογικής αλλαγής.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ θα επιλέξει τη διερευνητική μεθοδολογία προβλέψεων προσπαθώντας να ελαχιστοποιήσει την επικινδυνότητα ενός ούτως ή άλλως ασαφούς μέλλοντος. Κατά την πρόβλεψη των μελλοντικών γεγονότων από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ με οποιαδήποτε μέθοδο θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες

της τρέχουσας τεχνολογικής τροχιάς, οι δομές της οικονομίας και της αγοράς, η δυναμική των φυσικών εξελίξεων και οι δημογραφικές δομές και πολιτιστικές εξελίξεις (<http://www.makine.gr>. 10-05-08).

Ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής παρέχει ενδείξεις για το μέλλον οι οποίες όμως στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πρέπει να συμπληρώνονται από την πρόβλεψη της τεχνολογικής κατεύθυνσης, δηλαδή την πορεία της τεχνολογικής τροχιάς.

Το τεχνολογικό σύστημα αποτελείται από υλικά τεχνουργήματα, οργανώσεις, επιστημονικά μέρη, νομικές ρυθμίσεις και φυσικούς πόρους και είναι ανοικτό. Κάθε μέρος του συστήματος συνεισφέρει απ' ευθείας ή μέσω των σχέσεων του με τα υπόλοιπα μέρη στον κοινό στόχο του συστήματος, ενώ τα χαρακτηριστικά των μερών του πηγάζουν από το ίδιο. Αν επέλθει αλλαγή στα χαρακτηριστικά ενός στοιχείου του τότε και τα υπόλοιπα θα αντιδράσουν ανάλογα μεταβάλλοντας τα χαρακτηριστικά τους.

Η αλλαγή αυτή σε συνδυασμό με τις αλληλεπιδράσεις της πρέπει να ληφθεί υπόψη από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Οι μάνατζερ οφείλουν να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και μια ευρύτητα πνεύματος για να μπορούν να συλλάβουν την κατάσταση στο σύνολο της και να κατανοήσουν ότι το μέλλον δεν είναι μια απλή προβολή των τάσεων του παρόντος.

Μέσα σε ένα δεδομένο τεχνολογικό σύστημα η πρόοδος επέρχεται από τη βελτίωση των αντίστροφων προεξοχών του συστήματος, δηλαδή τη διόρθωση των ανωμαλιών που παρουσιάζονται όταν η βελτίωση ενός στοιχείου περιορίζεται από την υπολείπουσα απόδοση κάποιου άλλου. Μια λύση που εξετάζεται από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ πρέπει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης στο σύνολο της.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ οφείλει να μεγιστοποιήσει την απόδοση της τεχνολογίας και μέσω αυτής την απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης αναλύοντας την κατάσταση, όπως θα φανεί παρακάτω και βελτιώνοντας ολόκληρο το σύστημα παραγωγής προϊόντος ή υπηρεσίας.

2.5. Η μάθηση ως μέρος του Μάνατζμεντ

Στα σημερινά ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα οι μάνατζερ όλων των βαθμίδων καλούνται να αναλύουν συνεχώς την κατάσταση στον κλάδο τους. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγική ευελιξία, δηλαδή την ικανότητα να στρέφονται από μια κυρίαρχη στρατηγική σε μια άλλη. Επίσης απαιτείται από την εταιρία να γίνει οργανισμός μάθησης: ένας οργανισμός με δεξιότητα στη δημιουργία, στην απόκτηση και στη μετάδοση γνώσεων και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς της έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει νέες γνώσεις και απόψεις.

2.6. Στρατηγικό Μάνατζμεντ και απόδοση

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν εκπονηθεί, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν κατά κανόνα, καλύτερη απόδοση από εκείνους που δεν το εφαρμόζουν. Η επίτευξη της κατάλληλης σύμπτωσης ανάμεσα στο περιβάλλον ενός οργανισμού και στη στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες του έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. (Hunger and Wheelen, 2004 : 19).

Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματικό το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν χρειάζεται να είναι πάντα μια επίσημη διαδικασία. Έρευνες γύρω από πρακτικές σχεδιασμού πραγματικών οργανισμών δείχνουν ότι η πραγματική αξία του Στρατηγικού Σχεδιασμού μπορεί να βρίσκεται περισσότερο στο μελλοντικό προσανατολισμό της διαδικασίας σχεδιασμού παρά σε ένα οποιοδήποτε γραπτό μελλοντικό σχέδιο που θα υπάρξει. Οι μικρές εταιρίες μπορεί να καταστρώνουν ανεπίσημα σχέδια

σε ακανόνιστα χρονικά διαστήματα. Στις μεγάλες εταιρίες όμως, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός μπορεί να είναι πολύπλοκος και χρονοβόρος. Επειδή η στρατηγική απόφαση επηρεάζει ένα σχετικά μεγάλο αριθμό ανθρώπων, μια μεγάλη επιχείρηση χρειάζεται ένα πρότυπο και εξελιγμένο σύστημα, για να είναι βέβαιη ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός θα οδηγήσει σε πετυχημένη απόδοση.

2.7. Ανάγκη Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Υπάρχουν δύο αρχικοί λόγοι για να εκτελεστεί στρατηγικός προγραμματισμός για τη διαχείριση των προγραμμάτων μιας επιχείρησης. Πρώτα απ' όλα είναι η επιθυμία να εξασφαλιστεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο δεύτερος λόγος είναι να ελαχιστοποιηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανταγωνισμού ή να ενισχυθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της επιχείρησης. (<http://media.wiley.com>. 24-02-2008). Το κλειδί για τη μείωση οποιουδήποτε μειονεκτήματος που μπορούν να υπάρξουν μεταξύ της επιχείρησης και των ανταγωνιστών, είναι η διαδικασία γνωστή ως ανάλυση χάσματος. Η επιχείρηση μπορεί να συγκριθεί είτε με το μέσο όρο βιομηχανίας είτε με μια άλλη επιχείρηση. Μπορεί για παράδειγμα να συγκριθεί το χάσμα στις συνολικές πωλήσεις. Το χάσμα μεταξύ της εταιρίας και του σημαντικού ανταγωνιστή είναι σημαντικό να εμφανιστεί. Το χάσμα μεταξύ της οργάνωσής και του μέσου όρου βιομηχανίας είναι σημαντικό να εντοπιστεί, αλλά όχι τόσο πολύ όσο το χάσμα μεταξύ της επιχείρησης και του σημαντικού ανταγωνιστή. Για μια επιχείρηση που επιδιώκει να εκτελέσει το στρατηγικό προγραμματισμό υπάρχουν τρία κρίσιμα χάσματα που αναλύουν την ταχύτητα ανταγωνιστικότητα των δαπανών αγοράς, την ανταγωνιστικότητα στην ποιότητα και την ταχύτητα στους χρόνους ανάπτυξης αγοράς ή νέων προϊόντων. Εάν η απόσταση που εντοπίζεται είναι μεγάλη για να αναπτύξει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να αναπτύξει μια μεθοδολογία διαχείρισης των προγραμμάτων

παραγωγής. Εάν η εντοπιζόμενη απόσταση φαίνεται ότι δεν μπορεί να κλείσει, η οργάνωση πρέπει να αποφασίσει αν θα ακολουθήσει πολιτική στρατηγικής ηγεσίας ή απομίμησης.

Η ελαχιστοποίηση του κόστους, η διαχείριση δαπανών ή τιμολόγησης είναι πολύ σημαντικοί λόγοι που δείχνουν τη σημασία του Σ.Π.. Ο στρατηγικός προγραμματισμός για τη διαχείριση δαπανών, μπορεί να περιλάβει τις παροχές στη μεθοδολογία για τις καλύτερες τεχνικές υπολογισμού, τη δημιουργία αρχείων για την κοστολόγηση, και ενδεχομένως την αγορά των ιστορικών βάσεων δεδομένων για τον υπολογισμό δαπανών (Porter, 1983:210). Οι καλές μεθοδολογίες διαχείρισης επιτρέπουν στην εργασία να ολοκληρωθεί στο λιγότερο χρόνο, με χαμηλότερο κόστος, με λιγότερους πόρους, και χωρίς οποιαδήποτε θυσία στην ποιότητα. Οι καλές μεθοδολογίες διαχείρισης του Στρατηγικού Προγραμματισμού μπορούν να περιλάβουν τις πολιτικές, τις διαδικασίες, και τις οδηγίες για τη βελτίωση της ποιότητας.

2.8. Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η στρατηγική διαχείριση διαδικασιών είναι ένας συνδυασμός τριών κύριων διαδικασιών που είναι η διατύπωση στρατηγικής που αναλύει την κατάσταση, μια αυτοαξιολόγηση ανάλυση ανταγωνιστών (ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού μικροπεριβάλλοντος και μακροπεριβάλλοντος)

Ταυτοχρόνως με αυτήν την αξιολόγηση, τίθενται συγκεκριμένοι και σαφείς στόχοι. Αυτό περιλαμβάνει τις δηλώσεις οράματος επεξεργασίας (μακροπρόθεσμη άποψη του πιθανού μέλλοντος), τις δηλώσεις αποστολής (ο ρόλος που η οργάνωση δίνει η ίδια στην κοινωνία), τους γενικούς εταιρικούς στόχους (και οικονομικούς και στρατηγικούς), τους στρατηγικούς στόχους επιχειρησιακών μονάδων (και οικονομικούς και στρατηγικούς), και τους τακτικούς στόχους. Αυτοί οι

στόχοι πρέπει, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση κατάστασης, να προτείνουν ένα στρατηγικό σχέδιο. Το σχέδιο παρέχει τις λεπτομέρειες για το πώς μπορούν να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Αυτή η αποτελούμενη από τρία στάδια διαδικασία διατύπωσης στρατηγικής αναφέρεται μερικές φορές ως καθοριστική για το σημείο που βρίσκεται η επιχείρηση στο παρόν, καθοριστική για το σημείο όπου η επιχείρηση θέλει να βρεθεί στο μέλλον, και έπειτα καθοριστική στο με ποιους τρόπους η επιχείρηση μπορεί να φτάσει στο σημείο αυτό. Αυτές οι τρεις ερωτήσεις είναι η ουσία του στρατηγικού προγραμματισμού;

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός πρέπει να αναλύσει τους εξωτερικούς καθώς και τους εσωτερικούς παράγοντες (Langford-Wood N. – Salter B. 1997 : 34). Πρέπει, συμφώνως πάντα με την επιλεγθείσα στρατηγική να κατανεμηθούν ικανοποιητικά οι πόροι (οικονομικών, προσωπικού, χρόνου, υποστήριξης τεχνολογίας). Επίσης σημαντική είναι η διαπίστωση του μοντέλου ιεραρχίας που πρέπει να εφαρμοσθεί ή εάν πρέπει να εφαρμοσθεί κάποια εναλλακτική δομή (όπως οι διαγώνιες λειτουργικές ομάδες) που δίνει την ευθύνη των συγκεκριμένων στόχων ή των διαδικασιών στα συγκεκριμένα άτομα ή στις ομάδες. Η ευθύνη υλοποίησης των συγκεκριμένων στόχων περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση της διαδικασίας ως και τα αποτελέσματα παρακολούθησης, σύγκριση με τις συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων και τις καλύτερες πρακτικές, αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διαδικασίας, έλεγχο για τις διαφορές, και διενέργεια των προσαρμογών στη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες. Στη φάση εκτέλεσης των ειδικών προγραμμάτων, περιλαμβάνει επίσης την απόκτηση των απαραίτητων πόρων, την ανάπτυξη της διαδικασίας, την κατάρτιση, τη δοκιμή διαδικασίας, την τεκμηρίωση, και την ολοκλήρωση (κάθετη ή οριζόντια). Τέλος περιλαμβάνει την αξιολόγηση στρατηγικής που μετρά την αποτελεσματικότητα της οργανωτικής στρατηγικής Είναι

εξαιρετικά σημαντικό να υποβληθεί ένα τεκμηριωμένο κείμενο Στρατηγικού Προγραμματισμού για να υπολογίσει τη δύναμη και τις αδυναμίες της επιχείρησης, τις ευκαιρίες και την απειλές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να καταστρωθούν σχέδια για την αποτελεσματική επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης σε ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο οικονομικό και επιχειρησιακό περιβάλλον (Μπουραντάς 2002 : 59).

Με βάση τα παραπάνω και αφού γίνει μια σύντομη αναφορά στη φύση και στο αντικείμενο της Υπηρεσίας για την οποία διαμορφώνεται ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, στη συνέχεια αναπτύσσεται η δομή του Στρατηγικού Προγραμματισμού με τα στάδια τα οποία απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου και την επιδίωξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, και η ιδιαίτερα σημαντική σχέση μεταξύ του Στρατηγικού Προγραμματισμού και των ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο επιχειρησιακό κόσμο.

3. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

3.1 Ανάγκη εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια μέθοδος διοίκησης η οποία, όπως προαναφέρθη, έχει τύχει ευρείας εφαρμογής τα τελευταία χρόνια σε πολλές επιχειρήσεις του Ιδιωτικού Τομέα, ιδίως λόγω της ανάγκης των επιχειρήσεων αυτών να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ταχέως μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος. Στο Δημόσιο Τομέα το Στρατηγικό Μάνατζμεντ δεν έχει τύχει ευρείας εφαρμογής λόγω της αντίληψης για την σταθερότητα με την οποία κινείται ο Δημόσιος Τομέας και της τάσης του ανθρώπινου παράγοντα να αντιστέκεται στην αλλαγή.

Στις μέρες μας, είναι απαραίτητο ο Δημόσιος Τομέας να λειτουργήσει ανταγωνιστικά. Οι απαιτήσεις των πολιτών για τη σωστή διαχείριση του δημοσίου χρήματος και οι αυξανόμενες απαιτήσεις από τις Δημόσιες Υπηρεσίες και επιχειρήσεις, λειτουργούν υπέρ της αίτησης για αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανισμών του Δημοσίου Τομέα. Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, όπως το Στρατηγικό Μάνατζμεντ που περιλαμβάνει σύνθετες τεχνικές αναλύσεων, επιπλέον μεθόδους διοίκησης, στρατηγικές και τακτικές, μπορεί να ωφελήσει τους οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα να γίνουν ανταγωνιστικοί. Η έννοια του ανταγωνισμού αφορά τόσο τις δημόσιες επιχειρήσεις που πρέπει να είναι ανταγωνιστικές με τις αντίστοιχες ιδιωτικές, όπως έχει διαμορφωθεί η κατάσταση στο επιχειρηματικό πεδίο, όσο και τις Δημόσιες Υπηρεσίες που είναι υποχρεωμένες να διαφημίσουν το έργο τους και να εξασφαλίσουν τον προϋπολογισμό τους.

Πριν γίνει η ανάλυση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ σε μια υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα, είναι σκόπιμο να αναλυθούν ορισμένες

έννοιες όπως τα δημόσια αγαθά, η δημόσια εξουσία και η διαφορά σκοπών μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού οργανισμού.

Τα δημόσια αγαθά, σε αντίθεση με τα ιδιωτικά, έχουν τα χαρακτηριστικά ότι καταναλώνονται από κοινού, δεν υφίσταται δυνατότητα αποκλεισμού και το όφελος από τη χρήση του είναι αδιαίρετο (Λιαργκόβας 2007:1). Δημόσιο αγαθό χαρακτηρίζεται εκείνο το οποίο δεν μπορεί να παραχθεί και να πωληθεί ανά μονάδα και είναι αδύνατο να εφαρμοστεί η αρχή του αποκλεισμού, σε αντίθεση με το ιδιωτικό αγαθό. Δημόσιο αγαθό μπορεί να χαρακτηριστεί η εθνική άμυνα. Όλοι ωφελούνται από την εφαρμογή της. Το αγαθό υγεία μπορεί να παραχθεί και να προσφερθεί ανά μονάδα και να εφαρμοστεί η αρχή του αποκλεισμού, αν κάποιο άτομο αρνηθεί να πληρώσει την αντίστοιχη τιμή του, επομένως μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιωτικό. Επίσης το αγαθό αυτό χαρακτηρίζεται από αδιαιρετότητα του οφέλους. Ο καθένας μπορεί να απολαύσει την κατάσταση υγείας χωρίς να μειώσει το όφελος κάποιου άλλου και μπορεί να καταναλώσει όσες υπηρεσίες υγείας χρειάζεται χωρίς να μειώσει καθόλου αυτές που διατίθενται για κάποιον τρίτο. Επίσης η υγεία μπορεί να καταναλώνεται ατομικά ή συλλογικά, όπως στην περίπτωση ενός ομαδικού εμβολιασμού εξαιτίας μιας επιδημίας.

Η δημόσια διοίκηση έχει δύο χαρακτηριστικά: ασχολείται με τα δημόσια αγαθά και εμπεριέχει τη χρήση της δημόσιας εξουσίας (Λιαργκόβας 2007 : 3). Το πρόβλημα που κάνει επιτακτική τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι ότι όλοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα δημόσια αγαθά χωρίς να πληρώσουν. Επομένως θα υπήρχε κατάρρευση του συστήματος παροχής των δημοσίων αγαθών. Το πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης συνίσταται στην εκπόνηση και την επιβολή κανόνων που να ρυθμίζουν την κατανάλωση και την παραγωγή των δημοσίων υπηρεσιών.

3.2. Διαφορές Δημόσιας Υπηρεσίας – Δημόσιας επιχείρησης – Ιδιωτικής επιχείρησης

Οι διαφορές μεταξύ Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων επιχειρήσεων και ιδιωτικών επιχειρήσεων επηρεάζουν το σκοπό και τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών αυτών και ως εκ τούτου πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Young 2002:10). Η επιλογή των τεχνικών ανάλυσης, του σχεδιασμού στρατηγικών και τακτικών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως θα φανεί παρακάτω, δεν μπορεί παρά να λάβει υπόψη αυτές τις διαφορές.

Οι σκοποί της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι διαφορετικοί από τους σκοπούς της ιδιωτικής επιχείρησης. Η ιδιωτική επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους που αποτιμώνται οικονομικά και εξάγει αποτελέσματα που ομοίως αποτιμώνται οικονομικά. Αντίθετα η Δημόσια Υπηρεσία χρησιμοποιεί πόρους που αποτιμώνται οικονομικά και εξάγει αποτελέσματα που δεν αποτιμώνται οικονομικά. Για παράδειγμα, η εξασφάλιση κοινωνικής δικαιοσύνης, η περιφερειακή ανάπτυξη, η αναδιανομή του πλούτου δεν υπόκεινται σε οικονομική αποτίμηση. Ομοίως η ανθρώπινη ζωή, η ζωή και η αρτιμέλεια ενός εργαζόμενου, την οποία επιχειρεί να διασφαλίσει η Υπηρεσία που μελετάται στην παρούσα, δεν υπόκειται σε οικονομική αποτίμηση.

Μεταξύ Δημόσιας Υπηρεσίας και Δημόσιας επιχείρησης υπάρχουν διαφορές που εντοπίζονται στα εξής: η Δημόσια Υπηρεσία δεν επιβάλλει τιμές για τις υπηρεσίες που προσφέρει, σε αντίθεση με την ιδιωτική. Οι στόχοι της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι ευρύτεροι και προσανατολισμένοι σε κοινωνική πρόνοια, ενώ μεταξύ των οργανισμών αυτών υπάρχουν διαφορές στους κανόνες λειτουργίας, όπως στο θεσμικό καθεστώς και στη λειτουργία (Λιαργκόβας 2007 : 4).

Η Δημόσια επιχείρηση έχει διαφορετικό ιδιοκτησιακό καθεστώς και τρόπο ορισμού και ελέγχου των οργάνων διοίκησης από την ιδιωτική. Επίσης μεταξύ των δύο αυτών οργανισμών υπάρχουν διαφορετικοί

στόχοι, δεδομένου ότι η Δημόσια επιχείρηση επιδιώκει εκτός από τη μεγιστοποίηση του κέρδους, κοινωνικούς στόχους, όπως τη βελτίωση της κατανομής των πόρων, της διανομής του εισοδήματος και της κοινωνικής ευημερίας.

Από τα ανωτέρω φαίνεται ότι οι διαφορές μεταξύ Δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας τους και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγραμματισμού. Οι διαφορές αυτές έχουν ληφθεί υπόψη στην ανάλυση που ακολουθεί, δεδομένου ότι το Τμήμα που εξετάζεται είναι Υπηρεσία της Δημόσιας Διοίκησης και μάλιστα ανήκει σε ελεγκτικό Σώμα, δηλαδή σε μια κύρια λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

3.3 Εξέλιξη και εξειδίκευση εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός στο Δημοσιο Τομέα είναι βασισμένος στην προϋπόθεση ότι οι ηγέτες και οι διευθυντές των δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων πρέπει να είναι αποτελεσματικοί και στρατηγικοί εάν οι οργανώσεις τους πρόκειται να εκπληρώσουν τις αποστολές τους, και να ικανοποιήσουν τη συστατική τους αποστολή (Young 2002:1). Η βιβλιογραφία είναι κορεσμένη από θέματα στρατηγικού προγραμματισμού για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ολοένα και περισσότερο στις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα προκύπτει η ανάγκη στρατηγικού προγραμματισμού κατ' αναλογία με τον Προγραμματισμό των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Ο στρατηγικός Προγραμματισμός του Δημοσίου Τομέα πρέπει να δίνει έμφαση στο πως οι δημόσιες οργανώσεις καθορίζουν τους στόχους και την πρότυπη διαδικασία στρατηγικού προγράμματος δράσης. Αυτή είναι μια λογική, γραμμική πολλαπλών βημάτων διαδικασία που έχει προσαρμοστεί από πολλούς εμπειρογνώμονες και επαγγελματίες στον τομέα της δημόσιας διαχείρισης και τη διοίκηση και έχει αποδειχτεί

χρήσιμη στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στον προγραμματισμό και στην εφαρμογή της δημόσιας ή μη κερδοσκοπικής πολιτικής.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός υποβάθρου είναι, υπό τη στρατιωτική έννοια, μια αρχαία επιστήμη της εχθροπραξίας. Οι στρατιωτικές εκστρατείες και οι μάχες αναφέρονται χαρακτηριστικά στην ιστορική λογοτεχνία ως μεγάλης κλίμακας στρατηγήματα για να αντιμετωπίσουν και να δεσμεύσουν τον εχθρό. Εντούτοις, ο στρατηγικός προγραμματισμός στη διαχείριση και το διοικητικό πλαίσιο είναι μια σύγχρονη έννοια και μια διαδικασία ευπροσδιόριστη και μέσα στους εταιρικούς και μέσα στους δημόσιους χώρους. Όσον αφορά το δημόσιο προγραμματισμό, οι δημοτικές κυβερνήσεις ήταν οι πρώτες που έβαλαν τον προγραμματισμό μαζί με τα επίσημα γραπτά έγγραφα για να προσδιορίσουν τους στόχους και τους τρόπους τους οποίους θα επεδίωκαν να επιτύχουν. Η δημοτική ερευνητική αρχή της Νέας Υόρκης τυποποίησε τις αστικές τεχνικές προγραμματισμού στο πρόωρο μέρος του 20ού αιώνα, με την εξέταση των στόχων, των δραστηριοτήτων, των προγραμμάτων, και των κύριων σημείων στα προσεκτικά διαταγμένα έγγραφα προγραμματισμού. Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Προγραμματισμού, η πρώτη εθνική διάσκεψη σχετικά με τον προγραμματισμό πόλεων εμφανίστηκε στην Ουάσιγκτον. Το 1916, ο Nelson Lewis δημοσίευσε τη δημιουργική εργασία του με αντικείμενο το δικαίωμα προγραμματισμού της σύγχρονης πόλης. Το 1928, το Τμήμα Εμπορίου, διαχειρίστηκε το πρόγραμμα της πόλης η οποία προγραμματίζει το μέλλον της. Ένα άλλο επιδρών βιβλίο στον προγραμματισμό της Δημόσιας Διοίκησης δημοσιεύθηκε το 1941 από τον Robert Walker, με τίτλο «η λειτουργία προγραμματισμού στην αστική κυβέρνηση» (Young 2002:3) Η προέλευση του στρατηγικού προγραμματισμού αυτό καθ' εαυτό, όπως χρησιμοποιείται στο δημόσιο

τομέα, μπορεί να επισημανθεί στην δεκαετία του '50 και την πρόωρη δεκαετία του '60. Το υπουργείο άμυνας των Η.Π.Α. άρχισε να ψάχνει τους καλύτερους και πιο χρήσιμους τρόπους για τον προγραμματισμό των μακροπρόθεσμων αναγκών επιτυγχάνοντας συγχρόνως τη μείωση κόστους (Young 2002:3).

Η εμφάνιση του συστήματος προγραμματίζω-προγραμματίζω-προϋπολογίζω-συστήματος (PPBS) σε όλες τις χώρες, άρχισε αυτό που ήταν να εξελιχθεί σε μια σειρά ποικίλων συστημάτων στρατηγικού προγραμματισμού και σύνταξης προϋπολογισμού. Το PPBS υποσχέθηκε να κάνει διάφορα πράγματα για να βελτιώσει τις ομοσπονδιακές κυβερνητικές διαδικασίες. Μερικές από αυτές τις προσδοκώμενες βελτιώσεις περιέλαβαν: καθιέρωση των σκοπών και των στόχων μεγάλης ακτίνας προγραμματισμού, εξέταση των δαπανών και των κερδών αυτών των βελτιώσεων, σύγκριση και αντιπαραβολή εναλλακτικών δραστηριοτήτων για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων αντιπροσωπειών και καθιέρωση εξέτασης των ετησίων προϋπολογισμών και των πιστώσεων. Πολλά κράτη ακολούθησαν την τακτική αυτή χρησιμοποιώντας αυτήν την νέα προσέγγιση στρατηγικού προγραμματισμού, και καθώς οι νέες προσαρμογές οδήγησαν στην σύνταξη προϋπολογισμού από μηδενική βάση. Τελικά, ο στρατηγικός προγραμματισμός επικράτησε αν και ποικίλλεται, μεταξύ πολλών κρατών. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια διαδικασία και ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο για να καθοδηγήσει μια οργάνωση, για παράδειγμα μια κρατική αντιπροσωπεία, ένα τμήμα ή μια επιτροπή ένα καθορισμένο σκοπό, εκπληρώνοντας την αποστολή και τους στόχους. Είναι μια διαδικασία όπου η οργάνωση διαμορφώνει τις διαδικασίες στις οποίες θα εμπλακεί στο μέλλον, εξακριβώνοντας τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες και καθορίζοντας ποιος προορισμός είναι πιο επιθυμητός και

πως θα φτάσει εκεί. Ο στρατηγικός προγραμματισμός των Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα σύμφωνα με τον Young πρέπει να απαντάει στα εξής: Ποιες είναι οι ικανότητες της Υπηρεσίας; Τι επιδιώκει η διοίκηση μέσω της διατύπωσης της αποστολής; Ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και των άλλων συμμετεχόντων; Τι επιζητούν από τη λειτουργία της Υπηρεσίας οι κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές δυνάμεις; Ποιες είναι οι απαιτήσεις της Υπηρεσίας σε πόρους; (Young 2002 : 10)

Τα κράτη (συμπεριλαμβανομένων των τοπικών κυβερνήσεων) στην πραγματικότητα ωφελούνται από τη διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού κυρίως για το λόγο ότι η ανάπτυξη της πολυετούς πολιτικής προγραμματίζει καταστάσεις ή τις συνδέσεις των παρούσων καταστάσεων με ένα σημαντικότερο όραμα του μέλλοντος. Με άλλα λόγια, μια διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού επιτρέπει, παραδείγματος χάριν, στον κυβερνήτη και το νομοθετικό σώμα, για να καταλάβει σαφέστερα το σημείο που το κράτος τους είναι τώρα και πού θα το επιθυμούσαν για να είναι στο μέλλον. Ένα στρατηγικό σχέδιο θα έδειχνε την άποψη της εκάστοτε κυβέρνησης για τη γενική αποστολή της κρατικής κυβέρνησης (ή ειδικότερα μιας αντιπροσωπείας) για το δημόσιο οργανισμό, και στοιχεία όπως οι σκοποί και οι στόχοι του, οι στρατηγικές ή προγραμματικές δραστηριότητές του, και οι πόροι του (άνθρωποι, χρήματα, τεχνολογίες, εγκαταστάσεις, κ.λπ.). Αυτή η διαδικασία θα επέτρεπε περαιτέρω στους κρατικούς ανώτερους υπαλλήλους να έχουν έναν στερεό έλεγχο της κρατικής τρέχουσας απόδοσης και ποια αποτελέσματα επιτυγχάνονται πραγματικά. Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη μιας εθνικής διαδικασίας στρατηγικού προγραμματισμού θα ήταν η καθιέρωση μιας μεγάλης ακτίνας, ενοποιημένης και ευρείας κατεύθυνσης (ένα "σχέδιο") για την κρατική κυβέρνηση στους πολιτικούς τομείς της εκπαίδευσης, της υγείας και των ανθρώπινων υπηρεσιών, της μεταφοράς,

της δημόσιας ασφάλειας, του εμπορίου, των φυσικών πόρων, και της ποινικής δικαιοσύνης. Το σχέδιο αυτό θα απαντούσε στη διαλεύκανση των θέσεων του κυβερνήτη και του νομοθετικού σώματος πιο υπεύθυνα στις τρέχουσες και αναδυόμενες ανάγκες του κράτους τους. Επίσης θα βοηθούσε στην κατανομή των περιορισμένων πόρων μέσω της κρατικής δημοσιονομικής διαδικασίας με λογικότερο τρόπο. Το σχέδιο επίσης θα βοηθούσε στη βελτίωση της επικοινωνίας σε όλες τις βαθμίδες της Διοίκησης και του καλύτερου συντονισμού της πολιτικής και φορολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Young 2002:12).

Με βάση τα παραπάνω, στη συνέχεια αναπτύσσεται η δομή του Στρατηγικού Προγραμματισμού με τα στάδια τα οποία απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου και την επιδίωξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, και η ιδιαίτερα σημαντική σχέση μεταξύ του Στρατηγικού Προγραμματισμού και των ταχέως μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο επιχειρησιακό κόσμο.

4. Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα εργασία, μπορεί νοηματικά να διακριθεί στη μελέτη της θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στους οργανισμούς, στην εφαρμογή του στις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα και στην εφαρμογή του στην εξεταζόμενη Υπηρεσία. Τα μέρη αυτά αναλύονται στην πορεία της εργασίας είτε αυτοτελώς ανά κεφάλαιο, είτε διαδοχικά εντός του ίδιου κεφαλαίου, όπου αυτό απαιτείται.

Πέρα από τη μελέτη της θεωρίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, στην οποία χρησιμοποιήθηκε η ανασκόπηση σύγχρονης (αλλά και παλαιότερης, όπου χρειαζόταν) Ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, καθώς και αναφορών του Διαδικτύου, της οποίας το θεωρητικό υπόβαθρο τεκμηρίωσε τις απαιτούμενες τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση, στα μέρη της μελέτης στα οποία εφαρμόστηκαν οι μέθοδοι και οι τεχνικές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, χρησιμοποιήθηκαν τα εξής:

Στην εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο εξεταζόμενο Τμήμα, που αποτελεί και το ουσιαστικότερο τμήμα της εργασίας, παρήχθησαν πίνακες (IFAS, EFAS, SFAS), αφού ζητήθηκε η γνώμη συναδέλφων από την συγκεκριμένη Υπηρεσία και την Προϊσταμένη αρχή. Επίσης, στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης, παρήχθησαν πίνακες στατιστικών μέτρων με τη βοήθεια προγραμμάτων υπολογιστών. Στα πλαίσια της ανάλυσης του Πληροφοριακού Συστήματος χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα – εργαλεία από το χώρο των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης. Άλλα εργαλεία του Μάνατζμεντ, όπως το Σπίτι Ποιότητας, η ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών (Fishbone) χρησιμοποιήθηκαν, για να παραχθούν συμπεράσματα. Επίσης, σχεδιάστηκαν πίνακες για να συγκεντρωθούν στοιχεία και μετρήσιμοι δείκτες για την τεκμηρίωση της ανάγκης για τη χρήση Στρατηγικού Μάνατζμεντ και την αξιολόγηση του

παραγόμενου έργου. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν από πρωτογενή καταγραφή των δεδομένων του Τμήματος και ομαδοποιήθηκαν ανάλογα με το είδος τους.

Κατά τη μελέτη της εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα, χρησιμοποιήθηκε ελήφθησαν πληροφορίες από το Στρατηγικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σχετικά με την εφαρμογή στρατηγικών του ΕΣΠΑ 2007-2013 (ΥΠΕΣΔΔΑ 2007:25).

Με την επιλογή του τρόπου οργάνωσης της έρευνας, τη μεθοδολογική προσέγγιση και την μέθοδο συλλογής στοιχείων, επιδιώχθηκε ο αρτιότερος και αντικειμενικότερος τρόπος καταγραφής των στοιχείων που θα βοηθούσαν στην αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση της ανάλυσης. Μετά από τα ανωτέρω παρουσιάζονται η δομή του Στρατηγικού Προγραμματισμού που εφαρμόστηκε, ώστε να εφαρμοστούν τα εργαλεία και οι τεχνικές, καθώς και η σχέση του Σ.Π. με τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

4.1. Δομή Στρατηγικού Προγραμματισμού (Strategic Planning)

Υπάρχουν πολλές απόψεις στη βιβλιογραφία για το Στρατηγικό Προγραμματισμό. Οι απόψεις αυτές συγκλίνουν προς ένα κοινό μοντέλο που βρίσκεται κοντά στο πρότυπο του Igor Ansoff για την δομή του Σ.Π. και περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία (Μπουραντάς 2002:77), αν και πολλές φορές ανά περίπτωση το περιεχόμενο του Σ.Π. τροποποιείται ανάλογα με τις ανάγκες που οδηγούν στην ύπαρξή του:

Κατ' αρχήν ορίζεται η κοινή κατεύθυνση της ομάδας ή ταυτότητα της ομάδας. Αυτή δίνει τα κοινά στοιχεία που διέπουν τα μέλη της ομάδας και τα οποία τα μέλη πρέπει να αποδέχονται.

Κοινή κατεύθυνση ομάδας (ταυτότητα)

- Αξίες

- Όραμα
- Αποστολή ή σκοπός
- Μακροπρόθεσμοι Στόχοι

Στη συνέχεια γίνεται η ανάλυση S.W.O.T. (S.W.O.T. Analysis – Strength, Weakness, Opportunities, threats) η οποία εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές (Hunger 2003:31)

Η S.W.O.T. ανάλυση ξεκινά με την Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος, η οποία εξετάζει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εντοπίζει τις ευκαιρίες (όπως την ευκαιρία για παραγωγή νέου προϊόντος, για δημιουργία ανταγωνιστικής φωλέας, ή για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) και περιλαμβάνει τα ακόλουθα.

- Ανάλυση Οικονομικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση Νομικού / Πολιτικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση Τεχνολογικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση Πολιτισμικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση Ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Πρόβλεψη ευκαιριών ή απειλών

Η ανάλυση S.W.O.T. περιλαμβάνει επίσης την Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος η οποία εξετάζει το εσωτερικό του οργανισμού και εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία και περιλαμβάνει

- Ανάλυση Ανθρωπίνου δυναμικού
- Ανάλυση οικονομικών πόρων
- Ανάλυση τεχνολογίας – τεχνογνωσίας
- Ανάλυση πληροφοριακών υποδομών
- Ανάλυση υποδομών
- Ανάλυση συστήματος διοίκησης ποιότητας
- Πρόβλεψη ισχυρών σημείων και σημείων προς βελτίωση

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης S.W.O.T. γίνεται επανεξέταση της κοινής κατεύθυνσης της ομάδας και συγκεκριμένα επανεξέταση των ακόλουθων σημείων:

- Επανεξέταση αξιών
- Επανεξέταση οράματος
- Επανεξέταση σκοπών
- Επανεξέταση στόχων

Το επόμενο στάδιο στο Στρατηγικό Προγραμματισμό είναι η διαμόρφωση Στρατηγικής, η οποία ανά περίπτωση δύναται να διακριθεί σε εταιρική, επιχειρησιακή και λειτουργική Στρατηγική.

Η Στρατηγική ορίζεται και ως η μέθοδος υλοποίησης των μακροπρόθεσμων στόχων.

Ακολουθεί ο διαμόρφωση τακτική η οποία ορίζεται ως η μέθοδος υλοποίησης των βραχυπρόθεσμων στόχων με τη χρήση προγραμμάτων τακτικής (action plan) και διαμόρφωση προϋπολογισμών.

Η αξιολόγηση είναι ένα σημαντικό στάδιο του Στρατηγικού Προγραμματισμού και μπορεί να υλοποιηθεί ως αξιολόγηση Σ.Π. με το εργαλείο Balanced Scorecard ή αξιολόγηση Υπηρεσίας με το εργαλείο Benchmarking (Μπουραντάς 2002:45).

Στη συνέχεια εξετάζεται η κοινή κατεύθυνση ομάδας ή ταυτότητα, όπως συνήθως αναφέρεται, η οποία περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τους σκοπούς και τους στόχους. Η διατύπωση της κοινής κατεύθυνσης ομάδας κρίνεται ως ιδιαίτερης σημασίας τμήμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

4.2. Στρατηγικός Προγραμματισμός σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα

Σύμφωνα με τις νεότερες απόψεις του Igor Ansoff για το Στρατηγικό Προγραμματισμό, ο Σ.Π. πρέπει να πραγματοποιείται σε ένα από πέντε διαφοροποιημένα επίπεδα. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι ότι

στη σημερινή εποχή κυριαρχούν τα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες οι οποίες απαιτούν την γρήγορη προσαρμογή σε αυτά των οργανισμών προκειμένου αυτοί να παραμείνουν αποτελεσματικοί και αποδοτικοί και να εξασφαλίσουν την ύπαρξη τους και την λειτουργία τους. (Μπουραντάς, 2002 : 59)

Ο Ansoff ορίζει τα επίπεδα ανάλογα όμως με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή δεν ισχύουν λογικές προϋπολογισμού όπου το ποσό του προηγούμενου χρόνου προσαυξάνεται κατά ένα ποσοστό, όπως για παράδειγμα του πληθωρισμού. Όσο αυξάνονται τα επίπεδα τόσο τα διατιθέμενα ποσά (ή χρόνος ή προσπάθεια), δηλαδή οι πόροι μπορεί να μεταβληθούν κατά ποσοστά της τάξης του 20% ή του 150%. Ενέργειες προγραμματισμού που ήταν αυτονόητες το προηγούμενο έτος μπορεί να μην επιλεγούν στο επόμενο και αντίστροφα.

Οι κατά Ansoff επίπεδα σε σχέση με τους βαθμούς ταραχής του περιβάλλοντος παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα. Από τη μελέτη του πίνακα προκύπτει ότι στην Υπηρεσία στην οποία αναφέρεται η παρούσα θα εφαρμοστεί ο Σ.Π. των έξι βημάτων κατά Ansoff, δεδομένου ότι το περιβάλλον του Δημοσίου Τομέα στην Ελληνική Διοίκηση χάνει σταδιακά τα χαρακτηριστικά ενός σταθερού και προβλεπόμενου συστήματος όπως ήταν στο παρελθόν και προχωράει μορφολογικά προς μια μεταβλητότητα στην οποία το μέλλον δεν είναι απαραίτητα καλύτερο από το παρελθόν, χωρίς βέβαια να χαρακτηρίζεται από αυξημένη μεταβλητότητα όπως το περιβάλλον του Ιδιωτικού Τομέα στην Ελλάδα και πολύ περισσότερο στο εξωτερικό.

Πίνακας 1: Πίνακας σχέσης προγραμματισμού – ταραχής περιβάλλοντος

Επίπεδα ταραχής	Είδος προγραμματισμού	Αναμονή	
1	Μακροχρόνιος Προγραμματισμός	Προβλέψιμο καλύτερο μέλλον αισιόδοξοι στόχοι	Αισιόδοξοι στόχοι
2	Στρατηγικός Προγραμματισμός	Το μέλλον δεν είναι απαραίτητα καλύτερο από το παρελθόν	Έξι βήματα όπως αναλύονται στην παρούσα
3	Στρατηγική στάσης	Αυξημένη μεταβλητότητα	Προστίθεται διοικητική ικανότητα, προσόντα διανοήση διοίκησης, κλίμα κουλτούρα, δομή εξουσίας, δομή οργανισμού και συστήματα, ικανότητα διοικ. εργασίας
4	Στρατηγική ζητημάτων	Έντονα αυξημένη μεταβλητότητα περιβάλλοντος	Συστήματα πραγματικού χρόνου, συνεχή επιτήρηση τεχνολογικών, οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών, επιχειρηματικών τάσεων, εκτίμηση επείγοντος
5	Στρατηγική εκπλήξεων	Περιβάλλον εκπλήξεων	Άγνωστη πρόκληση, νέες πληροφορίες για ανάλυση, στρατηγικές εκπλήξεις, καινούργια προβλήματα

5. Περιγραφή Υπηρεσίας

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ διαφέρει στην εφαρμογή του από τις Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα σε σχέση με τις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού. Ακόμα όμως και από Υπηρεσία σε Υπηρεσία το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έχει διαφορετική εφαρμογή εξαιτίας των διαφορετικών σκοπών, οργάνωσης και κουλτούρας των Υπηρεσιών. Στα πλαίσια αυτά πριν προχωρήσουμε παρακάτω, κρίνεται σκόπιμη η συνοπτική παρουσίαση του Τμήματος.

Το Τμήμα Τεχνικής & Υγειονομικής Επιθεώρησης Αρκαδίας είναι τοπική Υπηρεσία του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας (www.ypapk.gr. 18-12-07) και ελέγχει την εφαρμογή των διατάξεων της Εργατικής Νομοθεσίας σε θέματα Ασφάλειας & Υγείας των εργαζομένων σε ιδιωτικές & Δημόσιες Επιχειρήσεις

Από 1-7-1999 άρχισε να λειτουργεί υπηρεσία στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων Υπηρεσία με τον τίτλο Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.).

Το Σ.ΕΠ.Ε. είναι υπηρεσία που υπάγεται απευθείας στον Υπουργό Εργασίας και της οποίας προϊστάται μετακλητός Ειδικός Γραμματέας (άρθρο 28, Ν.1558/1985). (www.ypapk.gr. 18-12-07). Το Σ.ΕΠ.Ε. διαρθρώνεται σε Κεντρική και Περιφερειακές Υπηρεσίες. Η κατά τόπον αρμοδιότητά του εκτείνεται σε όλη την επικράτεια και οι καθ' ύλη αρμοδιότητές του ασκούνται από την Κεντρική και τις Περιφερειακές Υπηρεσίες αυτού.

Το Σ.ΕΠ.Ε. έχει ως έργο, την επίβλεψη και τον έλεγχο εφαρμογής των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας, την έρευνα, ανακάλυψη και δίωξη των περιπτώσεων παράβασης της εργατικής νομοθεσίας και παράνομης απασχόλησης, καθώς και την έρευνα για την ασφαλιστική κάλυψη των εργαζομένων και την παροχή πληροφοριών και υποδείξεων

για την αποτελεσματική εφαρμογή των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας.

Αρμοδιότητες του Σ.ΕΠ.Ε. είναι να ελέγχει όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, να προβαίνει σε ελέγχους, μετρήσεις, δειγματοληψίες και έρευνες για να διαπιστώσει αν τηρούνται οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας, να ερευνά τα αίτια των θανατηφόρων και σοβαρών εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών, να εξετάζει τις υποβαλλόμενες καταγγελίες και αιτήματα εργαζομένων. Σημειώνεται ότι οι καταγγελίες υποβάλλονται γραπτά ή προφορικά, επώνυμα ή ανώνυμα. Επίσης να επιβάλλει στους παραβάτες διοικητικές κυρώσεις ή να προσφεύγει στη δικαιοσύνη για επιβολή ποινικών κυρώσεων, να παρεμβαίνει συμφιλιοτικά για επίλυση των ατομικών ή συλλογικών διαφορών εργασίας.

Οι Επιθεωρητές Εργασίας του Σ.ΕΠ.Ε. μπορούν να εισέρχονται ελεύθερα καθ' όλο το εικοσιτετράωρο σε όλους τους χώρους εργασίας.

Η λειτουργία του Σ.ΕΠ.Ε. ελέγχεται εσωτερικά από τη Μονάδα Ειδικών Επιθεωρητών Εργασίας και επίσης υπόκειται σε κοινωνικό έλεγχο μέσω του Συμβουλίου Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.Κ.Ε.Ε.Ε.) και των Περιφερειακών Επιτροπών Κοινωνικού Ελέγχου Επιθεώρησης Εργασίας (Π.Ε.Κ.Ε.Ε.Ε.) (www.ypapk.gr. 18-12-07)..

Μετά από τη σύντομη αυτή αναφορά, ακολουθεί η εξέταση της κοινής κατεύθυνσης της ομάδας.

6. Κοινή κατεύθυνση ομάδας

6.1. Αξίες, όραμα, αποστολή, στόχοι

Κάθε οργανισμός λειτουργεί με ορισμένες έννοιες που του ορίζουν μια κοινή κατεύθυνση. Η κοινή κατεύθυνση της ομάδας που λειτουργεί στα πλαίσια του Οργανισμού ορίζεται από τα εξής:

- 1) Αξίες
- 2) Όραμα
- 3) Σκοπός ή αποστολή
- 4) Μακροπρόθεσμοι στόχοι

Αξίες είναι οι αρχές που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Παραδείγματα αξιών είναι η νομιμότητα και η διαφάνεια.

Όραμα είναι η μελλοντική εικόνα που θέλουμε να έχει η επιχείρηση ή ο οργανισμός μας. Το όραμα καθορίζεται από ένα σημείο αναφοράς (point of reference). Η χρονική διάρκεια εξαρτάται από το περιβάλλον. Το όραμα δεν έχει απόλυτα μετρήσιμα κριτήρια. Στη βιβλιογραφία υπάρχει σύγχυση μεταξύ των όρων της αποστολής και του οράματος. Το όραμα εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των μελών της οργάνωσης για το μέλλον της. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μιας επιθυμητής – ιδανικής κατάστασης της οργάνωσης στο μέλλον.

Το όραμα εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων ομάδων όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και η κοινωνία. Τα θεμελιώδη ερωτήματα που απαντά το όραμα είναι: Πως επιδιώκεται να είναι ιδανικά στο μέλλον η επιχείρηση ή ο οργανισμός μας; Ποια ιδανικά επιδιώκονται να επιτευχθούν; Πως επιδιώκουμε να αισθανόμαστε για την οργάνωση μας στο μέλλον, για ποια στοιχεία θα είμαστε υπερήφανοι;

Το όραμα είναι το ίδιο σημαντικό όπως και η αποστολή αφού αποτελεί επίσης σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Εκτός αυτού, ελκύει και κινητοποιεί τους ανθρώπους για την υλοποίηση «ιδανικών – μεγάλων» επιτευγμάτων δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα. Τόσο η αποστολή όσο και το όραμα αποτελούν πρωταρχικά και θεμελιώδη στρατηγικά στοιχεία της οργάνωσης τα οποία συμβάλλουν στην κοινή κατεύθυνση δείχνοντας, ως πυξίδα, την πορεία προς το μέλλον. (Μπουραντάς, 2002 : 53).

Αποστολή ή σκοπός είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξης της και εκφράζει το «βασικό καθήκον» της οργάνωσης προς την κοινωνία (Μπουραντάς, 2002 : 52). καθορίζεται από τα εξής ερωτήματα : τι υπηρεσία επιδιώκεται να προσφερθεί; Σε ποιόν απευθύνεται αυτή η Υπηρεσία; Τι γεωγραφική κάλυψη έχει η Υπηρεσία; Επιδιώκεται να δημιουργείται συνεχώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τις νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται, όπως με τις νέες καινοτομίες; Οι αξίες πρέπει να κατεβαίνουν σε επίπεδο στόχων αλλιώς μένουν θεωρία.

Η αποστολή αποτελεί ένα γενικό στρατηγικό προσδιορισμό της επιχείρησης (ή οργανισμού) ο οποίος όμως είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Κάνει σαφή τον επιχειρηματικό σκοπό και την επιχειρηματική κατεύθυνση και έτσι αποτελεί σημείο αναφοράς για τις επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές (Μπουραντάς, 2002 : 52)

Μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι το συγκεκριμένο αποτέλεσμα που επιδιώκεται να επιτευχθούν μετά από αρχικό διάστημα και με συγκεκριμένο προϋπολογισμό.

Τα ανωτέρω ακολουθούνται από συγκεκριμένη **μεθοδολογία** υλοποίησης. Η μεθοδολογία για μεγάλο χρονικό διάστημα λέγεται στρατηγική ενώ για μικρό χρονικό διάστημα λέγεται τακτική.

Ο οργανισμός λειτουργεί με κοινές αξίες – όραμα – σκοπό και αποστολή. Παρατίθενται οι ήδη υπάρχουσες οι οποίες προκύπτουν από τον ιδρυτικό Νόμο του ΣΕΠΕ, τις εγκυκλίους της Υπηρεσίας και την αντίληψη των υπαλλήλων του Τμήματος και θα αναθεωρηθούν κατά τη διαδικασία του Σ.Π.:

Αξίες : Οι αξίες που διέπουν παραδοσιακά τη λειτουργία των τμημάτων του Σ.Ε.Π.Ε. σχετίζονται με τον ελεγκτικό ρόλο της Υπηρεσίας αυτής στα πλαίσια της παράδοσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και είναι η νομιμότητα (ως η ορθή εφαρμογή της Εργατικής Νομοθεσίας σε θέματα Ασφάλειας και Υγείας), η διαφάνεια που πρέπει να διέπει κάθε

Δημόσια Υπηρεσία Ελεγκτικού χαρακτήρα, η εξασφάλιση της ισονομίας των εργαζομένων και η εξασφάλιση της προστασία τους έναντι εργασιακού κινδύνου.

Όραμα: Αφορά τη μελλοντική εικόνα που επιδιώκεται να έχει η Υπηρεσία. Επιδιώκεται η Υπηρεσία να αναγνωρίζεται ως ισότιμη μεταξύ των άλλων ομοειδών Υπηρεσιών και να μπορεί να εξελίσσεται στα πλαίσια που ο Δημοσιούπαλληλικός Κώδικας και οι εγκύκλιοι της Υπηρεσίας ορίζουν

Αποστολή ή σκοπός: Η υπηρεσία που προσφέρεται είναι ο έλεγχος της εφαρμογής των διατάξεων της Εργατικής Νομοθεσίας σε θέματα Ασφάλειας & Υγείας των εργαζομένων. Σε περίπτωση μη εφαρμογής επιβάλλονται στις επιχειρήσεις ποινικές & διοικητικές κυρώσεις

Η υπηρεσία απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα εφ' όσον απασχολούν έστω και ένα άτομο προσωπικό. Η γεωγραφική κάλυψη της Υπηρεσίας είναι εντός των γεωγραφικών ορίων του Νομού Αρκαδίας. Η Υπηρεσία χρησιμοποιεί τις απαραίτητες τεχνολογικές καινοτομίες ώστε να επιτυγχάνει τους σκοπούς της.

Μακροπρόθεσμοι στόχοι : Το αποτέλεσμα που επιδιώκεται να επιτευχθεί είναι η μείωση των εργατικών ατυχημάτων ανά έτος στην περιοχή ευθύνης του Τμήματος μέσα σε μια πενταετία μέσω της εντατικοποίησης (ποιοτικής και ποσοτικής) των ελέγχων. Ο Προϋπολογισμός του Τμήματος ανέρχεται περίπου σε € 82.000.

Στη συνέχεια ξεκινά ο Στρατηγικός Σχεδιασμός με την ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή θα περιλάβει το κοινωνικό περιβάλλον και το περιβάλλον καθηκόντων.

7. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

7.1. Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος

Πριν ο οργανισμός ξεκινήσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής του, πρέπει να έχει ήδη ανιχνεύσει το εξωτερικό περιβάλλον, από την ανάλυση του οποίου προκύπτουν πιθανές ευκαιρίες και απειλές. (Hunger - Wheelen, 2004 : 54). Η ανάλυση (ή ανίχνευση) περιβάλλοντος, είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η μετάδοση πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον προς τα βασικά πρόσωπα μέσα στον οργανισμό

Η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει κατά τον Μπουραντά τα ακόλουθα περιβάλλοντα:

Νομικό / Πολιτικό	P	Political
Οικονομικό	E	Economic
Τεχνολογικό	T	Technological
Κοινωνικό	S	Social
Ανταγωνιστικό	C	Competition
Πελατειακό	C	Customers

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι ευκαιρίες ή απειλές

7.1.1. Οικονομικό περιβάλλον

Περιλαμβάνει τις οικονομικές δυνάμεις που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών. Οι τάσεις στον οικονομικό τομέα του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορούν να έχουν προφανή επίδραση στην δραστηριότητα. Στις μέρες μας ακόμα και ο Δημόσιος Τομέας πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις επιδράσεις του οικονομικού περιβάλλοντος στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Το οικονομικό περιβάλλον είναι το δεδομένο οικονομικό περιβάλλον του Νομού Αρκαδίας. Στο νομό δραστηριοποιούνται περίπου 4000

επιχειρήσεις κατ' εκτίμηση του Εργατοϋπαλληλικού κέντρου σε διάφορα αντικείμενα οικονομικής δραστηριότητας. Υπάρχει άνηση της κατασκευαστικής δραστηριότητας και μεγάλου μεγέθους παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας στις μονάδες της ΔΕΗ στη Μεγαλόπολη.

Η γνώση των συνθηκών του οικονομικού περιβάλλοντος είναι χρήσιμη για την Υπηρεσία δεδομένου ότι το αντικείμενο της Υπηρεσίας είναι ελεγκτικό και χρειάζεται προσοχή στην επιβολή των κυρώσεων, ωστόσο δεν είναι τόσο χρήσιμη όσο σε μια επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα.

Οι αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσουν την εμφάνιση νέων εργασιακών δραστηριοτήτων και να οδηγήσουν στον εκσυγχρονισμό της γνώσης στο Τμήμα ώστε να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Οι αλλαγές στο Οικονομικό περιβάλλον μπορεί να αντιμετωπίσουν την απειλή για το Τμήμα της ελλιπούς χρηματοδότησης. Πράγματι σε συνεργασία με θεσμούς και φορείς, όπως για παράδειγμα οι θεσμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μπορεί να χρηματοδοτηθούν εκδηλώσεις όπως ημερίδες των οποίων η πραγματοποίηση θα ήταν αδύνατη υπό άλλες συνθήκες.

7.1.2. Νομικό – Πολιτικό περιβάλλον

Οι τάσεις στον πολιτικό και νομικό τομέα του κοινωνικού περιβάλλοντος έχουν σοβαρή επίδραση στις επιχειρήσεις και στις Υπηρεσίες.

Η λειτουργία της Υπηρεσίας καθορίζεται από τις διατάξεις της εργατικής Νομοθεσίας (www.yperka.gr 18-02-2008). Να σημειωθεί ότι η Νομοθεσία άτυπα διαχωρίζεται σε παλαιά (1920-1985) και νέα σύμφωνη με τις επιταγές της Ε.Ε. διαφορετικού χαρακτήρα (1985- σήμερα). Οπότε η Νομοθεσία χαρακτηρίζεται ως σύγχρονη. Ωστόσο, η Υπηρεσία στο σημερινό μεταβαλλόμενο περιβάλλον οφείλει να έρχεται σε επαφή και με

άλλους φορείς και να γνωρίζει πολλές φορές το δίκαιο που αφορά άλλα Υπουργεία. Όπως έχει παρατηρηθεί στο παρελθόν, η εφαρμογή διατάξεων της Εργατικής Νομοθεσίας οι οποίες είναι ορθές, μπορεί σε συγκεκριμένες περιπτώσεις να έρχονται σε αντίθεση με διατάξεις της λοιπής Νομοθεσίας. Για την αποφυγή αυτού του προβλήματος μπορεί να χρησιμοποιηθούν από την Υπηρεσία η λήψη εναλλακτικών μέτρων και η χρησιμοποίηση ισοδύναμων σε αποτέλεσμα διατάξεων και αυτό προϋποθέτει την ενημέρωση για επικαλυπτόμενα αντικείμενα και Νομοθεσία που αφορά θέματα που απαντώνται στους χώρους εργασίας παράλληλα με τα μέτρα Υγιεινής και Ασφάλειας.

Στη σημερινή εποχή παράγεται μεγάλη ποσότητα νομοθετικού έργου. Αυτή η δραστηριότητα εκλαμβάνεται ως ευκαιρία για το Τμήμα για να προωθήσει προς την αρμόδια διεύθυνση προτάσεις για την ψήφιση διατάξεων που μπορεί να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας.

7.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον

Το πλήθος των πιθανών στρατηγικών παραγόντων που υπάρχουν μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον είναι πολύ μεγάλο. Οι κοινωνικές τάσεις πρέπει να ελέγχονται ως εξής: Εξετάζοντας τις τάσεις στον οικονομικό τομέα, τις αλλαγές στον τεχνολογικό τομέα, τις τάσεις στον πολιτικό και νομικό τομέα και τις δημογραφικές τάσεις ως τμήμα του κοινωνικού και πολιτιστικού τομέα του κοινωνικού περιβάλλοντος., όπως αναλύονται παρακάτω (Hunger – Wheelen 2004 : 61).

Το κοινωνικό περιβάλλον πρέπει να εξετάζεται με προσοχή ιδίως στην περίπτωση μιας Δημόσιας Υπηρεσίας για την οποία το περιβάλλον αυτό έχει αυξημένες απαιτήσεις. Πολλές φορές υπάρχουν διαμαρτυρίες για τη λειτουργία του Τμήματος από ομάδες πίεσης (εργοδοτών, εργαζομένων, σωματείων) θεωρώντας ότι δεν γίνεται σωστή εφαρμογή της Εργατικής Νομοθεσίας. Γι αυτό, στα πλαίσια του Στρατηγικού

Προγραμματισμού είναι απαραίτητο να ληφθούν οι διαμαρτυρίες αυτές στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής όπως φαίνεται παρακάτω.

Η ύπαρξη προκατάληψης από τα Μ.Μ.Ε. πρέπει να αντιμετωπιστεί ως απειλή για το έργο της Υπηρεσίας, και να ελαχιστοποιηθούν οι συνέπειες αυτής της απειλής.

7.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι αλλαγές στον τεχνολογικό τομέα του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορούν να ασκούν σημαντική επίδραση σε πολλούς κλάδους. Για την περίπτωση του Δημοσίου Τομέα οι αλλαγές αυτές πρέπει να ληφθούν υπόψη γιατί όχι μόνο ανοίγουν νέες ευκαιρίες για τον εκσυγχρονισμό των Δημοσίων Υπηρεσιών, αλλά επίσης γιατί οι Υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα και ιδίως οι ελεγκτικές, πρέπει να έχουν υπόψη τους τις εξελίξεις αυτές διότι θα βρεθούν αντιμέτωπες κατά την άσκηση του ελεγκτικού τους έργου με την ανάγκη να παρέμβουν στο περιβάλλον αυτό. Για παράδειγμα, οι εξελίξεις στο τεχνολογικό περιβάλλον έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν υπερσύγχρονα μηχανήματα. Το Τμήμα για να μπορέσει να διενεργήσει αποτελεσματικούς ελέγχους για την ασφάλεια των εργαζομένων σε αυτά τα μηχανήματα πρέπει να γνωρίζει τις αρχές λειτουργίας τους και τις παραγωγικές διαδικασίες ώστε οι γενόμενες υποδείξεις να έχουν αποτελεσματική εφαρμογή.

Το τεχνολογικό περιβάλλον αν και η περιοχή δεν ανήκει στο κέντρο των εξελίξεων χαρακτηρίζεται από ταχεία μεταβολή με αποτέλεσμα να υπάρχει ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών που απαιτούν την γρήγορη προσαρμογή της Υπηρεσίας ώστε να μπορέσει να ελέγξει τη νέα κατάσταση. Από το Τεχνολογικό Περιβάλλον και τις εξελίξεις στον τομέα αυτό, ο

τεχνολογικός εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων προβάλλει σαν μια ευκαιρία για το Τμήμα ώστε να αναπτυχθούν και να καλλιεργηθούν νέες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να μπορεί να ασκεί ουσιαστικό έργο στις νέες προκλήσεις. (Hunger – Wheelen 2004 : 61)

7.1.5. Πολιτισμικό περιβάλλον και δημογραφικές τάσεις

Οι δημογραφικές τάσεις αποτελούν τμήμα του *κοινωνικού και πολιτιστικού* τομέα του κοινωνικού περιβάλλοντος. Στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών, η δημογραφική αύξηση του πληθυσμού που προκλήθηκε από την αύξηση των γεννήσεων κατά τη δεκαετία του 1950, επηρέασε τη ζήτηση της αγοράς και παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό των στρατηγικών και των τακτικών.

Τα πολιτισμικά και δημογραφικά ζητήματα επηρεάζουν το σχεδιασμό των στρατηγικών του Τμήματος. Η αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερα ατυχήματα στις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό είναι χρήσιμο να δοθεί έμφαση σε μια πολιτική προσανατολισμένη προς τους ηλικιωμένους εργαζόμενους όσον αφορά τη σήμανση των εργασιακών χώρων και την μελέτη εκτίμηση επαγγελματικού κινδύνου όσον αφορά παράγοντες υγείας για παράδειγμα σε θέματα θερμικής καταπόνησης. Η αλλαγή της σύστασης του εργασιακού δυναμικού και η πολυπολιτισμική σύσταση του εργατικού δυναμικού πρέπει να οδηγήσουν στον προσανατολισμό της στρατηγικής προς την εξασφάλιση της κατανόησης των κανόνων ασφάλειας στην εργασία από τους αλλοδαπούς εργαζόμενους.

Το πολιτισμικό περιβάλλον πέρα από το ότι είναι το τυπικό περιβάλλον την Αρκαδίας ως περιφερειακός Νομός της χώρας, χαρακτηρίζεται από ορισμένες ιδιαιτερότητες. Ο Νομός Αρκαδίας έως το πρόσφατο παρελθόν, αποτελούσε μια περιοχή χαμηλού κατά κεφαλή εισοδήματος και απομονωμένη, με αποτέλεσμα τη δημιουργία στους κατοίκους μιας ιδιαίτερης κουλτούρας που σχετίζεται με την έμφαση στην

πνευματική καλλιέργεια (σπουδές) με στοιχεία αγροτικής κουλτούρας. Η κουλτούρα αυτή μπορεί να ληφθεί υπόψη, κυρίως κατά την αλληλεπίδραση της Υπηρεσίας με τους ελεγχόμενους.

Ο πληθυσμός του Νομού Αρκαδίας παρουσιάζει μια συνεχή μείωση, που οφείλεται στον εκπατρισμό των κατοίκων του εξαιτίας της καθυστερημένης οικονομίας της περιοχής και του ορεινού εδάφους της, φαινόμενο που από πανάρχαια χρόνια οδήγησε τους Αρκάδες να δημιουργήσουν πλήθος αποικιών. (Δομή 1997 : Δ236). Η οικονομία του Νομού είναι βασικά κλειστή αγροτική. Τα τελευταία χρόνια η πρωτεύουσα του Νομού, Τρίπολη γνωρίζει οικονομική άνθηση λόγω υποδομών και εσωτερικής μετανάστευσης. Σημαντικός φορέας πολιτισμού αποτελεί το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου με έδρα την Τρίπολη.

7.1.6. Ανταγωνιστικό περιβάλλον

Η φύση του έργου της Υπηρεσίας δεν ευνοεί την δημιουργία ανταγωνιστικών οργανώσεων. Ένα είδος ανταγωνισμού προκύπτει από τη λειτουργία περιφερειακού τμήματος του Ελληνικού Ινστιτούτου Υγιεινής & Ασφάλειας της Εργασίας, ως και από τις Εξωτερικές και Εσωτερικές Υπηρεσίες Προστασίας και Πρόληψης που παρέχουν υπηρεσίες θεσμών σχετικών με την εργασιακή ασφάλεια στις επιχειρήσεις, αν και όλες αυτές οι υπηρεσίες έχουν συμβουλευτικό και όχι ελεγκτικό χαρακτήρα. Ωστόσο στις επιχειρήσεις και στους εργαζόμενους ως πελάτες οι υπηρεσίες συγκρίνονται. Επίσης σε άλλους νομούς λειτουργούν άλλες Υπηρεσίες του Σ.ΕΠ.Ε. που μπορούν να εκληφθούν ως ένας είδος ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Η λειτουργία και η συνεχής βελτίωση του Ελληνικού Ινστιτούτου για την Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας, ως και των Επιτροπών Υγιεινής και Ασφάλειας της εργασίας μπορεί να ωθήσουν το Τμήμα σε

στενότερη συνεργασίας με τους φορείς αυτούς και να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα του.

7.2. Μεθοδολογία ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως φαίνεται στο σχήμα 1, η ανίχνευση του περιβάλλοντος από μια εταιρεία ή οργανισμό πρέπει να περιλαμβάνει αναλύσεις όλων των σχετικών στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος καθηκόντων. Οι αναλύσεις αυτές έχουν τη μορφή ατομικών αναφορών που συντάσσουν διάφορα πρόσωπα σε διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης (Hunger – Wheelen 2004 : 76). Επίσης η ανίχνευση του περιβάλλοντος μπορεί να γίνει από ομάδες εργασίας. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ελήφθησαν οι γνώμες των Επιθεωρητών του Τμήματος ώστε να αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον και να εκπονηθεί ο πίνακας της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος που αναφέρεται παρακάτω.

7.2.1. Προβλέψεις

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποδίδει αρκετά πρωτογενή δεδομένα για την υπάρχουσα κατάσταση και τις τρέχουσες τάσεις, αλλά, για να γίνουν ακριβείς προβλέψεις αν θα συνεχιστούν αυτές οι τάσεις, η διαίσθηση και η τύχη είναι απαραίτητες. Οι προβλέψεις που προκύπτουν βασίζονται συνήθως σε μια δέσμη υποθέσεων. (Hunger – Wheelen 2004 : 76)

Οι λανθασμένες υποθέσεις είναι η πιο συχνή αιτία των σφαλμάτων. Παρόλα' αυτά, πολλοί μάνατζερ, που διαμορφώνουν και υλοποιούν στρατηγικά σχέδια θεωρούν ότι η επιτυχία τους στηρίζεται σε μια σειρά από υποθέσεις. Πολλά από τα σχέδια στηρίζονται απλώς σε προβλέψεις για την τρέχουσα κατάσταση. Η εταιρική στρατηγική και πολύ περισσότερο η στρατηγική του Δημοσίου Τομέα δεν μπορεί να βασίζεται σε μια αμφίβολης σημασίας υπόθεση. Το μέλλον δεν είναι πάντα σίγουρη προέκταση του παρόντος. (Hunger – Wheelen 2004 : 76).

Σχήμα 1 : Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος



Αυτό ισχύει κατά κόρον στα σύγχρονα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και οι μάντζερ των Δημοσίων Υπηρεσιών πρέπει να το λαμβάνουν υπόψη. Ιδίως για τις Δημόσιες Υπηρεσίες το μέλλον αναμένεται να είναι εξαιρετικά διαφορετικό από τις προβλέψεις του παρελθόντος, δεδομένου των απαιτήσεων στις σύγχρονες κοινωνίες για ουσιαστικό ρόλο των Υπηρεσιών αυτών στη λειτουργία της κοινωνίας.

Είναι πολλές οι **τεχνικές πρόβλεψης** που χρησιμοποιούνται για τις μελλοντικές καταστάσεις και κάθε μια από αυτές έχει τους υποστηρικτές και τους επικριτές της.

Η πιο δημοφιλής τεχνική πρόβλεψης είναι η **προβολή** - δηλαδή, η προέκταση των σημερινών τάσεων στο μέλλον. Η προβολή τάσεων στηρίζεται στην υπόθεση ότι ο κόσμος χαρακτηρίζεται από συνέπεια και αλλάζει αργά στο βραχυχρόνιο ορίζοντα. Στις τεχνικές αυτού του είδους περιλαμβάνονται οι μέθοδοι των χρονολογικών σειρών, οι οποίες επιχειρούν να προεκτείνουν μια σειρά από ιστορικά δεδομένα προς το μέλλον.

Δημοφιλείς τεχνικές πρόβλεψης είναι και η ομαδική παραγωγή ιδεών και η δημιουργία στατιστικών μοντέλων. Η **ομαδική παραγωγή ιδεών** είναι μια μη ποσοτική προσέγγιση στην οποία οι ιδέες προτείνονται χωρίς να γίνεται προηγουμένως λογικός έλεγχος τους και χωρίς να διατυπώνονται κρίσεις από άλλους. Το μόνο που χρειάζεται είναι η παρουσία προσώπων με κάποια γνώση της κατάστασης της οποίας επιδιώκεται η πρόβλεψη. Οι ιδέες τείνουν να στηρίζονται σε προηγούμενες ιδέες μέχρι να επιτευχθεί ομοφωνία. Αυτή είναι μια καλή τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με στελέχη που πιστεύουν στο "βαθύτερο συναίσθημα" παρά σε ποσοτικές τεχνικές με πολλά αριθμητικά στοιχεία.

Η **δημιουργία στατιστικών μοντέλων** είναι μια ποσοτική μέθοδος που επιχειρεί να ανακαλύψει αιτιώδεις ή τουλάχιστον ερμηνευτικούς παράγοντες που συνδέουν δύο ή περισσότερες χρονολογικές σειρές. Παραδείγματα δημιουργίας στατιστικών μοντέλων είναι η ανάλυση παλινδρόμησης και άλλες οικονομετρικές μέθοδοι (Χαλικιάς 2003 : 11) Αν και είναι πολύ χρήσιμη για τη σύλληψη των ιστορικών τάσεων, η δημιουργία στατιστικών μοντέλων, όπως και η προβολή τάσεων, στηρίζεται σε ιστορικά δεδομένα. Καθώς αλλάζουν οι μορφές των σχέσεων, η ακρίβεια της πρόβλεψης χειροτερεύει.

Τα **σενάρια** είναι εστιασμένες περιγραφές διάφορων πιθανών μελλοντικών καταστάσεων που παρουσιάζονται σε αφηγηματική μορφή. Η σύνταξη ενός σεναρίου φαίνεται να είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη τεχνική πρόβλεψης μετά την προβολή τάσεων. Επομένως, το σενάριο μπορεί απλώς να είναι μια γραπτή περιγραφή κάποιας μελλοντικής κατάστασης, σε σχέση με βασικές μεταβλητές και θέματα, ή μπορεί να δημιουργηθεί σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές πρόβλεψης.

Το **κλαδικό σενάριο** είναι μια προβλεπόμενη περιγραφή του πιθανού μέλλοντος ενός συγκεκριμένου κλάδου.

Είναι βέβαια προφανές ότι όσον αφορά τη λειτουργία μιας Δημόσιας Υπηρεσίας ή Επιχείρησης οι μέθοδοι αυτές πρέπει να εφαρμόζονται με επιφυλάξεις, δεδομένου των ιδιομορφιών που διέπουν τη λειτουργία των Δημοσίων φορέων ως προς τους σκοπούς τους. Για παράδειγμα η ιδιαίτερα δημοφιλής τεχνική των χρονολογικών σειρών που είναι χρήσιμη στον ιδιωτικό τομέα για την αξιολόγηση των πωλήσεων των ανταγωνιστών ή άλλων τάσεων, μπορεί να είναι περιορισμένης εφαρμογής για το Δημόσιο Τομέα. Στην πράξη, για το στρατηγικό Προγραμματισμό του Δημοσίου Τομέα, χρησιμοποιούνται κυρίως η ομαδική παραγωγή ιδεών καθώς και σε ορισμένες περιπτώσεις τα σενάρια.

7.2.2. Σύνθεση των εξωτερικών παραγόντων

Για της ανάγκες της παρούσας ελήφθησαν υπόψη οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και χρησιμοποιήθηκε η ομαδική παραγωγή ιδεών από ομάδα Επιθεωρητών του Τμήματος και την Περιφερειακή Διευθύντρια. Αφού ολοκληρώθηκε η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος και εντοπίστηκε ένας αριθμός πιθανών εξωτερικών παραγόντων για το Τμήμα Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης Αρκαδίας, επιχειρήθηκε να βελτιωθεί η ανάλυση αυτών των παραγόντων, χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο του Στρατηγικού Προγραμματισμού που λέγεται Πίνακας Περίληψης της Ανάλυσης των Εξωτερικών Παραγόντων. Ο Πίνακας αυτός είναι ένας τρόπος οργάνωσης των εξωτερικών παραγόντων του Τμήματος σε κοινά αποδεκτές κατηγορίες ευκαιριών και απειλών, καθώς και ανάλυσης του πόσο η Διοίκηση του συγκεκριμένου Τμήματος ανταποκρίνεται σε αυτούς συγκεκριμένους παράγοντες υπό το πρίσμα της εκλαμβανόμενης σπουδαιότητας αυτών των παραγόντων για τον οργανισμό.

Παρακάτω δίνεται συμπληρωμένος ο Πίνακας Περίληψης της ανάλυσης των εξωτερικών παραγόντων για το Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας. Ο πίνακας συμπληρώθηκε με βάση τους παράγοντες που εντοπίστηκαν στο εξωτερικό

περιβάλλον και την εκτίμηση της σημαντικότητας τους από ομάδα Επιθεωρητών του Τμήματος. Από την ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν εκτός από τον άμεσο εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών, χρήσιμα συμπεράσματα για τη διαμόρφωση στρατηγικής, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

Πίνακας 2: Πίνακας περίληψης της ανάλυσης των εξωτερικών παραγόντων του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας (EFAS)

Παράγοντας	Συντελεστής Στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη βαθμολογία	Σχόλια
Ευκαιρίες				
Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός επιχειρ.	0,10	05	0,5	τάχιστα
Νέες εργασιακές Δραστηριότητες	0,10	05	0,5	γρήγορα
Νομοθεσία	0,05	05	0,25	
Αναβάθμιση γνώσεων Τ.Α. – Σεμινάρια	0,05	05	0,25	Σε εξέλιξη
Σωματεία εργαζομένων	0,05	03	0,15	
Νέες ειδικότητες Πανεπιστημίων – ΤΕΙ	0,05	04,5	0,225	
Λειτουργία βελτίωση ΕΛΙΝΥΑΕ	0,05	03,5	0,175	
Ίδρυση και λειτουργία ΕΥΑΕ	0,03	03	0,09	χρόνος
Ευρωπαϊκά κονδύλια	0,02	03	0,06	
Απειλές				
Έλλειψη συνδρομής Υπηρεσιών	0,15	02	0,3	
Νομοθεσία	0,10	02	0,2	
Επιχειρήσεις	0,10	02	0,2	
Προκατάληψη Μ.Μ.Ε.	0,05	02	0,1	
Έλλειψη χρηματοδότησης	0,05	01	0,05	
Προκατάληψη κοινής γνώμης	0,05	02	0,1	
Σύνολα	1,00		3,05	

Από την εκπόνηση του πίνακα προκύπτει ότι οι μεγαλύτερες ευκαιρίες που παρουσιάζονται για το Τμήμα στο εξωτερικό του περιβάλλον, αφού πραγματοποιηθεί η στάθμιση της βαθμολογίας, είναι ο τεχνολογικός

η μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη Νομοθεσία, και η αναβάθμιση γνώσεων Τεχνικών Ασφαλείας μέσω σεμιναριακών δραστηριοτήτων. Αντίθετα, οι μεγαλύτερες απειλές είναι η έλλειψη συνδρομής Υπηρεσιών, η έλλειψη παρακολούθησης της Νομοθεσίας (σημειώνεται εδώ ότι το Σ.Μ. επιτρέπει την εμφάνιση του ίδιου παράγοντα στις ευκαιρίες και στις απειλές), οι επιχειρήσεις και η ενημέρωση από τα Μ.Μ.Ε. Το Τμήμα μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αυτές για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και την εδραίωση της θέσης του στο εξωτερικό περιβάλλον και οφείλει να αποφύγει τις απειλές ή να τις ελαχιστοποιήσει ή ακόμα και να τις μετατρέψει σε πλεονεκτήματα.

7.3. Το Ευρωπαϊκό Εξωτερικό Περιβάλλον

Στο σημερινό στάδιο κατά το οποίο βρίσκεται σε εξέλιξη η Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί η αλληλεπίδραση του Τμήματος με τις διαδικασίες και τους θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση λειτουργεί ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία (Μπιλμπάο, Ισπανία) και η Επιτροπή Ανώτερων Επιθεωρητών Εργασίας (SLIC). Οι Υπηρεσίες του Σώματος οφείλουν να συνεργάζονται με τους ανωτέρω θεσμούς της Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας. Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας οργανώνονται κάθε χρόνο προγράμματα κοινής δράσης με διαφορετικό αντικείμενο κάθε φορά τα οποία κατευθύνονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και έχουν σκοπό μεταξύ άλλων την ομοιόμορφη εφαρμογή της Νομοθεσίας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την από κοινού αντιμετώπιση της απειλής του εργασιακού κινδύνου. Το Τμήμα συμμετέχει ενεργά στην πραγματοποίηση των προγραμμάτων αυτών καθώς και σε τυχόν Επιθεωρήσεις από τους φορείς.

Η συνεργασία των Τμημάτων της Επιθεώρησης Εργασίας με τους φορείς της Ε.Ε. κρίνεται επιβεβλημένη, ιδίως στα πλαίσια του πρώτου πυλώνα (οικονομικός και επιχειρηματικός χώρος), όσο και του τρίτου

πυλώνα (δικαστικές και ποινικές υποθέσεις), δεδομένου ότι η Υπηρεσία αποτελεί έναν ελεγκτικό μηχανισμό που εφαρμόζει Νομοθεσία που αφορά κυρίως μεταφορά οδηγιών στο εθνικό δίκαιο που εκδίδονται από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης από κοινού με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο μετά από πρόταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, και στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον πολλές φορές αντιμετωπίζει υποθέσεις που απαιτούν συνεργασία με αλλοδαπές Υπηρεσίες, όπως αλλοδαπές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος του Τμήματος.

8. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τους οικονομικούς πόρους, την τεχνολογία – τεχνογνωσία που κατέχει ο οργανισμός, τις πληροφοριακές υποδομές, και το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (Langford-Wood N. – Salter B., 1997 : 100). Από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν τα ισχυρά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση.

8.1. Ανίχνευση των εσωτερικών πόρων

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αρχίζει με την προσεκτική εξέταση των παραδοσιακών λειτουργικών τομέων για τον προσδιορισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων. Στους λειτουργικούς πόρους περιλαμβάνονται τα φυσικά, και τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία σε κάθε τομέα, αλλά επίσης και η ικανότητα των ατόμων σε κάθε τομέα να διαμορφώνουν και να εφαρμόζουν τους απαραίτητους λειτουργικούς στόχους, τις στρατηγικές, και τις πολιτικές. Οι πόροι περιλαμβάνουν επίσης τις αναλυτικές έννοιες και τις διαδικαστικές τεχνικές που είναι κοινές σε κάθε τομέα. Οι πόροι αυτοί με την κατάλληλη χρησιμοποίηση παίζουν ρόλο δυνατών σημείων που θα ικανοποιήσουν δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας και θα υποστηρίξουν στρατηγικές αποφάσεις. Πέρα από τις συνηθισμένες επιχειρηματικές λειτουργίες του μάρκετινγκ, της χρηματοοικονομικής διοίκησης, της Έρευνας και Ανάπτυξης, της εκμετάλλευσης, των ανθρώπινων πόρων και των συστημάτων πληροφοριών, η δομή και την κουλτούρα αποτελούν κύρια μέρη της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης. Πρέπει να αξιολογηθούν οι πόροι και οι ικανότητες της Υπηρεσίας για διαπιστωθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία που θα βοηθήσουν στον καθορισμό του μέλλοντος του οργανισμού.

8.1.1. Η επίδραση των τυπικών οργανωτικών δομών στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Οι δομικές μορφές των σύγχρονων οργανισμών παρουσιάζουν απεριόριστη ποικιλία. Ορισμένοι τύποι δομών παρουσιάζονται συχνότερα στους περίπλοκους σύγχρονους οργανισμούς. Οι βασικές δομές, οι οποίες θα αναφερθούν συνοπτικά παρακάτω, είναι η απλή, η λειτουργική, και η δομή κατά τομείς καθώς και μια παραλλαγή της τελευταίας, η δομή κατά ομίλους. Οι δομές πέραν των λειτουργικών διαφορών που παρουσιάζουν υποστηρίζουν μερικές εταιρικές στρατηγικές έναντι άλλων.

Η απλή δομή είναι κατάλληλη για μια μικρή προσωπική εταιρία. Τέτοιες εταιρίες λειτουργούν σε μικρή φωλέα της αγοράς και κυκλοφορεί μια ή δύο σειρές προϊόντων. Ο ιδρυτής της εταιρίας διευθύνει την εταιρία συνήθως με εμπειρική στρατηγική ενώ οι εργαζόμενοι απασχολούνται με όλες τις δουλειές που πρέπει να γίνουν.

Η λειτουργική δομή συνήθως εφαρμόζεται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν πολλές σειρές προϊόντων σε ένα κλάδο, ή με πολλές σειρές προϊόντων σε έναν κλάδο. Οι εργαζόμενοι είναι συνήθως εξειδικευμένοι στις λειτουργίες της επιχείρησης που είναι σημαντικές γι' αυτόν τον κλάδο, όπως η μεταποίηση, το μάρκετινγκ, η οικονομική διαχείριση, και οι ανθρώπινοι πόροι (Hunger-Wheelen 2004:176).

Η δομή κατά τομείς είναι κατάλληλη για μια μεγάλη εταιρεία με πολλές σειρές προϊόντων σε πολλούς συναφείς κλάδους. Οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται συνήθως σε συγκεκριμένες λειτουργίες ανάλογα με το προϊόν ή την αγορά όπου απευθύνονται. Η διοίκηση χρησιμοποιεί τις επιτροπές και τις μικτές ομάδες εργασίας από διαφορετικά τμήματα ώστε να βρεθεί συνέργια ανάμεσα στις δραστηριότητες των τομέων που απαρτίζουν την εταιρία. Μια παραλλαγή της δομής κατά τομείς είναι οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες είναι διευθύνσεις ή ομάδες διευθύνσεων που απαρτίζονται από ανεξάρτητα τμήματα προϊόντος-αγοράς και έχουν κύρια ευθύνη και εξουσιοδότηση για το μάνατζμεντ των λειτουργικών τομέων τους. Η κεντρική

ιδέα αυτής της δομής είναι να υπάρξει αποκέντρωση με βάση τα στρατηγικά στοιχεία παρά με βάση το μέγεθος, τα χαρακτηριστικά προϊόντος, ή το όριο εποπτείας.

Μία άλλη δομή που απαντάται συχνά στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι η δομή ομίλου. Η δομή ομίλου είναι πιο περίπλοκη από τις προηγούμενες και συνήθως εφαρμόζεται σε μια μεγάλη επιχείρηση με πολλές σειρές προϊόντων σε ανεξάρτητους κλάδους. Η δομή αυτή, συνήθως εφαρμόζεται στις μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις (συνήθως αναφέρεται ως εταιρεία χαρτοφυλακίου), είναι συνήθως ένα σύνολο θυγατρικών επιχειρήσεων.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, κάθε δομή είναι κατάλληλη συνήθως για μια στρατηγική. Η δομή όπως λέγεται συνήθως στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ ακολουθεί τη στρατηγική. Αν δεν συμβαίνει αυτό, πρέπει να εξεταστεί αν η στρατηγική που ακολουθείται είναι εφικτή ή πρέπει να αλλάξει, ή αν πρέπει να συζητηθεί το θέμα της δομής και η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει δομή. Υπάρχουν ακόμα πιο προηγμένοι τύποι δομών.

Στην συγκεκριμένη περίπτωση στην οποία εξετάζουμε την τοπική Υπηρεσία, Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας, αυτή πρέπει να εξεταστεί στο γενικότερο πλαίσιο όλου του Σώματος. Σχετικά με αυτό πρέπει να γίνουν οι εξής παρατηρήσεις. Η διάρθρωση του Σώματος γίνεται με Προεδρικό Διάταγμα. Το διάταγμα με το οποίο έχει υλοποιηθεί η διάρθρωση του Σώματος είναι το Π.Δ. 136/99 (Υπ. Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας (2007) www.ypakp.gr). Η διάρθρωση του Σώματος ακολουθεί ένα μικτό τύπο ο οποίος σήμερα στην Ελλάδα ακολουθείται από πολλές Δημόσιες Υπηρεσίες. Συγκεκριμένα το Σώμα είναι ανεξάρτητο και υπαγόμενο απ' ευθείας στον Υπουργό Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας. Ωστόσο ο κάθε Υπουργός με την ανάληψη των καθηκόντων του αναθέτει την επίβλεψη του Σώματος σε έναν από τους Υφυπουργούς. Της Υπηρεσίας προϊστάται μετακλητός Ειδικός Γραμματέας. Υφιστάμενοι του Ειδικού Γραμματέα για

τις Τεχνικές Επιθεωρήσεις αποτελούν οι Διευθυντές Προσωπικού, Διοικητικής Μέριμνας και Συνδρομής, Προγραμματισμού και Συντονισμού Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης και επτά Διευθυντές Διαπεριφερειακών Κέντρων Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου. Υφιστάμενοι των Διευθυντών αποτελούν σαράντα πέντε τμηματάρχες στους Νομούς της Επικράτειας. Αρμόδια για την εισήγηση Νομοθετημάτων είναι η Γενική Διεύθυνση Συνθηκών Εργασίας, η οποία υπάγεται στο Υπουργείο και είναι ανεξάρτητη του Σώματος (Υπ. Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας (2007) www.ypakp.gr).

Αυτή η δομή, αν και δεν είναι πολύ παλαιά, έχει αποδειχτεί ότι δεν είναι λειτουργική. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι το Σώμα στην σημερινή του μορφή ιδρύθηκε το 1999 και για πρώτη φορά λειτούργησε ως ανεξάρτητο Σώμα Επιθεώρησης, οπότε η δομή μπορεί να χαρακτηριστεί ως πιλοτική. Επίσης στο σύγχρονο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τα δέκα χρόνια που έχουν μεσολαβήσει επηρεάζουν τις στρατηγικές των Δημοσίων Οργανισμών και κατ' επέκταση των δομών. Η ανάγκη για αλλαγή της δομής σχετίζεται και με την ανάγκη αναδιάρθρωσης και απασχόλησης περισσότερου προσωπικού.

Συγκεκριμένα, το Σ.ΕΠ.Ε. μπορεί να λειτουργήσει ως Γενική Γραμματεία. Αυτό θα είχε ευεργετικές συνέπειες στη διαμόρφωση της δομής διότι:

1) οι θέσεις των επιτελικών Διευθυντών θα αναβαθμίζονταν σε θέσεις Γενικών Διευθυντών. Στην τωρινή δομή οι επιτελικοί Διευθυντές δεν μπορούν να παρέμβουν στο έργο των περιφερειακών Διευθυντών, επειδή είναι ομοιόβαθμοι. Στη μικτή δομή όμως που ακολουθείται από το Σώμα επιβάλλεται οι επιτελικοί Διευθυντές να είναι ανώτεροι στην ιεραρχία από τους λειτουργικούς.

2) Η ύπαρξη Γενικών Διευθυντών στο Σ.ΕΠ.Ε. θα συνδυαζόταν με την εισήγηση της Νομοθεσίας για θέματα Ασφάλειας και Υγείας των

εργαζομένων απευθείας μέσα από την Υπηρεσία στην οποία υπάρχει και η σχετική εμπειρία από το ελεγκτικό έργο.

3) θα δινόταν η δυνατότητα για επαρκή στελέχωση της Υπηρεσίας με το ανάλογο προσωπικό, και τη δημιουργία πιο εξειδικευμένων τμημάτων σε κάθε περιφέρεια ή νομό (όπως εργασιακού περιβάλλοντος και μετρήσεων κ.α.)

Από όλα τα ανωτέρω διαφαίνεται η ανάγκη της αλλαγής της δομής ώστε να γίνει η Υπηρεσία περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική.

8.1.2. Η κουλτούρα ενός Οργανισμού

Εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών, και των αξιών που έμαθαν και μοιράζονται τα μέλη μιας επιχείρησης και που μεταδίδεται από τη μια γενιά προσωπικού στην άλλη. Ο όρος "εταιρική κουλτούρα" αντικατοπτρίζει γενικά τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει σε μια εταιρεία την αίσθηση της ταυτότητας: "Αυτοί είμαστε. Αυτά κάνουμε. Αυτά αντιπροσωπεύουμε". Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κυρίαρχο προσανατολισμό της εταιρείας (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς 2003: 323).

Για παράδειγμα η κουλτούρα μπορεί να αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του πελάτη ή στην ποιότητα του προϊόντος. Όπως συμβαίνει με τη δομή, αν η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι συμβατή με μια νέα στρατηγική, αποτελεί ένα εσωτερικό δυνατό σημείο. Αλλά, αν η εταιρική κουλτούρα δεν είναι συμβατή με την προτεινόμενη στρατηγική, αυτό είναι ένα σοβαρό αδύνατο σημείο.

Η εταιρική κουλτούρα επιτελεί λειτουργίες σε έναν οργανισμό, όπως δίνει αίσθηση ταυτότητας για το προσωπικό, βοηθάει στη δημιουργία δέσμευσης του προσωπικού προς κάτι μεγαλύτερο από το σύνολο των μελών του, αυξάνει τη σταθερότητα του οργανισμού ως κοινωνικού συστήματος και εξυπηρετεί ως πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζόμενους για να καταλάβουν το νόημα των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

Η κουλτούρα του τμήματος χαρακτηρίζεται ένα από τα δυνατά σημεία της Υπηρεσίας. Η κουλτούρα είναι προσανατολισμένη στην αξιοκρατία και στη διαφάνεια ως προς την επιλογή των ελεγχόμενων επιχειρήσεων και την αντικειμενικότητα στην επιβολή των κυρώσεων. Το κλίμα που επικρατεί στο Τμήμα χαρακτηρίζεται από ομαλή συνεργασία και σποραδικές μόνο συγκρούσεις που είναι αποτέλεσμα των σε φυσιολογικά όρια διαφορετικών αντιλήψεων επάνω στα τρέχοντα θέματα καθώς και στα περιθώρια ερμηνείας της Νομοθεσίας με περισσότερους από έναν τρόπους. Οι Επιθεωρητές έχουν αρκετά προσόντα όπως τα Διπλώματα Μεταπτυχιακών Σπουδών. Οι Επιθεωρητές για την αντιμετώπιση των οποιωνδήποτε προβλημάτων συμμετέχουν σε ομάδα εργασίας και παίρνουν μια απόφαση στην οποία συμφωνούν. Η οργάνωση για το μέγεθος του Τμήματος κρίνεται ως αποτελεσματική δεδομένου ότι έχουν εφαρμοστεί οι αρχές του σύγχρονου Μάνατζμεντ. Η λειτουργία του Τμήματος επίσης χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και εξωστρέφεια δεδομένου ότι σε προγραμματιζόμενες μερίδες θα παρουσιαστούν τα στατιστικά στοιχεία του Τμήματος και επίσης η Υπηρεσία απαντά τεκμηριωμένα σε οποιοδήποτε αίτημα ενδιαφερόμενων μετά την διεκπεραίωση του.

8.1.3. Τα στρατηγικά συστήματα πληροφοριών

Η ροή των πληροφοριών σε έναν οργανισμό πρέπει να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί ώστε η πληροφορία να ακολουθεί το συντομότερο δυνατό δρόμο, να είναι αξιόπιστη, προσβάσιμη από όλους όσους την χρειάζονται και τελικά να βελτιώνει την παραγωγικότητα και τη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες πρέπει να συγκεντρώνονται, να αποθηκεύονται, και να συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο που βοηθούν τον τρόπο λήψης αποφάσεων και να βοηθούν στη διαμόρφωση σωστής λειτουργίας και στρατηγικής. Σε επόμενη ενότητα θα αναπτυχθεί συνοπτικά ένας προτεινόμενος τρόπος βελτίωσης της ροής της πληροφορίας μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης της Υπηρεσίας (Βασιλακόπουλος 1990:57).

Το σύστημα πληροφοριών μιας εταιρείας μπορεί να είναι ένα δυνατό ή ένα αδύνατο σημείο του οργανισμού. Το σύστημα πληροφοριών με την κατάλληλη

διαμόρφωση του μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός συστήματος πληροφοριών πολλές τράπεζες έχουν δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλες επιχειρήσεις το έχουν εξασφαλίσει με το να παρέχουν πλήρη ενημέρωση μέσω ίντερνετ ακόμα και σε δυναμικά θέματα, όπως για παράδειγμα παρακολούθηση πορείας παραγγελιών, αντί για την παραδοσιακή μέθοδο απασχόλησης υπαλλήλων.

Το πληροφοριακό σύστημα του Τμήματος μελετάται και προτείνεται η βελτίωση του στα επόμενα.

8.1.4. Τα στρατηγικά ζητήματα ανθρώπινων πόρων

Τα στρατηγικά ζητήματα ανθρώπινων πόρων είναι σημαντικό τμήμα της ανάλυσης εσωτερικού περιβάλλοντος . Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα ανθρώπινων πόρων είναι η εναρμόνιση του προσωπικού με τα εργασιακά καθήκοντα. Ο παλαιότερος όρος της Διεύθυνσης προσωπικού έχει αντικαταστεί από το σύγχρονο Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, καταδεικνύοντας τη σημασία που έχουν ο άνθρωπος παράγοντας για τη εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η σύγχρονη άποψη που κυριαρχεί στις επιχειρήσεις είναι ότι διοίκηση είναι οι άνθρωποι (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς 2003:19-26, 55).

Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων πρέπει να αξιολογήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων από τα εργασιακά τους καθήκοντα και στη συνέχεια να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα για να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων. Σημαντική για τη Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων είναι η ύπαρξη αναλυτικής περιγραφής θέσης εργασίας, ώστε να έχει αναλυθεί κανθέ θέση στο περιεχόμενο της και η ύπαρξη προδιαγραφής θέσης ώστε να καθοριστούν τα απαραίτητα προσόντα για την κατάληψη της θέσης είναι γνωστό στη διεύθυνση τι μπορεί να πετυχαίνει κάθε θέση από άποψη ποιότητας και ποσότητας (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς 2003:111). Οι ενήμερες περιγραφές εργασίας χρειάζονται για την επιλογή αξιολόγηση εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού αλλά επίσης για την καλύτερη διαχείριση μισθών, τις εργασιακές διαπραγματεύσεις, και την

επετηρίδα των εργαζομένων. Μια σύγχρονη εταιρία πρέπει να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή το ανθρώπινο δυναμικό των εργαζομένων που απασχολεί για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

8.1.4.1. Η χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας

Στο σημερινό περιβάλλον δίνεται η δυνατότητα οι επιχειρήσεις να απασχολήσουν προσωπικό με ευέλικτη σχέση εργασίας, όπως η μερική απασχόληση, ο καταμερισμός εργασιών, το ευέλικτο ωράριο εργασίας, οι παρατεταμένες άδειες, η εργασία με σύμβαση έργου και η σωστή χρήση των ομάδων. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας είναι μια σύγχρονη πρακτική που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις. Στις αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας μια ομάδα ανθρώπων, ακόμα και από διαφορετικά τμήματα συνεργάζεται ώστε να παράγει κάποιο έργο και ο συντονισμός γίνεται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας χωρίς να υπάρχει ιεραρχικός συντονιστής. Έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι η χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας αυξάνει την ποιότητα και την παραγωγικότητα.

Ιδίως η χρησιμοποίηση των διατμηματικών ομάδων εργασίας χρησιμοποιείται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα και με τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, τα προβλήματα στην παραγωγή δημιουργούνται από την προώθηση μιας ιδέας από το τμήμα μάρκετινγκ στο τμήμα σχεδιασμού στο οικονομικό τμήμα, στο τμήμα παραγωγής, σε μια διαδικασία που είναι γνωστή ως «πάνω από τον τοίχο». Η διαδικασία αυτή δημιουργεί πολλά προβλήματα διότι τα τμήματα αν διαπιστώσουν μια αδυναμία σε κάποιο στάδιο της παραγωγής επιστρέφουν το σχέδιο σε προηγούμενα τμήματα και η διαδικασία ξεκινάει από την αρχή με αποτέλεσμα κυρίως να δαπανάται πολύτιμος χρόνος και να χάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Δερβιτσιώτης 2005: 352).

8.1.4.2. Οι εργασιακές σχέσεις

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις ευέλικτες μορφές εργασίας (μερική απασχόληση, προγράμματα εκπαίδευσης κλπ.) και να μπορεί να την εκμεταλλευτεί για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της. Στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη οι προσωρινοί εργαζόμενοι αποτελούν το 10% του εργατικού δυναμικού. Η αλλαγή στις εργασιακές σχέσεις έχει ληφθεί ήδη υπόψη για το Τμήμα και υπηρετούν τρεις εκπαιδευόμενοι με προγράμματα STAGE. Οι Επιθεωρητές διέπονται από το καθεστώς του Δημοσίου υπαλλήλου και τις διατάξεις της 81 Διεθνούς Σύμβασης Εργασίας.

8.1.4.3. Ανθρώπινο Δυναμικό και πόροι

Στο τμήμα υπηρετούν τρεις επιθεωρητές (ΠΕ Ηλεκτρολόγων Μηχανικών με μαστερ στην Βιοϊατρική Τεχνολογία, ΤΕ Ηλεκτρολόγων Μηχανικών με αναμενόμενο μαστερ στη Δημόσια Διοίκηση, ΤΕ Μηχανολόγων Μηχανικών με αναμενόμενο μαστερ στην Διοίκηση ολικής ποιότητας). Ο ένας εκ των επιθεωρητών είναι με απόσπαση από τη Διεύθυνση. Όπως προαναφέρθη εκπαιδεύονται τρεις εκπαιδευόμενοι με πρόγραμμα STAGE, των οποίων όμως η σύμβαση λήγει στο προσεχές διάστημα και πρέπει να ληφθεί μέριμνα για την ύπαρξη γραμματειακής υποστήριξης.

Οικονομικοί πόροι. Οι οικονομικοί πόροι χορηγούνται από τη Δ/ση Οικονομικού με βάση το Δημόσιο Λογιστικό, είναι δηλαδή προκαθορισμένοι. Οι οικονομικοί πόροι δεν είναι επαρκείς, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την μεγάλη καθυστέρηση για την προμήθεια ελαστικών του υπηρεσιακού αυτοκινήτου, μετά από πολλά έγγραφα που πραγματοποιήθηκαν, καθώς και τη μη πληρωμή μέρους των αποζημιώσεων για εκτός έδρας μετακινήσεις του προηγούμενου έτους.

Τεχνολογία – Τεχνογνωσία. Υπάρχουν ένας σχετικά σύγχρονος και ένας παλαιός Η/Υ, μέτριας έως κακής ποιότητας μηχανήματα γραφείου. Η υπηρεσία για να αναβαθμίσει το ανθρώπινο δυναμικό της πρέπει να

μεριμνά για χορήγηση αδειών υπηρεσιακής εκπαίδευσης και συμμετοχής σε κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών και συμμετοχής σε προγράμματα επιμόρφωσης.

Το προσωπικό δεν είναι επαρκές δεδομένου ότι οι σύγχρονες ανάγκες είναι αυξημένες καθώς και ότι από τα στατιστικά στοιχεία προκύπτει τριπλασιασμός του παραγόμενου έργου (πλην ελέγχων). Η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης σε βάθος χρόνου είναι ένα αδύνατο σημείο καθώς αυτή τη στιγμή παρέχεται από εκπαιδευόμενους προγραμμάτων των οποίων σύντομα θα λήξουν οι συμβάσεις. Η επιμόρφωση είναι ένας παράγοντας που μπορεί να χαρακτηριστεί ως εξαιρετικά αδύνατο σημείο δεδομένου ότι η Υπηρεσία απαντά αρνητικά σε αιτήσεις για εκπαιδευτικές άδειες και δεν υποστηρίζεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στα σεμινάρια. Οι εγκαταστάσεις της Υπηρεσίας δεν είναι επαρκείας αφού ο χώρος διατίθεται από τη Διεύθυνση Κοινωνικής Επιθεώρησης και είναι μικρός. Η υλικοτεχνική υποδομή χρειάζεται βελτίωση με νέες αγορές ηλεκτρονικού εξοπλισμού και αντικατάσταση αυτοκινήτου. Οι οικονομικοί πόροι δεν επαρκούν με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη μη πληρωμή μέρους των αποζημιώσεων εκτός έδρας της προηγούμενης χρονιάς. Το πληροφοριακό σύστημα χρειάζεται επανασχεδιασμό με τον τρόπο που αναφέρεται σε επόμενη ενότητα.

8.1.5. Οι πόροι του Οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών δεν αρκούν για να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Οι υπεύθυνοι του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει ακόμα να εμβαθύνουν στην ίδια την εταιρεία, για να εντοπίσουν τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή εκείνα τα κρίσιμης σημασίας δυνατά και αδύνατα σημεία που είναι πιθανό να καθορίζουν αν η επιχείρηση θα μπορεί να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και

παράλληλα να αποφεύγει απειλές. Αυτή η εσωτερική ανίχνευση είναι συχνά γνωστή ως ανάλυση του οργανισμού και ασχολείται με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων του. Πόρος είναι ένα περιουσιακό στοιχείο, μια διεργασία, μια δεξιότητα, ή κάποιες γνώσεις που ελέγχονται από την επιχείρηση.

Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται κυρίως από τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση. Με βάση αυτό το σκεπτικό μια μέθοδος ανάλυσης της στρατηγικής που στηρίζεται στους πόρους μπορεί να περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την ταξινόμηση των πόρων της επιχείρησης με βάση τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της, τον συνδυασμό των δυνατών σημείων της επιχείρησης με ειδικές ικανότητες γνωστές ως βασικές ικανότητες οι οποίες όταν είναι ανώτερες από εκείνες των ανταγωνιστών, ονομάζονται ξεχωριστές ικανότητες, την αξιολόγηση των δυνατοτήτων κέρδους που μπορούν να φέρουν αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες σε σχέση με τη δυνατότητα τους για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με τη δυνατότητα της εταιρείας να αποκομίζει τα κέρδη που προκύπτουν χρησιμοποιώντας αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες, την επιλογή της στρατηγικής που εκμεταλλεύεται με τον καλύτερο τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης σε σχέση με τις εξωτερικές ευκαιρίες και τον εντοπισμό των χασμάτων στους πόρους και πραγματοποίηση επενδύσεων για τη βελτίωση των αδύνατων σημείων (Langford-Wood N. – Salter B., 1997 : 110)

Από τις ικανότητες που έχει το T.T.Y.E. ξεχωρίζουν δύο: η υψηλή άμιλλα μεταξύ των Επιθεωρητών της Υπηρεσίας που έγκειται στην διάθεση και την προσπάθεια των Επιθεωρητών να επιμορφωθούν και εκπαιδευτούν σε επίπεδο μορφωτικό, ως και να δραστηριοποιηθούν ώστε να πετύχουν ικανοποιητικό βαθμό επίτευξης στόχων καθώς και ο εξαιρετικά ομαλός τρόπος με τον οποίο συνεργάζονται οι Επιθεωρητές ως προς την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών (π.χ. εσωτερικών υπηρεσιών) σε σχέση με άλλα τμήματα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν ως μέτρο σύγκρισης. Αν και ορισμένα Τμήματα επιτυγχάνουν άμιλλα και παρόμοιο τρόπο συνεργασίας, ίσως

κανένα δεν θα μπορούσε να τα πετύχει εαυτό το βαθμό. Επειδή η ικανότητα του T.T.Y.E. Αρκαδίας να επιτυγχάνει άμιλλα και ομαλό τρόπο συνεργασίας σε συγκεκριμένα θέματα είναι ανώτερη από αυτή άλλων τμημάτων του ΣΕΠΕ, αυτή η ικανότητα εκτός από βασική είναι και ξεχωριστή.

8.1.6. Η διατήρηση ενός πλεονεκτήματος

Η δυνατότητα ενός οργανισμού να χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες της για να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ξεχωριστών ικανοτήτων, δε σημαίνει ότι μπορεί και να το διατηρήσει. Δύο βασικά χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διατηρησιμότητα των ξεχωριστών ικανοτήτων μιας επιχείρησης: η ανθεκτικότητα και η δυνατότητα απομίμησης. Ανθεκτικότητα είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι υποκείμενοι πόροι και βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης απαξιώνονται ή παλιώνουν. Μια νέα τεχνολογία μπορεί να αχρηστεύσει ή να κάνει άσχετη την ξεχωριστή ικανότητα μιας εταιρείας.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η ανθεκτικότητα των πόρων και των ικανοτήτων του T.T.Y.E. Αρκαδίας είναι αρκετά μεγάλη, δεδομένου ότι η υψηλή άμιλλα των Επιθεωρητών της Υπηρεσίας οφείλεται σε εσωγενείς και όχι επίκτητους παράγοντες, αφού η Υπηρεσία δεν ενθαρρύνει τη συμμετοχή των Επιθεωρητών σε σεμινάρια και προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών. Επίσης ο ομαλός τρόπος συνεργασίας των Επιθεωρητών στην πραγματοποίηση των Υπηρεσιών οφείλεται σε μια κουλτούρα μεταξύ των υπαλλήλων της επιθεώρησης σχετιζόμενη με τις κοινές εμπειρίες στην Υπηρεσία, το «δέσιμο» που έχει διαμορφωθεί λόγω της συνεργασίας σε αντίξοες συνθήκες, ως και του χαρακτήρα των συγκεκριμένων υπαλλήλων.

Δυνατότητα απομίμησης είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης κινδυνεύουν να αντιγραφούν από άλλες (Hunger – Wheelen 2004 : 89). Είναι σχετικά εύκολο να μάθει κανείς και να μιμηθεί την ξεχωριστή ικανότητα μιας άλλης εταιρείας, αν αυτή προέρχεται από φανερές γνώσεις, δηλαδή γνώσεις που μπορούν να διατυπωθούν και να ανακοινωθούν

εύκολα. Αυτό είναι το είδος των γνώσεων που οι δραστηριότητες συγκέντρωσης πληροφοριών για ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να εντοπίσουν και να γνωστοποιήσουν. Αντίθετα, σιωπηρές γνώσεις είναι εκείνες που δε γνωστοποιούνται εύκολα, επειδή είναι βαθιά ριζωμένες στις εμπειρίες των εργαζόμενων ή στην κουλτούρα μιας εταιρείας. Μπορεί εύκολα κάποιος να απομιμηθεί μια ξεχωριστή ικανότητα, στο βαθμό που είναι διαφανής, μεταβιβάσιμη, και μπορεί να αντιγραφεί.

Ανάγοντας και εφαρμόζοντας τα ανωτέρω στην περίπτωση της Υπηρεσίας που μελετάται, διαπιστώνουμε ότι σε αυτό το σημείο πρέπει να ληφθούν υπόψιν τα όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με το σκοπό των Δημοσίων Υπηρεσιών και το μονοπωλιακό χαρακτήρα των ελεγκτικών μηχανισμών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν υφίσταται ανάγκη για εξασφάλιση μικρής δυνατότητας απομίμησης. Οι πόροι και οι δυνατότητες του Τμήματος δεν είναι επιδιωκόμενο να μην αντιγραφούν από άλλα τμήματα. Οι γνώσεις αυτές επιδιώκεται να είναι φανερές ώστε να μπορούν και τα άλλα Τμήματα του ΣΕΠΕ να τις εφαρμόσουν και να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Οι ξεχωριστές ικανότητες καλό είναι να καταγράφονται και να δημοσιοποιούνται μέσω της Κεντρικής Υπηρεσίας στα υπόλοιπα Τμήματα.

Διαφάνεια στη χρησιμοποίηση των πόρων για μια ιδιωτική επιχείρηση, ορίζεται ως η ταχύτητα με την οποία άλλες επιχειρήσεις μπορούν να καταλάβουν τη σχέση των πόρων και των ικανοτήτων που υποστηρίζουν μια πετυχημένη στρατηγική της επιχείρησης. Μεταβιβασιμότητα είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώνουν πόρους και ικανότητες που είναι απαραίτητοι για να υποστηρίξουν μια ανταγωνιστική πρόκληση.

Όπως και προηγουμένως έτσι και στην περίπτωση της διαφάνειας και της μεταβιβασιμότητας το ζητούμενο για την περίπτωση μας είναι το αντίστροφο για την περίπτωση του Τμήματος: δηλαδή να υπάρχει

μεταβιβασιμότητα διότι ακριβώς πρόκειται περί ελεγκτικού μηχανισμού που δεν έχει ανταγωνιστές και σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, πρέπει να υπάρχει μεταβίβαση των πόρων προς τα υπόλοιπα τμήματα που δεν θεωρούνται ανταγωνιστικά αλλά ότι είναι συνεργάτες.

Δυνατότητα αντιγραφής είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να αντιγράφουν πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία της άλλης επιχείρησης.

Το φάσμα της διατηρησιμότητας των πόρων αποτελείται από τους πόρους και τις ικανότητες ενός οργανισμού του Ιδιωτικού Τομέα που χαρακτηρίζονται από την ανθεκτικότητα και την δυνατότητα απομίμησης τους (δηλαδή, δεν είναι διαφανείς, μεταβιβάσιμοι, και δεν μπορούν να αντιγραφούν) (Hunger-Weelen 2004:160). Ωστόσο αυτό κρίνεται ότι δεν ισχύει στην περίπτωση του Σ.Π. ενός Τμήματος ελεγκτικού σώματος.

8.2. Σύνθεση των εσωτερικών παραγόντων

Με την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Τμήματος γίνεται ο εντοπισμός των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος της Υπηρεσίας και η ανάλυση συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα. Ο πίνακας αυτός είναι ο πίνακας της ανάλυσης των εσωτερικών παραγόντων (IFAS), είναι ένας τρόπος οργάνωσης των εσωτερικών παραγόντων στις γενικά αποδεκτές κατηγορίες δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και ανάλυσης του πόσο καλά ανταποκρίνεται το μάνατζμεντ μιας συγκεκριμένης εταιρείας σε αυτούς τους συγκεκριμένους παράγοντες κάτω από το φως της εκλαμβανόμενης σπουδαιότητας αυτών των παραγόντων. Ο πίνακας συμπληρώθηκε με βάση την καταγραφή και την αξιολόγηση των εσωτερικών παραγόντων του Τμήματος από ομάδα Επιθεωρητών.

Πίνακας 3: Πίνακας ανάλυσης των εσωτερικών παραγόντων (IFAS) του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας

Εσωτερικοί παράγοντες	Συντελεστής Στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Σχόλια
Δυνατά σημεία				
Κουλτούρα εργασίας	0,12	5	0,6	Αξιοκρατία
Κλίμα	0,10	3,5	0,35	Ομαλή συνεργασία
Εργατικό δυναμικό	0,08	4,5	0,36	Προσόντα
Ομάδες εργασίας	0,05	4	0,2	Συνεργασία
Οργάνωση	0,05	3,5	0,175	Αποτελεσματική
Διαφάνεια	0,05	4,5	0,225	Ενημέρωση περιβαλ.
Εξωστρέφεια	0,05	3,5	0,175	Ημερίδες
Αδύνατα σημεία				
Επάρκεια προσωπικού	0,12	1,5	0,18	Έλλειψη επιθεωρητών
Γραμματεία	0,10	0,5	0,55	Προσωρινά STAGE
Επιμόρφωση	0,08	0	0	Απόρριψη αδειών
Εγκαταστάσεις	0,05	2	0,1	Φιλοξενία
Υλικοτεχνική υποδομή	0,05	1,5	0,075	Ελλιπής
Οικονομικοί πόροι	0,05	2	0,1	Περιορισμένοι
Πληροφοριακό συστ.	0,05	1	0,05	Αναποτελεσματικό
Απειρία διοίκησης	0,05	1	0,05	Θα βελτιωθεί
			3,19	

Από τον πίνακα ανάλυσης των εσωτερικών παραγόντων προκύπτει ότι, μετά από τη χρήση σταθμισμένης βαθμολογίας, δυνατά σημεία αποτελούν η κουλτούρα εργασίας, το κλίμα, το εργατικό δυναμικό και η οργάνωση των επιθεωρητών σε ομάδες εργασίας, ενώ αντίθετα αδύνατα σημεία αποτελούν η μη επάρκεια προσωπικού, η έλλειψη σταθερής γραμματειακής υποστήριξης, η έλλειψη επιμόρφωσης και οι εγκαταστάσεις. Το Τμήμα οφείλει να αξιοποιήσει τα δυνατά σημεία και να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για τη διατήρησή τους ώστε να εξακολουθεί να κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα οφείλει να εξαλείψει ή να ελαχιστοποιήσει ή να βελτιώσει τα αδύνατα σημεία του.

Παρακάτω παρουσιάζεται πίνακας δραστηριότητας τμήματος που περιλαμβάνει όλα τις κύριες μετρήσιμες δραστηριότητες της Υπηρεσίας για τα έτη 2002 έως και το Α' εξάμηνο του έτους 2007.

Πίνακας 4 : Πίνακας Δραστηριότητας Τμήματος ετών 2002-2007

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ Αρ.Επιθεωρητών	2002 3	2003 4	2004 3	2005 3	2006 3	2007(A) 3
Έλεγχοι – Επανελέγχοι	295	331	270	288	299	159
Ανά επιθεωρητή	98	82	90	96	100	53
Πρόστιμα	45	60	51	39	45	24
Ανά επιθεωρητή	15	15	17	13	15	8
Ποσό προστίμων	52200,00 €	45500,00 €	31.100,00 €	36.100,00€	58.500,00€	34500,00€
Αριθμός Ατυχημάτων	35	32	21	32	33	27
Αριθμός Θανατηφόρων Ατυχημάτων / Τροχαία	5/1	3/-	0/5	1/6 2 παθολογικά	3/4 3 παθολογικά	-/3
Μηνυτήριες αναφορές/ Μηνύσεις	8/2	21	14/-	20/-	13/1	17/-
Καταγγελίες	9	7	13	15	15	18
Θεωρήσεις Ημερολογίων Μέτρων Ασφαλείας	91	129	93	88	93	49
Εκ των προτέρων γνωστοποιήσεις	-	129	93	88	93	49
Διακοπές Εργασιών	-	27	53	60	69	31
Αριθμός Πρωτοκόλλου της υπηρεσίας	726	1098	1214	1213	1270	737
Αριθμός Επιχειρήσεων που θεώρησαν βιβλίο υποδείξεων Τ.Α.	228	102	63	66	49	24

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι οι ορισμένες από τις υποθέσεις που αποτελούν αντικείμενο δραστηριότητας του Τμήματος έχουν διπλασιαστεί μέσα σε μια πενταετία, ενώ ο αριθμός των ελέγχων και των εξεταζόμενων ατυχημάτων παραμένει σταθερός. Επομένως συμπεραίνεται η εντατικοποίηση της εργασίας δεδομένου ότι ο αριθμός των Επιθεωρητών του Τμήματος παραμένει σταθερός. Επομένως πρέπει να εξεταστεί στο στάδιο του σχεδιασμού της Στρατηγικής μια σειρά από παράγοντες, όπως η αύξηση του ανθρωπίνου δυναμικού του τμήματος, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στα σύγχρονα δεδομένα που επηρεάζουν το έργο της Υπηρεσίας, όπως η γνωστοποίηση του έργου αυτού σε επιχειρήσεις και σε διάφορους φορείς.

Μετά από την ανωτέρω ανάλυση είναι σκόπιμο να πραγματοποιηθεί στατιστική ανάλυση στοιχείων σχετικών με το ελεγκτικό έργο της Υπηρεσία και ανάλυση του πληροφοριακού συστήματος της Υπηρεσίας και τρόπων βελτίωσης.

8.3. Στατιστική ανάλυση δεδομένων Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας

Στα πλαίσια της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι σκόπιμο να εφαρμόζονται τεχνικές στατιστικού ελέγχου των εργασιακών διεργασιών οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην πρόβλεψη της μελλοντικής εικόνας της Υπηρεσίας καθώς και στην επιλογή διορθωτικών ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης (Χαλικιάς 2003 : 13). Η στατιστική ανάλυση δεδομένων του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος της Υπηρεσίας αυτής ώστε να καταδειχτούν με τη βοήθεια στατιστικών περιγραφικών μέτρων και συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη μελέτη αυτών, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργασιακές διαδικασίες και οι διορθωτικές ενέργειες που μπορεί να κάνει το management για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Τμήματος.

8.3.1. Πηγή και περιγραφή δεδομένων

Η πηγή των δεδομένων αποτελούν καταστάσεις συνοπτικών στατιστικών στοιχείων του Τμήματος Τεχνικής & Υγειονομικής Επιθεώρησης Αρκαδίας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας. Τα δεδομένα αυτά αφορούν τρεις Επιθεωρητές του Τμήματος που παρουσιάζονται στην παρούσα με τις ονομασίες Ε1, Ε2, Ε3. Το χρονικό διάστημα στο οποίο αναφέρονται τα δεδομένα είναι το έτος 2004. Ο αριθμός των παρατηρήσεων τελικά ανάγεται στα δεδομένα ελέγχων και αδειών για καθένα από τους τέσσερις επιθεωρητές του Τμήματος για καθένα από τους δώδεκα μήνες του έτους 2004. Δηλαδή το σύνολο των χρησιμοποιηθεισών παρατηρήσεων ανέρχεται σε 144 παρατηρήσεις. Τα δεδομένα είναι ακέραιοι αριθμοί που αντιπροσωπεύουν τον αριθμό των ελέγχων και των αδειών. Δεν υπάρχουν δεκαδικές μεταβλητές και δεν έχουν ομαδοποιηθεί. Από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν κρίθηκε σκόπιμο να αναλυθούν ορισμένα από αυτά, όπως ο συνολικός αριθμός των

ελέγχων για το Τμήμα και τους επιθεωρητές και ο αριθμός των αδειών των επιθεωρητών.

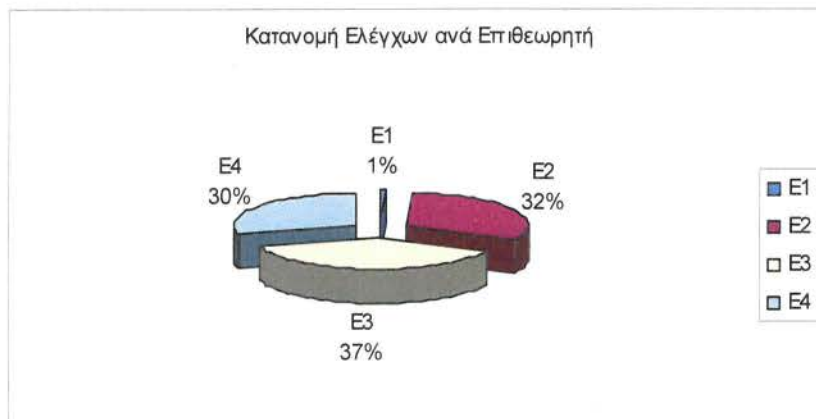
8.3.2. Περιγραφικά Στατιστικά

Ο συνολικός αριθμός ελέγχων των Επιθεωρητών και του Τμήματος παρουσιάζεται στον επόμενο Πίνακα.

	Τμήμα	E1	E2	E3	E4
Σύνολο	538	4	171	203	160

Στη συνέχεια παρουσιάζεται διάγραμμα που παρουσιάζει την κατανομή των ελέγχων ανά Επιθεωρητή για όλη τη χρονική περίοδο εξέτασης.

Διάγραμμα 1 : Κατανομή του αριθμού ελέγχων ανά επιθεωρητή



Στον επόμενο πίνακα (Statistics) υπολογίζονται περιγραφικά στατιστικά μέτρα ποσοτικών μεταβλητών που αφορούν τη μεταβλητή των ελέγχων (Γναρδέλης 2006:267).

Πίνακας 6 : Περιγραφικά στατιστικά μέτρα ελέγχων

		E1	E2	E3	E4	ΣΥΝΟΛ
N	12	12	12	12	12	12
	0	0	0	0	0	0
Mean		,33	14,25	16,92	13,33	44,83
Std. Error of Mean		,225	,922	,925	1,251	1,817
Median		,00	14,00	18,00	14,00	45,00
Mode		0	14	18	14(a)	36(a)
Std. Deviation		,778	3,194	3,204	4,334	6,293
Variance		,606	10,205	10,265	18,788	39,606
Skewness		2,055	-,132	-,825	-,578	-,042
Std. Error of Skewness		,637	,637	,637	,637	,637
Kurtosis		2,640	-,834	,347	-,863	-1,267
Std. Error of Kurtosis		1,232	1,232	1,232	1,232	1,232
Range		2	10	11	13	18
Minimum		0	9	10	6	36
Maximum		2	19	21	19	54
Sum		4	171	203	160	538
Percentiles	10	,00	9,30	11,20	6,30	36,00
	20	,00	10,60	14,00	7,60	37,20
	25	,00	11,50	14,25	9,00	39,00
	30	,00	12,80	14,90	11,60	41,60
	40	,00	14,00	16,40	13,20	42,40
	50	,00	14,00	18,00	14,00	45,00
	60	,00	14,80	18,00	15,60	46,00
	70	,00	16,20	19,10	16,10	50,20
	75	,00	17,50	19,75	16,75	51,50
	80	,80	18,00	20,00	17,40	52,00
	90	2,00	18,70	20,70	18,70	53,40

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

Παρατηρήσεις:

- 1) Και για τους τρεις επιθεωρητές η ασυμμετρία είναι αρνητική, δηλαδή η ασυμμετρία εμφανίζεται προς την αριστερή πλευρά. Υπάρχει επομένως μικρή συσσώρευση τιμών αριστερά της διαμέσου και κοντά σε αυτή, ενώ εμφανίζονται λίγες αλλά υψηλότερες τιμές στα δεξιά της διαμέσου.
- 2) Μαζί με το συντελεστή ασυμμετρίας εμφανίζεται και το τυπικό του σφάλμα. Το πηλίκο του συντελεστή ασυμμετρίας προς το τυπικό του

σφάλμα για του τρεις επιθεωρητές είναι αντίστοιχα $(E_2, E_3, E_4) = (-0,2, -1,29, -0,9)$ που μας δείχνει ότι και για τους τρεις επιθεωρητές η τιμή του πηλίκου αυτού βρίσκεται εντός του διαστήματος $(-1,96, 1,96)$, στο οποίο βρίσκεται το 95% των τιμών της κανονικής κατανομής και επομένως η υπόθεση της κανονικότητας των κατανομών επαληθεύεται.

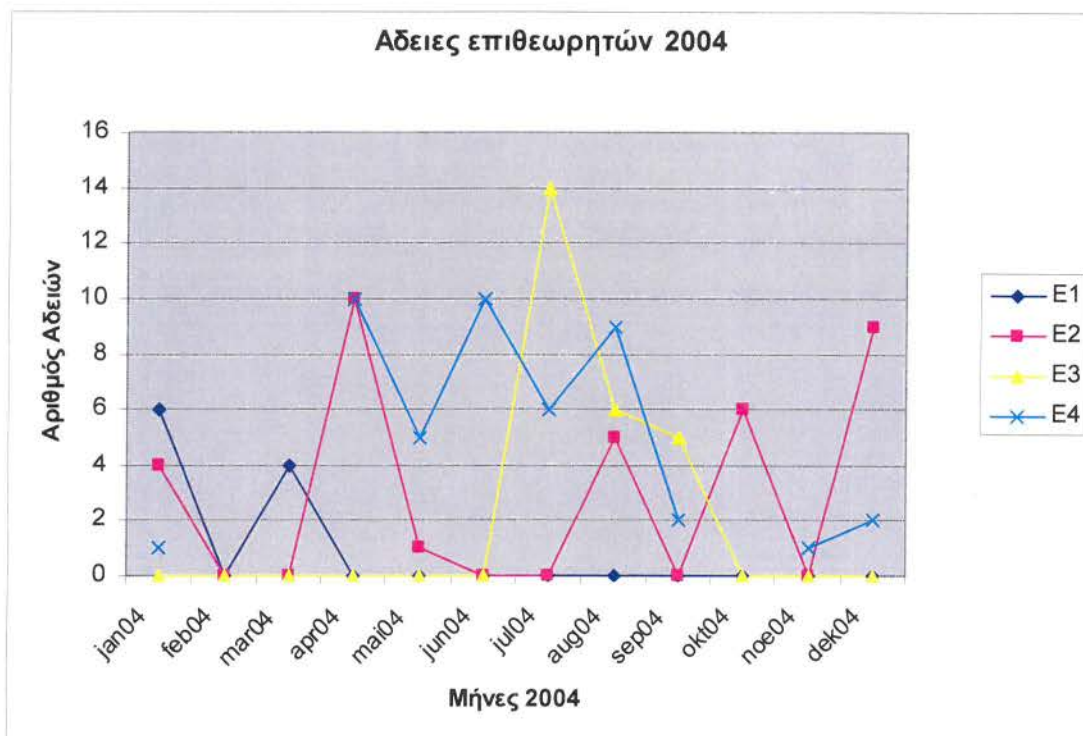
- 3) Ο συντελεστής κύρτωσης των επιθεωρητών E_2, E_4 είναι αρνητικός οπότε η κατανομή χαρακτηρίζεται πλατύκυρτη, ενώ ο συντελεστής κύρτωσης του επιθεωρητή E_3 είναι θετικός οπότε η κατανομή χαρακτηρίζεται ως λεπτόκυρτη.
- 4) Το πηλίκο της διαίρεσης του συντελεστή κύρτωσης προς το τυπικό του σφάλμα είναι για τους τρεις επιθεωρητές $(E_2, E_3, E_4) = (-0,68, 0,28, -0,70)$. Βάσει των τιμών αυτών ελέγχεται η κανονικότητα της κατανομής. Τα πηλικά της διαίρεσης είναι εντός του διαστήματος $(-1,96, 1,96)$ οπότε η υπόθεση της κανονικότητας της κατανομής επαληθεύεται.

8.3.3. Ανάλυση συσχέτισης

8.3.3.1. Συσχέτιση αριθμού ελέγχων με αριθμό αδειών

Με τη βοήθεια του προγράμματος SPSS (Γναρδέλης 2006:523) συσχετίζονται οι έλεγχοι που έχουν κάνει οι επιθεωρητές και οι άδειες που έχουν λάβει. Αρχικά παρουσιάζεται το διάγραμμα των αδειών επιθεωρητών σε σχέση με τους μήνες.

Διάγραμμα 2 : Αριθμός αδειών ανά μήνα



Ακολουθεί ο συσχέτισης Pearson των ελέγχων και των αδειών των τριών επιθεωρητών (Γναρδέλης 2006:413). Ο δείκτης συσχέτισης δείχνει το βαθμό συσχέτισης των δύο μεταβλητών. Ο δείκτης συσχέτισης μας πληροφορεί για την κατεύθυνση που έχει η γραμμή παλινδρόμησης, δηλαδή η γραμμή που περνά όσο το δυνατόν πλησιέστερα από τα περισσότερα σημεία του διαγράμματος. Η αριθμητική τιμή που μπορεί να πάρει ο δείκτης συσχέτισης κυμαίνεται μεταξύ του -1 (αρνητική συσχέτιση) και του +1. (θετική συσχέτιση). Η χρήση του δείκτη συσχέτισης Pearson (r) προτιμάται διότι η μέθοδος υπολογισμού του έχει

αποδειχθεί πιο ακριβής από τις μεθόδους που χρησιμοποιούν άλλοι δείκτες συσχέτισης.

Πίνακας 7 : Πίνακας συσχέτισης ελέγχων και αδειών

Επιθεωρητής E2		Έλεγχοι	Άδειες
Έλεγχοι	Pearson Correlation	1	-,721(**)
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	12	12
Άδειες	Pearson Correlation	-,721(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	12	12

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Επιθεωρητής E3		Έλεγχοι	Άδειες
Έλεγχοι	Pearson Correlation	1	-,650(*)
	Sig. (2-tailed)		,022
	N	12	12
Άδειες	Pearson Correlation	-,650(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,022	
	N	12	12

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Επιθεωρητής E4		Έλεγχοι	Άδειες
Έλεγχοι	Pearson Correlation	1	-,044
	Sig. (2-tailed)		,893
	N	12	12
Άδειες	Pearson Correlation	-,044	1
	Sig. (2-tailed)	,893	
	N	12	12

Παρουσιάζονται οι πίνακες συντελεστή συσχέτισης του Pearson μεταξύ των ελέγχων και των αδειών (Γναρδέλης 2006:523). Για τον E2 ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson μεταξύ των ελέγχων και των αδειών είναι -0,721 (αρνητική συσχέτιση). Η πιθανότητα του επαγωγικού ελέγχου ($H_0: \rho=0$ έναντι $H_A: \rho \neq 0$) είναι Sig.(2-tailed):0,008<0,05 και άρα η υπόθεση της ισότητας του συντελεστή συσχέτισης με το 0 απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Για τον E3 ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson μεταξύ των ελέγχων και των αδειών είναι -0,650 (αρνητική συσχέτιση). Η πιθανότητα του επαγωγικού ελέγχου ($H_0: \rho=0$ έναντι $H_A: \rho \neq 0$) είναι Sig.(2-tailed):0,022<0,05 και άρα η υπόθεση της ισότητας του συντελεστή συσχέτισης με το 0 απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Για τον E4 ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson μεταξύ των

ελέγχων και των αδειών είναι $-0,044$ (αρνητική συσχέτιση). Η πιθανότητα του επαγωγικού ελέγχου ($H_0: \rho=0$ έναντι $H_A: \rho \neq 0$) είναι $\text{Sig.}(2\text{-tailed}): 0,893 > 0,05$ και άρα η υπόθεση της ισότητας του συντελεστή συσχέτισης με το 0 δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

8.3.3.2. Έλεγχος Συντελεστή Συσχέτισης του Pearson για τους ελέγχους ανά ζεύγη Επιθεωρητών

Παρακάτω γίνεται έλεγχος του συντελεστή συσχέτισης Pearson για τους ελέγχους ανά ζεύγη Επιθεωρητών.

Στον πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson μεταξύ των ελέγχων των επιθεωρητών E2 – E3 είναι αρνητικός ($-0,149$) ενώ είναι θετικός μεταξύ των ελέγχων των επιθεωρητών E2-E4 ($0,098$) και E3-E4 ($0,041$). Η πιθανότητα του αντίστοιχου επαγωγικού ελέγχου ($H_0: \rho=0$ έναντι $H_A: \rho \neq 0$) είναι :

1. $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) : 0,644 > 0,05$ μεταξύ E2 – E3 και άρα η υπόθεση της ισότητας του συντελεστή συσχέτισης με το 0 δεν μπορεί να απορριφθεί.
2. $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) : 0,761 > 0,05$ μεταξύ E2 – E4 και άρα η υπόθεση της ισότητας του συντελεστή συσχέτισης με το 0 δεν μπορεί να απορριφθεί
3. $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) : 0,898 > 0,05$ μεταξύ E3-E4 και άρα η υπόθεση της ισότητας του συντελεστή συσχέτισης με το 0 δεν μπορεί να απορριφθεί (Γναρδέλης 2006:413).

Πίνακας 8 : Πίνακας συσχέτισης ελέγχων ανά ζεύγη Επιθεωρητών

		mpak	fara	gevr
E2	Pearson Correlation	1	-,149	,098
	Sig. (2-tailed)		,644	,761
E3	Pearson Correlation	-,149	1	,041
	Sig. (2-tailed)	,644		,898
E4	Pearson Correlation	,098	,041	1
	Sig. (2-tailed)	,761	,898	

a Listwise N=12

8.3.4. Έλεγχοι υποθέσεων

Στον πίνακα που παρατίθεται γίνεται ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης της ισότητας του αριθμού ελέγχων για κάθε ζευγάρι επιθεωρητών (Χαλικιάς, 2003:193) και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για το ζευγάρι E2-E3 και για το ζευγάρι E2-E4 δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα τουλάχιστον 95% ότι $\mu_1 \neq \mu_2$, ενώ για το ζευγάρι E3-E4 μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα τουλάχιστον 95% ότι $\mu_1 \neq \mu_2$.

- Για το ζευγάρι E2-E3: Γίνεται έλεγχος ότι οι μέσες τιμές των ελέγχων των δύο επιθεωρητών είναι ίσες δηλαδή $H_0 = \mu_1 = \mu_2$. Με τη βοήθεια του τεστ του levene (κατανομή f) η τιμή του κριτηρίου για τα δειγματικά δεδομένα είναι 0,036, ενώ η πιθανότητα του ελέγχου είναι Sig=0,852 (>0,05). Επομένως η μηδενική υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (Sig>0,05). Η τιμή του κριτηρίου t για τα δειγματικά δεδομένα είναι -2,042 ενώ η πιθανότητα να ισχύει η υπόθεση των μέσων τιμών είναι Sig.(2-tailed)=0,053 και επομένως η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται (Γναρδέλης, 2006:413). Στο ίδιο συμπέρασμα θα καταλήγαμε εξετάζοντας το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των δύο πληθυσμιακών μέσων. Επομένως δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα τουλάχιστον 95% ότι $\mu_1 \neq \mu_2$.
- Για το ζευγάρι E3-E4: Διερευνήθηκε με την βοήθεια του τεστ του Levene (κατανομή F), ότι οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις των ελέγχων είναι ίσες. Η τιμή του κριτηρίου για τα δειγματικά δεδομένα είναι 0,984,

ενώ η πιθανότητα του ελέγχου είναι $\text{Sig}=0,332 (>0,05)$. Η τιμή του κριτηρίου t για τα δειγματικά δεδομένα είναι 2,303 ενώ η πιθανότητα να ισχύει η υπόθεση των μέσων τιμών είναι $\text{Sig.}(2\text{-tailed})=0,031$ και επομένως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (Γναρδέλης, 2006,413). Στο ίδιο συμπέρασμα θα καταλήγαμε εξετάζοντας το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των δύο πληθυσμιακών μέσων. Μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα τουλάχιστον 95% ότι $\mu_1 \neq \mu_2$.

- Για το ζευγάρι E2-E4: Διερευνήθηκε με την βοήθεια του τεστ του Levene (κατανομή F), ότι οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις των ελέγχων είναι ίσες. Η τιμή του κριτηρίου για τα δειγματικά δεδομένα είναι 1,234, ενώ η πιθανότητα του ελέγχου είναι $\text{Sig}=0,279 (>0,05)$. Η τιμή του κριτηρίου t για τα δειγματικά δεδομένα είναι -0,590 ενώ η πιθανότητα να ισχύει η υπόθεση των μέσων τιμών είναι $\text{Sig.}(2\text{-tailed})=0,561$ και επομένως η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (Γναρδέλης 2006:413). Στο ίδιο συμπέρασμα θα καταλήγαμε εξετάζοντας το 95% διάστημα εμπιστοσύνης της διαφοράς των δύο πληθυσμιακών μέσων. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα τουλάχιστον 95% ότι $\mu_1 \neq \mu_2$

Πίνακας 9 – Πίνακας για την ισότητα μέσω T-Test

VAR00001		N	Mean	Std. Error Mean
E2	,00	12	14,25	,922
E3	1,00	12	16,92	,925
E3	,00	12	16,92	,925
E4	1,00	12	13,33	1,251
E2	,00	12	13,33	1,251
E4	1,00	12	14,25	,922

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower
E2	Equal variances assumed	,036	,852	-2,042	22	,053	-2,667	1,306	-5,375	,042
E3	Equal variances not assumed			-2,042	22,000	,053	-2,667	1,306	-5,375	,042
E3	Equal variances assumed	,984	,332	2,303	22	,031	3,583	1,556	,356	6,810
E4	Equal variances not assumed			2,303	20,257	,032	3,583	1,556	,340	6,826
E2	Equal variances assumed	1,234	,279	-,590	22	,561	-,917	1,554	-4,140	2,307
E4	Equal variances not assumed			-,590	20,227	,562	-,917	1,554	-4,157	2,323

8.3.5. Σχόλια για την εφαρμογή των αποτελεσμάτων της Στατιστικής Ανάλυσης

Από τα αποτελέσματα της συσχέτισης διαπιστώθηκε ότι οι έλεγχοι είχαν αρνητική συσχέτιση με τις άδειες για τους δύο Επιθεωρητές αλλά σχεδόν μηδενική συσχέτιση για τον τρίτο Επιθεωρητή. Μία πιθανή ερμηνεία της διαφοράς αυτής μπορεί να είναι η επιδίωξη να επιτευχθούν οι αριθμητικοί στόχοι του Τμήματος όσον αφορά τον ετήσιο αριθμό ελέγχων. Ωστόσο κρίνεται ότι αυτή η επιδίωξη δεν ωφελεί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Τμήματος ιδίως ως προς το μέρος της διασφάλισης ποιότητας αφού σε συγκεκριμένο χρόνο (δηλαδή αφού έχουν αφαιρεθεί οι εργατ6ρες των αδειών) και με συγκεκριμένα μέσα δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί ο αριθμός των ελέγχων που θα επιτυγχανόταν εάν οι Επιθεωρητές εργάζονταν με τον κανονικό αριθμό αδειών (δηλαδή στη συγκεκριμένη περίπτωση πλην αναρρωτικών) και με τον ίδιο βαθμό διασφάλισης ποιότητας. Αντίθετα θεωρείται ότι η επίτευξη του ίδιου έργου σε λιγότερο χρόνο θα επηρεάσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Επίσης το γεγονός αυτό μπορεί να αποδοθεί εν μέρει στις περιοδικές υποχρεώσεις που έχει σε συγκεκριμένους μήνες ο συγκεκριμένος Επιθεωρητής.

Η κατανομή και για τους τρεις Επιθεωρητές χαρακτηρίζεται ως κανονική ενώ η ασυμμετρία ως αρνητική (Χαλικιάς, 2003:74). Ακόμα και λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση των αδειών θα έπρεπε η κατανομή να διατηρεί την κανονικότητα της αφού οι γραμματειακές υποχρεώσεις των Επιθεωρητών είναι σχεδόν ομοιόμορφα κατανεμημένες στη διάρκεια του χρόνου. Ωστόσο ελαφρά ασυμμετρία της κατανομής μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι ο αριθμός των ελέγχων ανά μήνα επιδιώκεται να μην μειωθεί κάτω από ένα προκαθορισμένο όριο ανεξάρτητα από τον αριθμό των αδειών, ενώ άλλους μήνες επιδιώκεται να επιτευχθεί μεγάλος αριθμός

ελέγχων ώστε να υπάρχει περιθώριο για άλλους μήνες που θα υπάρχουν περισσότερες υποχρεώσεις.

Από τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης για κάθε ζευγάρι επιθεωρητών και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για το ζευγάρι E2-E3 και για το ζευγάρι E2-E4 δεν μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα τουλάχιστον 95% ότι $\mu_1 \neq \mu_2$, ενώ για το ζευγάρι E3-E4 μπορούμε να ισχυριστούμε με βεβαιότητα τουλάχιστον 95% ότι $\mu_1 \neq \mu_2$. Σημαντικό ρόλο σε αυτή την απόκλιση παίζουν και οι άδειες των Επιθεωρητών όπως φαίνεται και στην αντίστοιχη ενότητα.

Από τον έλεγχο του συντελεστή συσχέτισης του Pearson εξάγεται το συμπέρασμα ότι και στα τρία ζεύγη επιθεωρητών ο συντελεστής συσχέτισης είναι ίσος με το 0, επομένως δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παρατηρήσεων (Γναρδέλης, 2006:525). Το γεγονός αυτό κρίνεται ως αναμενόμενο δεδομένου του αριθμού των Επιθεωρητών. Πράγματι οι Επιθεωρητές είναι τρεις και αυτό σημαίνει ότι αν ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο ήταν μεγάλος τότε ως προς τον τρίτο θα υπήρχε μεγάλη αρνητική συσχέτιση το οποίο θα σήμαινε ύπαρξη φαινομένου mobbing. Κρίνεται ότι δεν πρέπει να ληφθεί καμία διορθωτική ενέργεια.

8.4. Βελτίωση διαδικασίας ροής πληροφοριών στο πληροφοριακό σύστημα

8.4.1. Αναγκαιότητα της ανάλυσης του Πληροφοριακού Συστήματος

Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού είναι αναγκαία, όπως προαναφέρθη, η ανάλυση του πληροφοριακού συστήματος, ως ένας από τους σημαντικούς πόρους για τη λειτουργία του οργανισμού, ιδίως στη σημερινή εποχή της πληροφορίας. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται σκόπιμη η ανάλυση του πληροφοριακού συστήματος της

Υπηρεσία και προσπάθεια για τη βελτίωση του. (Βασιλακόπουλος – Χρυσικόπουλος, 1990: 13)

8.4.2. Ανάλυση του υπάρχοντος Πληροφοριακού Συστήματος

Κατά την περιγραφή της υπάρχουσας κατάστασης ενός Πληροφοριακού Συστήματος μελετάται λεπτομερώς η παρούσα κατάσταση του Συστήματος. Με αυτόν τον τρόπο καθορίζονται οι πληροφοριακές απαιτήσεις της Υπηρεσίας, και η σκιαγράφηση εναλλακτικών λύσεων για την ικανοποίησή τους.

8.4.3. Ροή Πληροφοριών στο Σύστημα

Στην ενότητα αυτή θα περιγραφεί η ροή των πληροφοριών του συστήματος, όπως αυτή διαμορφώνεται με τους χειρισμούς των δεδομένων που γίνονται από τους Υπαλλήλους του Τμήματος με τη βοήθεια διαγραμμάτων ροής δεδομένων. Τα διαγράμματα ροής δεδομένων αποτελούν σημαντικό εργαλείο της Διοικητικής Επιστήμης για την κατανόηση της ροής της πληροφορίας και κατ' επέκταση για την περιγραφή του Πληροφοριακού Συστήματος. (Βασιλακόπουλος – Χρυσικόπουλος, 1990: 82) Σύμφωνα με το διάγραμμα 7, που βρίσκεται στο Παράρτημα, το οποίο περιγράφει τη ροή της πληροφορίας στο γενικότερο επίπεδο, φαίνεται η είσοδος των στοιχείων στην Υπηρεσία από τους Επιθεωρητές, τις ίδιες τις επιχειρήσεις και την Κεντρική Υπηρεσία και η ροή της πληροφορίας ολοκληρώνεται με την αποστολή των εξερχόμενων στοιχείων στις επιχειρήσεις και στην Κεντρική Υπηρεσία.

Στο διάγραμμα 8, που βρίσκεται στο Παράρτημα, αναλύεται περαιτέρω η ροή των πληροφοριών στο εσωτερικό του τμήματος, δηλαδή η ροή της πληροφορίας του διαγράμματος 7, που βρίσκεται στο Παράρτημα, με μεγαλύτερη ανάλυση, η οποία αναλύεται περαιτέρω στα επόμενα τρία διαγράμματα ως εξής: Στο διάγραμμα 9, που βρίσκεται στο Παράρτημα, φαίνεται η ροή των δεδομένων κατά την επεξεργασία των

υποδείξεων των ελέγχων ως εξής: Οι Επιθεωρητές στα πλαίσια άσκησης των καθηκόντων τους διενεργούν προγραμματισμένους ελέγχους στις επιχειρήσεις. Κατά τη διενέργεια των ελέγχων συντάσσουν Δελτίο Ελέγχου στο οποίο αναγράφουν τα στοιχεία των ελεγχόμενων επιχειρήσεων, ως και τις υποδείξεις που δίδουν. Αντίγραφο του Δελτίου Ελέγχου παραδίδουν στην Υπηρεσία τους. Οι πληροφορίες επεξεργάζονται στην Υπηρεσία και ενημερώνονται οι βάσεις δεδομένων των επιχειρήσεων και των ελέγχων. (ypakr.gr 02-03-2008)

Στο διάγραμμα 10, που βρίσκεται στο Παράρτημα, παρουσιάζεται η ροή των δεδομένων από και προς την Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου ως εξής : η Κεντρική Υπηρεσία ζητά πληροφορίες από την Υπηρεσία για τις επιχειρήσεις, τα ελέγχους που έχουν διενεργηθεί σε αυτές καθώς και τα ατυχήματα που έχουν συμβεί. Το Τμήμα ανακαλεί και επεξεργάζεται τα στοιχεία που υπάρχουν στις βάσεις δεδομένων και αποστέλλει τα στοιχεία στην Κεντρική Υπηρεσία.

Στο διάγραμμα 11, που βρίσκεται στο Παράρτημα, αναλύεται η ροή των δεδομένων ως προς τις ελεγχόμενες επιχειρήσεις ως εξής: Οι επιχειρήσεις αποστέλλουν στοιχεία στην Υπηρεσία στοιχεία για τις ίδιες, όταν ξεκινούν τη λειτουργία τους ή τροποποιούν την παραγωγική διαδικασία τους ή αναγγέλλουν την απασχόληση Τεχνικού Ασφαλείας (Τ.Α.), Ιατρού Εργασίας (Ι.Ε.) ή όταν συμβαίνουν ατυχήματα ή όταν ζητούνται από αυτές στοιχεία κατά τον έλεγχο. Τα στοιχεία αυτά επεξεργάζονται ώστε να ενημερωθούν οι βάσεις δεδομένων των επιχειρήσεων. Επίσης οι επιχειρήσεις δύνανται να υποβάλλουν αιτήματα στην Υπηρεσία και να ζητήσουν στοιχεία σχετικά με τους διενεργηθέντες ελέγχους ή με τα ατυχήματα. Η Υπηρεσία ανακαλεί τις πληροφορίες από τις βάσεις δεδομένων και αποστέλλει τις απαντήσεις στις επιχειρήσεις.

8.4.3.1. Επίπεδο Software

Το πρόγραμμα με το οποίο γίνεται ο χειρισμός των πληροφοριών ονομάζεται «Αρχείο Επιχειρήσεων» και έχει προγραμματιστεί από το Σ.ΕΠ.Ε. για τις ανάγκες της Υπηρεσίας. Η επίλυση των προβλημάτων γίνεται από το Σ.ΕΠ.Ε. και συγκεκριμένα από την Περιφερειακή Διεύθυνση Κέντρου Πρόληψης Επαγγελματικού Κινδύνου Ανατολικής Αττικής, η οποία εκδίδει βελτιώσεις και οδηγίες σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος και την επίλυση τυχόν προβλημάτων και αποριών.

8.4.4. Βελτιώσεις πληροφοριακού συστήματος

Η διαδικασία της βελτίωσης είναι απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό και την προσθήκη λειτουργιών του Προγράμματος. Στα επόμενα θα επιχειρηθεί να βελτιωθεί το Πληροφοριακό Σύστημα που περιγράφηκε, ως προς τη ροή των πληροφοριών μέσα στο Σύστημα, την συντήρηση του και την εκπαίδευση των χρηστών. Δεν κρίνεται σκόπιμη η εκ βάθρων αναθεώρηση του Συστήματος, δεδομένου ότι αυτό είναι σχετικά πρόσφατο και λειτουργικό, όπως εξάλλου προέκυψε από τις συνεντεύξεις με τους χρήστες του Προγράμματος. Οι βελτιώσεις μπορεί να είναι οι εξής:

Σημαντική βελτίωση θα μπορούσε να αποτελέσει η χρήση palmtop από τους Επιθεωρητές κατά τη διάρκεια των ελέγχων. Αυτή η διαδικασία κατ' αρχήν θα εξοικονομούσε χρόνο κατά τον έλεγχο. Επίσης θα εξοικονομούσε χρόνο και εντός της Υπηρεσίας καθώς το πέρασμα των στοιχείων θα γινόταν αυτόματα με τη σύνδεση του palmtop στον Υπολογιστή. Με αυτόν τον τρόπο η πληροφορία ρέει αυτόματα και απλούστερα στο ηλεκτρονικό αρχείο.

Στο διάγραμμα 12 του Παραρτήματος παρουσιάζεται το βελτιωμένο διάγραμμα ροής δεδομένων για το επίπεδο 2.1 με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν. Συγκεκριμένα παρατηρείται η απλοποίηση του διαγράμματος Ροής Δεδομένων στο συγκεκριμένο επίπεδο, δεδομένου ότι

οι υποδείξεις καταχωρούνται σε palmtop. Με αυτόν τον τρόπο δεν χρειάζεται να γίνει η επαλήθευση από τη βάση δεδομένων της Νομοθεσίας ούτε χρειάζεται να απασχοληθεί υπάλληλος για την εισαγωγή των στοιχείων στη βάση δεδομένων των επιχειρήσεων. Οι υποδείξεις και τα λοιπά στοιχεία που προκύπτουν από τους ελέγχους περνούν κατευθείαν μέσω του Προγράμματος στις βάσεις δεδομένων του.

Επίσης φαίνεται στο συγκεκριμένο διάγραμμα και η βελτίωση που γίνεται ώστε να είναι σε θέση οι Επιθεωρητές να έχουν πρόσβαση στα καταχωρηθέντα στοιχεία των επιχειρήσεων και των ελέγχων, η οποία θα πρέπει να γίνεται κατευθείαν μέσα από το Πρόγραμμα χωρίς τη μεσολάβηση υπαλλήλου. Σύμφωνα και με τις απόψεις των χρηστών στην γενική εικόνα της επιχείρησης (User Interface) η απεικόνισή της δεν ανταποκρίνεται στην φιλοσοφία των προγραμμάτων παρουσίασης στοιχείων (On Screen Display). Ένας τεχνικός επιθεωρητής ότι όταν θελήσει να «δει» μια εταιρεία, πρέπει με την πιο σύντομη κίνηση να δει αυτά που τον ενδιαφέρουν. Δηλαδή με μια ματιά να καταλάβει όλο το ιστορικό της επιχείρησης την οποία πρόκειται να ελέγξει. Συγκεκριμένα το Πρόγραμμα πρέπει να ετοιμάζει αναφορές οι οποίες είναι στη διάθεση των Επιθεωρητών ώστε να τις χρησιμοποιήσουν π.χ. κατά τον επανέλεγχο. Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομείται χρόνος αφού δεν απαιτείται να αναζητήσει κάποιος τα στοιχεία μέσω του χειρόγραφου αρχείου, έχοντας μάλιστα και τον κίνδυνο απώλειας τους.

Προτείνεται επίσης η διασύνδεση των Υπηρεσιών στο διαδίκτυο και η ύπαρξη φορμών αναγγελίας στοιχείων και αιτημάτων τα οποία θα πρέπει να συμπληρώσουν οι επιχειρήσεις κυρίως μέσω επιλογών από προεπιλεγμένες δυνατότητες. Με αυτόν τον τρόπο το έργο της Υπηρεσίας μπορεί να γίνει με μεγαλύτερη ταχύτητα αφού δεν απαιτείται να γίνει το έργο του διαχωρισμού εισερχομένων με το χέρι και η καταχώρηση του στις βάσεις δεδομένων. Το βελτιωμένο διάγραμμα ροής δεδομένων για

την βελτίωση αυτή φαίνεται στο διάγραμμα 13 του Παραρτήματος που αφορά το επίπεδο 2.3. Από τη σύγκριση των διαγραμμάτων προκύπτει η βελτίωση στην ταχύτητα της ροής της πληροφορίας.

Επίσης κρίνεται αναγκαία η διοργάνωση σεμιναρίων από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας. Τα σεμινάρια θα μπορούσαν να οργανωθούν στις έδρες των Διοικητικών Περιφερειών της χώρας. Τα σεμινάρια μπορούν να αναπτύξουν τις ανάγκες που οδήγησαν στη δημιουργία του ΠΣΔ, τον τρόπο χειρισμού και την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων. Επίσης μπορεί να εκπαιδευτεί ένας υπάλληλος από κάθε διεύθυνση με εξειδικευμένες γνώσεις επάνω στους Υπολογιστές στη δομή αποθήκευσης, στην εσωτερική αναπαράσταση των δεδομένων στο υπολογιστικό σύστημα που δεν αντικατοπτρίζει τη λογική οργάνωση τους και με αυτόν τον τρόπο να καταστεί δυνατή η ανάκτηση των αρχείων σε περίπτωση σφάλματος ως και η εξασφάλιση της μεταφοράς των δεδομένων σε νέο ΠΣΔ.

Σύμφωνα και με τις απόψεις χειριστών του προγράμματος θα ήταν προτιμότερο το πρόγραμμα να γραφτεί SQL SERVER ή ORACLE, αφού έχει την τάση να γιγαντώνεται και με την πάροδο του χρόνου δυσκολεύει τους μικρούς αλλά και αργότερα τους μεγαλύτερους υπολογιστές, λόγω συσσώρευσης μεγάλου όγκου δεδομένων. Υπάρχει η δυνατότητα η εφαρμογή να αναβαθμιστεί σε SQL SERVER, υπάρχουν όμως αντικειμενικές δυσκολίες, αφού το κόστος προμήθειας του απαραίτητου λογισμικού (λειτουργικό, SQL SERVER) και εξοπλισμού είναι αρκετά υψηλό.

Επίσης όταν μια επιχείρηση κάνει αλλαγή του Τεχνικού Ασφάλειας ή του Γιατρού εργασίας πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα να παραμένουν τα στοιχεία της προηγούμενης ανάθεσης σε έναν πίνακα, ώστε να υπάρχει μια πλήρη εικόνα (ιστορικό) της επιχείρησης και της προϋπηρεσίας του Τεχνικού Ασφάλειας ή του Γιατρού Εργασίας. Η λειτουργία αυτή θα ήταν

χρήσιμη, είναι όμως αρκετά σύνθετη στην υλοποίησή της, που σημαίνει ότι χρειάζεται αρκετό χρόνο και πόρους (μνήμη).

Οι εναλλακτικές αυτές λύσεις για τη βελτίωση του Πληροφοριακού Συστήματος από το αρχικό στάδιο ακόμα θα πρέπει να αξιολογηθούν πριν την εφαρμογή τους ως προς τις παραμέτρους της τεχνικής, λειτουργικής και οικονομικής εφικτότητας (Βασιλακόπουλος – Χρυσικόπουλος, 1990: 70) .

9. Εταιρική στρατηγική – Στρατηγική του Δημοσίου Τομέα

9.1. Ορισμός της Εταιρικής Στρατηγικής

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσεται η εταιρική στρατηγική που αφορά το σύνολο των επιχειρήσεων ενός ομίλου (Langford-Wood N. – Salter B., 1997:202). Στην περίπτωση του Δημοσίου Τομέα η στρατηγική αυτή μπορεί να παρομοιαστεί με τη στρατηγική του Δημοσίου, η οποία χαράσσει κατευθύνσεις για την πορεία όλων των Δημοσίων Υπηρεσιών, οι οποίες έχουν κοινούς στόχους, όπως την προώθηση του Δημοσίου συμφέροντος. Η στρατηγική του Δημοσίου Τομέα, ως εταιρική στρατηγική, εξειδικεύεται στην επιχειρηματική στρατηγική και στη λειτουργική στρατηγική. Η στρατηγική του Δημοσίου Τομέα είναι δεδομένη, καθορίζεται από την Κυβέρνηση μέσω του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και στα πλαίσια αυτής εφαρμόζονται οι τακτικές με τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς. Η στρατηγική του Σώματος και η στρατηγική του Τμήματος πρέπει να συμφωνούν με τη στρατηγική του Δημοσίου Τομέα.

Βασικό καθήκον της εταιρικής στρατηγικής είναι να ορίσει τα όρια του ομίλου μέσω αξιολόγησης νέων επιχειρήσεων συμφερούσων για εξαγορά, πώληση ασύμφωρων επιχειρήσεων, αξιολόγηση κλάδων για δραστηριοποίηση ή απόσυρση (Hunger – Wheelen, 2004:135). Επίσης αποσκοπεί στην ενίσχυση των υπάρχουσών επιχειρήσεων του ομίλου και της ανταγωνιστικής τους θέσης μέσω της ορθής κατανομής πόρων για ανάπτυξη, βελτίωση παραγωγικότητας και απόκτηση δεξιοτήτων και διαχωρισμό των υγιών επιχειρήσεων με τις προβληματικές. Άλλο καθήκον της εταιρικής στρατηγικής είναι ο καθορισμός των επενδυτικών προτεραιοτήτων ώστε να επιλεγούν οι κλάδοι και οι επιχειρήσεις με τις καλύτερες προοπτικές δημιουργίας κερδών. Η συνέργεια μεταξύ των επιχειρήσεων ώστε η αποδοτικότητα του όλου να είναι μεγαλύτερη από το

άθροισμα των μερών του, αν και δύσκολη να επιτευχθεί για λόγους εταιρικής κουλτούρας, είναι βασική επιδίωξη της εταιρικής στρατηγικής. Η εταιρική στρατηγική καταστρώνεται από την ηγεσία του ομίλου και συχνά μπορεί να λαμβάνει υπ' όψη προτάσεις των επικεφαλής των επιχειρήσεων του ομίλου, οι οποίοι μπορεί να έχουν και κάποιο ρόλο στην κατάστρωση της εταιρικής στρατηγικής, ιδιαίτερα αν ηγούνται σημαντικών επιχειρήσεων του ομίλου.

9.2. Είδη εταιρικών στρατηγικών

Κάθε οργανισμός πρέπει να καταστρώσει στρατηγική με κριτήρια την επέκταση ή συρρίκνωση, την συνέχιση δραστηριοτήτων στον ίδιο κλάδο ή την επέκταση σε άλλους κλάδους και την επιλογή μεταξύ εσωτερικής ανάπτυξης ή με συγχωνεύσεις αγορές και κοινοπραξίες. Η στρατηγική για την κατεύθυνση μπορεί να εξειδικευθεί σε στρατηγικές ανάπτυξης της δραστηριότητας (αύξηση πλύσεων ή προσθήκη προϊόντων), στρατηγική σταθερότητας και αποφυγής αλλαγών και στρατηγικές περιστολής που μειώνουν το επίπεδο δραστηριότητας της εταιρίας.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αποσκοπούν στην ανάπτυξη των πωλήσεων των περιουσιακών στοιχείων, των κερδών η σε συνδυασμό αυτών και εξειδικεύονται σε στρατηγικές συγκέντρωσης σε μία σειρά προϊόντων και στρατηγικές διαφοροποίησης σε πολλά προϊόντα ή κλάδους (Hunger – Wheelen 2004:136). Επενδύσεις στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και συγχωνεύσεις ή εξαγορές ή στρατηγικές και συμμαχίες μπορούν να εφαρμοστούν για την υλοποίηση των στρατηγικών.

Οι στρατηγικές συγκέντρωσης εφαρμόζουν την συγκέντρωση των πόρων σε σειρές προϊόντων που έχουν πραγματικές δυνατότητες. Η κάθετη ανάπτυξη, είναι η ανάληψη μιας λειτουργίας που προηγουμένως παρείχε ένας προμηθευτής ή ένας διανομέας, ώστε να μειωθεί το κόστος, να εξασφαλιστεί ο έλεγχος σε ένα σπάνιο πότο, να διασφαλιστεί ή ποιότητα μιας βασικής

εισροής ή να υπάρξει πρόσβαση σε νέους πελάτες και εφαρμόζεται από επιχειρήσεις με ισχυρή θέση σε έναν ανταγωνιστικό κλάδο. Σήμερα είναι δημοφιλής η ανάθεση έργου σε τρίτους με τη μείωση του εσωτερικού διαχειριστικού κόστους.

Η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με την επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές αγορές και με την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται στις υπάρχουσες αγορές. Η οριζόντια ανάπτυξη οδηγεί στην οριζόντια ολοκλήρωση, δηλαδή στο βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί ταυτόχρονα σε πολλούς τύπους στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Η οριζόντια ανάπτυξη επίσης μπορεί να γίνει μέσω δικαιόχρησης, δηλαδή εκχώρησης το δικαίωμα μιας εταιρίας (δικαιοπαρόχου) σε μια άλλη εταιρία (δικαιοδόχος) να ανοίξει ένα κατάστημα λιανικών πωλήσεων χρησιμοποιώντας το όνομα και το σύστημα λειτουργίας του δικαιοπαρόχου, δίνοντας την ευκαιρία της παρουσίας σε μία αγορά όπου το μέγεθος του πληθυσμού ή οι κατά κεφαλήν δαπάνες δεν επαρκούν για μια σημαντική προσπάθεια επέκτασης.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης εφαρμόζονται όταν οι υπάρχουσες σειρές προϊόντων δεν έχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης είναι η ομόκεντρη και η διαφοροποίηση ομίλου (Hunger – Wheelen 2004:141). Η ομόκεντρη (σχετική) διαφοροποίηση είναι η επέκταση με τη δημιουργία μιας νέας εταιρίας σε ένα σχετικό κλάδο. Μια ανταγωνιστική εταιρία σε έναν λίγο ελκυστικό κλάδο δύναται να χρησιμοποιήσει την προσαρμογή των ξεχωριστών χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης σε έναν νέο κλάδο, χρησιμοποιώντας τη συνέργια μεταξύ νέας και παλιάς επιχείρησης και οι δύο επιχειρήσεις επιτυγχάνουν μεγαλύτερα κέρδη.

Οι στρατηγικές σταθερότητας κατά τις οποίες δεν γίνεται καμία ουσιαστική αλλαγή στην κατεύθυνση, είναι κατάλληλες για μια πετυχημένη εταιρία που

λειτουργεί σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον. Οι στρατηγικές σταθερότητας, που περιλαμβάνουν τις στρατηγικές της παύσης, των μηδενικών αλλαγών και του κέρδους είναι χρήσιμες βραχυπρόθεσμα, αλλά επικίνδυνες μακροπρόθεσμα (Hunger – Wheelen 2004:142). Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν τη στρατηγική της παύσης που είναι συνήθως προσωρινή, χρησιμεύει για να δώσει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να εδραιώσει τους πόρους της μετά από μια παρατεταμένη γρήγορη ανάπτυξη σε ένα κλάδο με αβέβαιο μέλλον, μέχρι το περιβάλλον να γίνει πιο φιλόξενο, τη στρατηγική των μηδενικών αλλαγών που αφορά την απόφαση να συνεχιστούν οι σημερινές λειτουργίες και πολιτικές για το προβλέψιμο μέλλον, και εφαρμόζεται όταν η εταιρία έχει βρει μια αποδοτική και σταθερή φωλέα της αγοράς, τη στρατηγική κέρδους, που σχετίζεται με την απόφαση της εταιρίας να μην κάνει τίποτα καινούργιο σε μια κατάσταση που επιδεινώνεται, αλλά να ενεργήσει σαν τα προβλήματα της εταιρίας να είναι μόνο προσωρινά.

Άλλες παρόμοιες στρατηγικές είναι οι στρατηγικές περιστολής που εφαρμόζονται όταν η εταιρεία έχει αδύνατη ανταγωνιστική θέση σε μερικές ή σε όλες τις σειρές των προϊόντων της, πράγμα που οδηγεί σε κακή απόδοση - όπως όταν οι πωλήσεις μειώνονται και αντί για κέρδη εμφανίζονται ζημιές. Οι στρατηγικές αυτές δημιουργούν σημαντικές πιέσεις για τη βελτίωση της απόδοσης. Το μάνατζμεντ μπορεί να εφαρμόσει μια από τις παρακάτω στρατηγικές περιστολής: να αλλάξει πορεία, να γίνει αιχμάλωτη εταιρεία, να πουληθεί, ή να χρεοκοπήσει.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς και τη δομή οργάνωσης, διαδικασίες μάνατζμεντ και φιλοσοφία που θα ευνοήσουν την ανώτερη απόδοση από τις επιχειρηματικές μονάδες της εταιρίας. Η ανάλυση χαρτοφυλακίου εξετάζει τα ανωτέρω μέσω της ελκυστικότητας των κλάδων και την διαχείριση των επιχειρηματικών μονάδων ώστε να εξασφαλίζεται η ταμιακή ροή, αλλά δεν απαντά στο ερώτημα σχετικά με τους κλάδους στους οποίους πρέπει να

εισέλθει μια εταιρεία ή πώς μπορεί αυτή να πετύχει συνέργια ανάμεσα στις σειρές προϊόντων της και τις επιχειρηματικές μονάδες (Hunger – Wheelen 2004:145). Αντίθετα, η εταιρική καθοδήγηση βλέπει την εταιρεία σε σχέση με τους πόρους και τις ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν την αξία της επιχειρηματικής μονάδας και να δημιουργήσουν συνεργασίες ανάμεσα σε τομείς δραστηριότητας. Η εταιρική καθοδήγηση δημιουργεί στρατηγική για την επιχείρηση, με την εστίαση στις βασικές ικανότητες της μητρικής εταιρείας και στην αύξηση της αξίας που δημιουργείται από τη σχέση ανάμεσα στη μητρική εταιρεία και τις επιχειρηματικές μονάδες της.

Η εταιρική στρατηγική χρησιμεύει στην επιλογή της απόκτησης νέων επιχειρηματικών μονάδων και την επιλογή της καλύτερης μεθόδου διοίκησης αλλά και την εξασφάλιση της συνέργιας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.

9.3. Η Στρατηγική της Δημόσιας Διοίκησης

9.3.1. Συμφωνία Στρατηγικής Δημοσίου Τομέα και Στρατηγικής των Υπηρεσιών.

Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης και προκειμένου για το Δημόσιο Τομέα, η στρατηγική της Δημόσιας Διοίκησης μπορεί να εκληφθεί ως εταιρική στρατηγική. Πράγματι η Δημόσια Διοίκηση είναι μια λειτουργία που έχει συγκεκριμένους σκοπούς και καθήκοντα, όπως προαναφέρθη. Η στρατηγική του Δημοσίου πρέπει να έρχεται σε συμφωνία με την αποστολή του και τους στόχους του (Γεωργόπουλος, 2003:56). Ο Δημόσιος Τομέας μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο πολλών Υπηρεσιών, οι οποίες αν και έχουν διαφορετικές αποστολές και σκοπούς, ωστόσο οι στρατηγικές που κατά συνέπεια θα είναι διαφορετικές, πρέπει να έρχονται σε συμφωνία με την στρατηγική του Δημοσίου. Οι στρατηγικές του ιδιωτικού τομέα που προαναφέρθησαν, είναι μια χρήσιμη βάση για την εφαρμογή τους στη σχεδιαζόμενη

στρατηγική του Δημοσίου, με τις κατάλληλες τροποποιήσεις βέβαια, ώστε να βλαστήσουν και να ανθήσουν.

9.3.2. Αναπτυξιακή στρατηγική της Δημόσιας Διοίκησης

Οι στρατηγικές, οι γενικοί στόχοι και οι άξονες προτεραιότητας του Δημοσίου Τομέα καθορίζονται σε ειδικό επιχειρησιακό πρόγραμμα με βάση την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης (ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007:76), όπως κυρίως αυτή συνοψίζεται στην ανάλυση SWOT και τον Πίνακα κατευθύνσεων πολιτικής, γενικών και ειδικών στόχων, την ανάλυση των περιφερειακών ή / και τοπικών ανισοτήτων και αναπτυξιακών αναγκών, την ανάλυση με έμφαση στα αποτελέσματα, τη συνολική αποτίμηση των επιτευγμάτων των προηγούμενων αναπτυξιακών προγραμμάτων και άλλων αναπτυξιακών παρεμβάσεων, τους διαρθρωτικούς δείκτες σύγκρισης της χώρας με το Ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον, καθώς και τους δείκτες αποτύπωσης των κύριων χαρακτηριστικών της δημόσιας διοίκησης της χώρας, το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων για τη Στρατηγική της Λισσαβόνας, το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς, τις Στρατηγικές Κατευθυντήριες Γραμμές για την πολιτική Συνοχής και τις Ολοκληρωμένες Κατευθυντήριες Γραμμές για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση, τις προτεραιότητες και τις κατευθύνσεις του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, καθώς και σχετική απόφαση της Κυβερνητικής επιτροπής.

Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο αναφοράς 2007-2013 (ΕΣΠΑ) αποτελεί μέρος του επιχειρησιακού προγράμματος. Σε αυτό ενσωματώνεται για πρώτη φορά η ενδυνάμωση του κρατικού μηχανισμού σε ότι αφορά το σχεδιασμό και την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών, ως κύρια συνιστώσα της αναπτυξιακής στρατηγικής της Χώρας.

9.4. Στρατηγικό Πρόγραμμα Δημοσίου Τομέα 2007-13

Η στρατηγική του Δημοσίου Τομέα για την περίοδο 2007-2013 συνίσταται στην αναβάθμιση του θεσμικού περιβάλλοντος της Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και στον εξορθολογισμό των υφισταμένων διοικητικών δομών με γνώμονα την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών και την εν γένει αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, της περιφερειακής διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΥΠΕΣΔΔΑ 2007:76). Με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και η βελτίωση της ποιότητας ζωής του, ενώ, παράλληλα, αναδεικνύεται η συμβολή του κρατικού μηχανισμού στην ουσιαστική ενίσχυση της παραγωγικότητας, αλλά και στην προώθηση της ανάπτυξης και της ευημερίας της Χώρας.

Με αυτή τη στρατηγική επιτυγχάνονται ο περιορισμός των αδυναμιών της διοικητικής δράσης και η άρση των εμποδίων που δεν επέτρεψαν μέχρι σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις και τις αναπτυξιακές ανάγκες της Χώρας, καθώς και η εισαγωγή, με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο, μιας σειράς αναγκαίων μεταρρυθμίσεων στο ανθρώπινο δυναμικό, στο θεσμικό πλαίσιο και στην οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και των υπηρεσιών της Περιφερειακής Διοίκησης αλλά και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη διαδικασία παραγωγής πολιτικών και ανάληψης πρωτοβουλιών, με γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

9.4.1. Στρατηγικός στόχος - θεματικές προτεραιότητες

Ο στρατηγικός στόχος του Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων

οργανώσεων, καθώς και την ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων (ΥΠΕΣΔΔΑ, 2007:78).

Οι ενέργειες που γίνονται προς την κατεύθυνση της επίτευξης του στρατηγικού στόχου στοχεύουν στην διαρθρωτική αντιμετώπιση χρόνιων ενδημικών δυσλειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με επιλεγμένες παρεμβάσεις θεσμικής, οργανωτικής και διοικητικής αλλαγής, στρατηγικού και παραδειγματικού χαρακτήρα, οι οποίες αναμένεται ότι θα έχουν πολλαπλασιαστική αξία. Για το λόγο αυτό, οι κυρίες παρεμβάσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος αναπτύσσονται κατά προτεραιότητα σε συγκεκριμένους τομείς της δημόσιας πολιτικής, οι οποίοι επιτελούν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, ενώ επίσης συνδέονται με την παροχή των πλέον κρίσιμων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Στους τομείς αυτούς εντάσσεται κατ' αρχήν η επιχειρηματικότητα με την προσπάθεια δημιουργίας ευνοϊκού επιχειρηματικού περιβάλλοντος μέσω της αδειοδότησης μεταποιητικών επιχειρήσεων, της δημιουργίας κεντρικού μητρώου για τις επιχειρήσεις και τις δημόσιες συμβάσεις. Επίσης εντάσσεται η ενίσχυση ελεγκτικών μηχανισμών μέσω της δημιουργίας συστήματος εποπτείας της αγοράς τροφίμων και την ενίσχυση της λειτουργίας του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης. Η Κοινωνική ασφάλιση αποτελεί προτεραιότητα με την μείωση του χρόνου απονομής κύριας και διαδοχικής σύνταξης του ΙΚΑ και την αναδιοργάνωση του Ταμείου (ΟΑΕΕ – πρώην ΤΕΒΕ, ΤΣΑ και Ταμείο εμπόρων). Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην αγροτική πολιτική μέσω προσαρμογής των δομών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και τροφίμων. Ο τομέας της Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης

τυχαίνει ιδιαίτερης μεταχείρισης μέσω της αναδιοργάνωσης των διοικητικών υπηρεσιών νοσοκομείων, της οργάνωσης και υποστήριξης του νέου συστήματος προμηθειών των νοσοκομείων και της υποστήριξης της οργάνωσης και λειτουργίας του δικτύου πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας. Όσον αφορά τη μεταναστευτική πολιτική, η έμφαση δίδεται στην αναδιοργάνωση των υπηρεσιών αλλοδαπών, στην επιτάχυνση της διαδικασίας των μετακλήσεων και καταπολέμησης της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση των δομών που συνδέονται με την προώθηση της κοινωνικής ένταξης των μεταναστών. Όσον αφορά τις μεταρρυθμίσεις στη δικαιοσύνη, σχεδιάζεται η αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας των σχετικών υπηρεσιών μέσω της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού (ΥΠΕΣΣΔΑ 2007:81).

Στους παραπάνω τομείς δημόσιας πολιτικής τίθενται σαφείς ποσοτικοί στόχοι και δείκτες αποτελεσμάτων, που θα εξειδικευτούν περαιτέρω ανά τομέα πολιτικής, βάσει Σχεδίων Δράσης. Οι κύριες παρεμβάσεις που προβλέπονται ενδεικτικά, στους κατά προτεραιότητα τομείς παρέμβασης του Επιχειρησιακού Προγράμματος, περιλαμβάνουν την αναμόρφωση – απλούστευση του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου και ενσωμάτωση των κοινοτικών οδηγιών, την κωδικοποίηση της νομοθεσίας ανά πεδίο πολιτικής, την μείωση του διοικητικού κόστους για τις επιχειρήσεις, τον οργανωτικός και λειτουργικό ανασχεδιασμό για την ενδυνάμωση του σχεδιασμού και της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών, την λειτουργία ενιαίων υπηρεσιών μιας στάσης για πληροφόρηση και εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων με δυνατότητα ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Οι ανωτέρω παρεμβάσεις πρέπει να εφαρμοστούν παράλληλα με την ενίσχυση των αρχών της διαφάνειας και της χρηστής διακυβέρνησης στη διοικητική δράση, την καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Διοίκησης και μέσω νέου συστήματος

εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους Δημοσίους Υπαλλήλους, την περιφερειακή διάσταση, με έμφαση στο νησιωτικό χώρο, την έμφαση στην ενίσχυση της επιχειρησιακής λειτουργίας των υπηρεσιών παράλληλα με τις θεσμικές αλλαγές την ενσωμάτωση των πορισμάτων του Συνηγόρου του Πολίτη και των Ελεγκτικών Σωμάτων, καθώς και των αποτελεσμάτων της κοινωνικής διαβούλευσης στον ανασχεδιασμό του ρυθμιστικού πλαισίου, την εισαγωγή των τεχνολογικών πληροφορικής και επικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση, ως εργαλείο για την υποστήριξη των διοικητικών και οργανωτικών αλλαγών. Με τις κατάλληλες τακτικές που θα υποστηρίζουν τη σχεδιαζόμενη στρατηγική, επιδιώκεται η διαμόρφωση συνθηκών που θα ευνοούν τη δυναμική για τη μεταρρύθμιση του κράτους, ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πολιτών και τις αναπτυξιακές ανάγκες της χώρας.

9.4.2. Εξειδίκευση στόχων

Ο ανωτέρω στόχος εξειδικεύεται σε γενικούς στόχους, με βάση τους οποίους το επιχειρησιακό πρόγραμμα διαρθρώνεται σε άξονες (ΥΠΕΣΣΔΑ, 2007:80). Οι στόχοι αυτοί αναλύονται παρακάτω.

Γενικό στόχο αποτελεί η αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών, ο εκσυγχρονισμός του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της δημόσιας διοίκησης. Ο στόχος αυτός μπορεί να εξειδικευθεί σε ειδικότερους στόχους την ενδυνάμωση των μηχανισμών σχεδιασμού και εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών, την προώθηση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας, την βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων και τη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με τις δημόσιες υπηρεσίες πολιτών και επιχειρήσεων.

Γενικό στόχο αποτελεί επίσης η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Ο στόχος αυτός ειδικεύεται σε ειδικότερους με την ενίσχυση της πολιτικής ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων στη

δημόσια διοίκηση μέσω διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών, τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος εκπαίδευσης και κατάρτισης για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας και την υποστήριξη των διαρθρωτικών και θεσμικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.

Έτερο γενικό στόχο αποτελεί η ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας των φύλων σε όλο το εύρος της δημόσιας διοίκησης. Ο στόχος αυτός ειδικεύεται στους ειδικότερους όπως βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών ισότητας, και των μηχανισμών και δομών εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης για θέματα ισότητας των φύλων, και την ενδυνάμωση της θέσης των γυναικών στο δημόσιο και κοινωνικό τομέα.

9.5. Άξονες προτεραιότητας

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα διαρθρώνεται σε δώδεκα (12) άξονες προτεραιότητας, τρεις (3) άξονες για κάθε ένα από τους τέσσερις (4) Γενικούς Στόχους που καλύπτουν τις τρεις (3) κατηγορίες περιφερειών της χώρας (αμιγούς στόχου σύγκλισης, στατικής σύγκλισης και σταδιακής εισόδου) (ΥΠΕΣΣΔΑ 2007:81).

Συνολικά, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα διαρθρώνεται σε δώδεκα (12) Άξονες Προτεραιότητας. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΑ αφορά την αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών, εκσυγχρονισμός του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της Δημόσιας Διοίκησης στις 8 Περιφέρειες αμιγούς στόχου σύγκλισης. Ο άξονας Προτεραιότητας ΙΒ΄ αφορά την αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών, τον εκσυγχρονισμό του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της Δημόσιας Διοίκησης στις 3 Περιφέρειες στατιστικής σύγκλισης. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΓ αφορά την αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών, τον εκσυγχρονισμό του ρυθμιστικού πλαισίου και των δομών της Δημόσιας Διοίκησης στις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου.

Ο άξονας Προτεραιότητας ΙΙΑ αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 8 Περιφέρειες αμιγούς στόχου σύγκλισης. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΙΒ αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 3 Περιφέρειες στατιστικής σύγκλισης. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΙΓ αφορά την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΙΑ αφορά την ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας σε όλο το εύρος της δημόσιας δράσης στις 8 Περιφέρειες αμιγούς στόχου σύγκλισης. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΙΒ αφορά την ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας σε όλο το εύρος της δημόσιας δράσης στις 3 Περιφέρειες στατιστικής σύγκλισης. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΙΓ αφορά την ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας σε όλο το εύρος της δημόσιας δράσης στις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΙΒ αφορά την τεχνική υποστήριξη εφαρμογής στις 8 Περιφέρειες αμιγούς στόχου σύγκλισης. Ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΙΒ αφορά την τεχνική υποστήριξη εφαρμογής στις 3 Περιφέρειες στατιστικής σύγκλισης. Τέλος, ο Άξονας Προτεραιότητας ΙΙΓ αφορά την τεχνική υποστήριξη εφαρμογής στις 2 Περιφέρειες σταδιακής εισόδου (ΥΠΕΣΣΔΑ 2007:81).

Η επιλογή της στρατηγικής, των γενικών και ειδικών στόχων, καθώς και των επί μέρους ενδεικτικών κατηγοριών δράσεων, βασίζεται στην ανάγκη ολοκληρωμένης αντιμετώπισης των δυσλειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και επιβάλλεται από το διαρθρωτικό χαρακτήρα των προβλημάτων που παρουσιάζουν τα συστήματα της δημόσιας διοίκησης αλλά που ειδικά, στην περίπτωση της Ελλάδας, έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα λόγω του συγκεντρωτικής οργάνωσης του κράτους.

9.6. Αντιστοιχία οργάνωσης τακτικών και στρατηγικών στόχων.

Οι δράσεις, δηλαδή οι μέθοδοι υλοποίησης της στρατηγικής, οργανώνονται σε αντιστοιχία με τους στόχους που προαναφέρθηκαν και συγκεκριμένα: Οι δράσεις που εντάσσονται στο Γενικό Στόχο I αφορούν στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών που χαρακτηρίζουν το κανονιστικό πλαίσιο ρύθμισης της δημόσιας δράσης, τα συστήματα και τις δομές λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και στην προώθηση της ανοιχτής, δίκαιης και συμμετοχικής δημόσιας διοίκησης. Οι δράσεις που εντάσσονται στο Γενικό Στόχο II αφορούν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που περιορίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού που στελεχώνει τη Δημόσια Διοίκηση και επιτάσσουν τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και του πλαισίου διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Οι δράσεις που εντάσσονται στο Γενικό Στόχο III αφορούν στην ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας σε όλο το εύρος της δημόσιας δράσης. Τέλος, οι δράσεις που εντάσσονται στο Γενικό Στόχο IV έχουν ιδιαίτερη στρατηγική σημασία. Στοχεύουν στην εξασφάλιση των πολιτικών και τεχνικών προϋποθέσεων για την επιτυχή υλοποίηση και επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος και μακροπρόθεσμα, στην ανάπτυξη της ικανότητας οργανωτικής αλλαγής και την ενσωμάτωσή της στις δομές και την κουλτούρα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. (ΥΠΕΣΣΔΑ 2007:89)

9.7. Προτεραιότητες τακτικών και προϋπολογισμοί

Ο πρώτος Γενικός Στόχος έχει προτεραιότητα για την υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος (Άξονες Προτεραιότητας ΙΑ, ΙΒ, ΙΓ), καθώς αποσκοπεί στον πυρήνα της στρατηγικής του προγράμματος. Η πορεία υλοποίησης των παρεμβάσεων που προβλέπονται υπό τον πρώτο Γενικό Στόχο λειτουργεί πολλαπλασιαστικά προς τις παρεμβάσεις και τα αποτελέσματα των άλλων Γενικών Στόχων, και συνεπώς, καθορίζει το

μέτρο επιτυχίας του συνόλου του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Το ποσοστό χρηματοδότησης του στόχου αυτού ανέρχεται στο 52% του συνόλου των πόρων (327,5 Μ€).

Ο δεύτερος Γενικός Στόχος μέσω των διαρθρωτικών αλλαγών συστημικού χαρακτήρα στο πεδίο της πολιτικής ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων αλλά και με τις στοχευμένες δράσεις κατάρτισης υποστηρίζει κατά ολοκληρωμένο τρόπο το σύνολο των οργανωτικών αλλαγών που προβλέπεται να λάβουν χώρα τόσο στο πλαίσιο του πρώτου όσο και του τρίτου Γενικού Στόχου. Στους άξονες προτεραιότητας (IIA, IIB, IIG) του δεύτερου Γενικού Στόχου προβλέπεται η διάθεση του 34% του συνόλου των πόρων του Επιχειρησιακού Προγράμματος (213,3 Μ€).

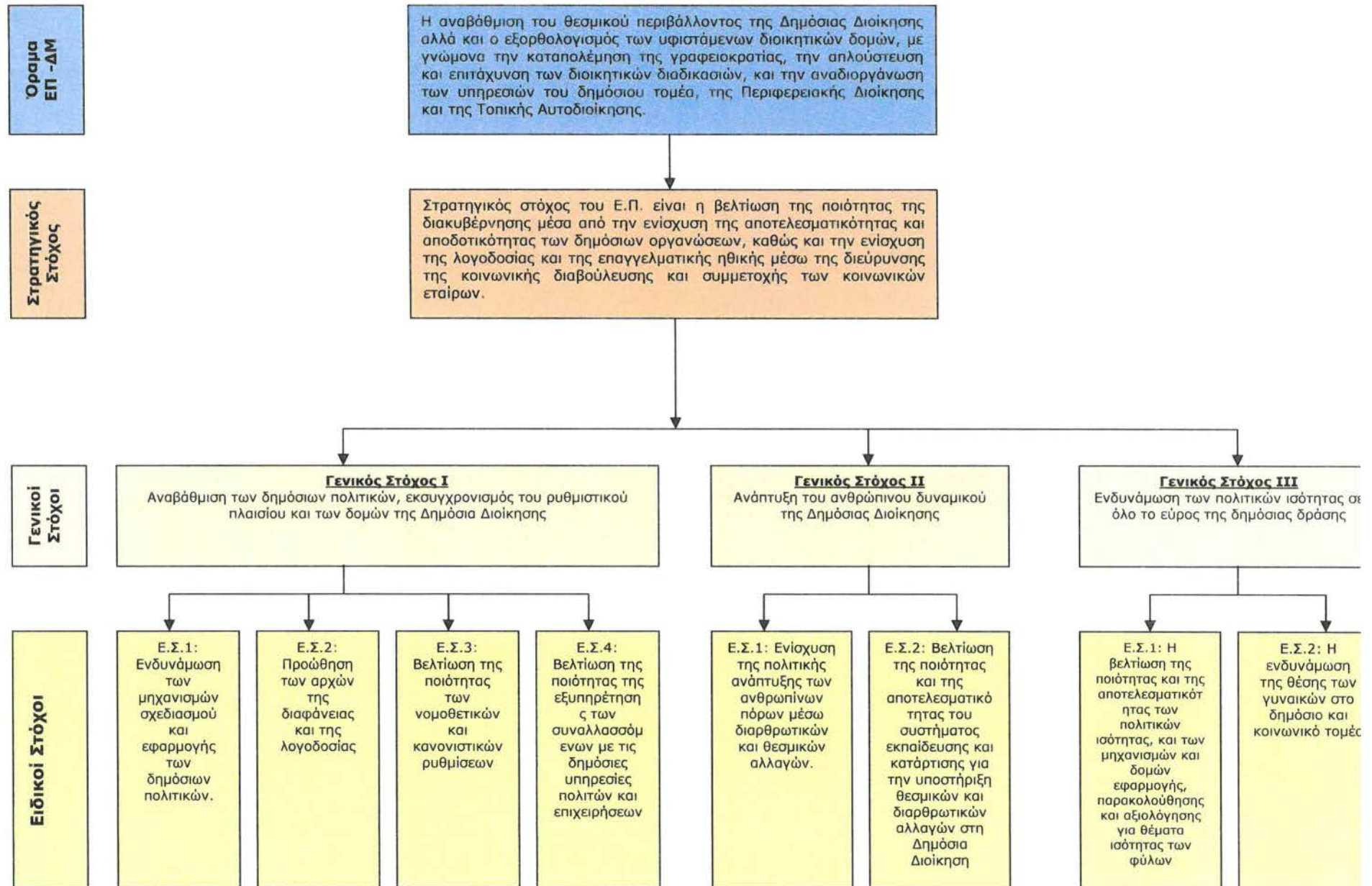
Ο Τρίτος Γενικός Στόχος που περιλαμβάνει συστημικές δράσεις για την ενδυνάμωση των πολιτικών ισότητας σε όλο το εύρος της Δημόσιας Δράσης χρηματοδοτείται με πόρους ύψους 65 Μ€ που αντιστοιχούν στο 10,3% του συνόλου των πόρων του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

9.8. Περιφερειακή στρατηγική του επιχειρησιακού προγράμματος

Στην εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος αναμένεται να υπάρξουν δυσλειτουργίες ενδημικού χαρακτήρα που χαρακτηρίζουν τους συντελεστές της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και πρόκειται να επηρεάσουν πανελλαδικά το αναπτυξιακό όραμα, το στρατηγικό και τους γενικούς και ειδικούς στόχους (ΥΠΕΣΣΔΑ, 2007:85). Στις δυσκολίες αυτές πρέπει να συμπεριληφθούν οι περιφερειακές και τοπικές διαφοροποιήσεις και ανισότητες. Ένα μέτρο για την αντιμετώπιση τους είναι η διαπεριφερειακή και η ενδοπεριφερειακή σύγκλιση που αφορά την αντιμετώπιση ανισοτήτων και διαφοροποιήσεων των δυσλειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης όπως το επίπεδο της αστικότητας, την πρόσβαση στα περιφερειακά και στα εθνικά

κέντρα λήψης αποφάσεων, τα μεγέθη των δημόσιων δομών, και ο απομακρυσμένος ή δυσπρόσιτος χαρακτήρας των ορεινών και νησιωτικών περιοχών της χώρας.

Διάγραμμα 3 : Διάγραμμα στόχων του ΕΠ Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007–2013 (Ε.Π. ΔΜ)



10. Επιχειρηματική Στρατηγική και στρατηγική του σώματος

10.1. Έννοια της Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά κάποια ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή την κάθε επιχείρηση-μέλος ενός ομίλου. Στην περίπτωση αυτή η βασική αποστολή της στρατηγικής είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να απασχολείται με πρωτοβουλίες που δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μόνο με ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα η επιχείρηση μπορεί να έχει καλές οικονομικές επιδόσεις, ενώ χωρίς αυτά απλώς ξεπερνιέται από ανταγωνιστές και περιστάσεις και περνάει τελικά σε μειονεκτική οικονομική θέση. Η κατάστροψη της κατάλληλης στρατηγικής βοηθάει την επιχείρηση να βρει που μπορεί να αναπτύξει πλεονεκτήματα, πως μπορεί να αναπτύξει προϊόντα και υπηρεσίες που τη διακρίνουν, και πως μπορεί να εξουδετερώσει τις κινήσεις των αντιπάλων της (Hunger-Wheelen, 2004:182).

Στην παρούσα μελέτη, ως επιχειρηματική στρατηγική νοείται η στρατηγική του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας, όπως αυτή αναφέρεται παρακάτω. Η στρατηγική αυτή είναι δεδομένη για το Τμήμα γιατί διατυπώνεται από το εξωτερικό του περιβάλλον και η λειτουργική στρατηγική του Τμήματος οφείλει να συμφωνεί με αυτή.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να ασχολείται επίσης με την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανταγωνιστικοί συσχετισμοί ενός κλάδου, οι οικονομικές τάσεις, οι εξελίξεις στη αγορά, οι συνήθειες των αγοραστών, νόμοι και οι κανονισμοί, είναι εξωτερικοί παράγοντες στους οποίους

πρέπει να ανταποκρίνεται κάθε στρατηγική. (Hunger – Wheelen 2004:109)

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να ασχολείται επίσης με την απόκτηση δεξιοτήτων. Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη κάποιων βασικών δεξιοτήτων από την επιχείρηση, σε μια ή δύο βασικές δραστηριότητες της, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν και που της επιτρέπουν να αναπτύξει πολύ ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.

Τέλος, η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να ασχολείται εσωτερικά με τον εναρμονισμό και συντονισμό των λειτουργικών στρατηγικών – μάρκετινγκ, παραγωγής, έρευνας & εξέλιξης, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικής, πωλήσεων και διανομής. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι πάντα συνεπείς μεταξύ τους και με την επιχειρηματική στρατηγική.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ευθύνη του επικεφαλής της επιχείρησης, είτε η επιχείρηση είναι ανεξάρτητη είτε μέρος ενός χαρτοφυλακίου. Ο επικεφαλής είναι υπεύθυνος για τη στρατηγική αυτή και τα αποτελέσματά της, ανεξάρτητα από το αν έχει άμεση συμμετοχή στην κατάσχεση και εκτέλεση της.

10.2. Ανταγωνιστική και συνεργατική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας ή μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσα στο συγκεκριμένο κλάδο ή το τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί η εταιρεία ή η επιχειρηματική μονάδα. (Hunger –Wheelen 2004: 116-117). Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική ή συνεργατική.

Η ανταγωνιστική στρατηγική δημιουργεί μια θέση σε έναν κλάδο την οποία μια επιχείρηση μπορεί να υπερασπιστεί ώστε να μπορεί να πετύχει

καλύτερη απόδοση από τους ανταγωνιστές της. Η ανταγωνιστική στρατηγική αντιμετωπίζει το δίλημμα αφ' ενός του ανταγωνισμού ως προς το κόστος, την ποιότητα ή την εξυπηρέτηση και αφ' ετέρου του ανταγωνισμού στήθος με στήθος ή την εξεύρεση ευνοϊκής φωλέας.

Δύο είναι οι κυριότερες ανταγωνιστικές στρατηγικές. Η στρατηγική χαμηλότερου κόστους αναφέρεται στην ικανότητα μιας εταιρείας μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει, και να διοχετεύει στην αγορά ένα συγκρίσιμο προϊόν με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται στην ικανότητα της εταιρείας να προσφέρει στον αγοραστή ανώτερη αξία σε σχέση με την ποιότητα, τα ειδικά χαρακτηριστικά ή την εξυπηρέτηση μετά την πώληση του προϊόντος. Για την επιλογή μιας από αυτές τις στρατηγικές η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει την έκταση των ποικιλιών προϊόντων που θα παράγει, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιεί, τις κατηγορίες των αγοραστών που θα εξυπηρετεί, τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες θα πουλάει τα προϊόντα της, και τους σχετικούς κλάδους στους οποίους θα ανταγωνίζεται, δηλαδή να επιλέξει ένα ευρύ ή ένα στενό στόχο. Οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter φαίνονται στον πίνακα 10 (Hunger – Wheelen 2004:116).

Η ηγεσία ως προς το κόστος στοχεύει στη μείωση του κόστους σε όλους τους τομείς ώστε να χρεώνει τα προϊόντα σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της και να αποκομίζει χαμηλότερο κέρδος. Η διαφοροποίηση στοχεύει επίσης στη μεγάλη μαζική αγορά και προϋποθέτει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που εκλαμβάνεται ως μοναδική σε ολόκληρο τον κλάδο της, ώστε να προσαυξηθεί τη τιμή σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών λόγω αυτής της διαφοροποίησης μέσω της ιδιαιτερότητας και της αφοσίωσης στη μάρκα. Η στρατηγική διαφοροποίησης οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη λόγω δημιουργίας μεγαλύτερου εμποδίου εισόδου ενώ η στρατηγική χαμηλότερου κόστους οδηγεί στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η εστίαση στο κόστος προσανατολίζεται σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή γεωγραφική

τοποθέτηση και είναι προτιμότερη για την αποδοτικότητα σε ένα στενός στρατηγικό στόχο αλλά απαιτείται συμψηφισμός ανάμεσα στην αποδοτικότητα και στο συνολικό μερίδιο της αγοράς. Η εστίαση στη διαφοροποίηση επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή τμήμα σειράς προϊόντων ή μια γεωγραφική αγορά και είναι προτιμότερη για την αποδοτική εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών ενός στενού στόχου.

Πίνακας 10 : Πίνακας ανταγωνιστικών στρατηγικών κατά Porter

		Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
		Χαμηλότερο κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικό πεδίο	Ευρύς στόχος	Ηγεσία ως προς Το κόστος	Διαφοροποίηση
	Στενός στόχος	Εστίαση στο κόστος	Εστίαση στη διαφοροποίηση

10.3. Οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές

Καμία στρατηγική δεν έχει εγγυημένη επιτυχία. Η ηγεσία ως προς το κόστος μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές, όπως και η διαφοροποίηση όταν η βάση στην οποία αυτή στηρίζεται έχει μικρότερη σημασία για τους αγοραστές. Όσοι εστιάζουν σε διαφοροποίηση ή κόστος μπορεί να το πετυχαίνουν σε τμήματα της αγοράς αλλά μπορεί να χάνουν προς όφελος των ανταγωνιστών με ευρύτερους στόχους όταν η μοναδικότητα του προϊόντος φθίνει ή μειώνεται η ζήτηση. Η επιλογή της ανταγωνιστικής

στρατηγικής πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον κίνδυνο από την εφαρμογή της και να τον σταθμίζει ανάλογα. (Hunger – Wheelen 2004:116)

10.4. Οι ανταγωνιστικές τακτικές

Η τακτική είναι ένα σχέδιο λειτουργίας το οποίο ειδικεύεται στους τρόπους με τους οποίους θα εφαρμοστεί η στρατηγική ως προς τον χρόνο και τον τόπο. Οι τακτικές είναι πιο βραχυπρόθεσμες από τις στρατηγικές. Οι τακτικές είναι ένας ενδιάμεσος κρίκος ανάμεσα στην διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής. (Hunger – Wheelen 2004:117)

Από τις πιο δημοφιλείς τακτικές είναι η τακτική του κατάλληλου χρόνου η οποία σχετίζεται με τον χρόνο ένταξης στην αγορά. Η πρωτοπόρος εταιρία πρώτη κατασκευάζει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Έτσι γίνεται ηγέτης του κλάδου και αποκομίζει μεγάλα κέρδη από αγοραστές που εκτιμούν πάρα πολύ το προϊόν. Η καθυστερημένη εταιρία μπαίνει στην αγορά μόνο αφού δημιουργηθεί ζήτηση για το προϊόν, αντιγράφει τις τεχνολογικές προόδους άλλων, ελαχιστοποιεί το κόστος έρευνας και ανάπτυξης, ελαχιστοποιούν τους κινδύνους περιμένοντας να εδραιωθεί μια νέα αγορά και εκμεταλλεύονται τη φυσική τάση της πρωτοπόρου εταιρίας να αγνοεί τμήματα της αγοράς.

Μια στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί με επιθετικό ή αμυντικό τρόπο. Η επιθετική τακτική επιδιώκει να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από έναν εδραιωμένο ανταγωνιστή ενώ η αμυντική τακτική επιχειρεί να εμποδίσει έναν ανταγωνιστή να αποσπάσει το μερίδιο αγοράς που αυτή κατέχει.

10.4.1. Επιθετικές και αμυντικές τακτικές

Οι δημοφιλέστερες επιθετικές τακτικές είναι οι εξής: η μετωπική επίθεση στην οποία η επιτιθέμενη επιχείρηση αντιγράφει τον ανταγωνιστή σε κάθε κατηγορία από την τιμή, την προώθηση, ακόμα και το κανάλι διανομής, ο πλευρικός ελιγμός, κατά τον οποίο μια επιχείρηση επιτίθεται σε ένα τμήμα της αγοράς, στο οποίο ο ανταγωνισμός είναι πιο αδύνατος, η κυκλωτική

επίθεση, η οποία συνήθως αποτελεί συνέχεια μιας μετωπικής επίθεσης ή ενός πλευρικού ελιγμού στην οποία η επιτιθέμενη εταιρία περικυκλώνει τη θέση του ανταγωνιστή με προϊόντα ή αγορές, αυξάνει την ποικιλία των διατιθεμένων προϊόντων της με πλήρη σειρά προϊόντων σε όλες τις τιμές ή εισδύει σε περισσότερες αγορές και δεσπόζει στις περισσότερες δευτερεύουσες αγορές, και ο ανταρτοπόλεμος που περιλαμβάνει μικρές και διακεκομμένες επιθέσεις σε διάφορα τμήματα της αγοράς ενός ανταγωνιστή, με τον οποίον μια νεοεισερχόμενη ή μια μικρή επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει κάποια οφέλη χωρίς να απειλήσει σοβαρά ένα μεγάλο και καθιερωμένο ανταγωνιστή και χωρίς να προκαλέσει κάποιας μορφής αντεκδίκηση.

Οι αμυντικές τακτικές μπορούν αν μειώσουν την πιθανότητα μιας επίθεσης, να εκτρέψουν τις επιθέσεις μακριά από την επικινδυνότητα για την επιχείρηση ή να μειώσουν την ένταση των επιθέσεων. Οι τακτικές αυτές κάνουν την επιχείρηση που προτίθεται να επιτεθεί να πιστέψει ότι μια επίθεση δεν είναι συμφέρουσα μέσω της μείωσης της βραχυχρόνιας προς όφελος της μακροχρόνιας αποδοτικότητας. (Hunger – Wheelen 2004:126)

Οι δημοφιλέστερες αμυντικές τακτικές είναι οι εξής : η τακτική της ανύψωσης διαρθρωτικών εμποδίων εισόδου μέσω προσφοράς πλήρους σειράς προϊόντων σε κάθε αποδοτικό τμήμα της αγοράς, του αποκλεισμού πρόσβασης σε κανάλια με την υπογραφή αποκλειστικών συμφωνιών με διανομείς, αύξησης του κόστους αλλαγής των αγοραστών με την προσφορά εκπαίδευσης χαμηλού κόστους στους χρήστες, αύξησης του κόστους προσέλκυσης χρηστών για δοκιμή με τη διατήρηση χαμηλών τιμών στα είδη που οι νέοι χρήστες είναι πιθανότερο να αγοράσουν. Άλλες τεχνικές είναι η χρησιμοποίηση οικονομικών κλίμακας ώστε να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος, του αποκλεισμού εναλλακτικών τεχνολογιών με την κατοχύρωση ευρεσιτεχνιών ή την εκχώρηση αδειών, του περιορισμού της πρόσβασης τρίτων σε εγκαταστάσεις και προσωπικό, της δέσμευσης των προμηθευτών που εξυπηρετούν και ανταγωνιστές και τέλος με την ενθάρρυνση των κρατικών αρχών στην

τοποθέτηση εμποδίων εισόδου, η τακτική της αναμενόμενης αντεκδίκησης και η τακτική της μείωσης του κινήτρου επίθεσης.

10.4.2. Στρατηγικές συνεργασίας

Οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε έναν κλάδο με τη συνεργασία λέγονται στρατηγικές συνεργασίας. Οι κυριότερες στρατηγικές συνεργασίας είναι οι εξής : Η στρατηγική συμμαχία είναι μια συνεργασία δύο ή περισσότερων εταιριών ή επιχειρηματικών μονάδων με σκοπό να επιτευχθούν στρατηγικά σημαντικοί στόχοι οι οποίοι θα ωφελήσουν και τις δύο πλευρές. Αυτός ο τρόπος συνεργασίας έχει κυριαρχήσει στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Άλλες στρατηγικές είναι σύντομες και σκοπεύουν στη δημιουργία προγεφυρώματος της μιας εταιρίας σε μια αγορά και άλλες καταλήγουν στην πλήρη συγχώνευση. Οι λόγοι σχηματισμού της στρατηγικής συμμαχίας μπορεί να είναι η απόκτηση μιας τεχνολογίας ή μέσω παραγωγής και πρόσβασης σε συγκεκριμένες αγορές για τη μείωση οικονομικού ή πολιτικού κινδύνου ή για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Hunger – Wheelen 2004: 129)

Η κοινοπραξία αμοιβαίας εξυπηρέτησης είναι ένας συνεταιρισμός παρόμοιων εταιριών σε παρόμοιους κλάδους, οι οποίες συνδυάζουν τους πόρους τους για να εξασφαλίζουν κάποιο πλεονέκτημα που είναι πολύ ακριβό για να το αποκτήσει κάθε εταιρία μόνη της.

Άλλες τακτικές που εφαρμόζονται από επιχειρήσεις του Ιδιωτικού Τομέα είναι η κοινοπραξία, μια συνεργατική επιχειρηματική δραστηριότητα που σχηματίζεται από δύο ή περισσότερους χωριστούς οργανισμούς για στρατηγικούς σκοπούς και δημιουργεί μια ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα, η συμφωνία εκχώρησης άδειας στην οποία η επιχείρηση που εκχωρεί την άδεια δίνει το δικαίωμα σε μια άλλη που βρίσκεται σε άλλη χώρα ή αγορά να παράγει ή να πωλεί ένα προϊόν.

10.5. Στρατηγικές και τακτικές του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας

Το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας αποτελεί έναν ελεγκτικό μηχανισμό της Δημόσιας Διοίκησης του οποίου το έργο που οφείλει να παράγει αναφέρεται στα προηγούμενα. Η αποστολή του Σώματος πρέπει να έρχεται σε συμφωνία με την ακολουθούμενη στρατηγική. Όμως, κατά την εκπόνηση της παρούσης, δεν βρέθηκε να υπάρχει κάποιο γραπτό κείμενο το οποίο να αναφέρει την ακολουθούμενη στρατηγική του Σώματος κατά τον παρόντα χρόνο.

Όπως όμως προαναφέρθη, στη βιβλιογραφία κυριαρχεί έντονα η άποψη, ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ δεν εξαντλείται σε οποιοδήποτε γραπτό κείμενο, αλλά στις αποφάσεις που παίρνει η Διοίκηση, και από τις οποίες διαφαίνεται η χαραχθείσα στρατηγική και η πορεία που ακολουθεί ο οργανισμός καλύτερα από οποιοδήποτε γραπτό κείμενο. Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί να σκιαγραφηθεί η στρατηγική μέσω των κατευθύνσεων που έχουν δοθεί για την λειτουργία του οργανισμού.

Κατά το έτος 2007 επιχειρήθηκε για πρώτη φορά να υιοθετηθεί η Διοίκηση του οργανισμού μέσω στόχων (management by objectives) μέσω προγράμματος του οργανισμού από κοινού με το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και αποκέντρωσης (www.ypakp.gr, 22-03-1973). Αυτό καταδεικνύει την χάραξη μιας στρατηγικής για την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων Διοίκησης στις οποίες τα αποτελέσματα θα είναι μετρήσιμα και η αξιολόγηση αντικειμενική. Τα αποτελέσματα του προγράμματος δεν ήταν ενθαρρυντικά και αυτό οφείλεται στην ανυπαρξία εκπαίδευσης του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσει το πρόγραμμα.

Εφαρμόστηκε η απόδοση μέρους των εσόδων από την επιβολή των κυρώσεων να πηγαίνει σε ειδικό κωδικό που τον διαχειρίζεται το Υπουργείο Απασχόλησης. Αυτό φανερώνει την χάραξη μιας στρατηγικής

για την αύξηση της αποδοτικότητας του παραγόμενου έργου μέσω της σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

Κατασκευάστηκε εντός της Υπηρεσίας Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης με τηρούμενο αρχείο επιχειρήσεων και ελέγχων. Το πρόγραμμα κατασκευάστηκε στα πλαίσια στρατηγικής για την αναβάθμιση των πόρων της Υπηρεσίας και τον εκσυγχρονισμό των απαιτήσεων σε ένα ολοένα και πιο σύνθετο και μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Διαφαίνεται όμως έλλειμμα στρατηγικής για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Οι ανθρώπινοι πόροι θεωρούνται σήμερα οι πιο σημαντικοί πόροι για έναν οργανισμό (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:17). Αυτό συνοψίζεται στη φράση «Διοίκηση είναι οι άνθρωποι». Η στρατηγική στο θέμα της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εφαρμοστεί με την μέριμνα για την χορήγησης εκπαιδευτικών αδειών για την συμμετοχή σε κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών και τη συμμετοχή σε σεμινάρια.

Η στρατηγική του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας ως υπηρεσίας του Δημοσίου Τομέα, μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντίστοιχη με την επιχειρηματική στρατηγική του ιδιωτικού τομέα, με όλες τις διαφορές στους στόχους και στη λειτουργία που χαρακτηρίζουν αυτούς τους δύο τομείς και που έχουν ήδη αναφερθεί.

Ως εκ τούτου, χρειάζεται να αναφερθούν και σύγχρονες απόψεις για τη στρατηγική του Σώματος και τις πολιτικές που ίσως ακολουθήσει στο μέλλον. Σύμφωνα με προγραμματικές δηλώσεις μεγάλου πολιτικού κόμματος, το Σώμα Επιθεώρησης και τα άλλα ελεγκτικά Σώματα, πρόκειται να βρεθούν υπό τη διοικητική σκεπή του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, χωρίς βέβαια να χάσουν τον ιδιαίτερο χαρακτήρα και τις αρμοδιότητες τους. Αυτό μπορεί να γίνει για λόγους συνεργασίας και εύρυθμης οργάνωσης της δράσης.

Σίγουρα αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα είδος συνεργασίας των Δημοσίων Υπηρεσιών παρόμοιας με αυτής που προαναφέρθη για τις συνεργασίες του Ιδιωτικού τομέα. Επίσης εξετάζεται από τη Διοίκηση και ίσως εφαρμοστεί μελλοντικά η ύπαρξη ενός σύγχρονου μοντέλου Διοίκησης των ελεγκτικών υπηρεσιών, με την ύπαρξη δύο προϊσταμένων αρχών, μιας διοικητικής - οργανωτικής και μιας πολιτικής - εξειδικευμένης.

Μετά από την αναφορά στην Στρατηγική του Σώματος, η οποία πρέπει να συμφωνεί με την στρατηγική του Δημοσίου Τομέα θα αναφερθεί η λειτουργική στρατηγική του Τμήματος η οποία πρέπει να συμφωνεί με την Στρατηγική του Σώματος και τη Στρατηγική του Δημοσίου Τομέα, μέσα στα πλαίσια του οποίου κινούνται οι Δημόσιες Υπηρεσίες.

Μετά τα ανωτέρω αναφερόμενα για την ανάλυση και το Στρατηγικό Σχεδιασμό, μπορούν να αναφερθούν η Στρατηγική του Τμήματος ως Λειτουργική στρατηγική.

11. Λειτουργική Στρατηγική – Στρατηγική Τμήματος

11.1. Έννοια της λειτουργικής στρατηγικής.

Λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης και των επιχειρηματικών μονάδων της με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων (Hunger – Wheelen 2004:158). Η λειτουργική Στρατηγική φροντίζει για την ανάπτυξη μιας ξεχωριστής ικανότητας με σκοπό να εξασφαλίσει για την εταιρία (σε οποιοδήποτε επίπεδο διοίκησης αυτή) ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας Οργανισμός διαθέτει πολλές επιχειρηματικές μονάδες και η καθεμία έχει δική της επιχειρηματική στρατηγική. Κάθε μονάδα έχει Διευθύνσεις ή Τμήματα το καθένα με τη δική του Λειτουργική Στρατηγική. Ο προσανατολισμός της λειτουργικής στρατηγικής υπαγορεύεται από τη στρατηγική της μητρικής επιχειρηματικής μονάδας. Η λειτουργική στρατηγική του Τμήματος, όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, επομένως, πρέπει να έρχεται σε συμφωνία με τη στρατηγική του οργανισμού και επίσης σε συμφωνία με τη στρατηγική της Δημόσιας Διοίκησης. Μπορεί να υπάρχουν επιμέρους στρατηγικές για το μάρκετινγκ, για τους ανθρώπινους πόρους ή για άλλα ζητήματα, ωστόσο η δέσμη των λειτουργικών στρατηγικών πρέπει να είναι σε συμφωνία με την επιχειρηματική και την εταιρική στρατηγική.

11.2. Βασικές και ξεχωριστές ικανότητες

Βασική ικανότητα είναι κάτι που μια εταιρεία μπορεί να κάνει με πάρα πολύ καλό τρόπο. Οι ικανότητες αυτές ονομάζονται ξεχωριστές, όταν είναι ανώτερες εκείνων του ανταγωνισμού. Οι ξεχωριστές ικανότητες πρέπει να αξιοποιούνται και διαθέτουν το χαρακτηριστικό να μην φθείρονται. Οι ξεχωριστές ικανότητες χαρακτηρίζονται από την απόδοση αξίας και την αναγνώριση του πελάτη προς αυτές, τη μοναδικότητα σχετικά με τις αντίστοιχες ικανότητες των ανταγωνιστών και την επεκτασιμότητα ως προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή

υπηρεσιών. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα δε θεωρείται πάντα ξεχωριστή ικανότητα διότι ο ανταγωνισμός μετατρέπει το πλεονέκτημα σε ελάχιστη απαίτηση για την αγορά και το πλεονέκτημα παύει να είναι μοναδικό. Παραδείγματα τέτοια είναι η γρήγορη αντιγραφή μεθόδων ποιοτικού ελέγχου και τεχνικών σχεδιασμού από ανταγωνιστές των ηγετών ενός κλάδου. Η ξεχωριστή ικανότητα μπορεί να είναι ένα από τα αρχικά περιουσιακά στοιχεία (ευρεσιτεχνία), μπορεί να αποκτηθεί (αγοραστεί) από άλλη εταιρία, μπορεί να χρησιμοποιείται από κοινού με μια άλλη επιχειρηματική μονάδα ή έναν εταίρο ή, τέλος μπορεί να δημιουργηθεί προσεκτικά και να συσσωρευτεί μέσα στην εταιρεία με την πάροδο του χρόνου (Hunger – Wheelen 2004:159).

Όπως έχει αναφερθεί ήδη από τις ικανότητες που έχει το T.T.Y.E. ξεχωρίζουν δύο: η υψηλή άμιλλα μεταξύ των Επιθεωρητών της Υπηρεσίας που έγκειται στην διάθεση και την προσπάθεια των Επιθεωρητών να επιμορφωθούν και εκπαιδευτούν σε επίπεδο μορφωτικό, ως και να δραστηριοποιηθούν ώστε να πετύχουν ικανοποιητικό βαθμό επίτευξης στόχων καθώς και ο εξαιρετικά ομαλός τρόπος με τον οποίο συνεργάζονται οι Επιθεωρητές ως προς την κάλυψη υπηρεσιακών αναγκών (π.χ. εσωτερικών υπηρεσιών) σε σχέση με άλλα τμήματα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν ως μέτρο σύγκρισης. Ως ξεχωριστή ικανότητα έχει χαρακτηριστεί η ικανότητα του T.T.Y.E. Αρκαδίας να επιτυγχάνει άμιλλα και ομαλό τρόπο συνεργασίας σε συγκεκριμένα θέματα είναι ανώτερη από αυτή άλλων τμημάτων του ΣΕΠΕ, αυτή η ικανότητα εκτός από βασική είναι και ξεχωριστή. Επομένως η επιλογή της λειτουργικής στρατηγικής πρέπει να βρίσκεται σε συμφωνία με την ξεχωριστή ικανότητα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι στρατηγικές που αναπτύχθηκαν με τη βοήθεια της μήτρας T.O.W.S. έρχονται σε συμφωνία με την ξεχωριστή ικανότητα. Ο λειτουργικός τομέας στον οποίο το Τμήμα δεν έχει βασική ικανότητα πρέπει να μελετηθεί ως προς την εκχώρηση σε τρίτους.

11.3. Ο ρόλος της ανάθεσης έργου σε τρίτους

Ο όρος ανάθεση έργου σε τρίτους (outsourcing) σημαίνει την προμήθεια από μια εξωτερική πηγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προηγουμένως παραγόταν μέσα στην επιχείρηση και είναι το αντίθετο της κάθετης ολοκλήρωσης. Η ανάθεση έργου σε τρίτους εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο για τη μείωση του κόστους. Ο οργανισμός αφού εντοπίσει τις δραστηριότητες που εξασφαλίζουν προβάδισμα στην συνέχεια πρέπει να αναθέσουν σε τρίτους τις δραστηριότητες στις οποίες η εταιρία υστερεί εκτός αν συνδέονται με την υποστήριξη ή την προστασία των επιλεγμένων τομέων εστίασης. Οι ανάθεση έργου σε τρίτους αφορά τις δραστηριότητες που δεν είναι κρίσιμες για την ξεχωριστή ικανότητα της εταιρίας, αλλιώς η εταιρία κινδυνεύει να παρακμάσει. Για την ανάθεση αυτή απαιτείται να εξεταστεί το ποσοστό της συνολικής προστιθέμενης αξίας από τη εξεταζόμενη δραστηριότητα και το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της δραστηριότητας αυτής.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, πέρα από αναθέσεις που γίνονταν έτσι κι αλλιώς, όπως η συντήρηση των μηχανημάτων υπάρχουν και άλλες δραστηριότητες που θα μπορούσαν να ανατεθούν σε τρίτους (Hunger-Wheelen 2004:158). Σύμφωνα με αυτά που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο για τη ροή της πληροφορίας, μπορεί να ανατεθεί σε τρίτους η παραγωγή, η συντήρηση και η μελλοντική αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος του Τμήματος, διαδικασίες οι οποίες παλαιότερα γίνονταν εντός του Οργανισμού. Επίσης η τήρηση του ηλεκτρονικού αρχείου θα μπορούσε να ανατεθεί σε τρίτους, με την προϋπόθεση της εξασφάλισης του υπηρεσιακού απορρήτου. Επίσης ένας τομέας που θα μπορούσε να εφαρμοστεί η ανάθεση έργου σε τρίτους είναι η ανάθεση των δραστηριοτήτων του γραφείου κίνησης με ταυτόχρονη παροχή υπηρεσιακών αυτοκινήτων χωρίς επιπλέον εμπλοκή της Υπηρεσίας.

διαμορφώνεται για τις Δημόσιες Υπηρεσίες, μετά την ψήφιση σχετικής Νομοθεσίας, οι υπηρεσίες θα υποχρεωθούν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στον οικονομικό προγραμματισμό αφού θα κληθούν να βρουν οι ίδιες τα χρήματα ξεκινώντας από μηδενικό προϋπολογισμό, με την συνδρομή άλλων φορέων.

Η στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης ασχολείται με τη βελτίωση και τις καινοτομίες των προϊόντων και των διεργασιών. Μία από τις επιλογές της στρατηγικής Έρευνας και Ανάπτυξης είναι να επιδιώκει ώστε η εταιρεία να είναι είτε ένας τεχνολογικός ηγέτης (να πρωτοπορεί στις καινοτομίες), είτε τεχνολογικός ουραγός (να αντιγράφει τα προϊόντα των ανταγωνιστών).

Στην περίπτωση του Τμήματος, αυτό δεν συμμετέχει σε καμιά διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης σε συνεργασία με τη διεύθυνση έρευνας και ανάπτυξης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην παράγεται νέα γνώση ως προς την βελτίωση των διαδικασιών και να μην μεταφέρεται η αποκτηθείσα εμπειρία με συστηματικό τρόπο στις Διευθύνσεις που είναι υπεύθυνες για την διαμόρφωση της Νομοθεσία ή για το συντονισμό και τον προγραμματισμό των τμημάτων. Η υλοποίηση ερευνητικού έργου στο οποίο θα συμμετείχε το Τμήμα και το οποίο θα ήταν σχεδιασμένο έτσι ώστε να εξάγονται συμπεράσματα σε τοπικό επίπεδο θα είχε ευεργετικά αποτελέσματα στην αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας.

Η στρατηγική λειτουργιών σχετίζεται με το χρόνο και τον τρόπο κατασκευής ενός προϊόντος ή υπηρεσία, το μέγεθος της κάθετης ολοκλήρωσης την κατανομή των πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού Τομέα η εξειδίκευση της μπορεί να γίνει σε μέθοδο συνεργείου (μοναδιαία χειρωνακτική παραγωγή), ευέλικτα συστήματα παραγωγής (τα εξαρτήματα είναι τυποποιημένα, κάθε μηχανήμα λειτουργεί όπως ένα μικρό εργαστήριο αλλά βρίσκεται στη σειρά επεξεργασίας των εξαρτημάτων), ευέλικτα συστήματα παραγωγής (τα εξαρτήματα ομαδοποιούνται σε οικογένειες παραγωγής για μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων που παράγονται

μαζικά όπου τα μεγέθη των παρτίδων φτάνουν μέχρι και τα 10.000 ή και περισσότερα τεμάχια ανά έτος και αποκλειστικές σειρές παραγωγής (πολύ αυτοματοποιημένες σειρές συναρμολόγησης που κατασκευάζουν ένα προϊόν που παράγεται μαζικά με ελάχιστη ανθρώπινη εργασία. Οι σύγχρονες εταιρίες στρέφονται στη φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης με τη χρησιμοποίηση διατμηματικών ομάδων εργασίας ενώ άλλες στην παραγωγή εξατομικευμένων παραγγελιών (κατάλληλη για μεταβαλλόμενο περιβάλλον) .

Στην περίπτωση του Τμήματος, θεωρείται κατάλληλη στρατηγική λειτουργιών η χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας. Τα κλιμάκια ελέγχου πρέπει να αποτελούνται από δύο επιθεωρητές για την εξασφάλιση της διαφάνειας. Αυτό θα έχει ως επακόλουθο την συμβολή δύο επιθεωρητών στα πρόστιμα και στις εκθέσεις αυτοψίας ατυχημάτων ελαχιστοποιώντας τα λάθη. Κρίνεται σκόπιμη η συνεργασία με το Τμήμα Κοινωνικής Επιθεώρησης Αρκαδίας για την από κοινού συγγραφή εκθέσεων με τα παραβάσεις που εντοπίζονται σε μια υπόθεση. Η χρήση των ομάδων εργασίας μπορεί να οργανωθεί και σε τυποποιημένες δραστηριότητες, όπως στην περιοδική παραγωγή στατιστικών στοιχείων, η στις καθημερινές δραστηριότητες, όπως αυτή της επικοινωνίας με την προϊσταμένη αρχή.

Στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η στρατηγική που επιδιώκει να βρει την καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού (Hunger – Wheelmen 2004:165). Η στρατηγική αυτή ασχολείται με το ζήτημα του κατά πόσο μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να προσλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό άπειρου προσωπικού με χαμηλή αμοιβή, που θα εκτελεί επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, και είναι πολύ πιθανό να αποχωρεί μετά από λίγο καιρό ή να προσλαμβάνει έμπειρους εργαζόμενους με σχετικά υψηλή αμοιβή που θα εκπαιδεύονται σε ποικίλα καθήκοντα για να συμμετέχουν σε αυτοδιευθυνόμενες ομάδες εργασίας (κατάλληλη στρατηγική στην περίπτωση της συνεχούς βελτίωσης). Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τη μέθοδο ενοικίασης

προσωπικού από άλλες που έχουν αυτό ακριβώς το αντικείμενο, για να πετύχουν μείωση κόστους και ευελιξία. Άλλες εταιρίες χρησιμοποιούν διαφοροποιημένο προσωπικό ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (κυρίως στο εξωτερικό).

Καθώς η πολυπλοκότητα της εργασίας αυξάνεται, αυτή γίνεται πιο κατάλληλη για ομάδες εργασίας. Ένας όλο και μεγαλύτερος αριθμός εταιριών χρησιμοποιεί αυτόνομες ομάδες εργασίας. Η χρήση ομάδων εργασίας οδηγεί στην αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας καθώς και στην μεγαλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση του εργαζόμενου.

Στην εξεταζόμενη περίπτωση κρίνεται απαραίτητη η εμφύτευση τεχνικών δημιουργίας ικανών κινήτρων για την αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού. Η εξέταση της μεταφοράς των κινήτρων γίνεται σε άλλο σημείο. Επίσης έχει αποδειχθεί ότι η κάλυψη των αναγκών του Τμήματος σε γραμματειακή υποστήριξη με τη χρήση προγραμμάτων Stage, δεν είναι ο καλύτερος τρόπος σχετικά με την πρόσληψη μόνιμου προσωπικού, διότι η συχνή αλλαγή του προσωπικού στη θέση αυτή δεν επιτρέπει τη δημιουργία της απαραίτητης εμπειρίας που απαιτείται για τη θέση.

Οι στρατηγικές συστημάτων πληροφοριών χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Είναι γεγονός ότι τα συστήματα πληροφοριών παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν έχουν σχεδιαστεί και υλοποιηθεί σωστά. Πολλές εταιρίες σχεδιάζουν σύγχρονα συστήματα πληροφοριών ώστε να δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους και στους προμηθευτές του να επικοινωνούν μαζί τους μέσω του Διαδικτύου και των υπερδοδικτύων. Οι προμηθευτές γνωρίζουν εξ αποστάσεως πόσα τεμάχια από κάθε ανταλλακτικό υπάρχουν σε κάθε εγκατάσταση της εταιρίας με την οποία συνεργάζονται.

Στη περίπτωση του Τμήματος, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται αναλύεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Συγκεκριμένα αναλύεται η υπάρχουσα κατάσταση του συστήματος και με τη βοήθεια εργαλείων των

πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης προτείνεται η εφικτή βελτίωση του ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα της Υπηρεσίας με τη χρήση του.

11.5. Επιλογή της καλύτερης στρατηγικής

11.5.1. Έννοια της επιλογής στρατηγικής

Μετά από την ανάλυση των πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών πρέπει να επιλεγεί μία από αυτές και να υλοποιηθεί. Το σημαντικότερο κριτήριο για την επιλογή της στρατηγικής είναι η ικανότητα της προτεινόμενης στρατηγικής να ασχοληθεί με τους στρατηγικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν στην ανάλυση SWOT. Η επιλεγείσα στρατηγική πρέπει να εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία και να ελαχιστοποιεί την επίδραση των αδυνάτων σημείων.

Εξαιρετικά σημαντικό ζήτημα για την επιλογή είναι η αποδοτικότητα της στρατηγικής, δηλαδή η δυνατότητα να ικανοποιεί τους στόχους με την μικρότερη δυνατή χρήση και τις λιγότερες απώλειες. Πρέπει λοιπόν να καταρτιστεί ένα σχέδιο υλοποίησης έχοντας υπόψη έχοντας υπόψη τις κοινωνικές τάσεις, τον κλάδο, και την κατάσταση της εταιρείας με βάση την κατασκευή σεναρίων.

11.5.2. Πιέσεις από τις ομάδες ενδιαφερομένων

Η στρατηγική επηρεάζεται από τις ομάδες ενδιαφερομένων του περιβάλλοντος καθηκόντων της επιχείρησης. Τέτοιες ομάδες με είναι οι πιστωτές, τα εργατικά σωματεία, οι κυβερνήσεις και οι μέτοχοι. Τα στελέχη του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να αξιολογήσουν τις πιέσεις των ομάδων ως προς την κρισιμότητα της ομάδας για την επιχείρηση, την ανταπόκριση της στρατηγικής στα ζητούμενα, τις συνέπειες από την επιβολή μιας δυσμενής για τις ομάδες στρατηγικής και την πιθανότητα αντίδρασης από τις ομάδες ενδιαφερομένων. Η στρατηγική πρέπει να ελαχιστοποιεί τις εξωτερικές πιέσεις. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει μια πολιτική στρατηγική όπως τη δημιουργία οπαδών, η τη διαφήμιση υποστήριξης ή τη δημιουργία συνασπισμών ώστε να επηρεάσει τις ομάδες ενδιαφερομένων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το

μánaτζμεντ του Τμήματος πρέπει να ενδιαφερθεί για τις αντιδράσεις των επιχειρήσεων και των σωματείων των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μιας στρατηγικής που έχει προσανατολισμό στην εξωστρέφεια και στη διαφάνεια, ώστε οι ελεγχόμενοι και οι εργαζόμενοι να έχουν εμπιστοσύνη στις ενέργειες του Τμήματος. Οι παράγοντες αυτοί έχουν ληφθεί υπόψη στην επιλογή της στρατηγικής που αναλύεται παρακάτω.

11.5.3. Εταιρική κουλτούρα και στρατηγική

Η στρατηγική πρέπει να είναι συμβατή με την εταιρική κουλτούρα (NetMBA, 2008:4). Η έμφυτη τάση του ανθρώπου να αντιστέκεται στην αλλαγή, η οποία εκφράζεται με την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή της φιλοσοφίας της εταιρίας μπορεί να προκαλέσει ακόμα και υπονόμηση. Οι αξίες των ιδρυτών είναι πιθανό να έχουν εδραιωθεί στο προσωπικό της επιχείρησης. Μια νέα υπό εξέταση στρατηγική πρέπει να εξετάζεται και ως προς τη συμφωνία της με την κουλτούρα. Εάν υπάρχει ασυμφωνία πρέπει να εξεταστεί η αλλαγή της κουλτούρας ή της στρατηγικής, η να επιχειρηθεί μια προσαρμογή της μιας στην άλλη. Ωστόσο ο περιορισμός στις στρατηγικές που είναι πλήρως συμβατές με την κουλτούρα μπορεί να στερήσει την επιχείρηση από άλλες αποτελεσματικές στρατηγικές.

11.5.4. Τα βασικά στελέχη στην επιλογή της στρατηγικής

Οι στρατηγικές πρέπει να συμφωνούν με τις επιθυμίες των ανώτατων στελεχών. Οι άνθρωποι έχουν έμφυτη την τάση να αντιστέκονται στην αλλαγή, με αποτέλεσμα να γίνονται υποκειμενικοί και να συνεχίζουν με τους υπάρχοντες στόχους ακόμα και αν θα έπρεπε να πραγματοποιήσουν μια αλλαγή πορείας. Επίσης τα στελέχη μπορεί να επιμείνουν σε μια λανθασμένη στρατηγική ώστε να φαίνονται συνεπείς. Πολλές φορές οι λανθασμένες στρατηγικές αλλάζουν μετά από κρίσεις ή απρόβλεπτα γεγονότα. Στην περίπτωση του Τμήματος, οποιαδήποτε αλλαγή επιχειρηθεί στη στρατηγική στα πλαίσια της λειτουργίας του Τμήματος μέσα σε μια σύγχρονη και

αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση, οφείλει να έχει εξασφαλίσει τη συναίνεση των διοικητικών στελεχών.

11.5.5. Η διαδικασία της στρατηγικής επιλογής

Η στρατηγική επιλογή είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή της καλύτερης από αυτές (netMBA, 2008,12). Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να σταθμίσει αντικειμενικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα και μάλιστα μέσα από μια διαδικασία έντονης διαφωνίας ή ακόμα και σύγκρουσης. Η πλήρης ομοφωνία για λόγους διατήρησης της συνοχής της ομάδας δεν αποδίδει ιδίως στα σύγχρονα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Επειδή οι ανεξέλεγκτες συγκρούσεις έχουν υψηλό συναισθηματικό κόστος, τα στελέχη του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να χρησιμοποιούν προγραμματισμένες διαμάχες για να ακούνε διαφορετικές γνώμες, ανεξάρτητα από τα προσωπικά συναισθήματα των εμπλεκομένων προσώπων.

11.5.6. Η ανάπτυξη των πολιτικών

Μετά την επιλογή της στρατηγικής πρέπει να θεσπιστούν οι πολιτικές που θα περιέχουν τις κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι πολιτικές προέρχονται από τις στρατηγικές και παρέχουν την καθοδήγηση για την λήψη των αποφάσεων. Επειδή προέρχονται από την επιλεγμένη στρατηγική, οι πολιτικές παρέχουν την καθοδήγηση για τη λήψη των αποφάσεων και για τις ενέργειες σε όλη την έκταση του οργανισμού. Οι πολιτικές είναι γενικές προτάσεις ευρείας εφαρμογής που μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε τομέα εργασιακής δραστηριότητας οριοθετώντας τη δραστηριότητα αυτή χωρίς όμως να προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει επακριβώς η δραστηριότητα. Οι πολιτικές έχουν συνήθως μεγάλη διάρκεια ζωής και, μερικές φορές, μεγαλύτερη από τη διάρκεια της στρατηγικής. Παράδειγμα στρατηγικής μπορεί να είναι «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» ή «η εταιρία μας πρέπει να έχει την πρώτη θέση μεταξύ ομοειδών εταιριών».

11.6 Ανάλυση κατάστασης και στρατηγική του Τμήματος

11.6.1. Στρατηγικός σχεδιασμός και ανάλυση κατάστασης

Στρατηγικός ή μακροχρόνιος σχεδιασμός ονομάζεται η διαμόρφωση της Στρατηγικής. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης (Hunger – Wheelen 2004:110) . Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αρχίζει με την ανάλυση της κατάστασης. Χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα την εσωτερικής και της εξωτερικής ανάλυσης ώστε να επιτύχει μια στρατηγική εναρμόνισης ανάμεσα ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα εσωτερικά δυνατά σημεία, ενώ παρακάμπτει τις εξωτερικές απειλές και τα εσωτερικά αδύνατα σημεία. Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές ονομάζονται στρατηγικοί παράγοντες για την επιχείρηση. Η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων ονομάζεται ανάλυση S.W.O.T. (Strength, weakness, opportunities threats) και είναι η σημαντικότερη από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Η ανάλυση SWOT αναλύει τις ξεχωριστές ικανότητες και τους πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση, της βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιούνται και στον εντοπισμό των ευκαιριών που πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση διαθέτοντας τους κατάλληλους πόρους.

Η ανάλυση SWOT όμως έχει και μερικά μειονεκτήματα όπως ότι δημιουργεί μακροσκελείς καταλόγους, δεν χρησιμοποιεί συντελεστές στάθμισης που να δείχνουν τις προτεραιότητες, χρησιμοποιεί αμφιλεγόμενες λέξεις και φράσεις, ότι ο ίδιος παράγοντας μπορεί να ενταχθεί σε δύο κατηγορίες (για παράδειγμα, ένα δυνατό σημείο μπορεί να χαρακτηριστεί και ως αδύνατο), ότι δεν υπάρχει υποχρέωση για επιβεβαίωση των απόψεων με βάση στοιχεία, απαιτεί ένα μόνον επίπεδο ανάλυσης και ότι δεν υπάρχει καμία λογική σύνδεση με την υλοποίηση της στρατηγικής.

11.6.2. Κατάρτιση μήτρας συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών δημιουργήθηκαν οι Πίνακες Περίληψης της Ανάλυσης Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS) και Περίληψης της Ανάλυσης Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS). Οι πίνακες αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν μαζί για την κατασκευή της Μήτρας Ανάλυσης των Στρατηγικών Παραγόντων. Η **Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης των Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS)** συνοψίζει τους στρατηγικούς παράγοντες μιας εταιρείας συνδυάζοντας τους εξωτερικούς παράγοντες από τον Πίνακα EFAS με τους εσωτερικούς παράγοντες από τον Πίνακα IFAS. Τα παραδείγματα EFAS και IFAS του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας περιγράφονται παρακάτω. Στους πίνακες αυτούς παρουσιάζονται περίπου 20 εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες. Ο αριθμός των παραγόντων αυτών είναι πολύ μεγάλος ώστε να διαμορφωθεί κατάλληλη στρατηγική. Γι' αυτό το λόγο δημιουργείται μια νέα μήτρα, η μήτρα SFAS. Η Μήτρα SFAS συμπύσσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές σε 10 ή λιγότερους στρατηγικούς παράγοντες. Στη μήτρα SFAS επιλέγουμε να εμφανίσουμε τους παράγοντες που έχουν τον υψηλότερο συντελεστή στάθμισης από τους πίνακες IFAS και EFAS. Η πορεία που ακολουθήθηκε είναι η εξής : στη στήλη *Στρατηγικοί Παράγοντες* (Στήλη 1), σημειώθηκαν οι πιο σημαντικοί εξωτερικούς παράγοντες και οι πιο σημαντικοί εσωτερικοί. Πλάι σε κάθε παράγοντα σημειώθηκε αν είναι δυνατό σημείο (S), αδύνατο σημείο (W), ευκαιρία (O), ή απειλή (T). Στη στήλη *Συντελεστές Στάθμισης* (**Στήλη 2**), σημειώθηκαν οι συντελεστές στάθμισης για όλους τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες. Το άθροισμα των συντελεστών στάθμισης πρέπει να είναι ίσο με 1,00. Στη στήλη *Βαθμολογία* (Στήλη 3), έχει βαθμολογηθεί κάθε στρατηγικός παράγοντας ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο το μάντζμεντ της εταιρείας ανταποκρίνεται σε κάθε έναν από αυτούς. Οι βαθμολογίες αυτές είναι πιθανότατα (αλλά όχι πάντα) ίδιες με αυτές που

αναφέρονται στους Πίνακες EFAS και IFAS. Στη στήλη *Σταθμισμένη βαθμολογία* (Στήλη 4) έχουν εισαχθεί οι σταθμισμένες βαθμολογίες.

Πίνακας 11: Μήτρα συνοπτικής ανάλυσης Στρατηγικών παραγόντων (S.F.A.S). του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας

Στρατηγικοί Παράγοντες	Συντελεστής Στάθμισης	Βαθμολογία	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Διάρκεια
Δυνατά σημεία				
Κουλτούρα εργασίας	0,11	5	0,55	Μακροχρόνια
Κλίμα	0,08	3,5	0,28	Μακροχρόνια
Εργατικό δυναμικό	0,07	4,5	0,315	Μακροχρόνια
Αδύνατα σημεία				
Επάρκεια προσωπικού	0,11	1,5	0,165	Μεσοχρόνια
Γραμματεία	0,08	0,5	0,04	Μεσοχρόνια
Επιμόρφωση	0,07	0	0	Βραχυχρόνια
Ευκαιρίες				
Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός επιχειρήσεων	0,10	5	0,5	Βραχυχρόνια
Νέες εργασιακές Δραστηριότητες	0,10	5	0,5	Μακροχρόνια
Νομοθεσία	0,05	5	0,25	Μεσοχρόνια
Απειλές				
Έλλειψη συνδρομής Υπηρεσιών	0,12	2	0,24	Βραχυχρόνια
Νομοθεσία	0,07	2	0,14	Μεσοχρόνια
Επιχειρήσεις (αντίδραση)	0,06	2	0,12	Μεσοχρόνια
	1,00		3,1	

Στη νέα στήλη με τίτλο *Διάρκεια* (Στήλη 5) σημειώνεται αν πρόκειται για βραχυχρόνια (λιγότερο από 1 έτος), μεσοχρόνια (1-3 χρόνια), ή μακροχρόνια (3 χρόνια και πάνω). Τέλος, προστίθενται οι σταθμισμένες

βαθμολογίες για όλους τους παράγοντες στη **Στήλη 4** για να υπολογιστεί η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία για το Τμήμα. Η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία δείχνει πόσο καλά το συγκεκριμένο Τμήμα ανταποκρίνεται στους τρέχοντες και στους προσδοκώμενους παράγοντες μέσα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Η βαθμολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συγκριθεί με ομοειδή Τμήματα. Πρέπει να αναφερθεί ότι η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία για μια μέση επιχείρηση σε έναν κλάδο είναι πάντα ίση με το 3.

Η Μήτρα SFAS που προκύπτει παρουσιάζει τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες της επιχείρησης σε έναν πίνακα. Η Μήτρα SFAS περιλαμβάνει μόνο τους πιο σημαντικούς παράγοντες και αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

11.7. Επανεξέταση της αποστολής και των στόχων

11.7.1. Η έννοια της επανεξέτασης αποστολής και στόχων

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν μια επιχείρηση πρέπει να επανεξετάζει την τρέχουσα αποστολή και τους στόχους της, πριν αποπειραθεί να διαμορφώσει και να αξιολογήσει εναλλακτικές στρατηγικές. Κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής πρέπει το ενδιαφέρον της Διοίκησης να εστιάζεται στην αποστολή και όχι στις εναλλακτικές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν. Το ενδιαφέρον πρέπει επίσης να εστιάζεται στο ερώτημα του τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση στο μέλλον παρά στις εναλλακτικές στρατηγικές και πορείες δράσης που υπάρχουν. Οι μάνατζερ επιλέγουν συχνά στρατηγικές που οι ίδιες καθορίζουν τους στόχους τους και δε χρειάζεται οι επιλογές τους να ενσωματώνουν σαφείς στόχους και μια δήλωση αποστολής.

Μια δήλωση αποστολής που είναι πολύ στενή ή πολύ ευρεία μπορεί να μην είναι κατάλληλη. Η δήλωση αποστολής πρέπει να προσφέρει κοινό σημείο αναφοράς για τις επιχειρηματικές μονάδες μιας επιχείρησης ώστε να υπάρχει σαφής εικόνα για την ακολουθούμενη πορεία.

Οι στόχοι και οι στρατηγικές πρέπει να βρίσκονται σε συμφωνία μεταξύ τους και οι διευθύνσεις να συνεργάζονται και όχι να ανταγωνίζονται

Η διατύπωση των στόχων μιας επιχείρησης πρέπει να γίνεται με κατάλληλο τρόπο. Οι στόχοι που σχεδιάζονται και αυτοί που επιτυγχάνονται μπορεί να έχουν χάσμα μεταξύ τους οπότε πρέπει να αλλάξουν οι στρατηγικές για να βελτιωθεί η απόδοση ή να γίνουν οι στόχοι λιγότερο απαιτητικοί και περισσότερο ρεαλιστικοί (Hitt, 2001:32).

11.7.2. Επανεξέταση και αναθεώρηση της κοινής κατεύθυνσης ομάδας

Αξίες : Οι αξίες που προαναφέρθηκαν και που διέπουν παραδοσιακά τη λειτουργία των τμημάτων του Σ.Ε.Π.Ε. σχετίζονται με τον ελεγκτικό ρόλο της Υπηρεσίας αυτής στα πλαίσια της παράδοσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και είναι η νομιμότητα (ως η ορθή εφαρμογή της Εργατικής Νομοθεσίας σε θέματα Ασφάλειας και Υγείας), η διαφάνεια που πρέπει να διέπει κάθε Δημόσια Υπηρεσία Ελεγκτικού χαρακτήρα, η εξασφάλιση της ισονομίας των εργαζομένων και η εξασφάλιση της προστασία τους έναντι εργασιακού κινδύνου.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα των προαναφερόμενων αναλύσεων οι αξίες αυτές πρέπει να διατηρηθούν και να εμπλουτιστούν με νέες, όπως η συνεχής προσαρμογή των δυνατοτήτων δράσης του Τμήματος στα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Επίσης μπορεί να οριστεί ως νέα αξία η ανταπόκριση στη νέα φιλοσοφία διοίκησης με τη μέθοδο της ολικής ποιότητας.

Όραμα: Το όραμα πριν γίνουν οι αναλύσεις και που αφορά τη μελλοντική εικόνα που θέλουμε να έχει το Τμήμα, ήταν η Υπηρεσία να αναγνωρίζεται ως ισότιμη μεταξύ των άλλων ομοειδών Υπηρεσιών και να μπορεί να εξελίσσεται στα πλαίσια που ο Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας και οι εγκύκλιοι της Υπηρεσίας ορίζουν.

Το όραμα μετά τις αναλύσεις που προαναφέρθηκαν μπορεί να εμπλουτιστεί με την αναγνώριση του Τμήματος ως εξέχοντος μεταξύ ομοίων Τμημάτων δεδομένου και της επικείμενης αναβάθμισης σε Διεύθυνση. Επίσης μπορεί να επιδιωχθεί το Τμήμα να εμφανίζεται ως πρώτο στην εφαρμογή του συστήματος Management by objectives. Κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή αποδοτικού management, ιδίως μέσω της μεταφύτευσης τροποποιημένων τεχνικών από τον ιδιωτικό τομέα, πάντα σύμφωνα με αυτά που δεν απαγορεύονται από τη σχετική Νομοθεσία. Το τμήμα μπορεί να επιδιώξει στα πλαίσια του οράματος να αποκτήσει την εικόνα της πλήρους αντικειμενικότητας και να εξασφαλίσει την μη ύπαρξη παραπόνων από ελεγχόμενους, αφού επιβεβαιωθεί ότι η επιλογή των ελεγχόμενων γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια.

Αποστολή ή σκοπός: Η υπηρεσία που προσφέρεται είναι ο έλεγχος της εφαρμογής των διατάξεων της Εργατικής Νομοθεσίας σε θέματα Ασφάλειας & Υγείας των εργαζομένων. Σε περίπτωση μη εφαρμογής επιβάλλονται στις επιχειρήσεις ποινικές & διοικητικές κυρώσεις. Η υπηρεσία απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα εφ' όσον απασχολούν έστω και ένα άτομο προσωπικό. Η γεωγραφική κάλυψη της Υπηρεσίας είναι εντός των γεωγραφικών ορίων του Νομού Αρκαδίας. Η Υπηρεσία χρησιμοποιεί τις απαραίτητες τεχνολογικές καινοτομίες ώστε να επιτυγχάνει τους σκοπούς της.

Στα πλαίσια του επαναπροσδιορισμού της αποστολής μπορεί να επιδιωχθεί η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τις τεχνολογικές καινοτομίες. Αυτό μπορεί να επιδιωχθεί με την αναβάθμιση του Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης του Τμήματος και τη χρήση σύγχρονου λογισμικού και υλικού. Επίσης μπορεί να επιδιωχθεί με

καινοτομίες διαχείρισης γνώσης, όπως για παράδειγμα τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών.

Μακροπρόθεσμοι στόχοι: Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι όπως είχαν οριστεί περιλαμβάνουν τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων ανά έτος στην περιοχή ευθύνης του Τμήματος μέσα σε μια πενταετία μέσω της εντατικοποίησης (ποιοτικής και ποσοτικής) των ελέγχων. Ο Προϋπολογισμός του Τμήματος ανέρχεται περίπου σε € 82.000.

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να τροποποιηθούν μετά τις αναλύσεις ου έγιναν με την επίτευξη των στόχων εντατικοποίησης των ελέγχων με ελαφρά μείωση του προϋπολογισμού ώστε να επιτευχθεί αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης πρέπει να επιτευχθεί μεταφορά γνώσης από τα Μεταπτυχιακά που πραγματοποιούν οι υπάλληλοι του Τμήματος στην πράξη όπως η υιοθέτηση συστήματος benchmarking.

11.8 Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών με τη μήτρα TOWS

Η μήτρα T.O.W.S. λαμβάνει το όνομα της από το αντίστροφο του ακρωνυμίου S.W.O.T.. Η μήτρα T.O.W.S. οργανώνει και παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εξωτερικές ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση μπορούν να αντιστοιχιστούν με τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία. Από την αντιστοίχιση αυτή με όλους τους δυνατούς τρόπους καταλήγει σε τέσσερα σύνολα πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών. Η μήτρα αυτή μπορεί να βοηθήσει κατά το στάδιο της δημιουργίας της την ομαδική παραγωγή ιδεών για τη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία εταιρικών, καθώς και επιχειρηματικών και λειτουργικών στρατηγικών (Hitt, 2001:32).

Η μήτρα T.O.W.S. για το Τμήμα που εξετάζεται δημιουργείται ως εξής: Χρησιμοποιείται η Πίνακας Περίληψης Ανάλυσης Εξωτερικών Παραγόντων και ο Πίνακας Ανάλυσης Εσωτερικών Παραγόντων και υλοποιούνται τα παρακάτω: Στο τετραγωνίδιο Ευκαιρίες (O), σημειώνονται οι εξωτερικές ευκαιρίες που

έχει στη διάθεση του το Τμήμα στο τρέχον ή το μελλοντικό περιβάλλον της από τον Πίνακα SFAS. Στο τετραγωνίδιο Απειλές (T), σημειώνονται οι εξωτερικές απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρεία τώρα και στο μέλλον από τον Πίνακα EFAS.

Πίνακας 12 : Μήτρα T.O.W.S. για το T.T.Y.E. Αρκαδίας

Εσωτερικοί Παράγοντες	Δυνατά σημεία (S)	Αδύνατα σημεία (W)
Πίνακας IFAS	Κουλτούρα εργασίας	Επάρκεια προσωπικού
Εξωτερικοί Παράγοντες	Κλίμα	Γραμματεία
Πίνακας EFAS	Εργατικό δυναμικό	Επιμόρφωση
	Ομάδες εργασίας	Εγκαταστάσεις
	Οργάνωση	Υλικοτεχνική υποδομή
Ευκαιρίες	Στρατηγικές SO	Στρατηγικές WO
Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός επιχειρήσεων		
Νέες εργασιακές Δραστηριότητες	Μελέτη και εφαρμογή νέων υποδείξεων σύμφωνα με σύγχρονες ανάγκες	Κάλυψη θέσεων και δημιουργία νέων σύμφωνα με τρέχουσες ανάγκες
Νομοθεσία		
Αναβάθμιση γνώσεων Τ.Α.	Στενή συνεργασία με θεσμούς για επίτευξη αποτελεσμάτων	Εκπαίδευση και επιμόρφωση με γνώμονα τη συνεργασία με θεσμούς και επιχειρήσεις
Σωματεία εργαζομένων		
Απειλές	Στρατηγικές ST	Στρατηγικές WT
Έλλειψη συνδρομής Υπηρεσιών		
Νομοθεσία	Βελτίωση διοικητικών πράξεων και τεχνικών ελέγχου	Επιλογή βέλτιστων Διοικητικών πράξεων και τεχνικών
Επιχειρήσεις		
Προκατάληψη Μ.Μ.Ε.	Εξωτερίκευση και άνοιγμα προς κοινωνικούς φορείς	Έμφαση στη μείωση του κόστους
Έλλειψη χρηματοδότησης		

Στο τετραγωνίδιο Δυνατά Σημεία (S) σημειώνονται οι τομείς όπου υπάρχουν τρέχοντα και μελλοντικά δυνατά σημεία για την εταιρεία από τον Πίνακα IFAS. Στο τετραγωνίδιο Αδύνατα Σημεία (W), σημειώνονται οι τομείς όπου υπάρχουν τρέχοντα και μελλοντικά αδύνατα σημεία για την εταιρεία από

τον Πίνακα IFAS. Στη συνέχεια δημιουργούνται μια σειρά από πιθανές στρατηγικές για το Τμήμα με βάση τους ιδιαίτερους συνδυασμούς των τεσσάρων ομάδων στρατηγικών παραγόντων:

Οι Στρατηγικές SO δημιουργούνται όταν βρεθούν τρόποι τους οποίους το Τμήμα θα μπορούσε να επιλέξει για να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία του ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες. Οι στρατηγικές ST αντιμετωπίζουν τα δυνατά σημεία του Τμήματος ως μέσο αποφυγής των απειλών. Οι στρατηγικές WO επιχειρούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες ξεπερνώντας τα αδύνατα σημεία. Οι στρατηγικές WT είναι, κατά κύριο λόγο, αμυντικές και ενεργούν κυρίως για την ελαχιστοποίηση των αδύνατων σημείων και την αποφυγή των απειλών.

11.9. Η στρατηγική του Τμήματος

Η στρατηγική του τμήματος σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν στην ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να ακολουθεί τα εξής:

Οι διαδικασίες ελέγχων πρέπει να είναι σύμφωνες με τις σύγχρονες ανάγκες. Οι ανάγκες διαμορφώνονται στα νέα περιβάλλοντα με την χρήση νέων μεθόδων εργασίας μηχανημάτων και τεχνικών. Αφού μελετηθεί ο εργασιακός κίνδυνος θα πρέπει να βρεθεί ο τρόπος αντιμετώπισης του και οι υποδείξεις αλλά και όλες οι διαδικασίες που γίνονται προς την κατεύθυνση της αποφυγής του εργασιακού κινδύνου να περιλαμβάνουν τις νέες συνθήκες.

Η λειτουργία οργάνωση και στελέχωση του τμήματος βασίζεται στο Π.Δ. 136/99. Στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον όμως κρίνεται ότι πρέπει να υπάρχει εναρμόνιση των ανωτέρω μέσω ενός νέου Διατάγματος το οποίο θα λαμβάνει υπόψη τις τρέχουσες εξελίξεις.

Το Τμήμα πρέπει να κατευθυνθεί προς το σύγχρονο περιβάλλον μέσω προσανατολισμού στη στενή συνεργασία με τους θεσμούς ώστε να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι. Τέτοιοι θεσμοί είναι το

Εργατοϋπαλληλικό Κέντρο, το Σωματείο Οικοδόμων, οι Υπηρεσίες προστασίας και πρόληψης, οι Τεχνικοί Ασφαλείας, οι Ιατροί Εργασίας και οι Επιτροπές Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας.

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των Επιθεωρητών πρέπει να είναι τμήμα της σχεδιαζόμενης στρατηγικής του Τμήματος. Για να ανταπεξέλθουν οι Επιθεωρητές στις απαιτήσεις του ελέγχου στις σύγχρονες επιχειρήσεις και την επαφή με θέματα διοικητικά και νομοθετικά που απαιτούνται για το παραγόμενο έργο είναι απαραίτητη η παροχή εκπαίδευσης και επιμόρφωσης μέσα από μεταπτυχιακούς κύκλους σπουδών και σεμινάρια.

Η βελτίωση των διοικητικών πράξεων και τεχνικών ελέγχου πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα του Τμήματος. Το σύγχρονο μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων απαιτεί τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος και απαιτεί την αφομοίωση νέας γνώσης. Πρέπει να βρεθεί μέθοδος ώστε οι διοικητικές πράξεις να είναι επαρκώς τεκμηριωμένες και να μελετηθούν ώστε να μην παρουσιάζουν κενά που να προκαλούν την ακύρωση τους ενώπιον των δικαστικών αρχών.

Μέρος της σχεδιαζόμενης στρατηγικής πρέπει να αποτελεί η εξωτερίκευση και το άνοιγμα προς τους κοινωνικούς φορείς, όπως η Περιφέρεια, οι Δημοτικές αρχές, οι σύλλογοι. Οι φορείς αυτοί μπορούν αν βοηθήσουν το έργο της υπηρεσίας παρέχοντας την απαραίτητη υποδομή για ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών και τη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών δράσεων.

Η έμφαση στη μείωση του κόστους πρέπει να αποτελεί μέριμνα του Τμήματος. Η μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα πρόγραμμα μείωσης των εξόδων που μπορούν να μειωθούν χωρίς να προκαλέσουν μείωση της ποιότητας.

11.10. Πολιτικές του Τμήματος

Η Υπηρεσία να έρχεται πρώτη μεταξύ των ομοειδών Υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αφού καθοριστεί η σχετική θέση του Τμήματος ως προς άλλα με χρήση συγκριτικής αξιολόγησης, στη συνέχεια με εφαρμογή μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας και τελικά πάλι με χρήση συγκριτικής αξιολόγησης.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας να είναι πρώτη προτεραιότητα. Η εφαρμογή της Διοίκησης ολικής ποιότητας, που αναλύεται σε άλλο κεφάλαιο, μπορεί να βοηθήσει το τμήμα να αυξήσει την αποδοτικότητα του. Σημαντική είναι η δημιουργία συνείδησης ότι η Διοίκηση ολικής ποιότητας πρέπει να ενσωματωθεί σε κάθε λειτουργία του Τμήματος.

Μια νέα διαδικασία μπορεί να υλοποιηθεί από το Τμήμα μόνο όταν θα είναι βέβαιο ότι δεν θα αυξήσει την υπάρχουσα γραφειοκρατία. Αυτό πρέπει να είναι μια βασική πολιτική, αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος της αύξησης της γραφειοκρατίας και της μείωσης της αποδοτικότητας με την εισαγωγή μιας νέας διαδικασίας (Μπουραντάς, 2002:108).

Με τα παραπάνω ολοκληρώνεται το μέρος της εργασίας που αφορά τη στρατηγική και περιλαμβάνει τη στρατηγική σε σχέση με την ανάλυση της κατάστασης, την στρατηγική των Δημοσίων Υπηρεσιών, τη στρατηγική του Σ.ΕΠ.Ε. και τη διαμόρφωση της στρατηγικής του Τμήματος. Ακολουθεί η υλοποίηση της στρατηγικής, με τη στελέχωση και τον έλεγχο.

12. Υλοποίηση της στρατηγικής – οργάνωση για δράση

12.1. Υλοποίηση της στρατηγικής

Υλοποίηση στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου, δηλαδή η διεργασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή με την ανάπτυξη προγραμμάτων προϋπολογισμών και διαδικασιών (Hunger – Wheelen 2004:178). Η διαδικασία υλοποίησης πραγματοποιείται με την επιλογή των ανθρώπων που θα υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο, των ενεργειών που πρέπει να γίνουν και του τρόπου με τον οποίο θα γίνουν οι ενέργειες. Η υλοποίηση της στρατηγικής προσκρούει σε προβλήματα όπως αργό ρυθμό εφαρμογής, αναποτελεσματικό συντονισμό δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικές ενέργειες, ανεπαρκής ικανότητα προσωπικού, ανεπαρκής εκπαίδευση και καθοδήγηση και ανεξέλεγκτους εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες.

12.1.1. Ευθύνη υλοποίησης της στρατηγικής

Οι άνθρωποι που υλοποιούν τη στρατηγική είναι οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς, σε αντίθεση με αυτούς που σχεδιάζουν τη στρατηγική, που είναι τα ανώτερα στελέχη. Όλοι οι διευθυντές και τα στελέχη θα συνεργαστούν με τους υπαλλήλους την υλοποίηση της στρατηγικής. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό, εφ' όσον δεν έχουν συμμετάσχει στο σχεδιασμό της στρατηγικής, έχουν πλήρη άγνοια γι' αυτήν. Πρέπει λοιπόν να ενημερωθούν πλήρως οι εργαζόμενοι για τις αλλαγές στην αποστολή, στις στρατηγικές, στους στόχους, στις πολιτικές και στη σημασία τους για την εταιρία και να αποθαρρυνθεί η εκδήλωση του έμφυτου χαρακτηριστικού του ανθρώπινου δυναμικού να ανθίσταται στις αλλαγές.

12.1.2. Προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες και συνέργεια

Το πρόγραμμα είναι μια δήλωση των ενεργειών ή των βημάτων που πρέπει να γίνουν για να καταστρωθεί ένα σχέδιο μιας χρήσης (Hunger-Wheelen 2004:180). Ο σκοπός ενός προγράμματος είναι να προσανατολίσει τη στρατηγική προς τη δράση. Το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα του προγράμματος μπορεί να είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, ή η παροχή ποιότητας σε ένα παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

Ο προϋπολογισμός είναι μια δήλωση των προγραμμάτων ενός οργανισμού με χρηματικούς όρους. Ο προϋπολογισμός ακολουθεί την ανάπτυξη των προγραμμάτων και είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που διαθέτει ο οργανισμός για να διαπιστώσει πόσο εφαρμόσιμη είναι η στρατηγική που επέλεξε. Μια κατά τα άλλα ιδανική στρατηγική μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανεφάρμοστη κατά την εξέταση του προϋπολογισμού, επειδή τα κέρδη από την εφαρμογή της δεν αντισταθμίζουν τα κόστη.

Οι διαδικασίες που ονομάζονται και πρότυπες διαδικασίες λειτουργίας, είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελείται ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία. Οι διαδικασίες διατυπώνονται ή αναθεωρούνται αφού εγκριθούν οι προϋπολογισμοί ενός προγράμματος, μιας διεύθυνσης ή και ολόκληρου του οργανισμού. Οι διαδικασίες εκθέτουν αναλυτικά τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να ολοκληρωθούν τα προγράμματα μιας εταιρίας.

Η συνέργια ανάμεσα στα τμήματα και τις επιχειρηματικές μονάδες είναι ένας από τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν κατά την υλοποίηση μιας στρατηγικής. Η συνέργια μπορεί να επιτευχθεί με την από κοινού αξιοποίηση τεχνογνωσίας, με συντονισμένες στρατηγικές, με

κοινή χρήση υλικών πόρων, με οικονομίες κλίμακας ή φάσματος, με αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης και τη δημιουργία νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

12.2. Υλοποίηση της στρατηγικής : Οργάνωση για δράση

Η επιτυχία της εφαρμογής των προγραμμάτων πρέπει να εξασφαλιστεί με την κατάλληλη οργανωτική δομή, την επάρκεια της στελέχωσης των προγραμμάτων και τον ορθό προσανατολισμό των ενεργειών (Hunger-Wheelen 2004:181). Μία αλλαγή στην εταιρική στρατηγική είναι πιθανό να απαιτήσει κάποιας μορφής αλλαγή στην οργανωτική δομή και στις δεξιότητες που χρειάζονται σε συγκεκριμένες θέσεις. Επομένως ζητήματα όπως η καταλληλότητα της δομής, ο τρόπος λήψης αποφάσεων, το επίπεδο αυστηρότητας της διοίκησης είναι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν.

12.2.1. Η σχέση μεταξύ δομής και στρατηγικής

Καθώς ο οργανισμός αναπτύσσεται, δημιουργείται οι ανάγκη για νέες στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές οδηγούν με τη σειρά τους σε αλλαγές στη δομή του οργανισμού. Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους, οι επιχειρήσεις τείνουν να έχουν μια συγκεντρωτική λειτουργική οργανωτική δομή, η οποία ταιριάζει στις περιορισμένες υπηρεσίες που παρέχουν. Όταν οι εταιρίες επεκτείνονται γίνονται πιο περίπλοκες και δεν τις εξυπηρετεί η δομή με τον έντονο κεντρικό έλεγχο, με αποτέλεσμα να στρέφονται προς μια δομή με πολλές ημιαυτόνομες διευθύνσεις. Η αποκέντρωση της δομής αντιμετωπίζεται ως κεντρικά ελεγχόμενη απόφαση πολιτικής σε συνδυασμό με το αποκεντρωμένο λειτουργικό μάνατζμεντ. Οι επιμέρους διευθύνσεις είναι ελεύθερες να επιλέξουν τον τρόπο υλοποίησης της στρατηγικής. Η δομή πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική το περιβάλλον αλλιώς η απόδοση ενός οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί δυσμενώς.

Η αλλαγή στη δομή ακολουθεί τα εξής βήματα: δημιουργείται νέα στρατηγική, εμφανίζονται καινούργια διαχειριστικά προβλήματα, μειώνεται η οικονομική απόδοση, επινοείται μια νέα κατάλληλη δομή και τέλος, τα κέρδη επανέρχονται στα προηγούμενα επίπεδα.

12.2.2. Τα στάδια ανάπτυξης μιας επιχείρησης

Καθώς μια εταιρία μεγαλώνει και επεκτείνεται, ακολουθεί ένα πρότυπο διαρθρωτικής ανάπτυξης, τα στάδια της ανάπτυξης (Hunger-Wheelen 2004:183) τα οποία περιγράφονται παρακάτω.

Το στάδιο της απλής δομής είναι ο συγκεντρωτικός έλεγχος από τον –συνήθως- ιδρυτή επιχειρηματία, ο οποίος παίρνει κάθε σημαντική απόφαση. Η δομή είναι ανεπίσημη, ενώ οι βασικές λειτουργίες του μανάτζμεντ απουσιάζουν. Το στάδιο της δομής κατά λειτουργίες είναι το σημείο στο οποίο ο επιχειρηματίας αντικαθίσταται από μια ομάδα μανάτζερ που διαθέτουν λειτουργική εξειδίκευση. Η εταιρική στρατηγική του σταδίου αυτού ευνοεί τον προστατευτισμό με την κυριαρχία στον κλάδο που γίνεται με κάθετη ή οριζόντια ολοκλήρωση. Το πλεονέκτημα μιας εταιρίας αυτού του σταδίου είναι η εστίαση και η εξειδίκευση σε έναν κλάδο, ενώ το μειονέκτημα είναι ότι δεν μπορεί να επεκταθεί σε άλλους κλάδους. Στο στάδιο της δομής κατά διεύθυνση η επιχείρηση διαθέτει πολλές διαφοροποιημένες σειρές προϊόντων με παράλληλη αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων. Η διαφοροποίηση των σειρών των προϊόντων και η κάλυψη μεγαλύτερων γεωγραφικών περιοχών είναι χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου. Το τελευταίο στάδιο είναι το επονομαζόμενο ως «πέρα τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες» που αντιμετωπίζει τη κρίση γραφειοκρατίας και χρησιμοποιεί τη δομή μήτρας και τη δομή δικτύου

Στη δομή μήτρας, η δομή κατά λειτουργία και κατά προϊόν συνδυάζονται ταυτόχρονα στο ίδιο επίπεδο του οργανισμού. Οι

εργαζόμενοι έχουν δύο προϊστάμενους, έναν υπεύθυνο προϊόντος ή έργου και έναν διοικητικό προϊστάμενο. Το προσωπικό από τις μονάδες που ανήκει ασκεί προσωρινά καθήκοντα σε άλλες μονάδες ή προγράμματα. Η δομή δικτύου ή εικονική οργάνωση ή μη δομή είναι χρήσιμη σε ασταθή επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Η εταιρία υπογράφει μακροχρόνιες συμβάσεις με προμηθευτές και διανομείς, οι δραστηριότητες είναι διασκορπισμένες σε μεγάλη γεωγραφική έκταση. Ο οργανισμός είναι ένας μεσίτης διασυνδεδεμένος με διευθύνσεις, θυγατρικές και ανεξάρτητες εταιρίες σε ένα σύστημα πληροφοριών που σχεδιάζει παράγει και διαθέτει στην αγορά ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η οργάνωση κυψέλης, τέλος, απαρτίζεται από κυψέλες (αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες, αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες) που λειτουργούν μόνες τους, αλλά αλληλεπιδρούν με άλλες μονάδες για να παράγουν έναν πιο ισχυρό και ικανό επιχειρηματικό μηχανισμό.

Γενικά κατά τη μετάβαση από ένα στάδιο σε ένα άλλο παρουσιάζονται εμπόδια που σχετίζονται με την τάση του ανθρώπινου παράγοντα να αντιστέκεται στις αλλαγές και την παραχώρηση της αρμοδιότητας λήψης αποφάσεων.

12.3. Ανασχεδιασμός και στρατηγική

Ανασχεδιασμός είναι ο ριζικά νέος σχεδιασμός των επιχειρηματικών διεργασιών που αποσκοπεί στη δημιουργία σημαντικού οφέλους κόστους, εξυπηρέτησης ή χρόνου και αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο υλοποίησης μιας στρατηγικής. Ο ανασχεδιασμός αλλάζει τους παλιούς κανόνες και διαδικασίες που στηρίχτηκαν σε υποθέσεις για την τεχνολογία, τους ανθρώπους και τους στόχους του οργανισμού και μπορεί να μην ισχύουν στο παρόν. Ο ανασχεδιασμός βασίζεται στην οργάνωση γύρω από αποτελέσματα και όχι από καθήκοντα και στην εκτέλεση των διεργασιών από αυτούς που

χρησιμοποιούν τη δομή της κάθε διεργασίας. Στον ανασχεδιασμό σημαντική είναι η σύνδεση των παραλλήλων δραστηριοτήτων αντί των συνδυασμών των αποτελεσμάτων τους, η ανάθεση λήψης αποφάσεων εκεί όπου γίνεται η εργασία και η ένταξη των ελέγχων στη διεργασία και, τέλος, η σύλληψη της πληροφορίας αμέσως και στην πηγή.

12.4. Ο κύκλος ζωής του οργανισμού

Ο κύκλος ζωής του οργανισμού περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί γέννιούνται, αναπτύσσονται, ωριμάζουν, παρακμάζουν και τελικά πεθαίνουν. Ακόμα και αν η στρατηγική μιας εταιρίας συνεχίζει να είναι σωστή, η δομή που γερνάει, η κουλτούρα και οι διεργασίες της μπορεί να είναι τέτοιες που να εμποδίζουν την σωστή εφαρμογή της στρατηγικής με αποτέλεσμα την παρακμή της εταιρίας που για τον ιδιωτικό τομέα είναι γνωστή ως πτώχευση, ενώ για το δημόσιο ως διάλυση (Hitt, 2001:32).

Η μετατόπιση προς το θάνατο δεν είναι αναπόφευκτη. Σε κάποια φάση μπορεί να εμφανιστεί η αναβίωση του οργανισμού με τις καινοτομίες στο μάνατζμεντ και στα προϊόντα που είναι δυνατόν να επεκτείνουν τον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης και πρακτικά να τον οδηγήσουν σε «επ' αόριστον» – πάντα σύμφωνα με τα επιχειρηματικά μέτρα- παράταση του κύκλου ζωής.

12.5. Σχεδιασμός των εργασιών για την υλοποίηση της στρατηγικής

Πολλές εταιρίες προσανατολίζονται προς την μείωση του περιττού προσωπικού, την μείωση των περιττών δραστηριοτήτων που δεν είναι απαραίτητες στη διεργασία, την χρήση ομάδων εργασίας ή την αναδιοργάνωση με λιγότερο προσωπικό.

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας είναι η επανεξέταση των επιμέρους εργασιών ώστε να γίνουν πιο σχετικές με την εταιρία και τους

υπαλλήλους της. Οι νέες τεχνικές σχεδίασης είναι η μεγέθυνση εργασιακών καθηκόντων (για συγκεκριμένη θέση), εμπλουτισμός εργασιακών καθηκόντων (αλλαγή στη θέση εργασίας) και εναλλαγή εργασιακών καθηκόντων.

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας είναι μια προηγμένη μέθοδος εμπλουτισμού των εργασιακών καθηκόντων που βασίζεται στην πεποίθηση ότι τα καθήκοντα μπορούν να περιγράφουν με βάση ορισμένα αντικειμενικά χαρακτηριστικά και ότι τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων.

12.6. Πρόγραμμα υλοποίησης της στρατηγικής στο Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας.

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν γίνεται φανερό ότι απαιτούνται προγράμματα δράσης για την υλοποίηση των στρατηγικών του Τμήματος. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να είναι σύμφωνα με τις στρατηγικές που προαναφέρθηκαν, να επιλύσουν τα προβλήματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που αντιμετωπίζει το τμήμα και να μην δημιουργήσουν νέα προβλήματα

12.6.1. Κύκλος ζωής του οργανισμού

Η επιθεώρηση Εργασίας έχει μια μακρά ιστορία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ήδη από τη δεκαετία του '20, λειτουργώντας με διάφορες μορφές και συνήθως με το θεσμό του «Επόπτη Εργασίας». Έκτοτε η Υπηρεσία μετασχηματίστηκε σε διάφορες μορφές και πριν την σημερινή της μορφή με την λειτουργία της στα πλαίσια των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων. Ήδη από τη δεκαετία του '90 έγινε φανερό ότι η Υπηρεσία έπρεπε να μετεξελιχθεί ώστε να προσαρμοστεί στα νέα επιχειρησιακά δεδομένα, με άξονα το προηγούμενο Ευρωπαϊκών χωρών, την ένταξη της στο στενό τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και μάλιστα ως ανεξάρτητο Σώμα Επιθεώρησης υπαγόμενο στον τότε Υπουργό Εργασίας

ελεγχόμενη κεντρικά και όχι περιφερειακά. Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας στη σημερινή του μορφή ιδρύθηκε με το Ν. 2639/98 και η έναρξη λειτουργίας του έγινε το 1999. Το Σώμα ακολουθεί την 81 Διεθνή Σύμβαση Εργασίας και σε συνεργασία του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και Υγεία στην εργασία (Μπιλμπάο, Ισπανία) λειτουργεί. Το οργανόγραμμα του σώματος αναφέρεται στο Π.Δ. 136/99 και με βάση αυτό έγινε η πλήρωση των θέσεων (www.yrakp.gr).

Είναι όμως φανερό ότι η λειτουργία του Σώματος έγινε για πρώτη φορά σε αυτή τη μορφή και πρέπει να επέλθει μια ανατροφοδότηση ως προς τα αποτελέσματα που δημιούργησε αυτή η λειτουργία και να ληφθούν επίσης το μεταβλητό σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον ώστε το Σώμα να μετεξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό οργανισμό. Στα πλαίσια αυτά μπορούν να εφαρμοστούν τα παρακάτω.

12.6.2. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Είναι φανερό ότι οι σημερινές ανάγκες απαιτούν μεγαλύτερο αριθμό Επιθεωρητών, διότι ο όγκος της εργασίας είναι αυξημένος, δεδομένου ότι στην τελευταία πενταετία παρουσιάστηκε διπλασιασμός του αριθμού των εισερχομένων εγγράφων και διπλασιασμός έως τριπλασιασμός του αριθμού των εξεταζόμενων καταγγελιών και των ατυχημάτων. Ως εκ τούτου κρίνεται αναγκαία η αύξηση του αριθμού των Επιθεωρητών κατά έναν ώστε να αντιμετωπιστούν τα ανωτέρω προβλήματα, ως και το πρόβλημα να παρίσταται Επιθεωρητής στην Υπηρεσία όταν έτερος Επιθεωρητής βρίσκεται σε άδεια και να δίδεται η δυνατότητα σε κλιμάκιο Επιθεωρητών να βρίσκεται σε έλεγχο. Το πρόγραμμα αυτό θα απαιτήσει πόρους ύψους 29.500 Ευρώ.

Είναι επίσης φανερό ότι η γραμματειακή υποστήριξη πρέπει να παρέχεται συνεχώς και αν είναι δυνατόν από εξειδικευμένα άτομα. Το

σημερινό καθεστώς της απασχόλησης εκπαιδευόμενου προσωπικού δεν μπορεί να λύσει το πρόβλημα δεδομένου ότι το προσωπικό αυτό απασχολείται επί κάποιους μήνες και μετά παραμένει ένα κενό μηνών ή ετών μέχρι η διαδικασία να επαναληφθεί με αποτέλεσμα η γραμματειακή υποστήριξη να γίνεται σε βάρος του ελεγκτικού έργου. Στα πλαίσια αυτά προτείνεται η ύπαρξη μόνιμης θέσης ως προϊσταμένου Γραμματείας και η αυτόματη επαναπροκήρυξη των θέσεων των εκπαιδευομένων (σύνολο τριών θέσεων) Το κόστος από την εφαρμογή αυτού του προγράμματος ανέρχεται σε 19.000 Ευρώ ανά έτος.

Εναλλακτική της προηγούμενης πρότασης αποτελεί η πρόταση για μεγέθυνση εργασιακών καθηκόντων με ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Σύμφωνα με την πρόταση αυτή, μπορεί τα γραμματειακά καθήκοντα να ανατεθούν εξ' ολοκλήρου στους Επιθεωρητές, χωρίς να χάνονται εργατώρες ελέγχων με παράλληλη αύξηση της υπερωριακής απασχόλησης. Το μειονέκτημα της πρότασης αυτής είναι ότι δεν επιλύει το πρόβλημα της μη ύπαρξης ελεγκτικού έργου κατά το χρόνο χορήγησης αδειών λόγω έλλειψης προσωπικού και ταυτόχρονα δημιουργεί ένα κοινωνικό πρόβλημα, αυτό της εξάλειψης θέσεων εργασίας. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το μειωμένο κόστος σε σχέση με την προηγούμενη πρόταση που ανέρχεται σε 7.500 Ευρώ περίπου.

12.6.3. Συνεργασία με θεσμούς

Στα πλαίσια της εξωτερίκευσης και της δημιουργίας αναγνώρισης στο έργο της Υπηρεσία προτείνεται η συνεργασία με τους θεσμούς όπως την Περιφέρεια, τη Νομαρχία, τους Δήμους, τις ενώσεις εργοδοτών και εργαζομένων, τις Υπηρεσίες προστασίας και πρόληψης και τους Τεχνικούς Ασφαλείας και Ιατρούς Εργασίας. Η συνεργασία αυτή μπορεί να γίνει με τη γνωστοποίηση του έργου και των αποτελεσμάτων της Υπηρεσία στους ενδιαφερόμενους φορείς και την διοργάνωση ημερίδων

(τουλάχιστον μια κατά έτος) στην οποία θα συζητώνται όλα τα θέματα που αφορούν την Ασφάλεια και Υγεία των εργαζομένων σε Νομαρχιακό επίπεδο. Το κόστος για την εφαρμογή αυτού του προγράμματος ανέρχεται σε 10.000 Ευρώ κατ' έτος.

12.6.4. Οργανωτική Δομή και υλοποίηση στρατηγικής

Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι φανερό ότι οι κλασσικές δομές της Δημόσιας Διοίκησης ίσως δεν είναι οι πιο κατάλληλες για την λειτουργία μιας Ελεγκτικής Υπηρεσίας. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι η Υπηρεσία βρίσκεται αντιμέτωπη με τις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα έχουν την ευελιξία να χρησιμοποιούν σύγχρονες τεχνικές και νομικές υπηρεσίες για να προσαρμόζονται στις ελεγκτικές απαιτήσεις με το μικρότερο δυνατό κόστος και να θεωρούν ότι υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις ασφάλειας χωρίς στην πραγματικότητα να συμβαίνει αυτό.

Η δομή μήτρας θα μπορούσε να αποδειχτεί αποτελεσματική σε αυτές τις συνθήκες είτε σε τοπικό είτε σε περιφερειακό επίπεδο της Υπηρεσίας. Συγκεκριμένα θα μπορούσε να οριστεί ξεχωριστή θέση προϊσταμένου για τις Διοικητικές λειτουργίες και ξεχωριστή θέση για τις ελεγκτικές λειτουργίες. (ένας προϊστάμενος ανά τμήμα ή ανά τρία τμήματα ή ανά περιφερειακή διεύθυνση) . Με αυτό τον τρόπο το παραγόμενο έργο θα μπορούσε να γίνει πιο αποτελεσματικό αφού θα διαχωρίζονταν οι διοικητικές λειτουργίες οι οποίες καταλαμβάνουν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου και θα μπορούσε η θέση του λειτουργικού προϊσταμένου να είναι πιο ουσιαστική και περιεκτική . Επίσης θα μπορούσε να χρησιμεύσει ώστε να μεταφερθούν τεχνικές κινήτρων από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο με αύξηση της αποδοτικότητας. Αυτή η λειτουργία θα μπορούσε να γίνει και υπερωριακά με τον πλήρη διαχωρισμό των διοικητικών λειτουργιών οι οποίες είναι και μη

παραγωγικές σε ξεχωριστό χρόνο ταυτόχρονη διασφάλιση της ποσότητας και της ποιότητας των διενεργούμενων ελέγχων και το κόστος της θα προσέγγιζε τα 30.000 Ευρώ κατ' έτος.

Μετά από αυτά που αναφέρθηκαν για την οργάνωση για δράση , η υλοποίηση της στρατηγικής συνεχίζεται με τον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διεργασιών, τη στελέχωση και την καθοδήγηση.

12.7. Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας του Σ.ΕΠ.Ε.

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν για τη σημασία και τον τρόπο ανασχεδιασμού των διεργασιών, θα αναπτυχθεί παράδειγμα ανασχεδιασμού διεργασιών του Τμήματος με τη βοήθεια του εργαλείου Focus PDCA.

Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διεργασιών (Business Process Reengineering) είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διεργασιών / λειτουργιών με σκοπό την επίτευξη υψηλών επιδόσεων στο κόστος, στην ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών, στην ταχύτητα και στην εξυπηρέτηση. (Μπουραντάς Δ., 2002:120). Χαρακτηριστικά του είναι : απλούστευση διεργασιών, οριζόντια ολοκλήρωση διεργασιών, κάθετη ολοκλήρωση της διεργασίας, φυσική σειρά, πολλαπλές παραλλαγές, εκτέλεση από αρμόδια άτομα, μείωση ελέγχου και εποπτείας και παρουσία ενός υπευθύνου.

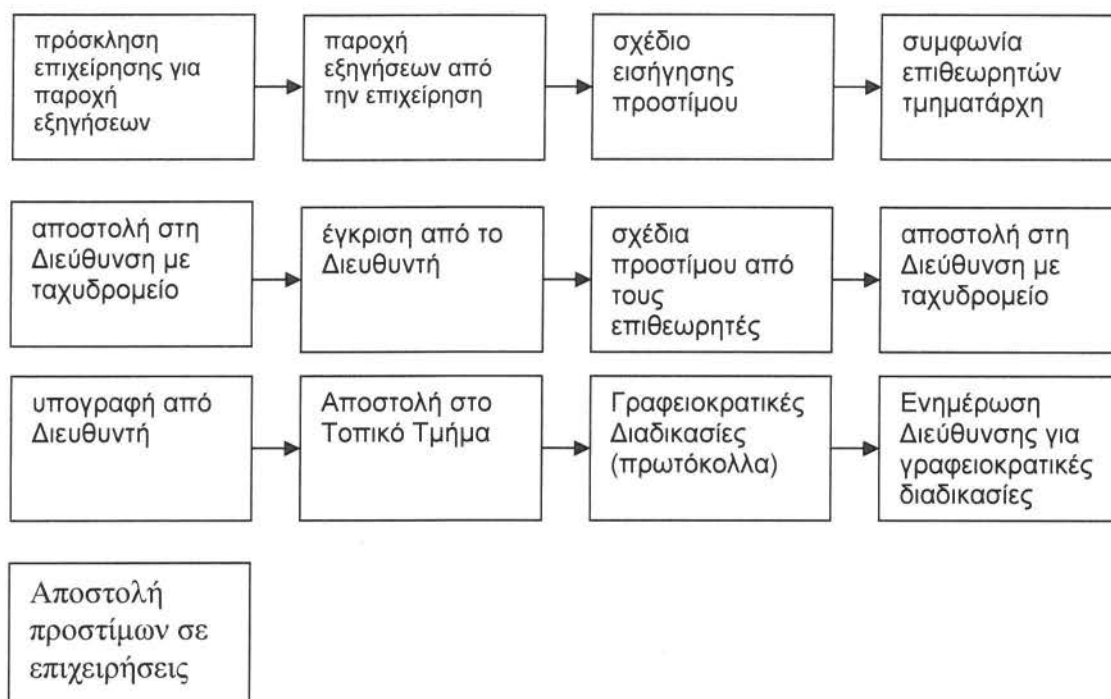
Με τον ανασχεδιασμό επιδιώκεται να τροποποιηθούν διαδικασίες του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας και η γενίκευσή τους στο Σ.ΕΠ.Ε. ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα του ως προς το χρόνο και την προσπάθεια. Ελήφθη υπόψη το γεγονός ότι η Υπηρεσία λειτουργεί σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα οπότε η διαχείριση αλλαγών είναι αναγκαία. Η διαδικασία που αναφέρεται παρακάτω λειτουργεί στο πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας.

Find the problem: Από τις προτάσεις των συναδέλφων (βελτίωση ελέγχων, ενημέρωσης, προστίμων, αντικρούσεων) κατόπιν βαθμολογίας & διαγράμματος importance – urgency, με συναινετική μέθοδο επιλέχθηκε το πρόβλημα της διαδικασίας των προστίμων. Η διαδικασία προστίμων είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και δύσκαμπτη. Παραβιάζει μια βασική αρχή της Ψυχολογίας της Διοίκησης σύμφωνα με την οποία η τιμωρία πρέπει να ακολουθεί σύντομα την παράβαση ώστε να συσχετίζεται με αυτή. Δημιουργεί συγκρούσεις με τις επιχειρήσεις και μειώνει την αποδοτικότητα με βάση το χρόνο, την προσπάθεια και ελαφρώς το χρήμα.

Organize a team : Η οργάνωση της ομάδας που θα αντιμετωπίσει το πρόβλημα προτείνεται να αποτελείται από εκπρόσωπο του κ. Ειδικού Γραμματέα, τον Περιφερειακό Διευθυντή, τον Τμηματάρχη, τον αρχαιότερο Επιθεωρητή της Υπηρεσίας και έναν υπάλληλο γραμματειακής υποστήριξης.

Clariffying the process : Πρέπει να γίνει χαρτογράφηση της διαδικασίας ώστε να εντοπισθούν ενδιάμεσα στάδια που μπορούν να εξαλειφθούν ή να απλοποιηθούν ώστε να εξοικονομηθεί χρόνος και να αυξηθεί η αποδοτικότητα. Η χαρτογράφηση αυτή γίνεται με το κατωτέρω διάγραμμα ροής:

Διάγραμμα 4 : Διάγραμμα ροής χαρτογράφησης διαδικασίας



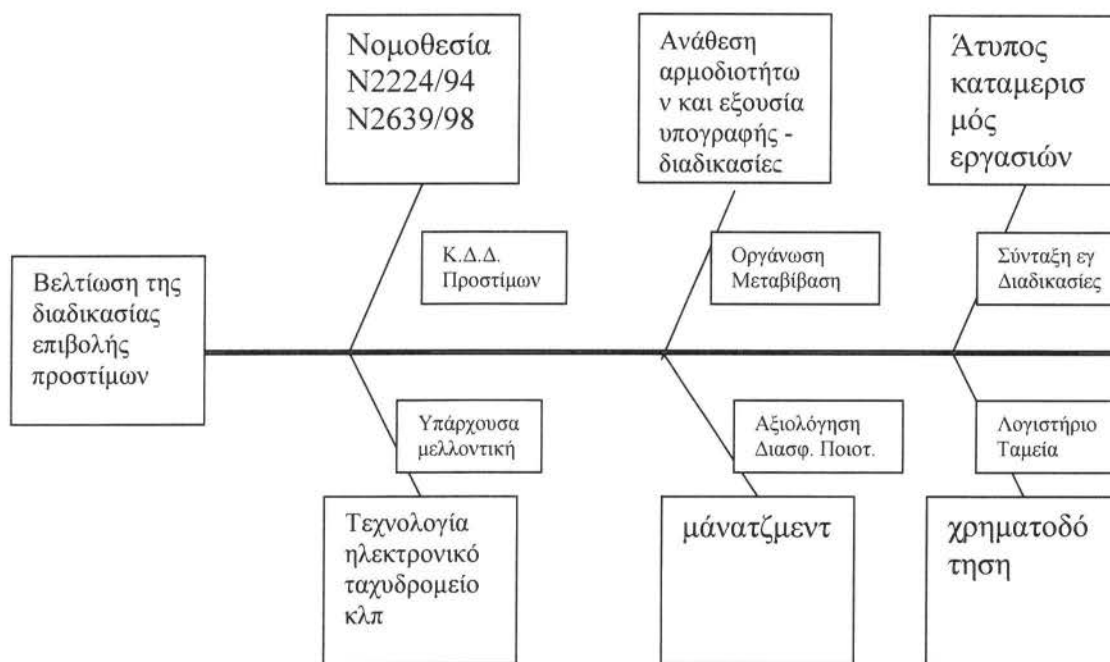
Με βάση το Διάγραμμα ροής στο επόμενο στάδιο θα εντοπίσουμε τις αιτίες.

Uncover the causes : Στο στάδιο αυτό παρατηρούμε τις αιτίες της χρονικής καθυστέρησης της ολοκλήρωσης της διαδικασίας: Από τη Νομοθεσία ορίζεται ο Περιφερειακός Διευθυντής ως αρμόδιος να αποφασίσει και να υπογράψει την Πράξη Επιβολής Προστίμου. Η διαπίστωση της παράβασης όμως γίνεται από τους Επιθεωρητές. Μεταξύ αυτών και του Διευθυντή μεσολαβούν δύο ιεραρχικά επίπεδα ενώ η Διεύθυνση είναι διαπεριφερειακή με αποτέλεσμα να βρίσκεται σε διαφορετικό Νομό από τις περιφερειακές Υπηρεσίες. Επομένως απαιτείται μια σειρά διαδοχικών λογικών τμημάτων – διαδικασιών ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Σημαντικοί παράγοντες εδώ είναι οι επιταγές της Νομοθεσίας η οποία απαιτεί την αποστολή ακριβών φωτοαντιγράφων τα οποία ακολουθούν τα τηλεμοιότυπα, σε συνδυασμό με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες των Υπηρεσιών (πρωτόκολλα, βιβλία

διεκπεραίωσης, αποστολή με ταχυδρομείο) η οποία αυξάνει την καθυστέρηση.

Θα εντοπίσουμε τους παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν για να λύσουν το πρόβλημα. Κατασκευάζουμε cause & effect diagram (ψαροκόκαλο)

Διάγραμμα 5 : Διάγραμμα αιτιών και παραγόντων προβλήματος



Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί με βάση τα προηγούμενα εντοπίζουμε ποιους παράγοντες πρέπει να αλλάξουμε ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία. Επομένως η διαδικασία μπορεί να αλλάξει εάν τροποποιηθεί η απόφαση ανάθεσης αρμοδιοτήτων (π.χ. ανάθεση σε κατώτερα επίπεδα), εάν τροποποιηθεί ο καταμερισμός εργασιών και σε συνδυασμό με το Management, εάν αλλάξει η τεχνολογία με χρήση σύγχρονων Fax και internet σε συνδυασμό με τη χρηματοδότηση που απαιτείται και την αλλαγή της Νομοθεσίας (π.χ. ψηφιακή υπογραφή)

Start. Ξεκινάμε τη διαδικασία.

Plan : Μεταξύ των παραγόντων που αναφέρονται παραπάνω και με αξιολόγηση επείγοντος – σημαντικού προκύπτει ότι η ανάθεση αρμοδιοτήτων – διαδικασίες πρέπει να αλλάξουν και η Νομοθεσία να αξιοποιηθεί ώστε να βελτιωθεί η ταχύτητα.

Τα σημεία που πρέπει να τονιστούν είναι ;

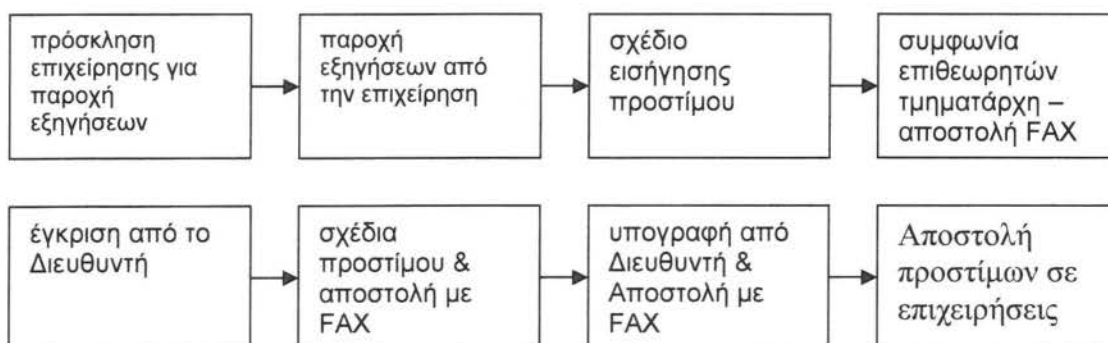
1) Εφαρμογή του Ν. 3230/04 μέσω του οποίου επιτρέπεται η διακίνηση εγγράφων με FAX και ορισμένων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αντίστοιχα.

2) Συγχώνευση των λογικών τμημάτων αφού η έγκριση από τον υπογράφο ταυτίζεται χρονικά με την άμεση αποστολή και εξάλειψη όλων των λογικών υπό-τμημάτων της αποστολής με ταχυδρομείο (ακριβή αντίγραφα, φάκελος, συμπλήρωση βιβλίων, κατάσταση, αποστολή)

3) Επιτάχυνση της διαδικασίας λόγω εξάλειψης των προαναφερόμενων τμημάτων, ως και της καθυστέρησης που προκύπτει από τις διαδικασίες ομαδικής αποστολής ταχυδρομείου κλπ.

Κατάργηση του βήματος Γραφειοκρατικών διαδικασιών – ενημέρωση διεύθυνσης (τα πρωτόκολλα μπορούν να προηγούνται). Με βάση τα παραπάνω προκύπτει το τροποποιημένο διάγραμμα ροής στο οποίο παρατηρείται απλοποίηση των διαδικασιών:

Διάγραμμα 6 : Βελτιωμένο Διάγραμμα ροής διαδικασίας



Προγραμματίζουμε τις αλλαγές με βάση τους διαθέσιμους πόρους. Η δομή, η στρατηγική, τα συστήματα, αλλά και οι ανθρώπινοι πόροι του οργανισμού δεν θα επηρεαστούν από τις αλλαγές. Θα απαιτηθεί μικρής έκτασης εκπαίδευση του προσωπικού και ανανέωση των υποδομών ώστε να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις.

Do : Κύκλος του Deming. Εφαρμογή των σχεδιασθέντων. Οργανώνεται σε πρώτο στάδιο ετήσια πιλοτική εφαρμογή του σχεδίου στη διαδικασία επιβολής προστίμων του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας. Η διαδικασία που επιλέγεται είναι της παράλληλης προσέγγισης που χρησιμοποιείται στη συστημική σκέψη, δηλαδή οι παλαιές διαδικασίες λειτουργούν παράλληλα με τις νέες για χρονικό διάστημα τριών μηνών και στη συνέχεια λειτουργούν μόνο οι νέες διαδικασίες. Η διαδικασία αξιολογείται εγγράφως ανά τακτά χρονικά διαστήματα (τρίμηνο). Με την έναρξη του σταδίου πρέπει να οργανωθεί εκπαίδευση μέσω ημερίδας για το προσωπικό του περιφερειακού ΚΕΠΕΚ Δ.Α.Π. και του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας. Επίσης θα πρέπει να πεισθεί το προσωπικό για την αναγκαιότητα εφαρμογής της καινοτομίας με βάση το κριτήριο της αποδοτικότητας ως προς χρόνο και προσπάθεια.

Check. Έλεγχος της αποτελεσματικότητας, ποιότητας, αποδοτικότητας των νέων διαδικασιών.

Εφαρμογή μεθόδου αξιολόγησης Benchmarking (εσωτερικό & λειτουργικό) των επιδόσεων του Τμήματος και των αιτιών που τις προσδιορίζουν (διαδικασίες, συστήματα, υλικά) και μέθοδος μάθησης και βελτίωσης.

Εφαρμογή balanced scorecard μέθοδος ολοκληρωμένης στοχοθεσία και μέτρησης των επιδόσεων του Τμήματος (Στρατηγική – Πελατοκεντρισμός – Εσωτερικές διαδικασίες – μάθηση & ανάπτυξη)

Ένταξη των διαδικασιών στο ήδη εφαρμοζόμενο στην Υπηρεσία Management by objectives (στοχοθεσία).

Εξέταση φαινομένου risk funds, κατά πόσο οι αλλαγές αύξησαν την αποδοτικότητα και χρήση αποτελεσμάτων στο επόμενο στάδιο.

Act . Βελτίωση των αποτελεσμάτων. Με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου εξέταση των παραγόντων που οδήγησαν στην ανταποδοτικότητα και εφαρμόζουμε ανατροφοδότηση ώστε να διορθωθούν τυχόν ατέλειες.

Γενίκευση της οργανωσιακής αλλαγής με εφαρμογή πρώτου τριμήνου κύκλου εντός των Διοικητικών ορίων του ΚΕΠΕΚ Δυτ. Αττ. & Πελ/σου, δευτέρου τριμήνου κύκλου εντός των Υπηρεσιών που εποπτεύονται από τη Δ/ση Προγρ. & Συντ. ΤΤΥΕ και τρίτου τριμήνου σε όλο το Σ.ΕΠ.Ε.. Ακολουθεί η εξαγωγή συμπερασμάτων. Το κόστος για την εφαρμογή του προγράμματος αυτού σε τοπικό επίπεδο ανέρχεται σε 5.000 Ευρώ εφάπαξ.

Μετά από όσα προαναφέρθηκαν για την οργάνωση για δράση ως μέρος της υλοποίησης της στρατηγικής, το επόμενο βήμα της ανάλυσης είναι η στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού που αναπτύσσεται παρακάτω.

12.8 Στελέχωση και καθοδήγηση

Η στελέχωση αφορά την επιλογή και την αξιοποίηση του προσωπικού. Στην περίπτωση που πρόκειται να υλοποιηθούν αναπτυξιακές στρατηγικές, χρειάζεται να προσληφθούν νέα πρόσωπα με νέες δεξιότητες και την απόλυση των προσώπων με ακατάλληλες ή κατώτερες δεξιότητες (Μπουραντάς, 2002:189).

12.8.1. Οι απαιτήσεις πρόσληψης και εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ένας τρόπος υλοποίησης μιας εταιρικής ή επιχειρηματικής στρατηγικής. Η εκπαίδευση παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε μια στρατηγική διαφοροποίησης που δίνει έμφαση στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Μεγάλη σημασία έχει

όμως και η εκπαίδευση κατά την υλοποίηση μιας στρατηγικής περιστολής.

Στην περίπτωση του Τμήματος, οι απαιτήσεις πρόσληψης πρέπει να είναι διαφοροποιημένες, δεδομένου ότι η Υπηρεσία καλείται να φέρει εις πέρας ένα δύσκολο και απαιτητικό έργο στα σύγχρονα επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Βέβαια το Τμήμα δεν μπορεί να καθορίσει από μόνο του τις απαιτήσεις πρόσληψης, αλλά ωστόσο, μέσω του μηχανισμού επιλογής του προσωπικού μπορεί να τεθούν σύγχρονες προδιαγραφές θέσης, όπως για παράδειγμα η απαίτηση ύπαρξης προσόντων προϋπηρεσίας σε θέση Τεχνικού Ασφαλείας ή κατοχής μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών για την κατάληψη. Επίσης, η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την σωστή λειτουργία του Τμήματος, ενώ προτάσεις για την υλοποίηση της έχουν αναφερθεί σε άλλο τμήμα της παρούσας.

12.8.2. Μάνατζερ και στρατηγική

Η επιλογή του κατάλληλου μάνατζερ για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας νέας εταιρικής ή επιχειρηματικής στρατηγικής εξαρτάται από τη στρατηγική κατεύθυνση που επιθυμεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα (Hunger – Wheelen 2004:202).

Στην περίπτωση του Τμήματος υφίσταται αναπληρωτής προϊστάμενος. Κρίνεται σκόπιμο να οριστεί προϊστάμενος με βάση τις διατάξεις του νέου Δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα, αφού συνεκτιμηθούν τα μόρια της προϋπηρεσίας, της προϋπηρεσίας στη θέση, της γνώσης ξένων γλωσσών, των εξειδικεύσεων σε θέματα μεταπτυχιακών σπουδών, της προγενέστερης εμπειρίας σε διοικητικές θέσεις και την ύπαρξη επιστημονικών δημοσιεύσεων.

Η επιλογή του προϊσταμένου συνδυάζεται με την αναγνώριση και ανάπτυξη των ικανοτήτων που είναι ένας τρόπος εντοπισμού ικανών στελεχών και προετοιμασίας τους για σημαντικές θέσεις. Το έγκυρο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης αναγνωρίζει εκτός από την απόδοση

και τις δυνατότητες προώθησης του εργαζομένου. Για την έγκυρη αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα κέντρα αξιολόγησης. Τα κέντρα αξιολόγησης σχεδιάζονται από ομάδες διοικητικών επιστημόνων και ψυχολόγων ως μοναδικά για μια συγκεκριμένη επιχείρηση και χρησιμοποιούν ειδικές συνεντεύξεις, ασκήσεις, συζητήσεις, αναλύσεις περιπτώσεων, ασκήσεις λήψης αποφάσεων και προφορικές παρουσιάσεις.

Τέλος μπορεί να εφαρμοστεί η εναλλαγή εργασιακών καθηκόντων για να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι μια μεγαλύτερη ποικιλία εμπειριών που θα τους προετοιμάσει για τα μελλοντικά καθήκοντα τους.

12.8.3. Καθοδήγηση

Καθοδήγηση ονομάζεται η παρακίνηση των ανθρώπων να χρησιμοποιούν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους με πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καθοδήγηση μπορεί να πάρει τη μορφή της ηγεσίας μανάτζμεντ, της επιβολής προτύπων συμπεριφοράς από την εταιρική κουλτούρα ή των συμφωνιών μεταξύ του προσωπικού σε αυτόνομες ομάδες εργασίας. Η οργάνωση σε αυτόνομες ομάδες εργασίας έχει προταθεί ήδη ως μέσο για την υλοποίηση της στρατηγικής. Επίσης η καθοδήγηση μπορεί να συνδυαστεί με το μανάτζμεντ μέσω στόχων και τη Διοίκηση ολικής ποιότητας η οποία αναλύεται παρακάτω (Hitt, 2001:132)

12.9. Διοίκηση μέσω στόχων

Η Διοίκηση μέσω στόχων είναι μια μέθοδος που μπορεί να εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον οργανισμό και βοηθάει στην ανάληψη αποφασιστικών ενεργειών στην κατεύθυνση των επιθυμητών στόχων, με τη σύνδεση των στόχων του οργανισμού με την ατομική συμπεριφορά (Hunger – Wheelen 2004:212). Η διοίκηση μέσω στόχων περιλαμβάνει την καθιέρωση και τη γνωστοποίηση των στόχων του οργανισμού, τον καθορισμό ατομικών στόχων (με τη συνεργασία προϊσταμένων και

υφισταμένων) που βοηθούν στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, την ανάπτυξη ενός προγράμματος ενεργειών για τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων και την περιοδική ανασκόπηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους και την ένταξη των αποτελεσμάτων στην ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης. Η διοίκηση μέσω στόχων συνδυάζει τους εσωτερικούς, επιχειρηματικούς και λειτουργικούς στόχους με τις στρατηγικές που αναπτύσσονται για την επίτευξη τους και μπορεί να μειώσει την έκταση των εσωτερικών πολιτικών διεργασιών μέσα σε έναν μεγάλο οργανισμό.

Η διοίκηση μέσω στόχων επιχειρήθηκε να εφαρμοσθεί στο Τμήμα κατά το έτος 2007, αλλά το πρόγραμμα δεν ολοκληρώθηκε. Θα μπορούσε να εφαρμοστεί στο επόμενο έτος, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και θέτοντας στόχους ρεαλιστικούς ως προς την υλοποίηση τους οι οποίοι να είναι σε συμφωνία με τη στρατηγική, όπως τη διοργάνωση ημερίδων για την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας, η διενέργεια συγκεκριμένου και τεκμηριωμένου αριθμού ελέγχων και η συμμετοχή σε σεμινάρια.

12.10 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι στρατηγική επιλογή που έχει ως βασικό προσανατολισμό τις ανάγκες των πελατών συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών πελατών-εργαζομένων. Βασίζεται στην ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο των εργαζομένων και καταργεί τη διάκριση διοικούντων και διοικουμένων. Απαιτεί εκπαίδευση και εκμάθηση, ανάπτυξη εργαζομένων και βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών. Η ΔΟΠ περιλαμβάνει όλους τους δείκτες ανταγωνιστικότητας και πολλές μεθόδους οργάνωσης εργασίας και τεχνικές βελτίωσης. Η έννοια της ποιότητας πρέπει να αφομοιωθεί από όλους. Ο ρόλος των διοικούντων είναι καθοριστικός διότι αυτοί διαμορφώνουν το πλαίσιο εργασίας. Οι αποκλίσεις από τις προδιαγραφές

πρέπει να ελέγχονται με στατιστικά εργαλεία. Στη διαδικασία βελτιώσεων πρέπει να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι. Στη σημερινή εποχή γίνεται πολύς λόγος για την εφαρμογή των τεχνικών της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα, αφού αυτές έχουν αποδειχτεί εποικοδομητικές στον ιδιωτικό τομέα. Όλα τα παρακάτω προτείνεται να εφαρμοστούν από το Τμήμα στα πλαίσια μιας συνεχούς βελτίωσης στο θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών. Η ΔΟΠ για το Τμήμα αναλύεται ως προς τους παράγοντες οι οποίοι παίζουν ρόλο στην εφαρμογή της στην επόμενη ενότητα.

Ως προς το **ανθρώπινο δυναμικό** απαιτείται συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ιδίως λόγω της πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος που απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων (Λαδόπουλος, 95:89). Η μοναδικότητα της επιχειρηματικής κουλτούρας (γνώσεις, ικανότητες, αξίες) δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται εύκολα. Η στήριξη στρατηγικών επιλογών από τους εργαζόμενους δημιουργούν περιβάλλον για καινοτομίες και βελτιώσεις ώστε να καταληφθούν τμήματα της αγοράς. Ο κυνισμός των εργαζομένων που βασίζεται σε οφέλη της διοίκησης και έλλειψη κινήτρων είναι πρόβλημα για τη ΔΟΠ. Η διοίκηση οφείλει να εξουδετερώσει τον κυνισμό με κατάλληλα μέτρα.

Η ποιότητα σήμερα προσφέρει σε έναν οργανισμό τις πιο αξιόλογες ευκαιρίες διαφοροποίησης για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω κυρίως του υποκειμενικού τρόπου εκτίμησης της **ποιότητας εξυπηρέτησης**. Οι ιδιαιτερότητες στο μέρος του προσφερόμενου στον πελάτη πακέτου που αφορά την εξυπηρέτηση του και οι μέθοδοι για την ανάλυση και βελτίωση της πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την ποιότητα εξυπηρέτησης. Η ποιότητα εξυπηρέτησης μπορεί να αφορά όλες τις παρεχόμενες από το Τμήμα υπηρεσίες.

Σχετικά με την **ποιότητα ειδών από προμηθευτές**, αυτοί πρέπει να αντιμετωπίζονται ως οργανικά συνδεδεμένο μέρος της επιχείρησης, με μακροχρόνιες συνεργασίες ουσιαστικές και όχι με γνώμονα τις διαπραγματεύσεις για τη μείωση του κόστους. Ένας τρόπος αξιολόγησης είναι η δειγματοληψία αποδοχής για κάθε παρτίδα, ενώ προκρίνονται ειδικά κριτήρια ποιότητας για επαναλαμβανόμενες παραγγελίες. Η χρήση του διεθνούς προτύπου πιστοποίησης ISO9000, προσφέρει χρησιμότητα και αποδοχή για της πιστοποίηση επιχειρήσεων ως προς την ικανότητα τους να προσφέρουν υψηλή ποιότητα.

Ο **σχεδιασμός ποιότητας** για προϊόντα και υπηρεσίες έχει σκοπό να προσδιορίσει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά που ενός είδους που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών συγκρίνοντας την προσφερόμενη σε αυτούς αξία με τους ανταγωνιστές. Υπάρχουν προσεγγίσεις ανίχνευσης, προσδιορισμού και ιεράρχησης των αναγκών ώστε να προσδιοριστούν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και η καλή σχεδίαση του προϊόντος προς παραγωγή. Τα χαρακτηριστικά πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμα (Μπουραντάς, 2002:122).

Ο **έλεγχος ποιότητας** διαπιστώνει τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές ποιότητας για προϊόντα και υπηρεσίες όπως προσδιορίστηκαν στο σχεδιασμό. Κάθε διαδικασία του οργανισμού εμφανίζει διακυμάνσεις τις τιμές χαρακτηριστικών κρισίμων για την ποιότητα. Για την αποφυγή των μη τυχαίων διακυμάνσεων που οφείλονται σε ακατάλληλα υλικά, ανεπαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό ή άλλα αίτια υπάρχουν τεχνικές οι οποίες με τη βοήθεια απλών διαγραμμάτων εντοπίζουν τις αποκλίσεις. Στη συνέχεια εντοπίζονται οι αιτίες των αποκλίσεων και η Διοίκηση προχωρά σε διορθωτικές ενέργειες. Η λειτουργία ελέγχου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το Τμήμα δύναται να συμβάλλει καθοριστικά στον τρόπο λειτουργίας των

διαδικασιών. Αποκλίσεις προς το καλύτερο αποκαλύπτουν τρόπο για σημαντικές βελτιώσεις.

Η λειτουργία **βελτίωσης της ποιότητας** είναι σημαντική. Αντικείμενα βελτίωσης μπορεί να είναι: 1) ο τρόπος οργάνωσης μιας διαδικασίας, 2) η τεχνολογία παραγωγής και εξυπηρέτησης για τα είδη που προσφέρονται, 3) ο τρόπος αντιμετώπισης του ανθρώπινου παράγοντα σε αρμοδιότητες και συμμετοχή της διοίκησης ή των εργαζομένων. Ο στόχος είναι η βελτίωση της Υπηρεσίας σε θέματα ποιότητας, παραγωγικότητας, χρόνου διεκπεραίωσης παραγγελιών, χρόνου εισαγωγής νέων προϊόντων κ.α., ώστε ο ρυθμός βελτίωσης να είναι μεγαλύτερος από των ανταγωνιστών. Η πιο αποτελεσματική διαδικασία βελτίωσης είναι ο κύκλος του Deming με διάφορες τεχνικές και εργαλεία για τη βελτίωση της ποιότητας.

Η μέθοδος της **συγκριτικής αξιολόγησης επιδόσεων ή benchmarking** επιδιώκει για κάθε σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία ή δραστηριότητα να προσδιορίσει: 1) ποιες Υπηρεσίες είναι οι καλύτερες με βάση τις επιδόσεις τους σε κρίσιμες δραστηριότητες, 2) τι είναι αυτό που τις κάνει τις καλύτερες; 3) ποιες είναι οι διαφορές μεταξύ των επιδόσεων των καλύτερων Υπηρεσιών αναφοράς και των αντίστοιχων επιδόσεων της Υπηρεσίας που επιχειρεί να βελτιωθεί; 4) με ποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης θα επιδιωχθεί να κλείσουν οι διαφορές; Ο εξωτερικός προσανατολισμός της μεθόδου συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση για απαραίτητες βελτιώσεις σε κάθε τμήμα προϊόν και διαδικασία. Ο βαθμός επιτυχίας εξαρτάται από την υποστήριξη της Διοίκησης και τον προγραμματισμό της σχετικής διαδικασίας και των προγραμμάτων για βελτιώσεις στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Η **βελτίωση με τη μέθοδο ποιότητας QFD** προσφέρει την πιο ολοκληρωμένη πρόταση του τρόπου με τον οποίο τα σημαντικά μεγέθη που επηρεάζουν την ποιότητα συνδέονται μεταξύ τους. Έτσι

διευκολύνεται ο προσδιορισμός και ο βαθμός δυσκολίας για επιθυμητές αλλαγές. Η μέθοδος εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις με πόρους και εξειδικευμένο προσωπικό, όμως εφαρμόζεται και σε μικρότερη κλίμακα σε μικρότερες επιχειρήσεις. Η μέθοδος εφαρμόζεται για το Τμήμα παρακάτω.

Τα **βραβεία ποιότητας** εκπληρώνουν την ανάγκη αξιολόγησης των επιμέρους παραγόντων επιτυχίας των επιχειρήσεων. Η διάδοση τους στις αναπτυγμένες αλλά και σε άλλες χώρες έχουν συμβάλει στη διάδοση των αρχών, της φιλοσοφίας και της μεθοδολογίας της ΔΟΠ. Ο θεσμός λειτουργεί αποτελεσματικά για την επιχείρηση αλλά και την οικονομία της χώρας. Περισσότερο ουσιαστική όμως είναι η **αυτό-αξιολόγηση** των Υπηρεσιών. Έτσι προκύπτει ουσιαστικός μηχανισμός προσδιορισμού αδυναμιών και η αναζήτηση ευκαιριών για βελτίωση. Έτσι γίνεται ο εντοπισμός των προβλημάτων, η άρση των οποίων οδηγεί σε βελτιώσεις με τη χρήση καινοτομιών. Πολλές επιχειρήσεις διακρίθηκαν σε βραβεία ποιότητας και ακολούθησαν στη συνέχεια πρωτική πορεία. Τα βραβεία αποκτούν νόημα στα πλαίσια αξιολόγησης με κριτήρια τη συστηματική σκέψη και τη συνεχή μάθηση.

12.11. Εκπαίδευση και Επιμόρφωση υπαλλήλων T.T.Y.E. Αρκαδίας

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής, πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε οι υπάλληλοι να λαμβάνουν εκπαιδευτική άδεια συμμετοχής σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών και να συμμετέχουν σε σεμινάρια που διοργανώνονται από τα ΠΙΝΕΠ. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού προτείνεται η χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών για ένα πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών σε αντικείμενο που αφορά την Υπηρεσία εκ περιτροπής στους Επιθεωρητές και συμμετοχής σε τουλάχιστον ένα σεμινάριο κατά έτος. Το ισοδύναμο κόστος (καθ' ότι πραγματικό κόστος δεν μπορεί να υπολογιστεί αφού δεν

μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί διαδικασία αναπλήρωσης) ανέρχεται σε εφάπαξ ποσό 180.000 Ευρώ εφάπαξ για την πρώτη περίπτωση και σε 1.200 Ευρώ ανά έτος για τη δεύτερη.

12.12. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας.

Στα πλαίσια της εφαρμογής στο Δημόσιο Τομέα των όσων προαναφέρθησαν για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως προσπάθεια για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του, η μέθοδος αυτή θα μπορούσε να εξειδικευτεί για το Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας ως εξής: Ως προς το ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται αναγκαία η ενεργοποίηση του μέσω κινήτρων και ιδίως εξατομικευμένων. Τέτοια κίνητρα μπορεί να είναι τα οικονομικά που μπορούν να συνδυαστούν με το μέγεθος του παραγόμενου έργου (π.χ. έλεγχοι) αλλά εφ' όσον δοθεί η δυνατότητα το παραγόμενο έργο να αυξηθεί αφού έχουν ισομοιρασθεί οι υποχρεώσεις. Να δοθεί η δυνατότητα συμμετοχής στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών(πληροφοριακά συστήματα διοίκησης) ή υπηρεσιών (εξυπηρέτηση πολιτών μέσω διαδικτύου). Η εκπαίδευση των εργαζομένων πρέπει να αντιμετωπισθεί ως επένδυση και όχι ως περιττή διαδικασία. Επίσης για κάθε θέση εργασίας πρέπει να δοθούν τα κίνητρα ώστε ο εργαζόμενος να πραγματοποιήσει το μέγιστο απόδοσης αφού πιστέψει ότι αξίζει τον κόπο (Μπουραντάς, 2002:144).

Ως προς την ποιότητα εξυπηρέτησης κρίνεται σκόπιμο να διατυπωθεί το πλαίσιο ανάλυσης συστημάτων εξυπηρέτησης ως προς τη στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό και το σύστημα παραγωγής. Επίσης πρέπει να οριστεί μεθοδολογία ανάλυσης διαδικασιών εξυπηρέτησης, όπως με τον κύκλο εξυπηρέτησης και οπωσδήποτε με διάγραμμα ροής (επεξεργασίες, έλεγχοι, μετακινήσεις, αποθηκεύσεις, απρόβλεπτες καθυστερήσεις). Πρέπει να εξεταστούν οι παράγοντες ίδιας αντίληψης πελάτη για ποιότητα εξυπηρέτησης, όπως η αξιοπιστία, η ευαισθησία, η

αίσθηση αυτοπεποίθησης, η κατανόηση συναισθηματική συμμετοχή και ανθρωπιά, καθώς και να αναλυθούν οι προσδοκίες του πελάτη. Σχετικά με τη διαδικασία σχεδιασμού ποιότητας στο ΤΤΥΕ, πρέπει να προσδιοριστούν οι πελάτες (εξωτερικοί, εσωτερικοί), να προσδιοριστούν οι ανάγκες των πελατών (λειτουργικές – ψυχολογικές). Για να γίνει αυτό πρέπει να ακολουθηθούν μέθοδοι ανίχνευσης και εντοπισμού των αναγκών των πελατών (ερωτηματολόγια ή έντυπα, ειδικές ομάδες αξιολόγησης, άμεση επικοινωνία με τους πελάτες, αξιολόγηση παραπόνων πελατών, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών). Σημαντική είναι η εστίαση σχεδιασμού ποιότητας στην πρόληψη ελλατωματικών διαδικασιών μέσω εντοπισμού χαρακτηριστικών σχεδιασμού για πρόληψη, συστηματικό προγραμματισμό, ανάλυση διαδικασιών, αποτελεσματική πρόληψη με δραστηριοποίηση ομάδων. Ο σχεδιασμός ποιότητας με τη μέθοδο QFD σίτι της ποιότητας έχει σημαντικά αποτελέσματα.

Για τον έλεγχο ποιότητας στις διαδικασίες του ΤΤΥΕ (έλεγχοι, πρόστιμα κ.α.) πρέπει να προσδιοριστούν οι στόχοι ποιότητας, η ικανότητα απόδοσης της διαδικασίας, η δυνατότητα προσαρμογής της λειτουργίας της διαδικασίας όταν η απόδοση της δεν είναι μέσα στα όρια που προβλέπουν οι στόχοι ποιότητας, η ανάθεση ευθύνης που εναρμονίζεται με την αντίστοιχη εκχώρηση αρμοδιότητας στους υπεύθυνους για την άσκηση ελέγχου. Αφού αναλυθούν οι διακυμάνσεις στα χαρακτηριστικά ποιότητας αναπτύσσεται το σύστημα ελέγχου ποιότητας και γίνεται η οργάνωση και η ανάθεση ευθύνης ελέγχου, οργανώνεται το σύστημα μέτρησης χαρακτηριστικών ποιότητας και ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας. Στατιστικές μέθοδοι όπως η χρήση στατιστικών χαρτών ελέγχου ποιότητας μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία ελέγχου.

12.13. Σπίτι ποιότητας του T.T.Y.E. Αρκαδίας

Βελτιώσεις με τη μέθοδο ανάπτυξης ποιότητας (QFD) στο T.T.Y.E. Αρκαδίας:

Η παραδοσιακή διαδικασία ανάπτυξης και εισαγωγής στην αγορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών δημιουργεί συνήθως προβλήματα ποιότητας και χαμηλής παραγωγικότητας. Οι πληροφορίες από τους πελάτες μεταβιβάζονται διαδοχικά από το τμήμα μάρκετινγκ στο τμήμα ανάπτυξης και σχεδίασης νέων προϊόντων, στο τμήμα σχεδίασης διαδικασίας, στο τμήμα παραγωγής και στο τμήμα πωλήσεων με διαδικασία που είναι γνωστή ως «πάνω από τον τοίχο» με αποτέλεσμα οι στόχοι να τροποποιούνται διαρκώς και τελικά το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Έτσι υπάρχουν επιπτώσεις όπως το χάσιμο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού έχει αναπτυχθεί η μέθοδος ανάπτυξης ποιότητας (Quality Function Deployment, QFD) που επιτρέπει σε μικτές ομάδες στις οποίες εκπροσωπούνται τμήματα της επιχείρησης να συνδυάσουν σε ένα συνοπτικό διάγραμμα, το «σπίτι της ποιότητας» τις απαραίτητες πληροφορίες για τον αποτελεσματικό και γρήγορο σχεδιασμό της ποιότητας. Το σπίτι ποιότητας (σχεδίαση με τη μέθοδο QFD) για το T.T.Y.E. Αρκαδίας φαίνεται στον πίνακα 13.

Το σπίτι της ποιότητας παρέχει πληροφορίες για τα εξής:

- 1) προσδιορισμός μετρήσιμων χαρακτηριστικών προϊόντος για την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη. Ο πελάτης καλύπτει τις ανάγκες του από τα υπάρχοντα επιθυμητά χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας. Σχετικά με το ποια είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά εξαρτάται από το τμήμα της αγοράς, δηλαδή από το είδος πελάτη προς τον οποίο αυτό απευθύνεται, και από τη σχέση τιμής – αξίας.
- 2) Στάθμιση σημασίας και συντελεστή βαρύτητας των δηλωμένων αναγκών. Για κάθε συγκεκριμένη κατηγορία πελατών τα χαρακτηριστικά

ενός προϊόντος διαφέρουν σε σημασία, ως προς το βαθμό που το καθένα ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Για αυτό το λόγο τίθενται συντελεστές βαρύτητας. Με τη χρήση συντελεστών βαρύτητας, η διοίκηση επιδιώκει να συνδέσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία θα στηρίζουν πιο αποτελεσματικά την ακολουθούμενη στρατηγική (Δερβιτσιώτης, 2005:80)

3) Προσδιορισμός μετρήσιμων χαρακτηριστικών της διαδικασίας. Έχοντας προσδιορίσει τι θέλει ο πελάτης στο επόμενο στάδιο εξετάζουμε το πώς θα το παράγουμε και προσδιορίζουμε τα χαρακτηριστικά της σχετικής διαδικασίας. Αυτό απαιτεί να επιδιώξουμε το καλύτερο δυνατό ταίριασμα των απαιτήσεων του προϊόντος με τις ικανότητες της διαδικασίας.

4) Αξιολόγηση των επιδόσεων μας στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και αυτών των ανταγωνιστών (benchmarking). Με τη μέθοδο benchmarking γίνεται η αναζήτηση των επιθυμητών βελτιώσεων με τον προσδιορισμό των επιδόσεων για τα χαρακτηριστικά του δικού μας προϊόντος και τη σύγκριση τους με τις επιδόσεις των αντίστοιχων προϊόντων των κύριων ανταγωνιστών. Τα αποτελέσματα του benchmarking διαμορφώνεται το ανταγωνιστικό προφίλ για κάθε προϊόν, τα δυνατά σημεία που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή οι αδυναμίες του που συμβάλλουν ώστε οι πελάτες να προτιμήσουν ένα ανταγωνιστικό προϊόν.

5) Προσδιορισμός σχέσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας και των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Η σχέση αυτή προσδιορίζεται στο κεντρικό τμήμα του σπιτιού της ποιότητας, που δείχνει σε μορφή πίνακα τις σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών διαδικασίας και ποιότητας. Μια σχέση εντοπίζεται στο σημείο που ένα χαρακτηριστικό του προϊόντος τέμνεται από μια στήλη που αντιστοιχεί σε ένα χαρακτηριστικό της διαδικασίας. Η σχέση αυτή μπορεί να είναι πολύ δυνατή, οπότε απεικονίζεται συμβολικά με δύο κύκλους, δυνατή, οπότε

απεικονίζεται με έναν κύκλο, ή αδύναμη, οπότε απεικονίζεται με ένα τρίγωνο.

6) Εκτίμηση επιδόσεων στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας μας και αυτών των ανταγωνιστών ή καλύτερων σε άλλους κλάδους. Η δυνατότητα βελτιώσεων, με δεδομένες τις προδιαγραφές για το προϊόν, προσφέρεται μόνο με διάφορες παρεμβάσεις για μετρήσιμα χαρακτηριστικά της δικής μας διαδικασίας. Με τις κατάλληλες μετρήσεις για κάθε μεταβλητή που αντιστοιχεί σε κάθε χαρακτηριστικό της, μπορούμε να εκτιμήσουμε τις επιδόσεις της διαδικασίας, αρχικά σε φυσικές ή άλλες μονάδες και στη συνέχεια σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5. Οι επιδόσεις των χαρακτηριστικών της διαδικασίας παρουσιάζονται στο τμήμα κάτω από τον κορμό του σπιτιού της ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2005:102).

7) Αξιολόγηση συσχετίσεων μεταξύ χαρακτηριστικών της διαδικασίας. Στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, με την αλλαγή σε κάποιο χαρακτηριστικό μιας διαδικασίας, είναι σύνηθες να εμφανίζονται ορισμένες συσχετίσεις με κάποια άλλα χαρακτηριστικά της ίδιας διαδικασίας προκαλώντας μεταβολές και σε αυτές. Η μορφή μιας τέτοιας συσχέτισης μπορεί να είναι πολύ δυνατή, μέτρια ή αδύναμη.

8) Προσδιορισμός των στόχων για βελτιώσεις στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό επιδιώκουμε βελτιώσεις με νέους στόχους στις επιδόσεις της διαδικασίας ως προς τις συσχετίσεις του ανταγωνιστικού προφίλ του προϊόντος σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών και τις σχέσεις των χαρακτηριστικών της διαδικασίας με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Επιδιώκουμε την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος ή της διαδικασίας με μέσα την καλύτερη εκπαίδευση εργαζομένων στην επαφή με τους πελάτες για καλύτερη εξυπηρέτηση και παρεμβάσεις σε μεθόδους επεξεργασίας υλικών ή πληροφοριών ή τρόπους ελέγχου ποιότητας.

Πίνακας 13 : Σπίτι ποιότητας Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας

Απαιτήσεις διαδικασίας ελέγχου →	Απαιτήσεις πελάτη ↓	Σημασία για πελάτη (συντελεστές βαρύτητας)	Καλή εκπαίδευση	Πρακτική άσκηση επιθεωρητών με βέλτιστες πρακτικές	Κωδικοποίηση νομοθεσίας	Διανομή ενημερωτικού υλικού	Πληροφοριακό σύστημα διοίκησης	Αξιολόγηση ανταγωνιστών T=ΤΤΥΕ A=ΣΔΟΕ B=ΣΕΛΠΕ
Σαφήνεια υποδείξεων	5	0	0	0	0			Benchmarking 1-2-3-4-5
Τεκμηρίωση βάσης Νομοθεσίας	4	0			0	0	0	BXA
Εφαρμογή υποδείξεων πράξη	5	0	0	0				B X A
Γρήγορος έλεγχος	1	0				Δ	0	XB A
Συμπεριφορά	3	0						A X B
Συντελεστές βαρύτητας		1	2	1	2	1		A X B
A/B		2/1	3/1	5/3	1/2	5/2		
Προσδιορισμός στόχων για βελτιώσεις στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας		Χορήγηση εκπ. Αδιδεών 1 μήνα καν. – 1μ'να	2 μήνες στο χώρο εργασίας	Ανάθεση έργου	Συγγραφή εκτύπωση και διανομή υλικού	Από εξωτερικό συνεργάτη		Σχέση 00=4 θετική δυνατή 0=8 θετική Δ=1 αρνητ.
Τεχνικές δυσκολίες		2	3	2	4	5		
Εκτίμηση σημασίας		5	3	3	2	3		
Εκτίμηση κόστους		1	1	3	2	3		

9) Εκτιμήσεις του βαθμού δυσκολίας στην επίτευξη στόχων. Η δυσκολία επίτευξης νέων στόχων για τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας εξετάζεται και αξιολογείται από την ειδική ομάδα βελτίωσης. Συγκεκριμένα εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών διαδικασίας και προϊόντος και οι μεταξύ τους συσχετίσεις για τις αναμενόμενες τεχνικές ή άλλες δυσκολίες.

10) Διαμόρφωση και αξιολόγηση προτάσεων για βελτιώσεις

Στο στάδιο αυτό η ομάδα βελτιώσεων διαμορφώνει ένα σύνολο προτάσεων για βελτιώσεις. Οι προτάσεις αυτές αξιολογούνται με γνώμονα τη σχέση των ωφελειών που θα προκύψουν από την υλοποίησή τους και του κόστους και του χρόνου που απαιτεί κάθε πρόταση. Η Διοίκηση επιδιώκει να προκριθούν οι αλλαγές στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας που θα επηρεάσουν τα πιο σημαντικά για τον πελάτη χαρακτηριστικά του προϊόντος (διαδικασία επιβάρυνση ποιότητας, διατήρηση της υπάρχουσας ενίσχυσης της υπάρχουσας υπεροχής στα χαρακτηριστικά του είδους που τα κάνουν ελκυστικά στον πελάτη) (Δερβιτσιώτης, 2005:104).

Οι προτάσεις για βελτιώσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή του σπιτιού ποιότητας είναι οι εξής:

Ενθαρρύνεται η συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης με τη χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών. Επίσης οργανώνονται προγράμματα εκπαίδευσης τόσο εντός όσο και εκτός υπηρεσίας. Αυτά είναι πολύ σημαντικά για την αύξηση της αποδοτικότητας και όπως φαίνεται και στα ανωτέρω δεν έχουν ιδιαίτερο κόστος.

Προτείνεται να οργανωθεί δεύτερος κύκλος εκπαίδευσης – επιμόρφωσης των Επιθεωρητών Εργασίας στους χώρους επιχειρήσεων με συμμετοχή ανωτέρων επιθεωρητών. Η διαδικασία αυτή παρουσιάζει βέβαια τεχνικές δυσκολίες λόγω της μετακίνησης των Επιθεωρητών σε

όλες τις τοπικές Υπηρεσίες, είναι αρκετά σημαντική αλλά δεν έχει ιδιαίτερο κόστος.

Η Νομοθεσία πρέπει να κωδικοποιηθεί ώστε να εφαρμόζεται και να χρησιμοποιείται με μεγαλύτερη ευχέρεια κατά το ελεγκτικό έργο. Μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη, οπότε το κόστος ανεβαίνει, έχει αρκετή σημασία και όχι μεγάλες τεχνικές δυσκολίες.

Προτείνεται η σύνταξη, εκτύπωση και διάθεση ενημερωτικού υλικού. Αυτό έχει κάποιες αυξημένες τεχνικές δυσκολίες, αρκετή σημασία και μικρό κόστος.

Σημαντική είναι η εφαρμογή ενός σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης με τη χρήση palmtop. Έτσι θα καταστεί δυνατή η ροή της πληροφορίας με αξιοπιστία και ταχύτητα, ενώ θα βοηθηθεί η σωστή τεκμηρίωση των υποδείξεων και η γρήγορη διενέργεια του ελέγχου (Βασιλακόπουλος, 1990:85).

Από τις παραπάνω προτάσεις κρίνεται ότι η πιο συμφέρουσες από άποψη κόστους απόδοσης είναι η καλή εκπαίδευση και η διανομή εκπαιδευτικού υλικού. Ωστόσο και η κωδικοποίηση της Νομοθεσίας είναι σημαντική πρόταση και δύναται να βοηθήσει το ελεγκτικό έργο. Μερικές από τις παραπάνω προτάσεις έχουν αναπτυχθεί ήδη στην παρούσα αλλά εδώ παρουσιάζονται υπό το πρίσμα της τεχνική QFD.

12.14. Εφαρμογή τεχνικών ενδυνάμωσης εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

Ενδυνάμωση ορίζεται ως η μεταβίβαση της λήψης απόφασης, της εξουσίας και της υπευθυνότητας από τα διευθυντικά στελέχη στους υπαλλήλους και η διαδικασία εμπύχωσης και ανταμοιβής της πρωτοβουλίας των εργαζομένων. Βασική προϋπόθεση αποτελεί τα μέλη του οργανισμού να είναι πρόθυμα και ικανά να αναλάβουν περισσότερη εξουσία, να λάβουν σωστές αποφάσεις και να τις εκτελέσουν αποτελεσματικά. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες

τεχνικές ενδυνάμωσης που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα και εξετάζεται η δυνατότητα εφαρμογής τους στο Δημόσιο τομέα και κατ' επέκταση στο εξεταζόμενο Τμήμα..

Ομαδική εργασία. Η ομαδική εργασία ενισχύει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων δεδομένου ότι δημιουργεί νέο περιβάλλον κατάλληλο για την ανάληψη ευθυνών. Οι ενδυναμωμένες ομάδες λαμβάνουν τις αποφάσεις, τις εφαρμόζουν, και αναλαμβάνουν τις ευθύνες, δεν προτείνουν απλά νέες ιδέες. Η αυτοδιοίκηση των ομάδων είναι σημαντική για τη διαδικασία της ενδυνάμωσης δεδομένου ότι περιλαμβάνει την αυτονομία, την υπεύθυνη λήψη απόφασης, την παραχώρηση ευθύνης από τη διοίκηση. Η δομή των ομάδων συμβάλλει στα τα οφέλη δαπανών και ποιότητας, στη δημιουργία μεγαλύτερης δέσμευσης για τους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης, προσφέρει ευρύτερη γνώση και ισχυρότερη παρακίνηση, αυξάνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα και βελτιώνει τη διαγώνια επικοινωνία. Οι ομάδες μπορούν να αντικαταστήσουν την ιεραρχία του οργανισμού εάν οι οργανισμοί θέλουν να αξιοποιήσουν πλήρως την ποικιλομορφία των μελών τους ως πλεονέκτημα για την επίλυση των σύνθετων προβλημάτων τους. Για την ανάπτυξη των ομάδων, απαιτείται εκπαίδευση, κατάρτιση & υποστήριξη και των διευθυντών αλλά και των υπαλλήλων για να ξεπεραστούν τα εμπόδια υπευθυνότητας-ελέγχου. Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί άριστα στο Δημόσιο, και κατ' επέκταση στο εξεταζόμενο Τμήμα, αφού γίνει επαρκής εκπαίδευση σε συνδυασμό με την αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η δημιουργία των ομάδων είναι εξαιρετική για το Δημόσιο Τομέα, δεδομένου ότι αυτός χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία, καθυστέρηση και δυσκολία στη λήψη αποφάσεων, στοιχεία που μπορούν να βελτιωθούν με τη δημιουργία των ομάδων (Μπουραντάς, 2002:83).

Ρόλος της Διοίκησης- Ηγεσία: Ο ρόλος του Διευθυντή είναι σημαντικός για την ενδυνάμωση ώστε να ενισχύσει την ομαδική εργασία και να ενθαρρύνει τους συναδέλφους. Ο ενδυναμωμένος διευθυντής παίζει το ρόλο του εκπαιδευτή, του σύμβουλου, του ηγέτη της ομάδας, του ανθρώπου που παρέχει την εκπαίδευση και κατάρτιση, που διευκολύνει τους συναδέλφους να συμμετέχουν στη λήψη απόφασης και που μεταβιβάζει εξουσία και ευθύνη, ενώ μειώνει βαθμιαία τον έλεγχο που ασκεί ο ίδιος ο διευθυντής στο ανθρώπινο δυναμικό. Ο ενδυναμωμένος διευθυντής αναγνωρίζει, επιβραβεύει και αποδέχεται τα λάθη όταν γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια, παρέχει συμβουλευτική, συναισθηματική υποστήριξη και ενισχύει την αυτοπεποίθησή του ανθρώπινου δυναμικού για να αναλάβει ρίσκα, να μάθει μέσα από τα λάθη, να αναπτυχθεί και να λειτουργήσει με τη μέγιστη αποδοτικότητα. Ο ενδυναμωμένος προϊστάμενος μεταβιβάζει την εξουσία εξηγώντας τα όρια της, εξηγεί τα οφέλη της μεταβίβασης καθηκόντων, παρέχει υποστήριξη και καθοδήγηση, μεταβιβάζει πληροφορίες, οδηγίες, συμβουλές, εκπαίδευση παρακίνηση ώστε η ενδυνάμωση να είναι αποδοτική και αποτελεσματική.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί με μεγάλη επιτυχία στον Δημόσιο Τομέα γιατί μπορεί να απαλλάξει τον Οργανισμό από το κόστος της συνεχούς παρακολούθησης της εργασίας των υφισταμένων και των ελέγχων του έργου τους, ως επίσης και από την συνεχή παροχή οδηγιών και διορθωτικών παρεμβάσεων. Πράγματι είναι προτιμότερο να δοθούν οδηγίες για όμοια έργα και συγκεκριμένες κατευθύνσεις μια φορά, παρά αυτό να γίνεται με ευθύνη του προϊσταμένου σε κάθε έργο που επαναλαμβάνεται, πολύ δε περισσότερο αφού κατά την υφιστάμενη κατάσταση δεν προσδιορίζεται το σκεπτικό των οδηγιών που δίδονται από την ιεραρχία. Επίσης η φύση του Δημοσίου τομέα επιβάλλει την ύπαρξη ενδυναμωμένων προϊσταμένων εάν λάβουμε υπ' όψη μας τις εκροές

(αποτελέσματα) των Δημοσίων Υπηρεσιών, των οποίων το έργο διέπεται από τις διατάξεις Νομοθεσίας & εγκυκλίων, ενώ οι Προϊστάμενοι πρέπει να εξοικονομήσουν χρόνο ώστε να επιλύσουν προβλήματα που χρήζουν ιδιαίτερης διερεύνησης.

Οργανωσιακή κουλτούρα. Η προαγωγή μιας ομοειδούς ατμόσφαιρας μέσα στον οργανισμό, η προώθηση ενός οργανωτικού κλίματος όπου ενισχύεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν σημεία προσοχής στις επιχειρήσεις. Επίσης αναγνωρίζεται η αξία του ανθρωπίνου δυναμικού και δημιουργούνται κοινά συστήματα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς. Το ανθρώπινο δυναμικό απολαμβάνει την εργασία του, αποκτά αίσθηση ταυτότητας, ενισχύεται η πίστη, το ηθικό και η αφοσίωση του και παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η τεχνική αυτή δύναται να βλαστήσει στον Δημόσιο Τομέα με τη up – bottom προσέγγιση, ιδίως σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες τεχνικές, αφού στο Δημόσιο έχει εδραιωθεί μια κουλτούρα που επηρεάζεται παράγοντες όπως η μονιμότητα, οι αμελητέες μισθολογικές διαφοροποιήσεις και η απουσία κινήτρων (Μπουραντάς, 2002:133).

Ξεκάθαρο όραμα στον οργανισμό. Η διατύπωση του οράματος του οργανισμού και η αναγνώριση της συμμετοχής των υπαλλήλων αποτελεί τον κορμό της τεχνικής αυτής σε συνδυασμό με την κατάλυση της παραδοσιακής ιεραρχικής κουλτούρας και του ελέγχου μέσα σε ένα οργανισμό. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να εξηγήσουν το όραμα και την αποστολή και να διευκολύνουν τους υπαλλήλους στην επίτευξη των στόχων. Η διατύπωση του οράματος σε πολλές περιπτώσεις είναι ήδη ξεκάθαρο στους υπαλλήλους ενός Δημοσίου Οργανισμού αλλά η κατάλυση της παραδοσιακής ιεραρχικής κουλτούρας και του ελέγχου μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα του οργανισμού μέσω της επαναδιατύπωσης του οράματος του.

Κατανομή πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό, τις μονάδες του και την επίδοσή τους. Στη σημερινή εποχή της διάδοσης της πληροφορίας, η πληροφορία είναι απαραίτητη για την ενημέρωση των υπαλλήλων για τις ανάγκες του οργανισμού και την ανατροφοδότησή τους. Η διάχυση πληροφοριών είναι απαραίτητη για την ενδυνάμωση διότι οι υπάλληλοι για να ενεργήσουν υπεύθυνα χρειάζονται πληροφορίες. Η διάχυση πληροφοριών συμβάλλει στην κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, στην συμμετοχή των υπαλλήλων στις προτάσεις, στην ενεργητικότητα υπαλλήλων και στην εμπιστοσύνη. Απαραίτητη είναι η διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία. Επίσημοι και άτυποι μηχανισμοί επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για τη διάδοση της πληροφορίας και την επικοινωνία είναι οι έρευνες, οι εκστρατείες ενημέρωσης, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, περιοδικά, πίνακες ανακοινώσεων, ενημερωτικά δελτία, διασκέψεις, διαδίκτυο, αξιολογήσεις, ομάδες εστίασης (Hunger-Wheelen, 2004:185).

Το τελευταίο διάστημα έχουν συντελεστεί αλλαγές στις διαδικασίες επικοινωνίας πολλών οργανισμών, δεδομένης της εισαγωγής της τεχνολογίας των υπολογιστών και την διαχείριση της πληροφορίας σε βάσεις δεδομένων και σε μηχανογραφημένες πληροφορίες. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι λαμβάνουν αποδοτικές αποφάσεις και μειώνουν την παρακράτηση ευαίσθητων πληροφοριών από τους Διευθυντές.

Η διανομή πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα ενός Δημοσίου Οργανισμού αποτελεί σοβαρή μορφή ενδυνάμωσης. Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο, οι αποκεντρωμένες Υπηρεσίες να μην έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να κάνουν την εργασία τους αποδοτικά και αποτελεσματικά. Το ίδιο παρατηρείται και στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και δεδομένου του ελεγκτικού κυρίως χαρακτήρα των Δημοσίων Υπηρεσιών και του ρόλου των υπαλλήλων ως level street beauraucrats, είναι αναγκαία η διάχυση των

πληροφοριών δεδομένου ότι ο υπάλληλος πρέπει στο χώρο του να εμφανίζεται ως Διευθυντής (λογική της αντίστροφης πυραμίδας) αφού αυτός δίνει το πρόσωπο της Υπηρεσίας στην οποία εργάζεται.

Συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση. Είναι γνωστό ότι βρισκόμαστε στην εποχή της κατάρτισης σύμφωνα και με τις επιταγές της Ε.Ε., ενώ δίδεται ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό μέσω της εκπαίδευσης. Η διοίκηση προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες-και οργανώνει εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα ώστε να αναπτύξει τις γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα όπως οι τεχνικές λήψης αποφάσεων, αντιμετώπιση συγκρούσεων και επίλυση διαμάχης, ηγετικές ικανότητες, ομαδική εργασία, συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του Οργανισμού. Οι οργανισμοί που καθιερώνουν τη συνεχή μάθηση και ανταμείβουν τη γνώση, βοηθούν τους υπαλλήλους να αντιληφθούν τη σημασία απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν μελλοντικά σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.

Το σύστημα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης (που προβλέπεται τυπικά στο Δημόσιο), πρέπει να εφαρμοστεί ουσιαστικά και αποτελεί έναν πρώτης τάξεως ενδυναμωτικό παράγοντα. Στη σημερινή εποχή της πολυπλοκότητας, της διάχυσης της πληροφορίας και των τεχνολογικών καινοτομιών, ο Δημόσιος τομέας δεν μπορεί να μένει αμέτοχος. Το προσωπικό του Δημοσίου πρέπει να είναι επαρκώς εκπαιδευμένο ώστε να εκτελεί το έργο του αποτελεσματικά. Ιδίως για τις ελεγκτικές Υπηρεσίες (Σώματα, ανεξάρτητες αρχές) η εκπαίδευση είναι ζήτημα κεφαλαιώδους σημασίας, αφού πρέπει το προσωπικό να παρακολουθεί τις τρέχουσες εξελίξεις σε πολλούς τομείς της παραγωγής.

Το **σύστημα ανταμοιβών** βάσει της οργανωσιακής και ατομικής απόδοσης, αποτελεί μια βασική πρακτική παρακίνησης ανεξάρτητα από

το είδος της ανταμοιβής (οικονομική, μη οικονομική). Η σύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων με τις ανταμοιβές, ενισχύει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσής τους για τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά τους στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον έχει διαπιστωθεί ότι η παροχή κινήτρων και αναγνώρισης συμβάλλει καθοριστικά στην υλοποίηση της ενδυνάμωσης των ομάδων.

Το σύστημα ανταμοιβών στο Δημόσιο μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην παρακίνηση των υπαλλήλων. Είναι γνωστό ότι οι αμοιβές στις Υπηρεσίες του Δημοσίου εξαρτώνται από τη θέση και διαφοροποιούνται ελάχιστα σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας. Το γεγονός αυτό είναι ανασταλτικός παράγοντας και για την προσέλκυση στελεχών αλλά και για την παρακίνηση του προσωπικού. Είναι απολύτως απαραίτητο να αναδιαρθρωθεί το σύστημα αμοιβών ανάλογα με την αποδοτικότητα μέσω μετρήσιμων κριτηρίων (Μπουραντάς, 2002:85).

Καθορισμός στόχων του οργανισμού, υλοποίησή και αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν. Ο ενδυναμωμένος διευθυντής, ο υπάλληλος και οι ομάδες συνεργάζονται και συμπράττουν για τον καθορισμό των στόχων. Ένα κοινό πρόβλημα είναι αυτό της συμμετοχής του υπαλλήλου στον καθορισμό των στόχων. Η Διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives, M.B.O.) επιδιώκει την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας αφού έχουν καθοριστεί οι στόχοι από προϊσταμένους και υφισταμένους. Σύμφωνα με το MBO η διοίκηση πρέπει να θέσει σε κάθε τμήμα, ομάδα και άτομο συγκεκριμένους στόχους και να ελέγχει αυτούς βάσει των προκαθορισμένων στόχων, ώστε ο κάθε υπάλληλος να έχει σαφή γνώση και σωστή αντίληψη για αυτό που προσδοκά η επιχείρηση από αυτόν και με βάση το οποίο θα τον αξιολογήσει, ενώ παράλληλα απαιτείται η ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η

παρακίνηση και η δέσμευση τους για την αποτελεσματική υλοποίηση τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει καθιέρωση οργανωτικών στόχων, καθιέρωση αντικειμενικών σκοπών μονάδας, ανασκόπηση των προτάσεων των υφισταμένων, διαπραγμάτευση ή συμφωνία, δημιουργία προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και ανασκόπηση της αποδοτικότητας. Στη Διοίκηση μέσω στόχων, ο καθορισμός των στόχων πραγματοποιείται μέσα από μια αμφίδρομη διαδικασία (Hunger-Wheelen, 2004:122).

Η χρησιμότητα του συστήματος MBO για τη Δημόσια Διοίκηση, φαίνεται από το γεγονός ότι το σύστημα αυτό ήδη άρχισε να εφαρμόζεται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3230/04. Το σύστημα αυτό έχει ήδη εφαρμοστεί στο Δημόσιο τομέα προηγμένων χωρών του εξωτερικού με αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Στη χώρα μας απαιτείται να εφαρμοστεί με το σωστό τρόπο και αυτό μπορεί να γίνει μόνο με οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης στο σύστημα και ουσιαστική συμμετοχή των υφισταμένων στη διαμόρφωση των στόχων, ώστε να γίνει δυνατή και η επίτευξη της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, όπως προαναφέρθη.

Αξιολόγηση της απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να συμβάλλει ως διαδικασία που επιδιώκει τη συνεργασία και τη βελτίωση και όχι μόνο την αξιολόγηση. Πρέπει να εφαρμοστεί αποτελεσματικός προγραμματισμός απόδοσης, βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ανασκόπηση της απόδοσης. Σε μια κουλτούρα ενδυνάμωσης το καλύτερο πρόσωπο για να αξιολογήσει την απόδοση και τη βελτίωση ενός υπαλλήλου είναι ο ίδιος ο υπάλληλος. Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό αρκετές πληροφορίες για να του επιτρέψει να αξιολογεί υπεύθυνα την απόδοσή του, ώστε να διαπιστώνονται τα σημεία που υστερεί ή υπερτερεί, το μέγεθος της συνεισφοράς του και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες

πρωτοβουλίες διορθωτικές ή επιβραβευτικές ώστε να αυξάνεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης στα πλαίσια ενός σχεδιασμού ενδυνάμωσης μπορεί να εφαρμοστεί στο Δημόσιο τομέα. Η μέθοδος αυτή πρέπει να συνοδεύεται από επαρκή εκπαίδευση αλλά και συνολική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας η οποία αποτελεί πρωταρχική πηγή αντίστασης στην αλλαγή, με αποτέλεσμα κατά τη γνώμη μου να είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί ως προς το στάδιο της αυτοαξιολόγησης σε συνδυασμό με τα κίνητρα που προαναφερθήκαν (Μπουραντάς, 2002:75).

Από τα παραπάνω μπορούν να συναχθούν οι εξής διαπιστώσεις: Καθώς ο αριθμός των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αυξάνεται υπάρχει άμεση ανάγκη να γίνει αντιληπτό τι είναι αυτό που θα τους κάνει πιο αποτελεσματικούς και ανταγωνιστικούς. Αυτό ισχύει τόσο για τον ιδιωτικό όσο και για το Δημόσιο τομέα εάν ληφθεί υπόψη η διαφορά των κριτηρίων που οι δύο αυτοί τομείς παρουσιάζουν. Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τόσο έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την επιχειρηματική δραστηριότητα, προσφέρει σημαντικά στην βιωσιμότητα τους και συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση των κερδών τους, όσο και ένα παράγοντα επίτευξης αποτελέσματος για το Δημόσιο τομέα. Η ενδυνάμωση μπορεί να εφαρμοσθεί στον Δημόσιο τομέα όπως και στον ιδιωτικό αλλά με την διαφοροποίηση και την τροποποίηση των τεχνικών ώστε αυτές να αποδώσουν αποτελέσματα (Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, δέσμευση για τον οργανισμό, αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας, αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών)

13. Αξιολόγηση και έλεγχος

13.1. Έννοια της αξιολόγησης

Αξιολόγηση και έλεγχος είναι η διεργασία με την οποία οι δραστηριότητες της εταιρίας και η απόδοση παρακολουθούνται, έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή (Hunger-Wheelen 2004:218) Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: Το μάνατζμεντ αποφασίζει για το αντικείμενο της μέτρησης. Τα αποτελέσματα των διεργασιών πρέπει να είναι μετρήσιμα και οι μετρήσεις πρέπει να γίνονται σε όλους τους σημαντικούς τομείς, ανεξάρτητα από τη δυσκολία. Στη συνέχεια γίνεται η καθιέρωση προτύπων απόδοσης δηλαδή τα μέτρα των αποδεκτών αποτελεσμάτων της απόδοσης. Τα πρότυπα καθορίζονται όχι μόνο για το τελικό προϊόν, αλλά και για τα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής. Ακολουθεί η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης που πρέπει να γίνεται σε προκαθορισμένους χρόνους. Στη συνέχεια το μάνατζμεντ συγκρίνει την πραγματική απόδοση με την επιθυμητή. Εάν η πραγματική απόδοση είναι κατώτερη της επιθυμητής ακολουθεί η λήψη των διορθωτικών μέτρων. Τα μέτρα αποσκοπούν στη διόρθωση της απόκλισης αλλά και στην αποτροπή της επανεμφάνισής της. Στο στάδιο αυτό εξετάζεται η ορθότητα των διαδικασιών και τα διορθωτικά μέτρα που μπορούν να ληφθούν. Η καθιέρωση συστήματος ελέγχου και ιδίως η ανάθεση του σε τρίτους μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα (συγκρούσεις εργαζομένων και διοίκησης). Παρακάτω έχει εκπονηθεί ένα παράδειγμα αξιολόγησης του έργου του Τμήματος με τη βοήθεια ερωτηματολογίου και ποσοτικοποιημένων δεικτών.

13.2. Αξιολόγηση και έλεγχος στο στρατηγικό μάνατζμεντ

Οι πληροφορίες αξιολόγησης και ελέγχου περιλαμβάνουν δεδομένα για την απόδοση και αναφορές για τις δραστηριότητες. Η

αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι εργασία κυρίως των λειτουργικών μάντζερ και όχι της ανώτατης διοίκησης. Η κυριότερη δυσκολία αυτών των διεργασιών είναι η ανάπτυξη των κατάλληλων μέτρων των δραστηριοτήτων και των εκροών.

13.3. Μέτρηση της απόδοσης

Η απόδοση είναι το πραγματικό αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας (Hunger-Wheelen 2004:219). Τα μέτρα που θα επιλεγούν για την αξιολόγηση της απόδοσης εξαρτώνται από τη μονάδα της οργάνωσης που θα αξιολογηθεί και από τους στόχους που επιδιώκονται. Ένα σημαντικό οικονομικό μέτρο για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου (ROI) που αξιολογεί την ικανότητα της επιχείρησης να επιτυγχάνει ένα οικονομικό στόχο. Ωστόσο έχει το μειονέκτημα ότι υπολογίζεται μετά από μια ορισμένη περίοδο αφού έχουν καταμετρηθεί τα κέρδη, δηλαδή εκ των υστέρων. Για το λόγο αυτό πρέπει να αναπτύσσονται μέτρα που να προβλέπουν την πιθανή αποδοτικότητα, τα οποία είναι γνωστά ως κατευθυντήριοι έλεγχοι, επειδή μετρούν μεταβλητές που επηρεάζουν τη μελλοντική αποδοτικότητα. Τέτοια μέτρα είναι τα διαγράμματα ελέγχου στο στατιστικό έλεγχο διεργασιών.

Στην περίπτωση του Δημοσίου Τομέα, η μέτρηση της απόδοσης είναι έννοια πιο σχετική από ότι στον ιδιωτικό τομέα, δεδομένου ότι τα εξαγόμενα από τη λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας δεν είναι τα κέρδη, αλλά είναι διάφορα άλλα εξαγόμενα τα οποία σχετίζονται με τα δημόσια αγαθά και δεν μπορούν να αποτιμηθούν σε χρήμα (όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση η ζωή ενός εργαζομένου δεν αποτιμάται σε χρήμα).

13.4. Αξία της κοστολόγησης με βάση τη δραστηριότητα

Η αξία της κοστολόγησης με βάση τη δραστηριότητα είναι μια νέα λογιστική μέθοδος για την κατανομή του έμμεσου και σταθερού

κόστους σε επιμέρους προϊόντα ή σειρές προϊόντων, με βάση τις δραστηριότητες αξίας που αφορούν αυτό το προϊόν (Hunger-Wheelen 2004:220). Η παραδοσιακή λογιστική υπολογίζει το συνολικό κόστος και στη συνέχεια το διαιρεί δια τον αριθμό των μονάδων που παρήχθησαν στην εξεταζόμενη περίοδο. Αντίθετα η νέα αυτή μέθοδος αγνοεί τη λογιστική επιδότηση των αποδοτικών πελατών προς τους μη αποδοτικούς που συνεπάγεται η παραδοσιακή μέθοδος, και προχωράει στην επί μέρους «κοστολόγηση» με βάση κάθε έργο ξεχωριστά, οδηγώντας στην αντικειμενική αξιολόγηση των έργων ώστε να προκριθούν τα πιο αποδοτικά.

13.5. Η μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης

Για τη μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα ή ακόμα και του Δημοσίου Τομέα, χρησιμοποιούνται δείκτες όπως η απόδοση του επενδεδυμένου κεφαλαίου (ROI), τα κέρδη ανά μετοχή (EPS) και άλλοι οικονομικοί δείκτες. Για τις Δημόσιες Υπηρεσίες η χρησιμοποίηση τέτοιων δεικτών είναι δύσκολη έως αδύνατη, αφ' ενός διότι οι Υπηρεσίες αυτές δεν αναπτύσσουν επιχειρηματική και χρηματιστηριακή δράση, αλλά και οι σκοποί των Δημοσίων Υπηρεσιών των οποίων οι εκροές δεν μπορούν να αποτιμηθούν με οικονομικά κριτήρια δεν επιτρέπουν κάτι τέτοιο. Για τους λόγους αυτούς, η μέτρηση της απόδοσης των Δημοσίων Υπηρεσιών μπορεί να γίνει είτε με μέτρα που σχετίζονται με μετρήσιμα εξαγόμενα της Υπηρεσίας, όπως θα εξεταστεί παρακάτω, είτε με μέτρα των ομάδων ενδιαφερομένων. Κάθε ενδιαφερόμενος έχει τα δικά του κριτήρια με βάση τα οποία κρίνει πόσο καλά αποδίδει η επιχείρηση. Η διοίκηση πρέπει να καθορίσει ένα ή περισσότερα απλά μέτρα για κάθε κατηγορία ενδιαφερομένων, έτσι ώστε να μπορεί να παρακολουθεί τους προβληματισμούς της. Για παράδειγμα, ο χρόνος εξυπηρέτησης είναι καλό μέτρο για τους «πελάτες», ο ρυθμός

εναλλαγής προσωπικού και τα παράπονα για τους εργαζόμενους, και οι εχθρικές σχέσεις και οι μηνύσεις για τους ελεγχόμενους.

13.6. Αξιολόγηση της Διοίκησης

Με τη βοήθεια των επιτροπών στρατηγικής, εσωτερικού ελέγχου και αμοιβών, η πολιτική ηγεσία αξιολογεί την απόδοση των διευθυντικών στελεχών και των προϊσταμένων. Με το νέο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα έχουν καθοριστεί αντικειμενικά κριτήρια επιλογής προϊσταμένων που σχετίζονται με τις σπουδές, την προϋπηρεσία και τις γενικότερες γνώσεις που κατέχει ο προϊστάμενος. Ωστόσο η ανώτατη διοίκηση πρέπει να ελέγχει την μακροπρόθεσμη αλλά και τη βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα των στελεχών. Ωστόσο η μέτρηση της ικανότητας των στελεχών να ορίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση, να συμμετέχουν εποικοδομητικά σε ομάδες μάνατζμεντ έχουν μακροπρόθεσμα πιο μεγάλη σημασία από μερικά ποσοτικά μέτρα. Η ανώτατη ηγεσία πρέπει να αξιολογεί τη διοίκηση όχι μόνο με τα τυπικά ποσοτικά μέτρα που είναι προσανατολισμένα στην εκροή, αλλά επίσης και με βάση τα μέτρα της συμπεριφοράς, δηλαδή με παράγοντες που σχετίζονται με τις πρακτικές του στρατηγικού μάνατζμεντ (Hitt, 2001:85).

Οι διοικητικοί εσωτερικοί έλεγχοι είναι σε βάθος αναλύσεις των δραστηριοτήτων του οργανισμού που έχουν αναπτυχθεί για να αξιολογούν δραστηριότητες που είναι κρίσιμες, όπως επίσης και την ίδια την επιχείρηση στο πλαίσιο ενός στρατηγικού εσωτερικού ελέγχου.

13.7. Κυριότερα μέτρα απόδοσης μιας διεύθυνσης και μιας λειτουργίας

13.7.1. Τα μέτρα απόδοσης

Οι εταιρίες χρησιμοποιούν μια ποικιλία τεχνικών για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της απόδοσης των διευθύνσεων, των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και των λειτουργικών τομέων. Τα

μέτρα αυτά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού Τομέα για την αξιολόγηση της απόδοσης, αλλά μπορούν με την κατάλληλη τροποποίηση να χρησιμοποιηθούν για τους οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα. Η διοίκηση εγκρίνει τα προγράμματα των επιχειρηματικών μονάδων της και τους προϋπολογισμούς. Οι λειτουργικοί προϋπολογισμοί αναφέρουν το κόστος και τις δαπάνες για κάθε προτεινόμενο πρόγραμμα σε χρηματικούς όρους. Όταν πραγματοποιείται η αξιολόγηση, το μανάτζμεντ συγκρίνει τις πραγματικές δαπάνες με αυτές του προϋπολογισμού ώστε να αξιολογηθεί ο βαθμός της απόκλισης. Η διοίκηση μπορεί να ζητήσει περιοδικές στατιστικές εκθέσεις με τα συνοπτικά δεδομένα για βασικούς παράγοντες όπως ο αριθμός των εξυπηρετούμενων πελατών και τα στοιχεία παραγωγικότητας.

Το κέντρο ευθύνης είναι μια λειτουργία που χρησιμεύει για την απομόνωση μιας μονάδας ώστε αυτή να μπορεί να αξιολογηθεί ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιχείρηση. Το κέντρο ευθύνης έχει δικό του προϋπολογισμό και χρησιμοποιεί πόρους που μετρούνται με βάση το κόστος ή τις δαπάνες για να παράγει μια υπηρεσία ή ένα προϊόν που μετريέται με βάση τον όγκο ή τα έσοδα. Τα κέντρα προτύπου κόστους χρησιμοποιούν τη μέθοδο κατά την οποία το συνολικό πρότυπο κόστος ανά μονάδα πολλαπλασιάζεται με τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων, υπολογίζοντας το αναμενόμενο κόστος παραγωγής το οποίο κατόπιν συγκρίνεται με το πραγματικό κόστος παραγωγής. Τα κέντρα εσόδων δεν λαμβάνουν υπόψη το κόστος των πόρων (π.χ. των μισθών), ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα παρά η αποδοτικότητα. Τα κέρδη δεν λαμβάνονται υπόψη διότι η διεύθυνση πωλήσεων έχει περιορισμένη επιρροή πάνω στο κόστος των προϊόντων. Κέντρα κόστους αποτελούν οι διευθύνσεις διοικητικού, τεχνικής εξυπηρέτησης και έρευνας που συνεπάγονται κόστος για τον οργανισμό αλλά συμβάλλουν μόνο έμμεσα στα έσοδα. Τα κέντρα κέρδους μετρούν την απόδοση με βάση τη διαφορά

των εσόδων που μετρούν την παραγωγή και των δαπανών που μετρούν τους πόρους. Τα κέντρα επενδύσεων μετράει την απόδοση με βάση τη διαφορά ανάμεσα στους πόρους και τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα του, χρησιμοποιώντας συχνά ως μέτρο την απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου (ROI). Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό των προαναφερόμενων κέντρων ευθύνη για την αξιολόγηση της απόδοσης.

Η συγκριτική αξιολόγηση, η οποία για την περίπτωση του Τμήματος έχει συμπεριληφθεί στη σχεδίαση με τη μέθοδο QFD, είναι η συνεχής διεργασία μέτρησης των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πρακτικών σε σχέση με τους πιο σκληρούς ανταγωνιστές ή με εκείνες τις εταιρίες που θεωρούνται ηγέτες του κλάδου. Η συγκριτική αξιολόγηση εντοπίζει κατ' αρχήν τον τομέα ή τη διεργασία που θα εξεταστεί, η οποία πρέπει να είναι μια δραστηριότητα πρωταρχικής σημασίας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχειρηματικής μονάδας. Στη συνέχεια βρίσκει τα μέτρα της συμπεριφοράς και της εκροής του τομέα ή της διεργασίας για τις μετρήσεις και επιλέγει μια προσπελάσιμη ομάδα ανταγωνιστών σε σχέση με τις οποίες η εταιρία θα συγκριθεί. Με τη συγκριτική αξιολόγηση υπολογίζονται οι διαφορές ανάμεσα στις μετρήσεις της απόδοσης της εταιρίας και εκείνες των εταιριών που είναι άριστες στην κατηγορία τους. Στη συνέχεια εκπονούνται τακτικά προγράμματα για να κλείσουν τα χάσματα στην απόδοση, υλοποιούνται τα προγράμματα και τέλος, συγκρίνονται οι νέες μετρήσεις με αυτές των εταιριών που είναι άριστες στην κατηγορία τους (Langford, 1997:122).

13.7.2. Μεθοδολογία ελέγχου

Σε κάθε περίπτωση οι έλεγχοι πρέπει να ακολουθούν τη στρατηγική. Οι έλεγχοι πρέπει να περιλαμβάνουν την ελάχιστη ποσότητα πληροφοριών που απαιτείται για να δοθεί μια αξιόπιστη εικόνα των γεγονότων, ακολουθώντας τον κανόνα 80/20: το 20% των σημαντικών

ενεργειών καθορίζουν το 80% των αποτελεσμάτων. Οι έλεγχοι πρέπει να παρακολουθούν τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που έχουν ουσιαστική σημασία. Επειδή οι διορθωτικές ενέργειες πρέπει να γίνονται πριν να είναι πολύ αργά, οι έλεγχοι πρέπει να γίνονται έγκαιρα. Επίσης πρέπει να είναι και βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι. Οι αποκλίσεις πρέπει να επισημαίνονται στα πλαίσια των ελέγχων και τα μέτρα πρέπει να λαμβάνονται μόνο για τις δραστηριότητες ή τα αποτελέσματα που πέφτουν έξω από ένα προανατολισμένο περιθώριο ανοχής. Τέλος, οι έλεγχοι πρέπει να χρησιμοποιούνται για την επιβράβευση της επίτευξης ή της υπέρβασης των προτύπων και όχι για να τιμωρείται η αποτυχία ικανοποίησης των στόχων (Langford, 1997:127).

Στο βαθμό που η κουλτούρα συμπληρώνει και ενισχύει το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης, όπως στην περίπτωση του Τμήματος, υπάρχει μικρότερη ανάγκη για εκτεταμένο και επίσημο σύστημα ελέγχου, διότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, αφού οι μετρημένες στα δάχτυλα κυρίαρχες αξίες είναι σαφέστατες.

13.8. Αξιολόγηση Τμήματος

Με βάση τα προαναφερθέντα, αναπτύχθηκε ο πίνακας επάρκειας προσωπικού για το έτος 2006 και το ερωτηματολόγιο που παρατίθενται στο Παράρτημα, με βάση πίνακες και στοιχεία του Τ.Τ.Υ.Ε. Αρκαδίας και την τροποποίηση εντύπου αξιολόγησης του Τ.Τ.Υ.Ε. Ηλείας. Τα αναφερόμενα σημεία ελέγχου μπορούν να εφαρμοστούν για την αξιολόγηση των τακτικών που προκύπτουν από την εφαρμοσθείσα στρατηγική. Τα αναγραφόμενα στοιχεία μπορούν να επανασυμπληρώνονται κατ' έτος ώστε να καταγράφεται η πρόοδος της εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και έχουν εφαρμοστεί με τα δεδομένα που υπάρχουν μέχρι στιγμής στο Τμήμα και αφορούν την εφαρμογή της ήδη υπάρχουσας στρατηγικής.

Προγραμματισμός Δράσης

Ο προγραμματισμός δράσης της Υπηρεσίας πραγματοποιείται κατ' αναλογία προγραμματισμού για όλο το Σώμα που γίνεται από τη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Συντονισμού. Το προηγούμενο έτος δεν πραγματοποιήθηκε προγραμματισμός λόγω φόρτου εργασίας. Επίσης επρόκειτο να εφαρμοστεί η μέθοδος Διοίκησης μέσω στόχων στα πλαίσια συνεργασίας με το Υπουργείο Εσωτερικών. Η προσπάθεια αυτή ξεκίνησε αλλά δεν ολοκληρώθηκε.

Κτιριολογικά

Η Υπηρεσία φιλοξενείται από την Διεύθυνση Περιφερειακής Επιθεώρησης Αρκαδίας σε χώρο δύο γραφείων περίπου είκοσι πέντε τ.μ. ο οποίος δεν κρίνεται επαρκής για τη λειτουργία της.

Εξοπλισμός Υπηρεσίας

Υπάρχουν ανάγκες εξοπλισμού της Υπηρεσίας σε γραφεία και υπολογιστές σύμφωνα με τον αριθμό του υπηρετούντος προσωπικού αλλά ο χώρος στέγασης δεν επιτρέπει προς το παρόν την ικανοποίησή τους. Το Τμήμα διαθέτει ένα υπηρεσιακό αυτοκίνητο το οποίο λόγω μεγέθους και κατάστασης χρήζει αντικατάστασης.

Αποτελέσματα αξιολόγησης

Από την ανωτέρω αξιολόγηση προκύπτουν μια σειρά από σημεία τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ανατροφοδότηση και το σχεδιασμό των νέων στρατηγικών. Πολλά από τα σημεία αυτά εντοπίστηκαν και στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και αναφέρονται στα εξής: Η υπηρεσία για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά στα σύγχρονα απαιτητικά και μεταβαλλόμενα επιχειρησιακά περιβάλλοντα, χρειάζεται μια ριζική και εκ βάθρων αναδιοργάνωση. Αυτή αφορά τη γενικότερη κτιριακή και υλικοτεχνική υποδομή, ώστε να μην παρουσιάζονται φαινόμενα αναποδοτικότητας λόγω των παρατηρούμενων ελλείψεων σε αυτούς τους τομείς. Επίσης, η οργάνωση και η διοίκηση της Υπηρεσίας πρέπει να εφαρμοστεί σύμφωνα με τις αρχές του Στρατηγικού

Μάνατζμεντ με βάση όσα προαναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Οι καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των υποθέσεων πρέπει να εκλείψουν και ο αριθμός των δεικτών που αφορούν το παραγόμενο έργο πρέπει να αυξηθεί με τη χρήση των ιδίων πόρων. Μετά την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Τμήμα θα πρέπει να ακολουθεί και πάλι αξιολόγηση ώστε σε σύγκριση με τις προηγούμενες αξιολογήσεις να διαπιστωθεί η βελτίωση και να τροποποιηθούν οι σχεδιασθείσες στρατηγικές και τακτικές.

Συνηθισμένα μέτρα για την αξιολόγηση εκφρασμένα σε ποσοτικούς δείκτες αποτελούν το πλήθος των κυρίων μετρήσιμων δραστηριοτήτων του τμήματος. Τα μέτρα αυτά είναι σημαντικά γιατί η σύγκριση των υπαρχόντων τιμών με τις μελλοντικές που θα προκύψουν μετά την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ θα καταδείξουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αυτής της μεθόδου διοίκησης.

Μετά την ολοκλήρωση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ για το Τμήμα, μπορούν να τεθούν κάποιιοι στόχοι οι οποίοι βασίζονται αφ' ενός σε προβλέψεις για τον μελλοντικό φόρτο εργασίας που θα έχει η υπηρεσία εντός του προσεχούς έτους και αφ' ετέρου στο έργο που πρέπει να παράγει το Τμήμα το οποίο είναι αυξημένο σε σχέση με το υπάρχον μετά την εφαρμογή του Σ.Μ. Το έργο αυτό πρέπει να συγκριθεί με τον απολογισμό του πίνακα 3, που παρουσιάζεται στην ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος και κάθε έτος τα μέτρα που επιτυγχάνονται να συγκρίνονται με τους κατωτέρω ποσοτικοποιημένους στόχους και να εντοπίζονται τα αίτια τυχόν αποκλίσεων. Οι ποσοτικοποιημένοι αυτοί στόχοι είναι:

Έλεγχοι 375, έλεγχοι ανά επιθεωρητή 125, πρόστιμα 80, πρόστιμα ανά επιθεωρητή 27, αριθμός ατυχημάτων 50, μηνύσεις 10 μηνυτήριες

αναφορές 30, καταγγελίες 30, θεωρήσεις Ημερολογίων Μέτρων Ασφαλείας 90.

13.9 Αξιολόγηση Στρατηγικού Προγραμματισμού με balanced scorecard

Η balanced scorecard αποτελεί μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης και στηρίζεται στη σχέση αιτίας – αποτελέσματος. Η αξιολόγηση θα γίνει με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο της b.s. και το περιεχόμενο των διαστάσεων της ως προς τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων είναι το εξής :

1) Χρηματοοικονομική διάσταση. Αφορά τις οικονομικές επιδόσεις της μονάδας (αύξηση εισοδήματος – μείωση κόστους). Η διάσταση είναι εκ των πραγμάτων περιορισμένη δεδομένου ότι τα οικονομικά της Υπηρεσίας καθορίζονται από το Δημόσιο Λογιστικό. Ωστόσο μπορεί να μετρηθεί η ωφέλεια σε εργατοώρες που προκύπτει από την εφαρμογή των τεχνικών του management και την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγραμματισμού, καθώς και το κόστος για την εφαρμογή αυτή.

2) Διάσταση Πελατών

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην ικανοποίηση των επιχειρήσεων με την εξάλειψη της ύπαρξης παραπόνων από τους ελεγχόμενους, την επιβεβαίωση της διαδικασίας επιλογής με αντικειμενικά κριτήρια, την αναγνώριση αναγκαιότητας εφαρμογής των υποδείξεων για ουσιαστικούς λόγους (Μπουραντάς, 2002:135). Η διάσταση αυτή δεν αφορά τις παραδοσιακούς στόχους όπως διατήρηση, απόκτηση ή κερδοφορία πελατών, λόγω της φύσης του ελεγκτικού έργου της Υπηρεσίας.

3) Διάσταση ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών

Απάντηση του ερωτήματος σε ποιόν τομέα πρέπει να αριστεύσει η Υπηρεσία; Πρέπει να εστιαστεί η προσοχή σε στόχους, μέτρα και δείκτες τα οποία να επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης

και των «πελατών». Χρησιμοποιούνται οι στόχοι που προέκυψαν από το Στρατηγικό Προγραμματισμό και μετρώνται.

4) Διάσταση μάθησης & ανάπτυξης.

Δυνατότητες για συνεχή μάθηση & ανάπτυξη από τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την ευθυγράμμιση του Οργανισμού. Προϋποθέτει επενδύσεις & επίτευξη επιδόσεων σε αυτούς τους τομείς. Επομένως στοχοθετούνται και ελέγχονται η ικανοποίηση των εργαζομένων, η διατήρηση των εργαζομένων, η παραγωγικότητα και η βελτίωση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και η ευθυγράμμιση συστημάτων και διαδικασιών (Μπουραντάς, 2002:138).

14. Συμπεράσματα

Από την εφαρμογή των εργαλείων και των τεχνικών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο Τμήμα Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης Αρκαδίας, προέκυψαν συμπεράσματα και προτάσεις για βελτιώσεις που δύνανται να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του Τμήματος στα σύγχρονα μεταβαλλόμενα και απαιτητικά περιβάλλοντα. Τα συμπεράσματα αυτά περιληπτικά είναι τα εξής:

Οι ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτεί η Υπηρεσία στο εξωτερικό της περιβάλλον είναι ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός, οι νέες εργασιακές δραστηριότητες, η νομοθεσία, η αναβάθμιση γνώσεων Τεχνικών Ασφαλείας, τα σεμινάρια, τα σωματεία εργαζομένων, οι νέες ειδικότητες Ανώτατης Εκπαίδευσης, η λειτουργία και βελτίωση ΕΛΙΝΥΑΕ, η ίδρυση ΕΥΑΕ και τα ευρωπαϊκά κονδύλια, ενώ οι απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει είναι η έλλειψη συνδρομής υπηρεσιών, η νομοθεσία, οι επιχειρήσεις, η προκατάληψη ΜΜΕ, η έλλειψη χρηματοδότησης και η προκατάληψη της κοινής γνώμης.

Τα δυνατά σημεία του Τμήματος στο εσωτερικό του είναι η κουλτούρα εργασίας, το κλίμα, το εργατικό δυναμικό, οι ομάδες εργασίας, η οργάνωση, η διαφάνεια, η εξωστρέφεια και τα αδύνατα σημεία είναι η ανεπάρκεια προσωπικού, η έλλειψη γραμματειακής υποστήριξης, η έλλειψη επιμόρφωσης, οι εγκαταστάσεις, η υλικοτεχνική υποδομή, οι οικονομικοί πόροι, το πληροφοριακό σύστημα και η απειρία διοίκησης.

Από τη στατιστική ανάλυση των ελέγχων και την ερμηνεία των στατιστικών περιγραφικών μέτρων προκύπτει ότι η επιδίωξη επίτευξης των αριθμητικών στόχων δεν πρέπει να βαίνει σε βάρος της ποιότητας του παραγόμενου έργου και ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των ελέγχων ανά ζεύγη επιθεωρητών, επομένως η επιλογή των επιθεωρητών για τα κλιμάκια ελέγχου γίνεται με τυχαία σειρά, κάτι που είναι ζητούμενο.

Από την ανάλυση του πληροφοριακού συστήματος προκύπτουν σημαντικές βελτιώσεις, όπως η χρήση palmtop, αλλαγή των προγραμμάτων παρουσίασης, επικοινωνία μέσω διαδικτύου, αλλαγή γλώσσας προγραμματισμού, και αποδεικνύονται οι βελτιώσεις με τη χρήση διαγραμμάτων ροής δεδομένων.

Η στρατηγική του Τμήματος πρέπει να είναι σε συμφωνία με την στρατηγική του Δημοσίου Τομέα (στρατηγικός στόχος, θεματικές προτεραιότητες, εξειδίκευση στόχων, άξονες προτεραιότητας, τακτικές, προϋπολογισμοί) και με τις στρατηγικές του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Διοίκηση μέσω στόχων, πρόγραμμα διαχείρισης αποδοτικότητας, πληροφοριακό σύστημα διοίκησης, πολιτικές ανθρωπίνων πόρων).

Με τη βοήθεια πινάκων – εργαλείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως ο πίνακας συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων που βασίζεται στους πίνακες εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων αναθεωρήθηκε η κοινή κατεύθυνση ομάδας συμπεριλαμβάνοντας πολλά νέα στοιχεία απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία του Τμήματος. Με βάση τη μήτρα T.O.W.S. και τα προαναφερόμενα σχεδιάστηκαν στρατηγικές για το Τμήμα, όπως εκσυγχρονισμός διαδικασιών, σύγχρονη μορφή και δομή λειτουργίας, συνεργασία με θεσμούς, εκπαιδευτική πολιτική, συνεργασία με φορείς., έμφαση στη μείωση του κόστους. Οι στρατηγικές συμπληρώνονται από τις πολιτικές για το τμήμα που αναφέρονται στην εφαρμογή διοίκησης ολικής ποιότητας, μείωση γραφειοκρατίας και συνεχής αξιολόγηση.

Για την υλοποίηση της στρατηγικής οργανώθηκαν προγράμματα λαμβάνοντας υπόψη και το κόστος εφαρμογής. Η μείωση της γραφειοκρατίας και εξοικονόμηση χρόνου επετεύχθη με τον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διεργασιών με τη μέθοδο FOCUS PDCA. Από τη μελέτη της εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας και τη

δημιουργία «σπιτιού ποιότητας» συσχετίστηκαν οι απαιτήσεις της διαδικασίας ελέγχου με τις απαιτήσεις εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και διατυπώθηκαν προτάσεις για βελτιώσεις όπως προγράμματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης, κωδικοποίηση νομοθεσίας, παραγωγή εντύπου υλικού και εκσυγχρονισμός πληροφοριακού συστήματος. Προέκυψε επίσης ότι τεχνικές ενδυνάμωσης εργαζομένων του Ιδιωτικού Τομέα όπως ομαδική εργασία, διάχυση πληροφοριών και εφαρμογή αναλογικότερου συστήματος ανταμοιβών μπορεί να εφαρμοστούν στο Τμήμα.

Ο έλεγχος των επιδόσεων της επιχείρησης και της εφαρμογής των αποτελεσμάτων της εφαρμογής της στρατηγικής αφορά τις ήδη εφαρμοσθείσες στρατηγικές. Για τη συνεχή αξιολόγηση αναπτύσσεται ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται στην ποσοτικοποίηση των στόχων και στη συνεχή κατ' έτος μέτρηση και σύγκριση των δεικτών με αυτούς παρελθόντων ετών ως και τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Από τη σύγκριση αυτή προκύπτουν οι ελλείψεις και δίνεται η δυνατότητα να τεθούν νέοι στόχοι που μπορεί να επιτευχθούν με τη βοήθεια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η εφαρμογή των τεχνικών και των μεθόδων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Δημόσιες Επιχειρήσεις και ειδικότερα στο Τμήμα Τεχνικής και Υγειονομικής Επιθεώρησης Εργασίας Αρκαδίας δύναται να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους καθώς και την προσαρμογή τους στις σύνθετες απαιτήσεις των ταχέως μεταβαλλόμενων επιχειρησιακών περιβαλλόντων και των κοινωνικών απαιτήσεων. Οι μέθοδοι του Στρατηγικού Μάνατζμεντ πρέπει να υποστούν τροποποιήσεις ώστε να προσαρμοστούν στις Δημόσιες Υπηρεσίες, δεδομένου ότι ο Δημόσιος Τομέας έχει διαφορετικό λόγο ύπαρξης και σκοπό από τον Ιδιωτικό Τομέα και η μέτρηση της αποδοτικότητας του δεν μπορεί να γίνει

αποκλειστικά με το κέρδος αλλά με μια σειρά από άλλους, κυρίως κοινωνικής φύσεως παράγοντες.

Βιβλιογραφία

1. Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου. (2007) Στρατηγικός Προγραμματισμός ΑνΑΔ. Λευκωσία : ΑΑΑΔΚ
2. Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου. (2007) Στόχοι 2008. Λευκωσία : ΑΑΑΔΚ
3. Ατματζίδη Απ. – Γλαμπεδάκη Μ. (1989) Προγραμματισμός και Αρχεία. Αθήνα : Ίων
4. Barde J.P. (2002) Οικονομία και πολιτική περιβάλλοντος. Μυτιλήνη : Πανεπιστήμιο Αιγαίου
5. Βασιλακόπουλος Γ. – Χρυσικόπουλος Β. (1990) Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, ανάλυση και σχεδιασμός. Πειραιάς : Α. Σταμούλης
6. Business Knowledge Center NetMBA (2008) The strategic management process. NetMBA
(<http://www.netmba.com/strategy/process/>)
7. Γεωργόπουλος Ν. (2003) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα : Μπένου
8. Γναρδέλλης Χ. (2006) Ανάλυση δεδομένων με το SPSS 14.0 for Windows. Αθήνα : Παπαζήση
9. Γρηγορίου Π. Γ., Σαμιώτης Γ. Δ., Τσάλτας Γ. (1993), Η Συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών (Rio de Janeiro) για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη. Αθήνα : Παπαζήσης
10. Carrol A. B.. (1979) A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance New York : Academy of Management Review.
11. Διαμαντόπουλος Χρ. (2002) Στρατηγικός Προγραμματισμός – Σεμινάριο για τα στελέχη «ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ. Αθήνα.
12. Δερβιτσιώτης Κ., (2005) Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα : Μπένου

13. Δομή (1997) Εγκυκλοπαίδεια Δομή. Αθήνα : Δομή
14. D' Aveni R.A.. (1994) Hypercompetition. New York : New York Free Press.
15. Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα (2001). Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα. Αθήνα : Πάπυρος Λαρούς
16. Διαμαντόπουλος Χρ.. (2006) Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίου Τομέα. Αθήνα : ΕΚΔΑΑ/ΕΣΔΔ
17. Εργαστήριο Τοπικής και Νησιωτικής Ανάπτυξης (ΕΤΝΑ), Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Περιβάλλοντος (2005) Επιστημονική μελέτη και μεθοδολογία με θέμα «Οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Μυτιλήνη : Πανεπιστήμιο Αιγαίου
18. Grant R. M.. (1991) The resource-Based Theory of Competitive Advantage. California : California Management
19. Hitt M., Ireland D. , Hoskisson R. (2001) Strategic Management. Competitiveness and globalization. New York : South – Western College publishing
20. Minority Business Development Agency (2004) The need for Strategic Management .Washington D.C. : U.S. Department of commerce.
(http://www.mbda.gov/?section_id=5&bucket_id=162&content_id=2501&well=entire_page)
21. Hunger D. – Wheelen T. (2004) Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα : Κλειδάριθμος
22. Καλαϊτζιδάκης Π., Καλυβίτης Σ. (2002) Οικονομική Μεγέθυνση, Θεωρία και Πολιτική. Αθήνα : Κριτική
23. Κανελλόπουλος Χ. (1990) Διοίκηση Προσωπικού και διευθυντικά στελέχη διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα. Αθήνα : ΕΛΚΕΠΑ.

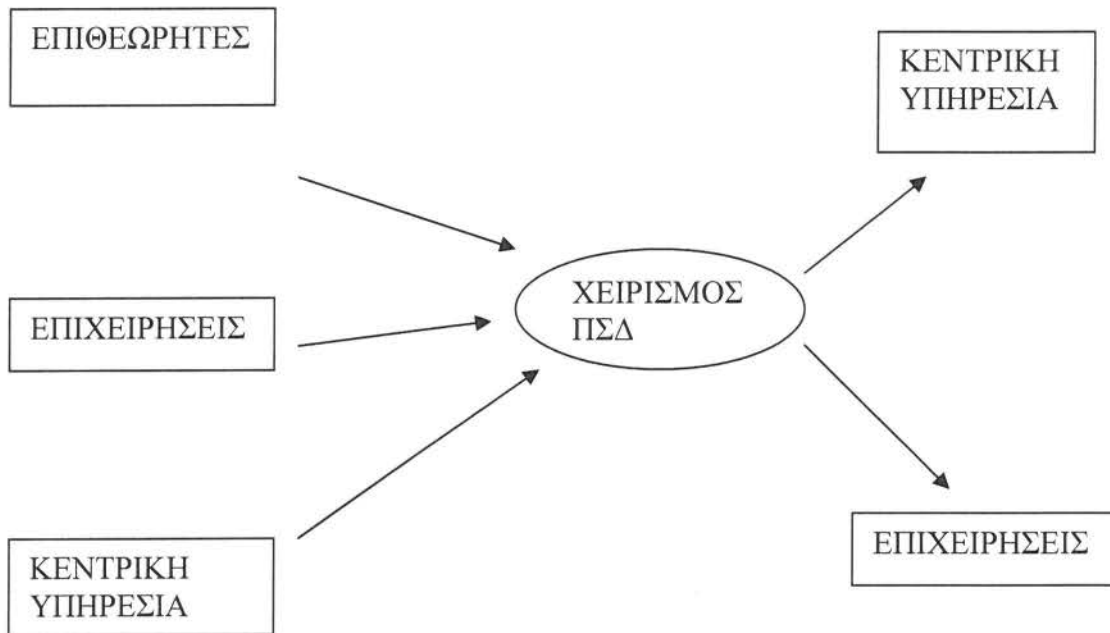
24. Κριεμάδης Αθ. (2007). Διδακτική Ενότητα 2. Προγραμματισμός και Λήψη αποφάσεων. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Σπάρτη
25. Κριεμάδης Θ. (1996). Παρουσίαση – Ηγεσία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τρίπολη
26. Κριεμάδης Αθ. (2007) Παραδόσεις Μάνατζμεντ. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τρίπολη.
27. Λαδόπουλος Ι. (1995) Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αθήνα : Μπένου
28. Latouche S. (2001) Να τελειώνουμε μια για πάντα με την ανάπτυξη. Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία. 10 Ιουνίου
29. Langford-Wood N. – Salter B. (1997) The essential guide to Business Planning and Raising Finance. Thorogood, Hawksmeregroup.
30. Λιαργκόβας Π. (2007). Σημειώσεις για το μάθημα: Οικονομικά των Δημοσίων Υπηρεσιών, Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Τρίπολη
31. Meadows D. (1998) Indicators and information systems for sustainable development. A report to the Balaton Group, The Sustainable Institute. Λονδίνο
32. Makine (2007) Αριστεία. Αθήνα : Makine
(http://www.makine.gr/makine/aristeia/enothta_8/806.htm)
33. Μπαμπινιώτης Γ. (1998) Λεξικό της Νέας Ελληνικής γλώσσας. Αθήνα : Κέντρο Λεξικολογίας.
34. Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ – Θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες τεχνικές. Αθήνα : Μπένος.
35. Nijkamp P.-Ewers H.J. (1990), Sustainability as a key force for urban dynamics (Στο: Nijkamp P. (Ed) Sustainability of urban systems, 3-16, Gr. Britain : Avebury)

36. Nijkamp P. -Townroe P. (1990), Urban sustainability analysis: new research departures (Στο: Nijkamp P. (Ed) Sustainability of urban systems, 305-314, Gr. Britain : Avebury)
37. Παπαδάκης Β. (2002). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία. Αθήνα : Μπένου
38. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα : Μπένου
39. Πασβαγκάς Σ. (2006) Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών. Διπλωματική Εργασία. Αθήνα.
40. Porter M. (1983). Competitive advantage. The free press. New York.
41. Porter M. (1985). Competitive strategy. The free press. New York.
42. Ρέππας Π.Α. (1991). Οικονομική ανάπτυξη. Θεωρίες και στρατηγικές. Αθήνα : Παπαζήσης
43. Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ. (1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων Αθήνα : Μπένου
44. Τσαντίλης Δ. (2003) Οι 3+1 διαστάσεις της αειφορίας (Στο: Ευθυμιόπουλος Η. - Μοδινός Μ. (Επιμ.) Οι δρόμοι της αειφορίας. Ελληνικά Γράμματα, 41-61)
45. Young, Richard D. (2002). Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector. South Carolina : University of South Carolina
46. Young, Richard D. (2002) The Baldrige quality process: Implications for public service organizations. *Public Policy & Practice*. South Carolina. University of South Carolina
47. Young, Richard D. (2001). Perspectives on budgeting: Budgets, reforms, performance-based systems, politics and selected state experiences. Columbia, South Carolina : University of South Carolina, Institute for Public Service and Policy Research.

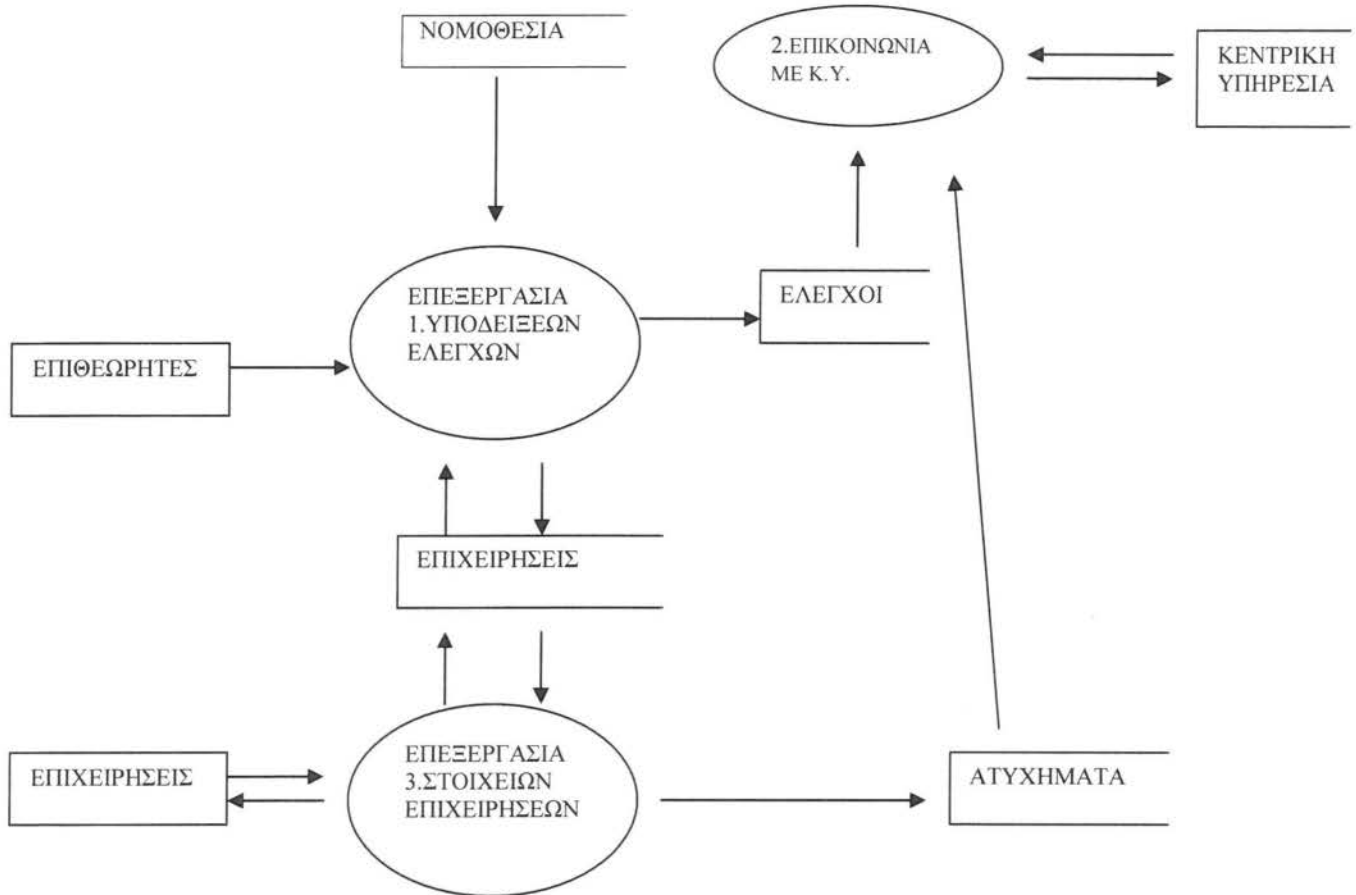
48. Υπ. Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας (2007).
Γενική Γραμματεία Σ.ΕΠ.Ε.. Σώμα Επιθεώρησης
Εργασίας. Αθήνα : ΥΠΑΚΠ
(www.ypakp.gr)
49. Υπουργείο ΕΣ.Δ.Δ.Α. (2007). Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
2007-2013. Αθήνα : ΥΠΕΣΔΔΑ
50. Φαναριώτης Π. (1999), Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και
Οργανισμών, Αθήνα : Σταμούλης
51. ΦΕΚ 44/2004. Διοίκηση μέσω στόχων (Νόμος 3230/2004).
52. Χαλικιάς Ι. (2003). Μέθοδοι Ανάλυσης για επιχειρηματικές
αποφάσεις. Αθήνα : Rosili
53. Χατζηπαντελή Π. (1999). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού».
Αθήνα : Μπένου

Παράρτημα

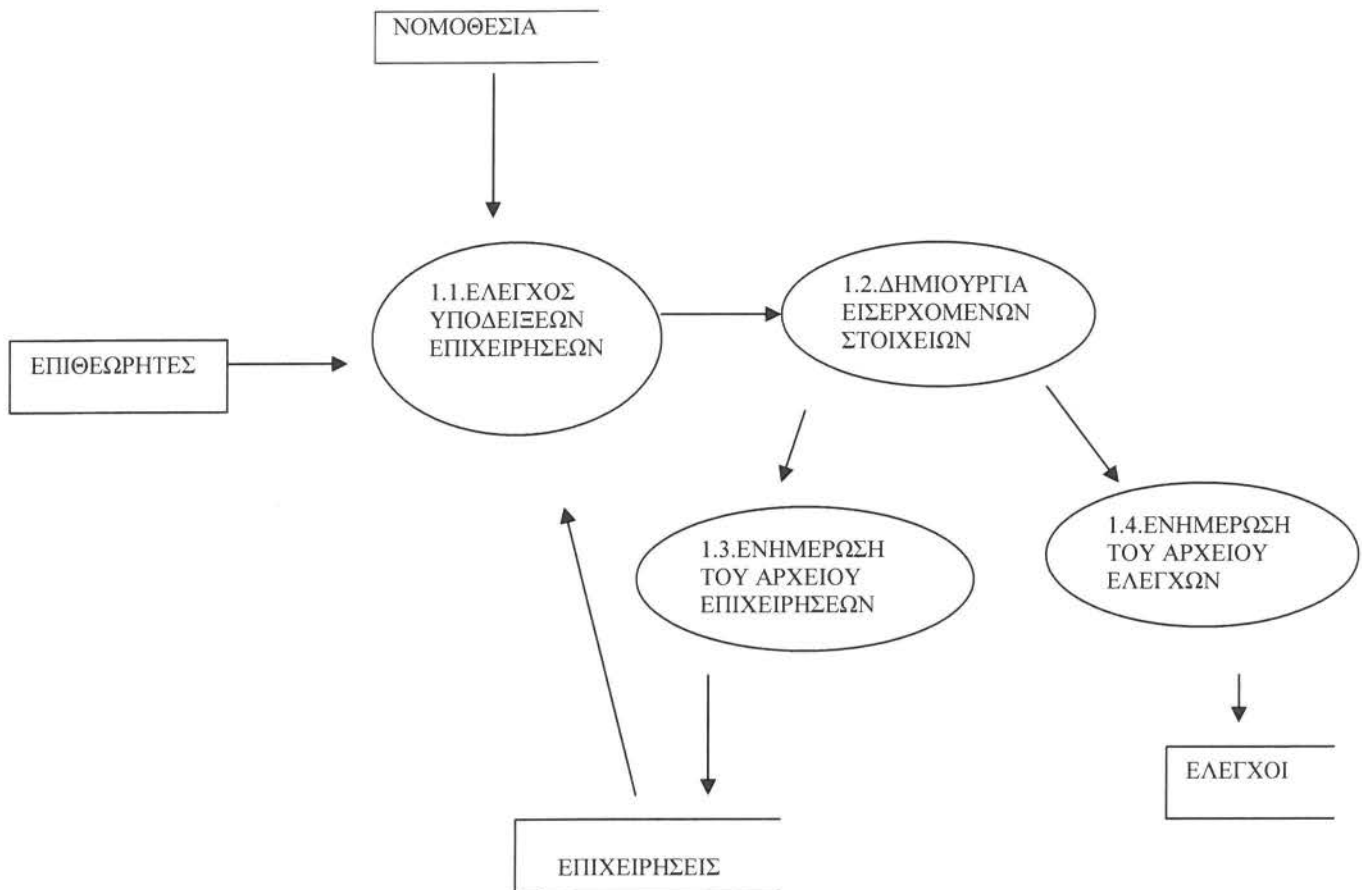
Διάγραμμα 7: Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 0



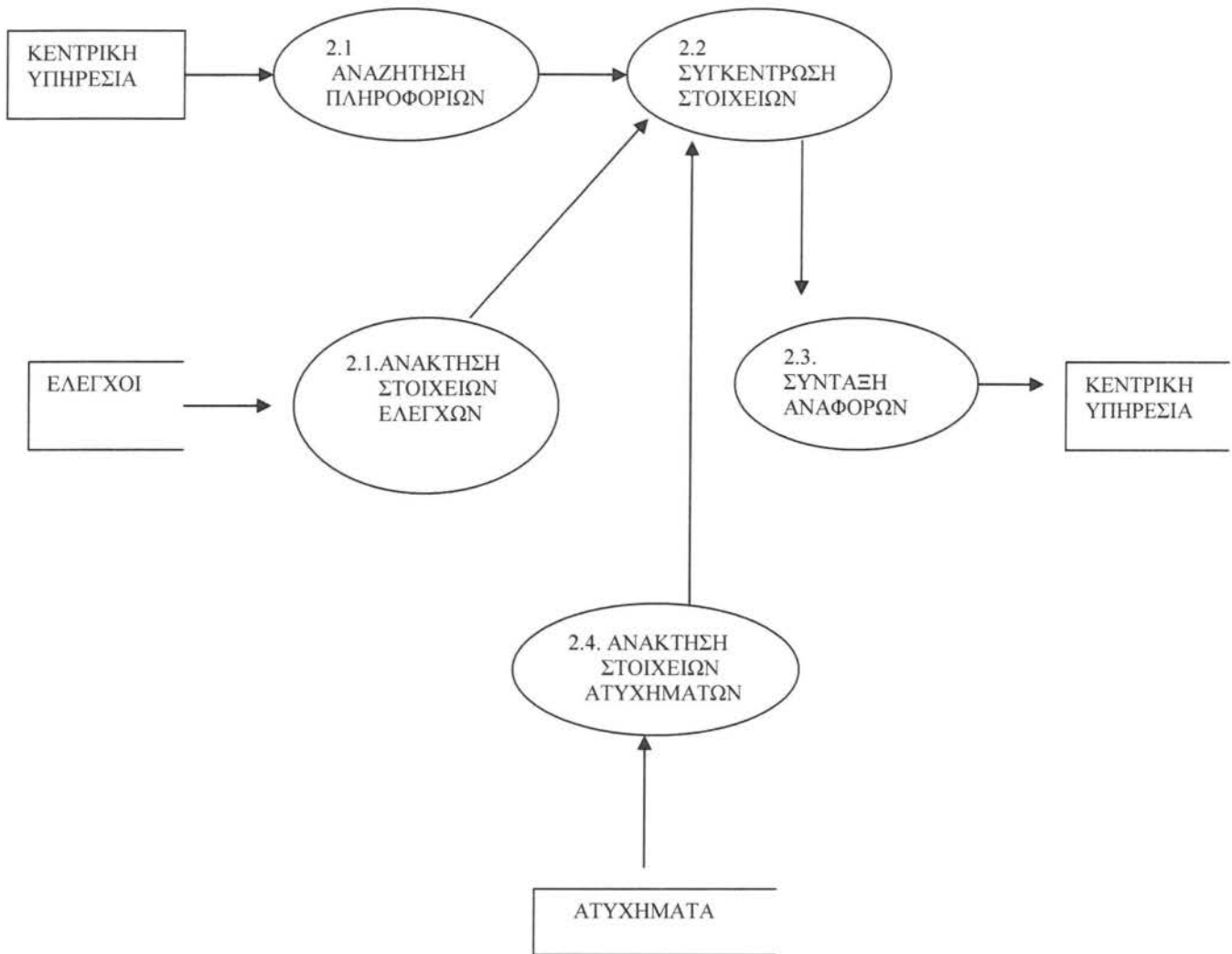
Διάγραμμα 8 : Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 1



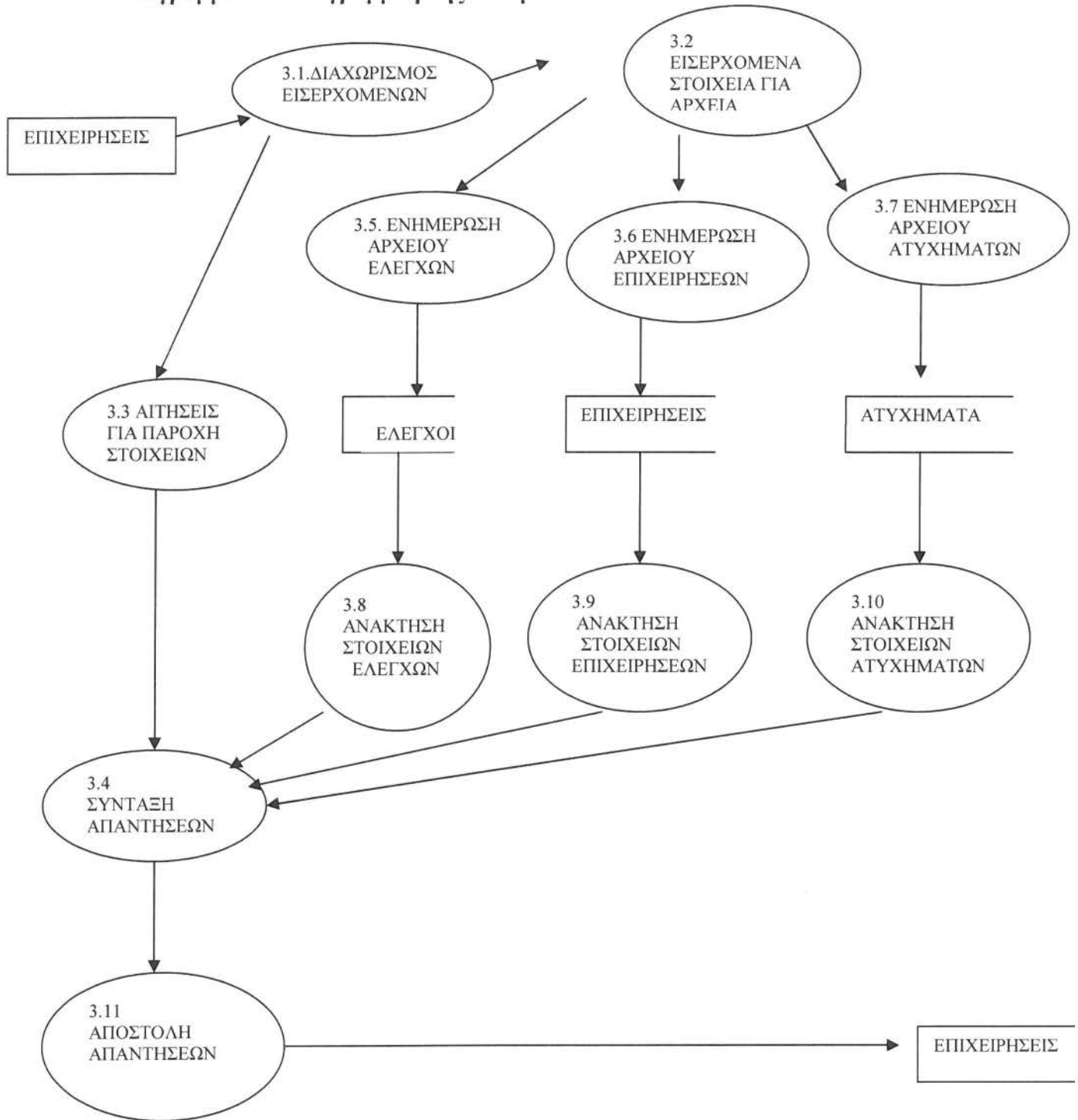
Διάγραμμα 9 : Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 2.1



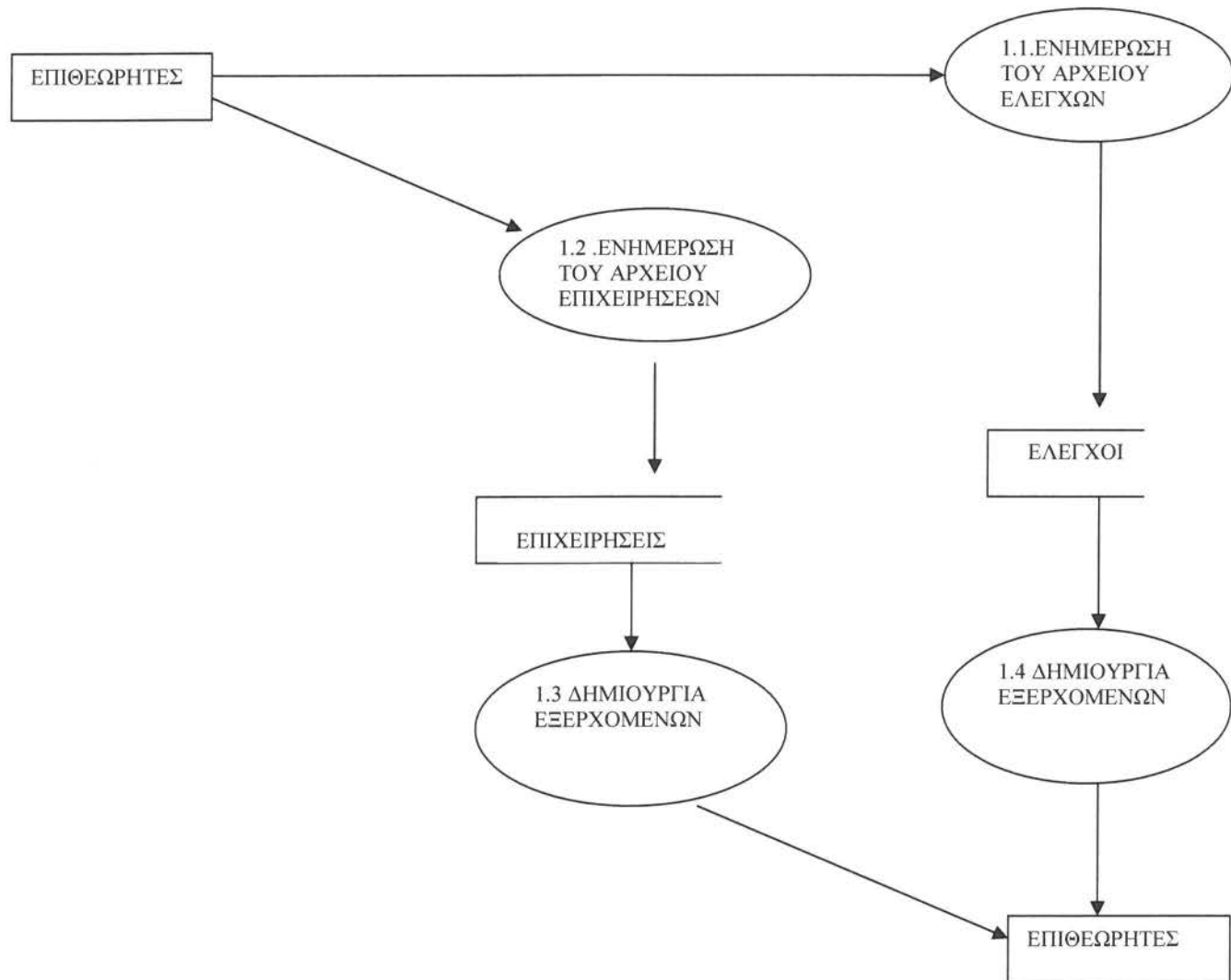
Διάγραμμα 10 : Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 2.2



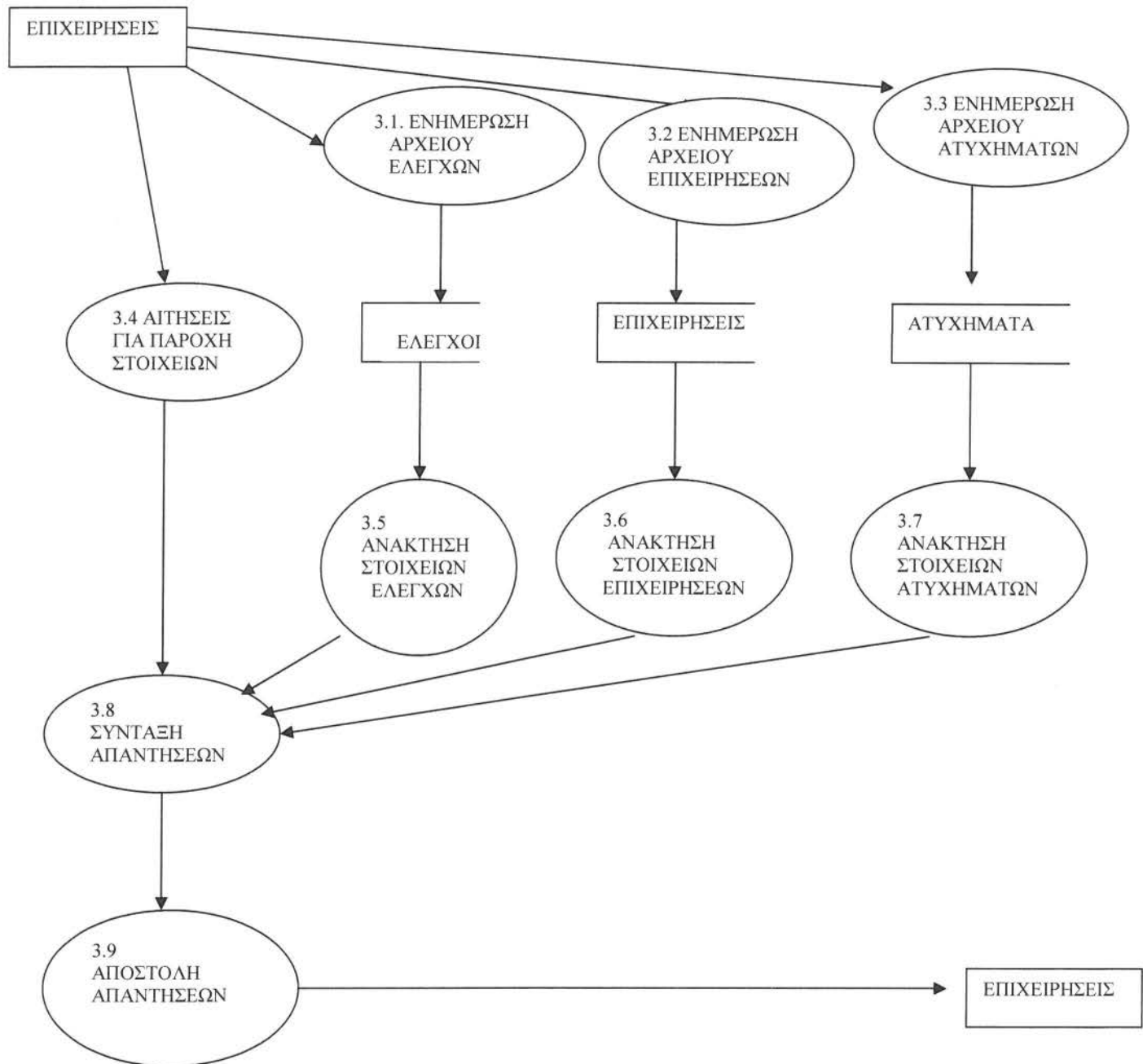
Διάγραμμα 11 : Διάγραμμα ροής δεδομένων στο επίπεδο 2.3



Διάγραμμα 12 : Βελτιωμένο διάγραμμα ροής πληροφοριών επιπέδου 2.1



Διάγραμμα 13 : Βελτιωμένο διάγραμμα ροής δεδομένων επιπέδου 2.3



Πίνακας 14 : Πίνακας επάρκειας προσωπικού

Κατανομή θέσεων	ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΟΔΗΓΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
Αναγκαίο Προσωπικό	2	2	1	1	6
Προβλεπόμενο προσωπικό	1	1	1	-	3
Υπάρχον Προσωπικό	1	2	-	-	3

Κατανομή θέσεων	ΙΕ	ΤΕ Υγειον.	Γραμματεία	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ
Αναγκαίο Προσωπικό	2	2	3	13
Προβλεπόμενο προσωπικό	1	-	-	4
Υπάρχον Προσωπικό	-	-	-	3

Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Τμήματος

- Έχει γίνει απολογισμός για το προηγούμενο έτος;

Αξιολόγηση ελέγχων και επανελέγχων

Προγραμματισμένος αριθμός ελέγχων

Πραγματοποιηθέντες έλεγχοι

Που οφείλεται τυχόν διαφορά;

- Γίνεται αξιολόγηση των ελέγχων και επανελέγχων από τον προϊστάμενο του τμήματος;
- Γίνεται αναγραφή παρατηρήσεων- οδηγιών στα δελτία ελέγχου;
- Ποιος αναγράφει παρατηρήσεις – οδηγίες

Κυρώσεις

Επιβολή κυρώσεων μετά από ελέγχους και επανελέγχους

Χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από τη διαπίστωση της παράβασης- προσκόμιση γραπτών εξηγήσεων, μέχρι την επιβολή των κυρώσεων;

Ελάχιστο :

Μέγιστο :

Χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την εισήγηση μέχρι την επιβολή των κυρώσεων;

Ελάχιστο:

Μέγιστο :

Υπάρχει διαφορά μεταξύ αριθμού εισηγηθέντων προστίμων και επιβληθέντων;

Υπάρχουν εκρεμότητες σχετικά με τα πρόστιμα εντός τριών μηνών από το κλείσιμο του έτους;

Εάν ναι σε ποιο ποσοστό;

Υπάρχουν ακυρωθέντα πρόστιμα;

Υπάρχει για κάθε πράξη επιβολής προστίμου πλήρης φάκελος;

Ατυχήματα

Πόσα ατυχήματα αναγγέλθηκαν στην Υπηρεσία;

Συντάσσονται εκθέσεις αυτοψίας για όλα τα ατυχήματα (πλην τροχαίων);

Για τα ατυχήματα επιβάλλονται και επιπλέον κυρώσεις αναλόγως της σοβαρότητας τους;

Αναζητούνται τα ατυχήματα που δηλώνονται στο Ι.Κ.Α.;

Μέσος χρόνος για την αποστολή έκθεσης αυτοψίας;

Καταγγελίες

Αριθμός καταγγελιών κατά το προηγούμενο έτος;

Μέσος χρόνος για την αντιμετώπιση μιας καταγγελίας;

Περαιώθηκαν οι καταγγελίες εντός τριμήνου από τη λήξη του έτους;

Αρχείο Υπηρεσίας

Τηρείται πλήρες αρχείο στην Υπηρεσία;

Παρατηρήθηκε απώλεια εγγράφων;

Χρονολογία τελευταίας εκκαθάρισης αρχείου:

Αρχείο Επιχειρήσεων

Αριθμός επιχειρήσεων στην τελευταία καταγραφή;

Υπάρχει αρχείο επιχειρήσεων σε ηλεκτρονική μορφή;

Αριθμός επιχειρήσεων στο ηλεκτρονικό αρχείο;

Βιβλία Υπηρεσίας

Υπάρχουν ενημερωμένα και κλεισμένα τα κατωτέρω βιβλία;

Γενικό πρωτόκολλο

Βιβλίο ατυχημάτων

Εμπιστευτικό πρωτόκολλο

Βιβλίο θεώρησης ημερολογίων μέτρων ασφαλείας

Βιβλίο καταγγελιών

Βιβλίο μηνύσεων

Βιβλίο προστίμων

Βιβλίο επίπλων και σκευών

Βιβλίο χρεώσεων δελτίων ελέγχου

Βιβλίο βιβλίων υπηρεσίας

Βιβλίο καθημερινής δραστηριότητας υπαλλήλων

Παρουσιολόγια υπαλλήλων

Υπάρχουν κενά, ξύσματα, μπλάνκο κλπ.

Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές

Αριθμός απαιτούμενων Ηλεκτρονικών υπολογιστών

Αριθμός υπαρχόντων Η/Υ

Η τεχνολογία τους εξυπηρετεί τα νέα προγράμματα;

Πόσοι από τους υπαλλήλους χειρίζονται Η/Υ

Υπάρχει πρόσβαση της υπηρεσίας στο Διαδίκτυο

Φορητά όργανα μετρήσεων

Περιστρεφόμενο θερμόμετρο

Σφαιρικό θερμόμετρο

Αναρροφητικό υγρόμετρο

Ηχοδοσίμετρο

Πολύμετρο

Συσκευή ανίχνευσης αερίων

Φωτογραφική μηχανή

Έχουν γίνει μετρήσεις σε εργασιακούς χώρους

Παρακολούθηση δραστηριότητας Τμήματος

Επισκέψεις Προϊσταμένου της Περιφερειακής Δνσης

Οδηγίες