



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗΣ ΚΑΡΤΑΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Μαριάνθη Μυλωνά & Στέφανος Χαραχούσος

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Σαλμόν

Ακαδημαϊκό Έτος 2017-2018

## Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες πρέπει να αποδοθούν στον επιβλέποντα καθηγητή μας Δρ. Σαλμόν Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του στην συγγραφή της διπλωματικής μας εργασίας. Η διδασκαλία του μαθήματός του «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων» υπήρξε πηγή έμπνευσης για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος.

Θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσουμε τις οικογένειές μας για την ηθική συμπαράσταση, την υπομονή και την κατανόησή τους, καθώς και όλους τους συναδέλφους που μας παρότρυναν, μας ενθάρρυναν και μας στήριξαν σε αυτή μας την προσπάθεια. Επίσης, οφείλουμε ένα θερμό ευχαριστώ στην Εκπαιδευτικό Αγγελική Βουρδέρη για την καίρια συμβολή της σε όλα τα στάδια αυτής της διαδρομής.

Ελπίζουμε η εργασία μας να αποτελέσει μια μελέτη δημιουργική και χρήσιμη στην προσπάθειά μας για την εμπάθυνση και βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην Επαγγελματική Εκπαίδευση.

Μαριάνθη Μυλωνά.

Στέφανος Χαραχούσος.

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	7
1.1. Έννοια του όρου Δ.Α.Π .....	7
1.2. Θεωρητική πλαισίωση της Δ.Α.Π.....	8
1.2.1. Θεωρία του κύκλου ζωής ενός οργανισμού .....	8
1.2.2. Θεωρία συμπεριφοράς ρόλων .....	8
1.2.3. Θεωρία εξάρτησης πόρων .....	8
1.2.4. Θεσμική θεωρία.....	8
1.2.5. Θεωρία συγκριτικών πλεονεκτημάτων.....	9
1.2.6. Θεωρία γενικών συστημάτων.....	9
1.2.7. Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου .....	10
1.2.8. Θεωρία έκτακτης ανάγκης και οργανωτικών αλλαγών.....	10
1.3. Στρατηγική διαχείριση οργανισμού .....	11
1.3.1. Καθιέρωση της οργανωτικής δομής.....	11
1.3.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.....	12
1.3.4 Διαχείριση αποζημίωσης, ανταμοιβής και σχέσεις προσωπικού .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	14
2.1 Ορισμός της Διαχείρισης Αλλαγής .....	14
2.1.1 Σημαντικότητα της Διαχείρισης Αλλαγής.....	14
2.1.2 Ανάγκη για διαχείριση αλλαγής .....	15
2.2 Οργανωτική Αλλαγή .....	15
2.2.1 Λόγοι αποτυχίας της αλλαγής .....	16
2.2.2 Αποτελεσματική αντιμετώπιση της αλλαγής μέσω βασικών αρχών.....	17
2.2.3 Επιτυχημένη διαχείριση μεμονωμένων αλλαγών.....	20
2.2.4 Σύνδεση μεμονωμένης αλλαγής και διαχείρισης αλλαγής οργανισμού.....	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ .....	22
3.1 Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	22
3.2 Έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης .....	22
3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωτική αποτελεσματικότητα .....	23
3.4 Αξιολόγηση για συναισθηματική νοημοσύνη.....	24
3.5 Η σκοτεινή πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	25
3.5.1 Στρατηγική συναισθηματική νοημοσύνη .....	25
3.5.2 Μια βόλτα στη σκοτεινή πλευρά.....	26
3.5.3 Θεωρητικά θεμέλια και επισκόπηση .....	26
3.5.4 Διαμόρφωση των συναισθημάτων μέσω της αισθητικής και της κακής κατανόησης .....	27
3.5.5 Στρατηγικός έλεγχος των πληροφοριών που είναι συναισθηματικά φορτωμένες .....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων BSC. ....	29
4.1 Εισαγωγή.....	29
4.2 Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων BSC.....	29
4.3 Προοπτικές της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.....	31
4.3.1 Χρηματοοικονομική Προοπτική .....	31
4.3.2 Προοπτική Πελατών – Ωφελουμένων .....	32
4.3.3 Προοπτική Εσωτερικών Διαδικασιών .....	32
4.3.4 Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης.....	32
4.4 Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων BSC ως σύστημα διοίκησης .....	33
4.5 Σύνδεση πολλαπλών μέτρων της κάρτας επιδόσεων σε ενιαία στρατηγική.....	36
4.6 SWOT Ανάλυση – Μέθοδος εκτίμησης της επιχειρησιακής ετοιμότητας .....	38
4.7 Η εφαρμογή του μοντέλου σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΤΟ 5ο ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ» .....	44
5.1 Περιγραφή της σχολικής μονάδας .....	44
5.2 Ανάπτυξη Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων του 5 <sup>ου</sup> Εργαστηριακού Κέντρου Ανατ. Αττικής .....	46
5.2.1 Το όραμα του οργανισμού.....	46
5.2.2 Μεθοδολογία .....	46

5.3	SWOT ANALYSIS του εκπαιδευτικού οργανισμού .....	46
5.4	Ανάπτυξη Στρατηγικού χάρτη του Balanced Scorecard για τον εκπαιδευτικό οργανισμό.....	50
5.5	Συνδέσεις Στρατηγικού χάρτη.....	52
5.6	Δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό .....	59
5.6.1	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Πίνακας 8) .....	59
5.6.2	Εσωτερικές διαδικασίες (Πίνακας 9).....	61
5.6.3	Ωφελούμενοι (Πίνακας 10) .....	64
5.6.4	Οικονομική διάσταση (Πίνακας 11).....	67
5.7	Εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στο 5 <sup>ο</sup> ΕΚ Ανατολικής Αττικής σε διάστημα ενός σχολικού έτους.....	69
5.8	Αποτελέσματα εφαρμογής της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στο 5 <sup>ο</sup> ΕΚ Ανατολικής Αττικής.....	72
5.9	Συμπεράσματα – Προτάσεις .....	75
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ: .....		77
Ελληνική Βιβλιογραφία .....		77
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....		77
Δικτυακοί Τόποι.....		79
Νομοθεσία Εγκύκλιοι .....		79

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η στρατηγική διαχείριση ενός οργανισμού σχετίζεται στενά με τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του και την αποτελεσματική αξιοποίησή τους. Παράλληλα, λόγω της ύπαρξης ενός συνεχόμενα μεταβαλλόμενου εξωτερικού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η ανάγκη αλλαγής κάθε οργανισμού είναι επιτακτική και εξαιρετικά σημαντική για τη βιωσιμότητά του. Γι' αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητο τόσο η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, όσο και η διαχείριση της αλλαγής να πλαισιώνεται από θεωρητικό υπόβαθρο. Περνώντας από τους οργανισμούς στον άνθρωπο, η συναισθηματική νοημοσύνη παρουσιάζεται ως μια σημαντική ικανότητα διοίκησης, η οποία μέσω της αντίληψης και απόκρυψης του συναισθηματικού παράγοντα μπορεί να προωθήσει ή να αναστείλει την αλλαγή του οργανισμού.

Η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης και αξιολόγησης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του οργανισμού, το οποίο παράλληλα παρακολουθεί τις βελτιώσεις της αποτελεσματικής λειτουργίας, αξιοποιώντας στο έπακρο τις δυνατότητες του οργανισμού και διαχέοντας την πρόοδο σε όλους τους εργαζόμενους.

Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT και της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων έγινε στο 5<sup>ο</sup> Εργαστηριακό Κέντρο Ανατολικής Αττικής κατά το σχολικό έτος 2016-2017, αφού τέθηκαν οι στόχοι και ορίστηκαν οι δείκτες μέτρησης από τη Διοίκηση του σχολείου (Διευθυντή, Υποδιευθυντή, Υπεύθυνους Τομέα, Υπεύθυνους Εργαστηρίων, Σύλλογο Διδασκόντων). Όσον αφορά τα αποτελέσματα γίνεται αποσαφήνιση και επικοινωνία του οράματος, των στόχων και της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού σε όλους τους ωφελουμένους. Ο διοικητικός έλεγχος προόδου των διαδικασιών είναι πλέον αποτελεσματικότερος και οι καθημερινές δράσεις συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού. Η επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού και η αξιολόγηση των ικανοτήτων του γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες των μαθητών. Τέλος ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι παράμετροι της ευθυγράμμισης των εργαζομένων με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική του οργανισμού, καθώς και της δυνατότητας επανασχεδιασμού του μοντέλου. Μακροχρόνια δημιουργείται, λοιπόν, το κατάλληλο υπόβαθρο για την συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Διαχείριση αλλαγής, Συναισθηματική νοημοσύνη, Ανάλυση SWOT, Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BSC), Εργαστηριακό Κέντρο, Δευτεροβάθμια Επαγγελματική Εκπαίδευση.

## ABSTRACT

The strategic management of an organization is closely related to the management of its human resources and their effective use. At the same time, due to the existence of a continuously changing external and competitive environment, the need to change every organization is imperative and extremely important for its sustainability. For these reasons, it is necessary that both human resource management and change management be flanked by a theoretical background. Referring to human beings, emotional intelligence is presented as an important administrative capacity, which, through the perception and concealment of the emotional agent, can promote or inhibit the change of the organism.

The Balanced Scorecard is a very important tool for managing and evaluating the long-term strategy of the organization, which at the same time monitors improvements in effective functioning, making the most of the organization's potential and disseminating progress to all employees.

The implementation of the SWOT analysis and the Balanced Scorecard was conducted at the 5th Laboratory Center of Eastern Attica during the school year 2016-2017, after the objectives were set and the measurement indicators were set by the School Administration (Director, Subdirector, Sector Managers, Laboratory Leaders, Teachers' board). As far as the results are concerned, clarification and communication of the vision, goals and overall strategy of the organization are made to all the beneficiaries. Administrative control of process progress is now more effective and daily actions are linked to the organization's goals. The professional development of the staff and the assessment of their abilities are done according to the needs of the students. Last but not least, the parameters of the alignment of employees with the long-term strategy of the organization, as well as the possibility of redesigning the model, are particularly important. In the long term, therefore, the appropriate foundation for the continuous development of the organization and the improvement of its effectiveness in an ever-changing environment is created.

Keywords: Human Resource Management, Change Management, Emotional Intelligence, SWOT Analysis, Balanced Scorecard (BSC), Laboratory Center, Secondary Vocational Education.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την παρουσίαση του στρατηγικού σχεδιασμού στο επίπεδο μιας συγκεκριμένης σχολικής μονάδας επαγγελματικής εκπαίδευσης με βασική επιδίωξη την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσα από την βελτίωση των υφιστάμενων και μελλοντικών λειτουργιών και την παροχή ενός πλαισίου για τη διαχείριση του οράματος του μέλλοντος.

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε συνδυασμό με τη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, τη διαχείριση της αλλαγής και την συναισθηματική νοημοσύνη παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της σχολικής μονάδας, επικεντρωμένος στις ιδιαίτερες ανάγκες της και στην συνεχή αυτοαξιολόγηση, προδιαγράφει τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της, εμπεδώνει την αυτονομία και βελτιώνει την αποτελεσματικότητά της. Αποτελεί δε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού που στοχεύει στη βέλτιστη διαχείρισή του.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε να εφαρμοστεί στην μελέτη περίπτωσης της σχολικής μονάδας είναι η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BSC), η οποία θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη μέθοδος στρατηγικής διοίκησης βάσει των βιβλιογραφικών αναφορών και της εφαρμογής της παγκοσμίως.

Στα τέσσερα πρώτα κεφάλαια της εργασίας αναπτύσσεται η θεωρητική προσέγγιση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, της διαχείρισης αλλαγής, της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και το θεωρητικό πλαίσιο της S.W.O.T Ανάλυσης και της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard).

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μελέτη περίπτωσης του 5ου Εργαστηριακού Κέντρου Ανατολικής Αττικής, όπου εφαρμόζονται δύο πολύ σημαντικά εργαλεία της στρατηγικής διοίκησης, η Ανάλυση S.W.O.T και η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard).

Η μελέτη ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και την ευθυγράμμιση του οργανισμού με το ανθρώπινο κεφάλαιο, δημιουργώντας έναν εκπαιδευτικό οργανισμό υψηλής απόδοσης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η παρούσα εργασία κρίνεται σημαντική στο βαθμό που συνδέει τη θεωρία με την πράξη, παρουσιάζοντας συγκεκριμένες προτάσεις εφαρμογής της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων, οι οποίες θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από σχολικές μονάδες, προσαρμοζόμενες στις ιδιαίτερες ανάγκες τους και στο περιβάλλον όπου λειτουργούν.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ως πρακτική διαχείρισης των ανθρώπων είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται. Οι πρακτικές που υπάρχουν έχουν περάσει από μια διαδικασία δοκιμών και σφαλμάτων με βάση τις οποίες έχει χτιστεί μια θεωρητική δομή, η οποία έχει δοκιμαστεί μέσω υπεύθυνων διαχειριστών σε πολλούς οργανισμούς (Armstrong 1995). Οι υποκείμενες δυνάμεις πίσω από την εξέλιξη και την ανάπτυξη της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων ήταν (και εξακολουθούν να είναι) η αναζήτηση και η απόκτηση γνώσεων και πληροφοριών για καλύτερους τρόπους διαχείρισης της εργασίας και του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό με απώτερο σκοπό την ανάπτυξή του. Σήμερα, αυτό που έχει σημασία για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα να μαθαίνουμε από τις αναδυόμενες γνώσεις και να προσαρμόζουμε τη μάθηση στο οργανωτικό μας περιβάλλον. Η διαχείριση των ανθρώπων δεν είναι ένα απλό πράγμα. Οι άνθρωποι είναι πολύπλοκα όντα και έχουν πολύπλοκες ανάγκες. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αιτίες και τις συνθήκες οργάνωσης ενός οργανισμού. Η φύση των ανθρώπων στην εργασία και η πολυπλοκότητά τους ως οντότητες σε ένα κοινωνικό σύνολο, καθιστούν τη διαχείρισή τους δύσκολη

### **1.1. Έννοια του όρου Δ.Α.Π**

Με τον όρο Δ.Α.Π, στο οργανωτικό πλαίσιο, εννοούμε «ο,τιδήποτε μπορεί να θεωρηθεί δύναμη ή αδυναμία μιας συγκεκριμένης επιχείρησης» (Wernerfelt, 1984), συμπεριλαμβανομένων των υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων. Δεν υπάρχει, όμως, ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός. Ωστόσο, ένας από τους ορισμούς στον οποίο συγκλίνουν οι περισσότεροι ερευνητές, είναι να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι ενός οργανισμού θα χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε ο εργοδότης να λαμβάνει το μέγιστο όφελος από τις ικανότητές τους και οι εργαζόμενοι να αποκτούν υλικές και ψυχολογικές ανταμοιβές από την εργασία τους (Graham, 1978). Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ως πρακτική παρουσιάζεται εκεί που υπάρχουν περισσότερα του ενός προσώπου. Αρχίζει σε οικογενειακό επίπεδο, όπου τα μέλη της οικογένειας αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες για την επίτευξη των οικογενειακών στόχων. Ο επικεφαλής του νοικοκυριού θα αξιοποιήσει όλους τους διαθέσιμους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων, για να ανακαλύψει ό,τι καλύτερο έχει να προσφέρει ένα μέλος, προκειμένου να επιτευχθεί ένας οικογενειακός στόχος. Ο καταμερισμός των εργασιών στα μέλη εξαρτάται από τις φιλοσοφίες, τις αξίες, τα πιστεύω και τις προσδοκίες των μελών της οικογένειας καθώς και από τις ρίζες τους στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Cuming 1985).

## **1.2. Θεωρητική πλαισίωση της Δ.Α.Π**

### **1.2.1. Θεωρία του κύκλου ζωής ενός οργανισμού**

Με βάση τους Cameron & Whetton (1981) και την θεωρία κύκλου ζωής, ο οργανισμός στην αρχική του σύνθεση ξεκινάει από το σχηματισμό, συνεχίζει με την ανάπτυξη, την ωριμότητα και φτάνει στην παρακμή και το θάνατο. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η κινητήρια δύναμη σε όλα αυτά τα στάδια είναι η φύση του εργατικού δυναμικού. Στο στάδιο της ωριμότητας, η οργάνωση δεν μπορεί να συνεχίσει να αναπτύσσεται ή να επιβιώνει, αν δεν υπάρχει οργανωτική δομή που να υποστηρίζει τη δημιουργικότητα των ανθρωπίνων πόρων, την καινοτομία, την ομαδική εργασία και την υψηλή απόδοση. Αυτά είναι τα βασικά στοιχεία τα οποία θα βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιβιώσει σε ένα περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

### **1.2.2. Θεωρία συμπεριφοράς ρόλων**

Η θεωρία συμπεριφοράς ρόλων έχει ως στόχο να εξηγήσει και να προβλέψει τη συμπεριφορά των ατόμων, όταν εντάσσονται σε ανθρώπινες ομάδες και οργανισμούς. Στα πλαίσια, της θεωρίας αυτής αναπτύσσονται διάφορες ιδέες και πρακτικές που επικεντρώνονται, στην ανάγκη βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος του εκάστοτε οργανισμού. Η εν λόγω θεωρία περιλαμβάνει «ανταμοιβές» για την επιβράβευση της εργασίας αλλά και «κυρώσεις» που επέρχονται λόγω μη εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων των υπαλλήλων, προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή απόδοση (Rogers 1983).

### **1.2.3. Θεωρία εξάρτησης πόρων**

Μία από τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διαχειριστές κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης είναι το κατά πόσο θα μπορέσουν οι οργανισμοί τους να αποκτήσουν πόρους και να τους χρησιμοποιήσουν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα, προκειμένου να παραμείνουν στην ανταγωνιστική αγορά. Η ικανότητα ενός οργανισμού να χρησιμοποιεί τους ίδιους πόρους στον οικονομικό, τεχνολογικό και εργατικό τομέα για να αποκτήσει περισσότερα οφέλη από το εξωτερικό περιβάλλον, ήταν και παραμένει ένας από τους τομείς ενδιαφέροντος. Οι περισσότεροι οργανισμοί που ήταν σε θέση να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που κατείχαν, έγιναν πιο ανταγωνιστικοί στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Ως εκ τούτου, καταλήγουμε οι πόροι να θεωρούνται η ουσία της οργανωτικής εξουσίας (Emerson 1962). Ωστόσο, η υπερβολική εξάρτηση ενός οργανισμού από εξωτερικούς πόρους καθίσταται επικίνδυνη λόγω των απρόβλεπτων παραγόντων που μπορεί να υπάρξουν, επειδή δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν και να ελεγχθούν από αυτόν.

### **1.2.4. Θεσμική θεωρία**

Η Θεσμική θεωρία παρουσιάζεται ως μία αντίληψη προερχόμενη από το συνδυασμό της πολιτικής που ακολουθείται, του δικαίου, της ψυχολογίας, της διοίκησης και των οικονομικών ενός οργανισμού, προκειμένου να εξηγηθούν οι λόγοι για τους οποίους λαμβάνονται συγκεκριμένες αποφάσεις ή υλοποιούνται συγκεκριμένες ενέργειες από τις οποίες προέρχονται

επιπτώσεις, θετικές ή αρνητικές, σε έναν οργανισμό. Ο σημαντικότερος ρόλος των θεσμών στην κοινωνία είναι η μείωση της αβεβαιότητας, μέσω της δημιουργίας μιας σταθερής, όχι απαραίτητα αποτελεσματικής, δομής για την ομαλή ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Τα θεσμικά όργανα έχουν ρητούς κανόνες, συμβάσεις, νόμους και δικαιώματα, θεσμικές ρυθμίσεις, ή άτυπες κοινωνικές συμβάσεις που δεν έχουν σχεδιαστεί από κανέναν. Ως εκ τούτου, οι οργανώσεις θα πρέπει να θέτουν ένα κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο που θα δεσμεύει και θα επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση (Brunsson 1999). Κάθε οργανισμός παράλληλα με την οργανωτική τάξη των εργαζομένων του, κοιτάει τα κόστη διεξαγωγής των εργασιών του. Θεωρητικά γνωρίζουμε ότι κάθε οργανισμός θα έχει ανάπτυξη, εάν το κόστος διεξαγωγής της λειτουργίας του είναι φθηνότερο σε σύγκριση με το κόστος λειτουργίας των ανταγωνιστών του (Williamson 1998).

### **1.2.5. Θεωρία συγκριτικών πλεονεκτημάτων**

Ο κύριος αρχιτέκτονας της θεωρίας συγκριτικών πλεονεκτημάτων είναι ο οικονομολόγος David Ricardo, ο οποίος μίλησε για την εξειδίκευση και τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των εθνών και των επιχειρήσεων. Με βάση τον Ricardo τα έθνη θα πρέπει να παράγουν αγαθά στα οποία έχουν εγχώριο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων κρατών (Ricardo 1891). Από τότε οι οργανισμοί και τα έθνη επικεντρώθηκαν στην ενίσχυση της εσωτερικής παραγωγικής ικανότητας, προκειμένου να αποκτήσουν περισσότερα πλεονεκτήματα σχετικά με τους ανταγωνιστές τους, επιχειρώντας, να μειωθεί το κόστος παραγωγής και διανομής. Η βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών ενός οργανισμού, που περιλαμβάνει την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή φθηνότερων και καλύτερων ποιοτικών αγαθών ή υπηρεσιών, οδηγεί σε κυριαρχικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Grant 1991).

### **1.2.6. Θεωρία γενικών συστημάτων**

Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει οικονομικά χωρίς να δημιουργήσει αλληλεπίδραση με το εξωτερικό του περιβάλλον. Οι οργανώσεις δέχονται εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον και κατόπιν επεξεργασίας εξάγουν τα αποτελέσματα στο εξωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή, που ανατροφοδοτεί τον οργανισμό είναι πολύ σημαντική για τις αλλαγές που θα αποφασίσει να επιφέρει στις εκροές του. Οι πελάτες που είναι μέρος του περιβάλλοντος θα δώσουν την ανατροφοδότηση, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα, συμπεριλαμβανομένης της αξίας, της ποιότητας, της τιμής, του ύφους και της μόδας. Επομένως, οι οργανώσεις θεωρούνται συστήματα που συσχετίζονται και διασυνδέονται με αυτόν τον τρόπο. Η αποτυχία ενός εξαρτήματος στην ομαλή λειτουργία μιας διαδικασίας, οδηγεί στην αποτυχία και άλλου εξαρτήματος με αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία ολόκληρης της διαδικασίας (Robbins 1990). Προσεγγίζοντας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένα σύστημα και λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία ανθρωπίνων πόρων, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι κάθε στοιχείο του συστήματος ενός οργανισμού έχει διάφορα τμήματα, όπως η λογιστική, η μηχανική, το μάρκετινγκ, επιδιώκοντας να αναπτυχθεί και να παραμείνει ανταγωνιστικό. Κάθε τμήμα ή μονάδα θα πρέπει

να υποστηρίζει το ένα το άλλο. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός δεχτεί ως εισροές τους ανθρωπίνους πόρους και σφάλλει ως προς τη στρατηγική πρόσληψης, η ενέργεια αυτή θα επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ομοίως, αν το ανθρώπινο δυναμικό δεν αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το αποτέλεσμα θα αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα και την τιμή των αγαθών και των υπηρεσιών μέσω των μηχανισμών ανάδρασης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αδυναμία πώλησης αγαθών ή υπηρεσιών στις αναμενόμενες τιμές.

### **1.2.7. Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου**

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναπτύχθηκε αρχικά από τον Becker (1964) και εστιάζεται στην εκπαίδευση και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού ως πηγή κεφαλαίου. Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι μία από τις βασικές εξηγήσεις για την ταχεία ανάπτυξη των ασιατικών χωρών είναι η μεγάλη επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο (Robert 1991). Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου δίνει έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τονίζοντας πως πρέπει να συμμετέχει το οργανωτικό επενδυτικό κεφάλαιο στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, η οποία θα αποσβεστεί ως επιστρεπτέα επένδυση. Ως εκ τούτου, οι αποφάσεις επένδυσης του κεφαλαίου πρέπει να γίνονται με βάση την κατάρτιση και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων του εκάστοτε οργανισμού.

### **1.2.8. Θεωρία έκτακτης ανάγκης και οργανωτικών αλλαγών**

Είναι γνωστό ότι από τη στιγμή που λειτουργεί ένας οργανισμός και ευδοκίμει σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον, οι διαχειριστές πρέπει να υιοθετήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές βάση των οποίων θα μεγιστοποιήσουν τα κέρδη και θα ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους από το περιβάλλον (Scott 1992). Συνεπώς με βάση αυτά τα δεδομένα δεν υπάρχει καμία καλύτερη στρατηγική από τη διαχείριση των ατόμων σε οργανισμούς. Η συνολική εταιρική στρατηγική και η ανατροφοδότηση από το περιβάλλον θα υπαγορεύσουν τις βέλτιστες στρατηγικές, πολιτικές, τους στόχους, τις δραστηριότητες και τα καθήκοντα στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Η οργανωτική αλλαγή ορίζεται ως μια διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί μετακινούνται από την παρούσα κατάστασή τους σε κάποια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση ώστε να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους (Gareth 2008). Οι αλλαγές που υφίστανται οι οργανισμοί οφείλονται στις ραγδαίες εξελίξεις που συμβαίνουν στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον τους, τις οποίες, επιβάλλουν παράγοντες όπως τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές, νόμοι, δοκιμές των πελατών, μόδα και οι επιρροές των επιλογών που επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Αυτές οι εξελίξεις επηρεάζουν διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και συνεπώς οι οργανώσεις πρέπει να αλλάξουν την οργανωτική δομή τους, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, πρόσληψης, αξιοποίησης, ανάπτυξης καθώς και τις ανταμοιβές (Johns 1996). Η θεωρία, λοιπόν, της οργανωτικής αλλαγής υποδηλώνει τη βελτίωση και την απόδοση του οργανισμού χρησιμοποιώντας διαγνωστικά εργαλεία κατάλληλα για την αλλαγή και ανάπτυξη της νέας και πιο αποτελεσματικής στρατηγικής, στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

### 1.3. Στρατηγική διαχείριση οργανισμού

Με τον όρο στρατηγική νοείται ένα σύνολο δράσεων που σχεδιάζεται από τα ανώτερα στελέχη για να επιτύχει μια ευνοϊκότερη θέση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να οριστεί ως η ανοιχτή ή κρυφή ατζέντα ενός οργανισμού για τη διαχείριση των υπαλλήλων του και για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων του (Tyson, 1995). Κάθε ακαδημαϊκή βιβλιογραφία χρησιμοποιεί τέσσερις βασικές έννοιες, που αφορούν τη στρατηγική διαχείριση ενός οργανισμού: αποστολή, στόχος, όραμα και πολιτική.

- *Αποστολή*: κυρίαρχος σκοπός ή επιτακτικοί λόγοι ύπαρξης ενός οργανισμού.
- *Στόχος*: η δήλωση των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν εντός χρονικού πλαισίου.
- *Όραμα*: μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση που η οργάνωση φιλοδοξεί να είναι.
- *Πολιτική*: κατευθυντήριες γραμμές που δίνουν οι οργανωτικά υπεύθυνοι.

Η σημασία της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία που οφείλεται στην αναπόφευκτη ανάγκη για παγκοσμιοποίηση. Η ταχεία αύξηση των επιχειρήσεων έχει δημιουργήσει ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου ο μόνος αποτελεσματικός τρόπος για να παραμείνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός είναι να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί το εργατικό δυναμικό του. Η οργανωσιακή ευελιξία είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή του στις ανταγωνιστικές αγορές λόγω των ταχέως μεταβαλλόμενων καταναλωτικών τάσεων. Αυτό οδηγεί στην ανάγκη για πρόσληψη και διατήρηση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού με πολλαπλές ικανότητες από ό,τι στο παρελθόν. Εξετάζοντας τη διαχείριση ενός οργανισμού, αξίζει να αναφέρουμε ότι πολλοί εμπειρογνώμονες πιστεύουν πως υπάρχουν σημαντικές λειτουργίες που θα πρέπει να εκτελούνται, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι η οργανωτική δομή, οι ανθρώπινοι πόροι, η εκτίμηση της απόδοσης, η εκπαίδευση του προσωπικού, η ανταμοιβή και οι διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων του οργανισμού. (Armstrong 1995, Guest 2001, Dessler 2005).

#### 1.3.1. Καθιέρωση της οργανωτικής δομής

Η αντιμετώπιση των ανθρώπων είναι ίσως το πιο δύσκολο πράγμα που θα συναντήσουμε ποτέ στη ζωή. Οι άνθρωποι είναι πολύ περίπλοκα πλάσματα. Κανείς δε σκέφτεται, δεν αισθάνεται, δε βλέπει, δε ακούει, δε γεύεται, δεν αντιλαμβάνεται και δε συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο. Όλοι προέρχονται από διαφορετικά εθνικά, πολιτιστικά, θρησκευτικά και πολιτικά υπόβαθρα. Καθένας από μας έχει διαφορετικά ήθη, πεποιθήσεις και αξίες. Αυτή η πολυπλοκότητα και η ποικιλία αντανάκλαται επίσης στην καθημερινή μας επαγγελματική ζωή. Οι επιστήμονες, μάλιστα, υποστηρίζουν ότι τα γονίδια των ανθρώπων και το περιβάλλον στο οποίο ζούμε επηρεάζουν την πνευματική μας ικανότητα, τις προθέσεις και τις πράξεις μας και εν τέλει καθορίζουν τη συμπεριφορά μας. Οι άνθρωποι υλοποιούν ενέργειες για τους δικούς τους λόγους. Έχουν διαφορετικές ατζέντες, μερικές από τις οποίες διατηρούνται κρυμμένες. Η αναζήτηση μιας σειράς καθολικά αποδεκτών πολιτικών και διαδικασιών για τη διαχείριση των

ανθρώπων σε έναν οργανισμό εξακολουθεί να φαίνεται στον ορίζοντα ως μια ουτοπία. Παρ' όλα αυτά, όπως υποστηρίζει ο νόμος της αιτίας και του αποτελέσματος, για κάθε δράση υπάρχει μία αντίδραση. Έτσι, από αυτή την άποψη, η διαχείριση των ανθρώπων μπορεί να θεωρηθεί ως το πιο σημαντικό καθήκον στην εργασία. Η διοίκηση δεν μπορεί απλά να θέσει ορισμένες πολιτικές και διαδικασίες και στη συνέχεια να καθίσει και να παρακολουθεί. Οι διαχειριστές πρέπει να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθεια για να αντιμετωπίσουν τις πολυπλοκότητες των υπαλλήλων τους. Ωστόσο, στην πραγματικότητα είναι εξαιρετικά δύσκολο και στις περισσότερες περιπτώσεις αδύνατο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο σε έναν εργασιακό χώρο. Είναι προφανές ότι η ατομική ικανότητα και το ταλέντο δεν επαρκούν πλέον για την οργανωτική επιτυχία. Το πραγματικά σημαντικό στοιχείο είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο συχνά ωθεί έναν οργανισμό στην ανάπτυξή του. Αυτό συνεπάγεται την ανάλυση και το σχεδιασμό της εργασίας κατά τέτοιο τρόπο που θα επιτρέψει την υλοποίηση της αποστολής, του οράματος, των στόχων, των στρατηγικών και των καθηκόντων των υπαλλήλων του οργανισμού.

### **1.3.2. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων και εκτίμηση της απόδοσης**

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η αιτία που επιτρέπει στον οργανισμό να έχει τους σωστούς ανθρώπους, οι οποίοι θα κάνουν τις σωστές εργασίες την κατάλληλη στιγμή. Αυτό συνιστά μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν διευθυντικά στελέχη στο πλαίσιο της οργάνωσης του προσωπικού. Πρόκειται για τον προγραμματισμό του αριθμού και της ποιότητας των εργαζομένων που απαιτούνται βάσει διαφορετικών κατηγοριών θέσεων εργασίας προκειμένου να διασφαλιστεί η στελέχωσή του, όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η τοποθέτηση, οι προαγωγές, οι μεταφορές, η μείωση του μεγέθους του προσωπικού ώστε ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός και κερδοφόρος. Έτσι, το τμήμα προσωπικού πρέπει να ξεκινήσει τη μέτρηση απόδοσης. Πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι στόχοι απόδοσης για τα άτομα, τις ομάδες και τα τμήματα καθορίζονται και συμφωνούνται καθώς και ότι υπάρχουν αντίμετρα για την αντιμετώπιση της δυσλειτουργίας και μη απόδοσης των μέτρων. Αυτό δεν είναι εύκολο καθήκον, γιατί απαιτεί εξειδικευμένη γνώση και από τους εργαζόμενους.

Ένας, λοιπόν, από τους τρόπους ελέγχου των γνώσεων και συμπεριφορών του προσωπικού είναι η αξιολόγησή του, διαδικασία που οδηγεί αναπόφευκτα, λόγω της φύσης της, σε σιωπηρή ή ρητή δυσαρέσκεια. Επιπλέον, πρέπει να τονίσουμε ότι έχει σημειωθεί αρκετά μεγάλη πρόοδος, όσον αφορά στη βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού σε οργανισμούς και ότι η διαδικασία αυτή βρίσκεται και πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο συνεχόμενης βελτίωσης.

### **1.3.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού**

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του εργατικού δυναμικού, την κατάρτιση και την εξέλιξή του (ανάπτυξη), είναι σημαντικό να αναπτύσσονται σημαντικές λειτουργίες όχι μόνο για την εργασία που καλείται να επιτελέσει ο υπάλληλος τη δεδομένη χρονική στιγμή αλλά και για τη μελλοντική του αξιοποίηση μέσα στον

οργανισμό. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο ο επικεφαλής του τμήματος προσωπικού να σχεδιάζει εργαλεία για την αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης που θα προσδιορίσουν στη συνέχεια και το βαθμό κατάρτισης των ίδιων των υπαλλήλων, ώστε να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Γι' αυτό, άλλωστε, και στις περισσότερες μεγάλες οργανώσεις υπάρχουν τμήματα και στελέχη που είναι υπεύθυνα για την εξασφάλιση της εκπαίδευσης και της αποτελεσματικής ανάπτυξης του προσωπικού.

#### **1.3.4 Διαχείριση αποζημίωσης, ανταμοιβής και σχέσεις προσωπικού**

Οι έννοιες/όροι «αποζημίωση» και «ανταμοιβή» χρησιμοποιούνται συχνά σήμερα, όταν αναφερόμαστε στη διαχείριση του προσωπικού. Μολονότι οι δύο έννοιες μπορεί να σημαίνουν το ίδιο πράγμα, εν τούτοις έχουν διαφορετικές φιλοσοφικές ρίζες. Ενώ η πρώτη βασίζεται στην ερμηνεία ότι η δουλειά δεν είναι κατ' ανάγκην καλό πράγμα και συνεπώς οι εργαζόμενοι χάνουν κάτι που πρέπει να αντισταθμιστεί με κάτι άλλο, η τελευταία θεωρεί ότι το έργο είναι θετικό και κάτι τέτοιο πρέπει να ανταμείβεται ανάλογα με την ποσότητα και την ποιότητα του επιτεύγματος. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι χρειάζονται διαφορετικούς τύπους αποζημιώσεων ή ανταμοιβών για την προσπάθεια που καταβάλλουν, για την εργασία και την ενεργοποίηση της λειτουργίας του οργανισμού. Είναι καθήκον του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μέσω των αρμόδιων υπαλλήλων να αξιολογεί ανάλογα με τα επίπεδα των θέσεων εργασίας, προκειμένου να αναπτυχθούν οι κατάλληλες αποζημιώσεις ή ανταμοιβές καθώς και άλλα πακέτα κινήτρων. Οι σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου αλλά και μεταξύ εργαζομένων στον χώρο εργασίας πρέπει να καλλιεργηθούν για να αποφευχθούν συγκρούσεις και διαφωνίες που τελικά θα οδηγήσουν σε αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Το υπεύθυνο τμήμα του προσωπικού πρέπει να έχει καλά ενημερωμένους τους υπαλλήλους του, εκπαιδεύοντάς τους στη διοίκηση των ανθρώπων, στη νομοθεσία, το εργατικό δίκαιο και τη διαχείριση των συγκρούσεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Η κοινωνία σήμερα χαρακτηρίζεται από μια συνεχόμενα αναπτυσσόμενη αλλαγή. Δεδομένης της ταχύτητας με την οποία οι επιχειρήσεις κινούνται στην αγορά, πολλές είναι οι αλλαγές και μεγάλος ο αγώνας των επιχειρήσεων προκειμένου να συμβαδίσουν με τις αλλαγές αυτές. «Οποιαδήποτε σύγχρονη επιχείρηση που φοβάται να αλλάξει δεν επιβιώνει σήμερα». Αυτό σημαίνει ότι σήμερα η επιτυχημένη επιχείρηση βασίζεται στην ικανότητα διαχείρισης, επίβλεψης και προσαρμογής στη γρήγορη αλλαγή προς ανάπτυξη. Έτσι, αξιοποιώντας τις αναδυόμενες γνώσεις από την ανάδραση, δηλαδή τις θετικές ή αρνητικές πληροφορίες σχετικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως βάση βελτίωσης σε έναν οργανισμό, πρέπει να δοθούν γρήγορα, αξιόπιστα, ενεργά και περιεκτικά αντίμετρα για να ξεπεραστεί ένα πρόβλημα στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανατροφοδότηση είναι το κλειδί για την επιτυχημένη αλλαγή και επιβίωση. Το νέο λοιπόν εργαλείο για μια σωστή επιχειρηματική λειτουργία είναι η «Διαχείριση Αλλαγής».

### **2.1 Ορισμός της Διαχείρισης Αλλαγής**

Με τον όρο διαχείριση αλλαγής νοείται μία δραστηριότητα που έχει ως απώτερο σκοπό την προετοιμασία και την υλοποίηση της μετάβασης ενός οργανισμού από μία κατάσταση σε μία άλλη, δεχόμενη επιρροές από συνεχιζόμενες εξωτερικές αλλαγές που προκύπτουν όταν βρίσκεται σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η διαχείριση αλλαγής απαιτεί καινοτόμες στρατηγικές και ταχείες δράσεις για την αντιμετώπιση μεταβλητών και ξαφνικών αλλαγών. Μπορεί να αντιμετωπίσει το μεγαλύτερο μέρος μιας επιχείρησης δίνοντας έναν προγραμματισμό ελέγχου καταστάσεων στον οργανισμό, δηλαδή στη δομή της οργάνωσης στην ανάπτυξη των προϊόντων ή των υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των πελατών κλπ. Η επιτυχής διαχείριση της αλλαγής όχι μόνο βελτιώνει τη διαχειριστική δομή που πρέπει να αλλάξει, αλλά αυξάνει την παραγωγικότητα τροποποιώντας και συμπληρώνοντας το υφιστάμενο σύστημα οργάνωσης. Μέσω αυτών των διαδικασιών, η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να φέρει μια καλή εικόνα, εμπιστοσύνη και ανάπτυξη του οργανισμού.

#### **2.1.1 Σημαντικότητα της Διαχείρισης Αλλαγής**

Για να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα μέσω της Διαχείρισης Αλλαγής, είναι κρίσιμο το καθένα μέλος του οργανισμού να συνεργάζεται και να μεγιστοποιεί την ικανότητά του. Όλα τα τμήματα θα πρέπει να λειτουργούν με βάση το επιχειρηματικό όραμα και τους στόχους που θέτει πάντα ο οργανισμός. Ωστόσο, υπάρχουν πάντα διάφοροι τύποι ανθρώπων σε κάθε οργάνωση, που αντιμετωπίζουν με διαφορετικούς τρόπους το θέμα της αλλαγής. Εξαιτίας των διαφορετικών τύπων ανθρώπων που συναντάει ένας ηγέτης, θα πρέπει να οδηγήσει όλα τα μέλη προς μία κατεύθυνση. Γίνεται κατανοητό, πως ο ρόλος της «διαχείρισης αλλαγής» είναι σημαντικός λόγω της δυσκολίας του ελέγχου των διαφορετικών μεταβλητών που υπάρχουν μέσα



σε μια οργάνωση. Παρόλα αυτά όσο καλό ηγέτη και να έχει μία αλλαγή, ο ρόλος του χορηγού και η ενεργός υποστήριξη που πρέπει να λάβει η αλλαγή θα κρίνει το αποτέλεσμα. Η αλλαγή είναι πολύ πιθανό να μην πετύχει χωρίς ισχυρή χρηματοδότηση. Η ενεργή και ορατή εκτελεστική χορηγία είναι ο πρωταρχικός λόγος που συμβάλλει στην αλλαγή και επιτυχία της διαχείρισης.

### **2.1.2 Ανάγκη για διαχείριση αλλαγής**

Μία αλλαγή πρέπει να γίνεται ανταγωνιστική, επειδή το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς. Έτσι, η ατελείωτη προσπάθεια να γίνουμε περισσότερο ανταγωνιστικοί είναι πολύ πιο κρίσιμη από ποτέ. Για να έρθει το προβάδισμα της αλλαγής η δημιουργικότητα και η πρωτοτυπία είναι απαραίτητη. Αν κάποιος αντιστέκεται στην αλλαγή, δημιουργεί μία οπισθοδρόμηση στον οργανισμό του με συνέπεια την πτώση. Από την άλλη το πάθος για δημιουργικότητα και πρωτοτυπία σχετίζεται με το να δημιουργήσουμε κάτι καλύτερο για το αύριο, κάτι καλύτερο για το μέλλον. Σχεδόν κανένας δεν μπορεί να αρνηθεί το γεγονός ότι η ενεργός συμμετοχή στην αλλαγή θα φέρει περισσότερες ευκαιρίες σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Ωστόσο, υπάρχουν λίγοι μόνο οργανισμοί οι οποίοι μπορούν να διαχειριστούν την αλλαγή με ενεργό και αποτελεσματικό τρόπο και να την αντιμετωπίσουν πραγματικά. Οι περισσότεροι αντιστέκονται ή προσπαθούν να βρουν τρόπο να ξεφύγουν από μια απροσδόκητη κατάσταση, ειδικά αν πιστεύουν ότι ο κίνδυνος με την αλλαγή είναι πολύ υψηλότερος από την υφιστάμενη πραγματικότητα. Έτσι το δίλημμα που παρουσιάζεται για κάθε οργανισμό μπορεί να διατυπωθεί ως εξής: δημιουργώ το μέλλον μεταβάλλοντας με κάποιο κίνδυνο, ή παραμένω στη χαμηλή ανταγωνιστικότητα του σήμερα χωρίς να μπω στον κίνδυνο μιας αλλαγής, λαμβάνοντας υπόψη το ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον;

## **2.2 Οργανωτική Αλλαγή**

Η οργανωτική αλλαγή συνήθως είναι η αλλαγή που επηρεάζει ολόκληρη την οργάνωση. Αυτή η επιρροή δεν αφορά μικρές αλλαγές, όπως η προσθήκη νέου διαχειριστή ή η τροποποίηση προγράμματος της οργάνωσης, αλλά αφορά τον μαζικό μετασχηματισμό του οργανισμού. Παραδείγματα τέτοιων μετασχηματισμών είναι η αλλαγή στη δήλωση της αποστολής, η αναδιάρθρωση των εργασιών του οργανισμού, η προσθήκη νέων τεχνολογικών συστημάτων γεγονός που θα επηρεάσουν την λειτουργικότητα της πλειοψηφίας των εργαζομένων του οργανισμού. Η αλλαγή δεν πρέπει να γίνεται μόνο για χάρη της αλλαγής. Θα πρέπει να γίνεται για να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος. Συνήθως η οργανωτική αλλαγή προκαλείται από κάποια σημαντική εξωτερική κινητήρια δύναμη, π.χ. σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, αντιμετώπιση νέων αγορών ή πελατών, αύξηση της παραγωγικότητας ή αύξηση της εξυπηρέτησης σε ένα καλύτερο επίπεδο κλπ. Ορισμένες φορές, η οργανωτική αλλαγή μπορεί να ξεκινήσει λόγω ορισμένων εσωτερικών λόγων, όπως η αλλαγή στο όραμα της οργάνωσης ή η επιθυμία αλλαγής για την επίτευξη ενός καλύτερου μεριδίου πελατών στην υπάρχουσα ανταγωνιστική αγορά.

### 2.2.1 Λόγοι αποτυχίας της αλλαγής

Η πραγματοποίηση μιας αλλαγής σε επίπεδο οργάνωσης δεν είναι εύκολη. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μια τέτοια πρωτοβουλία μπορεί να αποτύχει. Παρακάτω παρέχονται οι τέσσερις πιο διαδεδομένοι λόγοι για τους οποίους η αλλαγή του οργανωτικού επιπέδου μπορεί να αποτύχει (AHNJ.):

1. **Η αναποτελεσματική χρηματοδότηση της αλλαγής:** Η χρηματοδότηση είναι βασικό στοιχείο που θα κρίνει την επιτυχία ή την αποτυχία της αλλαγής. Παράλληλα, με την χρηματοδότηση, ο τύπος της ηγεσίας συνιστά σημαντική επιρροή που υπάρχει τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να κινητοποιήσει και να ενεργοποιήσει τη διαδικασία αλλαγής δημιουργώντας ενθουσιασμό και κερδίζοντας την υποστήριξη από τους περισσότερους υπαλλήλους. Από την άλλη πλευρά, η αναποτελεσματική ηγεσία και η κακή χρηματοδότηση μπορεί να καθυστερήσουν την πρόοδο της αλλαγής και να δημιουργήσουν σύγχυση στους υπαλλήλους. Η απουσία μιας ενεργούς και αποτελεσματικής χορηγίας για την ενεργοποίηση της διαδικασίας της αλλαγής συχνά παρερμηνεύεται από τους υπαλλήλους. Νοιώθουν ότι η αλλαγή δεν είναι σημαντική.
2. **Η αντίσταση στην αλλαγή από τους υπαλλήλους:** είναι ένα φυσικό ένστικτο των περισσότερων ανθρώπων που φοβούνται το κάτι διαφορετικό νιώθοντας μια αβεβαιότητα για αυτό. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την καλλιέργεια του φόβου όπως ο φόβος για το μέλλον, ο φόβος της ύπαρξης κάτι νέου στο περιβάλλον, ο εφησυχασμός στην μέχρι τώρα διαδικασία και η έλλειψη κατανόησης και ανάγκης για την σημαντικότητα της αλλαγής. Οπότε τα νέα της αλλαγής φέρνουν τους υπαλλήλους σε έναν προβληματισμό για το πώς θα πορευτούν με την αλλαγή, πώς θα προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της και κατά πόσο οι δεξιότητές τους θα είναι κατάλληλες για να επιβιώσουν σε αυτό το περιβάλλον.
3. **Η κακή υποστήριξη και η μη έγκυρη ενημέρωση:** Σε μερικές περιπτώσεις διαχείρισης και ενημέρωσης μεσαίου επιπέδου μπορεί να δημιουργηθεί το μεγαλύτερο εμπόδιο σε περιόδους αλλαγής. Η γνωστοποίηση λανθασμένων μηνυμάτων μεταξύ των υπαλλήλων σχετικά με την αλλαγή είτε για δικό τους συμφέρον είτε για άλλους λόγους δημιουργούν μία αντίσταση στην αλλαγή η οποία εξαπλώνεται μερικές φορές σε ολόκληρο τον οργανισμό, όπως ένας ιός.
4. **Η έλλειψη πόρων διαχείρισης και σχεδίου αλλαγής:** Χωρίς τον σωστό προγραμματισμό και τη διαθεσιμότητα των πόρων κάθε διαδικασία μεγάλης κλίμακας, όπως η αλλαγή σε ολόκληρη την οργάνωση, είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Η έλλειψη πόρων και η έλλειψη γνώσεων σχετικά με τον προγραμματισμό και τη εφαρμογή της νέας αλλαγής επιφέρει κινδύνους που συνδέονται με αυτήν και την ορθή λειτουργία του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, η διαχείριση της αλλαγής δεν

θα είναι ολιστική και θα είναι ανεπιτυχής για την επίτευξη της επιθυμητής κατάστασής του.

## 2.2.2 Αποτελεσματική αντιμετώπιση της αλλαγής μέσω βασικών αρχών

Τα περισσότερα μοντέλα διαχείρισης οργανωτικής αλλαγής που χρησιμοποιούνται σήμερα έχουν τη μορφή μιας διαδικασίας βημάτων τα οποία έχουν αναπτυχθεί βάσει εμπειριών εμπειρογνομόνων σε αυτόν τον τομέα. Αυτές οι αρχές προσφέρουν το πώς να γίνει μία αλλαγή αλλά όχι το γιατί. Το να ακολουθήσει ένας οργανισμός τις δραστηριότητες τυφλά χωρίς να κατανοεί το γιατί τελικά πρέπει να γίνει, θα οδηγούσε σε αποτυχία στις περισσότερες περιπτώσεις. Η διαχείριση της αλλαγής δεν λειτουργεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο για όλες τις περιπτώσεις. Δεν υπάρχει ένα σύστημα αλλαγής με συγκεκριμένα βήματα που να απευθύνεται σε όλους, επειδή δεν μπορούν να είναι ίδιες δύο αλλαγές σε διαφορετικούς οργανισμούς. Η ίδια συνταγή δεν θα είναι αρκετή για οργανισμούς με διαφορετικές ανάγκες. Οι βασικές αρχές της οργανωτικής αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας κατανοώντας τόσο το γιατί αλλά και το πώς να χρησιμοποιήσουν τη διαχείριση αλλαγών για να μπορέσουν να δώσουν μια καθοδήγηση για την επίτευξη της επιθυμητής κατάστασης στην οποία προσδοκούν να βρεθούν οι οργανισμοί.

Οι Hiatt και Creasey στο βιβλίο τους παρουσιάζουν τις βασικές αρχές διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής. (Hiatt & Creasey, 2003).

*Αρχή 1: Πομπός και δέκτης:* Κάθε αλλαγή έχει δύο προοπτικές: την προοπτική ενός αποστολέα ο οποίος παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή και έναν παραλήπτη που δέχεται τις πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή. Συχνά οι πομποί και οι δέκτες δεν βρίσκονται στην ίδια γραμμή επικοινωνίας στην αρχή της αλλαγής. Ως αποτέλεσμα, η σύγχυση, η δυσαρέσκεια και η αντίσταση για αλλαγή αυξάνουν, πράγμα που διαταράσσει και δυσκολεύει τη διαδικασία της αλλαγής. Για να αποφευχθεί αυτό, το μήνυμα αλλαγής θα πρέπει να κοινοποιείται στους δέκτες μέσω "Προτιμώμενων Πομπών". Συνήθως οι άμεσοι επόπτες και τα στελέχη της εταιρείας είναι πιθανό να είναι το κλειδί των αποστολέων σε τέτοιες καταστάσεις. Μερικές φορές συμβαίνει το εξής παράδοξο: οι εργαζόμενοι ακούν ολόκληρο το μήνυμα, αλλά να λαμβάνουν συγκεκριμένο μέρος αυτού που ισχύει για την προσωπική τους κατάσταση. Αυτό μπορεί να είναι επικίνδυνο για την επιτυχία της διαδικασίας της αλλαγής. Οι διαχειριστές πρέπει όχι μόνο να μεταφέρουν αυτά που έχουν να πουν, αλλά και να ακούν τους υπαλλήλους για να καταλάβουν πώς έχουν αντιληφθεί το εκάστοτε ανακοινωθέν μήνυμα. Κρατώντας ανοικτά τα κανάλια επικοινωνίας, η επιλογή των σωστών ατόμων για την παράδοση των ειδήσεων μπορεί να είναι πολύ παραγωγική στην αρχή κάθε διαδικασίας αλλαγής.

*Αρχή 2: Αντοχή και άνεση:* Οι υπεύθυνοι διαχείρισης της αλλαγής πρέπει πάντα να περιμένουν και να είναι προετοιμασμένοι για αντίσταση των υπαλλήλων στην αλλαγή. Δεν πρέπει να αντιδρούν στην αντίδραση των υπαλλήλων με έκπληξη επειδή είναι φυσικό επακόλουθο να υπάρχει μιας μορφής αντίδραση. Διάφοροι είναι οι λόγοι που παρακινούν τα άτομα να αντισταθούν στην αλλαγή, όπως προσωπικοί λόγοι ήτοι παρούσα κατάσταση διαβίωσης, φόβος για το μέλλον, αβεβαιότητα της επιτυχίας, άλλες εμπειρίες αλλαγών που έχουν

κάνει στη ζωή τους. Έτσι, ένα καλό σχέδιο διαχείρισης αλλαγών θα περιλαμβάνει και ένα πρόγραμμα για την ομαλή διαχείριση της αντίστασης.

**Αρχή 3: Ξεκίνημα για αλλαγή:** Για κάθε ξεκίνημα αλλαγής σε έναν οργανισμό, πρέπει να γνωρίζουμε ότι η αποτελεσματική ηγεσία στο σωστό επίπεδο μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία της διαδικασίας. Οι υπάλληλοι κρίνουν την αξιοπιστία της χορηγίας προτού να συμμετάσχουν στη διαδικασία αλλαγής. Δεν εμπιστεύονται να μουν σε διαδικασία αλλαγής αν παρακολουθούν συχνά παραδείγματα ανικανότητας χρηματοδότησης (χορηγίας) ή αν γνωρίζουν ένα ιστορικό αποτυχημένων αλλαγών. Ένας εκτελεστικός ηγέτης πρέπει να λάβει υπόψη διάφορες προοπτικές και να επικαλεστεί την επιθυμία για αλλαγή δημιουργώντας μια θετική συνομιλία στο παρασκήνιο. Η εκτελεστική εξουσία πρέπει να μεταφέρει όλες τις πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή και τον αντίκτυπο που αυτή επιφέρει. Πρέπει να αποκτήσει την υποστήριξη της πλειονότητας των υπαλλήλων για αλλαγή και να διαχειριστεί παράλληλα την μερίδα της αντίστασης, μαθαίνοντας για τις προσδοκίες τους. Από την οπτική γωνία των εργαζομένων, σε κάθε ανωτέρω διαδικασία, απαραίτητο είναι να επικοινωνήσει η ηγεσία μαζί τους και να τους διαβεβαιώσει για την παραμονή τους στον οργανισμό καθώς και για το καθεστώς που θα διέπει την μετέπειτα εργασιακή τους κατάσταση.

**Αρχή 4: Σύστημα αξιών:** Οι αξίες του ελέγχου, της συνέπειας και της προβλεψιμότητας δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η αλλαγή είναι απλώς ένα σχέδιο εφαρμογής ή μια προσαρμογή σε ένα μηχανικό σύστημα. Σε τέτοιες περιπτώσεις η απόφαση λαμβάνεται σε επίπεδο ηγεσίας και οι υπάλληλοι πρέπει να συμμορφώνονται με αυτήν. Η αλλαγή από πάνω προς τα κάτω είναι ευκολότερη στην εφαρμογή, αλλά δεν είναι κερδοφόρα, καθώς οι εργαζόμενοι δεν έχουν επαρκή εξουσία να λάβουν τις σωστές αποφάσεις που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τον οργανισμό. Σε ορισμένους οργανισμούς, νέα συστήματα αξιών έχουν εξελιχθεί όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ολοκλήρωση του έργου τους και προσφέρουν προτάσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας της εργασίας. Επίσης αισθάνονται ότι έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις και ενθαρρύνονται να επικεντρωθούν στα αποτελέσματα, πράγμα που θα ωφελήσει την επιχείρηση. Αυτές οι νέες αξίες βελτίωσαν αισθητά την επιχειρηματική παραγωγικότητα και αύξησαν σημαντικά τις πιθανότητες αντοχής στην αλλαγή. Η αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή έχει μετατοπιστεί από "ναι, κύριε" σε "γιατί το χρειαζόμαστε αυτό". Αλλάξτε τους επαγγελματίες και τους ηγέτες των επιχειρήσεων και τοποθετήστε ανθρώπους που θα λαμβάνουν υπόψη τον αντίκτυπο της μετατόπισης των αξιών και θα προσαρμόζουν ανάλογα τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους.

**Αρχή 5: Σταδιακή ή Ριζική αλλαγή:** Ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος, η αλλαγή μπορεί να διαχωριστεί σε δύο τύπους τη σταδιακή και τη ριζική. Στην περίπτωση της σταδιακής, η αλλαγή θα πραγματοποιηθεί μέσα σε μεγάλο χρονικό διάστημα. Το πεδίο εφαρμογής αυτής της αλλαγής είναι γενικά μικρό. Συνήθως, αυτού του είδους οι μεταβολές συνήθως δεν καθοδηγούνται από χρηματοπιστωτική κρίση ή άμεση ζήτηση βελτίωσης. Ο οργανισμός επικεντρώνεται στη βελτίωση των ζωτικών επιχειρηματικών τομέων και των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων οι οποίες χρειάζονται αλλαγή με την πάροδο του χρόνου. Παραδείγματα αυτών

των ειδών είναι οι συνεχείς μέθοδοι βελτίωσης ποιότητας. Στην αντίπερα όχθη βρίσκονται οι ριζικές αλλαγές οι οποίες οφείλονται κατά κύριο λόγο στην κρίση ή στη νέα κατάσταση της αγοράς, η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί γρήγορα. Αυτό οδηγεί στο να απαιτούνται άμεσες και δραματικές αλλαγές σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η αλλαγή αυτού του βεληνεκού είναι συνήθως μεγάλη, καθώς μερικές φορές αντικαθιστά μια υπάρχουσα επιχειρηματική διαδικασία με κάτι ολοκαίνουργιο. Παραδείγματα αυτών των αλλαγών είναι η αναδιευθέτηση των επιχειρηματικών διαδικασιών των οργανισμών, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Παρόλο που και τα δύο παραπάνω απαιτούν διαχείριση αλλαγών, υπάρχει ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Με τη σταδιακή αλλαγή, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερο χρόνο προσαρμογής στις νέες συνθήκες, εν αντιθέσει με τις ριζικές αλλαγές όπου κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Έτσι, ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος της αλλαγής, ο οργανισμός χρειάζεται ένα αποφασιστικό άτομο που θα κλιμακώσει και θα προσαρμόσει τις δραστηριότητές του στη σωστή διαχείριση της κατάστασης. Επίσης, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη ότι οι διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών είναι πιο αποτελεσματικές όταν είναι ευέλικτες γιατί μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα και να ανταποκριθούν καλύτερα στην επιχειρησιακή ανάγκη.

**Αρχή 6:** *Η σωστή απάντηση δεν αρκεί:* Οι διευθυντές συχνά υποθέτουν ότι αν είναι σε θέση να παραθέσουν τις σωστές απαντήσεις σε ερωτήματα που θα τους δοθούν σε περίοδο αλλαγής, αυτές αρκούν για να ξεπεραστεί η αντίσταση των εργαζομένων. Δυστυχώς, η άποψη των ηγετών που υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση και επιβάλλουν τις λύσεις τους στους εργαζομένους αυξάνουν τις πιθανότητες αποτυχίας της αλλαγής. Ακόμη και οι καλύτερες λύσεις απαιτούν σωστή αλλαγή, δεδομένου ότι οι υπάλληλοι δεν πρόκειται να τις υλοποιήσουν μόνο και μόνο επειδή είναι μια καλή λύση ανάπτυξης του οργανισμού και αντιμετώπισης του ανταγωνισμού. Πρέπει να γίνει κατανοητό και αντιληπτό στους υπαλλήλους γιατί είναι απαραίτητη μια αλλαγή και τι επιπτώσεις θα επιφέρει αυτή στις ζωές τους. Τα ζητήματα που προκύπτουν στο μυαλό τους πρέπει να ακουστούν με υπομονή και να αντιμετωπιστούν σωστά. Έτσι, μαζί με μία σωστή απάντηση στους προβληματισμούς των υπαλλήλων, οι διαχειριστές πρέπει να καταλήξουν σε ένα σχέδιο ή στρατηγική που να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν όλες αυτές τις πιθανές αντιστάσεις και τα εμπόδια που προκαλεί η αλλαγή.

**Αρχή 7:** *Η αλλαγή είναι μια διαδικασία:* Οι διευθυντές που «οδηγούν» μία αλλαγή θα πρέπει να αποφεύγουν να την αντιμετωπίζουν ως ένα ενιαίο γεγονός ή μια συνάντηση. Δεν είναι δυνατή η πραγματοποίηση αλλαγών σε μία μόνο χρονική στιγμή. Η διαδικασία της αλλαγής πρέπει να είναι κατανοητή σε διακριτές χρονικές περιόδους ή σε φάσεις στις οποίες θα υπάρχουν στρατηγικές και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί και είναι ώριμες να αντιμετωπίσουν τις μοναδικές ανάγκες της εκάστοτε φάσης. Ο ρόλος του αρχηγού της αλλαγής πρέπει να είναι ενεργός και ορατός σε όλες τις φάσεις και πρέπει να βεβαιώνει την αίσθηση του επειγόντος της αλλαγής, για να μην «ξεθωριάζει» η επιθυμία για αλλαγή από το μυαλό των εργαζομένων σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

### **2.2.3 Επιτυχημένη διαχείριση μεμονωμένων αλλαγών**

Στο ερώτημα πώς να διαχειριστούμε με επιτυχία μεμονωμένες αλλαγές σε έναν οργανισμό γίνεται δεκτό ότι είναι ορθότερο αρχικά να ορίσουμε ένα άτομο ως διαχειριστή της διαδικασίας. Εν συνεχεία, παρέχουμε στους εργαζομένους τα απαραίτητα εργαλεία και την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να διαχειριστούν την προσωπική τους μετάβαση, η οποία περιλαμβάνει πέντε απαραίτητα δομικά στοιχεία καθοριστικά της επιτυχίας της αλλαγής. Τα δομικά στοιχεία των (Hiatt & Jeffrey, 2006) αναλύονται στα εξής:

- Ευαισθητοποίηση (γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη).
- Επιθυμία (να υποστηρίξει και να συμμετάσχει στην αλλαγή).
- Γνώση (πώς να αλλάξει).
- Ικανότητα (εφαρμογή νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών).
- Ενίσχυση (για τη διατήρηση της αλλαγής).

Αυτό το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο ως διαγνωστικό εργαλείο, όσο και ως διορθωτικό εργαλείο διαχείρισης μεμονωμένων αλλαγών, ενώ βοηθά και στην οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού πλαισίου επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

### **2.2.4 Σύνδεση μεμονωμένης αλλαγής και διαχείρισης αλλαγής οργανισμού**

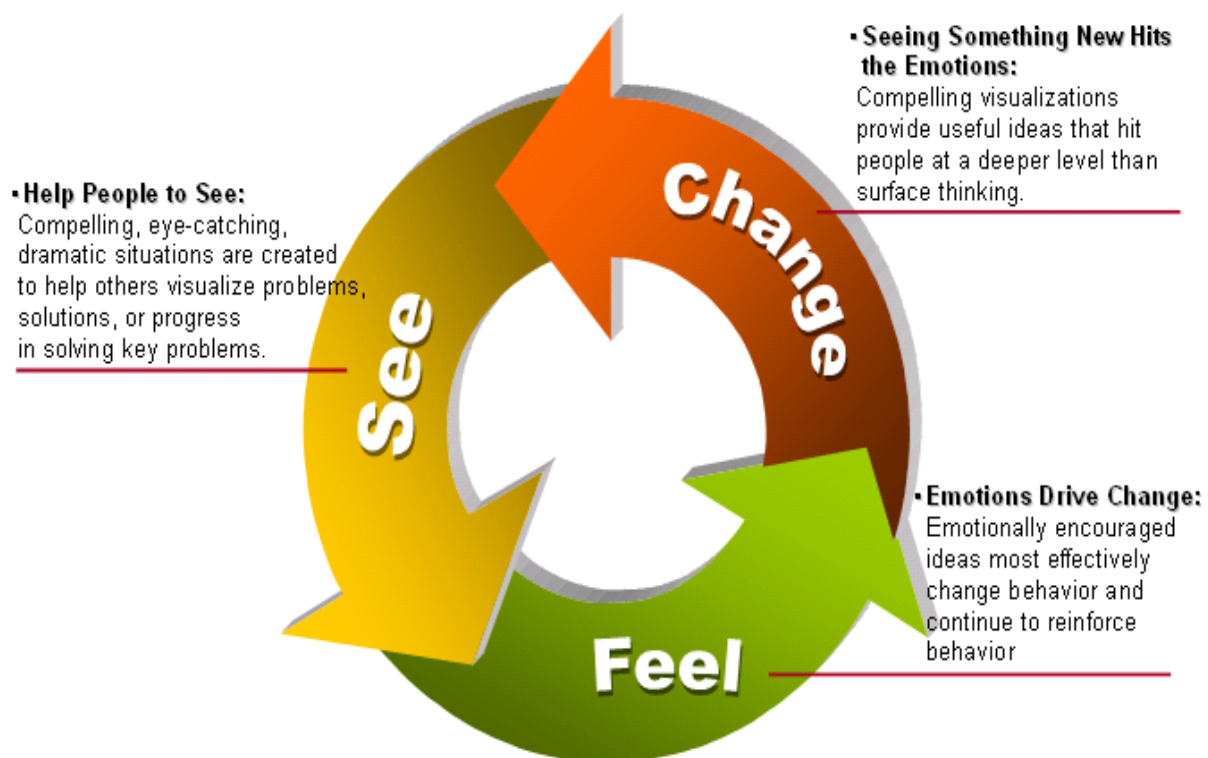
Η διαχείριση οργανωτικής αλλαγής περιλαμβάνει διαδικασίες και εργαλεία για τη διαχείριση της προσωπικής πλευράς της αλλαγής σε οργανωτικό επίπεδο. Αυτές οι διαδικασίες και εργαλεία έχουν μια καλά σχεδιασμένη προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή μετάβαση των ατόμων ή του οργανισμού, στο σύνολό του, μέσω της αλλαγής. Αυτά τα εργαλεία, σε συνδυασμό με την ιδέα της διαχείρισης μεμονωμένων αλλαγών, μπορούν να αποτελέσουν μια επιτυχημένη διαδικασία - πλαίσιο για τη διαχείριση της λαϊκής πλευράς της αλλαγής υπό την αιγίδα της οργάνωσης. Η διαδικασία διαχείρισης οργανωτικής αλλαγής, όπως προτείνεται στο βιβλίο των Hiatt και Creasey, αποτελείται από τρία κύρια στάδια, την προετοιμασία για αλλαγή, τη διαχείριση της αλλαγής και την ενίσχυση της αλλαγής. (Hiatt και Creasey, 2003).

Φάση 1: Η Προετοιμασία για αλλαγή περιλαμβάνει την προετοιμασία του εαυτού μας και της ομάδας μας για τη διαχείριση της αλλαγής και τη δημιουργία μιας, υψηλού επιπέδου στρατηγικής, διαχείρισης.

Φάση 2: Η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει την ύπαρξη των σχεδίων καθώς και μεμονωμένες δραστηριότητες διαχείρισης αλλαγών. Αυτό συνεπάγεται το σχεδιασμό και την εφαρμογή του πλάνου επικοινωνίας, του προγράμματος καθοδήγησης και κατάρτισης των υπαλλήλων, τη χρηματοδότηση και τα σχέδια διαχείρισης της αντίστασης.

Φάση 3: Στην τελική φάση έχουμε την ενίσχυση της αλλαγής. Δηλαδή κάποιος αξιολογεί τα αποτελέσματα των προηγούμενων φάσεων και εφαρμόζει διορθωτικές ενέργειες.

Συνοψίζοντας, κάθε διαδικασία αλλαγής προϋποθέτει κατ' ανάγκη πολύ χρόνο και δέσμευση σε μια οργάνωση. Με την καθιέρωση μιας προγραμματισμένης προσέγγισης πριν από την εφαρμογή της αλλαγής, οι πιθανότητες επιτυχίας μπορεί να αυξηθούν. Συχνά, μια προσπάθεια αλλαγής αποτυγχάνει αν παραληφθεί κάποιο σημαντικό βήμα ή αν δε δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας. Επειδή στις περισσότερες οργανώσεις δεν υπάρχει η ανάλογη εμπειρία για μια μεγάλη αλλαγή, ένα μη μελετημένο σχέδιο μπορεί γρήγορα να οδηγήσει σε καταστροφικές συνέπειες. Η επίτευξη συναίνεσης γύρω από τη σωστή προσέγγιση μπορεί να είναι δύσκολη, ειδικά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης στην ιστορία ενός οργανισμού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό να συγκεντρώνονται όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες προκειμένου να υπάρχει κατανόηση του πλαισίου στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός και ένα κοινό όραμα για το μέλλον του.



Source: John P. Kotter, *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, 2002

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

### **3.1 Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Το 1981, ο James Dozier ανακάλυψε τη δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ο Dozier ήταν στρατιωτικός των Η.Π.Α., τον οποίο απήγαγαν οι Red Brigades, μια ιταλική τρομοκρατική ομάδα. Όταν διασώθηκε διηγήθηκε την εμπειρία του. Κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών της αιχμαλωσίας του, οι απαγωγείς του ήταν τρελοί από ενθουσιασμό για το γεγονός της αιχμαλωσίας του. Ο Dozier συνειδητοποίησε ότι η ζωή του κινδύνευε. Τότε θυμήθηκε κάτι που είχε μάθει σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών, στο Κέντρο Δημιουργικής Ηγεσίας στη Βόρεια Καρολίνα. Τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά και ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει με το συναισθηματικό του τόνο τα μέλη μιας ομάδας. Το πρώτο καθήκον του Dozier ήταν να θέσει τα δικά του συναισθήματα υπό έλεγχο, κάτι το οποίο ήταν αρκετά δύσκολο στη δική του περίπτωση. Ωστόσο, με αρκετή προσπάθεια κατάφερε να ηρεμήσει. Μετά προσπάθησε να εκφράσει την ηρεμία του με σαφή και πειστικό τρόπο μέσα από τις πράξεις του. Σύντομα παρατήρησε ότι οι απαγωγείς φάνηκαν να "αιχμαλωτίζουν" την ηρεμία του. Ξεκίνησαν να ηρεμούν και να γίνονται πιο λογικοί. Ο Dozier αργότερα κοιτώντας πίσω σε αυτό το επεισόδιο, ήταν πεπεισμένος ότι η ικανότητά του να διαχειριστεί τα συναισθήματά του, του έσωσαν κυριολεκτικά τη ζωή, κατάλαβε δηλαδή ότι εκφράζοντας αποτελεσματικά αυτά τα συναισθήματα, ήταν ικανός να ρυθμίζει τα συναισθήματα των απαγωγέων του (Campbell, 1990). Ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη δεν δημιουργήθηκε το 1981, αλλά ο James Dozier παρείχε ένα ζωντανό παράδειγμα του ορισμού της: «Την ικανότητα δηλαδή κάποιου, να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει τα συναισθήματά του, τα οποία αφομοιώνονται στη σκέψη των άλλων, ρυθμίζοντας τα συναισθήματα τους» (Mayer, Salovey & Caruso, 2000). Συμπεραίνουμε, λοιπόν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα που αν αναπτυχθεί θα μπορέσει να λειτουργήσει προς όφελος των ανθρώπων που την χρησιμοποιούν.

### **3.2 Έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Από τότε που κυκλοφόρησε το πρώτο βιβλίο του Daniel Goleman το 1995, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει γίνει μια από τις πιο καυτές λέξεις-κλειδιά στον κόσμο των εταιρειών στην Αμερική. Αξίζει να αναφέρουμε ότι εκείνη την περίοδο το Harvard Business Review δημοσίευσε ένα άρθρο σχετικά με το θέμα, το οποίο προσέλκυσε το υψηλότερο ποσοστό αναγνωστών από οποιοδήποτε άλλο άρθρο που δημοσιεύθηκε σε αυτό το περιοδικό τα τελευταία 40 χρόνια. Όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος της Johnson & Johnson διάβασε αυτό το άρθρο, ήταν τόσο εντυπωσιασμένος που απέστειλε 400 αντίγραφα στα κορυφαία στελέχη της εταιρείας παγκοσμίως. Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει διαδοθεί από τον Goleman (1995, 1998) και ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να αντιληφθεί με ακρίβεια την πραγματικότητα



κατανοώντας και ρυθμίζοντας τα δικά του συναισθήματα, προκειμένου να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν, σε αυτά, τα άτομα με τα οποία συναναστρέφεται. Η ικανότητα του ατόμου να διαχειριστεί τη συναισθηματική απάντηση των άλλων προκύπτει από τέσσερις αλληλένδετες κοινωνικές δεξιότητες, συγκεντρωμένες γύρω από την αντίληψη, τη ρύθμιση, τη γνώση και τη γενική νοημοσύνη (Mayer and Salovey, 1997).

Αφήνοντας στην άκρη τη γενική νοημοσύνη κάθε ατόμου, η συναισθηματική αντίληψη είναι αυτή που επιτρέπει στο άτομο να ανταποκριθεί κατάλληλα, αναγνωρίζοντας το συναίσθημα των άλλων μέσω της στάσης και των απαντήσεών τους. Η συναισθηματική ρύθμιση συμβαίνει όταν το άτομο παρακολουθεί την ένταση των απαντήσεων και κατευθύνει τους άλλους να μετριάσουν τις αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, διατηρώντας ένα θετικό κλίμα. Το τρίτο στοιχείο, αφορά τα άτομα τα οποία χρησιμοποιούν τις συναισθηματικές τους γνώσεις για την προώθηση της δημιουργικότητας, της ευελιξίας και των κοινωνικών σχέσεων.

### **3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη και οργανωτική αποτελεσματικότητα**

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει σημαντικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Πολλές οργανώσεις θεωρούν ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να παραμείνουν σε αυτές οι εργαζόμενοι εκείνοι που διακρίνονται για τις ικανότητες και δεξιότητες τους. Έτσι, ποιες πτυχές μιας οργάνωσης είναι πιο σημαντικές για την παραμονή των καλών υπαλλήλων; Σε μια μελέτη του οργανισμού «GALLUP» για δύο εκατομμύρια εργαζομένους σε επτακόσιες εταιρείες διαπιστώθηκε ότι η παραμονή ενός εργαζομένου σε μια επιχείρηση καθορίζεται από τη σχέση του με τον άμεσο προϊστάμενό του (Zipkin, 2000). Μια άλλη μελέτη ποσοτικοποίησε αυτό το αποτέλεσμα περαιτέρω. Συμβουλευτική εταιρεία στη Φλόριντα «LOU HARRIS ASSOCIATES», διαπίστωσε ότι μόνο το 11% των εργαζομένων που βαθμολόγησαν τα αφεντικά τους ως εξαιρετικά δήλωσαν ότι είναι πιθανό να αναζητήσουν διαφορετική δουλειά το επόμενο έτος. Εντούτοις, το 40% εκείνων που βαθμολόγησαν τους προϊσταμένους τους ως μη συνεργάσιμους δήλωσαν ότι ήταν πιθανό να φύγουν. Με άλλα λόγια, τα άτομα με συνεργάσιμη ηγεσία είναι τέσσερις φορές λιγότερο πιθανό να φύγουν (Zipkin, 2000).

Στην σημερινή εποχή υπάρχουν πολλαπλές ανάγκες που αντιμετωπίζουν σήμερα όλες οι οργανώσεις, τόσο στον δημόσιο τομέα όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Σε κάθε περίπτωση, η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των παραπάνω αναγκών. Οι περισσότερες σύγχρονες οργανώσεις επιδιώκουν την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές για να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση (Druskat and Wolff, 2001, Huy, 1999). Οι εργαζόμενοι βρισκόμενοι σε οργανισμούς και αντιμετωπίζοντας αλλαγές, αντιλαμβάνονται και κατανοούν τις συναισθηματικές επιπτώσεις της αλλαγής, στην αλλαγή συμπεριφοράς του εαυτού τους και των άλλων. Οι επιπτώσεις οποιασδήποτε αλλαγής προκαλούν άγχος, ανασφάλεια, αντίδραση. Για να διαχειρίζονται τις αλλαγές τους αποτελεσματικά οι οργανισμοί, οι ηγέτες τους πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν και να διαχειρίζονται τα

συναισθήματα άγχους και αβεβαιότητας που τους διακατέχουν και να στηρίζονται στην διαίσθησή τους (Bunker, 1997). Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει στους ηγέτες να συντονίζουν τα συναισθήματα εκείνα που είναι χρήσιμα στη λήψη δύσκολων αποφάσεων.

### 3.4 Αξιολόγηση για συναισθηματική νοημοσύνη

Ο γρηγορότερος τρόπος να μετρηθούν οι ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης στα μέλη ενός οργανισμού είναι η αξιολόγησή τους. Δυστυχώς, οι συνήθειες διαδικασίες επιλογής εργαζομένων τείνουν να εστιάζουν στο "τι" φαίνεται στο βιογραφικό σημείωμα του αιτούντος: εκπαίδευση, δεξιότητες και εμπειρία. Αν και αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί και αποτελούν βασική γραμμή για την ικανοποιητική απόδοση σε μία δουλειά, σπάνια διαφοροποιούν την εξαιρετική από την ικανοποιητική απόδοση (Spencer L., Mc Clelland, & Spencer S. 1992). Προκειμένου να ελεγχθούν και να αναπτυχθούν οι συναισθηματικές ικανότητες, τα άτομα πρέπει πρώτα να έχουν σαφή αξιολόγηση των δικών τους δυνάμεων και περιορισμών. Η αξιολόγηση καθίσταται καταλύτης στη διαδικασία της αλλαγής, καθώς τα άτομα αισθάνονται μια διαφορά ανάμεσα στον εαυτό τους και τα αποτελέσματα του πραγματικού εαυτού τους. Αυτή η ασυμφωνία ενεργοποιεί και δίνει κίνητρα στα άτομα προκειμένου να επιτευχθεί ένα σχέδιο δράσης και αλλαγής. Πράγματι, η αξιοποίηση των υπαλλήλων είναι δύσκολο να επιτευχθεί χωρίς μία τέτοια εκτίμηση. Αυτή η αντικειμενική αξιολόγηση μπορεί να γίνει μέσω συνεντεύξεων, μολονότι αυτές είναι χρονοβόρες και συχνά μη πρακτικές για μεγάλο αριθμό ανθρώπων. Έτσι, οι οργανώσεις χρησιμοποιούν συχνότερα μια διαδικασία 360 μοιρών για να αξιολογήσουν αρμοδιότητες. Μια αξιολόγηση 360 μοιρών παρέχει ανατροφοδότηση στους συμμετέχοντες όχι μόνο μέσω μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, αλλά και μέσω μιας ποικιλίας άλλων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων της γνώμης των στελεχών, των άμεσων αναφορών προερχομένων από τους πελάτες και τους επιχειρηματικούς συνεργάτες. Αυτό τείνει να είναι πιο χρήσιμο από μια αυτοαξιολόγηση καθώς παρέχει συγκεκριμένη ανατροφοδότηση για τον τρόπο με τον οποίο το άτομο γίνεται αντιληπτό στους άλλους υπό διαφορετικά επίπεδα και καταστάσεις στον οργανισμό.

*Ακολουθούν ορισμένες οδηγίες για τη χρήση μιας αξιολόγησης 360 μοιρών συναισθηματικής νοημοσύνης:*

Δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη, μια διαδικασία 360 μοιρών που μετράει τη συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει να διεξάγεται μόνο για αναπτυξιακούς σκοπούς. Είναι σημαντικό κάποια από τα αποτελέσματα να κοινοποιούνται στον οργανισμό, διαφορετικά, οι άνθρωποι θα αισθάνονται ότι υπάρχει μια κρυφή ατζέντα που επηρεάζει ζωτικούς τομείς όπως η ασφάλεια της εργασίας τους και η παραμονή τους σε αυτή. Η διαδικασία πιθανότατα είναι πιο επωφελής, όταν τα δεδομένα κάθε συμμετέχοντος παραμένουν απολύτως εμπιστευτικά και διαθέσιμα μόνο στον συμμετέχοντα και στον προϊστάμενό του. Επιπλέον, όταν οι έρευνες 360 μοιρών χρησιμοποιούνται για άλλους σκοπούς, οι άνθρωποι τείνουν να υπονομεύουν τη χρησιμότητα της διαδικασίας προστατεύοντας συναδέλφους. Τα μέλη της οργάνωσης θα πρέπει

να βλέπουνε τη διαδικασία ως ευκαιρία για βελτίωση και προσωπική ανάπτυξη. Η ενημέρωση των υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης αξιολόγησης 360 μοιρών. Η ενημέρωση θα πρέπει να αντιμετωπίζει θέματα:

- Γενικού σκοπού. (Πώς εντάσσεται στη στρατηγική της οργάνωσης;)
- Που θα χρησιμοποιηθεί . (Πώς βοηθάει την προσωπική ανάπτυξη;)
- Με τι μοιάζει. (Πόσος χρόνος θα πάρει; Πότε να περιμένουν τα αποτελέσματα;)
- Πώς θα προστατευθεί η εμπιστευτικότητα. (Ποιος βλέπει τα αποτελέσματα;)
- Τι αναμένει ο οργανισμός από το άτομο. (Ποιος βαθμός βελτίωσης αναμένεται;)

### Παροχή σχολίων

Η ανάδραση θα πρέπει πάντα να δίνεται σε ένα καλό περιβάλλον επειδή ο συμμετέχων είναι πιθανό να έχει δυσκολίες μεταξύ της εικόνας του και πώς τον βλέπουν οι άλλοι. Στόχος είναι ο συμμετέχων να αναγνωρίσει και να κατανοήσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σχέδιο δράσης για την αξιοποίησή του. Τελικά, αυτή η διαδικασία θα πρέπει να περιλαμβάνει μια επικοινωνιακή συζήτηση μέσω της οποίας οι συμμετέχοντες αξιολογούνται για να βοηθηθούν παρακολουθώντας τη συμπεριφορά τους και τις επιπτώσεις της σε άλλους.

## **3.5 Η σκοτεινή πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Οι οργανώσεις, λόγω του παγκόσμιου χαρακτήρα της οικονομίας, θεωρούν απαραίτητη την προσαρμογή σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη και πιο ανταγωνιστική αγορά. Οι συναισθηματικά νοήμονες οργανώσεις είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τα ταλέντα των μελών τους για να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα αυτές τις προκλήσεις. Αυτές οι οργανώσεις εκθέτουν βασικές ικανότητες όπως η ομαδική εργασία, η συνεργασία, η προσαρμοστικότητα, ο προσανατολισμός επίτευξης και ο προσανατολισμός της υπηρεσίας και τείνουν να είναι πιο δικτυωμένες και ευέλικτες από τις παραδοσιακές ιεραρχικές οργανώσεις. Οι οργανώσεις, προκειμένου να γίνουν πιο δικτυωμένες απαιτούν περισσότερη συναισθηματική νοημοσύνη μεταξύ των μελών τους από ό, τι οι παραδοσιακές ιεραρχικές οργανώσεις. Οι άνθρωποι είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν την συναισθηματική νοημοσύνη για να επικεντρωθούν στην ερμηνεία των συναισθημάτων των αντιπάλων τους. Γενικά, καθώς οι υπάλληλοι κερδίζουν δύναμη στις οργανώσεις που βρίσκονται, είναι πιθανό να αντιληφθούν τους άλλους ως μέσο για την επίτευξη των στόχων τους.

### **3.5.1 Στρατηγική συναισθηματική νοημοσύνη**

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα επεξεργασίας των πληροφοριών που είναι φορτωμένες συναισθηματικά σε έναν άνθρωπο. Τα σύνολα των δεξιοτήτων των ανθρώπων που περιλαμβάνουν την αντίληψη των συναισθημάτων του εαυτού τους και των άλλων, χρησιμοποιώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη βοηθούν για να διευκολυνθεί η σκέψη, η λήψη αποφάσεων και η διαχείριση των συναισθημάτων. Οι άνθρωποι

χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που κατέχουν χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι άνθρωποι πάντα εσκεμμένα χειρίζονται τις συναισθηματικές καταστάσεις των ίδιων ή των άλλων μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το προσωπικό συμφέρον στο εργασιακό περιβάλλον συνήθως ανοίγει τη δυνατότητα στρατηγικής συμπεριφοράς. Με τον όρο «στρατηγική» δεν υπονοούνται ούτε αποκλείονται σκόπιμες ή συνειδητές διαδικασίες, αλλά υποδηλώνεται η επιδίωξη κάποιων στόχων. Η επιτυχία των στρατηγικών συμπεριφορών των εργαζομένων σε μία εταιρεία όπου οι υπάλληλοι είναι επικεντρωμένοι στον στόχο, υποστηρίζεται, ότι εξαρτάται εν μέρει από την συναισθηματική νοημοσύνη τουλάχιστον ενός ανθρώπου. Η ανίχνευση των συναισθημάτων των ανθρώπων που εργάζονται σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον και έχουν καθημερινά κίνητρο την επαγγελματική τους εξέλιξη καθώς και την απόκτηση οικονομικών πόρων, είναι πιθανόν να συμμετέχουν ή να έχουν ξεκινήσει να βρίσκονται σε μία στρατηγική πορεία, χρησιμοποιώντας την σκοτεινή πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης.

### **3.5.2 Μια βόλτα στη σκοτεινή πλευρά**

Στη συναισθηματική νοημοσύνη κάθε άνθρωπος χρησιμοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων που σχετίζονται με το αντιληπτό, τη χρήση, την κατανόηση και τη διαχείριση των συναισθημάτων ενός ανθρώπου ο οποίος οδηγείται σε θετικά, προνομιακά αποτελέσματα. Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί διαπιστώνεται ότι οι αιτούντες εργασία, ελέγχοντας την γλώσσα του σώματος όταν επικοινωνούν και χρησιμοποιούν τα κατάλληλα συναισθήματα είναι πιο πιθανό να λάβουν θετικές αποφάσεις πρόσληψης σε συνεντεύξεις (Fox & Spector, 2000). Επίσης σε ορισμένες οργανώσεις οι διαχειριστές απαιτούν από τους υπαλλήλους να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες εμφάνισης συναισθημάτων ως μέρος μιας συνολικής πολιτικής συναισθηματικού ελέγχου στην υπηρεσία της στρατηγικής της εταιρείας. Έχουν ήδη διαπιστώσει ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη τείνουν να έχουν υψηλή απόδοση εργασίας.

### **3.5.3 Θεωρητικά θεμέλια και επισκόπηση**

Η συναισθηματική νοημοσύνη, προτείνεται, να είναι παρόμοια με τη γνωστική νοημοσύνη ενός ανθρώπου για να επιφέρει στα άτομα που την διαχειρίζονται πλεονεκτήματα όταν δρουν σε ανταγωνιστικές καταστάσεις. Αυτά τα συναισθηματικά ευφύεστατα άτομα θα μπορούν πολύ εύκολα να κατανοήσουν τις επιλογές τους και να αντλήσουν συμπεράσματα γρήγορα και ικανοποιητικά, έτσι ώστε να αξιολογήσουν και να ελέγξουν τα συναισθήματα των άλλων, προκειμένου να οδηγηθούν στην επίτευξη διαφόρων στόχων, συμπεριλαμβανομένων της προόδου και ανόδου τους. Στη νοημοσύνη, για την επίτευξη των προσωπικών στόχων, υπάρχουν τέσσερις τακτικές οι οποίες είναι διατεταγμένες κατά σειρά αυξανόμενης πιθανότητας στρατηγικής, για εκμετάλλευση και αυτοεξυπηρέτηση.

### Τακτικές

- Η αντίληψη των συναισθημάτων του εαυτού μας και των άλλων. Η εστίαση σε στρατηγικά σημαντικούς στόχους απαιτεί την ικανότητα πολύ καλής αντίληψης.
- Η χρήση της συναισθηματικής νοημοσύνης για να διευκολυνθεί η σκέψη περιλαμβάνει τη συγκάλυψη και την έκφραση συναισθημάτων για προσωπικό κέρδος. Πρώτα εμφανίζονται τα συναισθήματα που είναι κατάλληλα για την ευνοϊκότερη επίτευξη των στόχων.
- Η κατανόηση των συναισθημάτων του εαυτού μας και των άλλων.
- Η διαχείριση των συναισθημάτων του εαυτού μας και των άλλων.

### Η σκοτεινή πλευρά

- Επικεντρωθείτε σε στρατηγικά σημαντικούς στόχους εκφράζοντας τα συναισθήματά του ο καθένας για προσωπικό κέρδος.
- Στρατηγικός έλεγχος του συναισθηματικά φορτισμένου από πληροφορίες ατόμου.

Συμπερασματικά, τα ευφυή άτομα που προκαλούν ξεχωριστά συναισθήματα σε άλλους, επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές αυτών.

### **3.5.4 Διαμόρφωση των συναισθημάτων μέσω της αισθητικής και της κακής κατανόησης**

Δεδομένου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι στις αμερικανικές εταιρείες τείνουν να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, σε σχέση με την αντίληψη των συναισθημάτων των άλλων, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιθανό να έχουν ένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα στον έλεγχο των συναισθημάτων των άλλων. Οι άνθρωποι που ασχολούνται με την αισθητική σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς παρέχουν σε αρκετούς ανθρώπους νόημα στην ζωή τους και μεταβάλλουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις καταστάσεις. Τα άτομα με υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι ιδιαίτερα ικανά στο να εμπλέκονται στην αισθητική ή τη διαμόρφωση της αισθητικής (Goffman, 1974). Η συναισθηματική νοημοσύνη τείνει να συσχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, όπου οι διαχειριστές υψηλού επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να δημιουργήσουν ή να εκμεταλλευτούν τις κρίσεις.

### **3.5.5 Στρατηγικός έλεγχος των πληροφοριών που είναι συναισθηματικά φορτωμένες**

Σε οργανώσεις που τονίζουν ως κουλτούρα της επιχειρησιακής κατάστασης, την εξουσία και τον ανταγωνισμό, ο στόχος του εγώ (να προχωρήσει) είναι πιθανό να είναι πιο σημαντικός από οποιονδήποτε κοινό στόχο. Τα άτομα με υψηλή δύναμη στην οργάνωση είναι πιθανόν να ενεργήσουν προς τους υφισταμένους με τρόπους που συχνά «αγνοούνται οι συμβάσεις, η ηθική και οι επιπτώσεις στους άλλους» (Keltner, 2003). Ορισμένοι προϊστάμενοι πολλές φορές εκμεταλλευόμενοι «την καλή συμπεριφορά» που επιδεικνύουν στους υφισταμένους τους, εξαναγκάζουν τους τελευταίους να αναλάβουν καταχρηστικές, ανήθικες ή παράνομες εργασίες. Γενικότερα, προτείνεται η συναισθηματική νοημοσύνη του υφισταμένου να έχει μια θετική

σχέση με την ικανότητα αντίληψης και τη ρύθμιση των συναισθημάτων του επιβλέποντος προς όφελος του υφισταμένου. Μια τέτοια ρύθμιση του διαχειριστικού συναισθήματος από τον υφιστάμενο είναι πιθανό να ενισχυθεί από το βαθμό στον οποίο ο διαχειριστής εξαρτάται από τον υφιστάμενο.

Διαπιστώνουμε, λοιπόν ότι η διερεύνηση της σκοτεινής πλευράς της συναισθηματικής νοημοσύνης συνδέεται με τον στρατηγικό χειρισμό και έλεγχο του συναισθήματος. Έτσι, τα συναισθήματα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στρατηγικά για την εξυπηρέτηση των σκοπών του κάθε ατόμου, με αποτέλεσμα η συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια να απέχει πολύ από την επιθυμητή ηθική στον εργασιακό κυρίως τομέα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων BSC.**

### **4.1 Εισαγωγή**

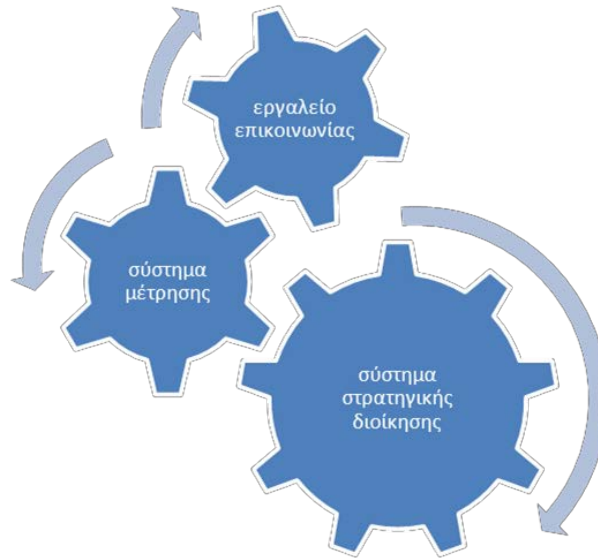
Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων Balanced scorecard-(BSC) αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης που μπορεί να εφαρμοστεί σε οργανισμούς και επιχειρήσεις έτσι, ώστε να υλοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν υιοθετήσει με τον μετασχηματισμό της σε απτούς και μετρήσιμους στόχους. Εισάγει μια νέα κουλτούρα, φιλοσοφία και προσέγγιση, επιστρατεύοντας την ενέργεια, τις ικανότητες και τις εξειδικευμένες γνώσεις του προσωπικού για την πραγματοποίηση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων. Επικοινωνεί τη στρατηγική σ' όλο τον οργανισμό και διευκολύνει την ευθυγράμμιση πολιτικών και τη σύνδεση του οράματος του οργανισμού με τις επιμέρους λειτουργικές του διαδικασίες (Niven 2005, Gordon 2006).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αναπτύχθηκε το 1992 από τους πρωτοπόρους Dr Robert Kaplan, καθηγητή της Οικονομικής Σχολής του Χάρβαρντ και τον David Norton, Director of Palladium στο άρθρο τους με τίτλο "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance". Το άρθρο βασίστηκε σε ένα πολυεθνικό ερευνητικό πρόγραμμα για τη μελέτη της μέτρησης επιδόσεων σε επιχειρήσεις, των οποίων τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαδραμάτισαν κεντρικό ρόλο στη δημιουργία αξίας (Nolan Norton Institute, 1991). Οι εμπνευστές του άρθρου θεώρησαν ότι, αν οι εταιρείες βελτιώναν τη διαχείριση των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων, έπρεπε να ενσωματώσουν τη μέτρηση των στοιχείων αυτών στα συστήματα διαχείρισης τους. Μετά τη δημοσίευση του άρθρου στο Harvard Business Review το 1992, αρκετές εταιρείες υιοθέτησαν γρήγορα το Balanced Scorecard, δίνοντας βαθύτερες και ευρύτερες γνώσεις σχετικά με την ισχύ και τις δυνατότητές του. Κατά τα επόμενα 15 χρόνια υιοθετήθηκε από χιλιάδες ιδιωτικές, δημόσιες και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Η αυξημένη αποτελεσματικότητα και η ευρεία αποδοχή του BSC το έχουν αναδείξει από το HBR ως μια από τις 75 σημαντικότερες ιδέες του 20ου αιώνα (Μιχαλόπουλος κ ά, 2007).

Οι επινοητές του εργαλείου επέκτειναν και διεύρυναν την ιδέα σε ένα εργαλείο διαχείρισης για την περιγραφή, την επικοινωνία και την εφαρμογή της στρατηγικής των οργανισμών.

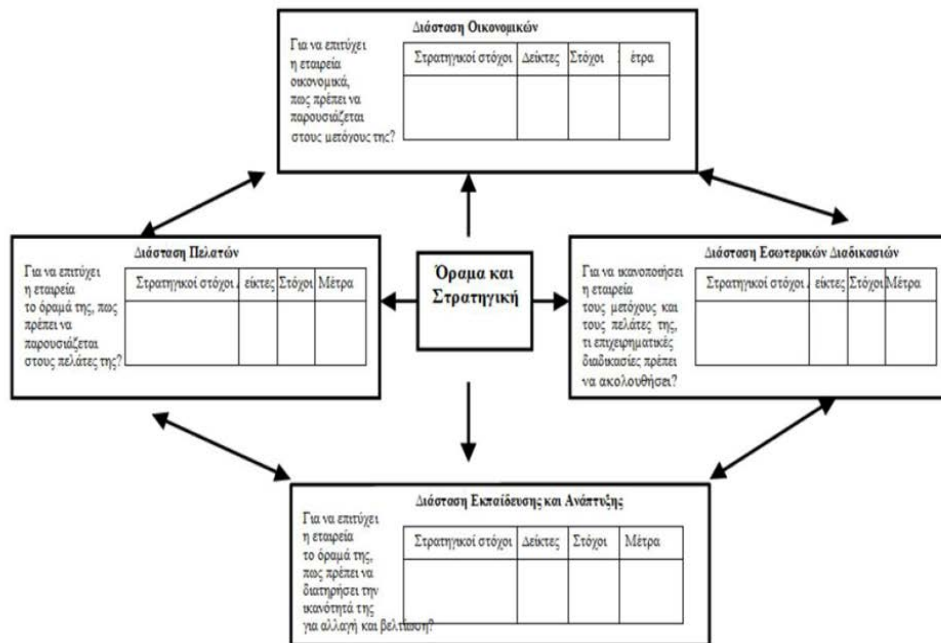
### **4.2 Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων BSC**

Το BSC αποτελεί ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο ποσοτικοποιημένων μέτρων που προέρχονται από τη στρατηγική ενός οργανισμού. Τα μέτρα που έχουν επιλεγεί για το BSC αποτελούν ένα εργαλείο που οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να κοινοποιούν στους υπαλλήλους και τους εξωτερικούς φορείς τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης με τους οποίους ο οργανισμός θα επιτύχει την αποστολή και τους στρατηγικούς του στόχους (Kaplan, & Norton, 1996).



**Σχήμα 1. Οι τρεις όψεις της BSC (Niven 2008).**

Η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων διαχειρίζεται και αξιολογεί την επιχειρησιακή στρατηγική, παρακολουθεί τις βελτιώσεις της αποτελεσματικής λειτουργίας, χτίζει τις δυνατότητες του οργανισμού και επικοινωνεί την πρόοδο σε όλους τους εργαζόμενους (Niven, P 2008) (Σχήμα 1).



**Σχήμα 2. Μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής στις τέσσερις προοπτικές (Kaplan, R 2010).**



Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων διατηρεί τις οικονομικές μετρήσεις ως τα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης του παρελθόντος, αλλά τα συμπληρώνει με μετρήσεις από τρεις πρόσθετες προοπτικές – πελάτες, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη – που προτείνονται ως οδηγοί για τη δημιουργία μέτρων μελλοντικής απόδοσης (Kaplan, R 2010). Κάθε προοπτική αναπτύσσεται σε στόχους που προέρχονται από την ανάλυση του περιεχομένου των επιχειρησιακών μονάδων και κατηγοριοποιούνται σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Οι δείκτες αυτοί παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την επιχειρησιακή αποδοτικότητα. Επίσης καθορίζονται οι δράσεις, δηλαδή οι πρωτοβουλίες και τα μέτρα που απαιτείται να ληφθούν για την κατεύθυνση της στρατηγικής προς το όραμα. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις παρέχουν το πλαίσιο για την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Σχήμα 2) (Kaplan, & Norton, 1996).

Με το BSC η διοίκηση των οργανισμών έχει τη δυνατότητα να μελετά πώς ο οργανισμός δημιουργεί αξία για τους τωρινούς, αλλά και για τους μελλοντικούς πελάτες. Ενώ διατηρεί το ενδιαφέρον στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, το BSC συλλαμβάνει τις κρίσιμες δραστηριότητες δημιουργίας αξίας για υπέρτερη μακροχρόνια χρηματοοικονομική και ανταγωνιστική απόδοση (Kaplan, & Norton, 1996).

### **4.3 Προοπτικές της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων**

Σύμφωνα με τους δημιουργούς του Kaplan & Norton το BSC παρέχει το πλαίσιο, ώστε η στρατηγική να κατανοηθεί, να οικοδομηθεί, να υλοποιηθεί και να αξιολογηθεί μέσα από τέσσερις διαφορετικές προοπτικές :

- τη χρηματοοικονομική προοπτική,
- την προοπτική των πελατών,
- την προοπτική των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, και
- την προοπτική της μάθησης και της ανάπτυξης.

#### **4.3.1 Χρηματοοικονομική Προοπτική**

Το BSC λαμβάνει υπόψη του τη χρηματοοικονομική προοπτική, καθώς τα χρηματοοικονομικά μεγέθη διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής των οργανισμών. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης υποδεικνύουν αν η στρατηγική μιας επιχείρησης – οργανισμού, η εφαρμογή και η εκτέλεση συντελούν στη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος. Για να επιλεγούν οι κατάλληλοι στρατηγικοί στόχοι και οι δείκτες επίδοσης τους, πρέπει να τεθούν ερωτήματα σχετικά με την οικονομική προστιθέμενη αξία. Τα οικονομικά μέτρα αυτής της διάστασης είναι συνήθως δείκτες των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης και είναι κατά κανόνα ποσοτικά, επομένως εύκολα μετρήσιμα (Niven, P 2008).

Τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης παρέχουν συγκεκριμένα και τελικά αποτελέσματα και παρέχουν τη βάση για προβλέψεις και αναλύσεις.

### **4.3.2 Προοπτική Πελατών – Ωφελουμένων**

Τα μέτρα της συγκεκριμένης προοπτικής αποσκοπούν στο να μετρήσουν την απόδοση που πέτυχε ο οργανισμός, υλοποιώντας τις ενέργειές του ως προς την δημιουργία “αξίας” για τους πελάτες του (Kaplan & Norton, 1996).

Για να ληφθούν αυτές οι μετρήσεις ο οργανισμός πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τρεις βασικές παραμέτρους: πρώτον τις ομάδες των καταναλωτών/πελατών, στις οποίες στοχεύει, δεύτερον την «πρόταση αξίας» που προσφέρει σε αυτούς τους πελάτες και τρίτον «τις προσδοκίες των πελατών» από τον οργανισμό (Niven, P, 2008).

Βασικά μεγέθη που συνήθως επιλέγονται να μετρηθούν στη διάσταση των πελατών είναι: η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη, η διατήρηση, η απόκτηση και το μερίδιο αγοράς.

Συμπερασματικά στην προοπτική του πελάτη αυτό που πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι ο οργανισμός να κατανοήσει εις βάθος τις διάφορες πτυχές της, ώστε στη συνέχεια να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί και τα αντίστοιχα επιλεγθέντα μέτρα, πραγματικά συνδέονται με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, δηλαδή με την αξία που οι πελάτες αναμένουν να αντλήσουν από τον οργανισμό. Τέλος κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι η ουσιαστική κατανόηση του τι θέλουν οι πελάτες, συμβάλλει καθοριστικά στην συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, με τις οποίες ο οργανισμός παρέχει τα προϊόντα του ή τις υπηρεσίες του (Hannabarger et al, 2007), που είναι και η επόμενη οπτική που θα αναλυθεί.

### **4.3.3 Προοπτική Εσωτερικών Διαδικασιών**

Στην προοπτική των Εσωτερικών Διαδικασιών προσδιορίζουμε τις βασικές διαδικασίες στις οποίες πρέπει να υπερέχει ο οργανισμός, προκειμένου να συνεχίσει να προσθέτει αξία στους πελάτες-ωφελούμενους. Έτσι μπορεί να διαπιστωθεί ότι χρειάζονται παρεμβάσεις αναδιοργάνωσης κάποιων διαδικασιών, ενώ για άλλες μπορεί να χρειάζεται η αντικατάστασή τους, προκειμένου να ικανοποιείται η «πρόταση αξίας» και άρα ο πελάτης (Niven, 2005). Με άλλα λόγια στη συγκεκριμένη οπτική γίνεται η μετάβαση από το «τί» (που οριοθετήθηκε στην Προοπτική Πελατών-Ωφελουμένων) στο «πώς» θα επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι (Niven, 2008).

Η ανάπτυξη προϊόντων, η παραγωγή, η κατασκευή, η παράδοση και η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση μπορεί να εκπροσωπούνται σε αυτή την προοπτική.

### **4.3.4 Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης**

Η προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης προσδιορίζει την υποδομή, την οποία πρέπει να οικοδομήσει η οργάνωση για να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση (Kaplan & Norton, 1996). Η εξεταζόμενη οπτική συχνά αποκαλείται ως η οπτική της καινοτομίας και της ανάπτυξης των ανθρώπων που εργάζονται για τον οργανισμό. Δίνει δε, ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο, στο πληροφοριακό και στο οργανωσιακό κεφάλαιο. Αποτελεί

τη «βάση» της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, πάνω στην οποία αναπτύσσονται όλοι οι υπόλοιποι στόχοι στις άλλες τρεις προοπτικές του BSC (Kaplan & Norton, 1996).

Αφού προσδιοριστούν οι στόχοι και τα μέτρα στις άλλες τρεις προοπτικές, συχνά διαπιστώνεται ότι ανάμεσα στην υπάρχουσα υποδομή του οργανισμού σε δεξιότητες εργαζομένων (ανθρώπινο κεφάλαιο), πληροφοριακών συστημάτων (πληροφοριακό κεφάλαιο) και εταιρικής κουλτούρας (οργανωτικό κεφάλαιο) και σε αυτό που πραγματικά χρειάζεται για να πετύχει τους παραπάνω στόχους, υφίστανται αρκετά κενά (Kaplan & Atkinson, 1998). Οι στόχοι και τα μέτρα που σχεδιάζονται στην προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξης πρέπει να αποδίδουν την πρόοδο στην κάλυψη αυτών των κενών και να εξασφαλίσουν βιώσιμες μελλοντικές επιδόσεις (Niven, 2008).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν για την διαρκή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού, την τεχνολογική ανάπτυξη των επιχειρησιακών συστημάτων και υποδομών και την ευθυγράμμιση των διαδικασιών και πόρων του οργανισμού, ώστε να διατηρούν την ικανότητα για αλλαγή και βελτίωση (Kaplan & Norton, 1996).

#### **4.4 Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων BSC ως σύστημα διοίκησης**

Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton, 1996 «Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι περισσότερο από ένα τακτικό ή ένα επιχειρησιακό σύστημα μέτρησης. Οι καινοτομικές εταιρίες χρησιμοποιούν την κάρτα επιδόσεων ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης για να διευθύνουν τη στρατηγική τους μακροπρόθεσμα» (Σχήμα 3). Χρησιμοποιούν την εστίαση της μέτρησης της κάρτας επιδόσεων για να φέρουν σε πέρας κρίσιμες διαδικασίες διοικήσεως (Nilson & Olive 2001, Warren 2002, Simons 1995, Porter 1996).

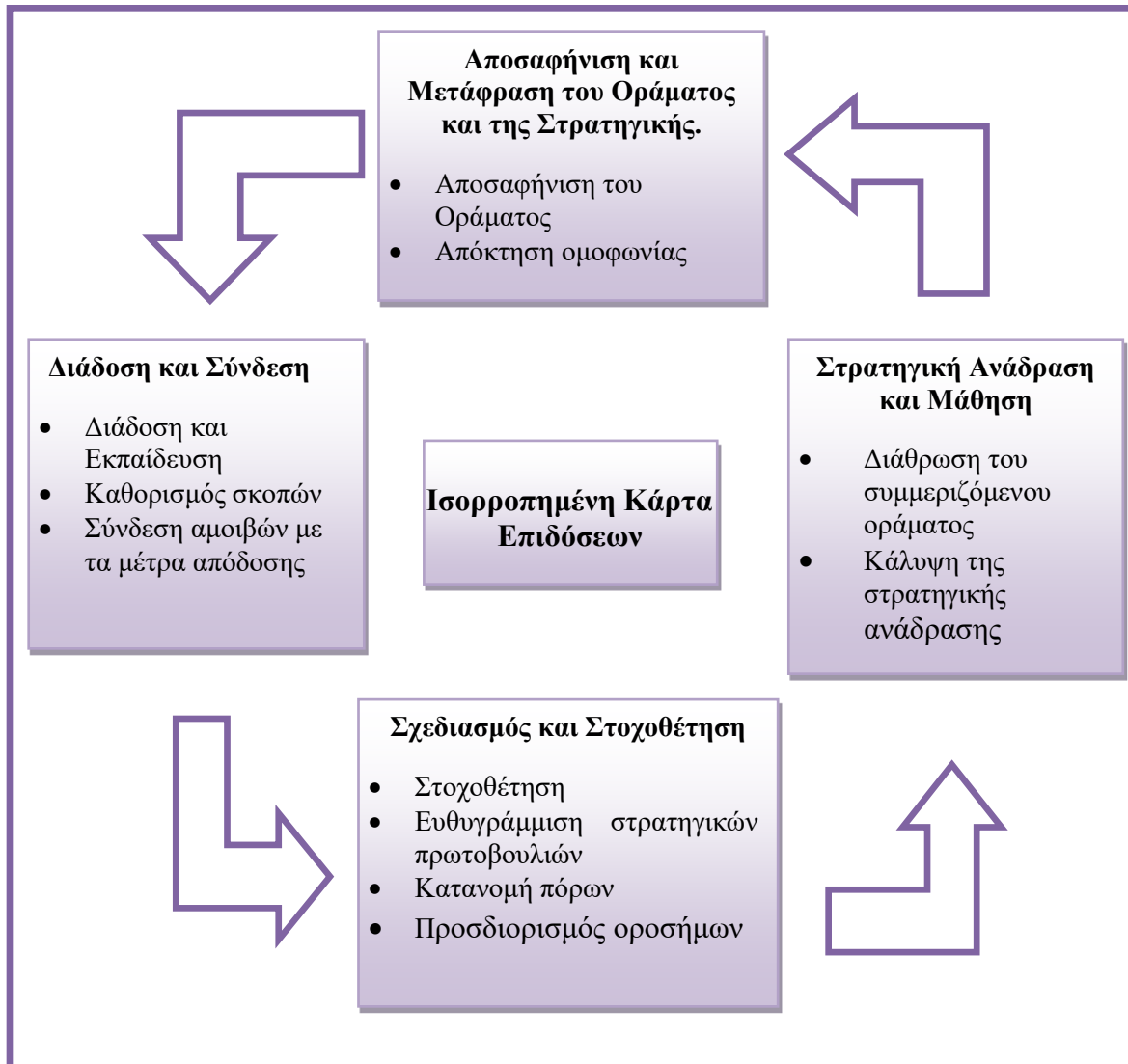
- Αποσαφήνιση και μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής.
- Επικοινωνία και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων.
- Πρόγραμμα, ομάδα στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών.
- Αναβάθμιση της στρατηγικής ανάδρασης και μάθησης (Kaplan & Norton, 1996).

##### ***Αποσαφήνιση και μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής.***

Η Balanced Scorecard δημιουργείται μέσω μιας κοινής κατανόησης και μετάφρασης της στρατηγικής του οργανισμού σε στόχους, μέτρα στόχων και δράσεις σε καθεμία από τις τέσσερις διαστάσεις της. Χρησιμοποιώντας το εργαλείο BSC ως πλαίσιο για τη μετάφραση της στρατηγικής, οι οργανισμοί δημιουργούν μια νέα γλώσσα μέτρησης, που χρησιμεύει για να καθοδηγήσει τις ενέργειες όλων των εργαζομένων προς την επίτευξη της αποστολής (Niven, P 2006).

Πρωταρχικό ρόλο, ωστόσο, για την ορθή πρακτική εφαρμογή εργαλείων διοίκησης σαν την Ισορροπημένη Κάρτα Απόδοσης έχει η διοίκηση και η ηγεσία του οργανισμού (Kaplan & Norton 2001; Kaplan & Norton 1996; Niven 2006; Pearce and Sims 2002) και η δέσμευσή της

σε κάθε τέτοιο εγχείρημα. Η ομάδα που θα το εφαρμόσει θα πρέπει να έχει μέλη από διαφορετικές διευθύνσεις, ώστε στο σύνολο της να έχει πρόσβαση σε ποικίλες πληροφορίες



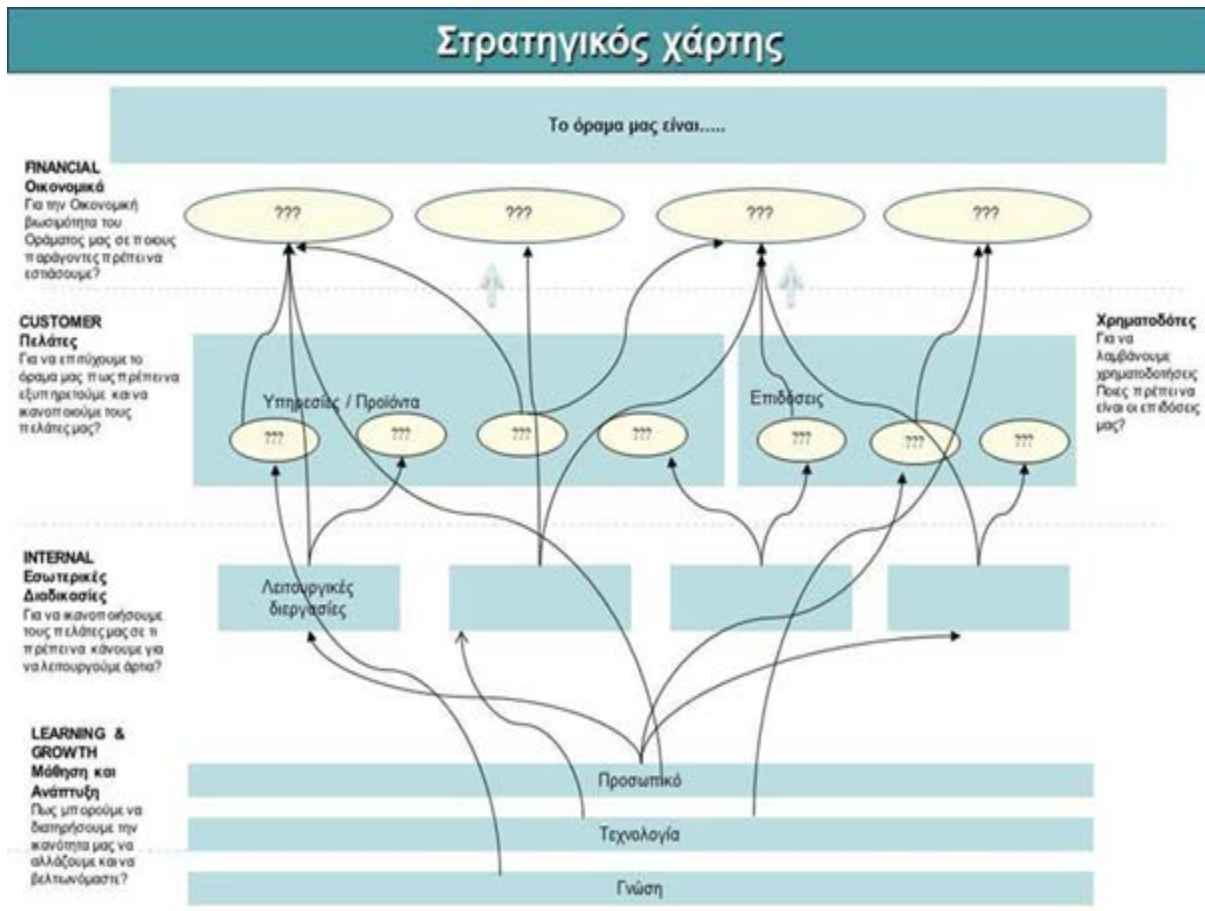
**Σχήμα 3. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ως Στρατηγικό Πλαίσιο για Δράση (Kaplan & Norton,1996).**

τμημάτων και να εκφράζονται μέσω της ομάδας όλες οι απόψεις του οργανισμού (Niven, P 2006).

### ***Επικοινωνία και σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων***

Αν και το BSC εισήχθηκε στον κόσμο των επιχειρήσεων ως μια μεθοδολογία για να εξειδικεύσει την δύναμη των χρηματιστηριακών μετρήσεων, εξελίχθηκε σύντομα σε ένα σύστημα ικανό να γεφυρώσει τη βραχυπρόθεσμη ηγετική δράση με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Όμως η πιο ισχυρή εξέλιξη του BSC ήταν η μετατροπή του από σύστημα μέτρησης σε εργαλείο επικοινωνίας μέσω των χαρτών στρατηγικής. Στους χάρτες αυτούς καθορίζονται οι αιτιώδεις πορείες που υφαίνονται μέσα από τις τέσσερις προοπτικές και οδηγούν τον οργανισμό

στην εφαρμογή της στρατηγικής του (Σχήμα 4). Ως εκ τούτου ο χάρτης στρατηγικής είναι ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας που σηματοδοτεί σε όλους τους εργαζόμενους τι πρέπει να συμβεί για την υλοποίηση της αποστολής του οργανισμού (Niven, P 2006).



Σχήμα 4. Στρατηγικός Χάρτης BSC.

### Σχεδιασμός, στοχοθεσία και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών

Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση της όταν αναπτύσσεται για να οδηγήσει σε οργανωσιακή αλλαγή. Οι Kaplan & Norton διέκριναν ότι οι οργανισμοί δεν πάσχουν από ένα ολιστικό σύστημα μετρήσεων, αλλά από ένα σύστημα αποτύπωσης της ανώτερης στρατηγικής τους σε επιμέρους υλοποιήσιμες πράξεις, ενέργειες και μετρήσεις (De Feo και Janssen 2001). Οι οργανισμοί συνήθως θέτουν περισσότερους από έναν στρατηγικούς στόχους που αναλύονται σε ιεραρχικά επίπεδα και καθορίζουν τι θα κάνει το προσωπικό σε καθημερινή βάση. Χρειαζόμαστε το BSC για να αναπτύξουμε τους στρατηγικούς στόχους και να ευθυγραμμίσουμε την καθημερινή εργασία του προσωπικού με τους σκοπούς του οργανισμού. Όπως αναφέρει ο Kaplan (2010) «οι επιδόσεις των εργαζομένων και των

διαδικασιών είναι κρίσιμες για την τρέχουσα και μελλοντική επιτυχία. Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις τελικά θα αυξηθούν, εάν βελτιωθούν οι επιδόσεις των εταιρειών. Και για να βελτιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη αξία των μετοχών, η επιχείρηση έπρεπε να ενσωματώσει τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των μετόχων της, των πελατών της, των προμηθευτών, των εργαζομένων και των κοινοτήτων. Το κλειδί ήταν να έχουμε ένα πιο ισχυρό σύστημα μέτρησης και διαχείρισης που περιελάμβανε λειτουργικές μετρήσεις ως κορυφαίους δείκτες και χρηματοοικονομικές μετρήσεις ως καθυστερημένα αποτελέσματα, μαζί με αρκετές άλλες μετρήσεις για τη μέτρηση της προόδου μιας εταιρείας στην καθοδήγηση της μελλοντικής απόδοσης.»

### ***Αναβάθμιση της στρατηγικής ανάδρασης και μάθησης***

Σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτείται κάτι παραπάνω από την ανάλυση των πραγματικών και δημοσιονομικών αποκλίσεων για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μας παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία για να απομακρυνθούμε από αυτό το πρότυπο σε ένα μοντέλο, στο οποίο τα αποτελέσματα της BSC γίνονται ένα σημείο εκκίνησης για αναθεώρηση, αμφισβήτηση και μάθηση σχετικά με τη στρατηγική (Niven, P 2006). Οι διοικητικές διεργασίες, οι οποίες δημιουργούνται γύρω από την BSC καθιστούν ικανό τον οργανισμό να ευθυγραμμίζεται και να εστιάζεται στην εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Χρησιμοποιούμενη με αυτό τον τρόπο, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων γίνεται το θεμέλιο για την διοίκηση των οργανώσεων της εποχής της πληροφορίας (Kaplan & Norton, 1996).

#### **4.5 Σύνδεση πολλαπλών μέτρων της κάρτας επιδόσεων σε ενιαία στρατηγική**

Η σωστή δομή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων για να επιτευχθεί ο στόχος της απαιτεί την τήρηση τριών βασικών αρχών:

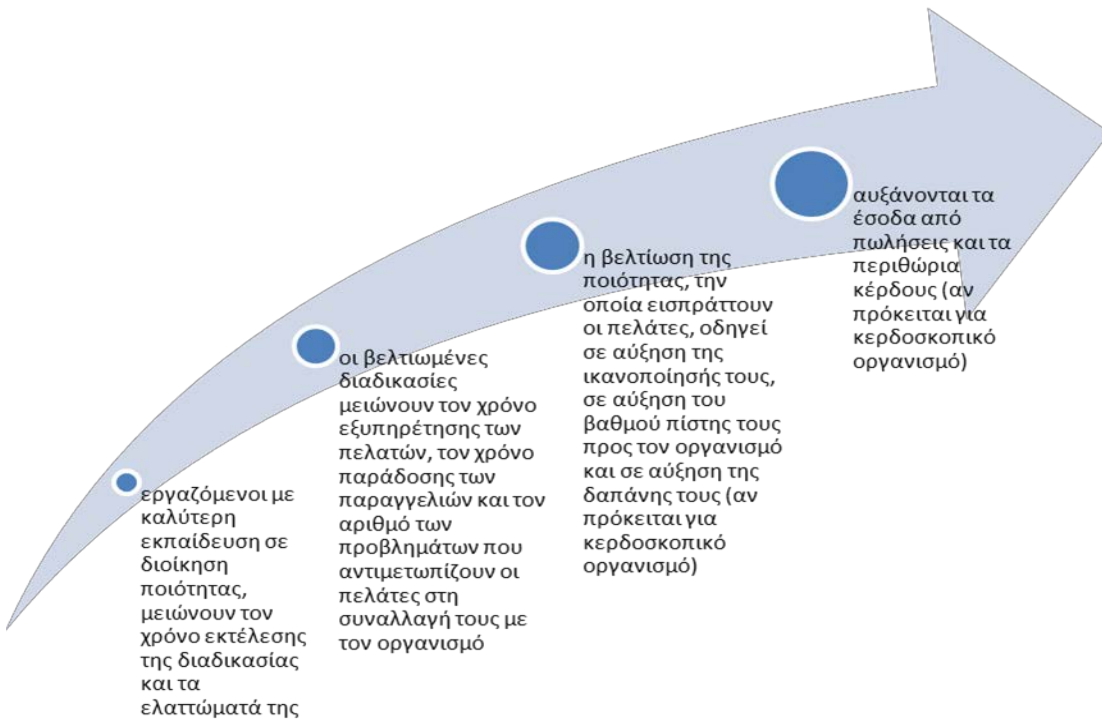
##### **1. Σύνδεση των στόχων με σχέση αιτίου – αιτιατού (Σχήμα 5)**

Μια κατάλληλα σχεδιασμένη BSC πρέπει να περιγράφει τη στρατηγική του οργανισμού μέσω μιας ακολουθίας σχέσεων αίτιου και αποτελέσματος. Κάθε μέτρο/στόχος που επιλέγεται θα πρέπει να κάνει σαφείς τις σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των στόχων (και των μέτρων) στις διάφορες προοπτικές και να προσδιορίζει την ακολουθία υποθέσεων για τις σχέσεις αίτιου – αποτελέσματος. Η αλληλεπίδραση των στρατηγικών στόχων και μετρήσεων που επιβάλει το μοντέλο μεταβιβάζει την έννοια της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας στην οργάνωση (Niven, 2008).

##### **2. Ενσωμάτωση συνδυασμού δεικτών αποτελέσματος και καθοδηγητικών δεικτών απόδοσης**

Μια επιτυχημένη Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων θα πρέπει να έχει ένα κατάλληλο μίγμα από δείκτες αποτελέσματος (lagging) που δείχνουν τι πέτυχε οργανισμός κάθε χρονική

περίοδο και αμέτρητους οδηγούς απόδοσης (leading in dictators), που αφορούν δείκτες αξιολόγησης κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν τους δείκτες αποτελέσματος και οι οποίοι δρουν ως κατευθυντήριες ενδείξεις για τον επιθυμητό στόχο (Kaplan & Norton 1996; Figge et al 2002).



**Σχήμα 5. Παράδειγμα αιτιωδών σχέσεων στρατηγικών στόχων (Kaplan 2010).**

### 3. Χρηματοοικονομική Θεώρηση

Σκοπός του BSC δεν είναι να οδηγηθεί ο οργανισμός σε αποδόσεις ποιότητας μόνο για την ποιότητα, αλλά για την πραγματοποίηση του υψηλού στόχου κάθε οργανισμού, της μακροχρόνιας βιωσιμότητας του. Αν υιοθετηθούν μόνο ποιοτικοί στόχοι και μετρήσεις βελτίωσης πελατοκεντρικών ιδανικών, χωρίς να υπάρχει η σύνδεση αυτών με οικονομικά αποτελέσματα, μπορεί ο οργανισμός να οδηγηθεί σε μη ικανοποιητική χρηματοοικονομική πορεία (Rohman & Halbach 2002; Frigo & Krumwiede 2000; Niven 2005).

#### 4.6 SWOT Ανάλυση – Μέθοδος εκτίμησης της επιχειρησιακής ετοιμότητας

Η οικοδόμηση της Ισορροπημένης Κάρτας Απόδοσης (BSC) αρχίζει με την εκτίμηση των αξιών, των ευκαιριών, του ανταγωνισμού, της οικονομικής θέσης, των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων και της προσπάθειας κατανόησης της ικανοποίησης των πελατών. Συνήθως γίνεται μέσω μιας SWOT ανάλυσης όπου παρουσιάζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο σχεδιασμού που είναι χρήσιμο για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης – οργανισμού, όταν αυτή καλείται να αποφασίσει σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει ή την επίτευξη τους, με σκοπό να αξιολογηθεί η κατάσταση στην οποία βρίσκεται σήμερα και να ληφθούν αποφάσεις για την διαμόρφωση της μελλοντικής στρατηγικής. Σαν εργαλείο δεν αρκεί από μόνο του για τη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού. Αποτελεί όμως ένα συμπληρωματικό μέσο, το οποίο βοηθά στη διερεύνηση και στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων (Τερζίδης, 2004).

Η ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) ενός οργανισμού, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) .στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που έχει στη διάθεσή του π.χ. τεχνογνωσία, ικανότητες και δεξιότητες προσωπικού, ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις κ.λπ.

*Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι:*

- να εντοπισθούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα (δυνάμεις) ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να γίνει προσπάθεια διατήρησής τους.
- να βρεθούν και να διορθωθούν τα μειονεκτήματα (αδυναμίες) μέσω εναλλακτικών λύσεων.
- να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός τις ευκαιρίες της αγοράς.
- να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι απειλές της αγοράς.

Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT επιχειρείται να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

##### **Δυνάμεις**

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση;
- Ποιο είναι το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης;
- Τι είναι αυτό που προσφέρει η επιχείρηση και που δεν προσφέρει κανείς άλλος;
- Τι είναι αυτό που θεωρεί η αγορά ότι είναι το δυνατό της σημείο;



### Αδυναμίες

- Τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά;
- Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού;
- Τι θα πρέπει να αποφύγει, τι να βελτιώσει;
- Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και δεν προσφέρει η επιχείρηση;

### Ευκαιρίες

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες στην αγορά;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις της περιοχής;

### Απειλές

- Ποια είναι τα εμπόδια που εμφανίζονται;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Ποιες είναι οι αλλαγές στις προδιαγραφές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες;
- Ποιες τεχνολογικές αλλαγές απειλούν την υφιστάμενη κατάσταση;

Η καταγραφή των Δυνατών και Αδύνατων σημείων θα πρέπει να πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών», ώστε να υπάρχει ρεαλιστική και αντικειμενική αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές του οργανισμού εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, αλλαγές στο νομικό πλαίσιο κ.λ.π..

Για την κατανόηση της ανάλυσης S.W.O.T ακολουθεί σχηματικά ο ορισμός (Σχήμα 6).

	Helpful	Harmful
Internal Attributes of the organization	Strengths	Weaknesses
External Attributes of the environment	Opportunities	Threats

Σχήμα 6. Ανάλυση S.W.O.T επιχείρησης – οργανισμού.

Για να είναι αποτελεσματική μια ανάλυση SWOT θα πρέπει:

- Οι παραδοχές να είναι σαφείς και μετρήσιμες και όχι γενικές.
- Τα θέματα που προβληματίζουν να καταγραφούν με σειρά βαρύτητας.
- Να επιβεβαιωθεί ότι οι επιλογές που αποφασίστηκαν μεταφέρθηκαν σωστά στο επόμενο στάδιο της δημιουργίας στρατηγικής.
- Η ανάλυση να γίνεται σε ένα τμήμα της επιχείρησης – οργανισμού που προβληματίζει και όχι για όλη την επιχείρηση – οργανισμό.
- Η ανάλυση SWOT να γίνεται σε συνδυασμό και με άλλα εργαλεία.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ανάλυση SWOT δεν είναι το αποτέλεσμα, αλλά ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση - οργανισμό. Η απλή αναγνωρίσιμη, σύντομη και σαφής ανάλυση SWOT θα οδηγήσει σε ένα πραγματοποιήσιμο σχέδιο δράσης για τον οργανισμό με τρόπο κατανοητό τόσο από τους εργαζομένους, όσο και από τους εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

#### **4.7 Η εφαρμογή του μοντέλου σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.**

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αρχικά αναπτύχθηκε ως σύστημα μέτρησης επιδόσεων των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, αλλά σύντομα άρχισε να εφαρμόζεται σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και στον δημόσιο τομέα άλλων χωρών (Kaplan & Norton, 2001). Όπως αναφέρεται από τους Kaplan & Norton (1996) «Η τάση αυτή ευνοείται από το λεγόμενο “νέο μάνατζμεντ του δημόσιου τομέα”, του οποίου βασικές συνιστώσες είναι η υποχρέωση αυξημένης λογοδοσίας προς όλους τους ενδιαφερόμενους, η απαίτηση για αποτελεσματική λειτουργία, η οποία θα πρέπει να αποδεικνύεται και από την οικονομική αποδοτικότητα (value for money) των χρησιμοποιούμενων πόρων και η μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης».

Όταν σχεδιάζεται μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων για ένα δημόσιο οργανισμό θα πρέπει να γίνουν ορισμένες διαφοροποιήσεις πριν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της (Σχήμα 7).

##### **1. Η αποστολή μετακινείται στην κορυφή της Ισορροπημένης κάρτα επιδόσεων**

Στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα τα μέτρα που εμφανίζονται στο BSC θα πρέπει να οδηγούν σε βελτίωση της κερδοφορίας. Στους δημόσιους οργανισμούς και στις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, ενώ πρέπει να υπολογιστεί η αποτελεσματική κατανομή των πόρων, αυτό δεν αποτελεί σκοπό ύπαρξης του οργανισμού. Η αποστολή ενός μη κερδοσκοπικού ή δημόσιου οργανισμού αντιπροσωπεύει τη λογοδοσία μεταξύ αυτής και της κοινωνίας, καθώς και το σκεπτικό για την ύπαρξή της και την συνεχή υποστήριξη. Η βελτίωση του στόχου μπορεί να μετρηθεί, αλλά για να γίνει αισθητή απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο οι άλλες προοπτικές του BSC είναι τόσο ζωτικής σημασίας. Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της Μάθησης και Καινοτομίας, των Πελατών, των Εσωτερικών Διεργασιών και

της Χρηματοοικονομικής διάστασης παρέχει την δυνατότητα να τεθούν βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι, καθώς και η ανατροφοδότηση που είναι αναγκαία για τον ετήσιο έλεγχο και την αξιοπιστία (Kaplan, R 2010).

## 2. Η στρατηγική παραμένει στον πυρήνα του συστήματος BSC

Οι μη κερδοσκοπικές και κυβερνητικές οργανώσεις έχουν συχνά δυσκολία να καλλιεργήσουν μια σαφή και συνοπτική στρατηγική. Η στρατηγική αφορά τις γενικές προτεραιότητες που σκοπεύει να ακολουθήσει ο οργανισμός για να επιτύχει την αποστολή. Οι προτεραιότητες πρέπει να είναι συνεπείς με την μοναδικότητα του οργανισμού και να ταιριάζουν μεταξύ τους σε μια προσπάθεια να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις ευκαιρίες. Μόλις αναπτυχθεί η στρατηγική, το BSC χρησιμεύει ως όχημα για αποτελεσματική μετάφραση και υλοποίηση (Niven, 2008).

## 3. Η αυξανόμενη προοπτική των πελατών

Ο δημόσιος οργανισμός παράγει αξία που συνδέεται με την παροχή υπηρεσιών και αγαθών προς τους πολίτες/ψηφοφόρους. Η αξία αυτή συνίσταται στις ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις που προκαλούνται (Pollitt & Bouckaert, 2000).

Η επίτευξη μιας αποστολής ενός δημόσιου οργανισμού δεν ισοδυναμεί με την δημοσιονομική ευθύνη και τη διαχείριση. Αντίθετα ο οργανισμός πρέπει να καθορίσει ποιους σκοπεύει να εξυπηρετήσει (ωφελοούμενοι) και πώς μπορούν καλύτερα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους για να ολοκληρωθεί η αποστολή του. Κάθε ομάδα αναγνωρισμένων πελατών θα οδηγήσει πιθανώς σε διαφορετικά μέτρα στις άλλες τρεις διαστάσεις του BSC. Από την στιγμή που έχουν καθοριστεί οι ομάδες ωφελοούμενων, η εργασία επιλογής μέτρων απόδοσης σε όλες τις διαστάσεις γίνεται πιο απλή (Niven, 2008).

## 4. Απαραίτητη η χρηματοοικονομική προοπτική για την ολοκλήρωση του BSC

Καμία οργάνωση, ανεξάρτητα από την κατάστασή της, δεν μπορεί να λειτουργήσει με επιτυχία και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών χωρίς οικονομικούς πόρους. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα σε δημόσιους και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο BSC μπορούν να θεωρηθούν είτε ως παράγοντες που επιτρέπουν την επιτυχία του πελάτη – ωφελοόμενου, είτε ως περιορισμοί, εντός των οποίων πρέπει να λειτουργήσει ο οργανισμός (Niven, 2008).

## 5. Προσδιορισμός Εσωτερικών Διαδικασιών που οδηγούν σε αξία για τους πελάτες

Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς κατά την ανάπτυξη στόχων και μέτρων για την διάσταση των Εσωτερικών Διαδικασιών επιλέγονται εκείνες οι διαδικασίες που οδηγούν σε βελτιωμένα αποτελέσματα για τους ωφελοούμενους και ταυτόχρονα επιτρέπουν την προσέγγιση

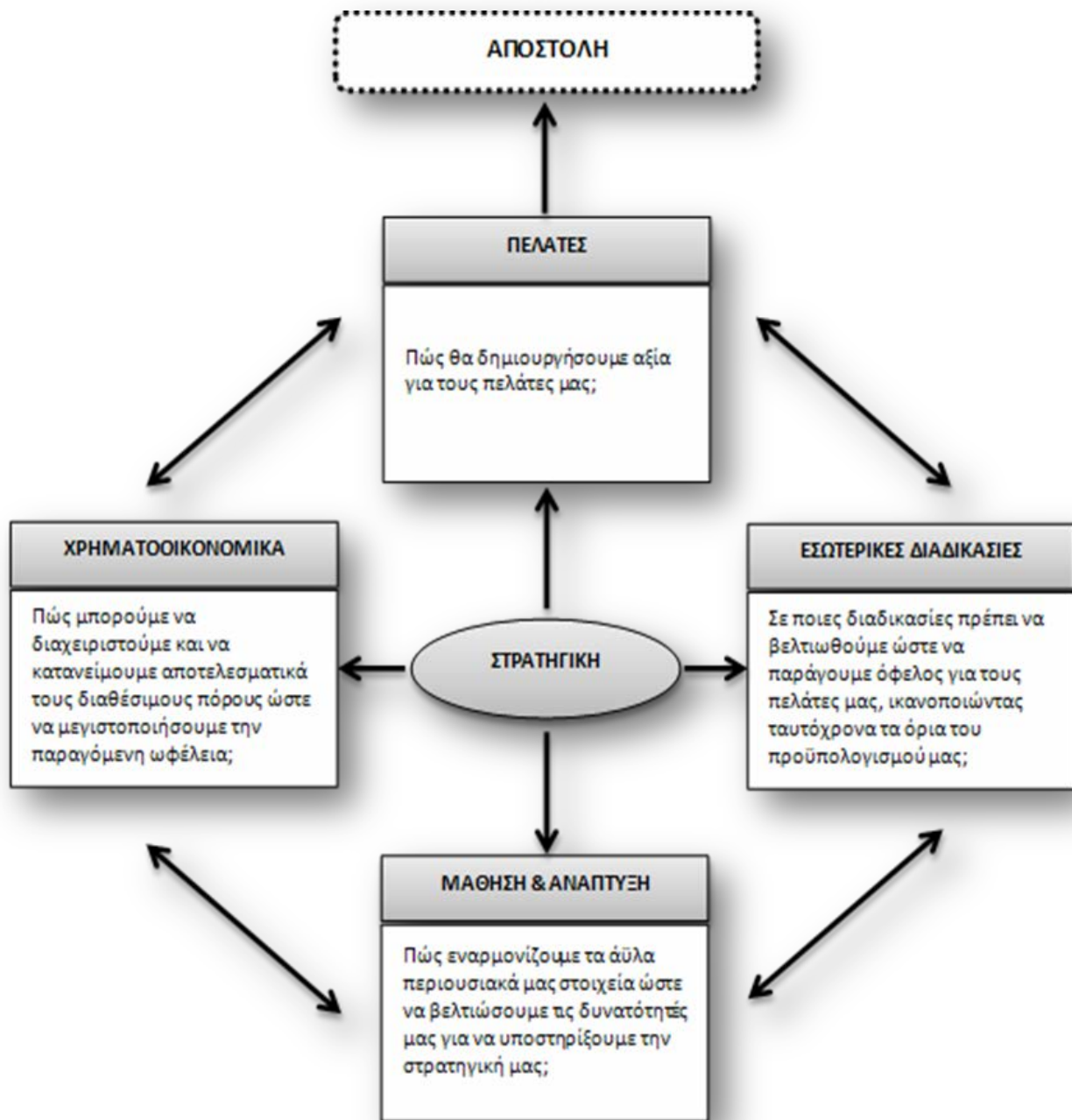
της αποστολής του οργανισμού. Η διάσταση των Εσωτερικών διαδικασιών απαρτίζεται από το μεγαλύτερο αριθμό στόχων και μέτρων στο BSC (Niven, 2008).

#### 6. Εκπαίδευση εργαζομένων και προοπτική μάθησης

Οι μη κερδοσκοπικές και κυβερνητικές οργανώσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες, την αφοσίωση και την ευθυγράμμιση του προσωπικού τους προς την επίτευξη των κοινωνικά σημαντικών στόχων τους. Οι παρακινημένοι εργαζόμενοι με το σωστό συνδυασμό δεξιοτήτων και εργαλείων που λειτουργούν σε ένα οργανωτικό κλίμα ενισχυτικό για τις αλλαγές είναι τα βασικά συστατικά των βελτιώσεων της διαδικασίας καθοδήγησης, αφού, παρ'όλο που εργάζονται μέσα σε οικονομικούς περιορισμούς, τελικά οδηγούν στην επιτυχία των πελατών και της αποστολής (Niven, 2008).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων των μη κερδοσκοπικών οργανισμών παρέχει τη λογική για την ύπαρξή τους (εξυπηρετώντας πελάτες και ενδιαφερόμενους, και όχι απλά συγκρατώντας τα έξοδα μέσα στους προϋπολογιστικούς περιορισμούς) και μεταβιβάζει στους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους και τους εσωτερικούς εργαζόμενους τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης, με τους οποίους η οργάνωση θα πετύχει την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους της ( Kaplan, R, Norton, D 1996).

Ο Niven, P (2003) αναφέρει "Τα ζητήματα είναι πολλά και περίπλοκα, αλλά μαζί μπορούν να χαρακτηριστούν από δύο υπερέχουσες και συναφείς προκλήσεις - αειφορία και ικανότητα προσαρμογής σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. Οι οργανισμοί πρέπει να αντεπεξέλθουν στον αυξημένο ανταγωνισμό, στην αύξηση της ποικιλομορφίας των συστατικών στοιχείων, στις υψηλότερες προσδοκίες από το κοινό, στην αύξηση του κόστους, στη μείωση της υποστήριξης, στην ταχέως μεταβαλλόμενη τεχνολογία και σε ουσιαστικά διαφορετικούς τρόπους διεξαγωγής των επιχειρήσεων. Η επιβίωση σε ένα τέτοιο περιβάλλον (βιωσιμότητα) εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής."



Σχήμα 7. Η BSC στον δημόσιο τομέα (Niven, P 2008).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «ΤΟ 5ο ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ»**

### **5.1 Περιγραφή της σχολικής μονάδας**

Το 5ο Εργαστηριακό Κέντρο Ανατολικής Αττικής ιδρύθηκε με το ΦΕΚ 1756/20-9-1999 και βρίσκεται στο Δήμο Αχαρνών. Ως σχολική μονάδα του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων έχει αυτοτελή διοικητική δομή στη λειτουργία του και συνεργάζεται με τρία ΕΠΑΛ της περιοχής.

Συγκεκριμένα το 5<sup>ο</sup> Εργαστηριακό Κέντρο Ανατολικής Αττικής λειτουργεί για την πρακτική άσκηση των μαθητών του 1<sup>ου</sup> ΕΠΑΛ Αχαρνών, 3<sup>ου</sup> ΕΠΑΛ Αχαρνών και 2<sup>ου</sup> Εσπερινού ΕΠΑΛ Αχαρνών. Το ωράριο λειτουργίας του είναι 8:15-14:00 και 19:00-22:35 και εξυπηρετεί 980 μαθητές. Στο σχολείο απασχολούνται 52 εκπαιδευτικοί, εκ των οποίων οι 14 με αποκλειστική απασχόληση, ενώ οι υπόλοιποι διατίθενται για λιγότερο από το μισό ωράριο διδασκαλίας τους στην σχολική μονάδα.

Τα στελέχη διοίκησης του Εργαστηριακού Κέντρου είναι ο Διευθυντής, ο Υποδιευθυντής, οι Υπεύθυνοι Τομέων και οι Υπεύθυνοι Εργαστηρίων Κατεύθυνσης. Στο ΕΚ λειτουργεί σύλλογος διδασκόντων.

Τα Εργαστήρια Κατεύθυνσης του ΕΚ, καθώς και οι Τομείς στους οποίους εντάσσονται είναι:

#### **Τομέας Υγείας, Πρόνοιας και Ευεξίας:**

- Εργαστήριο Νοσηλευτικής.
- Εργαστήριο Βρεφονηπιοκομίας.
- Εργαστήριο Ιατρικό -Βιολογικό - Φαρμακείου.
- Εργαστήριο Κομμωτικής Τέχνης.
- Εργαστήριο Αισθητικής Τέχνης.

#### **Τομέας Εφαρμοσμένων Τεχνών:**

- Εργαστήριο Τεχνολογίας και Παραγωγής Ετοιμού Ενδύματος.

#### **Τομέας Γεωπονίας, Τροφίμων και Περιβάλλοντος:**

- Εργαστήριο Επιχειρηματικής Γεωργίας.
- Εργαστήριο Γεωπονίας Βασικό.
- Εργαστήριο Τεχνολογίας Τροφίμων και Ποτών.

### **Τομέας Πληροφορικής:**

- Εργαστήριο Πληροφορικής 1.
- Εργαστήριο Πληροφορικής 2.
- Εργαστήριο Εφαρμογών Η/Υ.

### **Τομέας Διοίκησης και Οικονομίας:**

- Εργαστήριο Οικονομίας και Διοίκησης 1.
- Εργαστήριο Οικονομίας και Διοίκησης 2.

Οι εγκαταστάσεις του ΕΚ καλύπτουν συνολική έκταση 3000 m<sup>2</sup>, ενώ ο δομημένος χώρος καλύπτει τα 1350m<sup>2</sup>. Διαθέτει τρία Εργαστήρια Πληροφορικής πλήρως εξοπλισμένα και δύο εργαστήρια Οικονομίας και Διοίκησης εξοπλισμένα με Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές παρωχημένης τεχνολογίας. Τα Εργαστήρια Νοσηλευτικής, Βρεφονηπιοκομίας, Ιατρικών Εργαστηρίων, Αισθητικής, Κομμωτικής, Ετοίμου Ενδύματος, Τεχνολογίας Τροφίμων και Γεωπονίας είναι πλήρως εξοπλισμένα, αντιμετωπίζουν όμως σοβαρά προβλήματα στην συντήρηση του εξοπλισμού τους. Επίσης διαθέτει δύο θερμοκήπια 170 m<sup>2</sup> και 50 m<sup>2</sup>, προαύλιο χώρο με πράσινο και υπόγειο χώρο στάθμευσης 1072 m<sup>2</sup>.

Στο σχολείο στεγάζεται μια υπερσύγχρονη Σχολική βιβλιοθήκη με πλούσια συλλογή τίτλων (περιοδικών, βιβλίων και πολυμέσων), εξοπλισμό οπτικοακουστικών μέσων και πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Τέλος το σχολείο διαθέτει αίθουσα Καθηγητών και αίθουσα προβολών, με σκοπό την πραγματοποίηση πολιτιστικών δραστηριοτήτων και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού.

## **5.2 Ανάπτυξη Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων του 5<sup>ου</sup> Εργαστηριακού Κέντρου Ανατ. Αττικής**

### **5.2.1 Το όραμα του οργανισμού**

*Το όραμα του οργανισμού είναι η δημιουργία ενός ανοικτού και δυναμικού σχολείου, το οποίο θα συμβάλει στην βέλτιστη επαγγελματική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών, ικανοποιώντας τις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων.*

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η διοίκηση του σχολείου στοχεύει να δημιουργήσει ένα ζωντανό πολιτιστικό εκπαιδευτικό οργανισμό που να ενθαρρύνει τη δημιουργική αναζήτηση, την ανεξαρτησία στη σκέψη, την επιθυμία για υπέρβαση των κατεστημένων ορίων.

Για τη σχολική χρονιά 2016-2017 είχαν τεθεί οι παρακάτω στόχοι:

- Ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας.
- Αναβάθμιση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Βελτίωση της υλικοτεχνικής, κτιριακής υποδομής και του εργασιακού κλίματος.
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας της μονάδας.

### **5.2.2 Μεθοδολογία**

Βάσει του προσδιορισμού των στόχων της εκπαίδευσης, όπως αυτοί ορίζονται στην κείμενη νομοθεσία, συγκροτήθηκε ομάδα εργασίας από το διοικητικό προσωπικό του σχολείου (Διευθυντή, Υποδιευθυντή, Υπεύθυνοι Τομέα, Υπεύθυνοι Εργαστηρίων, Σύλλογος Καθηγητών) που καθόρισε το όραμα του οργανισμού. Στη συνέχεια τέθηκαν οι στόχοι και ορίστηκαν οι δείκτες μέτρησης, όπως αυτοί αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία σε συνδυασμό με το νομοθετικό πλαίσιο της λειτουργίας της εκπαιδευτικής μονάδας και τα ιστορικά δεδομένα του οργανισμού.

Η SWOT ανάλυση και η εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων έγινε κατά το σχολικό έτος 2016-17. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν από το πληροφοριακό σύστημα του σχολείου (My school), καθώς και από παρατηρήσεις της ομάδας εργασίας των εκπαιδευτικών του σχολείου.

## **5.3 SWOT ANALYSIS του εκπαιδευτικού οργανισμού**

### **Δυνατά σημεία του Οργανισμού (Πίνακας 1):**

Στα δυνατά σημεία του οργανισμού είναι το σαφές νομοθετικό πλαίσιο για την λειτουργία των Εργαστηριακών Κέντρων (ΦΕΚ 1318/2015), με το οποίο καθορίζονται τα ειδικότερα καθήκοντα του Διοικητικού προσωπικού, οι μορφές επικοινωνίας του και ο τρόπος συντονισμού του εκπαιδευτικού έργου.

Ο οργανισμός παρέχει δώδεκα ειδικότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης που προσελκύουν μεγάλο αριθμό μαθητών με διαφορετικά ενδιαφέροντα.



Στα δυνατά σημεία της σχολικής μονάδας είναι η διάθεση προσφοράς αρκετών εκπαιδευτικών που δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και αλλαγής του οργανισμού.

Σημαντικός αριθμός εκπαιδευτικών του σχολείου έχει εκπαιδευτεί στις ΤΠΕ, κατέχει μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών και έχει συμμετάσχει σε σεμινάρια επιμόρφωσης.

Ο οργανισμός διαθέτει δεκαέξι εξοπλισμένα εργαστήρια διαφορετικών ειδικοτήτων, δύο θερμοκήπια, σύγχρονη βιβλιοθήκη, αίθουσα προβολών, αίθουσα καθηγητών, υπόγειο χώρο στάθμευσης και προαύλιο χώρο με πράσινο.

### **Αδύνατα σημεία του οργανισμού (Πίνακας 1):**

Ο οργανισμός συνεργάζεται με τρία ΕΠΑΛ της περιοχής. Ο μεγάλος αριθμός των σχολικών μονάδων που εξυπηρετεί, καθώς και το εύρος του ωραρίου λειτουργίας του (8:15-14:00 και 19:00 - 22:35) απαιτεί συντονισμό και συνεργασία με τις διοικήσεις και το προσωπικό των άλλων μονάδων.

Η συνεχής μείωση της οικονομικής επιχορήγησης του σχολείου από το Δήμο Αχαρνών για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών του έχει δημιουργήσει σωρεία προβλημάτων, τα οποία επιδρούν αρνητικά στην εκπαιδευτική διαδικασία και στην λειτουργία του οργανισμού.

Ο περιορισμένος αριθμός εκπαιδευτικών με αποκλειστική απασχόληση στη σχολική μονάδα (από τους 52 εκπαιδευτικούς μόνο 14 έχουν πλήρη απασχόληση στο ΕΚ) δημιουργεί εκπαιδευτικές και διοικητικές δυσλειτουργίες.

Η αδυναμία του ανθρώπινου δυναμικού να αναπτύξει ένα κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας δυσχεραίνει την λήψη αποφάσεων για την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού.

Η αρνητική στάση του εκπαιδευτικού προσωπικού απέναντι στην αλλαγή πρακτικών και τακτικών επιβραδύνει το μετασχηματισμό της εκπαίδευσης και τη βελτίωσή της.

Η έλλειψη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στις νέες τεχνολογίες υποβαθμίζει την ποιότητα της εκπαίδευσης και της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Στα αδύνατα σημεία του οργανισμού επίσης συμπεριλαμβάνεται ο φθαρμένος και απαρχαιωμένος εργαστηριακός εξοπλισμός που εμποδίζει την επίτευξη ορισμένων εργαστηριακών ασκήσεων.

Η ελλιπής συντήρηση της κτιριακής υποδομής, των εγκαταστάσεων και των συστημάτων ασφαλείας του κτιρίου δημιουργεί προβλήματα στην ασφάλεια της σχολικής μονάδας και επηρεάζει αρνητικά το εργασιακό κλίμα.

Η έλλειψη βοηθητικού προσωπικού, όπως συντηρητή και φύλακα, συμβάλλει στην πρόκληση φθορών στην υλικοτεχνική υποδομή του σχολείου και υποβάθμιση του περιβάλλοντος χώρου του οργανισμού.

**Πίνακας 1. SWOT ANALYSIS Δυνατά – Αδύνατα σημεία του οργανισμού.**

<b>5<sup>ο</sup> ΕΚ Ανατολικής Αττικής: SWOT ANALYSIS</b>	
<b>Δυνατά σημεία Strengths</b>	<b>Αδύνατα σημεία Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Δομή και λειτουργία του οργανισμού με σαφές νομοθετικό πλαίσιο.</li> <li>✓ Λειτουργία πολλών ειδικοτήτων με αντίστοιχα εργαστήρια.</li> <li>✓ Μικρός, αλλά υπαρκτός αριθμός εκπαιδευτικών με διάθεση προσφοράς στο σχολείο.</li> <li>✓ Υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό προσωπικό.</li> <li>✓ Κατάλληλη κτιριακή υποδομή και χωροταξική διάταξη με ικανοποιητικό εργαστηριακό εξοπλισμό.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Διοικητική συνεργασία με τρία ΕΠΑΛ.</li> <li>✓ Ελλιπής χρηματοδότηση.</li> <li>✓ Περιορισμένος αριθμός εκπαιδευτικών με πλήρη διάθεση στο σχολείο.</li> <li>✓ Έλλειψη κουλτούρας συνεργασίας από την πλειοψηφία των συναδέλφων.</li> <li>✓ Αρνητική στάση ορισμένων συναδέλφων απέναντι στις καινοτομίες.</li> <li>✓ Έλλειψη επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στις νέες τεχνολογίες.</li> <li>✓ Φθαρμένος και απαρχαιωμένος εργαστηριακός εξοπλισμός.</li> <li>✓ Έλλειψη συντήρησης της κτιριακής υποδομής, των εγκαταστάσεων και των συστημάτων ασφαλείας του κτιρίου.</li> <li>✓ Έλλειψη βοηθητικού προσωπικού.</li> </ul>

**Ευκαιρίες του οργανισμού ( Πίνακας 2)**

Η Διασυνοριακή Κινητικότητα και η Διεθνοποίηση εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτικών υποστηρίζεται από το πρόγραμμα Erasmus + για την 7ετία 2014-2020.

Το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων με το Νόμο 4386/2016 αναδιάρθρωσε τη δομή της επαγγελματικής εκπαίδευσης και προχώρησε με ειδικές ρυθμίσεις στη θεσμοθέτηση της μαθητείας για τους αποφοίτους των Επαγγελματικών Λυκείων.

Η υλοποίηση του έργου «Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών για την Αξιοποίηση και Εφαρμογή των Ψηφιακών Τεχνολογιών στην Διδακτική Πράξη (Επιμόρφωση Β' επιπέδου

Τ.Π.Ε.)», που πραγματοποιείται στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», ΕΣΠΑ (2014-2020) παρέχει ευκαιρίες επιμόρφωσης στους εκπαιδευτικούς, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες τους στη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας.

Η ύπαρξη ενδιαφερόμενων φορέων για ανάπτυξη συνεργασιών με το σχολείο συμβάλλει στην εξωστρέφεια του οργανισμού.

Η διερεύνηση αναγκών και η ανάπτυξη συνεργασιών με την τοπική κοινωνία και τους επαγγελματίες της περιοχής αναδεικνύει τις ευκαιρίες στην αγορά εργασίας για τους αποφοίτους.

Οι αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση ενισχύουν την υποστήριξη του σχολείου σε θέματα υλικοτεχνικής υποδομής.

### **Απειλές του οργανισμού (Πίνακας 2)**

Η ασταθής οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας επηρεάζει την ποιότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας λόγω των οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών που αυτή συνεπάγεται.

Η μείωση του μαθητικού πληθυσμού στην Επαγγελματική Εκπαίδευση είναι αποτέλεσμα της πολιτικής και οικονομικής κρίσης, αλλά και της υπογεννητικότητας, που αποτελούν και εθνικά προβλήματα.

Η έλλειψη σαφών πλαισίων αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου αποτελεί απειλή για τον οργανισμό, καθώς δεν υπάρχει καθορισμένη στοχοθεσία και αποτελεσματική ανατροφοδότηση.

Οι παγιωμένες «διδασκτικές» αντιλήψεις και «πρακτικές» λειτουργούν ως ανασταλτικοί παράγοντες και αντιδραστικοί μηχανισμοί στον εκσυγχρονισμό της διδακτικής διαδικασίας.

Οι μαθητές προέρχονται από μη ευνοϊκό κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλον και αδυνατούν να συμμετέχουν με επιτυχία στις εκπαιδευτικές διαδικασίες.

Οι μαθητές προέρχονται από μειονοτικές ομάδες, γεγονός που δημιουργεί μια πολιτιστική υποκοουλτούρα στο σχολείο.

Οι συχνοί βανδαλισμοί στο χώρο του σχολείου έχουν σαν αποτέλεσμα την πρόκληση φθορών στις υποδομές του οργανισμού.

Η έλλειψη δικτύου οπτικών ινών στο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο του Δήμου Αχαρνών δημιουργεί προβλήματα στην ευρυζωνική σύνδεση υψηλών ταχυτήτων του οργανισμού.

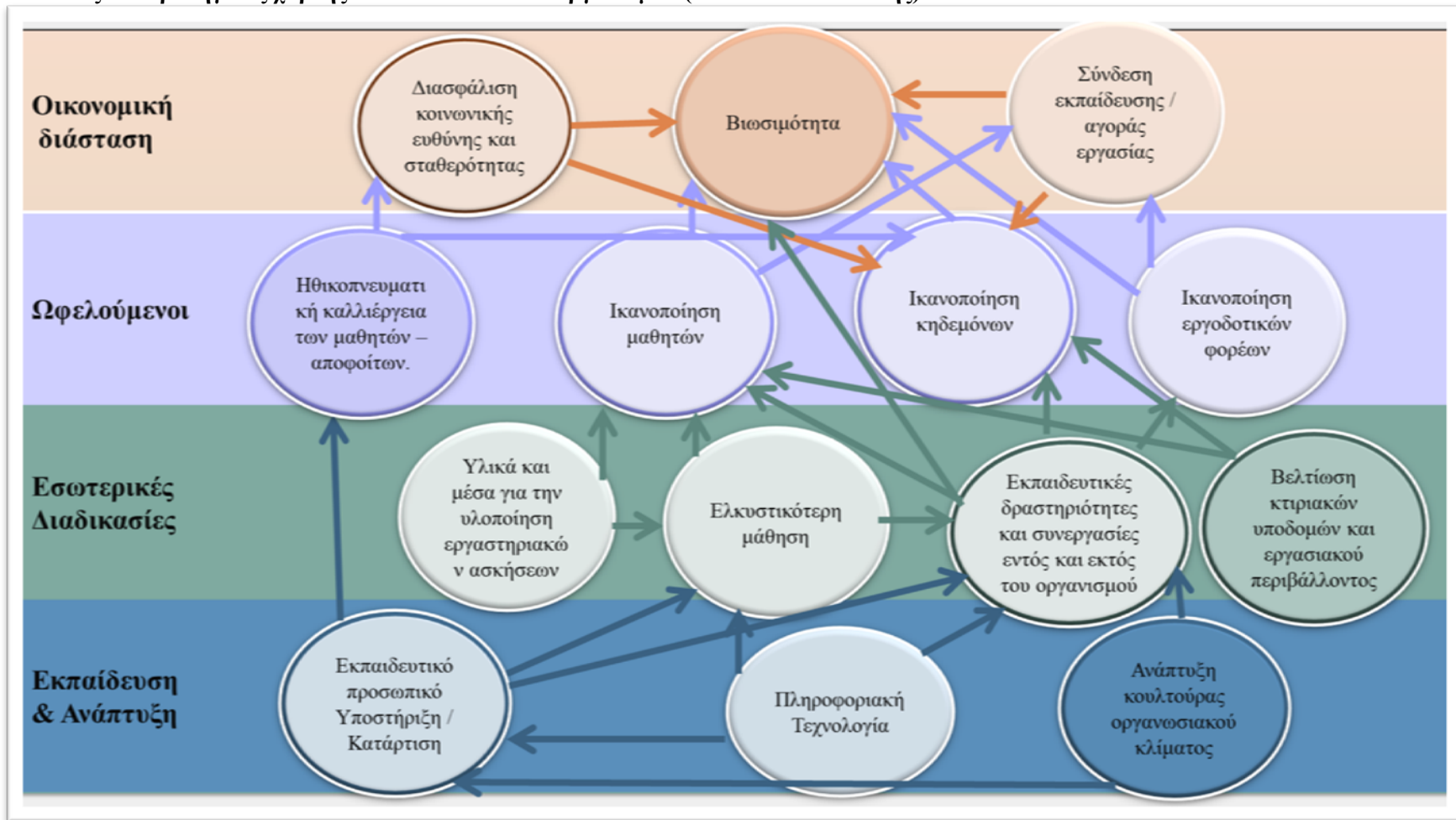
**Πίνακας 2. SWOT ANALYSIS Ευκαιρίες – Απειλές του οργανισμού.**

<b>5ο ΕΚ Ανατολικής Αττικής: SWOT ANALYSIS</b>	
Ευκαιρίες Opportunities	Απειλές Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Διεθνοποίηση και ύπαρξη Διασυνοριακής Κινητικότητας εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτικών.</li> <li>✓ Θεσμοθέτηση μαθητείας.</li> <li>✓ Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών στις ΤΠΕ.</li> <li>✓ Ύπαρξη ενδιαφερομένων φορέων για ανάπτυξη συνεργασιών με το σχολείο (ΜΚΟ).</li> <li>✓ Έμφαση στην διασύνδεση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας και την τοπική κοινωνία.</li> <li>✓ Αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση που ενισχύουν την υποστήριξη του σχολείου σε θέματα υλικοτεχνικής υποδομής.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ασταθής οικονομική και πολιτική κατάσταση της χώρας.</li> <li>✓ Μείωση του μαθητικού πληθυσμού στην Επαγγελματική Εκπαίδευση.</li> <li>✓ Ασαφής προσδιορισμός των διαδικασιών αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου.</li> <li>✓ Ανάγκη εκσυγχρονισμού της διδακτικής πρακτικής.</li> <li>✓ Μαθητές που προέρχονται από χαμηλό κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλον.</li> <li>✓ Μαθητές που προέρχονται από μειονοτικές ομάδες.</li> <li>✓ Βανδαλισμοί στο χώρο του σχολείου με αποτέλεσμα την πρόκληση φθορών στις υποδομές του σχολείου.</li> <li>✓ Προβλήματα στις τεχνικές εγκαταστάσεις του σχολείου που σχετίζονται με τις υποδομές της ευρύτερης περιοχής.</li> </ul>

#### **5.4 Ανάπτυξη Στρατηγικού χάρτη του Balanced Scorecard για τον εκπαιδευτικό οργανισμό**

Στον πίνακα 3 που ακολουθεί, αναπτύσσονται αναλυτικά οι συνδέσεις του στρατηγικού χάρτη του εκπαιδευτικού οργανισμού. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι αντικειμενικοί σκοποί, που έχουν ως σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού σε κάθε διάσταση ξεχωριστά, αλλά και τη σύνδεση που έχουν μεταξύ τους.

Πίνακας 3. Στρατηγικός χάρτης του εκπαιδευτικού οργανισμού (5<sup>ο</sup> ΕΚ Ανατ. Αττικής).



## 5.5 Συνδέσεις Στρατηγικού χάρτη

Στην πρώτη διάσταση (Πίνακας 4 –Συνδέσεις διάστασης Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης) ο πρώτος αντικειμενικός σκοπός είναι **η υποστήριξη και συνεχή κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού του σχολείου.**

Η κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού δίνει αυξημένη ποιότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία και επηρεάζει την ηθικοπνευματική ολοκλήρωση των μαθητών (Ωφελούμενοι), παρέχοντας σε αυτούς όχι μόνο γνώσεις, αλλά και τις απαραίτητες ηθικές και πνευματικές αξίες για την οικοδόμηση της προσωπικότητάς τους.

Το εκπαιδευτικό προσωπικό με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα εκσυγχρονίζει την εκπαιδευτική διαδικασία, κάνοντας την διδακτική πρακτική ελκυστικότερη (εσωτερικές διαδικασίες).

Η υποστήριξη και κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού δίνει τη δυνατότητα υλοποίησης εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και συνεργασιών εντός & εκτός του οργανισμού (εσωτερικές διαδικασίες)

Επόμενος αντικειμενικός σκοπός για την διάσταση της Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης είναι **η ανάπτυξη κουλτούρας οργανωσιακού κλίματος.**

Η ανάπτυξη οργανωσιακού κλίματος ευθυγραμμίζει τα κίνητρα και τις αξίες των εκπαιδευτικών (Εκπαίδευση & Ανάπτυξη) με αυτές του οργανισμού.

Η κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ καθηγητών και μαθητών διαφορετικών ειδικοτήτων για την υλοποίηση δραστηριοτήτων και συνεργασιών εντός και εκτός του οργανισμού (Εσωτερικές Διαδικασίες).

Τελευταίος αντικειμενικός σκοπός για την διάσταση της Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης είναι **η Πληροφοριακή Τεχνολογία.**

Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν τα κατάλληλα πληροφοριακά εργαλεία (My school) που θα τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού (Εκπαίδευση και Ανάπτυξη).

Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας (ΤΠΕ, e-class, e-twinning) δημιουργεί ελκυστικότερο περιβάλλον μάθησης (εσωτερικές διαδικασίες).

Η πληροφοριακή τεχνολογία βοηθά στην υλοποίηση και προβολή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και συνεργασιών του οργανισμού (ιστοσελίδα σχολείου) (Εσωτερικές Διαδικασίες).

Πίνακας 4. Συνδέσεις Διάστασης Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

<b>ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ &amp; ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>		
<b><u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ</u></b> <b><u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</u></b> <b><u>ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</u></b> <b><u>/ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ</u></b>	Ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών ( <i>Ωφελούμενοι</i> )	Η κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού δίνει αυξημένη ποιότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία και επηρεάζει την ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών.
	Ελκυστικότερη μάθηση ( <i>Εσωτερικές Διαδικασίες</i> )	Το εκπαιδευτικό προσωπικό με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα είναι η κινητήρια δύναμη της βελτίωσης της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.
	Εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνεργασίες εντός και εκτός του οργανισμού ( <i>Εσωτερικές Διαδικασίες</i> )	Η υποστήριξη και κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού δίνει τη δυνατότητα υλοποίησης των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και συνεργασιών εντός και εκτός του οργανισμού.
<b><u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</u></b> <b><u>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ-</u></b> <b><u>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ</u></b> <b><u>ΚΛΙΜΑΤΟΣ</u></b>	Εκπαιδευτικό προσωπικό ( <i>Εκπαίδευση &amp; Ανάπτυξη</i> )	Η ανάπτυξη οργανωσιακού κλίματος ευθυγραμμίζει τα κίνητρα και τις αξίες των εκπαιδευτικών με αυτές του οργανισμού.
	Εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνεργασίες εντός και εκτός του οργανισμού ( <i>Εσωτερικές Διαδικασίες</i> )	Η κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ καθηγητών και μαθητών διαφορετικών ειδικοτήτων.
<b><u>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ</u></b> <b><u>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</u></b>	Εκπαιδευτικό προσωπικό. ( <i>Εκπαίδευση &amp; Ανάπτυξη</i> )	Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν τα κατάλληλα πληροφοριακά εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού.
	Ελκυστικότερη μάθηση ( <i>Εσωτερικές Διαδικασίες</i> )	Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας δημιουργεί ελκυστικότερο περιβάλλον μάθησης.
	Εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνεργασίες εντός και εκτός του οργανισμού ( <i>Εσωτερικές Διαδικασίες</i> )	Η πληροφοριακή τεχνολογία βοηθά στην υλοποίηση και προβολή των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και συνεργασιών του οργανισμού.

Στην δεύτερη διάσταση (πίνακας 5 – Συνδέσεις διάστασης Εσωτερικών διαδικασιών) ο πρώτος αντικειμενικός μας σκοπός είναι **η Ελκυστικότερη μάθηση.**

Η Ελκυστικότερη μάθηση ενισχύει τη συμμετοχή των μαθητών σε δραστηριότητες και συνεργασίες εκτός ωρολογίου προγράμματος εντός και εκτός του οργανισμού (Εσωτερικές Διαδικασίες).

Η εναλλακτική διδακτική πρακτική συνδέεται άμεσα με το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών (Ωφελούμενοι).

Ο επόμενος αντικειμενικός σκοπός στην ίδια διάσταση είναι τα **υλικά και μέσα για την υλοποίηση των εργαστηριακών ασκήσεων.**

Η Υλοποίηση των εργαστηριακών ασκήσεων, όταν υπάρχει πληρότητα υλικών και μέσων, προσφέρει αποτελεσματικότερη μάθηση (Εσωτερικές Διαδικασίες).

Η πραγματοποίηση των εργαστηριακών μαθημάτων με τα απαιτούμενα υλικά και μέσα ικανοποιεί τους μαθητές (Ωφελούμενοι).

Τρίτος αντικειμενικός σκοπός είναι οι **εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνεργασίες εντός και εκτός οργανισμού.**

Δραστηριότητες και συνεργασίες εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού προγράμματος κινητοποιούν και ικανοποιούν τους μαθητές (Ωφελούμενοι).

Η συμμετοχή των μαθητών σε δραστηριότητες και συνεργασίες εκτός και εντός του οργανισμού συμβάλλει στην ικανοποίηση των κηδεμόνων τους (Ωφελούμενοι).

Δραστηριότητες και συνεργασίες εκτός του οργανισμού προβάλλουν το έργο του σχολείου και ικανοποιούν τους εργοδοτικούς φορείς (Ωφελούμενοι).

Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες και οι συνεργασίες εντός και εκτός του οργανισμού συμβάλλουν στην προβολή του και την ευρεία αναγνώριση του έργου του από την τοπική κοινωνία, οδηγώντας στην βιωσιμότητα του οργανισμού (Οικονομική διάσταση).

Ο επόμενος αντικειμενικός σκοπός είναι η **Βελτίωση κτιριακών υποδομών και εργασιακού περιβάλλοντος.**

Η βελτίωση των υποδομών του οργανισμού για την καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση των εργαστηριακών και γενικά των σχολικών χώρων συνδέεται με τη δημιουργία ελκυστικότερου περιβάλλοντος μάθησης και ικανοποιεί τους μαθητές (Ωφελούμενοι).

Οι καλαίσθητοι και εκσυγχρονισμένοι χώροι του οργανισμού δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης στους κηδεμόνες (Ωφελούμενοι).



Πίνακας 5. Συνδέσεις διάστασης Εσωτερικών διαδικασιών.

<b>ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>		
<b><u>ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΕΡΗ ΜΑΘΗΣΗ</u></b>	Εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνεργασίες εντός και εκτός του οργανισμού <b>(Εσωτερικές Διαδικασίες)</b>	Η ελκυστικότερη μάθηση ενισχύει τη συμμετοχή των μαθητών σε δραστηριότητες και συνεργασίες εκτός ωρολογίου προγράμματος.
	Ικανοποίηση μαθητών. <b>(Ωφελούμενοι)</b>	Η εναλλακτική διδακτική πρακτική συνδέεται άμεσα με το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών.
<b><u>ΥΛΙΚΑ &amp; ΜΕΣΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΑΣΚΗΣΕΩΝ</u></b>	Ελκυστικότερη μάθηση <b>(Εσωτερικές Διαδικασίες)</b>	Η υλοποίηση των εργαστηριακών ασκήσεων με τα απαραίτητα υλικά και μέσα προσφέρει αποτελεσματικότερη μάθηση.
	Ικανοποίηση μαθητών. <b>(Ωφελούμενοι)</b>	Η πραγματοποίηση των εργαστηριακών μαθημάτων με τα απαιτούμενα υλικά και μέσα ικανοποιεί τους μαθητές.
<b><u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ</u></b>	Ικανοποίηση μαθητών. <b>(Ωφελούμενοι)</b>	Δραστηριότητες και συνεργασίες εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού προγράμματος κινητοποιούν και ικανοποιούν τους μαθητές.
	Ικανοποίηση κηδεμόνων <b>(Ωφελούμενοι)</b>	Η συμμετοχή των μαθητών σε δραστηριότητες και συνεργασίες εκτός και εντός του οργανισμού συμβάλλει στην ικανοποίηση των κηδεμόνων τους.
	Ικανοποίηση εργοδοτικών φορέων <b>(Ωφελούμενοι)</b>	Δραστηριότητες και συνεργασίες εκτός του οργανισμού προβάλλουν το έργο του σχολείου και ικανοποιούν τους εργοδοτικούς φορείς.
	Βιωσιμότητα Οργανισμού <b>(Οικονομική Διάσταση)</b>	Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες και οι συνεργασίες εντός και εκτός του οργανισμού συμβάλλουν στην προβολή του και την ευρεία αναγνώριση του έργου του από την τοπική κοινωνία.
<b><u>ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</u></b>	Ικανοποίηση μαθητών <b>(Ωφελούμενοι)</b>	Η βελτίωση των υποδομών του οργανισμού για την καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση των εργαστηριακών και γενικά των σχολικών χώρων συνδέεται με τη δημιουργία ελκυστικότερου περιβάλλοντος μάθησης.
	Ικανοποίηση κηδεμόνων <b>(Ωφελούμενοι)</b>	Οι καλάίσθητοι και εκσυγχρονισμένοι χώροι του οργανισμού δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης στους κηδεμόνες.

Στην τρίτη διάσταση (πίνακας 6 – Συνδέσεις διάστασης Ωφελούμενων) ο πρώτος αντικειμενικός σκοπός είναι η **Ικανοποίηση των μαθητών**.

Ο βαθμός ικανοποίησης των μαθητών επηρεάζει τη διάθεσή τους για την απόκτηση αυξημένων προσόντων έτσι, ώστε οι δεξιότητές τους να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. (Οικονομική διάσταση).

Ο βαθμός ικανοποίησης των μαθητών επηρεάζει άμεσα την προβολή και δημόσια αναγνώριση του σχολείου, με αποτέλεσμα να διατηρεί το μαθητικό του δυναμικό, γεγονός απαραίτητο για την βιωσιμότητα του οργανισμού. (Οικονομική διάσταση).

Επόμενος αντικειμενικός σκοπός στην ίδια διάσταση είναι η **Ικανοποίηση των κηδεμόνων**.

Ο βαθμός ικανοποίησης των κηδεμόνων συνδέεται άμεσα με την αναγνώριση της αξίας του οργανισμού και την υποστήριξή του, συμβάλλοντας στην βιωσιμότητα του (Οικονομική διάσταση).

Ο τέταρτος αντικειμενικός σκοπός είναι η **ικανοποίηση των εργοδοτικών φορέων**.

Η ικανοποίηση των εργοδοτικών φορέων από την απόδοση των μαθητών του σχολείου επηρεάζει άμεσα την βιωσιμότητα του οργανισμού, καθώς ενισχύεται η απορρόφηση των μαθητών από τις επιχειρήσεις (Οικονομική διάσταση).

Ο βαθμός ικανοποίησης των εργοδοτικών φορέων επηρεάζει το ποσοστό απορρόφησης των μαθητών στην αγορά εργασίας (Οικονομική διάσταση).

Ο τελευταίος αντικειμενικός σκοπός αυτής της διάστασης είναι η **ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών**.

Η βελτίωση των ηθικοπνευματικών στοιχείων της προσωπικότητας των μαθητών επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των κηδεμόνων (Ωφελούμενοι).

Η αγωγή, η εσωτερική καλλιέργεια και η ηθικοπνευματική ολοκλήρωση του μαθητή συμβάλλει στην διασφάλιση της κοινωνικής ευθύνης και σταθερότητας του οργανισμού (Οικονομική Διάσταση).

Πίνακας 6. Συνδέσεις διάστασης Ωφελουμένων.

<b>ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ</b>		
<b><u>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u></b> <b><u>ΜΑΘΗΤΩΝ</u></b>	Σύνδεση Εκπαίδευσης-Αγοράς Εργασίας ( <i>Οικονομική Διάσταση</i> )	Ο βαθμός ικανοποίησης των μαθητών επηρεάζει τη διάθεσή τους για την απόκτηση αυξημένων προσόντων έτσι, ώστε οι δεξιότητες τους να ανταποκρίνονται στην αγορά εργασίας.
	Βιωσιμότητα οργανισμού ( <i>Οικονομική Διάσταση</i> )	Ο βαθμός ικανοποίησης των μαθητών επηρεάζει άμεσα την προβολή και δημόσια αναγνώριση του οργανισμού με αποτέλεσμα να διατηρεί το μαθητικό του δυναμικό.
<b><u>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u></b> <b><u>ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ</u></b>	Βιωσιμότητα οργανισμού ( <i>Οικονομική Διάσταση</i> )	Ο βαθμός ικανοποίησης των κηδεμόνων συνδέεται άμεσα με την αναγνώριση της αξίας του οργανισμού και την υποστήριξή του.
<b><u>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u></b> <b><u>ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΩΝ</u></b> <b><u>ΦΟΡΕΩΝ</u></b>	Βιωσιμότητα Οργανισμού ( <i>Οικονομική Διάσταση</i> )	Η ικανοποίηση των εργοδοτικών φορέων από την απόδοση των μαθητών του σχολείου επηρεάζει άμεσα την βιωσιμότητα του οργανισμού, καθώς ενισχύεται η απορρόφηση των μαθητών από τις επιχειρήσεις.
	Σύνδεση Εκπαίδευσης-Αγοράς Εργασίας ( <i>Οικονομική Διάσταση</i> )	Ο βαθμός ικανοποίησης των εργοδοτικών φορέων επηρεάζει το ποσοστό απορρόφησης των μαθητών στην αγορά εργασίας .
<b><u>ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑ</u></b> <b><u>ΤΙΚΗ</u></b> <b><u>ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ</u></b> <b><u>ΜΑΘΗΤΩΝ</u></b>	Ικανοποίηση Κηδεμόνων ( <i>Ωφελούμενοι</i> )	Η βελτίωση των ηθικοπνευματικών στοιχείων της προσωπικότητας των μαθητών επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των κηδεμόνων.
	Διασφάλιση Κοινωνικής Ευθύνης και σταθερότητας ( <i>Οικονομική Διάσταση</i> )	Η αγωγή, η εσωτερική καλλιέργεια και η ηθικοπνευματική ολοκλήρωση του μαθητή συμβάλλει στην διασφάλιση της κοινωνικής ευθύνης και σταθερότητας του οργανισμού

Στην τέταρτη και τελευταία διάσταση (πίνακας 7 – Συνδέσεις Οικονομικής Διάστασης) ο πρώτος αντικειμενικός σκοπός είναι η **Σύνδεση εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας**.

Η αξιοποίηση όλων των ευκαιριών συνεργασίας του οργανισμού με τους εργοδοτικούς φορείς οδηγεί στην απορρόφηση των μαθητών του σε θέσεις εργασίας, γεγονός που συνδέεται με την βιωσιμότητά του (Οικονομική διάσταση).

Η σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας έχει θετικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των κηδεμόνων των μαθητών (Ωφελούμενοι).

Ο τελευταίος αντικειμενικός σκοπός αυτής της διάστασης είναι η **Διασφάλιση κοινωνικής ευθύνης και σταθερότητας**.

Η υπευθυνότητα, η κοινωνική ευσυνειδησία, η ευαισθησία και η ηθική του οργανισμού κτίζουν την αξία του και συμβάλλουν στην βιωσιμότητά του (Οικονομική διάσταση).

Η δημιουργία ατόμων με κοινωνική συνείδηση και ευαισθησία σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των κηδεμόνων τους (Ωφελούμενοι).

**Πίνακας 7. Συνδέσεις Οικονομικής διάστασης.**

<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>		
<b><u>ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ- ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u></b>	Βιωσιμότητα Οργανισμού ( <i>Οικονομική Διάσταση</i> )	Η αξιοποίηση όλων των ευκαιριών συνεργασίας του οργανισμού με τους εργοδοτικούς φορείς οδηγεί στην απορρόφηση των μαθητών του σε θέσεις εργασίας, γεγονός που συνδέεται με την βιωσιμότητά του.
	Ικανοποίηση Κηδεμόνων ( <i>Ωφελούμενοι</i> )	Η σύνδεση της εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας έχει θετικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των κηδεμόνων των μαθητών.
<b><u>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ</u></b>	Βιωσιμότητα Οργανισμού ( <i>Οικονομική Διάσταση</i> )	Η υπευθυνότητα, η κοινωνική ευσυνειδησία, η ευαισθησία και η ηθική του οργανισμού κτίζουν την αξία του και συμβάλλουν στην βιωσιμότητά του.
	Ικανοποίηση Κηδεμόνων. ( <i>Ωφελούμενοι</i> )	Η δημιουργία ατόμων με κοινωνική συνείδηση και ευαισθησία σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των κηδεμόνων τους.

## 5.6 Δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό

Στη συνέχεια αναφέρονται οι δείκτες μετρήσεων των αντικειμενικών σκοπών, οι στόχοι, καθώς και οι δράσεις για την βελτίωση του δείκτη σε κάθε διάσταση του Balanced Scorecard.

### 5.6.1 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Πίνακας 8)

#### Εκπαιδευτικό Προσωπικό (Υποστήριξη / Κατάρτιση)

Ο στόχος του οργανισμού είναι να **ενισχυθεί το ηθικό των εκπαιδευτικών και να αναπτύξουν δεξιότητες επίτευξης στόχων** έτσι, ώστε να οικοδομηθεί η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού.

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό κατακτηθέντων δεξιοτήτων επίτευξης στόχων και προσωπικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Εμπλοκή των εκπαιδευτικών στις αποφάσεις του οργανισμού. Η δράση αυτή θα αναπτυχθεί από την διοίκηση του σχολείου, παρέχοντας στους εκπαιδευτικούς υψηλό βαθμό ενθάρρυνσης, ελευθερία για ανάληψη πρωτοβουλιών και συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων.

2<sup>η</sup> δράση: Σεμινάρια επιμόρφωσης των εκπαιδευτικών στην κατάρτιση και στις στρατηγικές δεξιοτήτων. Αυτά θα πραγματοποιηθούν σε συνεργασία με εξωτερικό φορέα εκπαίδευσης.

3<sup>η</sup> δράση: Εξατομικευμένη υποστήριξη των εκπαιδευτικών σε νοητικό και συναισθηματικό επίπεδο από την διοίκηση του σχολείου με τεχνικές παρακίνησης προσωπικού, όπως ενεργητική ακρόαση, ενσυναίσθηση, ηθική ανταμοιβή.

#### Πληροφοριακή Τεχνολογία

Ο στόχος του οργανισμού είναι η **αποτελεσματική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων της εκπαίδευσης από τους εκπαιδευτικούς.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό των εκπαιδευτικών που χρησιμοποιούν το e-class και τα ευρωπαϊκά πληροφοριακά προγράμματα. Προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις για την επίτευξη του στόχου:

1<sup>η</sup> δράση: Εσωτερική επιμόρφωση στις ΤΠΕ που θα πραγματοποιηθεί από τους Καθηγητές Πληροφορικής του σχολείου στα εργαστήρια Πληροφορικής του ΕΚ.. Η συμμετοχή τόσο των επιμορφούμενων όσο και των επιμορφωτών θα είναι εθελοντική.

2<sup>η</sup> δράση: Εγγραφή του οργανισμού στο e-twinning και υποβολή προγράμματος Erasmus+ για κινητικότητα εκπαιδευτικών σε θέματα που ενδιαφέρουν την πλειοψηφία των εκπαιδευτικών.

3<sup>η</sup> δράση: Παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς για την εμπλοκή τους στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων.

## Ανάπτυξη κουλτούρας οργανωσιακού κλίματος

Ο στόχος του οργανισμού είναι η **ανάπτυξη προσωπικών στόχων και αντίστοιχων δραστηριοτήτων των εκπαιδευτικών που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό των εργαζομένων που ανέπτυξαν προσωπικούς στόχους. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης προσωπικού. Η ηγεσία και η διοίκηση του σχολείου πρέπει να εντοπίζουν τα ταλέντα και τις δεξιότητες του εκπαιδευτικού προσωπικού, να εκτιμούν την αξία του, να το ενθαρρύνουν, να το εμπνέουν και να το παρακινούν να εκφράσει το δικό του όραμα για τον οργανισμό, θέτοντας προσωπικούς στόχους.

**Πίνακας 8. Αντικειμενικοί σκοποί – δείκτες – στόχοι – δράσεις στη διάσταση της Εκπαίδευση και Ανάπτυξης.**

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη					
Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση	Δράση	Δράση
<b>Εκπαιδευτικό Προσωπικό-Υποστήριξη / Κατάρτιση</b>	Ποσοστό κατακτηθέντων δεξιοτήτων, επίτευξης στόχων και προσωπικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών.	Ενίσχυση των δεξιοτήτων επίτευξης στόχων και του ηθικού των εργαζομένων.	Εμπλοκή των εκπαιδευτικών στις αποφάσεις του οργανισμού.	Επιμόρφωση στην κατάρτιση και στις στρατηγικές δεξιοτήτων.	Εξατομικευμένη υποστήριξη σε νοητικό και συναισθηματικό επίπεδο.
<b>Πληροφοριακή Τεχνολογία</b>	Ποσοστό χρήσης e-class και ευρωπαϊκών πληροφοριακών προγραμμάτων.	Αποτελεσματική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων του οργανισμού.	Εσωτερική επιμόρφωση στις ΤΠΕ.	Συμμετοχή του οργανισμού σε Erasmus και e-twinning.	Παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς για την εμπλοκή τους στη χρήση πληροφοριακών συστημάτων.
<b>Ανάπτυξη κουλτούρας οργανωσιακού κλίματος</b>	Ποσοστό των εργαζομένων που ανέπτυξαν προσωπικούς στόχους.	Ανάπτυξη προσωπικών στόχων και αντίστοιχων δραστηριοτήτων των εκπαιδευτικών που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού.	Εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης προσωπικού.	Ενθάρρυνση του προσωπικού για συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης.	Διοργάνωση τακτικών συναντήσεων για την αξιολόγηση της πορείας της διαδικασίας επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

2<sup>η</sup> δράση: Ενθάρρυνση του προσωπικού για συμμετοχή σε προγράμματα επιμόρφωσης. Μετά από ανίχνευση των αναγκών των εκπαιδευτικών για επιμόρφωση με τη χρήση ερωτηματολογίου, θα αναπτυχθούν προγράμματα επιμόρφωσης που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Η συμμετοχή εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων θα είναι εθελοντική.

3<sup>η</sup> δράση: Διοργάνωση τακτικών συναντήσεων για την αξιολόγηση της πορείας της διαδικασίας επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

## **5.6.2 Εσωτερικές διαδικασίες (Πίνακας 9)**

### **Υλικά και μέσα για την υλοποίηση εργαστηριακών ασκήσεων**

Ο στόχος του οργανισμού είναι **η πραγματοποίηση εργαστηριακών ασκήσεων σύμφωνα με το αναλυτικό πρόγραμμα.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό των εργαστηριακών ασκήσεων που πραγματοποιήθηκαν σύμφωνα με το αναλυτικό πρόγραμμα. Προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις για την επίτευξη του στόχου, οι οποίες είναι:

1<sup>η</sup> δράση: Προμήθεια απαιτούμενων αναλώσιμων υλικών. Ο σωστός προγραμματισμός των εργαστηριακών ασκήσεων ανά μάθημα, ειδικότητα και Τομέα συμβάλλει στην οργάνωση της έγκαιρης προμήθειας των αναλωσίμων υλικών των εργαστηριακών ασκήσεων και στην πραγματοποίηση μεγάλου ποσοστού ασκήσεων σύμφωνα με το αναλυτικό πρόγραμμα.

2<sup>η</sup> δράση: Επισκευή και συντήρηση του εργαστηριακού εξοπλισμού και αντικατάσταση του απαρχαιωμένου. Ο έγκαιρος προγραμματισμός της επισκευής και συντήρησης του εργαστηριακού εξοπλισμού με στόχο την απρόσκοπτη λειτουργία του δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την πραγματοποίηση των εργαστηριακών ασκήσεων.

3<sup>η</sup> δράση: Εξασφάλιση των απαιτούμενων εργαστηριακών αιθουσών. Η αύξηση του αριθμού των μαθητών και οι αλλαγές στα ωρολόγια προγράμματα ορισμένων ειδικοτήτων δημιούργησε την ανάγκη δημιουργίας και άλλων εργαστηριακών αιθουσών. Για τον σκοπό αυτόν ανακαινίστηκαν και εξοπλίστηκαν δύο καινούριες αίθουσες και έτσι δημιουργήθηκαν δύο νέα εργαστήρια, ένα Νοσηλευτικής και ένα Πληροφορικής.

### **Ελκυστικότερη μάθηση**

Ο στόχος του οργανισμού είναι **η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην διαδικασία της μάθησης.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό χρήσης ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Εξοπλισμός όλων των εργαστηριακών αιθουσών με Η/Υ και βιντεοπροβολέα και εξοπλισμός δύο αιθουσών με διαδραστικό πίνακα έτσι, ώστε να είναι διαθέσιμα στους εκπαιδευτικούς τα απαιτούμενα μέσα για την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στην διδακτική πρακτική.

2<sup>η</sup> δράση: Επιμόρφωση εκπαιδευτικών στη χρήση ΤΠΕ, προκειμένου να είναι ικανοί να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες προς όφελος των μαθητών.

3<sup>η</sup> δράση: Δυνατότητα σύνδεσης των Η/Υ όλων των εργαστηριακών αιθουσών στο διαδίκτυο.

### **Εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνεργασίες εντός και εκτός οργανισμού**

Ο στόχος του οργανισμού είναι **η προώθηση της εξωστρέφειας του οργανισμού.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό των εκδηλώσεων που πραγματοποιήθηκαν εκτός οργανισμού. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Δημιουργία ιστοτόπου της σχολικής μονάδας. Η ιστοσελίδα του σχολείου είναι αναγκαία για την προβολή της επιστημονικής, κοινωνικής και πολιτισμικής διάστασης του εκπαιδευτικού έργου του οργανισμού, την ανάδειξη καλών πρακτικών και το άνοιγμα του σχολείου στην κοινωνία με σύγχρονα εργαλεία και μέσα επικοινωνίας.

2<sup>η</sup> δράση: Έκθεση μαθητικών έργων στο χώρο του Δημαρχείου και υποβολή προγράμματος Erasmus +. Η διοργάνωση εκδηλώσεων και η παρουσίαση έργων των μαθητών από την εκπαιδευτική μονάδα σε χώρους εκτός οργανισμού προωθεί την εξωστρέφεια του σχολείου και την σύνδεσή του με την κοινωνία, δίνοντας ταυτότητα και ιδιαίτερο χαρακτήρα στην μονάδα και αυξάνοντας την ελκυστικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Η υποβολή προγράμματος Erasmus + ενισχύει την διασυνοριακή κινητικότητα εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτικών και την διεθνοποίηση του οργανισμού.

3<sup>η</sup> δράση: Συνεργασία με ΜΚΟ για εικαστική παρέμβαση στο χώρο του σχολείου με την βοήθεια των μαθητών. Η συνεργασία του οργανισμού με ΜΚΟ προβάλλει τον εθελοντισμό και την κοινωνική εργασία και δημιουργεί δεσμούς για την ανάπτυξη συνεργασιών με κοινωνικούς φορείς.

### **Βελτίωση κτιριακών υποδομών και εργασιακού περιβάλλοντος**

Ο στόχος του οργανισμού είναι **η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό των εγκεκριμένων διορθωτικών προτάσεων που εφαρμόστηκαν. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Ελαιοχρωματισμός αιθουσών. Η βελτίωση της αισθητικής των εργαστηριακών αιθουσών και των κοινόχρηστων χώρων δημιουργεί περιβάλλον υποστηρικτικό για τις παιδαγωγικές διαδικασίες και τις διαδικασίες μάθησης.

2<sup>η</sup> δράση: Αντικατάσταση κουρτινών και μαυροπινάκων. Η αναμόρφωση των εργαστηριακών αιθουσών με κουρτίνες, λευκοπίνακες και πίνακες έργων τέχνης αναβαθμίζουν το περιβάλλον μάθησης και εργασίας.



3<sup>η</sup> δράση: Εξοπλισμός όλων των αιθουσών με κλιματιστικά μηχανήματα. Η προσθήκη κλιματιστικών μονάδων στις εργαστηριακές αίθουσες ενισχύει την αυτονομία θέρμανσης κατά την εσπερινή λειτουργία, γεγονός το οποίο, αφ'ενός καλύπτει τις ανάγκες του σχολείου και αφ'ετέρου έχει θετικές επιπτώσεις στον οικονομικό προγραμματισμό του.

**Πίνακας 9. Αντικειμενικοί σκοποί – δείκτες – στόχοι – δράσεις στη διάσταση των Εσωτερικών διαδικασιών.**

<b>Εσωτερικές διαδικασίες</b>					
<b>Αντικειμενικοί Σκοποί</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Δράση</b>	<b>Δράση</b>	<b>Δράση</b>
<b>Υλικά και μέσα για την υλοποίηση εργαστηριακών ασκήσεων</b>	Ποσοστό των εργαστηριακών ασκήσεων που πραγματοποιήθηκαν σύμφωνα με το αναλυτικό πρόγραμμα.	Πραγματοποίηση εργαστηριακών ασκήσεων σύμφωνα με το αναλυτικό πρόγραμμα.	Προμήθεια απαιτούμενων αναλώσιμων υλικών.	Επισκευή και συντήρηση του εργαστηριακού εξοπλισμού. Αντικατάσταση απαρχαιωμένου εξοπλισμού.	Εξασφάλιση των απαιτούμενων εργαστηριακών αιθουσών.
<b>Ελκυστικότερη μάθηση</b>	Ποσοστό χρήσης ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία.	Ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην διαδικασία της μάθησης.	Εξοπλισμός όλων των Εργαστηριακών αιθουσών με Η/Υ και βιντεοπροβολέα Εξοπλισμός δύο αιθουσών με διαδραστικό πίνακα.	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών στη χρήση ΤΠΕ.	Δυνατότητα σύνδεσης των Η/Υ όλων των εργαστηριακών αιθουσών στο διαδίκτυο.
<b>Εκπαιδευτικές δραστηριότητες και συνεργασίες εντός και εκτός οργανισμού</b>	Ποσοστό των εκδηλώσεων που πραγματοποιήθηκαν εκτός οργανισμού.	Προώθηση της εξωστρέφειας του οργανισμού.	Δημιουργία ιστοτόπου της σχολικής μονάδας.	Έκθεση μαθητικών έργων στο χώρο του Δημαρχείου και υποβολή προγράμματος Erasmus.	Συνεργασία με ΜΚΟ για εικαστική παρέμβαση στο χώρο του σχολείου με την βοήθεια μαθητών.
<b>Βελτίωση κτιριακών υποδομών και εργασιακού περιβάλλοντος</b>	Ποσοστό εγκεκριμένων διορθωτικών προτάσεων που εφαρμόστηκαν.	Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος.	Ελαιοχρωματισμός αιθουσών.	Αντικατάσταση κουρτινών και μαυροπινάκων.	Εξοπλισμός όλων των αιθουσών με κλιματιστικά μηχανήματα.

### 5.6.3 Ωφελούμενοι (Πίνακας 10)

#### **Ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών**

Ο στόχος του οργανισμού είναι η **ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των μαθητών και της κοινωνικοποίησής τους.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό των μαθητών που κατέκτησαν επικοινωνιακές δεξιότητες, Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Εθελοντική εργασία μαθητών στις υπηρεσίες του Δήμου στα πλαίσια εργαστηριακών ασκήσεων. Η συμμετοχή των μαθητών σε τέτοιες δράσεις ενθαρρύνει την αλληλεπίδρασή τους με άλλα μέλη της κοινωνίας, ενηλίκους και συνομηλίκους, και συστηματοποιεί, προωθεί και ενισχύει τις διαδικασίες κοινωνικής μάθησης.

2<sup>η</sup> δράση: Ανάπτυξη προγραμμάτων Αγωγής Υγείας, Πολιτιστικών και Περιβαλλοντικών με βιωματική προσέγγιση. Η συμμετοχή των μαθητών στα παραπάνω προγράμματα συμβάλλει στην ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων/ικανοτήτων, στην ανάπτυξη αυτοπεποίθησης, στην βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων, στη δημιουργικότητα και πρωτοβουλία και στην κοινωνικότητά τους.

3<sup>η</sup> δράση: Εκπαιδευτικές – Διδακτικές επισκέψεις. Οι εκπαιδευτικές και διδακτικές επισκέψεις αφενός ενισχύουν τις γνώσεις με βιωματικές δράσεις και αφ' ετέρου ψυχαγωγούν και ευνοούν την κοινωνικοποίηση και ευαισθητοποίηση των μαθητών.

#### **Ικανοποίηση μαθητών**

Ο στόχος του οργανισμού είναι η **βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των μαθητών.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό ικανοποιημένων μαθητών. Προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις για την επίτευξη του στόχου:

1<sup>η</sup> δράση: Πραγματοποίηση δραστηριοτήτων που προτείνονται από τους μαθητές. Η πραγματοποίηση δραστηριοτήτων που προτείνονται από μαθητές προσδίδει θετικές εμπειρίες σε αυτούς και συνδέεται με τη θετική αυτοαντίληψη και την γενική ικανοποίησή τους.

2<sup>η</sup> δράση: Εκθέσεις μαθητικών έργων εντός και εκτός οργανισμού με συνεργασία μαθητών διαφορετικών ειδικοτήτων. Η αλληλεπίδραση των μαθητών με μαθητές άλλων ειδικοτήτων για την δημιουργία μιας κοινής ερευνητικής εργασίας ή για την παρουσίαση των έργων τους ενισχύει την αυτενέργεια, καλλιεργεί την συνεργατικότητα και την αλληλοβοήθεια, αποδίδοντας θετικά συναισθήματα στον μαθητή.

**Πίνακας 10. Αντικειμενικοί σκοποί – δείκτες – στόχοι – δράσεις στη διάσταση των Ωφελουμένων.**

<b>Ωφελούμενοι</b>					
<b>Αντικειμενικοί Σκοποί</b>	<b>Δείκτες</b>	<b>Στόχος</b>	<b>Δράση</b>	<b>Δράση</b>	<b>Δράση</b>
<b>Ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών</b>	Ποσοστό των μαθητών που κατέκτησαν επικοινωνιακές δεξιότητες.	Ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των μαθητών και της κοινωνικοποίησής τους.	Εθελοντική εργασία μαθητών στις υπηρεσίες του Δήμου στα πλαίσια εργαστηριακών ασκήσεων.	Ανάπτυξη προγραμμάτων Αγωγής υγείας, Πολιτιστικών, Περιβαλλοντικών με βιωματική προσέγγιση.	Εκπαιδευτικές – Διδακτικές επισκέψεις.
<b>Ικανοποίηση μαθητών</b>	Ποσοστό ικανοποιημένων μαθητών.	Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των μαθητών.	Πραγματοποίηση δραστηριοτήτων που προτείνονται από τους μαθητές.	Εκθέσεις μαθητικών έργων εντός και εκτός οργανισμού με συνεργασία μαθητών διαφορετικών ειδικοτήτων.	Συμμετοχή των μαθητών στην βελτίωση – ανακαίνιση των εργαστηριακών αιθουσών και του περιβάλλοντος χώρου του σχολείου.
<b>Ικανοποίηση κηδεμόνων</b>	Ποσοστό ικανοποιημένων κηδεμόνων	Βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των κηδεμόνων.	Τακτικές ενημερώσεις κηδεμόνων για τις δραστηριότητες του σχολείου.	Πρόγραμμα Συμβουλευτικής γονέων με συνεργαζόμενους κρατικούς φορείς.	Διοργάνωση Πολιτιστικών εκδηλώσεων με την συνεργασία των κηδεμόνων.
<b>Ικανοποίηση εργοδοτικών φορέων</b>	Ποσοστό εργοδοτικών φορέων που συνεργάζονται με τον σχολικό οργανισμό.	Ευαισθητοποίηση των εργοδοτικών φορέων ώστε να στηρίξουν το έργο του Οργανισμού.	Επισκέψεις των σχολείων στις επιχειρήσεις.	Ενίσχυση των μαθητευομένων στις δεξιότητες που απαιτούν οι φορείς απασχόλησης.	Συνεργασία για κάποιες πρακτικές ασκήσεις των μαθητών.

3<sup>η</sup> δράση: Συμμετοχή των μαθητών στην βελτίωση – ανακαίνιση των εργαστηριακών αιθουσών και του περιβάλλοντος χώρου του σχολείου. Η αυθόρμητη και ενεργητική συμμετοχή των μαθητών ενισχύει την ικανοποίησή τους και το αίσθημα σεβασμού στο περιβάλλοντα χώρο.

### **Ικανοποίηση κηδεμόνων**

Ο στόχος του οργανισμού είναι **η βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των κηδεμόνων.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό ικανοποιημένων κηδεμόνων. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Τακτικές ενημερώσεις κηδεμόνων για τις δραστηριότητες του σχολείου. Η ενημέρωση των γονέων / κηδεμόνων σχετικά με τους κανονισμούς και τις δραστηριότητες της σχολικής μονάδας δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες, ώστε να αναπτυχθούν διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ γονέων και εκπαιδευτικών.

2<sup>η</sup> δράση: Προγράμματα Συμβουλευτικής γονέων με συνεργαζόμενους κρατικούς φορείς. Υποστηρικτικά προγράμματα, όπως οι σχολές γονέων, βοηθούν τους γονείς να απαλλαγούν από το άγχος, να αναπτύξουν ευελιξία στη διαχείριση δυσλειτουργικών καταστάσεων και να καλλιεργήσουν την αυτοεκτίμησή τους.

3<sup>η</sup> δράση: Διοργάνωση Πολιτιστικών εκδηλώσεων με την συνεργασία των γονέων / κηδεμόνων. Η γονεϊκή εμπλοκή στα πολιτιστικά δρώμενα του σχολείου καταξιώνει το ρόλο των γονέων – κηδεμόνων, ενισχύει την αυτοεικόνα τους και αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της εκπαιδευτικής κοινότητας.

### **Ικανοποίηση εργοδοτικών φορέων**

Ο στόχος του οργανισμού είναι **η ευαισθητοποίηση των εργοδοτικών φορέων ώστε να στηρίξουν το έργο του Οργανισμού.**

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό των εργοδοτικών φορέων που συνεργάζονται με τον σχολικό οργανισμό. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Επισκέψεις του οργανισμού στις επιχειρήσεις και ενημέρωση μαθητών ώστε να κατανοήσουν τον κόσμο της εργασίας. Παρουσίαση των δράσεων σε τοπική εφημερίδα της περιοχής και στον ιστότοπο του οργανισμού.

2<sup>η</sup> δράση: Ενίσχυση των μαθητευομένων στις δεξιότητες που απαιτούν οι φορείς απασχόλησης.

3<sup>η</sup> δράση: Συνεργασία με τους εργοδοτικούς φορείς για την πραγματοποίηση πρακτικών ασκήσεων των μαθητών.

## 5.6.4 Οικονομική διάσταση (Πίνακας 11)

### Διασφάλιση κοινωνικής ευθύνης και σταθερότητας

Ο στόχος του οργανισμού είναι η **κοινωνικοποίηση των μαθητών**.

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό συμμετοχής των μαθητών σε δραστηριότητες του σχολείου. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Διοργάνωση Πολιτιστικών εκδηλώσεων. Η συμμετοχή των μαθητών στις δραστηριότητες αυτές αποσκοπούν στη δημιουργική έκφραση των μαθητών, στην αισθητική καλλιέργεια, στην πνευματική ανάπτυξη και στην ευαισθητοποίησή τους σε θέματα που αφορούν το στενότερο και ευρύτερο περιβάλλον τους.

2<sup>η</sup> δράση: Ημερίδες αγωγής σταδιοδρομίας. Η συμμετοχή μαθητών σε εκδηλώσεις προσφέρει ευκαιρίες κοινωνικοποίησης, συνεργασίας και δυνατότητες θεώρησης από τη οπτική των άλλων.

3<sup>η</sup> δράση: Δράσεις κοινωνικής αλληλεγγύης και εθελοντισμού. Η συλλογικότητα, το αίσθημα της αλληλεγγύης και η ανάγκη της προσφοράς δείχνει ότι το άτομο υπερβαίνει το «εγώ» και την ατομικότητά του. Στόχος του γίνεται το «εμείς» και το σύνολο. Έτσι συμμετέχει στα κοινά, κοινωνικοποιείται, διαμορφώνει κριτική σκέψη, ουσιαστικό προβληματισμό κι έχει σαφή άποψη.

### Βιωσιμότητα

Ο στόχος του οργανισμού είναι η **διατήρηση του μαθητικού δυναμικού του σχολείου**.

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό μεταβολής του μαθητικού δυναμικού του σχολείου. Προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις για την επίτευξη του στόχου:

1<sup>η</sup> δράση: Στενή συνεργασία του σχολείου με την οικογένεια. Η στενή και συστηματική αμφίπλευρη επικοινωνία με τους γονείς είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την απαλοιφή των ενδεχόμενων προβληματισμών και αναστολών των γονέων και την εδραίωση της εμπιστοσύνης στον οργανισμό.

2<sup>η</sup> δράση: Εναλλακτικές μέθοδοι διδασκαλίας. Οι μαθητές επιτυγχάνουν και βρίσκουν πιο ενδιαφέρον το σχολείο, εάν η διδασκαλία γίνεται με τρόπο που να ανταποκρίνεται στα προσωπικά τους μαθησιακά επίπεδα.

3<sup>η</sup> δράση: Εμπλοκή των μαθητών σε δραστηριότητες του οργανισμού. Η ενεργητική συμμετοχή των μαθητών σε δραστηριότητες του οργανισμού ενδυναμώνει την εκπαιδευτική και μαθητική κοινότητα και αναπτύσσει την εξωστρέφεια του οργανισμού.

### Σύνδεση εκπαίδευσης / αγοράς εργασίας

Ο στόχος του οργανισμού είναι η **απορρόφηση μεγαλύτερου αριθμού μαθητών στην αγορά εργασίας**.

Ο δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ποσοστό των μαθητών που απασχολούνται στην ειδικότητά τους. Για την επίτευξη του στόχου προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις:

1<sup>η</sup> δράση: Ημέρες σταδιοδρομίας (ΦΕΚ 1341/2001) σε συνεργασία με το ΚΕΣΥΠ και τους τοπικούς φορείς. Η πραγματοποίηση ημερίδων τόσο για την εκπαιδευτική κοινότητα, όσο και για την ευρύτερη τοπική κοινωνία με επαγγελματικές μονογραφίες και ευκαιρίες σταδιοδρομίας σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο ενημερώνει και στηρίζει τους μαθητές στην διαδικασία λήψης σχετικών αποφάσεων.

2<sup>η</sup> δράση: Παρουσίαση έργων μαθητών στην τοπική κοινωνία. Οι εκθέσεις μαθητικών έργων στην τοπική κοινωνία οικοδομούν σχέσεις συνεργασίας με φορείς και παράγοντες εκτός οργανισμού.

3<sup>η</sup> δράση: «Ημέρα ενημέρωσης και πληροφόρησης» των μαθητών σε συνεργασία με το ΚΠΑ (Κέντρο προώθησης της απασχόλησης) του ΟΑΕΔ – Ημερίδες ενημέρωσης και ενεργοποίησης για το «Πρόγραμμα εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας – Μαθητεία σε εργασιακό χώρο» και της εναλλακτικής αυτής διαδρομής για τους αποφοίτους ΕΠΑΛ.

**Πίνακας 11. Αντικειμενικοί σκοποί – δείκτες – στόχοι – δράσεις στην Οικονομική διάσταση.**

Οικονομική διάσταση					
Αντικειμενικοί Σκοποί	Δείκτες	Στόχος	Δράση	Δράση	Δράση
Διασφάλιση κοινωνικής ευθύνης και σταθερότητας	Ποσοστό συμμετοχής των μαθητών σε δραστηριότητες του σχολείου.	Κοινωνικοποίηση των μαθητών.	Διοργάνωση Πολιτιστικών εκδηλώσεων.	Ημερίδες αγωγής σταδιοδρομίας.	Δράσεις κοινωνικής αλληλεγγύης και εθελοντισμού.
Βιωσιμότητα	Ποσοστό μεταβολής του μαθητικού δυναμικού του σχολείου.	Διατήρηση του μαθητικού δυναμικού του σχολείου.	Στενή συνεργασία του σχολείου με την οικογένεια.	Εναλλακτικές μέθοδοι διδασκαλίας.	Εμπλοκή των μαθητών σε δραστηριότητες του οργανισμού.
Σύνδεση εκπαίδευσης / αγοράς εργασίας	Ποσοστό των μαθητών που απασχολούνται στην ειδικότητά τους.	Απορρόφηση μεγαλύτερου αριθμού μαθητών στην αγορά εργασίας.	Ημέρες σταδιοδρομίας σε συνεργασία με το ΚΕΣΥΠ και τους τοπικούς φορείς.	Παρουσίαση έργων μαθητών στην τοπική κοινωνία.	«Ημέρα ενημέρωσης και πληροφόρησης» των μαθητών σε συνεργασία με το ΚΠΑ (Κέντρο προώθησης της απασχόλησης) του ΟΑΕΔ.

## 5.7 Εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στο 5<sup>ο</sup> ΕΚ Ανατολικής Αττικής σε διάστημα ενός σχολικού έτους.

Το μοντέλο BSC εφαρμόστηκε κατά το σχολικό έτος 2016 -2017 δίνοντας συγκριτικά αποτελέσματα για την επίτευξη της αλλαγής που συντελέστηκε στην εκπαιδευτική μονάδα. Σε κάθε διάσταση μετρήθηκε ένας δείκτης, ο οποίος είχε αναπτυχθεί με δράσεις στην διάρκεια του σχολικού έτους. Ο προγραμματισμός έγινε τον Σεπτέμβριο του 2016 και αναπτύχθηκαν: η πρώτη δράση από τον Οκτώβριο του 2016 έως τον Ιανουάριο του 2017 και η δεύτερη δράση από τον Φεβρουάριο έως το Μάιο του 2017. Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και ο επανασχεδιασμός όπου αυτός ήταν αναγκαίος, γινόταν για τους δείκτες των τριών πρώτων Διαστάσεων (Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, Εσωτερικών διαδικασιών, Ωφελουμένων) στο τέλος κάθε τετραμήνου, ενώ για τον δείκτη της Οικονομικής διάστασης στο τέλος του έτους. Τα τελικά αποτελέσματα του BSC θα αποτελέσουν σημείο εκκίνησης για αναθεώρηση, αμφισβήτηση και μάθηση έτσι ώστε ο επανασχεδιασμός του για την επόμενη σχολική χρονιά, να επιφέρει την εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του.

Στους επόμενους πίνακες (12,13,14,15) παρουσιάζονται οι δείκτες που μελετήθηκαν με τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους, που είναι: η ονομασία, η διάσταση του BSC, ο ορισμός, η μονάδα μέτρησης, η συχνότητα μέτρησης, η σχέση του με τους σκοπούς, τα μεγέθη σύγκρισης, τα δεδομένα και οι πηγές.

**Πίνακας 12. Περιγραφή - τεκμηρίωση δείκτη Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.**

	<b>Εκπαίδευση και Ανάπτυξη</b>
<b>Ονομασία Δείκτη</b>	Εκπαιδευτικοί που ανέπτυξαν προσωπικούς στόχους.
<b>Διάσταση</b>	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.
<b>Ορισμός</b>	Ο δείκτης προσδιορίζει την ενεργοποίηση των εκπαιδευτικών με προσωπικούς στόχους και αντίστοιχες δραστηριότητες, ευθυγραμμισμένους με τους στόχους του οργανισμού.
<b>Μονάδες Μέτρησης</b>	Ποσοστό (αριθμός εκπαιδευτικών που ανέπτυξαν δραστηριότητες προς το συνολικό αριθμό εκπαιδευτικών του σχολείου)
<b>Συχνότητα Μέτρησης</b>	Ανά τετράμηνο.
<b>Σκοπός</b>	Ανάπτυξη κουλτούρας οργανωσιακού κλίματος.
<b>Συγκριτικά μεγέθη</b>	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού.
<b>Δεδομένα</b>	Αριθμός εκπαιδευτικών που ανέπτυξαν δραστηριότητες. Συνολικός αριθμός των εκπαιδευτικών του σχολείου.
<b>Πηγές</b>	Ομάδα εργασίας.

**Πίνακας 13. Περιγραφή-τεκμηρίωση δείκτη Εσωτερικών διαδικασιών.**

	<b>Εσωτερικές διαδικασίες</b>
<b>Ονομασία Δείκτη</b>	Εγκεκριμένες διορθωτικές προτάσεις που εφαρμόστηκαν.
<b>Διάσταση</b>	Εσωτερικές Διαδικασίες.
<b>Ορισμός</b>	Ο δείκτης προσδιορίζει το πλήθος των διορθωτικών προτάσεων που εφαρμόστηκαν για την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
<b>Μονάδες Μέτρησης</b>	Ποσοστό (αριθμός βελτιωτικών προτάσεων που εφαρμόστηκαν προς το σύνολο των προτάσεων που εγκρίθηκαν)
<b>Συχνότητα Μέτρησης</b>	Ανά τετράμηνο.
<b>Σκοπός</b>	Βελτίωση κτιριακών υποδομών και εργασιακού περιβάλλοντος.
<b>Συγκριτικά μεγέθη</b>	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού.
<b>Δεδομένα</b>	Αριθμός βελτιωτικών προτάσεων που εφαρμόστηκαν ανά τετράμηνο Αριθμός προτάσεων που εγκρίθηκαν.
<b>Πηγές</b>	Ομάδα εργασίας.

**Πίνακας 14. Περιγραφή-τεκμηρίωση δείκτη Ωφελουμένων.**

	<b>Ωφελούμενοι</b>
<b>Ονομασία Δείκτη</b>	Μαθητές που κατέκτησαν επικοινωνιακές δεξιότητες.
<b>Διάσταση</b>	Ωφελούμενοι.
<b>Ορισμός</b>	Ο δείκτης προσδιορίζει την ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των μαθητών και της κοινωνικοποίησής τους.
<b>Μονάδες Μέτρησης</b>	Ποσοστό (αριθμός μαθητών που συμμετείχαν σε προγράμματα και δραστηριότητες του οργανισμού προς το συνολικό αριθμό των μαθητών του σχολείου)
<b>Συχνότητα Μέτρησης</b>	Ανά τετράμηνο.
<b>Σκοπός</b>	Ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών.
<b>Συγκριτικά μεγέθη</b>	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού.
<b>Δεδομένα</b>	Αριθμός μαθητών που συμμετείχαν σε προγράμματα και δραστηριότητες του οργανισμού ανά τετράμηνο. Συνολικός αριθμός μαθητών.
<b>Πηγές</b>	Ομάδα εργασίας.



**Πίνακας 15. Περιγραφή-τεκμηρίωση δείκτη Οικονομικής Διάστασης.**

	<b>Οικονομική Διάσταση</b>
<b>Ονομασία Δείκτη</b>	Μαθητική διαρροή
<b>Διάσταση</b>	Οικονομική Διάσταση.
<b>Ορισμός</b>	Ο δείκτης προσδιορίζει το ποσοστό των μαθητών που διέκοψε τη φοίτηση
<b>Μονάδες Μέτρησης</b>	Ποσοστό (αριθμός μαθητών που διέκοψαν την φοίτηση προς το συνολικό αριθμό μαθητών)
<b>Συχνότητα Μέτρησης</b>	Ανά σχολικό έτος (σχολικό έτος 2015 -2016 και 2016-2017).
<b>Σκοπός</b>	Βιωσιμότητα του οργανισμού.
<b>Συγκριτικά μεγέθη</b>	Ιστορικά στοιχεία του οργανισμού.
<b>Δεδομένα</b>	Αριθμός μαθητών που διέκοψαν την φοίτηση. Συνολικός αριθμός μαθητών ανά έτος.
<b>Πηγές</b>	Πληροφοριακό σύστημα my-school.

## 5.8 Αποτελέσματα εφαρμογής της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων στο 5<sup>ο</sup> ΕΚ Ανατολικής Αττικής

Η μελέτη των δεικτών του εργαλείου της Ισορροπημένης Κάρτας επιδόσεων κατά το σχολικό έτος 2016-2017 στο 5<sup>ο</sup> Εργαστηριακό Κέντρο Ανατολικής Αττικής, έδωσε τα εξής αποτελέσματα (Πίνακας 16).

**Πίνακας 16. Εφαρμογή στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας.**

Εφαρμογή στο πλαίσιο του 5 <sup>ου</sup> Εργαστηριακού Κέντρου Ανατολικής Αττικής					
Στόχοι	Δείκτης	Μέτρα			
		Α τετράμηνο 2016- 2017	Αλλαγή	Β τετράμηνο 2016- 2017	Μεταβολή
Ανάπτυξη προσωπικών στόχων και αντίστοιχων δραστηριοτήτων των εκπαιδευτικών που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού. (Εκπαίδευση και Ανάπτυξη)	Ποσοστό των εργαζομένων που ανέπτυξαν προσωπικούς στόχους.	2%	Ενίσχυση δράσεων	9%	7%
Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος. (Εσωτερικές διαδικασίες)	Ποσοστό εγκεκριμένων διορθωτικών προτάσεων που εφαρμόστηκαν.	20%		20%	40%
Ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των μαθητών και της κοινωνικοποίησής τους. (Ωφελούμενοι)	Ποσοστό των μαθητών που κατέκτησαν επικοινωνιακές δεξιότητες.	10%	Ενίσχυση δράσεων	60%	50%
Διατήρηση του μαθητικού δυναμικού του σχολείου. (Οικονομική Διάσταση)	Ποσοστό μεταβολής του μαθητικού δυναμικού του σχολείου.	2015-2016		2016-2017	-3%
		-5%		-2%	

Με βάση την αξιολόγηση της στρατηγικής του BSC τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι τα εξής (Σχήμα 8):

Η υψηλότερη απόδοση παρατηρείται στη «διάσταση ωφελουμένων» όπου «η ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων των μαθητών και της κοινωνικοποίησής τους» αυξήθηκε κατά 50% (κατά 10% στο Α' τετράμηνο και κατά 60% στο Β' τετράμηνο). Αυτό οφείλεται στην παρακίνηση των εκπαιδευτικών να σχεδιάσουν μαζί με τους μαθητές περισσότερες και πιο δελεαστικές δράσεις και να εμπλέξουν έτσι μεγαλύτερο αριθμό μαθητών σε αυτές.

Ακολουθεί η διάσταση των «εσωτερικών διαδικασιών», όπου ο στόχος της «βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος» επιτεύχθηκε κατά 40% (κατά 20% στο Α' τετράμηνο και κατά 20% στο Β' τετράμηνο). Η βελτίωση της κτιριακής υποδομής και του εργασιακού κλίματος αποτελεί «εναλλακτικό κίνητρο» που θα διαφοροποιήσει την εργασιακή συμπεριφορά των εκπαιδευτικών (Harmer, 2001)

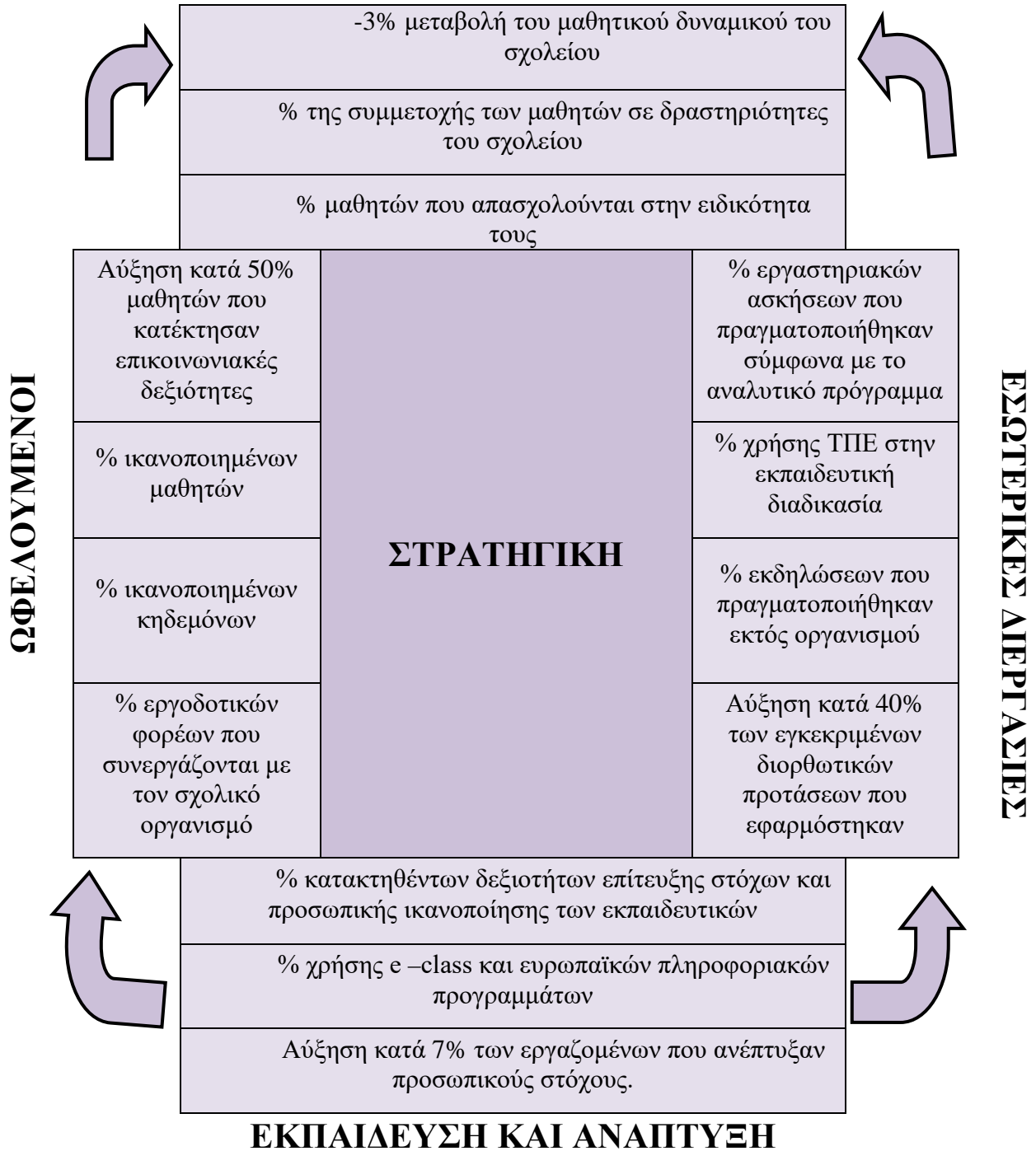
Το χαμηλό ποσοστό μεταβολής στη διάσταση «εκπαίδευση και ανάπτυξη», όπου «η ανάπτυξη προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού» μεταβλήθηκε μόνο κατά 2% στο πρώτο τετράμηνο, δημιούργησε την ανάγκη για ενίσχυση των δράσεων σε αυτό τον δείκτη. Έτσι αναπτύχθηκαν προγράμματα επιμόρφωσης εκπαιδευτικών κατά το δεύτερο τετράμηνο τα οποία βασίστηκαν σε θεματικές που πρότειναν οι ίδιοι και είχαν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της συμμετοχής τους και την μεταβολή του δείκτη στο 9% το δεύτερο τετράμηνο. Η μικρή διαφοροποίηση αυτού του δείκτη ενισχύει την πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι μια διαδικασία η οποία απαιτεί χρόνο για την επίτευξή της. Όμως η έστω και μικρή αυτή αύξηση επιδεικνύει την συναίνεση των εκπαιδευτικών για τις αναγκαίες αλλαγές που θα καθοδηγήσουν τον οργανισμό σε ένα κοινό όραμα για το μέλλον.

Τέλος στην «οικονομική διάσταση», ενώ κατά το σχολικό έτος 2015-2016 παρουσιάστηκε μείωση του μαθητικού δυναμικού του σχολείου κατά 5%, η πραγματοποίηση επικοινωνιακών δράσεων εντός και εκτός του χώρου του σχολείου και η ενίσχυση της δράσης «επικοινωνία σχολείου και οικογένειας» οδήγησε στο περιορισμό της μαθητικής διαρροής κατά το σχολικό έτος 2016-2017. Έτσι το μαθητικό δυναμικό του σχολείου ποσοστιαία αυξήθηκε, παρόλο που, λόγω των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών, αναμενόταν πτώση.

# ΟΡΑΜΑ

Η δημιουργία ενός ανοικτού και δυναμικού σχολείου το οποίο συμβάλει στην βέλτιστη επαγγελματική και κοινωνική ανάπτυξη των μαθητών, ικανοποιώντας τις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ



Σχήμα 8. Balanced Scorecard 5<sup>ου</sup> Εργαστηριακού Κέντρου Ανατολικής Αττικής.

## 5.9 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Ο μετασχηματισμός ενός εκπαιδευτικού οργανισμού σε ένα ανοικτό και δυναμικό σχολείο είναι μια μακρόχρονη διαδικασία που απαιτεί λεπτομερή προγραμματισμό και τη συμβολή όλων των εμπλεκομένων.

Η εφαρμογή του μοντέλου της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων στον εκπαιδευτικό οργανισμό του 5<sup>ου</sup> ΕΚ Ανατολικής Αττικής κατά το σχολικό έτος 2016 – 2017 έδωσε σημαντικά αποτελέσματα για την διάρθρωση των στόχων και τη μετάδοση του οράματος του οργανισμού.

Με την χρήση του μοντέλου και την εφαρμογή του στο σύνολο των δραστηριοτήτων του ο οργανισμός αποκόμισε αρκετά οφέλη, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι τα εξής:

- Προσδιορίστηκαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Αποσαφηνίστηκε το όραμα του οργανισμού, οι στόχοι, καθώς και η συνολική στρατηγική του. Αυτό επετεύχθη μέσα από μια πολυσυλλογική διαδικασία, στην οποία συμμετείχαν εκπαιδευτικοί και μαθητές από το σύνολο του οργανισμού.
- Η στρατηγική γνωστοποιήθηκε σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και αναπτύχθηκε μέσα από καθημερινές δράσεις και δραστηριότητες σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο.
- Η ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων των εκπαιδευτικών με αυτούς του οργανισμού μέσα από την εμπλοκή, ενδυνάμωση και δέσμευση του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων κατά τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό.
- Διαμορφώθηκε ένα πλαίσιο δεικτών από τις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου, οι οποίοι συνδέονται και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και παρέχουν την δυνατότητα παρακολούθησης της επίτευξης των στρατηγικών στόχων με δυναμικό τρόπο.
- Η συνεχής ανασκόπηση του μοντέλου και των δράσεων με σκοπό τον εντοπισμό των σημείων που απαιτούν βελτιωτικές παρεμβάσεις (διόρθωση λαθών) και την καλύτερη προσαρμογή των παραμέτρων στην λειτουργία του οργανισμού συνετέλεσε σημαντικά στην επιτυχία της προσπάθειας.
- Η δυνατότητα ανατροφοδότησης (feedback) και εκμάθησης (learning) έκαναν αποτελεσματικότερη την πορεία του οργανισμού.
- Επιτεύχθηκε πλήρης συντονισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- Οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι συνδέθηκαν με ισορροπημένο τρόπο.
- Ενοποιήθηκε και έγινε αποτελεσματικότερος ο διοικητικός έλεγχος προόδου των διαδικασιών.
- Επιτεύχθηκε αντικειμενική κατανομή των πόρων σε ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων.
- Η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η αξιολόγηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτικών πραγματοποιήθηκαν σύμφωνα με τις ανάγκες των μαθητών.
- Η αλλαγή που συντελέστηκε στον οργανισμό και ο νέος στρατηγικός τρόπος σκέψης, αν διατηρηθεί ζωντανός, μακροχρόνια θα δημιουργήσει το κατάλληλο υπόβαθρο για την συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού και τη βιωσιμότητά του.

- Η υλοποίηση της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων περιορίστηκε στο χρονικό διάστημα ενός σχολικού έτους, για το λόγο αυτό και δεν απέφερε το μέγιστο της απόδοσης. Αν υπήρχε διαθέσιμος χρόνος, η αξιολόγηση θα ήταν περισσότερο τεκμηριωμένη βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και η εφαρμογή του επανασχεδιασμού θα είχε τα μέγιστα δυνατά οφέλη. Παρόλα αυτά τα θετικά αποτελέσματα είναι εμφανή κυρίως στο εσωτερικό του οργανισμού, όπου η επίτευξη των συνολικών στόχων έχει γίνει προσωπική επιδίωξη κάθε εκπαιδευτικού.

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να σταθεί αφορμή για προβληματισμό και περαιτέρω διερεύνηση ζητημάτων διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην εκπαίδευση. Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας με την εφαρμογή του BSC σε ένα τριετές πλάνο με στόχους:

- Τη μελέτη του συνόλου των δεικτών που αναπτύχθηκαν.
- Την διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης των προσδοκιών των εμπλεκόμενων ομάδων (εκπαιδευτικών, μαθητών, κηδεμόνων, εργοδοτικών φορέων).
- Τη συλλογή των δεδομένων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων, χρησιμοποιώντας περισσότερα εργαλεία μέτρησης σε διευρυμένη επιστημονική βάση.
- Την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της ανατροφοδότησης για τον επανασχεδιασμό της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.
- Την δαπάνη πόρων για τη διαδικασία και την παρακολούθηση και αξιοποίηση των απαιτούμενων πόρων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Την εφαρμογή του μοντέλου σε περισσότερους οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης και την δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος απόδοσης-υποστήριξης του BSC στους δημόσιους οργανισμούς μάθησης.

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να δώσει ένα παράδειγμα εφαρμογής της BSC στα πλαίσια ενός δημόσιου οργανισμού επαγγελματικής εκπαίδευσης. Η Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων σε συνδυασμό με την αποτελεσματική ηγεσία, τη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, τη διαχείριση της αλλαγής και την συναισθηματική νοημοσύνη παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό υπέρ τη βελτίωσης της ποιότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της σχολικής μονάδας, επικεντρωμένος στις ιδιαίτερες ανάγκες της και στην συνεχή αυτοαξιολόγηση, προδιαγράφει τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της, εμπεδώνει την αυτονομία και βελτιώνει την αποτελεσματικότητά της. Αποτελεί δε ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης του οργανισμού που στοχεύει στη βέλτιστη διαχείρισή του.

«Το κλειδί της επιτυχίας είναι η ομαδικότητα» και «η μεγάλη πρόκληση για τις διοικήσεις είναι να μπορέσουν να συνεγείρουν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού τους προς την κατεύθυνση της επίτευξης των κοινών στόχων» (Πρωτόπαπας, 2006). Η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος BSC σχετίζεται περισσότερο με την «αλλαγή στις καρδιές και το μυαλό» των ανθρώπων και τη διατήρηση των νέων κατευθύνσεων παρά με την εφαρμογή μέτρων ελέγχου της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η αξιοποίηση της BSC ως πλαίσιο για την ευθυγράμμιση της οργάνωσης με το ανθρώπινο κεφάλαιο συμβάλλει στη δημιουργία ενός οργανισμού υψηλής απόδοσης (Rohm & Halbach, 2002).

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996), Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, Μτφρ. Κ. Π Αναγνωστόπουλος, Αθήνα, Επίκεντρο.
2. Μιχαλόπουλος, Μ, Γρηγορούδης, Ε, Ζοπουνίδης, Κ. (2007), «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
3. Πρωτόπαπα, Χ.(2006). Επιχειρηματική επιτυχία με οδηγό τη μέθοδο της Κάρτας Ισορροπημένης Απόδοσης «Balanced Scorecard». Δελτίο ΕΒΕΘ, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2006.

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Ahn, J., Thiagarajan, S., Ramasubramanian, S., Hedge, A., Johnson, J., Venkatramani, V., (E-BOOK TITLE, What Is Change Management?).
2. Argyris, C. & Schon D., (1978), Organizational Learning, Reading. MA, Addison Wesley.
3. Armstrong, M. (1995), A Handbook of Personnel Management Practice, London, Kogan.
4. Becker, D. (1964), Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, New York, Columbia University Press.
5. Brunsson, N. (1999), Standardization as Institutionalization, M. Egeberg & R. Laegreid, Organizing Institutions, Essays in Honor of J. P Olsen. Oslo, Scandinavian University Press.
6. Bryson J., Pajo K., Ward R. & Mallon M. (2006), Learning at work: organizational affordances and individual engagement, Journal of Workplace Learning.
7. Bunker, K. A. (1997), The power of vulnerability in contemporary leadership, Consulting Psychology Journal.
8. Cameron K. & D. Whitton (1981), Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycle.
9. Campbell, D. P. (1990, Spring), Inklings, Issues and Observations.
10. Cuming, M. (1985), The Theory and Practice of Personnel Management, London, Heinemann.
11. De Feo J. A, & Al Janssen., (2001), “Implementing A Strategy Successfully”, Vol5, No. 4, pp. 4-6.
12. Dessler, G. (2005), Human Resource Management, Pearson, Prentice Hall.
13. Druskat, V & S.Wolff (2001), Building the emotional Intelligence of Groups, Harvard Business Review, March 2001.
14. Emerson, R.M (1962), Power-dependence relations, American Sociological Review.
15. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., (2002), “The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy”, Business Strategy and the Environment.
16. Fox, S., & P. E Spector (2000), Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It’s not all just ‘G’, Journal of Organizational Behavior
17. Frigo, M, & K. Krumwiede (2000), The Balanced Scorecard” Strategic Finance 81.
18. Gareth, R. (2008), Organization Theory, Design and Change, New Delhi, Pearson Education Publishing.

19. Goffman, E. (1974), *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, New York, Harper Colophon.
20. Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence*, New York, Bantam.
21. Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, N.Y, Bantam
22. Gordon, G. (2006), "Uniform Maker Sews Up Success With Scorecard", *Quality Progress*
23. Graham, H.T. (1978), *Human Resource Management*, 2nd ed. Plymouth, MacDonald & Evans.
24. Grant, R. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, *California Management Review*.
25. Guest, D. (2001), *Industrial Relations and Human Resource Management*. J. Storey, *Human Resource Management. A critical Text*, London, Thomson Learning.
26. Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007), *Balanced Scorecard Strategy for Dummies*, Wiley Publishing Inc., New Jersey.
27. Hiatt, J. M. & T. J Creasey (2003), *Change Management the people side of change*, Prosci Learning Center Publications.
28. Hiatt, Jeffrey (2006), *ADKAR: A Model for Change in Businesses, Government and our Community*, Loveland, CO, Prosci Research
29. Hone, Y. P.& A. Mumford (1981) *The Manual of Learning Styles*. Peter Honey: Maidenhead
30. Huy, Q.N. (1999), *Emotional capability, emotional intelligence, and radical change*, *Academy of Management Review*
31. Johns, G. (1996), *Organizational behavior. Understanding and managing life at work*, Harper Collins, College Publishers.
32. Kaplan, R.S., & D.P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard Translating strategic into action*, *Harvard Business Review*.
33. Kaplan R.S., & D.P. Norton (1996), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, *Harvard Business Review*.
34. Kaplan, R.S., & A.A Atkinson (1998), *Advanced Management Accounting* Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall.
35. Kaplan, R.S., & D.P. Norton (2001), "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *American Accounting Association Accounting Horizons*,
36. Kaplan, R.S (2010), *Conceptual Foundations of Balanced Scorecard*, *Harvard Business Review*. Working Paper 10-074
37. Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003), *Power, approach, and inhibition*. *Psychological Review*.
38. Mayer, J. D. & P. Salovey (1997), *What is emotional intelligence?*, New York, Basic Books
39. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000a). *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*. *Intelligence*.
40. Nilson, F & N.G Olive (2001), *On control system in multi business companies, from performed to strategic management*, *European Management journal*.
41. Niven P.R. (2006); *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results (Second Edition)*, John Wiley & Sons, Inc.
42. NIVEN, P. R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining maximum performance*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.



43. Niven, P. R. (2008), *Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies*, 2nd ed, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA.
44. Nolan Norton Institute (1991), "Measuring Performance in the Organization of the Future: A Research Study."
45. Pearce, C. & H. Sims (2002), *Vertical versus shared leadership as predictor of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors*, *Group Dynamics, Theory, Research and Practice*.
46. Pollitt, C. & G Bouckaert (2000), *Public Management Reform: A comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
47. Porter, M. (1996), *Competitive Advantage*, New York, Free Press
48. Ricardo, D. (1891), *Principles of Political Economy and Taxation*, London, G. Bell.
49. Robbins, S. (1990), *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
50. Robert, B. (1991), *Economic Growth in Cross Section of Countries*, *Quarterly Journal of Economics*.
51. Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of innovations*, New York, Free Press.
52. Rohm, H. & L. Halbach (2002), *A Balancing Act: Sustaining New Direction*, *Perform Magazine*.
53. Scott, W.R (1992), *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
54. Simons, R (1995), *Lever of control*, Boston, HBS Press
55. Spencer, L. M., Mc Clelland, D. C., & Spencer, S. (1992), *Competency assessment methods*, Boston, Hay/Mc Ber Research Press.
56. Tyson, S. (1995), *Human Resource Strategy*, London, Pitman.
57. Warren, K (2002), *Competitive Strategy Dinamics Chiche step*, Wiley.
58. Wernerfelt, B. (1984), *Are source-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5.
59. Williamson, O.E. (1998), *Transaction Costs Economics. How it Works, where it is Headed*.
60. Zipkin, A. (2000), *The wisdom of thoughtfulness*, New York Times.

### **Δικτυακοί Τόποι**

1. Ανακτήθηκε από <https://el.wikipedia.org/wiki/SWOT>
2. Παππάς, Β.(2009), Πως θα εφαρμόσετε μια ανάλυση swot στην επιχείρησή σας, Ανακτήθηκε από <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>

### **Νομοθεσία Εγκύκλιοι**

1. Ν. 1566/1985(ΦΕΚ 167/30/9/1985) «Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις.»
2. Υπουργική Απόφαση (ΥΑ) Γ2/5088 (ΦΕΚ 1341/16/10/2001) «Οργάνωση Εκδηλώσεων με θέμα "Ημέρες Σταδιοδρομίας" στις σχολικές μονάδες. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης»
3. Υπουργική Απόφαση (ΥΑ) 96004/Δ4 (ΦΕΚ1318/ 1/7/2015) «Τροποποίηση απόφασης Γ2/4321/26.10.88περί καθορισμού λεπτομερειών λειτουργίας των Σ.Ε.Κ των Σ.Ε και των ειδικότερων καθηκόντων των διευθυντών Σ.Ε.Κ, υποδιευθυντών, των υπεύθυνων τομέων

εργαστηρίων και εργαστηρίων κατεύθυνσης των υπευθύνων των σχολικών εργαστηρίων και των αρμοδιοτήτων του συλλόγου διδασκόντων Σ.Ε.Κ.»

4. Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, (Απρίλιος 2016), «Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Αναβάθμιση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και της μαθητείας». Ανακτήθηκε από <https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2016/.pdf>
5. Ν. 4386/2016 (ΦΕΚ 83/11/5/2016) Άρθρο 66 «Ρυθμίσεις για τα ζητήματα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης»