



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΚΑΙ ΔΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΟΑΕΔ**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΧΡΟΝΑΚΟΥ

Τρίπολη, Φεβρουάριος 2014

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ Παναγιώτης Ευαγγελόπουλος
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Ελλάδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του προγράμματος που με την ακαδημαϊκή τους επάρκεια μου άνοιξαν νέους ορίζοντες στις επιστημονικές μου αναζητήσεις.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύζυγό μου Σταύρο και την κόρη μου Εβίνα για την αδιάκοπη υποστήριξή τους σε όλο το διάστημα των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Παναγιώτα Χρονάκου

Φεβρουάριος 2014

Στην Εβίνα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο:.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού 9	
2.1 Γνωρίζοντας τον ΟΑΕΔ.....	9
2.2 Δραστηριότητες του Οργανισμού	9
2.3 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2007-2013	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	23
3.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	23
3.2 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	28
3.3 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.....	34
3.4 Εκπαίδευση και εξέλιξη προσωπικού	36
3.5 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	42
3.6 Αδυναμίες των οργανισμών	45
3.7 Τρόποι αντιμετώπισης των οργανωσιακών αδυναμιών	47
3.8 Διαχείριση προγραμμάτων οργανωσιακών αλλαγών.....	49
3.9 Η διαδικασία του Lewin για την κάμψη της αντίστασης	51
3.10 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	56
α) Θέσπιση αποτελεσματικών στόχων.....	56
β) Από ποιον γίνεται η αξιολόγηση.....	57
γ) Διασφάλιση δικαιοσύνης	61
3.11 Σύστημα αμοιβών.....	62
3.12 Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια	62
3.13 Εργασιακές σχέσεις	63
3.14 Περιβάλλον και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	66
3.15 Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ)	66
3.16 SWOT ANALYSIS - Μια μέθοδος εκτίμησης της ετοιμότητας του οργανισμού	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	72

4.1	Η μεταβολή από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	77
4.2	Οι εμπνευστές της ποιότητας.....	83
4.4	Το Ελληνικό Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»..	94
4.5	«Πολιτεία» και Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (EFQM/BEM) - Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	102
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		105
ΕΠΙΛΟΓΟΣ		107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		109
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		109
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		111
ΑΡΘΡΑ		113

*«Όλοι μας τη θαυμάζουμε.
Πολλοί από εμάς τη θέλουμε.
Λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε»
(Pfeffer, 1996, για την ποιότητα)*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η ανάδειξη της σπουδαιότητας του ανθρώπινου παράγοντα και η διασύνδεση αυτού με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού, του ΟΑΕΔ. Το ενδιαφέρον επιμερίζεται στη λειτουργία της ενιαίας αλυσίδας που δημιουργείται μεταξύ εργαζόμενου και εξυπηρετούμενου, καθώς μελετάται η ποιότητα των προσφερόμενων και αντιλαμβανόμενων υπηρεσιών στον ΟΑΕΔ.

Σκοπός του όλου εγχειρήματος συντελείται στη συνεισφορά του ως προς τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών στις Δημόσιες Υπηρεσίες. Υπό το πρίσμα αυτό, πραγματοποιείται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, σχετική με το θεματικό πεδίο του management, δίνοντας τη μεγαλύτερη έμφαση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ολικής ποιότητας.

Η προσέγγιση των δύο όρων αποδίδει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, τις πολιτικές εκείνες, τις πρακτικές και τα συστήματα που συνδέονται με τη συμπεριφορά, τις στάσεις και τη δυναμική των υπαλλήλων. Ως κύριο έργο της προσδιορίζεται η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων, καθώς είναι αυτοί που συγκροτούν το πιο σημαντικό κεφάλαιο σε μια επιχείρηση. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται μέσω της απελευθέρωσης και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Ολική Ποιότητα δίνει με τη σειρά της έμφαση στη μάθηση και στην προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή, με τη συμβολή συστημάτων, μεθόδων, κι εργαλείων. Αφορά στη λειτουργία των οργανωτικών διαδικασιών και των τμημάτων, εμπεριέχοντας όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Πρόκειται για τη σταθερή και συνεχή προσπάθεια βελτίωσης των μελών ενός οργανισμού, εστιάζοντας στην

κατανόηση, την ανταπόκριση και την ικανοποίηση των προσδοκιών των αρμόδιων πελατών.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στο προφίλ του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), κατευθύνει τις επιχειρησιακές του προτεραιότητες (στόχοι, εργαλεία, μέσα) προκειμένου να συμβάλλει στη μείωση των αρνητικών συνεπειών της διεθνούς οικονομικής κρίσης στην ελληνική αγορά εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό παρέχει συνεχή υποστήριξη στους άνεργους και στους εργαζόμενους της χώρας μας, μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων και ανακουφιστικών δράσεων, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

[...] I believe that in the current economic turmoil, where the financial crisis has already had serious consequences on employment and public budgets, we have to mobilize all our strengths to alleviate the negative impacts on the most vulnerable populations. Social innovation is not a panacea but if encouraged and valued it can bring immediate solutions to the pressing social issues with which citizens are confronted. In the long term, I see social innovation as part of the new culture of empowerment that we are trying to promote with a number of our initiatives, starting with the Renewed Social Agenda.[...]

EU President Barroso, 31 March 2009

(Μετάφραση)

[...] Πιστεύω ότι στην παρούσα οικονομική κρίση, καθώς έχει ήδη εγείρει σοβαρές συνέπειες στην απασχόληση και τη διαχείριση των δημόσιων προϋπολογισμών, οφείλουμε να κινητοποιήσουμε όλες τις δυνάμεις μας για τον έλεγχο των αρνητικών επιπτώσεων στους πιο ευάλωτους πληθυσμούς. Η κοινωνική καινοτομία δεν αποτελεί πανάκεια, ωστόσο εάν ενθαρρύνεται και αξιολογείται προς αυτή την κατεύθυνση, δύναται να φέρει άμεσα λύσεις για τα επείγοντα κοινωνικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες. Μακροπρόθεσμα, πιστεύω στη δυναμική της κοινωνικής καινοτομίας, ως μέρος του πλαισίου της νέας κουλτούρας της ενδυνάμωσης που προσπαθούμε να προωθήσουμε με μια σειρά από πρωτοβουλίες μας, ξεκινώντας με την Ανανεωμένη Κοινωνική Ατζέντα.[...]

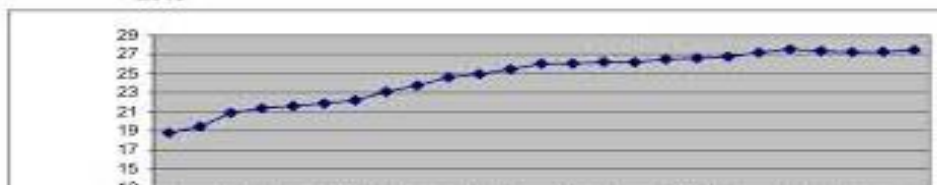
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγγραφή της παρούσας διατριβής, με θέμα τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, ταυτίζεται χρονικά με τη δίνη της οικονομικής κρίσης στην οποία έχει περιέλθει η Ελλάδα την τελευταία διετία. Στη νέα τάξη πραγμάτων, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί, οι πολίτες βιώνουν την ανασφάλεια για το μέλλον τους και δη το εργασιακό τους τοπίο, καθώς η οικονομική κρίση και οι συνέπειές της πλήττουν τις ασθενέστερες κοινωνικά ομάδες που είναι ήδη ευπαθείς. Οι αποδέκτες των υπηρεσιών του ΟΑΕΔ είναι ως επί το πλείστον άνθρωποι που έχουν χάσει τη δουλειά τους και πολλές φορές και την ελπίδα για αξιοπρεπή διαβίωση των ίδιων και των οικογενειών τους.

Η ανεργία αυξάνεται δραματικά παγκοσμίως. Ειδικότερα στην Ελλάδα, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία κατά την εξαετή περίοδο της ύφεσης (2008-2013), η μείωση του όγκου της παραγωγής κατά 23,5% συνοδεύτηκε από μείωση της απασχόλησης 18,2%. Αυτό συνιστά ένδειξη του πώς η μείωση του όγκου της παραγωγής κατά την συγκεκριμένη περίοδο προκάλεσε αύξηση του αργούντος παραγωγικού δυναμικού, που όμως δεν συνοδεύθηκε από την ανάλογη μείωση της απασχόλησης. Η παρατήρηση αυτή σημαίνει ότι στις σύγχρονες τεχνολογικές συνθήκες, μια μεγάλη μερίδα των εργαζομένων αποτελεί έναν πυρήνα απασχολουμένων, των οποίων η εργασία είναι απαραίτητη για την παραγωγή είτε μεγάλου, είτε μικρού όγκου προϊόντος. (Ετήσια Έκθεση 2013: Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Ινστιτούτο Εργασίας ΙΝΕ Γ.Σ.Ε.Ε. 5/9/2013).

Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας, κατά μήνα: Σεπτέμβριος 2011–Σεπτέμβριος 2013



Από το 19% το 2011, στο 27,4% η ανεργία, μέσα σε δύο χρόνια - το διάγραμμα από την ΕΛΣΤΑΤ.

	Σεπτέμβριος					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Απασχολούμενοι	4.569.736	4.519.271	4.357.751	4.020.858	3.693.557	3.639.429
Άνεργοι	370.203	487.859	663.443	931.377	1.299.302	1.376.463
Οικονομικά μη ενεργοί	3.394.878	3.302.495	3.300.214	3.376.268	3.353.035	3.327.859
Ποσοστό ανεργίας	7,5	9,7	13,2	18,8	26,0	27,4

Πίνακας 1: απασχολούμενοι, άνεργοι, οικονομικά μη ενεργοί και ποσοστό ανεργίας: Σεπτέμβριος 2008-2013. Στοιχεία ΕΛΣΤΑΤ.

Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία, η αύξηση του ποσοστού ανεργίας από το 7,7% στο 27,0% (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2013) μέσα στην πενταετία 2009-2013, δεν οφείλεται μόνο στη μείωση του αριθμού των απασχολουμένων, αλλά και στη σταθεροποίηση του εργατικού δυναμικού, δηλαδή του αριθμού των ατόμων που έχουν ηλικία 15 έως 64 ετών και συμμετέχουν στην αγορά εργασίας (είτε δηλαδή έχουν απασχόληση είτε αναζητούν ενεργητικά εργασία). (Ετήσια Έκθεση 2013: Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Ινστιτούτο Εργασίας ΙΝΕ Γ.Σ.Ε.Ε. 5/9/2013).

Ομάδες ηλικιών	Ιούλιος					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
15-24 ετών	22,1	24,3	31,9	42,6	54,9	55,1
25-34 »	10,4	13,0	16,4	24,9	32,0	36,2
35-44 »	5,9	7,9	10,5	14,6	21,5	24,1
45-54 »	4,1	6,4	8,6	12,2	18,6	20,5
55-64 »	2,9	4,7	5,9	8,7	13,9	14,8
65-74 »	1,5	1,0	1,5	2,8	4,9	12,5
Σύνολο	7,4	9,5	12,5	17,7	25,0	27,6

Η ανεργία στην Ελλάδα ανά ηλικιακή ομάδα σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία. Πηγή: euro2day

ΕΞΕΛΙΞΗ ανεργίας νέων στην Ευρωζώνη

	Φεβρουάριος 2012	Φεβρουάριος 2013
Ελλάδα	50,40%	64,20%
Ισπανία	50,50%	55,50%
Ιταλία	31,90%	38,70%
Πορτογαλία	35,40%	38,60%
Σλοβακία	34,20%	35,90%
Ιρλανδία	31,60%	30,90%
Κύπρος	26,80%	28,40%
Σλοβενία	16,40%	27,10%
Γαλλία	21,70%	26,90%
Εσθονία	25,10%	19,40%
Βέλγιο	16,60%	19,60%
Φινλανδία	19,80%	19,50%
Λουξεμβούργο	16,90%	18,50%
Μάλτα	14,50%	16,00%
Ολλανδία	9,40%	10,30%
Αυστρία	8,30%	9,90%
Γερμανία	8,20%	7,90%
Ευρωζώνη	21,60%	24,20%
ΕΕ 27	22,40%	23,60%

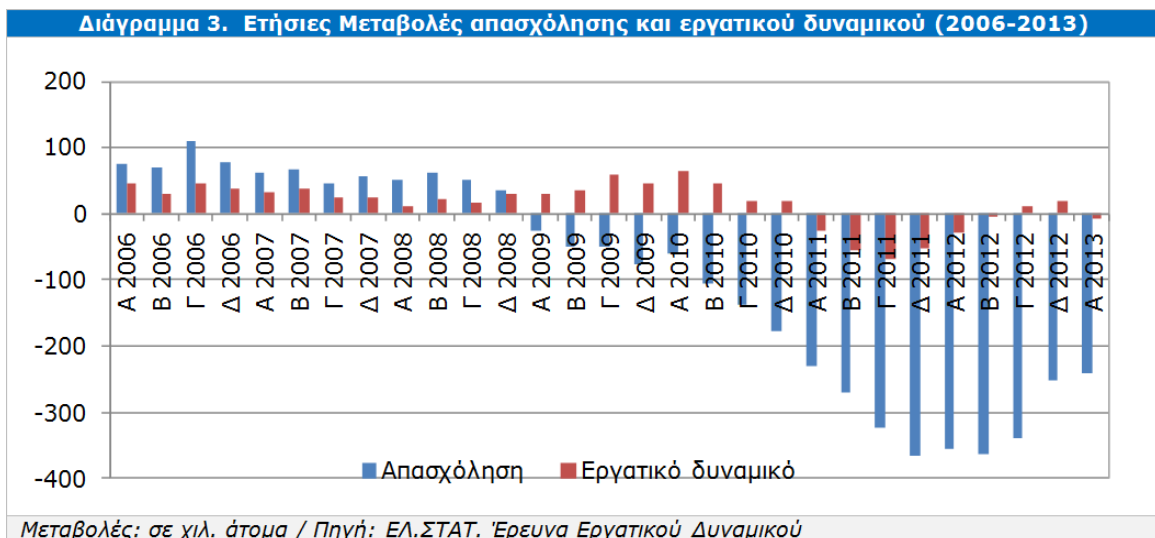
Πηγή: Στοιχεία Eurostat για τον Απρίλιο 2013: Τα ποσοστά ανεργίας κάνουν νέο ρεκόρ στην Ευρωζώνη.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, στην έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) που δόθηκε στις 19/1/2014 στη δημοσιότητα, όσον αφορά στην ανεργία στην Ελλάδα για το 2014, αυτή πρόκειται να φτάσει σε νέα επίπεδα ρεκόρ. Η Ελλάδα αναμένεται να βρίσκεται στην πρώτη θέση με 28,2% το ερχόμενο έτος, ενώ ακολουθεί η Ισπανία με ποσοστό ανεργίας στο 27,8%. Στο σύνολο της ευρωζώνης, θα καταγραφεί νέο ρεκόρ στα τέλη του 2014, με μέσο όρο 12,3% (+0,1% σε σύγκριση με τον Μάιο του 2013), ενώ οι νέοι θα συνεχίσουν να πλήττονται περισσότερο. Στην έκθεση του ΟΟΣΑ επισημαίνονται οι «σημαντικές και διευρυνόμενες αποκλίσεις μεταξύ των χωρών» μελών του, κι ενώ η ανεργία θα ξεπεράσει το 28% στην Ελλάδα, στη Γερμανία αντιθέτως αναμένεται να συρρικνωθεί κάτω του 5%.

Ο ΟΟΣΑ συστήνει μεγαλύτερες και συντονισμένες κυβερνητικές παρεμβάσεις, κυρίως μέσω επιχορηγήσεων στις επιχειρήσεις για τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Ο διεθνής οργανισμός τονίζει ότι οι

κυβερνήσεις δεν πρέπει να συρρικνώσουν τους μηχανισμούς παροχής κοινωνικής πρόνοιας και να ανακαταλείμουν, όπου αυτό είναι δυνατόν, κονδύλια σε προγράμματα που θα στοχεύουν στην εργασιακή επανένταξη των ανέργων. Κρούει επίσης τον κώδωνα του κινδύνου, καθώς υπάρχουν όλο και περισσότεροι μακροχρόνια άνεργοι, που κινδυνεύουν να χάσουν τα δικαιώματά τους σε κρατικά επιδόματα και βοήθειες. Στους νέους συγκεκριμένα, καθώς δεν χαίρουν κάποιου επιδόματος, υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος να γίνει η κατάστασή τους όλο και πιο δυσχερής.

Και όλο αυτό συμβαίνει τη στιγμή που ο πυρήνας των παρεμβάσεων στις εργασιακές σχέσεις, μετά την περίοδο εφαρμογής των πολιτικών της εσωτερικής υποτίμησης στην Ελλάδα, τοποθετεί την αποτελεσματική και μεσομακροπρόθεσμη συρρίκνωση των δαπανών (κόστους) εργασίας στο επίκεντρο και εστιάζει στην απορρύθμιση των όρων διαμόρφωσης των μισθών, του συστήματος των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των συλλογικών συμβάσεων εργασίας.



Όπως διαφαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, σύμφωνα με το αρχείο της ΓΣΕΕ, κατά την περίοδο 2009-2013, σημειώθηκε εκτός των άλλων, η μείωση του συνολικού αριθμού των νέων συμβάσεων εργασίας (προσλήψεις), καθώς επίσης και του αριθμού των συμβάσεων πλήρους απασχόλησης, η αύξηση του αριθμού των συμβάσεων μερικής απασχόλησης και εκ περιτροπής εργασίας, η υπερδιπλάσια αύξηση των ευέλικτων μορφών εργασίας στην Ελλάδα (από 21% το 2009 σε 45% το 2012, ενώ οι συμβάσεις πλήρους εργασίας από 79% το 2009 σε 45% το 2012), καθώς και η σημαντική μείωση της τυπικής εργασίας και αύξησης της άτυπης εργασίας στα κράτη - μέλη τόσο της νότιας, όσο και της βόρειας Ευρώπης. (Ετήσια Έκθεση 2013: Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση. Ινστιτούτο Εργασίας ΙΝΕ Γ.Σ.Ε.Ε.).

Οι κοινωνικές εκρήξεις αναμένονται δραματικές στο επόμενο διάστημα, κυρίως λόγω των σκληρών οικονομικά συνθηκών. Η απειλή να διαρραγεί το δίκτυο κοινωνικής προστασίας είναι πλέον υπαρκτή. Αυτό που καλούμαστε να συνειδητοποιήσουμε είναι ότι το πρόβλημα είναι κοινό και μπορεί να αντιμετωπισθεί μόνο με καινοτόμες διαδικασίες και συλλογικές προσπάθειες.

Ο δημόσιος τομέας θεωρείται ότι παρέχει υπηρεσίες κατώτερης ποιότητας σε σχέση με τον ιδιωτικό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο δημόσιος τομέας δεν είναι απαραίτητος. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απαιτεί την αναζήτηση νέων μοντέλων διοίκησης που θα προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στον πολίτη, όπως για παράδειγμα είναι το μοντέλο (Post-Crisis Innovation Model/PCIM). Το εν λόγω μοντέλο προτάθηκε στην Ισλανδία, από διεθνή ομάδα εμπειρογνομόνων από την Ευρώπη και την Αμερική, η οποία κλήθηκε να υποβάλλει προτάσεις για να βοηθήσει την Ισλανδία στην προσπάθεια εξόδου της από την κρίση. Οι λύσεις που προτάθηκαν δεν θα απαιτούσαν πρόσθετη δαπάνη χρημάτων των φορολογούμενων για την εφαρμογή τους, εισάγοντας την ποιοτική διάσταση στην ανάπτυξη. Για

παράδειγμα, θεωρείται απαραίτητη η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. (Ιδέες για την Ελλάδα από το σχέδιο καινοτομίας για την Ισλανδία, Δ. Παπαγεωργίου Patrick Crehan, Καθημερινή, 31/12/2010).

Αξίζει να σημειωθεί όμως ότι η Ιρλανδία εδώ και αρκετά χρόνια απομυθοποιεί τα «θαύματα» στα οποία εμείς θελήσαμε να αποδώσουμε τη σημαντική ανάπτυξη που είχε σημειώσει στο παρελθόν. Ακόμη και σήμερα, που μόλις βγήκε από το τούνελ της οικονομικής κρίσης, οικοδομεί παραδείγματα ιδιαίτερος χρήσιμα για εμάς που πιστεύουμε βαθιά πως για ό,τι κακό μας συμβαίνει «φταίνει πάντοτε οι άλλοι». Έτσι στο Δουβλίνο, μόλις 36 ώρες μετά την έξοδο από το Μνημόνιο, ο κυβερνητικός συνασπισμός επιβεβαίωσε ότι -ως κανονικό πλέον μέλος της Ευρωζώνης- θα συνεισφέρει 126 εκατ. ευρώ για τη διάσωση της Ελλάδας, συμμορφούμενος με παλαιότερη σχετική συμφωνία του για τη μείωση του ελληνικού χρέους. (Χριστίνα Δαμουλιάνου, Η ιρλανδική στρατηγική στην εργασία για το 2016, Καθημερινή, 4/1/2014).

Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να διερευνηθούν τα σημεία εκείνα της ιρλανδικής αναπτυξιακής διαδικασίας που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο για την ίδια, καθώς αποτελούν ορόσημο στην πιθανότητα να δύναται η Ελλάδα να ακολουθήσει το παράδειγμα της Ιρλανδίας. Ο βαθμός αποδοχής των οικονομικών μέτρων που πάρθηκαν, καθώς και το χαρακτηριστικό της ολοκληρωμένης δέσμης πολιτικών που είχαν εμπλοκή σε αυτό το σχέδιο, συνθέτουν το πρώτο σημείο. Το ρίσκο που πήρε η τότε ιρλανδική κυβέρνηση και η ευρωπαϊκή πρωτιά όσον αφορά στη φορολογική πολιτική της και, ευρύτερα, στην πολιτική τόνωσης της επιχειρηματικότητας ήταν το δεύτερο σημείο. Η τρίτη αφορά ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στο οποίο επένδυσε η Ιρλανδία, το ανθρώπινο δυναμικό της. *(Μπορεί η Ελλάδα να ακολουθήσει το παράδειγμα της Ιρλανδίας;* Γκίκα Α. Χαρδούβελη Καθηγήτ

Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς και Οικονομικού Συμβούλου της EFG-Eurobank, Καθημερινή, 2/10/2013).

Θεωρητικά είναι δυνατή η επιστροφή των χωρών της κρίσης στις αγορές, διευκρινίζει ο Γιοργκ Κρέμερ, επικεφαλής οικονομολόγος της Commerzbank,, εφόσον ακολουθήσουν το παράδειγμα των Ιρλανδών, δηλαδή να διαμορφώσουν μια ανταγωνιστική οικονομία έχοντας πολύ καλή δημόσια διοίκηση. Σύμφωνα με μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας, οι όροι αυτοί αποτελούν το καλύτερο λόγο ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Η Ιρλανδία αποτελεί υπόδειγμα προς μίμηση, πρότυπο, που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν και άλλες χώρες, εφόσον επιλέξουν να προχωρήσουν σε επώδυνες αλλαγές. (Το Βήμα, 18/1/ 2014).

Ποιο είναι όμως το νόημα της κρίσης; Όπως διευκρινίζεται στον έντυπο τύπο, η κρίση είναι μία ποιοτική μεταβλητή του οικονομικού μας συστήματος, ενώ η σταθερότητα είναι το διάλειμμα μεταξύ δύο κρίσεων (Καλλίτσης Κ. (2011) «Η μεγάλη Καμπή για την Ελλάδα» Καθημερινή, 2/1/2011). Κρίση λοιπόν: κίνδυνος ή ευκαιρία; Μέσα στην κρίση το παλιό πεθαίνει και το καινούργιο γεννιέται. Δεν πρόκειται για δυνάμεις καταστροφής, αλλά αναγέννησης και δημιουργίας. Είναι δεδομένο ότι στα επόμενα χρόνια η κατάσταση στην Ελλάδα θα αλλάξει: ή προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο. Πολλά πράγματα θα είναι διαφορετικά στη νέα κατάσταση, όπως π.χ. ο δημόσιος τομέας, ο οποίος επιβάλλεται να γίνει ευέλικτος, ποιοτικότερος και φιλικότερος προς τον πολίτη.

Η προσπάθεια να ανταπεξέλθουμε ως λαός γίνεται πλέον μονόδρομος. Στον έντονο προβληματισμό της δύσκολης οικονομικά εποχής μας είναι μοναδική ευκαιρία να ανασύρουμε τις ηθικές αξίες και να διευκολύνουμε εκείνες που επιτρέπουν και βοηθούν την ανάπτυξη. Απαραίτητη προϋπόθεση λοιπόν είναι να απαλλαγεί ο δημόσιος τομέας από τη γενική και εκ των προτέρων ενοχοποίησή του. Στόχος είναι η εκ νέου

διαμόρφωση κοινωνικών και εργασιακών αξιών. Ως απόρροια των παραπάνω, η παρούσα μελέτη στόχο έχει να δείξει την αναγκαιότητα εισαγωγής της έννοιας της ποιότητας ως σημαντικής παραμέτρου στην προσπάθεια δημιουργίας αισθήματος εμπιστοσύνης του πολίτη προς το δημόσιο και της καταγραφής της ως κοινωνικής καινοτομίας.

Για να επιτευχθεί ο στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Δημοσίου τομέα, με γνώμονα την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών του, δεν απαιτούνται ανεξάντλητοι πόροι και περίπλοκες τεχνολογικές ικανότητες, παρά μόνο η συμμόρφωση στους κανόνες που ορίζει η έννοια της ποιότητας. Η αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού δύναται να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις με σκοπό την ανάπτυξη. Από τη στιγμή που η ποιότητα των υπηρεσιών «προσδιορίζεται» από τον πελάτη αλλά «παρέχεται» από τον εργαζόμενο, όλα δείχνουν πως όλα ξεκινούν και καταλήγουν στον άνθρωπο. Στο βιβλίο του «Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική», ο Ν. Βιταντζάκης αναφέρει ότι στο χώρο της πρακτικής του management δεν υπάρχουν εύκολες λύσεις και απόλυτες συνταγές. Το παραδοσιακό management εξαντλείται στη διδασκαλία και την παρουσίαση των βασικών εννοιών του σχεδιασμού του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, όμως στην πραγματικότητα δεν εξελίσσεται. Στον αντίποδα, τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένα να παρακολουθούν και να εναρμονίζονται με τις υποταγές της σύγχρονης πραγματικότητας και ως εκ τούτου να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις που προκύπτουν. Οι ανάγκες της πολυπλοκότητας και αντιφατικότητας που καλείται η σύγχρονη διοίκηση να αντιμετωπίσει, επιτάσσει τη στροφή προς το υπάρχον έμψυχο υλικό των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

2.1 Γνωρίζοντας τον ΟΑΕΔ

Με το Ν.Δ.2961/54 συστάθηκε ο Οργανισμός Απασχολήσεως και Ασφαλίσεως Ανεργίας (ΟΑΑΑ), ο οποίος μετονομάστηκε σε Οργανισμό Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) με το Ν.Δ.212/69. Ως οργανισμός, αποτελεί το κύριο όργανο εφαρμογής της Κυβερνητικής Πολιτικής για την απασχόληση, με σκοπό τη διασφάλιση των αναγκαίων προϋποθέσεων ταχείας προσαρμογής της προσφοράς εργασίας προς τις απαιτήσεις της ζήτησης, σε αρμονία με το εκάστοτε Πρόγραμμα Οικονομικής Ανάπτυξης της Χώρας και τις συναφείς κατευθύνσεις και οδηγίες του Υπουργού Εργασίας. Η λειτουργία του ΟΑΕΔ διέπεται από το καθεστώς του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου και βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Πρόνοιας. Πρόκειται για έναν διοικητικά αυτόνομο οργανισμό, διοικούμενος από το Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η συγκρότηση του ΔΣ, που στηρίζεται στην αρχή της τριμερούς εκπροσώπησης, δημιουργεί ευνοϊκότερους όρους διαλόγου μεταξύ της Πολιτείας και των Κοινωνικών Εταίρων.

2.2 Δραστηριότητες του Οργανισμού

1) Απασχόληση

Στις κύριες αρμοδιότητες του Οργανισμού συγκαταλέγεται η εξεύρεση ανάλογης θέσης εργασίας σε κάθε άνεργο, με κύρια υπηρεσία συντονισμού, τη Διεύθυνση Απασχόλησης και εύρος δράσης το νομικό πλαίσιο Β.Δ.405/18-6-71 «Περί οργανώσεως συγκροτήσεως και λειτουργίας των Υπηρεσιών του ΟΑΕΔ» (ΦΕΚ123/Α΄ 21-6-71 άρθρο 28). Ως αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Απασχόλησης ορίζονται η πληροφόρηση των ανέργων για τις ευκαιρίες κατάρτισης και απασχόλησης, που προσφέρονται στην αγορά εργασίας, καθώς επίσης και η εφαρμογή ενεργητικών μέτρων, για τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης.

Για την επίτευξη του έργου της απαιτείται η εφαρμογή των ακόλουθων δράσεων:

1. Καταγραφή του άνεργου εργατικού δυναμικού της χώρας
2. Παροχή πληροφοριών για:
 - ✓ Το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό
 - ✓ Τις κενές θέσεις εργασίας στην Ελλάδα,
 - ✓ Τα προγράμματα Κατάρτισης-Εκπαίδευσης-Απασχόλησης
 - ✓ Τα Ευρωπαϊκά δεδομένα των κενών θέσεων εργασίας και συνθηκών διαβίωσης και εργασίας διαμέσου του Δικτύου EURES.
3. Σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας.
4. Εφαρμογή και υλοποίηση επιδοτούμενων προγραμμάτων απασχόλησης.

Την ανάληψη ευθύνης για τις δομές υλοποίησης των στόχων του ΟΑΕΔ επιμερίζονται στις επτά (7) Περιφερειακές Διευθύνσεις, τις 114 Τοπικές Υπηρεσίες και Υπηρεσίες Απασχόλησης. Ως έργο τους ορίζεται η τοποθέτηση ανέργων σε θέσεις εργασίας με την εποπτεία των εργασιακών συμβούλων, με κύριο στόχο τη βέλτιστη δυνατή σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας σε όλη τη χώρα. Στις περιπτώσεις εκείνες όπου ο Οργανισμός δεν εκπροσωπείται, ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του

μέσω ανάθεσης του σχετικού έργου σε ανταποκριτές, που λειτουργούν τοπικά σε μικρούς Δήμους.

2) Ασφάλιση – Επιδόματα και Παροχές

Η κεντρική υπηρεσία του Οργανισμού εστιάζει πρωτίστως στην παροχή Ασφάλισης στους δικαιούχους, στοχεύοντας στην εφαρμογή μιας δίκαιης κοινωνικής πολιτικής, προς όφελος των ανέργων και των εργαζομένων που το έχουν ανάγκη. Η βασική λειτουργία του μηχανισμού στήριξης συντελείται στην αναδιανομή των δράσεων, καθώς επιβάλει και στις δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζόμενο, να καταβάλουν αντίστοιχα τις προγραμματισμένες εισφορές.

Στο εν λόγω καθεστώς ασφάλισης, που προστατεύει τον δικαιούχο απέναντι στον κίνδυνο της ανεργίας, εμπίπτουν όσοι δικαιούχοι αμείβονται για την παροχή εξαρτημένης εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου, ανεξαρτήτως υπηκοότητας και ταυτόχρονα παραμένουν ασφαλισμένοι ασθενείας στο ΙΚΑ ή σε άλλον φορέα κοινωνικής ασφάλισης. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται και όσοι απασχολούνται σε κλάδους που ανήκουν στο καθεστώς ασφάλισης του ΟΑΕΔ, καθώς επίσης και νέοι που έχουν συμπληρώσει το 15^ο έτος της ηλικίας τους. Στην προοπτική λήξης της σύμβασης ή της σχέσης εργασίας, ο εργαζόμενος δικαιούται λήψη επιδόματος ανεργίας. Η διάκριση των επιδομάτων αφορά στην τακτική Επιδότηση Ανεργίας (εμπεριέχεται η παροχή των Δώρων Εορταστικών περιόδων, Πάσχα και Χριστουγέννων) και στη λήψη Ειδικών Βοηθημάτων.

Στην προοπτική αλλαγής χώρας ως τόπο κατοικίας, παρέχεται η δυνατότητα από τον ΟΑΕΔ στους ασφαλισμένους του, να μεταφέρουν το δικαίωμα λήψης επιδόματος ανεργίας σε άλλο Κράτος – Μέλος της ΕΕ, εφόσον βέβαια πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Σε γενικές γραμμές, αυτό που ισχύει για τους δικαιούχους είναι η απόδοση Επιδόματος Παιδιών και Ειδικού Εποχιακού Επιδόματος προς ορισμένες κατηγορίες εποχιακά απασχολουμένων. Σε ορισμένες κατηγορίες Ασφαλισμένων, καθώς επίσης

και σε άλλες ομάδες του πληθυσμού, προβλέπεται ειδικό επίδομα που καταβάλλεται, όπως συμβαίνει για τους αποφυλακισμένους (Ν.1836/89) και τους παλιννοστούντες (Υ.Α. 30337/25.2.86 Υ.Α 33752/5.6.95, Υ.Α. 33155/30.12.89). Όπως γίνεται αντιληπτό, καταβάλλεται διαρκής προσπάθεια ασφαλιστικής κάλυψης σε όσες κοινωνικές ομάδες χρήζουν άμεσης στήριξης, ενώ το μέγεθος των επιδομάτων υφίσταται τακτικές αναπροσαρμογές, αναλόγως των αναγκών.

Οι αρμόδιες υπηρεσίες που κινούνται σε αυτό τον τομέα χορηγούν την προαναφερθείσα επιδότηση και τις παροχές, μέσω των Γραφείων Ασφάλισης των Τοπικών Υπηρεσιών του ΟΑΕΔ, καθώς και μέσω των αντίστοιχων Υπηρεσιών (Ανταποκριτές & Ι.Κ.Α.), σε συνεργασία με τον ΟΑΕΔ πανελλαδικά. Αναλυτικότερα, τα είδη των επιδομάτων που καταβάλλονται είναι τα ακόλουθα:

1. Επίδομα Ανεργίας
2. Παροχές Εξαιτίας Αφερεγγυότητας του Εργοδότη
3. Ειδικά Βοηθήματα
4. Οικογενειακό Επίδομα (Παιδιών)
5. Επίδομα Συμπληρωματικών Παροχών Μητρότητας
6. Επίδομα Στράτευσης
7. Επίδομα σε Νέους-Νέες από 20-29 Ετών (Ε.Σ.Π.Α.)
8. Μέτρα σε Ειδικές Κοινωνικές Ομάδες

Όλες οι παραπάνω δράσεις αποβλέπουν στην πρόληψη και στην καταπολέμηση του Κοινωνικού Αποκλεισμού, αποσκοπώντας στην ένταξη των επαπειλούμενων δικαιούχων πληθυσμιακών ομάδων στην αγορά εργασίας. Ως φαινόμενο και χαρακτηριστικό γνώρισμα των σύγχρονων κοινωνιών, ο κοινωνικός αποκλεισμός αποτυπώνει τις παρενέργειές του τόσο σε θέματα που άπτονται στην αγορά εργασίας, όσο και ευρύτερα στη συμμετοχή των αποκλεισθέντων «στο κοινωνικό γίγνεσθαι».

Στα πλαίσιο των κομβικών παρεμβάσεων που εφαρμόζονται από τον ΟΑΕΔ, σε νευραλγικούς τομείς, όπως αυτός του Επαγγελματικού Προσανατολισμού, Κατάρτισης – Εκπαίδευσης, και απασχόλησης του Εργατικού Δυναμικού της χώρας, ο ρόλος του ενισχύεται μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής ενός εθνικού σχεδίου ενίσχυσης και ενσωμάτωσης των ευάλωτων πληθυσμιακών ομάδων, μέσω της υιοθέτησης και θεσμοθέτησης μέτρων στήριξης, που θα διασφαλίζουν την είσοδο και παραμονή τους στην αγορά εργασίας.

Ως ομάδες στόχου των προγραμμάτων στήριξης του ΟΑΕΔ ορίζονται οι παρακάτω κατηγορίες:

- ✓ Άτομα με ειδικές ανάγκες – ιδιαιτερότητες - (ΑμεΑ)
- ✓ Άτομα κατηγορίας ΕΚΟ (δηλαδή όσοι βρίσκονται σε διαδικασία απεξάρτησης ή έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία απεξάρτησης, αποφυλακισμένοι/ανήλικοι παραβάτες)
- ✓ Άτομα με γλωσσικές, πολιτισμικές ή άλλες ιδιαιτερότητες, όπως οι ROM (τσιγγάνοι), Πομάκοι κ.λ.π., παλιννοστούντες, πρόσφυγες, μετανάστες,
- ✓ Μονογονεϊκές οικογένειες (κυρίως γυναίκες)..

Όσοι ανήκουν στην παραπάνω κατηγοριοποίηση, χρήζουν ιδιαίτερης ανάγκης για υποστήριξη και ένταξη/επανένταξη στην αγορά εργασίας και υποβοηθούνται με σκοπό τη διατήρηση των θέσεων απασχόλησης. Η εν λόγω πολιτική έχει ως στόχο την αποτελεσματική διάσπαση του φαύλου κύκλου «Φτώχεια - Ανεργία - Κοινωνική Διαφοροποίηση».

2.3 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2007-2013

Το Ε.Π. εντάσσεται στο Εθνικό Στρατηγικό πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013. Πρόκειται για το εθνικό πρόγραμμα της 4ης περιόδου συγχρηματοδοτούμενων παρεμβάσεων από την Ε.Ε. χρηματοδοτεί δράσεις για την πρόληψη και αντιμετώπιση της ανεργίας, την κοινωνική ενσωμάτωση και τη μεταρρύθμιση του τομέα υγείας. Αρμόδια για τη διαχείρισή του είναι η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης (ΕΥΔ) του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης.

Βάσει των αρχείων διαχειριστικής αρχής, το νέο σχήμα χαρακτηρίζεται από μικρότερο πλήθος Επιχειρησιακών Προγραμμάτων σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο 2000-2006, γεγονός που οδηγεί σε πιο ευέλικτο σχήμα διαχείρισης: ο στρατηγικός σχεδιασμός της χώρας για την περίοδο 2009-2013 θα υλοποιηθεί μέσα από οκτώ (8) Τομεακά ΕΠ, και πέντε (5) Περιφερειακά ΕΠ.

Τα Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα της προγραμματικής περιόδου 2009-2013, όπως αυτά εγκρίθηκαν επίσημα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και αφορούν τον ΟΑΕΔ είναι τα παρακάτω:

1. **Ε.Π. Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα:** Στοχεύει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και του παραγωγικού συστήματος της χώρας.
2. **Ε.Π. Ψηφιακή σύγκλιση:** Στοχεύει στην προώθηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών σε επιχειρήσεις, ανασχεδιασμός διαδικασιών του Δημόσιου Τομέα, προώθηση της επιχειρηματικότητας, σε τομείς που χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ, ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης για τον πολίτη και βελτίωση της καθημερινής ζωής μέσω των ΤΠΕ. Αυτό επιτυγχάνεται και με την πρόσληψη ανέργων στα πλαίσια των

προγραμμάτων κοινωφελούς χαρακτήρα. Σκοπός των προγραμμάτων είναι η άμεση δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε τοπικό επίπεδο, καθώς και η αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των τοπικών κοινωνιών με την παροχή υπηρεσιών κοινωφελούς χαρακτήρα μέσω φορέων της κοινωνίας των πολιτών. Η πρόσληψη των ανέργων γίνεται από Φορείς μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα και οι ωφελούμενοι άνεργοι τοποθετούνται στις θέσεις εργασίας από τους Συμπράττοντες Φορείς (*ΟΤΑ α' και β' βαθμού και τα νομικά τους πρόσωπα κι εν γένει κάθε είδους νομικό πρόσωπο δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου που αναπτύσσει νομίμως δραστηριότητες με σκοπό την υλοποίηση δράσεων κοινωφελούς χαρακτήρα*), οι οποίοι έχουν συνάψει Μνημόνια Συνεργασίας με τους Φορείς Απασχόλησης.

- 3. Ε.Π. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού:** Αφορά στην ενίσχυση της απασχόλησης των γυναικών, των νέων, καθώς και των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας και των ευάλωτων ομάδων. Προώθηση της ισότιμης πρόσβασης στην αγορά εργασίας, καθώς και μείωση του κοινωνικού αποκλεισμού και ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Σχετίζεται άμεσα με τις δραστηριότητες της Γεν. Γραμματείας Νέας Γενιάς . Το πρόγραμμα στοχεύει στην :

- ⇒ E
νίσχυση της απασχόλησης των νέων, μέσω ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης.
- ⇒ E
νίσχυση της απασχόλησης των γυναικών, μέσω ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης.
- ⇒ E
νεργοποίηση των μακροχρόνια ανέργων και των ατόμων από ειδικές κοινωνικές ομάδες, που απειλούνται περισσότερο από τον αποκλεισμό από την αγορά εργασίας, μέσω της εφαρμογής ειδικά στοχευμένων δράσεων.

⇒

B

ελτίωση της αποτελεσματικότητας των πολιτικών απασχόλησης.

- 4 Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση:** Στο συγκεκριμένο πρόγραμμα δραστηριοποιείται η Γεν. Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης. Πρόκειται για το πρόγραμμα βελτίωση της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών. Στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Δεκεμβρίου 2005, στο πλαίσιο κατανομής των κοινοτικών κονδυλίων για τη χρηματοδότηση της Πολιτικής της Συνοχής για την περίοδο 2009-2013, η Ελλάδα εξασφάλισε 20,4 δισ. ευρώ (τρέχουσες τιμές). Με τους πόρους αυτούς θα χρηματοδοτηθούν παρεμβάσεις μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ) και του Ταμείου Συνοχής.

Το συνολικό ύψος των πιστώσεων αλλά και η ετήσια κατανομή τους ορίζονται με διακριτό τρόπο για κάθε τύπο Περιφερειών. Επιπλέον, μέσω του Ταμείου Συνοχής θα διατεθούν στη χώρα κοινοτικά κονδύλια ύψους 3,7 δισ. ευρώ.

Δικαιούχοι: Δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί, φορείς ή επιχειρήσεις αρμόδιοι για την έναρξη ή την έναρξη και υλοποίηση πράξεων. Στο πλαίσιο των καθεστώτων ενίσχυσης δυνάμει του άρθρου 87 της Συνθήκης της ΕΕ, οι δικαιούχοι είναι δημόσιες ή ιδιωτικές επιχειρήσεις που εκτελούν μεμονωμένο έργο και λαμβάνουν δημόσια ενίσχυση.

Η συζήτηση για το μέλλον της πολιτικής συνοχής μετά το 2013 ξεκίνησε με τη δημοσίευση της 5^{ης} Έκθεσης για την Πολιτική της Συνοχής της Ευρωπαϊκής Επιτροπής το 2010. Το Πολυετές Δημοσιονομικό Πλαίσιο 2014-2020 εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο στις 19 Νοεμβρίου 2013. Το νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο διέπει τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των Διαρθρωτικών Ταμείων

και του Ταμείου της Αγροτικής Ανάπτυξης εγκρίθηκε στις 20 Δεκεμβρίου 2013 με εξαίρεση την έγκριση του Ταμείου Θάλασσας και Αλιείας.

Σημαντικά πολιτικά κείμενα τα οποία συμβάλλουν στη διαμόρφωση των βασικών στρατηγικών επιλογών - προτεραιοτήτων, καθώς συνιστούν κεντρικές μακροπρόθεσμες επιλογές για την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα είναι:

- η αναπτυξιακή στρατηγική Ευρώπη 2020 για την προώθηση της έξυπνης, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς οικονομίας και
- το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση 2011-2014.

«Η τελευταία οικονομική κρίση άφησε χωρίς απασχόληση εκατομμύρια ανθρώπους. Έφερε χρέη που θα μας βαρύνουν επί πολλά χρόνια. Έφερε νέες πιέσεις στην κοινωνική συνοχή μας. Έφερε επίσης στο φως ορισμένες θεμελιώδεις αλήθειες όσον αφορά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ευρωπαϊκή οικονομία. Εν τω μεταξύ, η παγκόσμια οικονομία συνεχίζει την πορεία της. Ο τρόπος με τον οποίο θα αποκριθεί η Ευρώπη θα είναι καθοριστικός για το μέλλον μας. Η κρίση αποτελεί εγερτήριο κάλεσμα, είναι η στιγμή στην οποία αναγνωρίζουμε ότι το να συνεχίσουμε «όπως συνήθως» θα μας καταδικάσει σε προοδευτική παρακμή, θα μας φέρει σε δεύτερη μοίρα μέσα στην νέα παγκόσμια τάξη. Είναι η στιγμή της αλήθειας για την Ευρώπη. Είναι η ώρα να επιδείξουμε τόλμη και φιλοδοξία.

Βραχυπρόθεσμη προτεραιότητά μας είναι η επιτυχής έξοδος από την κρίση. Αυτό θα είναι δύσκολο για κάποιο χρονικό διάστημα, αλλά θα τα καταφέρουμε. Σημαντική πρόοδος έχει ήδη επιτευχθεί όσον αφορά τις «κακές τράπεζες», τη διόρθωση των χρηματοπιστωτικών αγορών και την αναγνώριση της ανάγκης για αυστηρότερο συντονισμό πολιτικής στο εσωτερικό της ζώνης του ευρώ.

Για να οικοδομήσουμε ένα βιώσιμο μέλλον, πρέπει ήδη να κοιτάζουμε πέρα από τον βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Η Ευρώπη πρέπει να ανακτήσει την πορεία της και μετά να παραμείνει σε αυτήν. Αυτός είναι και ο σκοπός της στρατηγικής για την Ευρώπη 2020. Περισσότερες θέσεις απασχόλησης και καλύτερη ποιότητα ζωής. Η στρατηγική αυτή αποδεικνύει ότι η Ευρώπη είναι ικανή να επιτύχει έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη, να βρει τον τρόπο να δημιουργήσει νέες θέσεις απασχόλησης και να δώσει σαφή προσανατολισμό στις κοινωνίες μας.

Οι ηγέτες της Ευρώπης έχουν καταλήξει σε μια κοινή ανάλυση όσον αφορά τα διδάγματα από την κρίση. Πέραν αυτού υπάρχει η κοινή αντίληψη ότι είναι κατεπείγουσα ανάγκη να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που μας περιμένουν. Τώρα είναι η στιγμή που πρέπει όλοι μαζί να περάσουμε στην πράξη. Η Ευρώπη έχει πολλά δυνατά σημεία.

Διαθέτουμε ταλαντούχο εργατικό δυναμικό, καθώς και πανίσχυρη τεχνολογική και βιομηχανική βάση. Διαθέτουμε μια εσωτερική αγορά και ένα ενιαίο νόμισμα που μας βοήθησαν να αποφύγουμε χειρότερες καταστάσεις. Διαθέτουμε μια δοκιμασμένη κοινωνική οικονομία της αγοράς. Πρέπει να έχουμε εμπιστοσύνη στην ικανότητά μας να θέσουμε στους εαυτούς μας ένα φιλόδοξο πρόγραμμα δράσης και να καταβάλουμε κάθε προσπάθεια για να το υλοποιήσουμε.

Η Επιτροπή προτείνει πέντε μετρήσιμους στόχους για την ΕΕ μέχρι το 2020 που θα κατευθύνουν την όλη διαδικασία και θα μετασχηματιστούν σε εθνικούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί αφορούν την απασχόληση, την έρευνα και την καινοτομία, την κλιματική αλλαγή και την ενέργεια, την εκπαίδευση και την καταπολέμηση της φτώχειας. Αντιπροσωπεύουν τον προσανατολισμό που πρέπει να έχουμε και αποτελούν σημεία αναφοράς που καθιστούν μετρήσιμες τις επιτυχίες μας. Είναι φιλόδοξοι μεν, εφικτοί δε. Στηρίζονται σε συγκεκριμένες προτάσεις ώστε να είναι βέβαιη η επίτευξή τους.

Έχουμε στη διάθεσή μας πανίσχυρα εργαλεία στο πλαίσιο της νέας οικονομικής διακυβέρνησης και τη στήριξη που μας προσφέρουν η εσωτερική

αγορά, ο προϋπολογισμός μας, το εμπόριο και η εξωτερική μας οικονομική πολιτική, καθώς και οι μηχανισμοί, και η στήριξη από την οικονομική και νομισματική ένωση. Προϋπόθεση για επιτυχία είναι ο πραγματικός ενστερνισμός της όλης προσπάθειας από τους ηγέτες και τα θεσμικά όργανα της Ευρώπης. Το νέο μας πρόγραμμα δράσης απαιτεί συντονισμένη ευρωπαϊκή προσπάθεια με τη συμμετοχή, μεταξύ άλλων, των κοινωνικών εταίρων και της κοινωνίας των πολιτών. Αν ενεργήσουμε από κοινού, τότε θα μπορέσουμε να δώσουμε μάχη και να βγούμε ισχυρότεροι από την κρίση. Έχουμε και τα νέα μέσα και τη φιλοδοξία. Πρέπει, τώρα, να περάσουμε στην πράξη».

José Manuel BARROSO

Η Ευρώπη αυτή τη στιγμή βρίσκεται σε φάση μετασχηματισμού. Η κρίση εξουδετέρωσε πολλά χρόνια οικονομικής και κοινωνικής προόδου και ανέδειξε τις διαρθρωτικές αδυναμίες της οικονομίας της Ευρώπης. Ο κόσμος όμως προχωρά με ταχείς ρυθμούς και οι μακροπρόθεσμες προκλήσεις – παγκοσμιοποίηση, στενότητα πόρων, δημογραφική γήρανση – εντείνονται, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για την ΕΕ να αναλάβει την ευθύνη για το μέλλον της. Η Ευρώπη μπορεί να επιτύχει εάν ενεργήσει συλλογικά, ως μια Ένωση. Χρειαζόμαστε μια στρατηγική που θα μας βοηθήσει να βγούμε ισχυρότεροι από την κρίση και να μετατρέψουμε την ΕΕ σε μια έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομία με υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής.

Η Ευρώπη 2020 προσφέρει ένα όραμα όσον αφορά την κοινωνική οικονομία της αγοράς της Ευρώπης για τον 21ο αιώνα και προτάσσει τρεις αλληλοενισχυόμενες προτεραιότητες:

- Έξυπνη ανάπτυξη: ανάπτυξη μιας οικονομίας βασιζόμενης στη γνώση και την καινοτομία.
- Διατηρήσιμη ανάπτυξη: προώθηση μιας πιο αποδοτικής στη χρήση πόρων, πιο πράσινης και πιο ανταγωνιστικής οικονομίας.

– Ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς: μια οικονομία με υψηλή απασχόληση που θα επιτυγχάνει κοινωνική και εδαφική συνοχή. (ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ, Βρυξέλλες, 3.3.2010 COM (2010) 2020 τελικό. ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ - ΕΥΡΩΠΗ 2020: Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη).

Έπειτα από περιόδους βαθέων οικονομικών κρίσεων απαιτούνται συνήθως τρία στάδια για να έλθει η ανάπτυξη:

- ⇒ Το πρώτο στάδιο είναι η διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και η ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πολιτών στο κράτος (η αποφυγή χαοτικών καταστάσεων).
- ⇒ Σε δεύτερο στάδιο η οικονομία δείχνει σημάδια σταθεροποίησης.
- ⇒ Το τρίτο και σημαντικότερο στάδιο είναι αυτό της μετάβασης στην πραγματική (και όχι τεχνητή) οικονομική ανάπτυξη.

Σήμερα λοιπόν, διαφαίνονται τα πρώτα ενθαρρυντικά σημάδια για το πώς από τη μακροχρόνια ύφεση θα γίνει η μετάβαση με θετικούς αριθμούς οικονομικής ανάπτυξης με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών από την πραγματική οικονομία, η οποία παραγωγή θα αυξήσει το κατά κεφαλήν εισόδημα με μόνιμο και σταθερό τρόπο. Και μόνο τότε θα είναι δυνατό να αυξηθεί η απασχόληση και να μειωθεί η ανεργία. Εν τω μεταξύ θα πρέπει τα έσοδα από τη σύλληψη της φοροδιαφυγής να διοχετευτούν στους ανέργους μέχρι να βρουν απασχόληση. Παράλληλα, η περαιτέρω αύξηση του ΑΕΠ θα προέλθει από ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις, όπως είναι η αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα, του συστήματος υγείας, του εκπαιδευτικού συστήματος, ο επανασχεδιασμός του φορολογικού συστήματος, ο εκσυγχρονισμός της παραγωγής και η αξιοποίηση δανείων και ευρωπαϊκών κονδυλίων για τη χρηματοδότηση έργων υποδομών, που θα αποτελούν τους βασικούς πυλώνες υγιούς, αειφόρας οικονομικής ανάπτυξης της χώρας (και όχι μεγέθυνσης μέσω τεχνικής ζήτησης με

δανεισμό)». (Γιώργος Ατσαλάκης (λέκτορας στο Πολυτεχνείο Κρήτης),
Ιωάννα Ατσαλάκη (οικονομολόγος), Κώστας Ζοπουνίδης (ακαδημαϊκός),
Πραγματική ανάπτυξη μέσω πραγματικής παραγωγής. Καθημερινή
11/1/2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.1 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο Fred Foulkes έγραψε το 1975: *Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Δε νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρίας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα, ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον (Foulkes, 1975).*

Στο παρόν κεφάλαιο εισάγεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, και γίνονται αναφορές στο ρόλο της, τους στόχους και το περιεχόμενό της, με σκοπό την όσο δυνατόν καλύτερη περιγραφή της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο σημερινό, σύγχρονο κόσμο.

Ως όρος, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στις πολιτικές, στις πρακτικές και τα συστήματα που σχετίζονται με τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των εργαζομένων (Noe, Hollenberck, Gerhart & Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, 2006). Πιο συγκεκριμένα, ο όρος αφορά τη συστηματική, επιστημονική και μακροχρόνια επένδυση στο έμψυχο δυναμικό των επιχειρήσεων (Ξυροτύρη-Κουφύδου Στέλλα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσ/νίκη 2001). Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, καταλήγουμε στο ότι η Διοίκηση

Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρωπίνου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη, εστιάζοντας στον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Η αναγνώριση του ανθρώπου ως δυναμικού στοιχείου της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την εφαρμογή τρόπων αύξησης της απόδοσης, καθώς οι άνθρωποι είναι που κάνουν τη διαφορά. Προς αυτή την κατεύθυνση, κύριο έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση της δυναμικής των ανθρώπων και οι ενέργειες εκείνες που θα στηρίξουν και θα ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό στο έργο τους και στην επίτευξη των αντικειμενικών τους στόχων.

Αναλυτικότερα, έχει προταθεί μία πληθώρα ορισμών για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Κατ' αυτό τον τρόπο, ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ορίζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά δραστηριοτήτων που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).

Ένας ορισμός επίσης που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις σύγχρονες τάσεις είναι: «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης /οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003):

- οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οφείλουν να αντανakλούν την επιχειρησιακή στρατηγική

- οι αρμόδιοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οφείλουν να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση, στην κάλυψη των στόχων τόσο σε επίπεδο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

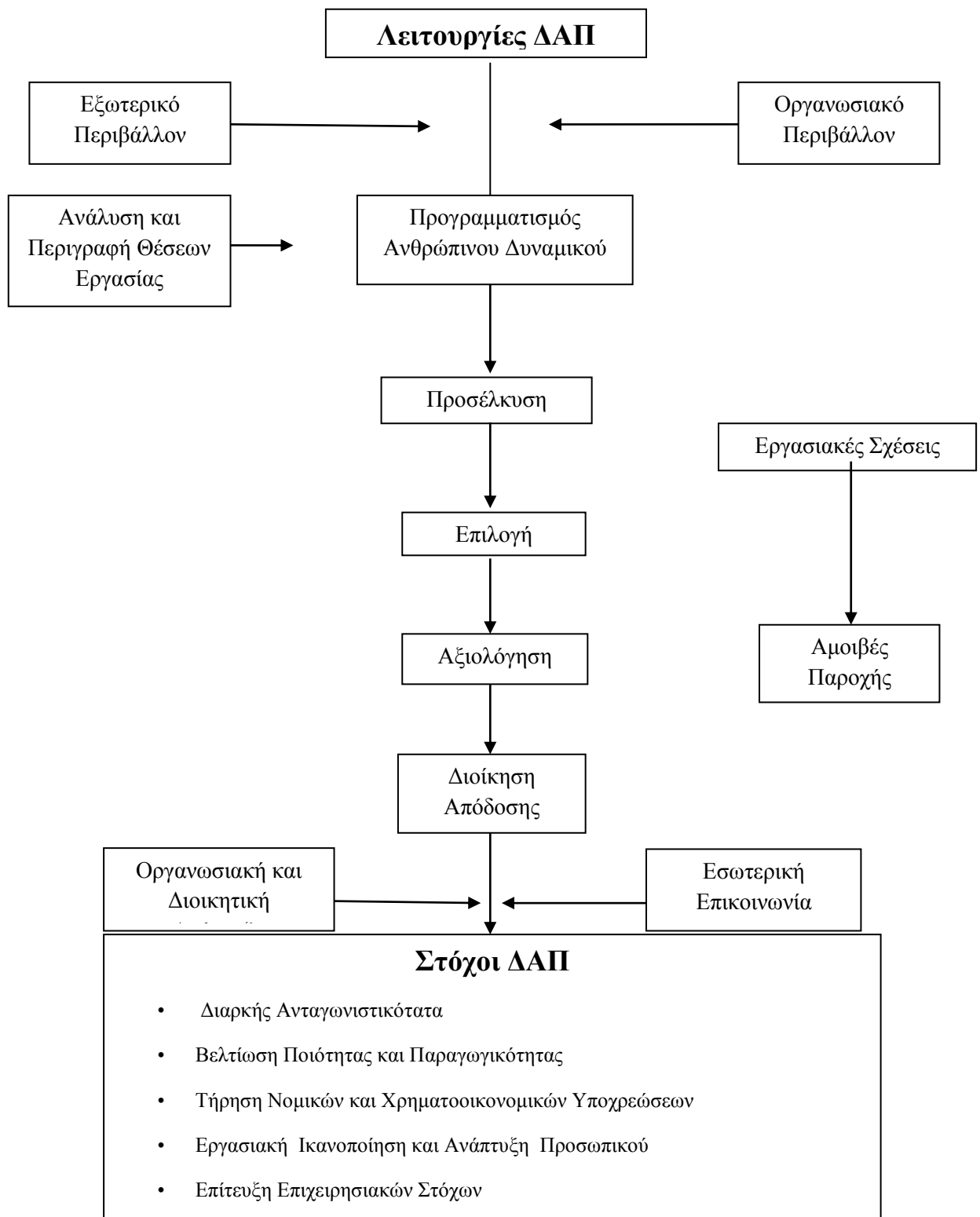
Η μέχρι τώρα γνωστή στις επιχειρήσεις και στο δημόσιο τομέα Διοίκηση Προσωπικού δεν επαρκεί πλέον να καλύψει τις απαιτήσεις της εποχής μας για την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Στις μέρες μας, η δράση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ξεπερνά τα στεγανά του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού κι επεκτείνεται σε ένα πολυεθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Η διασύνδεσή της με τα εξωτερικά και στρατηγικής φύσεως θέματα του οργανισμού δύναται να συμβάλει στη σταδιακή μεταβολή των στόχων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ενώ λοιπόν αρχικά, ο στόχος ήταν η προσέλκυση, η πρόσληψη και η υποκίνηση των εργαζομένων, σήμερα πλέον, οι στόχοι εστιάζονται στην ουσία: την ανταγωνιστικότητα, την απόδοση, την επιβίωση και την εργασιακή ευελιξία. Το γεγονός αυτό από μόνο του οδηγεί στην απομάκρυνση του ενδιαφέροντος στην ανάπτυξη «ανθρώπινων» προϊόντων και υπηρεσιών προς την κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την ίδια την επιχείρηση.

Υπό το πρίσμα των προαναφερθέντων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με μεθόδους, με βραχυχρόνιους στόχους και εστιάζεται στο άτομο, ενώ οι μέθοδοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι περισσότερο σφαιρικές και επικεντρώνουν τη προσοχή στην ομαδική εργασία. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι εκλαμβάνονται και μεταχειρίζονται όχι ως μία δαπάνη της επιχείρησης που πρέπει να ελεγχθεί αλλά ως μία επένδυση του ενεργητικού που αξίζει της εμπιστοσύνης και της διαχρονικής ανάπτυξης (Wainwright, 1997). Ως εκ τούτου, ο πυρήνας ενός προγράμματος ανάπτυξης επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την προστασία των εργαζομένων κάθε οργανισμού, οι οποίοι πλέον θα θεωρούνται «συνεργάτες» και όχι υφιστάμενοι. (Wainwright, 1997).

Πλαισιώνοντας τα παραπάνω, η Διοίκηση Προσωπικού αφορά σε μία βραχυχρόνια αντιμετώπιση των θεμάτων του προσωπικού, κυρίως αναφορικά με τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Κατέχοντας τον ενδιάμεσο ρόλο μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων, συντονίζει τις ενέργειες που αφορούν στην εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων και στις τρέχουσες δραστηριότητες, που όμως στη σύγχρονη εποχή, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού με τον «παραδοσιακό» τρόπο φθίνει. Η τεχνολογία διευκολύνει κι έχει αντικαταστήσει πολλούς διοικητικούς σκοπούς, όπως είναι η διαχείριση των μητρώων των υπαλλήλων και η δυνατότητά τους να αποκτούν σχετικές πληροφορίες για συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης, για θέματα αμοιβών, συμβάσεων κ.λ.π.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας ωθούν τις επιχειρήσεις να λάβουν δραστικά μέτρα για να γίνουν ανταγωνιστικές. Στη νέα αυτή πραγματικότητα, ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων κατέχει ισόβαθμη σημασία αξία με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης, γεγονός που εμπλέκει στην όλη λειτουργία όχι μόνο το δυναμικό που ασχολείται στο τμήμα προσωπικού αλλά και τους εργαζόμενους όλων των στρωμάτων - βαθμίδων (Διοικητική ενημέρωση, 2008).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έρχεται να καλύψει το κενό που δημιουργείται στο καινούργιο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Οι εταιρείες μόλις πρόσφατα άρχισαν να βλέπουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως μέσο που θα συμβάλλει στην κερδοφορία, στην ποιότητα και στους λοιπούς επιχειρηματικούς στόχους μέσω της βελτίωσης και υποστήριξης της επιχειρηματικής λειτουργίας (Noe, Hollenberck, Gerhart, Wrigh, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, 2006). Αναλυτικότερα, οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3.1, ως ακολούθως:



Διάγραμμα 3.1: Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πηγή : (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003)

Αναλυτικότερα, στο Διάγραμμα 3.1 παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όπως αυτές οργανώνονται και επηρεάζονται από το εξωτερικό και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης. Στις βασικές λειτουργίες της συναντώνται η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, καθώς και η εκπαίδευσή του. Στις βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συγκαταλέγονται η αξιολόγηση των εργαζομένων, ο προσδιορισμός των αμοιβών και των παροχών τους και η διοίκηση της απόδοσής τους. Στο πλαίσιο των παραπάνω και για την εκπλήρωση των στόχων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι εργασιακές σχέσεις και η εσωτερική επικοινωνία δεν πρέπει να παραβλέπονται.

3.2 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Στη σημερινή εποχή της ανταγωνιστικότητας, η ανάπτυξη και η επιβίωση των επιχειρήσεων καθιστούν επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας προγραμματισμού αναφορικά με τον αριθμό εργαζόμενων και εξειδικεύσεων, τη συμπεριφορά των εργαζόμενων και την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί αλληλοσυσχετίζονται για την επίτευξη των οραμάτων της επιχείρησης. Σίγουρα όμως κάθε επιχείρηση αποδίδει διαφορετική έμφαση σε κάθε ένα από αυτούς τους παράγοντες.

Αναλυτικότερα, ο Hussey (Dessler, 2012) σε ένα βιβλίο του σχετικό με το συγκροτημένο προγραμματισμό αναφέρει ότι *«οι άνθρωποι πόροι είναι πολύ πιο σύνθετοι για να προγραμματιστούν σε σχέση με τους οικονομικούς πόρους»*. Σχολιάζει επίσης τις ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, τις δυσκολίες στη μετακίνησή τους, το κόστος του overstaffing και τη σημασία του να συμπεριφέρεσαι σε ανθρώπους σαν να

είναι άνθρωποι και όχι άψυχοι πόροι. Καθώς οι άνθρωποι, έχουν το δικό τους πλαίσιο αξιών και υποκίνησης, είναι αναγκαίο τόσο για τους ίδιους, όσο και για την επιχείρηση να υπολογίζονται για τη δυναμική επίτευξη των καθορισμένων προγραμμάτων. Όπως αναφέρεται από τον Walker (Dessler, 2012) *«ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται περισσότερο ευέλικτος και βραχυπρόθεσμος με καθαρούς προσανατολισμούς στα θέματα ανθρώπινων πόρων, απλή ανάλυση δεδομένων και με έμφαση στον προγραμματισμό δράσης και εφαρμογής».*

Από την άλλη, ο Ulrich (Dessler, 2012) προβάλλει ως επιτακτική την ανάγκη, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, να λειτουργεί ως μέσο για την πραγματοποίηση ενός οράματος, παρά ένα τέλος γι' αυτόν το ίδιο. Συμπληρωματικά, ο Greer και οι συνεργάτες του (Dessler, 2012) υποστηρίζουν ότι η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να είναι φιλική και κατανοητή και η ανάλυση η οποία θα χρησιμοποιηθεί να είναι μάλλον απλή παρά σύνθετη.

Προκειμένου να εκφράσουν τη λειτουργία του προγραμματισμού του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, πολλοί συγγραφείς, στην διεθνή κυρίως βιβλιογραφία, χρησιμοποιούν όρους όπως Human Resource planning, Manpower planning, Employee Planning ή Workforce planning. Παρόλο λοιπόν που ο ορισμός της έννοιας έχει δοθεί από αρκετούς επιστήμονες, κανείς ωστόσο από τους προτεινόμενους δεν έχει συναντήσει παγκόσμια επιδοκιμασία. Το Υπουργείο Εργασίας (Department of Employment), της Μεγάλης Βρετανίας, προσδιόρισε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Manpower planning) ως *«Μία στρατηγική για την απόκτηση, χρησιμοποίηση, βελτίωση και συγκράτηση σε μία επιχείρηση των ανθρώπινων πόρων της».* Όπως αναφέρει ο Bramham (Dessler, 2012) ο ορισμός αυτός αφήνει από έξω πολλές από τις ιδιότητες τις οποίες λαμβάνει υπόψη του ένας καλός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού κι επομένως δεν είναι αντιπροσωπευτικός. Η στρατηγική στην προκειμένη

περίπτωση υποδηλώνει μία στροφή προς τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων από τη συνηθισμένη προσέγγιση, η οποία είναι πιθανώς πολύ συνηθισμένη. Ο ορισμός τον οποίο προτείνει ο Bramham και θεωρεί ότι εμπεριέχει νέες ιδέες είναι ο ακόλουθος: *«Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η στρατηγική της απόκτησης, χρησιμοποίησης, συγκράτησης και ανάπτυξης ανθρώπων με σαφή διατύπωση και εκπλήρωση ηχηρών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, επιδοκιμαζόμενων από τους εργαζόμενους και τις ενώσεις τους».*

Οι Barthlomew και Forbes (Dessler, 2012) δίνουν το δικό τους ορισμό: *«Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται σαν μια προσπάθεια εναρμόνισης της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού με τις εργασίες οι οποίες είναι διαθέσιμες γι' αυτούς».* Σύμφωνα με τον Bowley (Dessler, 2012), ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι *«η στρατηγική εναρμόνισης μελλοντικών αριθμών ανθρώπινου δυναμικού και εξειδικεύσεων με τις δραστηριότητες της επιχείρησης».* Επίσης, κατά τους Bennisson και Casson (Dessler, 2012) μπορούμε να δούμε τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ως *«μία σκορπισμένη συνάθροιση ιδεών, εργαλείων και τεχνικών τις οποίες μπορούμε να εφαρμόσουμε ως αναγκαίες για τις ξεχωριστές απαιτήσεις των οργανισμών που αντανακλούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους».* Τέλος, ο Torrington (Dessler, 2012) θεωρεί ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού παραδοσιακά σχετιζόταν με τον αριθμό των εργαζομένων και το επίπεδο και τον τύπο των ειδικοτήτων-εξειδικεύσεων στην επιχείρηση.

Στο πλαίσιο όλων των προαναφερθέντων, ο προσδιορισμός των αναγκών σχεδιασμού που δύναται να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια πρόσληψης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης και ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων, ενώ στη συνέχεια του κειμένου παρουσιάζεται σε μορφή σχεδιαγράμματος, ο μελλοντικός ρόλος της ΔΑΠ:

1. Έρευνα

- Η μελέτη της εταιρικής Στρατηγικής και στόχων, καθώς και των διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εντοπισμός των Προβλημάτων, των ευκαιριών και του τρόπου αξιοποίησης του προσωπικού
- Προσδιορισμός του αριθμού των εργαζομένων
- Ανάλυση της αγοράς εργασίας

2. Πρόβλεψη

- Ανάλυση εξωγενών και ενδογενών μεταβλητών
- Προσδιορισμός της ζήτησης σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Προσδιορισμός τη προσφοράς σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Σύγκλιση της ζήτησης και της προσφοράς

3. Προγραμματισμός

- Δημιουργία στρατηγικής Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού
- Στοχοθέτηση σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια
- Προσδιορισμός των διαθέσιμων πόρων
- Προϋπολογισμός
- Θέσπιση κριτηρίων για την παρακολούθηση της εφαρμογής της στρατηγικής

4. Εφαρμογή

- Διαχείριση των διαθέσιμων πόρων με σκοπό την εφαρμογή της στρατηγικής
 - A) Παραγωγικότητα: Συστήματα διαδικασίες, σχεδιασμός θέσεων εργασίας, παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των στελεχών, εισαγωγή νέας τεχνολογίας.
 - B) Ανθρώπινο Δυναμικό: Εξερεύνηση και επιλογή στελεχών, προαγωγές, μεταφορές προσωπικού, αποχωρήσεις και απολύσεις

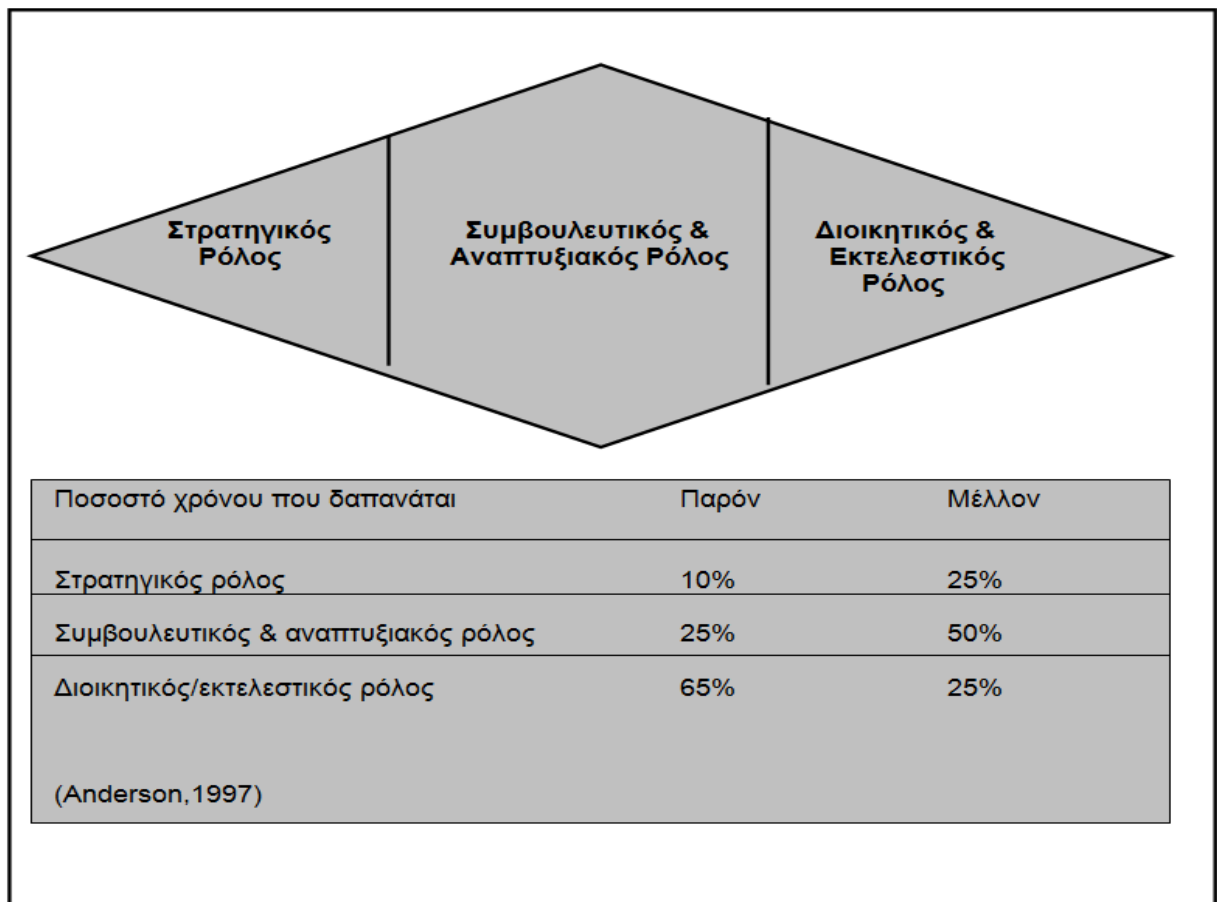
Γ) Ανάπτυξη και Εκπαίδευση: Εκπαίδευση-ανάπτυξη των στελεχών

Δ) Περιβαλλοντικοί Παράγοντες: Αμοιβές και παροχές, εργασιακό περιβάλλον και εργασιακές σχέσεις.

5. Παρακολούθηση και Αξιολόγηση του Συστήματος

- Παρακολούθηση των διαδικασιών
- Αξιολόγηση της διαδικασίας
- Ενημέρωση της Διοίκησης αναφορικά με τα αποτελέσματα

Διάγραμμα 3.2: Μελλοντικοί Ρόλοι της ΔΑΠ



Όπως τεκμηριώνεται, ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ για έναν οργανισμό περιλαμβάνει τη διασύνδεση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις στρατηγικές ΔΑΠ, μέσω της ανάπτυξης των ικανοτήτων/πόρων της οργάνωσης και τον τελικό σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών.

Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων (Schuler & Huber, 1993). Ο συμβουλευτικός και αναπτυξιακός ρόλος είναι αυτός που προσδίδει προσθετική αξία στον οργανισμό. Προϋποθέτει τη στελέχωση (Διεύθυνση) ΔΑΠ με κατόχους ολοκληρωμένης γνώση των κανόνων λειτουργίας της αγοράς, των οικονομικών δεικτών και του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες ικανότητες, πρακτικές και γνώσεις των ατόμων που απασχολεί ή που μπορεί να εξασφαλίσει ο οργανισμός. Προϋποθέτει τη στελέχωση της υπηρεσίας όχι μόνο με ελεγκτές αλλά με άτομα ικανά για την επίλυση προβλημάτων και συμβούλους λήψης αποφάσεων προς τη Διοίκηση του οργανισμού. Περιλαμβάνει επίσης τη μετάδοση κουλτούρας, της αποστολής και των αξιών του οργανωσιακού κλίματος του οργανισμού, στοχεύοντας στη μέγιστη αξιοποίησή τους για τη χάραξη πολιτικών. Τέλος, απαιτεί την εξοικείωση των ανθρωπίνων αναγκών των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων, με τις ανάγκες του οργανισμού και με τη δυνατότητα σχεδιασμού διαδικασιών, που ικανοποιούν κατά το μέγιστο δυνατό και τις δύο πλευρές, διατηρώντας την ισορροπία ανάμεσα τις ανθρώπινες αξίες, την επαγγελματική δεοντολογία και την ανάγκη αποτελεσματικότητας

3.3 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού δύναται να συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Ένα λοιπόν από τα πρωταρχικά καθήκοντα της ΔΑΠ είναι και η ανάλυση των θέσεων εργασίας, δηλαδή τη συγκέντρωση και καταγραφή των σημαντικών δραστηριοτήτων, που εκτελούνται από τους εργαζόμενους, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που οφείλει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Η όλη διαδικασία προϋποθέτει μια σειρά οργανωτικών προϋποθέσεων, απαραίτητων για την αποτελεσματική στελέχωση έκαστου οργανισμού, υπό την αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, το οποίο καθοδηγεί και συντονίζει την όλη προσπάθεια. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- διάγνωση των προβλημάτων μέσω τυπικών και άτυπων συζητήσεων
- δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
- πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης
- διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους
- διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων για κάθε περίπτωση μεθόδων επιλογής
- διερεύνηση της αξιοπιστίας τους

- εκπαίδευση όλων όσων συμμετέχουν στη διαδικασία.

Η στρατολόγηση αφορά στην προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού, ώστε να διασφαλίζει στην επιχείρηση τη δυνατότητα επιλογής των ικανότερων στελεχών. Συγκεκριμένα, η προσέλκυση εργαζομένων αφορά τη διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldth & Shaw, 1999). Στόχος της προσέλκυσης είναι να διασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλα ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).

Οι στόχοι της ανάλυσης θέσης εργασίας αφορούν στην περιγραφή Θέσης Εργασίας, ρόλου, προδιαγραφές θέσης, ανάλυση απόδοσης, προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης και παρουσιάζονται ακολούθως:

Δραστηριότητες ΔΑΠ	Προσέλκυση και Επιλογή Εργαζομένων	Ανάπτυξη και Αξιολόγηση Εργαζομένων	Αμοιβές	Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας και Οργάνωσης Λειτουργίας του Οργανισμού
ΧΡΗΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΘΕΣΗΣ	Προγραμματισμός και ανάπτυξη ικανοτήτων Εντοπισμός των Εσωτερικών Αγορών Εργασίας Προσέλκυση Επιλογή Τοποθέτηση Ρεαλιστική Περιγραφή Εργασίας	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων Προγραμματισμός καριέρας του εργαζομένου Αξιολόγηση απόδοσης	Καθορισμός αμοιβής ανά θέση Ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας Αμοιβή ανάλογη με την αξία και τη βαρύτητα της θέσης	Σχεδιασμός για βελτίωση της ποιότητας και της υποκίνησης Καθορισμός επιπέδων και ορίων εξουσίας και ευθύνης Καθορισμός των αναγκαίων σχέσεων μέσα στις ομάδες εργασίας

3.4 Εκπαίδευση και εξέλιξη προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται μία συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του τμήματος ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία αυτή θεωρείται καθοριστική. Η εκπαίδευση του προσωπικού αφορά στη σχεδιασμένη προσπάθεια της επιχείρησης με στόχο να αποκτήσουν οι υπάλληλοι τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που απαιτεί η εργασία τους. Έργο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ο προσδιορισμός κυρίως της ευχέρειας των υπαλλήλων για κατάρτιση και η δημιουργία κλίματος ανάπτυξης και ενδυνάμωσης. Η ανάπτυξη προσωπικού περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

- ✓ Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης
- ✓ Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης σύμφωνα με τις ανάγκες των στελεχών
- ✓ Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων
- ✓ Την επιλογή των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών
- ✓ Το σχεδιασμό, συντονισμό και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- ✓ Τον προϋπολογισμό της πολιτικής ενδυνάμωσης.

Ο πειρασμός ωστόσο που μπαίνει λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας, που επιβάλλει δραματικές περικοπές στις δαπάνες για εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπων, είναι μεγάλος. Ωστόσο, έχει αποδειχθεί ότι η έξυπνη πολιτική είναι η τακτική της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, στην εκπαίδευση και την ανάπτυξή του, στοχεύοντας στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, τη δέσμευση των ανθρώπων

πόρων, την ανάπτυξη των ταλαντούχων εργαζομένων, την προετοιμασία του οργανισμού για νέες επενδυτικές κινήσεις, αλλά και την αέναη βελτίωση της επιχείρησης.

Ανάλογα με το χρόνο και το πλαίσιο που τοποθετείται, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκής. Ξεκινά αμέσως μετά την πρόσληψη του εργαζομένου και ο στόχος της είναι να διευκολύνει την πλήρη και παραγωγική ένταξή του στην επιχείρηση. Ακολουθεί η προετοιμασία του για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Και τέλος μετατρέπεται σε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του εργαζομένου. Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται στη θέση εργασίας ή σε κάποιον ειδικό χώρο (εκπαιδευτικό κέντρο κ.λ.π.), ενώ το πλεονέκτημα που αφορά τη θέση εργασίας εντοπίζεται στο ότι ο εργαζόμενος εργάζεται και μαθαίνει ταυτόχρονα.

Οι μέθοδοι που αξιοποιούνται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται σε ειδικό χώρο, είναι ενδεικτικά οι ακόλουθες (Rogers A., 1999):

- Δ
ιάλεξη: Προφορική μετάδοση γνώσεων και πληροφοριών από τον εισηγητή προς ένα ακροατήριο.
- Σ
εμινάριο: Η κυρίως προετοιμασία γίνεται από τους εκπαιδευόμενους, καθώς προετοιμάζουν το θέμα, κάνουν μια σύντομη παρουσίαση και ακολουθεί συζήτηση.
- Μ
ελέτη περίπτωσης: Παρουσίαση πρακτικού προβλήματος και αναζήτηση τεκμηριωμένης λύσης σε ομάδες.

- E
 πίδειξη: Χρησιμοποιείται συνήθως για την εκμάθηση μιας τεχνικής ή ενός τρόπου λειτουργίας μιας διαδικασίας στην τεχνολογία.
- Π
 αίξιμο ρόλων: Οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντά τους και συμμετέχουν σε σενάρια βιωματικού χαρακτήρα.
- B
 βιωματική – Επικοινωνιακή μέθοδος (μέθοδος Project): Στοχευόμενη μέθοδος που αντανακλάται στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων. Απαιτεί την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων στη διαδικασία της μάθησης και τη σύνδεση με τον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς ο εργαζόμενος μαθαίνει να συνεργάζεται, να επικοινωνεί, να αναπτύσσεται ολόπλευρα (γλωσσικά, νοητικά, κοινωνικά, συναισθηματικά).

Αναλυτικότερα ως προς την τελευταία τεχνική, η μέθοδος αφορά τη σύνθετη μορφή μαθησιακής διαδικασίας με αφετηρία συγκεκριμένους προβληματισμούς μεμονωμένων μελών ή του συνόλου της διδακτικής ομάδας. Στοχεύει δε στην επίτευξη κάποιου έργου, ενεργοποιώντας το σύνολο του δυναμικού του εργαζομένου, δίνοντας έμφαση στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα αυτό καθαυτό. Υπό αυτό το πρίσμα, βοηθά τον καταρτιζόμενο να καταστεί περισσότερο ενεργός και υπεύθυνος (Χρυσ αφίδης, 2003; Μπρίνια, 2005), ενώ μέσα από αυτή τη διαδικασία αναμένεται η σύνδεση θεωρίας και πράξης (Learning by doing) (Knoll, 2003). Πιο συγκεκριμένα επιδιώκεται:

- ✓ H
 βιωματική μάθηση για το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, παρέχοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να μάθουν στην πράξη.

✓ H
μέτρηση της ποιότητας των ενεργειών των υποκειμένων, αφού προβάλλουν μέσα στη διαδικασία τα ενδιαφέροντά τους, τα βιώματά τους, τις ανάγκες τους, τις ικανότητές τους για τη διαχείριση προβλημάτων.

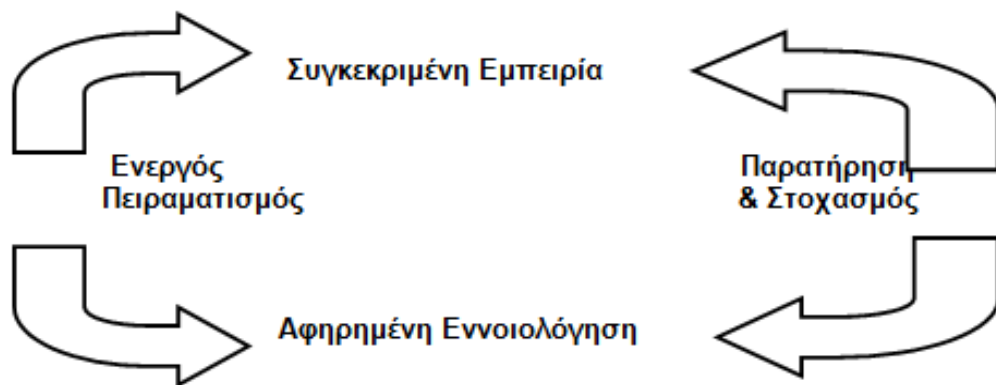
✓ H
συμμετοχή των εκπαιδευομένων στο διδακτικό σχεδιασμό, αφού με βάση τα ενδιαφέροντά τους σχεδιάζεται η μαθησιακή δράση.

Αυτό που επίσης αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό είναι ότι στη μέθοδο project βασίστηκε το μοντέλο μάθησης του Kolb. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, οι άνθρωποι μαθαίνουν με διάφορους τρόπους, συγκεκριμένα:

- Μετασηματιστικά, βάσει των εμπειριών που βιώνουν.
- Στοχαστικά, μέσω της παρατήρησης όσων συμβαίνουν, ενώ κάποιος αξιοποιούν τις γνώσεις των άλλων και μαθαίνουν.
- Αφηρημένα, μέσω της μελέτης βιβλίων, άρθρων έρχεται η κατανόηση θεωριών και μοντέλων.
- Πειραματικά, μέσω της δοκιμής κάποιου νέου τρόπου συμπεριφοράς. Δηλαδή μαθαίνει κανείς κάνοντας κάτι.

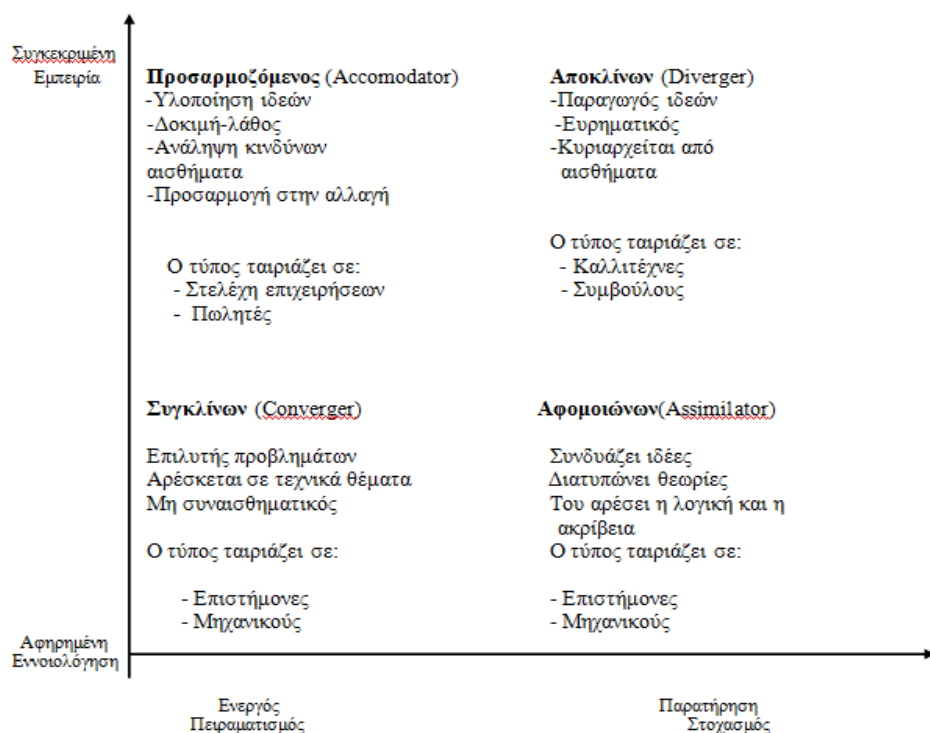
Έτσι λοιπόν, κατά τον Kolb, η διαδικασία της μάθησης μπορεί να παρουσιαστεί ως ένας κύκλος τεσσάρων σταδίων, όπως παρουσιάζεται ακολούθως σχηματικά:

Από το μοντέλο του Kolb προκύπτουν ενδιαφέροντα σημεία που χρήζουν της προσοχής μας, καθότι η αποτελεσματική μάθηση απαιτεί πολλαπλές και εν μέρει αντικρουόμενες ικανότητες τόσο στον εκπαιδευτή όσο και στον εκπαιδευόμενο. Συγκεκριμένα, απαιτούνται ικανότητες αξιοποίησης της συγκεκριμένης-χειροπιαστής εμπειρίας και του ενεργού προγραμματισμού και αφετέρου ικανότητες αφηρημένης εννοιολόγησης και παρατήρησης - στοχασμού. Σε κάθε περίπτωση κρίνεται απαραίτητο να μπορεί να επιλέγεται κατά περίπτωση ο κατάλληλος μηχανισμός μέσω του οποίου θα γίνεται η μάθηση και η κατανομή ρόλων, που ποικίλουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Παρά ταύτα, η εκπαίδευση για κάθε άνθρωπο θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα στάδια με ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά που τον



χαρακτηρίζουν και τον βοηθούν να μαθαίνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Με βάση τη θεωρία του, ο Kolb περιγράφει 4 τύπους ανθρώπων και τα διαφορετικά στυλ μάθησης, που ταιριάζουν σε διαφορετικά επαγγέλματα. Ο Kolb κατατάσσει τη διαδικασία της μάθησης σε ενεργητική και παθητική που παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα, στον οριζόντιο άξονα και σε συγκεκριμένη ή αφηρημένη που παρουσιάζονται στον κάθετο άξονα.



Τα συμπεράσματα από τη θεωρία του Kolb αποτελούν ένα ιδιαίτερο βοήθημα στο σχεδιασμό εκπαίδευσης για συγκεκριμένες ομάδες στελεχών. Συμπερασματικά, η μέθοδος αυτή δύναται να αποτελέσει ένα μέσο κινητοποίησης όλων των εκπαιδευομένων προς τη μάθηση και την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, η οποία είναι βασικός παράγοντας για την εξασφάλιση της καλής ποιότητας τόσο των υπηρεσιών που προσφέρουν όσο και των εργαζομένων τους.

3.5 Η σημασία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η εν λόγω έννοια κατέχει ιδιαίτερη βαρύτητα στην κουλτούρα των οργανισμών και των επιχειρήσεων, καθώς αποσκοπεί στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να εμπνέει ασφάλεια στους εργαζόμενους από τη μια και στην υλοποίηση των στόχων τους από την άλλη. Η τάση αυτή δεν ταυτίζεται με τη φιλοσοφία των προηγούμενων ετών, καθώς για πολλά χρόνια, υπήρχε η εντύπωση ότι η έκφραση του συναισθήματος στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό.

Το να βιώνει κανείς, να αναγνωρίζει και να εκδηλώνει τα συναισθήματά του στο εργασιακό χώρο εκλαμβάνονταν ως αδυναμίας που οδηγούσε σε σύγχυση, καθώς θεωρούνταν αποπροσανατολιστικός στην προοπτική ορθολογιστικών αποφάσεων. Καθώς όμως το κλίμα και η περιρρέουσα ατμόσφαιρα άλλαξε δυναμικά τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι το συναίσθημα μπορεί να αποτελέσει πολύτιμη πηγή πληροφοριών, η αξιοποίηση του οποίου μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα (Cooper & Sawaf, 1996). Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σ' αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους, σύμφωνα με τον Goleman (1998), την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίησή του. Είναι εύκολο ν' αγνοήσει κάποιος το συναίσθημά του, όταν δουλεύει μόνος του σ' ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να συμπεριφερθεί με τον ίδιο τρόπο όταν δουλεύει ως μέλος μιας ομάδας, όπου είναι φυσικό να δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες, κλίκες αλλά και συμμαχίες.

Η παγκοσμιοποίηση διεύρυνε τα όρια του πλαισίου αναφοράς κάθε οργανισμού. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης (empathy), δηλαδή το να

προσπαθεί κανείς να κατανοεί τη διαφορετικότητα του άλλου και τις βαθύτερες ανάγκες του και να προσπαθεί δίνει χρόνο στα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, αποτελεί μία βασική ιδιότητα για τις επιχειρήσεις που ποντάρουν στην επιτυχία μέσω ενός διαπολιτισμικού διαλόγου και καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη περιγράφει τις ικανότητες εκείνες που είναι μεν διαφορετικές από τη γνωστική νοημοσύνη, αλλά και συμπληρωματικές σ' αυτήν. Οι ρίζες αυτής της διάκρισης ανάμεσα στη γνωστική και τη συναισθηματική νοημοσύνη ανάγονται στον ψυχολόγο Thorndike, που το 1920 μίλησε για «κοινωνική νοημοσύνη», και κυρίως στον Howard Gardner, ψυχολόγο στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, ο οποίος το 1983 πρότεινε ένα μοντέλο πολλαπλής νοημοσύνης όπου επεσήμανε τη σπουδαιότητα δύο διαφορετικών τύπων νοημοσύνης: της γνωστικής, της γνώσης δηλαδή του εσωτερικού κόσμου του εαυτού (knowing one's inner world), και της κοινωνικής προσαρμοστικότητας (social adaptness).

Ο Reuven Baron, μίλησε το 1988 για το Δείκτη Συναισθηματικότητας (Emotional Quotient, EQ) - σε αναλογία με το Δείκτη Νοημοσύνης (Intelligence Quotient, IQ) - κάνοντας μία πρώτη προσπάθεια να μετρήσει τη συναισθηματική νοημοσύνη. Στο πιο πρόσφατο μοντέλο του ο Baron (2000) διακρίνει πέντε διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης ως ακολούθως: τις ενδοπροσωπικές δεξιότητες (intrapersonal skills), τις διαπροσωπικές δεξιότητες (interpersonal skills), την προσαρμοστικότητα (adaptability), τον έλεγχο στρες (stress management) και τη γενική διάθεση (general mood).

Η πρώτη ωστόσο ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο Πανεπιστήμιο

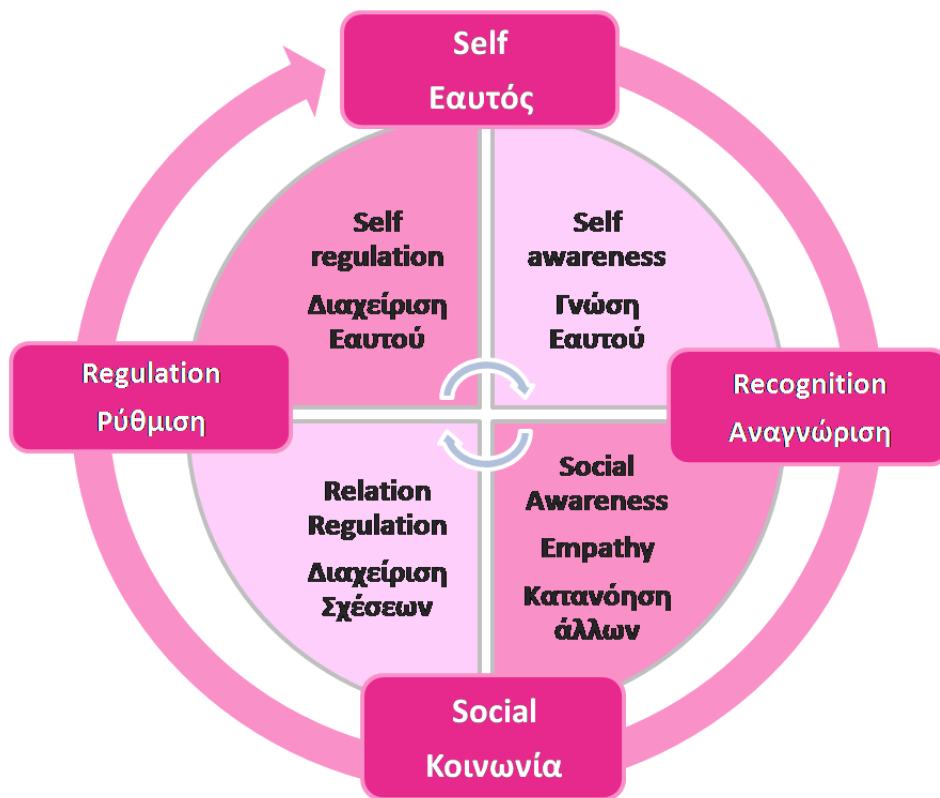
του Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Οι Salovey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «την ικανότητα να μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Ο Goleman όμως ήταν αυτός που έκανε γνωστή τη συναισθηματική νοημοσύνη στο ευρύ κοινό με το βιβλίο του «Emotional Intelligence» καθώς και με το πιο πρόσφατο «Working with Emotional Intelligence», τα οποία έγιναν best sellers μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ο Goleman (1998, 2001) αναφέρθηκε σε ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων όπου διακρίνονται δύο βασικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης: α) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο «εαυτός»), οι οποίες καθορίζουν το πώς χειρίζεται το άτομο θέματα εαυτού και β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο «άλλοι»), οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους.

Το 1995 ο Goleman αρχικά προσέγγισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «ομάδα από ικανότητες που αναφέρονται στον αυτοέλεγχο, το ζήλο, την επιμονή, την ελπίδα, την ενθάρρυνση και την αποφυγή της επιρροής των συναισθημάτων από τη διαδικασία της σκέψης» (Newsome, Day, Catano, 2000).

Ο Orioli προσεγγίζει επίσης την έννοια, θεωρώντας την «είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα, όπως η ικανότητα να παραμείνεις ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσεις κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές σου σχέσεις, να είσαι δημιουργικός και να προσπαθείς να αναπτύσσεις τους άλλους».

Τέλος, οι Mayer και Salovey, ορίζουν το 1997 την εξεταζόμενη έννοια «ως έναν τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθείς τα συναισθήματα τα δικά σου, των άλλων και να είσαι σε θέση να χρησιμοποιείς τις πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχεις τις σκέψεις και τις πράξεις σου».



Εξαιρετή Συναισθηματική Εξυπηρέτηση:
Συναισθηματική Νοημοσύνη
polys.kallis@cytanet.com.cy

3.6 Αδυναμίες των οργανισμών

Όπως προκύπτει από έρευνες του Goleman την περίοδο του 1998 σε εταιρίες όπως Daniel Midland, Volvo, General Electric Capital κ.α., οι βασικότερες αδυναμίες που διέπουν τη λειτουργία των οργανισμών στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- ✓ Έ
λλειψη ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών.
- ✓ Έ
λλειψη εντιμότητας και ηθικής δεοντολογίας.
- ✓ Δ
ημιουργία αντιπαράθεσεων και κλίματος συνωμοσίας μεταξύ ανώτατων στελεχών για προσωπικό όφελος και αποποίηση ευθυνών.
- ✓ Α
πόκρυψη και συγκάλυψη αδυναμιών του οργανισμού κυρίως λόγω του φόβου παύσης εργασιών ή απομάκρυνσης από αυτόν και διακύβευση της εν εξελίξει καριέρας.
- ✓ Έ
λλειψη διεπιχειρησιακής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και προβληματικό δίκτυο πληροφόρησης στα όρια του πλαισίου.
- ✓ Η
φιλοσοφία του τρόπου ιεραρχίας και άσκησης εξουσίας.
- ✓ Π
ροσανατολισμός στα κέρδη με τίμημα τη ψυχοσωματική κακοποίηση των εργαζομένων, καθώς πλήττεται από το φόρτο εργασίας, την έλλειψη πρωτοβουλιών, τις μειωμένες αμοιβές, την έλλειψη σχέσεων και συνεργασίας.
- ✓ Μ
η εστίαση στον άνθρωπο. Η αδιαφορία των επιχειρήσεων απέναντι στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό κατανόησης και αντίδρασης, τη λήψη αποφάσεων που

ρίχνουν το ηθικό των ανθρώπων, την ύπαρξη δυσκολίας στο χειρισμό της δημιουργικότητας και στη λήψη αποφάσεων, την παράβλεψη της αξίας της κοινωνικής δεξιότητας, την απώλεια δημιουργίας κινήτρων και κλίματος έμπνευσης, την απουσία νοήματος στις δηλώσεις περί της αποστολής του οργανισμού, την εμμονή της ηγεσίας στην τυπολατρία, την απουσία ζήλου ή ενεργητικότητας, την ανοχή της δουλοπρέπειας αντί του αυθορμητισμού, την απουσία μαχητικού πνεύματος και τέλος την απουσία απόδοσης των ομάδων εργασίας.

Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω έχουν παρατηρηθεί οι ακόλουθες συνέπειες: χρόνια εξάντλησης στους εργαζομένους, έκφραση κυνισμού, απουσία τόσο κινήτρων παρακίνησης των εργαζομένων όσο και κλίματος καινοτομίας και ενθουσιασμού. Όλα τα παραπάνω δρουν αρνητικά στη λειτουργία του οργανισμού, οδηγώντας τον στην πτώση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και τη διακύβευση της βιωσιμότητάς της μακροπρόθεσμα.

3.7 Τρόποι αντιμετώπισης των οργανωσιακών αδυναμιών

Οι τρόποι που προτείνονται από τη βιβλιογραφία για την αντιμετώπιση των αδυναμιών των οργανισμών είναι οι παρακάτω (Cherniss C., Goleman D., 2001):

- ⇒ Δ
ιεξαγωγή σεμιναρίων (ενδοεπιχειρησιακών ή εξωεπιχειρησιακών) για την εκπαίδευση των συμμετεχόντων στο σωστό χειρισμό των συναισθημάτων ομαδικά.
- ⇒ Ε
φαρμογή μεθόδων «οργανισμών μάθησης». Οργανωσιακή αλλαγή

στις εργασιακές σχέσεις, όχι μόνο βάσει τεχνολογίας αλλά και δομής οργανισμού.

⇒ Σ

ύμφωνα με τη συστημική θεώρηση απόδοσης των οργανισμών, επιβάλλεται η διάχυση της πληροφόρησης και η έγκυρη, έγκαιρη και ακριβής μετάδοση πληροφοριών προς τους εργαζόμενους από την ανώτατη διοίκηση.

⇒ Ο

ρισμός «αρμόδιου μάθησης», στοχεύοντας στην ενίσχυση της επικοινωνίας, στη συνεργασία και στην αλληλεπίδραση.

⇒ Ε

νδυνάμωση του κλίματος εμπιστοσύνης, ελεύθερη και ειλικρινής έκφραση συναισθημάτων.

⇒ Έ

μπνευση κλίματος ασφάλειας στους εργαζόμενους προκειμένου στην επίτευξη αφοσίωσης στην εργασία.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι στη συναισθηματική νοημοσύνη εκπαιδεύεται κανείς, ώστε να βελτιώσει την επίδοση, την ανταγωνιστικότητα και να συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002, Goleman, 1998). Συνεπώς μια επιχείρηση μπορεί να δώσει έμφαση στα παρακάτω σημεία:

• Σ

ε προσωπικό επίπεδο: προσδιορισμός, αξιολόγηση και βελτίωση των στοιχείων της συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων.

• Σ

ε ομαδικό επίπεδο: συντονισμός των διαπροσωπικών σχέσεων κι εδραίωση κλίματος συνεργασίας.

• Σ

ε επίπεδο οργανισμού: επαναπρογραμματισμό της ιεράρχησης των αξιών με απώτερο σκοπό την ανάδειξη της συναισθηματικής

νοημοσύνης των εργαζομένων: στην πρόσληψη, στην εκπαίδευση, στην ανάπτυξη, στην αξιολόγηση της επίδοσης και στις προαγωγές.

Ολοκληρώνοντας αυτή την ενότητα, μπορεί να τονισθεί ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων μέσω της βιωματικής-επικοινωνιακής διδασκαλίας δύναται να απελευθερώσει σε κλίμα ασφάλειας τις συναισθηματικές ικανότητες των εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο αυτεπίγνωσης, αυτορρύθμισης και παρακίνησης, όσο και σε επίπεδο ενσυναίσθησης και κοινωνικών δεξιοτήτων. Τα οφέλη θα είναι πολλαπλά, τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

3.8 Διαχείριση προγραμμάτων οργανωσιακών αλλαγών

“Vision without action is merely a dream. Action without vision is merely passing time. Vision with action can change the world”

Nelson Mandela

Ο όρος οργανωσιακή αλλαγή ε
προσπάθειες για τη βελτίωση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έτσι ώστε ο οργανισμός να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά του, - άλλωστε ο οργανισμός δεν είναι στατικός. Στο τοπίο όμως αυτό των επικείμενων αλλαγών, ο άνθρωπος - εργαζόμενος είναι ο άμεσος αποδέκτης τους, καθώς για να πετύχει η όποια δράση, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση του νέου τρόπου.

Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, απασχόλησε από τη δεκαετία του 1950 αρχικά τους επιστήμονες της Διοίκησης Επιχειρήσεων (Bamford & Forrester, 2003). Η σταθερότητα που χαρακτήριζε τον κόσμο των επιχειρήσεων στις δεκαετίες του '50 και του '60 αντικαταστάθηκε από τους ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης που επέβαλλαν οι νέες συνθήκες. Στην εποχή μας, ο έντονος διεθνής ανταγωνισμός συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να συγχρονίζονται με τις επιταγές της εποχής, ενδεχομένως

μεταβάλλοντας τις στρατηγικές για είσοδό τους σε νέους τομείς ή το οργανόγραμμά τους ή τη συμπεριφορά και τις αξίες των μελών τους.

Οι οργανωσιακές αλλαγές δε γίνονται ποτέ με εύκολο τρόπο, καθώς το πιο δύσκολο είναι το να δικαιολογήσει και να δημιουργήσει εναλλακτικές στην προοπτική αντίστασης απέναντι στην αλλαγή. Πρόκειται λοιπόν για μία διαδικασία επανατοποθέτησης και προσαρμογής του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων, τη μετάβαση του οργανισμού σ' ένα καινούριο περιβάλλον.

Η διαδικασία επίτευξης και σταθεροποίησης μιας αλλαγής είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί περνάει από τρία βασικά στάδια, όπου στο καθένα εμφανίζονται διαφορετικά επιμέρους προβλήματα που απαιτούν ξεχωριστή αντιμετώπιση (Church, Javotch & Waclawski, 1996; Bridges Mitchell, 2000; Elrod II & Tippett, 2002). Σύμφωνα λοιπόν με τον Lewin (1958), η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να περιγραφεί μέσω των ακόλουθων σταδίων:

⇒ 1^ο στάδιο: «ξεπάγωμα» ή αποδέσμευση (“unfreezing”) από την υπάρχουσα κατάσταση (status quo).

Πρόκειται για το στάδιο εκείνο που επιχειρούνται τα πρώτα βήματα της αλλαγής, όπου είναι ιδιαίτερα καθοριστικός ο ρόλος και η παρουσία της Διοίκησης, για να περάσει το μήνυμα στους εργαζομένους, καθώς επίσης και την ασφάλεια και την άνεση που χρειάζονται για να συνεργαστούν.

⇒ 2^ο στάδιο: «δράση» (“movement”) ή «μεταβατική περίοδος».

Περιλαμβάνονται όλες εκείνες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να γίνει η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στην καινούργια (Katz & Kahn, 1978). Στην περίοδο αυτή, γίνονται οι απαραίτητες συγκρίσεις με την παλιά κατάσταση, όπου πλέον είναι αναμενόμενη η εμφάνιση αντίστασης προς τη διαδικασία της αλλαγής. Ο ρόλος της Διοίκησης είναι και εδώ πολύ κρίσιμος και καθοριστικός.

⇒ 3^ο στάδιο: «πάγωμα» (“refreezing”) ή επαναδέσμευση.

Στη φάση αυτή αξιοποιούνται όλα τα απαραίτητα μέτρα για να σταθεροποιηθεί η νέα κατάσταση και να διαφυλαχθεί η λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητά της. Ο βαθμός εμπλοκής της Διοίκησης είναι εμφανώς περιορισμένος σε σχέση με τα δύο προηγούμενα στάδια, παραμένει όμως εξίσου σημαντικός για να μπορέσει να παγιωθεί η νέα κατάσταση και να αποφευχθούν φαινόμενα υποτροπής.

3.9 Η διαδικασία του Lewin για την κάμψη της αντίστασης

Μία διαδεδομένη τεχνική στο πεδίο των οργανωσιακών αλλαγών αποτελεί και η ανάλυση δυνάμεων πεδίου (forced field analysis). Η τεχνική αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο και πρωτοπόρο των κοινωνικών επιστημών, Kurt Lewin, δημιουργό ενός μοντέλου αλλαγών, που συνοψίζει ό,τι αντιλαμβάνεται ο ίδιος ως τη βασική διαδικασία για την εφαρμογή μιας αλλαγής με την ελάχιστη δυνατή αντίσταση. Πρόκειται για ένα πολύτιμο εργαλείο διοίκησης, μία τεχνική εξέτασης των μεταβλητών που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής.

Η τεχνική βασίζεται στην αρχική θεώρηση ότι κάθε σύστημα βρίσκεται σε μια κατάσταση ισορροπίας – αυτό δεν συνεπάγεται ότι πρόκειται για στατική κατάσταση.. Στην πραγματικότητα επικρατεί μια δυναμική ισορροπία μεταξύ ενός συνόλου αντιτιθέμενων δυνάμεων που έχουν ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του status quo. Η ισορροπία επηρεάζεται και αντανακλάται στο επίπεδο της παραγωγικότητας, το οποίο μπορεί να αυξηθεί ή να μειωθεί από αλλαγές στη σχέση μεταξύ των κινητήριων δυνάμεων και των δυνάμεων αντίστασης.

Για τον Lewin, πρόκειται για το παιχνίδι δύο αντισταθμιστικών δυνάμεων: αυτών που αγωνίζονται για τη διατήρηση της υπάρχουσας

κατάστασης (δυνάμεις αντίστασης) και αυτών που πιέζουν για αλλαγές (δυνάμεις προώθησης). Η εφαρμογή αλλαγών σηματοδοτεί την εξασθένηση των δυνάμεων που συντηρούν την υφιστάμενη κατάσταση ή τη δημιουργία εκείνων που χρειάζονται για την πραγματοποίηση αλλαγών. Μερικές φορές πάλι είναι ευκολότερο να ενισχυθούν οι θετικές δυνάμεις που αποσκοπούν στην επίτευξη του στόχου (Χυτήρης, 2011). Η διαδικασία του Lewin συνίσταται σε τρία στάδια και είναι γνωστή ως force field analysis (Carnal, 1990):

1^ο Στάδιο: Αποπαγοποίηση (unfreezing), σημαίνει την ελάττωση των δυνάμεων που επιδιώκουν στη διατήρηση του status quo, συνήθως μέσω της ανάδειξης ενός προκλητικού προβλήματος ή γεγονότος, ώστε τα άτομα να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη αλλαγών.

2^ο Στάδιο: Μετατόπιση, σημαίνει την υιοθέτηση νέων συμπεριφορών, αξιών και στάσεων, είτε μέσω της αναδιοργάνωσης της επιχείρησης είτε μέσω της χρήσης άλλων τεχνικών ανάπτυξης μάνατζμεντ (όπως η ενίσχυση των ομάδων εργασίας).

3^ο Στάδιο: Επαναπαγοποίηση (refreezing), σημαίνει την ενίσχυση της ενδυνάμωσης, ώστε να είναι βέβαιο ότι ο οργανισμός δεν θα κυλήσει σε προηγούμενους τρόπους με τους οποίους γίνονταν τα πράγματα.

Πρωτίστης σημασίας είναι η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων που θα βοηθήσουν στην ολοκλήρωση και εφαρμογή των σταδίων. Για την καθοδήγηση της οργανωσιακής αλλαγής προτείνεται μία διαδικασία δέκα (10) βημάτων, η οποία συμπυκνώνεται σχηματικά στο ακόλουθο διάγραμμα:



1. Κ
αθιέρωση της αίσθησης του επείγοντος: Οι μάνατζερ εκτίθενται σε μια προσωρινή κρίση και προκαλείται τεχνικά προβληματική κατάσταση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
2. Π
ρόκληση δέσμευσης για αλλαγή, μέσα από κοινές διαγνώσεις επιχειρηματικών προβλημάτων. Για την επίτευξη αυτού του σταδίου, δημιουργούνται μία ή περισσότερες ομάδες εργασίας, με σκοπό αρχικά τη διάγνωση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και τη δημιουργία λύσεων σχετικά με το ποιες αλλαγές μπορούν και οφείλουν να υιοθετήσουν, προκαλώντας τη δέσμευση από τη μεριά εκείνων που θα κληθούν να εφαρμόσουν αυτές τις αλλαγές στην πράξη.
3. Δ
δημιουργία μιας ηγετικής συμμαχίας. Είναι πλέον αποδεκτό ότι ένας ηγέτης δεν μπορεί μόνος του να επιτύχει σημαντικές αλλαγές. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας ηγετικής συμμαχίας από άτομα με επιρροή, τα οποία μπορούν να αναλάβουν το βάρος και το κόστος υλοποίησης των αλλαγών.

4. A
νάπτυξη κοινού οράματος. Η νέα κατεύθυνση, πλην της σαφήνειας οφείλει να διασφαλίζει τη συναισθηματική απόκριση των μελών του.
5. K
οινοποίηση οράματος. Είναι εφικτή μέσω διαφόρων τεχνικών η επικαιροποίηση του οράματος σε κάθε ευκαιρία, καθώς ο ανώτερος θα δίνει το παράδειγμα, για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού κλίματος.
6. A
πάλειψη των φραγμών που συναντούν οι αλλαγές. Προς αυτή την κατεύθυνση είναι ιδιαίτερα σημαντική η ενδυνάμωση των εργαζομένων, μέσω της απάλειψης των εμποδίων που τους φράζουν τη δυνατότητα υλοποίησης αλλαγών στην πράξη.
7. A
ημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών. Για τη διατήρηση των κινήτρων των εργαζομένων, απαιτείται η διασφάλιση βραχυχρόνιων στόχων, που θα καλύπτονται και θα ενεργοποιούν άμεσα θετικές αντιδράσεις.
8. A
ξιοποίηση των ωφελειών και πυροδότηση περισσότερων αλλαγών. Καθώς επιτυγχάνονται οι προσδοκώμενες αλλαγές, προβλέπεται η επαγρύπνηση για να αντιμετωπιστεί έγκαιρα η αναζωπύρωση της αδιαφορίας.
9. E
νσωμάτωση των νέων τρόπων που γίνονται τα πράγματα στην κουλτούρα της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό απαιτείται συντονισμός της αλλαγής με την κουλτούρα των διοικούντων ως άτομα. Είναι σημαντική αυτή η κοινοποίηση των αξιών, μέσω χρήσης σημάτων, συμβόλων, ανταμοιβών και τελετών με σκοπό την ενίσχυση και τη μεταλαμπάδευση και στο νέο προσωπικό.

λεγχος της προόδου και αναπροσαρμογή του οράματος σύμφωνα με τις συνθήκες. Είναι σημαντικό σε όλες τις φάσεις να υπάρχει συντονισμός κινήσεων αναλόγως των σύγχρονων ρευμάτων και προσπάθεια ενσωμάτωσης των τάσεων που επιβάλλει η σύγχρονη πραγματικότητα.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η καθιέρωση-παγίωση της νέας κατάστασης ως νέο σημείο ισορροπίας και λειτουργίας της επιχείρησης και η διατήρηση της νέας αυτής κατάστασης, αποτελεί επίσης κομμάτι της force field analysis και μάλιστα ένα από τα δυσκολότερα. Η επιτυχία της καθορίζεται από την ποιότητα και πληρότητα της προετοιμασίας και ανάλυσης του προβλήματος κατά την εφαρμογή της, καθώς αν παραλειφθεί κάποια δύναμη, είναι πολύ πιθανό να επηρεαστεί στη συνέχεια μια λάθος δύναμη, και επομένως να μην υπάρχει αντιπροσωπευτική παρουσίαση της κατάστασης που επιχειρείται να απεικονιστεί, όπως σχηματοποιείται:

Προϋποθέσεις για να πετύχει η Ομάδα Διοίκησης



3.10 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

α) Θέσπιση αποτελεσματικών στόχων

Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Έχει παγιωθεί η αντίληψη ότι παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

- ⇒ Ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
- ⇒ Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- ⇒ Η διασύνδεση αμοιβής και απόδοσης του εργαζομένου
- ⇒ Η ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
- ⇒ Η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι δεν επαρκεί μόνο η θέσπιση στόχων αλλά η θέσπιση αποτελεσματικών στόχων. Ως αποτελεσματικοί στόχοι ορίζονται εκείνοι που είναι «ευφυείς» (“SMART”), καθώς προκύπτουν από τα αρχικά των λέξεων Specific - συγκεκριμένοι, Measurable - μετρήσιμοι, Attainable - επιτεύξιμοι, Relevant - συναφείς και Timely – έγκαιροι. Πιο συγκεκριμένα, είναι *συγκεκριμένοι* και *σαφείς*, ως προς τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι *μετρήσιμοι*, καθώς απαντούν στο ερώτημα «πόσο πολύ», είναι *συναφείς* σε σχέση με το τι θέλουν ο μάνατζερ και η επιχείρηση να λειτουργήσει προς νέα κατεύθυνση κι *έγκαιροι*, καθώς αντανακλούν προθεσμίες και χρονικά περιθώρια. Συγκεκριμένα, προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1. *T*
ίθενται συγκεκριμένοι στόχοι, γιατί στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα και τα αποτελέσματα είναι άμεσα μετρήσιμα.
2. *T*
ίθενται μετρήσιμοι στόχοι, ακόμη κι αν προβλέπεται η ποσοτικοποίηση ποιοτικών στόχων, συμπεριλαμβανομένων των ημερομηνιών και των προθεσμιών.
3. *T*
ίθενται στόχοι που να συνθέτουν πρόκληση στην ολοκλήρωσή τους αλλά συγχρόνως να είναι και επιτεύξιμοι, όχι ανεδαφικοί.
4. *E*
νθαρρύνεται η συμμετοχή: ο συμμετοχικός προσδιορισμός στόχων δεν προϋποθέτει απαραίτητα υψηλότερες αποδόσεις. Αυτό γίνεται μόνο στις περιπτώσεις που οι συμμετοχικά οριζόμενοι στόχοι είναι πιο δύσκολοι, δηλαδή τίθενται σε υψηλότερο επίπεδο απ' ό,τι οι στόχοι που τελικά ανατίθενται.

Τέλος, το σύστημα αξιολόγησης δεν νοείται ως επιτυχημένο εάν ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει το πόσο αποδοτική κρίθηκε η εργασιακή του συμπεριφορά, έτσι ώστε να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία και τις ανάγκες του για επιπρόσθετη προσπάθεια. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη συνεργασία του υφισταμένου με τον προϊστάμενο, κατά την οποία αναλύονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τον αξιολογούμενο, το πώς μετρήθηκε η απόδοση που επέδειξε και ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι που πρόκειται να τεθούν.

β) Από ποιον γίνεται η αξιολόγηση

Ένας προϊστάμενος οφείλει να είναι – και συνήθως είναι - στην καλύτερη θέση για να παρατηρεί και να εκτιμά την απόδοση και την εξέλιξη των υφισταμένων του. Οι αξιολογήσεις που γίνονται από τον άμεσα προϊστάμενο παραμένουν στο επίκεντρο των περισσότερων διαδικασιών αξιολόγησης.

Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως δεν είναι αντικειμενικές. Αυτό συμβαίνει όταν ένας προϊστάμενος δεν κατανοεί πώς οι πελάτες και οι συναδέλφοι που εξαρτώνται από έναν υπάλληλο μπορεί να βαθμολογούν την απόδοση του τελευταίου. Επίσης είθισται μερικές φορές ο προϊστάμενος να είναι προκατειλημμένος. Με βάση τα παραπάνω, τα συστήματα αξιολόγησης προτείνουν εναλλακτικές λύσεις που υιοθετούνται:

1. A

ξιολόγηση από ομοβάθμιους εργαζομένους: Μία αρκετά διαδεδομένη μέθοδο, που λειτουργεί ως εξής: σε μια επιχείρηση που πρόκειται να γίνει η ετήσια αξιολόγηση ενός εργαζομένου, αυτός επιλέγει έναν υπεύθυνο για την αξιολόγηση, ενώ ο τελευταίος επιλέγει με τη σειρά του έναν προϊστάμενο και τρεις συναδέλφους για να αξιολογήσουν την απόδοση του εργαζόμενου.

Οι αξιολογήσεις από συναδέλφους έχουν άμεση θετική επίδραση στη βελτίωση της απόδοσης, κάτι που ισχύει τουλάχιστον στο εξωτερικό.

2. E

πιτροπές αξιολόγησης: Η χρήση πολλαπλών αξιολογητών έχει πλεονεκτήματα. Μπορεί να απαλύνει και να μετριάσει τη μεροληψία του μεμονωμένου αξιολογητή, δίνοντάς του την ευκαιρία στην αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών της απόδοσής του.

3. A

υτοαξιολόγηση: Το βασικό πρόβλημα με την αυτοαξιολόγηση είναι ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τον εαυτό τους υψηλότερα απ' ό,τι

οι προϊστάμενοι, για το λόγο αυτό απαιτείται συγκεκριμένη εκπαίδευση πριν την υλοποίηση αυτού του σταδίου.

4.

A

ξιολόγηση από υφισταμένους: Ορισμένες επιχειρήσεις ενισχύουν τους εργαζόμενούς τους στο να αξιολογούν την απόδοση των προϊσταμένων τους, μία διαδικασία που ονομάζεται «προς τα άνω αξιολόγηση» (upward feedback). Η αξιολόγηση αυτού του είδους μπορεί να βοηθήσει τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να αντιληφθούν τους τρόπους διοίκησης των υφισταμένων τους, να διατυπώσουν πιθανά προβλήματα και να αναλάβουν διορθωτικές δράσεις. Προς αυτή την κατεύθυνση, η ανωνυμία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα. Οι μάνατζερ που λαμβάνουν επώνυμες αξιολογήσεις από υφισταμένους, έχουν πιο θετική στάση απέναντι στις προς τα πάνω αξιολογήσεις σε σχέση με εκείνους που η αξιολόγηση γίνεται ανώνυμα. Όμως οι υφιστάμενοι που πρέπει να δηλώσουν το όνομά τους συνήθως βάζουν υπερτιμημένους βαθμούς.

5.

E

ποπτική αξιολόγηση (360 –degree feedback): Με την εποπτική αξιολόγηση ο εργοδότης συλλέγει πληροφορίες από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του εργαζόμενου, αλλά και από τους πελάτες της επιχείρησης. Η συνηθέστερη διαδικασία είναι οι αξιολογητές όλων των κατηγοριών να κληθούν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο που διατίθεται μέσω διαδικτύου. Στη συνέχεια τα δεδομένα συγκεντρώνονται σε ειδικό υπολογιστικό σύστημα, το οποίο εκδίδει ατομικές εκθέσεις που κοινοποιούνται από τον προϊστάμενο, στον εργαζόμενο. Έπειτα ο εργαζόμενος μπορεί να έρθει σε επαφή με τον προϊστάμενό του για να σχεδιάσουν μαζί ένα πρόγραμμα αυτοβελτίωσης.

Οι απόψεις δίστανται σχετικά με την αξία αυτών των μεθόδων. Οι συμμετέχοντες ωστόσο δείχνουν να προτιμούν αυτή τη διαδικασία,

ενώ οι πληροφορίες από πολλές πηγές οδηγούν σε «γενικά μικρές» βελτιώσεις με βάση διαδοχικές αξιολογήσεις. Ακόμη ωστόσο κι αν δεν επιλεγεί η μέθοδος της εποπτικής αξιολόγησης, παραμένει κρίσιμο να υπάρχουν περισσότεροι από ένας προϊστάμενοι που να είναι εξοικειωμένοι με την απόδοση του εργαζόμενου και θα πουν τη γνώμη τους για την αξιολόγηση του κρινόμενου.

γ) Διασφάλιση δικαιοσύνης

Η πρώτη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ είναι να διασφαλίσουν τη σύμφωνη γνώμη των υφισταμένων τους και το αν οι ίδιοι θεωρούν την αξιολόγησή τους δίκαιη. Στη συνέχεια του κειμένου παρατίθενται επιλεκτικά ορισμένες σύγχρονες πρακτικές για δίκαιες αξιολογήσεις απόδοσης:

1. αξιολόγηση βασίζεται σε καθήκοντα και πρότυπα αναφορικά με την περιγραφή της θέσης εργασίας. Η
2. αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά δεδομένα απόδοσης. Η
3. παιτείται σαφήνεια εκ των προτέρων αναφορικά με τις προσδοκίες. Α
4. αξιοποίηση τυποποιημένης διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης για όλους τους εργαζομένους. Α
5. αξιολογητές έχουν πολλές ευκαιρίες για να παρατηρήσουν την απόδοση του εργαζόμενου. Ο
6. ρόβλεψη μηχανισμού ενστάσεων. Π
7. εκμηρίωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Τ
8. υζήτηση των αποτελεσμάτων με τον εργαζόμενο. Σ

9. Α
νατροφοδότηση από τον εργαζόμενο, σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.
10. Σ
τοχοποίηση των αλλαγών ως προς το τι χρειάζεται να κάνει ο εργαζόμενος για να επέλθει η βελτίωση.

3.11 Σύστημα αμοιβών

Η αμοιβή αφορά στην επιβράβευση και στις παροχές του προσωπικού. Η προσπάθεια που γίνεται, εστιάζει στην υιοθέτηση μιας δομής αμοιβών με δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια, ώστε να δημιουργείται στο προσωπικό αίσθημα αφοσίωσης προς την επιχείρηση.

Η αξιολόγηση επίσης του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες οφείλει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει αντικειμενικά λιγότερο. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας καθώς παρέχει κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης και κατά επέκταση την ικανοποίησή τους και την αφοσίωση που δείχνουν στον οργανισμό.

3.12 Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια

Κεντρική ευθύνη και αρμοδιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η διασφάλιση ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι που απειλούν τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική υγεία των εργαζόμενων. Πρόκειται για μία διαδικασία που διασφαλίζει την τήρηση αυτού του «εργασιακού» και «ψυχολογικού» συμβολαίου και συνυπογράφεται με κάθε εργαζόμενο.

Σύμφωνα με ανακοινώσεις στο 1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Υγεία και την Ασφάλεια, το οποίο διοργανώθηκε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) το Νοέμβριο του 2010 στην Αθήνα, με θέμα «Η πρόληψη συμφέρει όλους», οι επενδύσεις των επιχειρήσεων για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου, οφείλουν να είναι όχι μόνο ανταποδοτικές, αλλά και σε περιόδους οικονομικής κρίσης να «στέλνουν το καλύτερο μήνυμα στους εργαζομένους τους». Ιδιαίτερος σε περιόδους οικονομικής κρίσης, επιβάλλεται η ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας, όπως και των άλλων εμπλεκομένων όχι μόνο να μην επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας αλλά αντίθετα, επιβάλλεται να αυξηθεί η φροντίδα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων (Δαμουλιάνου Χριστίνα, Εκατό τοις εκατό ικανός προς εργασία, Καθημερινή, 12/12/2010).

3.13 Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις, επίσημες και ανεπίσημες, μεταξύ της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της. Επισημαίνεται για άλλη μία φορά ότι στο επίκεντρο όλων των δράσεων βρίσκεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Σημειώνεται δε ότι μέχρι προσφάτως, οι προσπάθειες ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού βάσει συγκεκριμένων θεωρητικών σχολών, στόχευαν:

- ⇒ Σ
την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Human Capital School)
- ⇒ Σ
την εισαγωγή καινοτόμων μορφών υποκίνησης (Behaviorists)
- ⇒ Σ
τον επανασχεδιασμό της εργασίας (Job Redesign)
- ⇒ Σ
τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής (Quality of Work Life) και
- ⇒ Σ
τη βελτίωση των σχέσεων με τα εργατικά σωματεία (Industrial Relation School).

Στο ήδη υπάρχον τοπίο, έρχεται να προστεθεί μία πιο μοντέρνα προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, που αφορά στην ενθάρρυνση σχηματισμού ενδοεταιρικών ομάδων εργασίας (Guest & Peccei, 2002). Σύμφωνα με τους ίδιους, ολόκληρη η εργασία μέσα στην επιχείρηση, περνάει μέσω της λειτουργίας πολλών μικρών ομάδων που κάθε μία επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κάθε ομάδα έχει τη δική της δυναμική, γι' αυτό κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει ένα άτομο το οποίο θα εποπτεύει όλες αυτές τις ομάδες διασφαλίζοντας την συνεργασία τους καθώς και την πρόοδο της κάθε ομάδας στην όλη προσπάθεια της αλλαγής. Ο σχηματισμός κάθε ομάδας, πρέπει να είναι προσεκτικός και αντιπροσωπευτικός της επιχείρησης. Τα άτομα πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μόνο τότε η γνώση που θα έχει κάθε ομάδα θα μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμα αποτελέσματα και κάθε απόφασή τους, θα στηρίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα τα οποία γνωρίζουν τα ίδια τα άτομα λόγω προσωπικής επαφής με το αντικείμενο.

Η προσέγγιση όλων των επιμέρους μεταβλητών του όρου Ανθρώπινο Δυναμικό διαφέρει από εποχή σε εποχή και ταυτόχρονα, καθώς αντικατοπτρίζει, μέσω των πρακτικών και των διαδικασιών, τις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας. Η μακροπρόθεσμη αξία μιας επιχείρησης και η επιβίωσή της εξαρτάται πρωτίστως από τους ανθρώπους της. Ως αξία λοιπόν ορίζουμε όχι μόνο τα κέρδη, αλλά και την εξέλιξη και ικανοποίηση των υπαλλήλων, ως προς τη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους.

Προς αυτή την κατεύθυνση, οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία πρόσθετης αξίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να αντιμετωπισθούν οι μακροοικονομικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και οι μικροοικονομικές αναταράξεις στη ζωή των επιχειρήσεων, ο παράγοντας κλειδί είναι οι άνθρωποι, το χρησιμότερο κεφάλαιο για την εξέλιξή τους.

3.14 Περιβάλλον και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι οργανισμοί και τα στελέχη καλούνται πλέον να αντιμετωπίσουν μια σειρά αλλαγών και καταγιστικών εξελίξεων που συμβαίνουν μέσα και έξω από αυτούς. Στη συνέχεια αναφέρονται επιγραμματικά οι αλλαγές που επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό και έμμεσα τη ΔΑΠ, καθώς διακρίνονται στις ακόλουθες δύο κατηγορίες:

A. Αλλαγές στο Εξωτερικό περιβάλλον: Ταχύτητα αλλαγών, Διεθνοποίηση-Παγκοσμιοποίηση, Αλλαγές στην Νομοθεσία, Διαφορετικότητα εργαζομένων, Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία, Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων, Ραγδαία Ανάπτυξη Τεχνολογίας, Ανάπτυξη Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων, Συγκεντροποίηση – Συγχωνεύσεις – Εξαγορές.

B. Αλλαγές στο οργανωσιακό Περιβάλλον: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business process reengineering), Ενδυνάμωση Προσωπικού (Empowerment), Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking), Οργανωσιακή Μάθηση – Διαχείριση Γνώσης (Knowledge management), Οργανωσιακή Κουλτούρα Κλίμα (Organisational Culture / Climate), Εξωτερίκευση Λειτουργιών (Outsourcing), Προστιθέμενη Αξία (Economic Value Added), Μείωση ιεραρχικών επιπέδων (Delayering), Αποκέντρωση (Decentralisation), Μείωση Προσωπικού (Downsizing), Ενδο-Επιχειρηματικότητα (Intrapreneurship).

3.15 Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΔΑΠ)

Πρόκειται για το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων που διευκολύνουν τους οργανισμούς στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του οργανισμού. Με το τρόπο αυτό, η ΣΔΑΠ συνδυάζει τέσσερα στοιχεία:

- ⇒ Τον προγραμματισμό
- ⇒ Το σχεδιασμό και τη διαχείριση συστημάτων προσωπικού
- ⇒ Την εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΠ με την στρατηγική του οργανισμού
- ⇒ Τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

Προκειμένου λοιπόν η ΔΑΠ να παίζει στρατηγικό ρόλο σε έναν οργανισμό θα πρέπει να υιοθετήσει τρεις βασικές αρχές:

1. Να λαμβάνει υπόψη της διάφορα βασικά - θεμελιώδη χαρακτηριστικά του οργανισμού και του περιβάλλοντός του, όπως:
 - ✓ Τύπος Παραγωγικής διαδικασίας
 - ✓ Θέση του οργανισμού στο οικονομικό περιβάλλον
 - ✓ Φιλοσοφία ανώτατης ηγεσίας
 - ✓ Οργανωσιακή Δομή
 - ✓ Οργανωσιακή Κουλτούρα
 - ✓ Επίπεδο Εξειδικευμένων Δεξιοτήτων
2. Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση)
3. Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η προσέγγιση της ΣΔΑΠ στα πρότυπα της Ανάλυσης του Porter αποτελεί έναν σαφή οδηγό για τον τρόπο που πρέπει να εφαρμόζεται όλο αυτό το σύστημα ελέγχου.

Ο πίνακας που ακολουθεί, δίνει ένα δείγμα της διασύνδεσης μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και ΔΑΠ. Η κατάταξη της επιχειρησιακής στρατηγικής έχει γίνει σύμφωνα με τις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού που αναγνωρίζει ο Porter, δηλαδή τη στρατηγική της καινοτομίας που αφορά στην παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με κάποιο μοναδικό χαρακτηριστικό, το οποίο εκτιμάται από τον πελάτη, τη στρατηγική μείωσης κόστους που αφορά στην παραγωγή ενός βασικού προϊόντος ή υπηρεσίας με το χαμηλότερο κόστος και τη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε κάθε μία στρατηγική αντιστοιχεί κάποια απαιτούμενη συμπεριφορά από τους εργαζομένους, και κατά επέκταση ταιριάζουν συγκεκριμένες πολιτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΖΗΤΟΥΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ/ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡ. ΠΟΡΩΝ
-------------------	--	--

Οι πρακτικές ΔΑΠ κατηγοριοποιούνται στις εξής τρεις ομάδες που συνδέονται με κάθε μία από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές: Γενικές κατευθύνσεις πολιτικής της Διεύθυνσης ΔΑΠ ανάλογα με τον οργανισμό στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί. (Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 1998).

<p><i>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</i></p>	<p>Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας</p> <p>Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός</p> <p>Μεγάλος βαθμός ανάληψης κινδύνου, αντοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας</p>	<p>Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων.</p> <p>Συστήματα αξιολόγησης που βραβεύουν ομαδικότητα και μακροχρόνια επιτεύγματα.</p> <p>Ευρύς σχεδιασμός καριέρας για απόκτηση ευρέως φάσματος ικανοτήτων.</p>
<p><i>ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</i></p>	<p>Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά</p> <p>Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός</p> <p>Υψηλός βαθμός ποιότητας παραγωγής</p>	<p>Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων.</p> <p>Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια ανάπτυξης καριέρας.</p> <p>Χαμηλό επίπεδο προγραμμάτων ανάπτυξης και επιμόρφωσης.</p>
<p><i>ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</i></p>	<p>Μεσοπρόθεσμος /μακροπρόθεσμος προσανατολισμός</p> <p>Υψηλή ενασχόληση με ποιότητα</p> <p>Μέτρια ενασχόληση με ποσότητα</p> <p>Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου</p>	<p>Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων.</p> <p>Ίση μεταχείριση εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης</p> <p>Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη</p> <p>Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων.</p>

3.16 SWOT ANALYSIS - Μια μέθοδος εκτίμησης της ετοιμότητας του οργανισμού

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να πορεύεται και να αναπτύσσεται με ταχύτερους ρυθμούς από ό,τι οι ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί τη συστηματική προσπάθεια όμως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους που τίθενται. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού δύναται να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, και στη βελτίωση της ατομικής επίδοσης των εργαζομένων, συνεισφέροντας στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

Για το σχεδιασμό λοιπόν ενός αποτελεσματικού στρατηγικού προγράμματος, τα ανώτερα στελέχη επιβάλλεται να εναρμονίσουν τους στόχους με τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του εντοπισμού των αδύνατων σημείων του οργανισμού, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό, και ονομάζεται **SWOT** ανάλυση: **S**trengths (δυνάμεις), **W**eaknesses (αδυναμίες), **O**pportunities (ευκαιρίες), **T**hreats (απειλές).

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η ανάλυση SWOT, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:

1. Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μια οργανωτικής μονάδας του οργανισμού, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
2. Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων ενός οργανισμού.

Στα ακόλουθα σχήματα επιχειρείται μία σύνοψη SWOT για τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού.

Περιβάλλον αγοράς εργασίας

Ευκαιρίες

- Αναμενόμενες θετικές εξελίξεις των συνολικών μεγεθών της αγοράς εργασίας
- Αναδιάρθρωση της απασχόλησης μεταξύ τομέων παραγωγής-μεγέθυνση τομέα υπηρεσιών
- Διαμόρφωση ολοκληρωμένης πολιτικής για την απασχόληση
- Μετάβαση προς ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης
- Επιδοματική πολιτική
- Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης

Απειλές

- Αρνητικό οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον
- Άνιση συμμετοχή στην απασχόληση ομάδων του εργατικού δυναμικού, όπως:
 - νέοι 15-24 ετών
 - γυναίκες
 - μακροχρόνιοι άνεργοι
 - μειονεκτούσες ομάδες
- Περιφερειακές και τοπικές ανισότητες
- Ηλικιακή διάρθρωση του εργατικού δυναμικού – γήρανση
- Εισροή οικονομικών μεταναστών
- Αναντιστοιχία του συστήματος αρχικής εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας
- Οικονομικές επιβαρύνσεις και γραφειοκρατικά αντικίνητρα

Άμεσο περιβάλλον εφαρμογής Ε.Π.

Πλεονεκτήματα

- Εδραίωση πιστοποιημένων δομών υλοποίησης
- Λειτουργία επιτελικών δομών (Υπ. Εργασίας, ΕΠΑ, ΕΚΕΠΙΣ, ΕΙΕ, κλπ.)
- Απόκτηση εμπειρίας υλοποίησης ενεργών πολιτικών απασχόλησης από:
 - κεντρικούς φορείς προγραμματισμού και διαχείρισης
 - αποκεντρωμένους φορείς παροχής κατάρτισης και συναφών υπηρεσιών
 - ανέργους, εργαζόμενους, επιχειρήσεις
- Πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα από την συμπληρωματικότητα μεταξύ ιδιωτικών, δημόσιων και κοινοτικών πόρων

Αδυναμίες

- Αδυναμία συστηματικής αποτύπωσης των χαρακτηριστικών της αγοράς εργασίας
- Έλλιπής γνώση των κοινωνικο-οικονομικών χαρακτηριστικών των ωφελουμένων
- Ασυνέχεια προγραμματισμού των ενεργειών συνεχιζόμενης κατάρτισης
- Ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού των δομών υλοποίησης
- Έλλειψη ολοκληρωμένης και εξατομικευμένης αντιμετώπισης του ανέργου
- Ανεπαρκής αξιοποίηση προγραμμάτων από τον ιδιωτικό τομέα, ιδιαίτερα από τις μικρές επιχειρήσεις
- Ασύμμετρη κατανομή των ευκαιριών, ιδιαίτερα για τις γυναίκες, τις μειονεκτούσες ομάδες και την περιφέρεια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει υιοθετηθεί παγκοσμίως, αποτελώντας ένα ισχυρό μεθοδολογικό και οργανωσιακό εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Στις μέρες μας, η διοίκηση των επιχειρήσεων, ανάγεται σε υψίστης σημασίας προτεραιότητα. Αρκετοί μάλιστα οικονομολόγοι θεωρούν αυτό τον τομέα ως τον τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, δίπλα στην εργασία, τη φύση και το κεφάλαιο.

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα συντελέστηκαν δραματικές αλλαγές καθώς μεσολάβησε η ιλιγγιώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και της πολιτικής, η αστυφιλία, καθώς και η ανάδειξη καινούριων υπερδυνάμεων. Συμπληρωματικά, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, η εμφάνιση των επονομαζόμενων «κοινωνικών επιστημών» εισάγει τη συστηματοποίηση και οργάνωση της θεωρίας σε συγκεκριμένες γνωστικές περιοχές οι οποίες μελετούν τον άνθρωπο και την κοινωνία. Την ίδια εποχή τα οικονομικά γνωρίζουν μια νέα δυναμική. Είναι ήδη μια καθιερωμένη επιστήμη με ιδρυτή τον Άνταμ Σμιθ. Την εποχή εκείνη αρχίζει να συστηματοποιείται και η θεωρία που αφορά στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Ο Taylor το 1911 εστιάζει στην ανάγκη οργάνωσης της παραγωγής και αλλαγής των εργασιακών σχέσεων. Εισήγαγε τον όρο «βιομηχανική διοίκηση» και διαχώρισε τους κύριους τομείς παραγωγής της επιχείρησης. Οι νέες κοινωνικές επιστήμες, όπως η ψυχολογία, η οποία μελετούσε τα κίνητρα συμπεριφοράς του ατόμου στην κοινωνία και η κοινωνιολογία, όπου ο Max Weber ανέδειξε τη σημασία της γραφειοκρατίας σε έναν οργανισμό, συνέβαλαν στην ανάπτυξη του τομέα αυτού. Επίσης οι θεωρίες στρατηγικής και οργάνωσης των στρατιωτικών σχολών συνέβαλαν στη

γένεση μιας νέας επιστήμης που ονομάστηκε «Διοίκηση Επιχειρήσεων». Αυτή η επιστήμη άρχισε να αυτονομείται από τα παραδοσιακά οικονομικά. Στην αρχή στόχος του management είναι μόνο η παραγωγικότητα, αλλά αργότερα η έμφαση μετατοπίζεται στον παράγοντα άνθρωπο. Σήμερα το management είναι μία από τις δημοφιλέστερες κατευθύνσεις σπουδών σε όλο τον κόσμο (Φαίδων Κυδωνιάτης, Ανοιχτό MBA, ΤΑ ΝΕΑ, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 2007).

Τα αξιώματα της ΔΟΠ είναι τρία (Λογοθέτης, 1993):

1. *Δέσμευση*: Όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους απλούς εργαζόμενους, δεσμεύεται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ολόενα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών ενεργοποιούν από την πλευρά των επιχειρήσεων την ανάγκη διαρκούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια ολοκληρωμένη μεταστροφή, από την κλασική διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η δέσμευση λοιπόν, πρέπει να αποδεικνύεται από πολύ νωρίς με πράξεις. Σημαντική είναι η συμμετοχή της διοίκησης όπου με παραδειγματική συμπεριφορά και ειλικρίνεια θα πείσει το εργατικό δυναμικό για τη νέα πορεία προς την ποιότητα.

2. *Γνώση*: Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα, όσο και για συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Έτσι όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία (γνώση), μπορεί να εντοπίσει το γρηγορότερο δυνατόν μια δυσλειτουργία και να παρέμβει άμεσα προλαμβάνοντας ένα πιθανόν μεγαλύτερο πρόβλημα. Επιπλέον, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης, είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Καθίσταται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων

μεθόδων, προκειμένου η πρόληψη και όχι η θεραπεία να είναι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης που μάχεται να είναι πλήρως ανταγωνιστική και αποδοτική.

3. *Συμμετοχή*: Το τρίτο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά αφορά όλους που εργάζονται σε αυτή, από τη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους.

«Στην παραδοσιακή Διοικητική είναι γνωστή η διατύπωση διαφόρων στόχων όπως: μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, μηδέν ελαττωματικά κτλ. Με την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας ως μοναδικού αντικειμενικού σκοπού, οι παραπάνω στόχοι μπορεί να θεωρηθούν ως συνέπειές του» (Λογοθέτης & Λιαμαρκόπουλος, 2003).

Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκονται με τη ΔΟΠ είναι οι παρακάτω:

- ⇒ *Ποιότητα*. Βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι η άριστη ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωσή τους, ξεκινώντας από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος μέχρι τη συνεχή εξυπηρέτηση του πελάτη, προκειμένου τα προϊόντα αυτά να ικανοποιούν ή ακόμη και να ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- ⇒ *Ικανοποίηση του πελάτη*. Επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι σωστή έρευνα που θα δώσει σαφείς απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα, όπως για το ποιες είναι οι ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, ποιές είναι οι προσδοκίες του για το προϊόν ούτως ώστε το προϊόν που θα παράγει να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Και εδώ πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές, τόσο οι ανάγκες του εξωτερικού πελάτη, όσο και του εσωτερικού, ώστε η εφαρμογή της ΔΟΠ να εξασφαλίζει, όχι μόνο τη βελτίωση του προϊόντος, αλλά και βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εξυπηρέτησης, διανομής.

- ⇒ *Μηδέν ελαττωματικά.* Στόχος της ΔΟΠ είναι η πρόληψη ελαττωματικών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής από τη μια μεριά και από την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της.
- ⇒ *Συμμετοχή προσωπικού.* Ένας άλλος στόχος της ΔΟΠ είναι η καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Αναμφίβολα, ο άνθρωπος παράγοντας είναι ο κυρίαρχος συντελεστής στο σύστημα παραγωγής, διανομής, εξυπηρέτησης. Έτσι, η διοίκηση, με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και παρότρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους και να αξιοποιήσουν την πείρα τους, αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.
- ⇒ *Τεχνολογία.* Ένας επιπλέον στόχος της ΔΟΠ, είναι η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, με συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του πελάτη.

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι ποικίλων μορφών. Σε μια σύγχρονη επιχείρηση ο δρόμος για την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μονόδρομος για να επιβιώσει σε ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επιβίωση λοιπόν μιας επιχείρησης, αλλά και η ευημερία της, είναι συνάρτηση του κέρδους με το κόστος. Έτσι η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους μιας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο οι καταναλωτές / πελάτες αποδέχονται τα προϊόντα της.

Οι επιχειρήσεις ,ακολουθώντας το δρόμο της ποιότητας, όχι μόνο αποκτούν νέους πελάτες αλλά διατηρούν και αυτούς που έχουν ήδη κατακτήσει, ικανοποιώντας πλήρως τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του. Από την άλλη μεριά παράγοντας ποιοτικά προϊόντα και επιτυγχάνοντας το

στόχο 'μηδέν ελαττωματικά' καταφέρνουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής άρα κατά συνέπεια να αυξήσουν τα κέρδη τους. Ειδικά όταν η προώθηση των ποιοτικών προϊόντων συνδυαστεί με μείωση των τιμών, αυτό αναμφίβολα θα καταστήσει την επιχείρηση άκρως ανταγωνιστική.

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι αλληλένδετα και συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στα παρακάτω:

1. Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία.
2. Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της.
3. Αύξηση των πωλήσεων
4. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
5. Αύξηση των εσόδων / κερδών
6. Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών
7. Μείωση του Κόστους παραγωγής
8. Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας
9. Αύξηση της παραγωγικότητας
10. Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων

Η συμμετοχή όλων σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας, με ομαδικό πνεύμα, θα οδηγήσει αναμφισβήτητα σε αυξημένη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων. Βασική προϋπόθεση είναι η απουσία του φόβου, των εμποδίων επικοινωνίας, του ανταγωνισμού και η προτροπή για απελευθέρωση της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του εργαζόμενου και της επιχείρησης ως σύνολο.

4.1 Η μεταβολή από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

“Achieving competitive success through people involves fundamentally altering how we think about the work force and the employment relationship. It means achieving success by working with people, not by replacing them or limiting the scope of their activities. It entails seeing the work force as a source of strategic advantage”. Pfeffer J. “Competitive advantage through people, Harvard Business School Press, 1994”

Η ΔΟΠ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) ως νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική καθυστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Ο Juran στο βιβλίο του “A History of managing for Quality” αναφέρει ότι στον 20^ο αιώνα επικρατούσε η λανθασμένη άποψη ότι η «ποιότητα» ανακαλύφθηκε από επιστήμονες όπως ο Shewart, ο Deming, ο Juran και ο Ishikawa (J. M. Juran. A History of managing for Quality, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin). Η διαδρομή της όμως στα βάθη της ιστορίας αποδεικνύει ότι πρόκειται για μία συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία κατά τη διάρκεια χιλιάδων χρόνων.

⇒

Ο

ι αρχαίοι Έλληνες, οι Κινέζοι, οι Ρωμαίοι και άλλοι κατασκεύαζαν

δρόμους, γέφυρες, καράβια και άλλα αριστουργήματα που άντεξαν στο χρόνο.

⇒

Γ

ια πολλούς αιώνες, εκπαιδευμένοι τεχνίτες ικανοποιούσαν τις ανάγκες του αυξανόμενου πληθυσμού για τροφή, ένδυση και προστασία.

⇒

Η

βιομηχανική επανάσταση έφερε τεράστιες αλλαγές με τη μηχανική ενέργεια, με τα μηχανήματα παραγωγής και τις καινούριες διαδικασίες παραγωγής, με τους σιδηροδρόμους, τα ατμόπλοια, την ηλεκτρική ενέργεια, τον αυτοματισμό τις οικιακές συσκευές και άλλα αναρίθμητα υπέροχα πράγματα. Καθεμιά ξεχωριστά από τις παραπάνω εξελίξεις απαιτούσε ποιότητα στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση.

Η ιστορία της διοίκησης ποιότητας σίγουρα εσωκλείει καινοτομίες. Κι ενώ θεωρούνται δεδομένες έννοιες όπως επιθεώρηση και μέτρηση, στο παρελθόν κάποιος έπρεπε να τις εφεύρει. Γνωρίζουμε πλέον ότι έννοιες όπως εγγύηση ποιότητας τυποποίηση, νόμοι για την προστασία του καταναλωτή και πολλά άλλα έλκουν την καταγωγή τους από την αρχαία ιστορία της ανθρωπότητας. Μπορούμε όμως πλέον στον 20^ο αιώνα να θεωρήσουμε τον Shewart ως τον εφευρέτη του διαγράμματος ελέγχου, τον Juran, ως τον εφευρέτη της αρχής Pareto, τον Ishikawa ως τον πατέρα του διαγράμματος “fish-bone” (J, M. Juran, A History of managing for Quality, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin).

Η έννοια της ποιότητας στη διοίκηση κατά τη διάρκεια του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου έπαιξε σημαντικό ρόλο. Η μεγάλη όμως «επανάσταση» συντελέστηκε στην μεταπολεμική Ιαπωνία με τον Deming. Ήταν τότε, ανάμεσα στις δεκαετίες του 1950 και του 1960, που η αμερικανική επιχειρηματική δραστηριότητα έδινε σημασία κυρίως στην

ποσότητα και όχι στην ποιότητα, καθώς ο ανταγωνισμός ήταν σχεδόν μηδαμινός. Έτσι δεν εισάκουσαν τη θεωρία του Deming, τον οποίο κάλεσαν για βοήθεια οι κατεστραμμένοι από τον πόλεμο Ιάπωνες. Τα ιαπωνικά προϊόντα δεν μπορούσαν να ανταγωνισθούν την αμερικανική και ευρωπαϊκή παραγωγή. Το 1949 ο Deming ξεκίνησε τις διαλέξεις του για τον στατικό έλεγχο και την επεξεργασία προϊόντων. Η θεωρία του έγινε αποδεκτή με ενθουσιασμό από τους Ιάπωνες επιχειρηματίες και σηματοδότησε το ιαπωνικό βιομηχανικό θαύμα. Τη δεκαετία του 1970, τα ιαπωνικά προϊόντα κατακλύζουν την παγκόσμια αγορά, και οι Αμερικανοί καλούν τον Deming το 1980 και υιοθετούν τη φιλοσοφία του. Το σύνθημα είναι «αφού Ιάπωνες μπορούν γιατί όχι κι εμείς». Έτσι ξεκίνησε η Αμερικανική ιστορία της διοίκησης ποιότητας. Η απάντηση των Αμερικανών ήταν η διεύρυνση της έννοιας της ποιότητας και στον τομέα των υπηρεσιών και στις επιχειρηματικές διαδικασίες (From Little Q to Big Q).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας άγγιξε την Ευρώπη μόλις τη δεκαετία του 1980. Αποτελεί ουσιαστικά μια νέα φιλοσοφία διοίκησης που επηρεάζει τη λειτουργία των οργανισμών, συνθέτοντας ένα σύστημα διοίκησης, βάσει του οποίου επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Καθώς λοιπόν οι οργανισμοί άρχισαν να αναγνωρίζουν τον σημαντικό και διευρυμένο ρόλο της ποιότητας αναδείχθηκε η έννοια της ολικής ποιότητας. Ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός της διατυπώθηκε το 1992 στις ΗΠΑ από προέδρους και διευθύνοντες συμβούλους εννέα μεγάλων εταιρειών, σε συνεργασία με εκπροσώπους Πανεπιστημιακών Τμημάτων Διοίκησης Επιχειρήσεων και Πολυτεχνικών Σχολών και αναγνωρισμένους συμβούλους επιχειρήσεων (Evans and Lindsay, 1999): ***«Ολική Ποιότητα είναι ένα εστιασμένο στον ανθρώπινο παράγοντα***

σύστημα διοίκησης που αποσκοπεί στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος». Πρόκειται για μία ολική συστηματική προσέγγιση (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα ή τομέα). Η λειτουργία της γίνεται με οριζόντιο και εγκάρσιο τρόπο, μέσω οργανωσιακών λειτουργιών και τμημάτων, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, διευρυνόμενη και προς τα εμπρός και προς τα πίσω για να συμπεριλάβει τόσο την αλυσίδα προμηθειών όσο και την αλυσίδα πελατών.

Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στη **μάθηση**, στην **προσαρμογή** και στη **συνεχή αλλαγή** ως κρίσιμους παράγοντες οργανωσιακής επιτυχίας. Συμπεριλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα διευκολύνουν την αλλαγή, η φιλοσοφία παραμένει η ίδια. Η ολική ποιότητα στηρίζεται σε αξίες που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και στη δύναμη της δράσης». Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η εταιρεία Procter and Gamble χρησιμοποιεί έναν λιτό αλλά περιεκτικό ορισμό: «Ολική Ποιότητα είναι μια σταθερή και συνεχής προσπάθεια βελτίωσης από όλα τα μέλη ενός οργανισμού ώστε να κατανοούν, να ανταποκρίνονται και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών».

Οι Evans and Lindsay (1999) καταγράφουν τρεις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας:

- E
στίαση στον πελάτη (εσωτερικό και εξωτερικό)
- Σ
υμμετοχή και ομαδική εργασία
- Σ
υνεχής βελτίωση και μάθηση

Παρά την απλότητά τους, οι αρχές αυτές είναι αρκετά διαφορετικές από τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης. Ιστορικά οι οργανισμοί

δείχνουν να μην κατανοούν αρκετά τις απαιτήσεις των εξωτερικών τους πελατών. Τα διευθυντικά στελέχη και οι μηχανικοί είχαν τη διεύθυνση και τον έλεγχο των συστημάτων παραγωγής. Οι εργαζόμενοι έπαιρναν διαταγές για το τι και πώς να το κάνουν και σπάνια ζητούνταν η άποψή τους. Η ομαδική εργασία ήταν σχεδόν ανύπαρκτη.

Ένας σταθερός αριθμός λαθών και σπατάλης ήταν ανεκτός και ελεγχόταν από τη διενεργηθείσα μετά την παραγωγή επιθεώρηση. Οι βελτιώσεις της ποιότητας προέρχονταν από συγκεκριμένες τεχνολογικές επαναστάσεις, παρά από μία επίμονη νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης.

Με την ολική ποιότητα ένας οργανισμός επιδιώκει ενεργά την αναγνώριση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών του, τη θεμελίωση της ποιότητας στις διαδικασίες και στις μεθόδους της εργασίας με την αξιοποίηση της γνώσης και της εμπειρίας του εργατικού του δυναμικού και τη συνεχή βελτίωση κάθε στοιχείου του οργανισμού (Evans and Lindsay 1999. p 119). Οι Ho και Fung (1994) ταξινομούν τις βασικές αρχές της ΔΟΠ που είναι ικανές να εγγυηθούν την επιτυχή υλοποίησή της σε δέκα τίτλους: ηγεσία, δέσμευση, ολική ικανοποίηση του πελάτη, συνεχής βελτίωση, καθολική συμμετοχή-εμπλοκή (involvement), εκπαίδευση και επιμόρφωση, ιδιοκτησία (ownership), ανταμοιβές και αναγνώριση, πρόληψη λαθών, συνεργασία και ομαδική εργασία.

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω, η διοίκηση των επιχειρήσεων αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Καλείται δε «ολική» γιατί προτείνει αφενός την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα» και αφετέρου γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ

τούτου τον πελάτη. Η ΔΟΠ μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, μπορεί να εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στο συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Σε μια σύγχρονη επιχείρηση ο δρόμος για την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μονόδρομος για να επιβιώσει σε ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επιβίωση λοιπόν μιας επιχείρησης, αλλά και η ευημερία της, είναι συνάρτηση του κέρδους με το κόστος. Έτσι η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους μιας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο οι καταναλωτές / πελάτες αποδέχονται τα προϊόντα της. Οι επιχειρήσεις, ακολουθώντας το δρόμο της ποιότητας, όχι μόνο αποκτούν νέους πελάτες αλλά διατηρούν και αυτούς που έχουν ήδη κατακτήσει, ικανοποιώντας πλήρως τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του.

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι αλληλένδετα. Συνοπτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

1. Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία.
2. Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της.
3. Αύξηση των πωλήσεων
4. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
5. Αύξηση των εσόδων / κερδών
6. Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών
7. Μείωση του Κόστους παραγωγής
8. Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας
9. Αύξηση της παραγωγικότητας

10. Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων

Όσον αφορά στο κόστος που απαιτείται για μία επιχείρηση, η διαδικασία περνάει από τέσσερα στάδια μέχρι να φτάσει στη πλήρη εφαρμογή της ΔΟΠ. Σε κάθε στάδιο κυριαρχούν διαφορετικά κόστη και η μείωση του κόστους ποιότητας και κακής ποιότητας συνδέεται άμεσα με την πλήρη ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο πρώτο στάδιο γίνεται ο παραδοσιακός έλεγχος όπου κυριαρχεί το κόστος αξιολόγησης και το κόστος ελαττωματικών προϊόντων κατά την παραγωγική διαδικασία αλλά και μετά την πώληση. Στο δεύτερο στάδιο διαδραματίζεται η έναρξη του συστήματος ελέγχου ποιότητας, όπου ελέγχονται το κόστος αξιολόγησης, το κόστος εκτίμησης και το κόστος ελαττωματικών κατά την παραγωγική διαδικασία. Το τρίτο στάδιο αφορά την ανάπτυξη της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας, βάσει κόστους πρόληψης, κόστους ελλειμματικών πριν την πώληση και κόστους αξιολόγησης. Τέλος, το τέταρτο στάδιο είναι αυτό της πλήρους ανάπτυξης και εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπου το μόνο κόστος που κυριαρχεί είναι αυτό της πρόληψης.

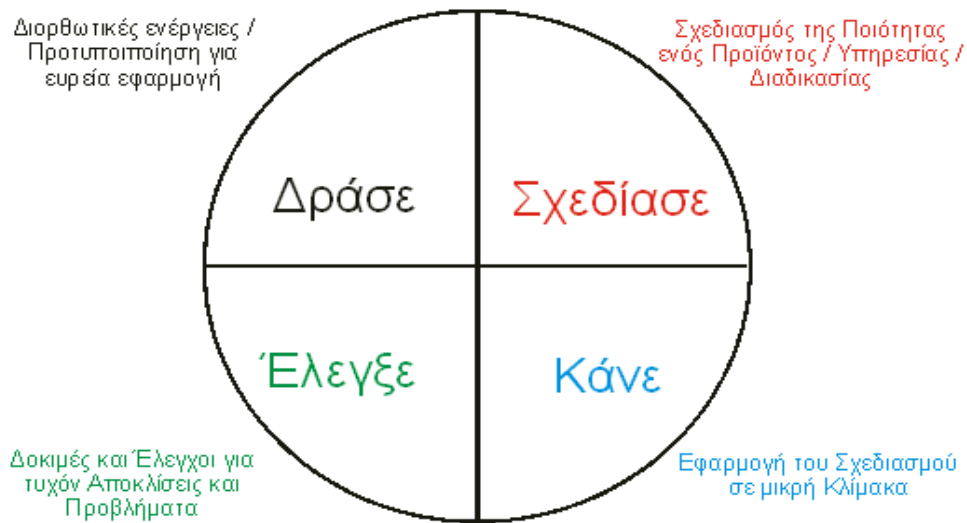
4.2 Οι εμπνευστές της ποιότητας

Θα ήταν σημαντική παράλειψη να μην αναφερθούμε έστω και συνοπτικά στους ανθρώπους που έθεσαν τα θεμέλια στη νέα εποχή της «ποιότητας» και επηρέασαν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Οι άνθρωποι αυτοί που συχνά αποκαλούνται «πατέρες» ή «γκουρού» της ποιότητας εργάστηκαν κατά κύριο λόγο στον βιομηχανικό τομέα παραγωγής, συμβάλλοντας σημαντικά στην ανάπτυξή του. Οι προσεγγίσεις αυτών των ειδικών της ποιότητας είχαν σημαντική επίδραση

στην κουλτούρα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών.

W. Edwards Deming

Θεωρείται ο πνευματικός «πατέρας» της ΔΟΠ. Με επιστημονικό υπόβαθρο στην Ψυχολογία και τη Στατιστική, από τη θέση του καθηγητή του Πανεπιστημίου της Ν. Υόρκης, κλήθηκε το 1950 από την Ιαπωνική κυβέρνηση να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της παραπαίουσας μετά τον Β΄ Παγκόσμιο παγκόσμιας οικονομίας. Στο βιβλίο του “Out of Crisis” το 1982 ο Deming τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού (Kruger, 2001). Για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των οργανισμών πρότεινε την υιοθέτηση 14 αρχών, δίνοντας έμφαση στην ύπαρξη μιας ηγεσίας με όραμα, στη συνεργασία, στη μάθηση, στη διοίκηση, των λειτουργιών, στην κατάργηση των δια-τμηματικών στεγανών, στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών (Τσιότρας 1995; Kruger 2001). Για τη δυνατότητα της εισαγωγής ποιοτικών βελτιώσεων στον οργανισμό, ο Deming προτείνει την εφαρμογή ενός σχεδίου «επτά σημείων», μεταξύ των οποίων είναι η ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα και η εφαρμογή του γνωστού κύκλου PDCA (Plan-Do-Check-Act) που βοηθάει στη μάθηση και στη βελτίωση της παραγωγικής λειτουργίας και της ποιότητας του προϊόντος (Τσιότρας, 1995). Ο Deming πίστευε ότι το 94% των οχημάτων προέρχονται από μικρές ατέλειες του συστήματος και όχι από σημαντικές συγκεκριμένες αιτίες (Ho, 1999). Οι Ιάπωνες ως ένδειξη εκτίμησης της προσφοράς του, θέσπισαν από το 1950 το ομώνυμο βραβείο Deming το οποίο απονέμεται κάθε χρόνο σε άτομα ή επιχειρήσεις που διενεργούν τις αποτελεσματικότερες προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας.



Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις για τη διοίκηση. Οι αρχές αυτές είναι (Λογοθέτης, 1993):

1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας (σκοπού) όσον αφορά στη βελτίωση του προϊόντος, με στόχο η επιχείρηση να παραμείνει στην αγορά, να είναι ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Η δυτική διοίκηση θα πρέπει να αντιδράσει στην πρόκληση, να μάθει τις ευθύνες της και να αναλάβει ηγετικό ρόλο.
3. Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρησης. Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση, με την οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή. Όταν η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με μόνο κριτήριο την τιμή, τότε αυτό δείχνει μια κοντόφθαλμη προσέγγιση που το μόνο που θα αποφέρει στην επιχείρηση θα είναι παραγωγή μη

συμμορφούμενων προϊόντων και κατά συνέπεια αύξηση κόστους παραγωγής και δυσαρεστημένους πελάτες.

5. Συνεχής βελτίωσης του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών. Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς της ΔΟΠ. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας θα εξασφαλίσει όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που θα απολάβει μια επιχείρηση από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης. Με τη συνεχή εκπαίδευση, το προσωπικό θα μπορέσει να αναπτύξει τα προσόντα του προς όφελος της επιχείρησης.
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας. Η αυτό-καθοδήγηση και η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας είναι βασικές απαιτήσεις της ποιότητας.
8. Εκδίωξη του φόβου. Η διοίκηση αντί να επιρρίπτει ευθύνες στους εργαζόμενους για λάθη τα οποία γίνονται, θα πρέπει να συζητάει μαζί τους για να βρίσκουν μαζί λύσεις.
9. Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων. Οι εργαζόμενοι όλων των τομέων μια επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζονται με ομαδικό πνεύμα για να προβλέπουν ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγή.
10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινέσεων και των στόχων. Οι εξωπραγματικοί και οι αριθμητικοί στόχοι θα αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων. Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία, αποδεδειγμένα προκαλεί αμηχανία, ανασφάλεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων, αφού στα κριτήρια απόδοσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια.
12. Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου.
13. Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση

14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευθούν για αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα.

Joseph Juran

Καθηγητής Πανεπιστημίου των ΗΠΑ, μηχανικός και ειδικός εργατολόγος, διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στη διδασκαλία των Ιαπώνων σε ό,τι αφορά στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εισάγουν συστήματα βελτίωσης ποιότητας στις επιχειρήσεις τους. Πολλοί δε τον θεωρούν σημαντικότερο από τον Deming, λόγω της έμφασης που έδωσε ο Juran στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας.

Υποστηρίζει στην προσέγγισή του ότι «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία» και προσεγγίζει το σχεδιασμό της ως μέρος της τριλογίας «1. Σχεδιασμός ποιότητας - 2. Έλεγχος ποιότητας - 3. Βελτίωση ποιότητας», προτείνοντας συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης σε οκτώ βήματα. Στο βιβλίο του με τίτλο Εγχειρίδιο Ελέγχου της Ποιότητας, τονίζει τη σημασία της δέσμευσης και της πλήρους συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης, καθώς και την εφαρμογή μεθόδων και αρχών της στατιστικής για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων ποιότητας (Τσιότρας, 1995). Ο ορισμός επίσης της ποιότητας ως “fitness for use” έδωσε έμφαση στη φωνή του πελάτη (Kruger,2001).

Συνοπτικά, ο Juran ανέπτυξε την τριλογία της ποιότητας (σχεδιασμός, έλεγχος, βελτίωση) και όρισε (James, 1998):

- A. Τα τέσσερα στοιχεία της καταλληλότητας για χρήση:
1. Ποιότητας σχεδίασης
 2. Ποιότητα συμμόρφωσης
 3. Διαθεσιμότητα
 4. Εξυπηρέτηση

B. Τα έξι στάδια προς την επίλυση των προβλημάτων:

1. Εντοπισμός του έργου
2. Ορισμός του έργου
3. Διάγνωση της αιτίας
4. Θεραπεία της αιτίας
5. Μονιμοποίηση των βελτιώσεων
6. Αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση.

Phillip Crosby

Στο βιβλίο που έγραψε το 1979 με τίτλο “Quality is free” τονίζει ότι οποιοδήποτε επίπεδο ελαττωματικών προϊόντων είναι υψηλό και ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να εισάγουν στην παραγωγική τους διαδικασία προγράμματα με στόχο την επίτευξη «μηδέν λαθών/ελαττωματικών» (zero defects). Ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» και την αρχή των «μηδέν λαθών». Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας σταδίων, δίνοντας έμφαση στη δέσμευση της διοίκησης, στη συγκρότηση και λειτουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας από εθελοντικά συμμετέχοντες εργαζόμενους, στη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση όλου του προσωπικού, στην καθιέρωση δεικτών απόδοσης, στη μέτρηση του κόστους ποιότητας, στη λήψη μέτρων υποκίνησης των εργαζομένων, στον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων, στην καθιέρωση τακτικών συμβουλίων, στη συνεχή παρακολούθηση της προόδου (Τσιότρας 1995; Kruger 2001).

Αναλυτικότερα, ο Crosby ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας που είναι:

- ⇒ Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις

- ⇒ Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας
- ⇒ Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας
- ⇒ Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας
- ⇒ Μόνη αρχή της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά

Ο Crosby επίσης ανέπτυξε τα 14 σημεία για τη βέλτιστη της ποιότητας και αφορούν κατά κύριο λόγο σε ζητήματα υλοποίησης. Αυτά είναι τα εξής (James, 1993):

- ✓ Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
- ✓ Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
- ✓ Μέτρηση της ποιότητας
- ✓ Το κόστος της ποιότητας
- ✓ Συνείδηση της ποιότητας
- ✓ Διορθωτική δράση
- ✓ Προγραμματισμός μηδέν ελαττωμάτων
- ✓ Εκπαίδευση των επιστατών
- ✓ Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
- ✓ Θέσπιση στόχων
- ✓ Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
- ✓ Αναγνώριση
- ✓ Συμβούλια ποιότητας
- ✓ Συνεχής βελτίωση

Armang Feigenbaum

Υπήρξε επικεφαλής του τμήματος παραγωγής της General Electric παγκοσμίως μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Θεωρούσε την ποιότητα ως ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού και υποστήριζε ότι η συνεχής βελτίωσή της μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή όλου του

εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση.

Το σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας του Feigenbaum απαιτεί την κατανόηση των θεμάτων της ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση. Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή μέσω μιας καλής απόδοσης των επενδύσεων, του κόστους της ποιότητας, του κόστους της πρόληψης και του κόστους των αποτυχιών. Παρόλο που δεν έκανε συγκεκριμένες προτάσεις, η προσέγγιση του συνοψίζεται σε τρία κριτήρια στα οποία πρέπει να δεσμευθούν τα στελέχη της επιχείρησης: ενδυνάμωση της διαδικασίας, διαβεβαίωση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια, καθώς επίσης και διοίκησης του κόστους και της ποιότητας ως συμπληρωματικούς στόχους. Σε αυτόν οφείλεται η ανάπτυξη του όρου *επιχείρηση ευρέος ελέγχου ποιότητας*, μία έννοια που παρουσιάζεται στο ομώνυμο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1983. Υποστηρίζει ότι η υπευθυνότητα για την ποιότητα θα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που υλοποιούν τις διάφορες εργασίες στο πλαίσιο της λειτουργικής οργάνωσης του οργανισμού. Αυτό το ονόμασε «ποιότητα από την πηγή» εννοώντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων και ιεραρχικών επιπέδων πρέπει να εκτελούν τα καθήκοντα τους ποιοτικά (Τσιότρας, 1995)

Ishikawa

Είναι ο πρώτος που εργάστηκε πάνω στον τρόπο εφαρμογής και προώθησης των «κύκλων ποιότητας», για τους οποίους δε διεκδικεί την πατρότητα από τον Deming αλλά μόνο την ανάπτυξη της μεθοδολογίας εφαρμογής και υιοθέτησής τους. Έδωσε μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση όλων των εργαζομένων και πρότεινε τα διαγράμματα αιτίου – αποτελέσματος ή ψαροκόκαλο ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των

εμφανιζόμενων προβλημάτων ποιότητας, σε συνδυασμό με τα διαγράμματα Pareto. (Τσιότρας 1995; Kruger 2001).

Taguchi

Θεωρεί την ποιότητα ενός προϊόντος ως την πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο, από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση. Ως απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις παραγωγής, τα λάθη, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος και χαμηλής αξιοπιστίας. Χρησιμοποιεί μία εξίσωση δευτέρου βαθμού για τη σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με τη μείωση των απωλειών και τη βελτίωση της ποιότητας και θεωρεί σημαντικότερο τον έλεγχο που λαμβάνει χώρα εκτός της γραμμής παραγωγής, τον οποίο και αναλύει σε τρεις επιμέρους φάσεις: σχεδιασμός συστήματος, διαμόρφωση παραμέτρων, προσδιορισμός ανοχών (Τσιότρας, 1995)

Πλαισιώνοντας τα παραπάνω βάσει όλων των θεωρητικών προσεγγίσεων, «το Management Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων» (Λογοθέτης, 1993).

Ολοένα και περισσότερο πλέον γίνεται αποδεκτό, ότι η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και η διασύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης. Πρόκειται για μία νέα κουλτούρα πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία

σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η απόκτηση ικανοτήτων, όπως της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της συνεχούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

Αντικειμενικός σκοπός των βραβείων που θεσμοθετήθηκαν είναι η δημιουργία ενός μοντέλου που να παρουσιάζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η οποία να μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τη χώρα, το μέγεθος, τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται. Το 1987 θεσπίζεται το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award. Θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 ως αναγνώριση επιχειρηματικής αριστείας. Είναι το μοναδικό που αναφέρεται και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

Τα κριτήρια αξιολόγησης αποτελούνται από επτά γενικές κατηγορίες, οι οποίες διακρίνονται περαιτέρω σε υποκατηγορίες:

- Η
γεσία, με βαρύτητα 10%
- Σ
τρατηγικός σχεδιασμός, βαρύτητα 6%
- Ε
στίαση στην αγορά και στον πελάτη, βαρύτητα 30%
- Π
ληροφόρηση και ανάλυση, βαρύτητα 7%
- Ε
στίαση στους ανθρώπινους πόρους, βαρύτητα 15%
- Δ
ιοίκηση λειτουργιών, βαρύτητα 14%
- Ε
πιχειρηματικά αποτελέσματα, βαρύτητα 18%

Στη συνέχεια έχουμε την θεσμοθέτηση του ISO 9000 (Quality Assurance Standards) και το EFQM το ευρωπαϊκό μοντέλο οργανωσιακής αριστείας. Τα περισσότερα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης της τελευταίας δεκαετίας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είχαν ως βάση το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας EFQM. Με πρωτοπόρο την Μ. Βρετανία το μοντέλο EFQM χρησιμοποιήθηκε για την αυτοαξιολόγηση των δημοσίων οργανισμών πολλών ευρωπαϊκών χωρών. Η αυτοαξιολόγηση αφορούσε το βαθμό επιτυχίας των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων που εφαρμόζαν στο δημόσιο τομέα. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς τη χρήση του μοντέλου ως εργαλείου για την αποτελεσματική αναδιοργάνωση των διαδικασιών και την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους.

4.4 Το Ελληνικό Πρόγραμμα Διοικητικής Μεταρρύθμισης «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»

Το εθνικό σχέδιο δράσεων – για τη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση – «Πολιτεία» θέτει ως στόχο τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικών επιχειρησιακών προγραμμάτων, που θα ανανεώνονται ανά τριετία, και θα περιλαμβάνουν δράσεις ανάλογες εκείνων που εφαρμόζονται στις διοικητικά προηγμένες χώρες της Ε.Ε. και δρομολογούν τη διαδικασία συνεχούς διοικητικής σύγκλισης. Η εθνική πολιτική εκσυγχρονισμού αναλύεται στους παρακάτω δέκα στρατηγικούς άξονες:

1. *Αναβάθμιση της ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες.* Απαιτείται αποτελεσματικότερη, ευκολότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών (τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης, πιλοτική εφαρμογή

απογευματινής εργασίας, υπηρεσίες μιας στάσης, ηλεκτρονική εξυπηρέτηση μέσω διαδικτύου, προετοιμασία «πολυκαταστήματος» Δημόσιας Διοίκησης στην Πλατεία Συντάγματος).

2. *Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών.* Προβλέπεται η θέσπιση και εφαρμογή στόχων αποτελεσματικότητας και δεικτών απόδοσης που διασφαλίζουν τον μετασχηματισμό των δημοσίων οργανισμών σε υγιή παραγωγική δύναμη, ικανή να στηρίζει την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία.
3. *Ενοποίηση και απλοποίηση του θεσμικού πλαισίου, με την αντιστροφή της εικόνας της πολυπλοκότητας* μέσω θέσπισης και εφαρμογής κριτηρίων «λιτής» νομοθέτησης, που να εγγυώνται τη βελτίωση της ποιότητας των ρυθμίσεων με την κατάλληλη κωδικοποίησή τους.
4. *Ενίσχυση διαλόγου και δικαιωμάτων των εργαζομένων,* μέσω της ενδυνάμωσης των συλλογικών διαπραγματεύσεων, με την καθιέρωση ενός ειλικρινούς και συνεχούς διαλόγου δημόσιας διοίκησης – εργαζομένων, με απώτερο σκοπό την ενθάρρυνση αποδοτικότητας και επαγγελματισμού.
5. *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government), για τη μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίηση της σύγχρονης ηλεκτρονικής τεχνολογίας.* Στην προοπτική αυτή θα ολοκληρωθεί το πιλοτικό πρόγραμμα «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» που θα συνδέει το σύνολο του δημοσίου τομέα διαδικτυακά (intranet). Θα γίνει επιτάχυνση του προγράμματος «ΑΡΙΑΔΝΗ» σε όλους τους Δήμους, Νομαρχίες και Περιφέρειες, με την εφαρμογή του ενιαίου συστήματος «ΕΡΓΑΝΗ», που επιτρέπει στην ταυτόχρονη παρακολούθηση των προσλήψεων από ΙΚΑ-ΣΕΠΕ-ΟΑΕΔ.
6. *Μετάβαση σε μια Διοίκηση αποτελεσματικότερη και λιγότερο δαπανηρή, με την αντικατάσταση των παραδοσιακών κριτηρίων των προοδευτικά αυξητικών ή σταθερών δαπανών, από ουσιαστικές αναλύσεις κόστους/οφέλους.* Η σταδιακή μείωση των υπαλλήλων θα

αποδεσμεύσει πόρους για επιβράβευση των αποτελεσμάτων και βελτίωση του συστήματος αμοιβών.

7. *Ανανέωση και αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα* με στόχο τη δημιουργία ευέλικτων οργανωτικών σχημάτων που θα διέπονται από τις αρχές της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης, με έμφαση στην αναβάθμιση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού, μέσω των παρακάτω ενεργειών:
 - ⇒ Τροποποίηση διαδικασιών επιλογής διευθυντικών στελεχών με εξωστρεφή προσανατολισμό.
 - ⇒ Κατάρτιση νέου προσοντολογίου δημοσίων υπαλλήλων.
 - ⇒ Δέσμευση για εκπαίδευση - κατάρτιση συγκεκριμένου αριθμού υπαλλήλων σε θέματα νέων τεχνολογιών και διοίκησης.
 - ⇒ Σχεδιασμός και εφαρμογή νέου συστήματος αξιολόγησης υπαλλήλων με βάση το επιτευχθέν αποτέλεσμα.
 - ⇒ Ίδρυση Σχολής Στελεχών Αυτοδιοίκησης με ευθύνη του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.
 - ⇒ Αναβάθμιση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) με βελτίωση προγραμμάτων και διασύνδεσή τους με τη μεταρρύθμιση.
 - ⇒ Ολοκλήρωση του Κώδικα δεοντολογίας δημοσίων υπαλλήλων.
8. *Αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην Αυτοδιοίκηση* με βασικό γνώμονα τη διεκπεραίωση των διοικητικών υποθέσεων σε ένα επίπεδο (αυτό που βρίσκεται εγγύτερα στον πολίτη) και την εισαγωγή του θεσμού του Γενικού Διευθυντή στις νομαρχίες και στους δήμους.
9. *Μεταφορά δραστηριοτήτων «υποστηρίξις» στον ιδιωτικό τομέα*, ως προσπάθεια εξεύρεσης προσφορότερων τρόπων εκτέλεσής τους με κριτήρια την αποτελεσματικότητα, την οικονομία, και την ποιότητα, είτε με άμεση εκχώρησή τους στον ιδιωτικό τομέα, είτε με μίσθωσή

τους, είτε με δημιουργία μεικτών σχημάτων (Συμπράξεις Ιδιωτικού-Δημοσίου Τομέα).

10. *Διασφάλιση της διαφάνειας και εφαρμογή της αρχής του ελέγχου*, στη βάση χρήσης σύγχρονης τεχνολογίας και απλοποίησης διαδικασιών και νομοθεσίας. Ο έλεγχος δεν συνιστά ποινικοποίηση, αποτελεί όμως τη βασική αρχή της διοικητικής επιστήμης. Προς την κατεύθυνση αυτή προωθούνται: η δημιουργία Συντονιστικού Οργάνου Ελέγχου, η ενίσχυση του Σώματος Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης, η λειτουργία Ανωτάτου Πειθαρχικού Συμβουλίου, η δυνατότητα πρόσβασης των πολιτών σε δημόσια έγγραφα, η λειτουργία του «Συνηγόρου του Πολίτη», η διεύρυνση εφαρμογής του «πόθεν έσχες» των δημοσίων υπαλλήλων.

Για την υλοποίηση των παραπάνω, κάθε Υπουργείο και Περιφέρεια θα συντάσσει τριετές επιχειρησιακό σχέδιο δράσης με συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους. Η παρακολούθηση της υλοποίησης του ολοκληρωμένου προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» γίνεται από την κεντρική επιτροπή παρακολούθησης, που λειτουργεί στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΓΓΔΔΗΔ) του ΥΠΕΣΔΔΑ, ενώ η παρακολούθηση των επί μέρους επιχειρησιακών προγραμμάτων γίνεται από τις συσταθείσες επιτροπές παρακολούθησης, ανά κεντρικό και περιφερειακό επιχειρησιακό πρόγραμμα.

Στο εθνικό σχέδιο δράσης προτείνονται τα ακόλουθα υποπρογράμματα τα οποία πρέπει να αποτελέσουν τον γνώμονα για την υλοποίηση κάθε επιχειρησιακού προγράμματος από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης:

Υποπρόγραμμα 1 - Αναβάθμιση ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Βελτιστοποίηση αναλογίας πτυχιούχων

- 1.2 Περιγραφή θέσεων εργασίας-καθορισμός αυξημένων προσόντων
- 1.3 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού-προσδιορισμός κινήτρων
- 1.4 Εκπαίδευση-κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού
- 1.5 Επιμόρφωση για έργα ενταγμένα στο πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ).

Υποπρόγραμμα 2 - Αναβάθμιση υλικών και άυλων υποδομών

- 2.1 Αναβάθμιση κτιριακών υποδομών
- 2.2 Αναβάθμιση ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού
- 2.3 Ανάπτυξη άυλων υποδομών και προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες
- 2.4 Δημιουργία δικτύων
- 2.5 Άμεση χρήση εφαρμογών πληροφορικής
- 2.6 Συστήματα διαχείρισης, γνώσης και λήψης αποφάσεων-γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών
- 2.7 Εκσυγχρονισμός εποπτευόμενων φορέων-ανεξάρτητων διοικητικών αρχών

Υποπρόγραμμα 3 - Εισαγωγή νέων μεθόδων στη διοίκηση- Καινοτομίες

- 3.1 Βελτίωση διαδικασιών διοίκησης
- 3.2 Διοίκηση με στόχους
- 3.3 Αναδιάρθρωση οργανωτικών δομών
- 3.4 Λειτουργία ομάδων άμεσης παρέμβασης

3.5 Αναδιοργάνωση δομών και διαδικασιών-ηλεκτρονική δικτύωση δημόσιας διοίκησης

Υποπρόγραμμα 4 - Εξυπηρέτηση του πολίτη

4.1 Ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου

4.2 Εισαγωγή μεθόδων ποιότητας και ανάπτυξη συστήματος διασφάλισης της

4.3 Βελτιστοποίηση υπηρεσιών εξυπηρέτησης πολιτών

4.4 Εξυπηρέτηση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση προς τους πολίτες σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Υποπρόγραμμα 5 - Τεχνική βοήθεια

5.1 Εκπόνηση οργανωτικών μελετών

5.2 Ενίσχυση θεσμικού πλαισίου και παροχή υπηρεσιών νομικής τεχνικής υποστήριξης.

5.3 Ανάπτυξη νέων μεθόδων/μεταφορά τεχνογνωσίας

5.4 Τεχνική βοήθεια για δράσεις ενταγμένες στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΥΠΕΣΔΔΑ, Αθήνα 2005).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι, σε αναθεώρηση του Προγράμματος που έγινε το 2005 τροποποιήθηκε η δομή και ο αριθμός των υποπρογραμμάτων δράσης με σημαντικό στοιχείο την εισαγωγή του υποπρογράμματος «Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού», που περιλαμβάνει δράσεις για την ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης που θα βελτιώνουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες του

ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και θα του επιτρέψουν να εργαστεί αποδοτικά στο νέο, και σε πολλές περιπτώσεις σημαντικά διαφορετικό από το υφιστάμενο, οργανωτικό και λειτουργικό περιβάλλον (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία 2005-2007, ΥΠΕΣΔΔΑ, Αθήνα 2005).

Είναι έκδηλη πλέον η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, ως ένας από τους βασικούς στόχους του «Πολιτεία», μέσω αντικατάστασης των γραφειοκρατικών οργανωτικών δομών από πιο ευέλικτα και σύγχρονα εργασιακά σχήματα (Phillipidou et al., 2004). Το υποπρόγραμμα 4 που αναφερόταν στην «Εξυπηρέτηση του πολίτη», μετονομάστηκε σε «Εξυπηρέτηση Πολιτών και Επιχειρήσεων» και στοχεύει στην εκτεταμένη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και τη βέλτιστη αξιοποίησή τους από τη δημόσια διοίκηση, για το σχεδιασμό και την παροχή προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, αλλά χαμηλού κόστους. Η τροποποιημένη δέσμη υποπρογραμμάτων έχει ως εξής (ΥΠΕΣΔΔΑ, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία 2008-2010, Αθήνα 2008):

Διάρθρωση επιχειρησιακού προγράμματος «Πολιτεία»

ΥΠΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

- | | | |
|----|--------------------------------------|---|
| 1. | | E |
| | ξυπηρέτηση Πολιτών και Επιχειρήσεων | |
| 2. | | N |
| | έα Συστήματα Οργάνωσης και Διοίκησης | |
| 3. | | H |
| | λεκτρονική Διακυβέρνηση | |
| 4. | | E |
| | νδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού | |

- | | | |
|----|--|---|
| 5. | ιαφάνεια και Αξίες Χρηστής Διακυβέρνησης | Δ |
| 6. | ολιτική Προστασία | Π |
| 7. | εχνική Βοήθεια | Τ |

Αξίζει επίσης να γίνει λόγος για την εισαγωγή του υποπρογράμματος «Νέα Συστήματα Οργάνωσης και Διοίκησης» που υποκαθιστά το Υποπρόγραμμα 3 «Εισαγωγή νέων μεθόδων στη διοίκηση – καινοτομίες» και αποσκοπεί στο σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων οργανωτικών προτύπων εξωστρεφούς προσανατολισμού και δράσης που θα καθιστούν τη δημόσια διοίκηση πιο ευέλικτη, αποδοτική, αποτελεσματική και ευπροσάρμοστη στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του εξωγενούς κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Τέλος, επισημαίνεται η έμφαση στην ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που εντάσσεται σε ξεχωριστό υποπρόγραμμα.

Μία προσεκτική μελέτη του προγράμματος «Πολιτεία» δείχνει ότι επιχειρεί τη μεταφορά των αρχών και μεθόδων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα. Η ανάλυση του «Πολιτεία» και η αντιπαραβολή του με αντίστοιχα ευρωπαϊκά προγράμματα διοικητικού εκσυγχρονισμού αποδεικνύει ότι η Ελλάδα αντιμετωπίζει κοινά προβλήματα και επιλέγει τους ίδιους περίπου τρόπους για την επίλυσή τους. Σήμερα στο ευρωπαϊκό - και όχι μόνο- περιβάλλον δημόσιας διοίκησης, οι έννοιες: επιχειρηματικότητα, αποτελεσματικότητα (effectiveness), δείκτες απόδοσης (performance indicators), αποδοτικότητα (efficiency), οικονομικότητα/ανάλυση κόστους οφέλους (cost/benefit analysis), ποιότητα υπηρεσιών (service quality), ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη (customer satisfaction), ανταγωνιστικότητα (competitiveness), ιδιωτικοποίηση (privatization), συμβασιακή εκχώρηση δραστηριοτήτων (outsourcing),

αποκέντρωση (decentralization), διαφάνεια (openness), αποτελούν τις έννοιες - κλειδιά που σηματοδοτούν τη νέα τάση διοικητικών αλλαγών υπό τον τίτλο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (new public management).

4.5 «Πολιτεία» και Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας (EFQM/BEM) - Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Με βάση το μοντέλο αριστείας EFQM διαφαίνεται ότι οι «δυνάμεις επίτευξης» (enablers) μιας επιτυχούς διοικητικής μεταρρύθμισης στην ελληνική δημόσια διοίκηση αντιστοιχούν στην υλοποίηση των πέντε υποπρογραμμάτων του προγράμματος «Πολιτεία», που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αναβάθμιση υλικών και άυλων υποδομών, εισαγωγή νέων μεθόδων στη διοίκηση, βελτίωση διαδικασιών για την εξυπηρέτηση του πολίτη και τεχνική υποστήριξη.

Στη «λογική» του Μοντέλου διατυπώνεται η υπόθεση ότι τα αποτελέσματα του διοικητικού μεταρρυθμιστικού προγράμματος «Πολιτεία» θα αξιολογηθούν από το επίπεδο ικανοποίησης των τεσσάρων κρίσιμων συμμετεχόντων του συστήματος του συστήματος της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή του εργαζόμενου, του πολίτη/πελάτη, της κοινωνίας και του οργανισμού. Τόσο το μοντέλο EFQM όσο και το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα «Πολιτεία» δεν δίνουν συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με το τι θα πράξει ο οργανισμός, προδιαγράφουν όμως το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθεί, ορίζοντας εκ των προτέρων τις μεταβλητές βάσει των οποίων οφείλει να αυτοαξιολογηθεί για να οδηγηθεί σε άριστα αποτελέσματα. Η δύναμη της αυτοαξιολόγησης ως εργαλείου βελτίωσης της απόδοσης κάθε οργανισμού μέσω εφαρμογής του μοντέλου αριστείας EFQM έγκειται στο

γεγονός ότι θεωρείται μία συστηματική και συνολικά δομημένη διαδικασία που παρέχει στους οργανισμούς τη διαδικασία να διερευνήσουν:

- ⇒ α δυνατά και αδύνατα σημεία και τις περιοχές που χρήζουν βελτίωσης T
- ⇒ ο τι σημαίνει επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων για τη δική τους οργάνωση T
- ⇒ ην πρόοδο που έχουν σημειώσει στην πορεία τους προς την αριστεία T
- ⇒ ην απόσταση και τις απαιτήσεις για την επίτευξη της αριστείας. T

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων που απαιτείται από κάθε οργανισμό (κεντρικής και αποκεντρωμένης διοίκησης) θα πρέπει να ενσωματώνει τη λογική RADAR (Results-Approach-Deployment-Assessment-Review) του μοντέλου EFQM για κάθε ένα υποπρόγραμμα του «Πολιτεία». Συνεπώς κάθε δημόσιος οργανισμός οφείλει να βρίσκεται σε μία συνεχή διαδικασία «δράσης-αξιολόγησης-ανάδρασης-νέας δράσης», που να υποστηρίζεται και να προδιαγράφει ότι θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης και στην επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων (EFQM,2003). Παρά τις διαφοροποιήσεις σε επίπεδο οργανισμών αλλά και σε επίπεδο χωρών, η καθιέρωση ενός Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) (Common Assessment Framework- CAF) μέσω των κριτηρίων αξιολόγησης του EFQM, έχει ήδη επιτευχθεί σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

Πρόκειται για ένα εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης, που αποσκοπεί στη διοικητική και οργανωτική βελτίωση των δομών των υπηρεσιών της. Από το 2000 μέχρι και το 2005

περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης χρησιμοποίησαν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Σύμφωνα δε με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα, ως προς την οργανωτική απόδοση, την κοινωνία και τους πολίτες εξαρτώνται από τους παρακάτω τομείς που αποτελούν και τα κριτήρια αξιολόγησης:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγική και προγραμματισμός
3. Ανθρώπινο Δυναμικό
4. Συνεργασίες και Πόροι
5. Διαδικασίες
6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη
7. Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
9. Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Στην Ελλάδα το ΚΠΑ καταρτίστηκε από τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ).

Με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Νόμου 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» καθιερώθηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα η απονομή ειδικών βραβείων για τις δημόσιες υπηρεσίες τα ΝΠΔΔ και τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού που διακρίνονται για τη αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχομένων προς τους πολίτες υπηρεσιών. Κατόπιν της Κοινής Απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας & Οικονομικών «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών» (ΦΕΚ1020/8/8-5-2006) καθορίστηκε ως κριτήριο αξιολόγησης των υποψηφίων, η επιτυχής εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού οφείλουν να δρουν μεθοδικά και με στρατηγικό σχεδιασμό. Η παγκοσμιοποίηση και οι οικονομικές ανακατατάξεις φέρνουν τους εργοδότες αντιμέτωπους με νέες προκλήσεις ώστε οι μάνατζερ καλούνται να επιδείξουν τα απαραίτητα προσόντα για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις προκλήσεις αυτές.

- 1) Οι μάνατζερ έχουν το ρόλο του εσωτερικού συμβούλου του οργανισμού, οργανώνοντας αλλαγές που οδηγούν στη συνεισφορά των εργαζομένων για τη σωστή λειτουργία αυτού.
- 2) Για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται η βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την εκπαίδευση και τη χρήση της τεχνολογίας.
- 3) Διαχείριση ηθικής. Η ηθική αναφέρεται στα πρότυπα που χρησιμοποιεί κανείς για να αποφασίζει ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά του. Τα πιο σοβαρά ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι: η εργασιακή ασφάλεια προσωπικών δεδομένων, η κλοπή, οι θετικές δράσεις, η συγκρίσιμη εργασία και η ιδιωτικότητα εργαζομένων.
- 4) Στο σύγχρονο και εξαρτώμενο από την απόδοση περιβάλλον, οι μάνατζερ ανθρωπίνου δυναμικού είναι σε θέση να μετρούν την αποτελεσματικότητά τους.
- 5) Η αξιολόγηση και η χρήση της τεχνολογίας απαιτούν νέες δεξιότητες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι μάνατζερ ΑΔ εξακολουθούν να χειρίζονται δεξιότητες σε θέματα όπως η επιλογή προσωπικού και

η εκπαίδευση, όμως πλέον απαιτούνται ευρύτερες επιχειρηματικές γνώσεις και ικανότητες.

- 6) Η κυριότερη ευθύνη ενός μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού είναι η καθιέρωση πολιτικών και πρακτικών που θα προάγουν τις ικανότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να έχουν επαρκείς γνώσεις στρατηγικού σχεδιασμού. Στρατηγική είναι ο σχεδιασμός μιας επιχείρησης σχετικά με τον τρόπο που μπορεί να συνταιριάζει τα εσωτερικά της δυνατά και αδύνατα σημεία με εξωτερικές προς αυτήν ευκαιρίες και απειλές, ώστε να διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- 7) Το στρατηγικό σχέδιο που προκύπτει οφείλει να εκμεταλλεύεται τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες και αντίστοιχα να ελαχιστοποιεί ή να εξουδετερώνει τις απειλές και τις αδυναμίες.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παίζει πολλαπλούς ρόλους. Είναι σε θέση να παρέχει ανταγωνιστική πληροφόρηση, όπως λεπτομερή στοιχεία σχετικά με προγράμματα κινήτρων που διαθέτουν οι ανταγωνιστές, καθώς και πληροφορίες για την αναμενόμενη εργατική νομοθεσία. Ειδικότερα για τη διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και για την αύξηση της ικανοποίησης των συναλλασσομένων ο ΟΑΕΔ είναι ανάγκη να:

- ⇒ Επενδύει διαρκώς στη σωστή προσέλκυση, την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού δυναμικού, έτσι ώστε το κοινό να εξυπηρετείται με σωστό τρόπο και άμεσα.
- ⇒ Να επενδύει στις νέες τεχνολογίες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- ⇒ Να επενδύει στη συνεχή και σωστή ενημέρωση των εξυπηρετούμενων.

- ⇒ Να ακολουθηθεί μακροπρόθεσμη πολιτική με έμφαση στις ανάγκες των πολιτών-πελατών, μέσω της χρήσης νέων και αποτελεσματικών πρακτικών management και marketing.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο ρόλος κάθε εργαζόμενου - από τον απλό υπάλληλο έως το ανώτερο στέλεχος - στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου του οργανισμού είναι πολύτιμος και καθοριστικός. Ο σχεδιασμός από τη μεριά της διοίκησης οφείλει να διέπεται από τους κανόνες της ιεραρχίας. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θέτουν έναν ή και περισσότερους στόχους για το σύνολο του οργανισμού. Στη συνέχεια τα σχέδια και οι επιδιώξεις της ανώτερης διοίκησης περνούν στην παραγωγή, καθώς αποτελούν τους επικείμενους στόχους, για τους οποίους οι διευθύνσεις στα κατώτερα κλιμάκια θα συντάξουν δευτερογενή σχέδια. Στη συνέχεια, οι επικεφαλές της διεύθυνσης αυτής θα διαμορφώσουν αντίστοιχα τα σχέδια για τα τμήματά τους και ούτω καθεξής, μέχρι τη θέσπιση στόχων στο ατομικό επίπεδο του κάθε εργαζόμενου. Με αυτό τον τρόπο η διαδικασία σχεδιασμού δημιουργεί μια ιεραρχία σχεδίων και στόχων.

Γίνεται πλέον αντιληπτό ότι καθώς οι στόχοι κάθε υπαλλήλου θα πρέπει να εξυπηρετούν τους στόχους του τμήματος, όπου αυτός ανήκει και συγχρόνως εκείνους της επιχείρησης υπογραμμίζεται ο θεμελιώδης ρόλος που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιτυχία της επιχείρησης. Ένας οργανισμός αποτελείται από ανθρώπους, στους οποίους έχουν ανατεθεί τυπικοί ρόλοι και οι οποίοι εργάζονται από κοινού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Μια επιχείρηση είναι πετυχημένη στο βαθμό που κάθε εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του με επιμέλεια, ικανότητα και συνείδηση. Έτσι

πρακτικές της ΔΑΔ, όπως το ενδιαφέρον και ο σεβασμός προς τους άλλους είναι απαραίτητες και επιβεβλημένες, στο βαθμό που συνεισφέρουν στη δημιουργία δεξιοτήτων, ικανοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων τις οποίες χρειάζεται η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bamford, D.R.& Forrester, P.L. (2003), “Managing planned and emergent change within an operations management environment”, International journal of operations & production management.
2. Bridges, W. & Mitchell, S. (2000), “A new model for change”, Leader to leader.
3. Carnall, C.A. (1990), Managing change in Organizations, Prentice Hall International.
4. Evans J. and Lindsay W. (2008), “The management and control of quality” South western: 7th edition Thomson.
5. Fred K. Foulkes, The expanding Role of the Personnel Function, Harvard Business Review, March-April 1975.
6. Gower (2001), “Διοίκηση ολικής ποιότητας”, Αθήνα: Δεύτερη έκδοση, Έλλην. G
7. James P. (1998) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», μετάφραση ομάδα μεταφραστών, εκδόσεις ‘Κλειδάριθμος’, Αθήνα, σελ 92-93.
8. Juran M., (1995) “A history of management for quality” ASQC Quality Press Milwaukee, Wisconsin. J
9. Nae R., Hollebeck J, Gerhart B. Wright P. (2006), “Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων”, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση N

10. R
 ocard M.(1998), “Τι να κάνουμε για την αντιμετώπιση της ανεργίας”, Αθήνα: Νέα Σύνορα-Λιβάνη
11. S
 ekaran U. (2000), “Research Methods for Business: a Skill-Building Approach”, 3rd (eds), New York: John Wiley and Sons Inc.
12. T
 orrington D., Hall L., Taylor S. (2000), “Human Resource Management”, Prentice Hall-Financial Times.
13. T
 yson S. (2002), “The practice of human Resource Strategys”, Prentice Hall-Financial Times.
14. Schuler r. and Huber V. (1993).Personnel and Human Resource Management. West Publications.
15. S
 pitzeck H., Pirson M., Amann W., Khan S., Ernest von Kimakowitz (2009), “Humanism in Business”, Cambridge: University Press.
16. G
 arry Dessler (2012) “Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις”. Εκδόσεις Κριτική.
17. P
 feffer J. (1994) “Competitive advantage through people”, Harvard: Business School Press.
18. W
 ainwright, A. D. (1997). People first strategies get implemented, *Strategy and Leadership*, 25 (1): 12-17.
19. W
 eaver C, (1995) “Management ολικής ποιότητας” , Αθήνα: Anubis

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Π
απαλεξάνδρη Ν. & Μπουραντάς Δ., (2002) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» Α΄ έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
2. Μπουραντάς Δ. (2002) «Μάνατζμεντ - θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Γ. Μπένου
3. Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξάνδρη Ν. (1998) «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Γ. Μπένου
4. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. (1999) «Οργάνωση και Διοίκηση», Rosili
5. Χυτήρης Λ. (2001) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», INTERBOOKS
6. Σ
τέργιος Μπαμπανάσης «Δημόσιες επιχειρήσεις, Οργάνωση και Διοίκηση», Εκδόσεις Παπαζήση
7. Β
ασίλης Παπαδάκης, (2007) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου
8. Κ
εφάς Β.,(1998) «Το μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών» Αθήνα : Interbooks
9. Λογοθέτης Ν. (1993) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις 'Interbooks', Αθήνα, σελ 53-75
10. Λογοθέτης Μιχ. Λιαμαρκόπουλος (2003) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», έκδοση 1η, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα, σελ 28-29
11. Ξ
ηροτύρη – Κουφίδου Σ.,(2001) «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Θεσ/νικη Αννικούλα

12. Τ
σιότρας Γ.,(1995) «Βελτίωση ποιότητας», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
13. Μ
πρίνια Β.(2008) «Management & Συναισθηματική Νοημοσύνη» ,
Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
14. (ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ, Βρυξέλλες, 3.3.2010 COM (2010)
2020 τελικό. ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ - ΕΥΡΩΠΗ
2020: Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς
ανάπτυξη).
15. Υ
πουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής
Διακυβέρνησης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία, Εθνικό
Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010
16. Υ
πουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης,
Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, «Κοινό Πλαίσιο
Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK
(CAF)», Αθήνα 2007
17. Ε
πιχειρησιακά προγράμματα

<http://www.epidotoumena.com/index.php/epidotoumena/energa-programmata-news-menu/2012-05-15-07-13-46>
18. Σ
χέδιο δράσης Υπουργείου Εργασίας Πρόνοιας και Κοινωνικής
Ασφάλισης
<http://www.isotita.gr/var/uploads/ANNOUNCEMENTS/SXEDIO-DRASIS-APASXOLISI&EPIXEIRIMATIKOTITA-NEON.pdf>

19. h
<http://www.inegsee.gr/ereynes-meletes/ekthesh/869-etisia-ekthesi-2013--i-elliniki-oikonomia-kai-i-apascholisi.html#sthash.9JRBPs7.dpuf>
20. E
 ΣΠΑ 2007-2013
 Νέα Προγραμματική Περίοδος για την Πολιτική της Συνοχής 2014-2020
<http://www.espa.gr/el/pages/staticNewProgrammingPeriod.aspx>
21. <http://www.oaed.gr>

ΑΡΘΡΑ

1. Δ
 αμουλιάνου Χ., Καθημερινή,
2. Π
 απαγεωργίου Δ., Καθημερινή
3. Χ
 αρδούβελης Γ., Καθημερινή
4. Γ
 ιοργκ Κρέμερ, Το Βήμα
5. Κ
 αλλίτσης Κ., Καθημερινή
6. Κ
 υδωνιάτης Φ. Τα Νέα