



**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**Π.Μ.Σ.: «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Master in Business Administration (MBA)»**

**Θέμα: «Διαχείριση αλλαγής Οργανισμού με εστίαση στους ανθρώπινους πόρους - Η περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας».**



Εκπόνηση διπλωματικής εργασίας των: Τζελέπη Γ. Φωτίου (Α.Μ.: MBA 14)  
Ανδρέακου Μ. Ευάγγελου (Α.Μ.: MBA 18)  
Κουτσοθεόδωρου Β. Γεωργίου (Α.Μ.: MBA 24)

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ Ιωάννης Σαλμόν

Πειραιάς, Απρίλιος 2018

## **Ευχαριστίες**

*Ευχαριστούμε θερμά τον επιβλέπον καθηγητή  
κ. Ιωάννη Σαλμόν, για την συμβολή του και τη σαφή  
του καθοδήγηση για την εκπόνηση της  
παρούσας διπλωματικής εργασίας.*

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τους συγγραφείς και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις της Ελληνικής Αστυνομίας.

**Copyright© ΤΖΕΛΕΠΗΣ – ΑΝΔΡΕΑΚΟΣ - ΚΟΥΤΣΟΘΕΟΔΩΡΟΣ, 2018**  
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια οι ραγδαίες αλλαγές που επέφερε η παγκοσμιοποίηση προκάλεσε πλήθος προβλημάτων σε διάφορα κράτη ανά τον κόσμο μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα με σημαντικότερο την κοινωνικοοικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα μας, η οποία επί σειρά ετών βρίσκεται εκτός αγορών υπό καθεστώς επιτήρησης με συνεχόμενες αξιολογήσεις. Η όλη κατάσταση έχει σοβαρή επίδραση σε όλες τις δομές του κράτους και κυρίως σε οργανισμούς που ανήκουν στην κεντρική Διοίκηση, κυρίως λόγω έλλειψης οικονομικών πόρων.

Η Ελληνική Αστυνομία αποτελεί βασικό πυλώνα της κεντρικής Διοίκησης και έναν από τους σημαντικότερους οργανισμούς της καθώς κύριο καθήκον της είναι η διασφάλιση της εσωτερικής ασφάλειας, η εφαρμογή των νόμων του Συντάγματος και η εξασφάλιση της κοινωνικής ειρήνης και συνοχής με σκοπό οι πολίτες να διαβιούν και να δημιουργούν ελεύθερα.

Ως τέτοιος οργανισμός επηρεάστηκε άμεσα και σε υπέρμετρο βαθμό από την εφαρμογή των μνημονιακών μέτρων καθώς η ελλειπή χρηματοδότηση και η μείωση του προσωπικού της δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία της και απαιτούνται άμεσα οι αναγκαίες αλλαγές με σκοπό τη διατήρηση της επιχειρησιακής της δυνατότητας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της υπό το νέο καθεστώς λειτουργίας της. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να σκεφθεί ως «επιχείρηση» όπου αφενός μεν πρέπει να στραφεί στους ανθρώπινους πόρους της, οι οποίοι αναγνωρίζονται πλέον ως ένα από τα βασικά τμήματά της, το οποίο όταν προγραμματιστεί και οργανωθεί κατάλληλα μπορεί να της δώσει προβάδισμα ξεφεύγοντας από την «διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» και μεταβαίνοντας στη «διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» και αφετέρου να αλλάξει κουλτούρα στα οργανωσιακά μέσω μοντέλων που εφαρμόζονται σε διαχείρισης αλλαγής.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι διττός. Αρχικά θα μεταφέρει στο κοινό το θεωρητικό υπόβαθρο της διαχείρισης αλλαγής οργανισμού με εστίαση στους ανθρώπινους πόρους αναπτύσσοντας τη θεωρία διάφορων μοντέλων, όπως τη «Θεωρία του Χάους» και «Θεωρία Balance» και διάφορων υποστηρικτικών εργαλείων. Ακολούθως θα μελετηθεί η περίπτωση της Ελληνικής Αστυνομίας με βήματα από σύσταση μέχρι σήμερα, πως και με ποιον τρόπο επηρεάστηκε από τα μνημόνια και θα προταθούν οι αναγκαίες αλλαγές με βάση την προαναφερόμενη θεωρία.

## **Abstract**

In recent years, the rapid changes brought about by globalization have sparked a number of problems in various countries around the world, including Greece, with the most serious socioeconomic crisis affecting our country, which for years has been out of the market under supervision with ongoing reviews . The whole situation has a serious impact on all the structures of the state and mainly on organizations belonging to the central administration, mainly due to a lack of financial resources.

The Greek Police is a key pillar of the central administration and one of its major organizations, as its main task is to ensure internal security, to implement the laws of the Constitution and to ensure social peace and cohesion for the citizens to live and create freely.

As such an organization has been directly and excessively affected by the application of the memorandums, as the lack of funding and the reduction of its personnel create problems in its operation and the necessary changes are needed immediately in order to maintain its operational capacity and improve its efficiency under its new operating regime. In this context, it must be seen as an 'enterprise' where, on the one hand, it must turn to its human resources, which are now recognized as one of its core divisions, which when properly planned and organized can give it a lead by escaping ' human resources "and going to" human resources management "and on the other hand to change the culture in the organizational way through models applied to change management.

The purpose of this work is twofold. Initially it will convey to the public the theoretical background of organizational change management focusing on human resources by developing the theory of various models such as "Theory of Chaos" and "Balance Theory" and various supporting tools. The case of the Hellenic Police will then be studied with steps from a recommendation to the present day, how and in which way was influenced by the memorandums and the necessary changes will be proposed based on the above mentioned theory.

## **ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ**

διεπιστημονική προσέγγιση (interdisciplinarity), διαεπιστημονική αναφορά (transdisciplinary) κυβερνητική (cybernetics), παράξενος ελκυστής (strange attractor), Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.), «υπέρμαχος των εργαζόμενων» (employee champion), «φορέας αλλαγών» (change agent.), «ικανός διαχειριστής» (administrative expert), «στρατηγικός εταίρος» (strategic partner), όραμα (vision) αποστολή (mission), στρατηγική (strategy) εξυπηρέτησης πελατών (customer service), Ανατροφοδότηση «feedback», Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων Balanced Scorecard Στρατηγικός Χάρτης (Strategy Map), επιχειρησιακών λειτουργιών (operations), δυνατά στοιχεία (Strengths) αδυναμίες (Weaknesses), ευκαιρίες (Opportunities), απειλές (Threats), Επιτελικό Γραφείο Αρχηγού (Ε.Γ.Α.), Ενιαίο Συντονιστικό Κέντρο Επιχειρήσεων και Διαχείρισης Κρίσεων (Ε.Σ.Κ.Ε.ΔΙ.Κ.), Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.), Διεύθυνσης Διεθνούς αστυνομικής Συνεργασίας (Δ.Δ.Α.Σ.)

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	iv
Abstract.....	v
ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ.....	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	vii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	ix
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	x
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση – Ιστορική αναδρομή.....	1
1.2 Η έννοια του συστήματος.....	3
1.3 Τα στοιχεία ενός συστήματος.....	4
1.3 Η Θεωρία του Χάους και το φαινόμενο της Πεταλούδας .....	5
1.4 Χαοτική κίνηση.....	8
1.5 Ελκυστές.....	9
1.6 Ο Λόρεντζ και το φαινόμενο της πεταλούδας .....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΑΛΛΑΓΗ .....</b>	<b>12</b>
2.1 Τι ονομάζουμε αλλαγή .....	12
2.2 Θεωρίες / Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής .....	14
2.3 Κοινωνοί αλλαγής .....	19
2.4 Πλάνο αλλαγής .....	20
2.5 Αντίδραση στις αλλαγές – Οριοθετημένη αστάθεια .....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ.....</b>	<b>25</b>
3.1 Τι ονομάζουμε Διοίκηση αλλαγής .....	26
3.2 Στρατηγική Διοίκηση αλλαγής .....	27
3.3 Hard και Soft προσέγγιση αλλαγής.....	30
3.4 Αστοχίες προγραμματισμού αλλαγής.....	31
3.5 Χαρακτηριστική ηγέτη σε περιβάλλον αλλαγής.....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ .....</b>	<b>37</b>
4.1 Εισαγωγή.....	37
4.2 Αλλαγή στη φιλοσοφία διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.....	39
4.3 Ρόλοι και λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	41
4.4 Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	42
4.5 Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.....	47

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ - ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCE SCORECARD .....</b>	<b>49</b>
5.1 Ορισμός απόδοσης και η σημασία της ως μέσο αξιολόγησης της πορείας ενός οργανισμού- επιχείρησης .....	49
5.2 Μέτρηση απόδοσης με την χρήση του εργαλείου της Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων) .....	50
5.2.1 Ιστορική Αναδρομή .....	51
5.2.2. Οι βασικοί άξονες-προοπτικές της Balanced Scorecard.....	52
5.2.3. Τέσσερις Συσχετισμένες Προοπτικές της Balanced Scorecard.....	53
5.3. Βασικοί Στόχοι της Balanced Scorecard .....	63
5.3.1. Αποσαφήνιση του οράματος και καθορισμός της στρατηγικής.....	64
5.3.2 Σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων και επικοινωνία αυτών στο εσωτερικό του οργανισμού .....	65
5.3.3 Σχεδιασμός, θέσπιση στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών.....	65
5.3.4 Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης .....	66
5.4. Ο Ρόλος του Στρατηγικού Χάρτη (Strategy Map) .....	66
5.5. Ανάλυση S.W.O.T. ως ένα υποστηρικτικό εργαλείο της μεθόδου Balanced Scorecard .....	67
5.6. Η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στον Δημόσιο Τομέα.....	70
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ.....</b>	<b>72</b>
6.1 Εισαγωγή – Έννοια .....	72
6.2 Ιστορική αναδρομή στην Ελληνική Αστυνομία.....	72
6.3 Αποστολή.....	75
6.4 Διάρθρωση.....	76
6.5 Ανθρώπινοι πόροι Ελληνικής Αστυνομίας.....	80
6.5.1 Προέλευση προσωπικού – Εξέλιξη .....	80
6.5.2 Εκπαίδευση .....	82
6.6 Μνημόνια και Ελληνική Αστυνομία / Ευκαιρία ή Απειλή; .....	84
6.6.1 Ελληνική Αστυνομία, προ και μετά, μνημονίων.....	84
6.7 Η εφαρμογή της Μεθόδου «Balanced Scorecard» στην Ελληνική Αστυνομία .....	89
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>107</b>
<b>Βιβλιογραφία – Πηγές.....</b>	<b>109</b>



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συγκεντρωτική παράθεση θεωρητικών αλλαγής και προσεγγίσεων αυτών.....	18
Πίνακας 2: Στρατηγικές διοίκησης αλλαγής.....	28
Πίνακας 3: Αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας κατά Goleman.....	36
Πίνακας 4: Συνοπτική απεικόνιση εργαζομένων και πολιτικών ΔΑΔ με γνώμονα τη στρατηγική ανταγωνισμού.....	44
Πίνακας 5: Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας.....	48
Πίνακας 6: Λειτουργίες και προκλήσεις της ΔΑΔ στο παρόν και το μέλλον.....	49
Πίνακας 7: Πίνακας Βαθμών Αξιωματικών Ελληνικής Αστυνομίας.....	81
Πίνακας 8: Πίνακας Βαθμών Ανθυπαστυνόμων, Αρχιφυλάκων και Αστυφυλάκων Ελληνικής Αστυνομίας.....	82
Πίνακας 9: Προϋπολογισμός Ελληνικής Αστυνομίας κατ' έτος.....	84
Πίνακας 10: Πίνακας εμφάνισης τη μεταβολή του Προσωπικού.....	86
Πίνακας 11: Πίνακας Ορίων συνταξιοδότησης.....	86
Πίνακας 12: Πίνακας βαθμολογικής εξέλιξης Αστυφυλάκων χωρίς εξετάσεις.....	87
Πίνακας 13: Πίνακας βαθμολογικής εξέλιξης Αστυφυλάκων με εξετάσεις.....	87
Πίνακας 14: Αναδιοργάνωση ΕΛ.ΑΣ. 2017.....	88
Πίνακας 15: Ανάλυση S.W.O.T. Ελληνικής Αστυνομίας (δυνάμεις – αδυναμίες).....	90
Πίνακας 16: Ανάλυση S.W.O.T. Ελληνικής Αστυνομίας (ευκαιρίες - απειλές).....	91
Πίνακας 17: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας).....	95
Πίνακας 18: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών).....	96
Πίνακας 19: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Ωφελούμενοι).....	98
Πίνακας 20: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη – Πτυχή Εκπλήρωση Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας.....	99
Πίνακας 21: Δράσεις πτυχής ανάπτυξης και καινοτομίας.....	101
Πίνακας 22: Δράσεις πτυχής Εσωτερικών Διαδικασιών.....	102
Πίνακας 23: Δράσεις πτυχής Ωφελούμενων.....	104
Πίνακας 24: Δράσεις πτυχής Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας.....	106

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Συστατικά Στοιχεία Αλλαγής .....	23
Σχήμα 2: Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ .....	42
Σχήμα 3: Το τρισδιάστατο μοντέλο της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού.....	47
Σχήμα 4: Οι τέσσερις συσχετισμένες προοπτικές της Balanced Scorecard .....	53
Σχήμα 5: Οι τέσσερις διαδικασίες σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996).....	66
Σχήμα 6: Το αρκτικόλεξο της SWOT Analysis.....	69
Σχήμα 7: Η διαμόρφωση στρατηγικής μέσω S.W.O.T. Analysis.....	70
Σχήμα 8: Οργανόγραμμα Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας (Πηγή: <a href="http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&amp;perform=view&amp;id=45&amp;Itemid=35&amp;lang=">http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&amp;perform=view&amp;id=45&amp;Itemid=35&amp;lang=</a> ) .....	76
Σχήμα 9: SWOT Analysis.....	89
Σχήμα 10: Οι τέσσερις (4) διαστάσεις της Ελληνικής Αστυνομίας.....	92
Σχήμα 11: Στρατηγικός χάρτης Ελληνικής Αστυνομίας – Εφαρμογή Balanced Scorecard .....	94

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

## 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση – Ιστορική αναδρομή

Ο τρόπος οργάνωσης και επεξεργασίας της πληροφορίας, το πώς μαθαίνει ο άνθρωπος κέντρισε το ενδιαφέρον των ερευνητών από διάφορους κλάδους στα μέσα του αιώνα, όταν ξέσπασε η γνωστική επανάσταση με εντυπωσιακά αποτελέσματα, όπως η ανάπτυξη των γνωστικών πεδίων της κυβερνητικής, της θεωρίας των πληροφοριών, της τεχνητής νοημοσύνης. Η γνωστική επανάσταση αρχικά επιδίωκε να βοηθήσει την ψυχολογία να ενώσει τις δυνάμεις της με τις υπόλοιπες ανθρωπιστικές επιστήμες, « ... είχε ως στόχο να επαναφέρει το «νου» στις ανθρωπιστικές επιστήμες, μετά το μακρύ και κρύο χειμώνα του αντικειμενισμού». Το ενδιαφέρον αργότερα μετατοπίστηκε στους υπολογιστές και την επεξεργασία πληροφοριών. Η έκρηξη της πληροφορικής επιδείνωσε το πρόβλημα που αποπειράθηκε να λύσει, γιατί η πληθώρα των πληροφοριών προκάλεσε αποπροσανατολισμό και σύγχυση, ενώ το αρχικό όραμα ήταν «..να προσφέρει στον άνθρωπο την κατανόηση του εσωτερικού του προγραμματισμού...».

Την ίδια εποχή που ξέσπασε η γνωστική επανάσταση, ένας αριθμός επιστημόνων από διαφορετικά πεδία επικεντρώθηκαν « .. στην προσπάθεια ανάπτυξης μιας κοινά παραδεκτής επιστημολογίας που θα επέτρεπε την οργάνωση των συσσωρευμένων γνώσεων. Οι υποστηρικτές του νέου αυτού κινήματος, που ονομάστηκε συστημική θεώρηση, στρατεύθηκαν στην αναζήτηση ενός καινούριου τρόπου σκέπτεσθαι, ο οποίος στόχευε σε μια συνολική σύλληψη της ζωής και της γνώσης. Παρακάμπτοντας το λαβύρινθο των εξειδικευμένων γνώσεων, παραμερίζοντας την ειδική ορολογία των διαφορετικών επιστημονικών κλάδων από τους οποίους προέρχονταν, οι επιστήμονες αυτοί επικεντρώθηκαν στη διατύπωση ενοποιητικών, μεταθεωρητικών εννοιών και αρχών που, όπως διακήρυξαν, διέπουν όλων των ειδών τα συστήματα, έμβια και μη».

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο αναπτύχθηκε η συστημική επιστήμη στοχεύοντας:

- α) στη διατύπωση των γενικών αρχών που διέπουν τα βιολογικά και κοινωνικά φαινόμενα και
- β) στην εξεύρεση μιας κοινής διεπιστημονικής γλώσσας για την περιγραφή των κοινών αρχών που διέπουν την κοινωνική και βιολογική πραγματικότητα, για να διευκολύνει την επικοινωνία ανάμεσα στους εξειδικευμένους επιστημονικούς κλάδους και να αποφεύγει την απομόνωση που προκύπτει από τη μεγάλη εξειδίκευση.

Η διαφορά της από τη διεπιστημονική προσέγγιση (interdisciplinarity) έγκειται σε αυτή την ύπαρξη της κοινής γλώσσας. Η διεπιστημονική ανάλυση ενός φαινομένου βασίζεται στην αθροιστική συγκέντρωση διαφόρων επιστημονικών κλάδων μέσα από την εννοιολογική υποδομή, τις προτεραιότητες και την προβληματική εκάστου κλάδου. Αντίθετα η συστημική λειτουργεί ως αντίβαρο στην εξειδίκευση και βασίζεται στις κοινές, ενοποιητικές αρχές και την εκφορά κοινής γλώσσας. Η ειδοποιός διαφορά λοιπόν ανάμεσα στη διεπιστημονική και τη συστημική προσέγγιση είναι πως η πρώτη βασίζεται σε ένα προσθετικό, αθροιστικό μοντέλο θεωρώντας πως το σύνολο αποτελεί το άθροισμα των επιμέρους τμημάτων. Η συστημική προσέγγιση ακολουθεί ένα ολιστικό, συνδυαστικό μοντέλο με διαεπιστημονική αναφορά (transdisciplinary) σύμφωνα με το οποίο το όλο είναι ποιοτικά διαφορετικό από το άθροισμα των στοιχείων του. Η συστημική επιστημολογία επιχειρεί την πανοραμική θέαση (όλον και επιμέρους στοιχεία) σε συνδυασμό με εστίαση στο συγκεκριμένο, ενώ η διεπιστημονική προσέγγιση ακολουθεί αθροιστική λογική και συσχετίζει μεμονωμένους παράγοντες από διάφορους επιστημονικούς κλάδους. Αποτελεί πλεονέκτημα της προσέγγισης η συνθετική αντίληψη που συμπεριέχει άλλες οπτικές, η οργανωτική ευελιξία που αποδέχεται εναλλακτικές θεωρήσεις.

Τη συστημική προσέγγιση προωθεί η Εταιρεία Γενικής Συστημικής Θεωρίας, που ιδρύθηκε το 1954, στο ετήσιο συνέδριο της Αμερικανικής Εταιρείας για την προώθηση της επιστήμης, με βασικούς εκπροσώπους το βιολόγο L.von Bertalanffy, τον οικονομολόγο K.Boulding, το βιομαθηματικό A.Rapoport και το φυσιολόγο K.Gerhard. Ο αρχικός σκοπός ίδρυσης της εταιρείας, που σήμερα ονομάζεται Διεθνής Εταιρεία Συστημικών Επιστημών, ήταν να συμβάλει στην ανάπτυξη θεωρητικών συστημάτων τα οποία θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε πολλά γνωστικά πεδία. Η συστημική προσέγγιση αποτελεί εργαλείο κατανόησης της περιπλοκότητας και έχει εφαρμογή σε μια σειρά επιστημονικών κλάδων :οικονομικά, πολιτικές επιστήμες, παιδαγωγική, ψυχολογία, ψυχιατρική, βιολογία, νευρολογία, ιατρική, μετεωρολογία, αστρονομία, διοίκηση οργανώσεων, επικοινωνία, κοινωνιολογία κ.α.

Αυτό το επιστημονικό παράδειγμα αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση, προσέγγιση του όλου, με αφαιρετικές έννοιες αλλά και δυνατότητα εστίασης στο επιμέρους. Δίνει έμφαση στην εξέταση συσχετισμών και όχι μεμονωμένων φαινομένων, προσπαθεί να υπερβεί την απομόνωση της εξειδίκευσης, εμμένοντας στις αλληλοσυνδεόμενες διαδικασίες. Τα έμβια όντα είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα πληροφορικά συστήματα και το ζητούμενο είναι η κατανόηση των συσχετισμών, της ολότητας των σχέσεων, των σχημάτων συναλλαγής και

των κανόνων που τις ορίζουν, αφού καθετί ορίζεται όχι από το τι είναι μόνο του αλλά τι είναι σε σχέση με άλλα πράγματα. Τα έμβια συστήματα συναλλάσσονται με το περιβάλλον τους, αυτορυθμίζονται και διαφοροποιούν την οργάνωσή τους σύμφωνα με τις συναλλαγές τους. Αναγνωρίζεται η πολυπλοκότητα των συστημάτων χωρίς να επιχειρείται απλουστευτική, αιτιοκρατική εξήγηση των συμπεριφορών και των συναλλαγών που παρουσιάζουν, καθώς θεωρείται αναγκαίος ο συνεχής επαναπροσδιορισμός του περιβάλλοντος, του πλαισίου στο οποίο λαμβάνουν χώρα.

Βέβαια αμφισβητήθηκε από ορισμένους η νομιμότητα εννοιολογικών μεταθέσεων από τον έναν επιστημονικό κλάδο στον άλλο, καθώς υποστηρίχθηκε πως τέτοιες μεταθέσεις προκαλούν περισσότερα προβλήματα από όσα επιχειρούν να επιλύσουν. Είναι όμως αναμφισβήτητο το γεγονός πως η εμφάνιση της κυβερνητικής (σύμφωνα με το Wiener η κυβερνητική ως επιστήμη της οργάνωσης είναι ταυτόχρονα επιστήμη των μηχανών και των έμβιων όντων) και της θεωρίας των συστημάτων έδωσε για πρώτη φορά τη δυνατότητα να γεφυρωθεί το χάσμα που χωρίζει τον ανόργανο φυσικό κόσμο από τον οργανικό κόσμο της ζωής.

Τη δεκαετία του 1960 άρχισε ένα ερευνητικό πρόγραμμα που μετέθεσε την έμφαση από την έννοια της ετερονομίας στην έννοια της αυτονομίας των πολύπλοκων έμβιων συστημάτων. Επιστημολογικά, αυτή η μετάθεση ισοδυναμεί με τη μετάβαση από την πρώτη περίοδο της κυβερνητικής (κυβερνητική πρώτης τάξεως), την κυβερνητική παρατηρούμενων συστημάτων, στην κυβερνητική της δεύτερης περιόδου (κυβερνητική δεύτερης τάξεως), την κυβερνητική συστημάτων που παρατηρούν. Η μετάβαση αυτή σχετίζεται με τη θέση και την επίδραση του ερευνητή στο υπό έρευνα αντικείμενο. Η κυβερνητική (cybernetics) ως όρος πρωτοαπαντάται στην Πολιτεία του Πλάτωνα με κυριολεκτική σημασία τη διακυβέρνηση του πλοίου και μεταφορική τη διακυβέρνηση του κράτους. Η κυβερνητική είναι η επιστήμη ελέγχου και επικοινωνίας κάθε ζωντανού και μηχανικού οργανισμού.

## **1.2 Η έννοια του συστήματος**

Η συστημική σκέψη ως διαεπιστημονική κοσμοθεωρία και επιστημολογία προσδίδει τεράστια σημασία στη σύνθεση των επιστημονικών κλάδων και μελετά τα φαινόμενα ως συστήματα, εξετάζοντας τις μεταξύ τους σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Τα συστήματα είναι κάτι παραπάνω από ένα άθροισμα στοιχείων και η αλλαγή σε ένα στοιχείο προκαλεί

αναπόφευκτα αλλαγή και στα υπόλοιπα. Δύο λειτουργίες λαμβάνουν χώρα σε κάθε σύστημα : το ρέειν, το άνοιγμα του συστήματος για να πάρει ύλη, ενέργεια και πληροφορίες, και το δομείν, το κλείσιμο των ορίων, για να συνεχιστεί η αναδόμηση του συστήματος. Η συστημική έννοια της 'κλειστότητας' αναφέρεται στο επίπεδο της οργάνωσης και η "ανοιχτότητα" στο επίπεδο της δομής. Το έμβιο σύστημα είναι οργανωσιακά κλειστό αλλά έχει την ικανότητα ενσωμάτωσης των αλλαγών του περιβάλλοντος, καθώς είναι ανοιχτό από δομική άποψη. Τα έμβια συστήματα χρειάζονται την οργανωσιακή κλειστότητα, για να μπορούν να αντιμετωπίσουν θετικά τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η έννοια του συστήματος είναι όρος δανεισμένος από τις θετικές επιστήμες, από τη φυσική. Η προσπάθεια σύνθεσης και κατάργησης των συνόρων ξεκίνησε από τη βιολογία, ο βιολόγος L.von Bertalanffy πρώτος παρουσίασε την άποψη πως όλα τα έμβια συστήματα είναι ανοικτά ιεραρχικά συστήματα που αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους και συντηρούνται χάρη σε αυτή την αδιάκοπη ανταλλαγή ύλης και ενέργειας με το περιβάλλον.

“Το τυπικό χαρακτηριστικό των έμβιων συστημάτων είναι ότι αποτελούν τα προϊόντα της ίδιας τους της οργάνωσης, (που ορίζεται ως αυτοποιητική), συνεπώς δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ παραγωγού και προϊόντος... ακριβώς αυτή η κυκλική του οργάνωση καθιστά το έμβιο σύστημα μονάδα αλληλεπιδράσεων».

Σύμφωνα με μία θεμελιώδη συστημική αρχή, ένα σύστημα δεν μπορεί να αναλυθεί μεμονωμένα αλλά μόνο σε σχέση και σε αντιπαράθεση με το περιβάλλον του. Ο συνήθης ορισμός του συστήματος εξετάζει ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων στοιχείων και τις μεταξύ τους σχέσεις. Ο ορισμός αυτός δεν καλύπτει τα υπερπολύπλοκα συστήματα, καθώς λόγω της περιπλοκότητας η βαρύτητα μετατοπίζεται από τις σχέσεις των στοιχείων μεταξύ τους προς τις σχέσεις των στοιχείων με το σύστημα.

### **1.3 Τα στοιχεία ενός συστήματος**

Τα στοιχεία ενός συστήματος είναι : η εισροή, η επεξεργασία \ διεργασία , η εκροή, ο έλεγχος ή ανατροφοδότηση και το περιβάλλον στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι διεργασίες και οι συναλλαγές. Η εισροή παρέχει στο σύστημα τα αναγκαία στοιχεία για τη λειτουργία του, και μπορεί να πάρει τη μορφή ενέργειας, ύλης, πληροφοριών (π.χ. οι άνθρωποι, οι δραστηριότητες, η επιστήμη- τα εργαλεία που χρησιμοποιούν-, ένα αρχιτεκτονικό σχέδιο, ένα εννοιολογικό πλαίσιο). Η επεξεργασία αναφέρεται στον τρόπο συνδυασμού των εισροών.

Είναι σημαντικότερη διάσταση της λειτουργίας των συστημάτων οι διεργασίες, γιατί αποτελούν την ιδιότητα που προκαλεί συνεχείς ανακατατάξεις.

Η εκροή είναι το αποτέλεσμα της επεξεργασίας, ο σκοπός ύπαρξης του συστήματος. Η έννοια του σκοπού είναι μια από τις βασικότερες της συστημικής σκέψης και θεωρείται απαραίτητη για την κατανόηση της λειτουργίας των συστημάτων. Τα ανθρώπινα συστήματα που έχουν αντιφατικούς και ασαφείς στόχους θα παρουσιάσουν δυσλειτουργίες. Η εντροπία, έννοια-δάνειο από τις φυσικές επιστήμες, είναι η απώλεια του σκοπού και της τάξης και ορίζει το επίπεδο της αταξίας ενός συστήματος.

Η ανατροφοδότηση επιτελεί μορφοστατική λειτουργία, δηλαδή οδηγεί στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης, στη σταθερή μορφή του συστήματος. «...Για τον συστημικό μελετητή η αρχή ότι τα συστήματα στηρίζονται στην πληροφορία είναι θεμελιώδης. αυτό που δένει όλα τα βιολογικά, φυσικά και κοινωνικά φαινόμενα είναι το γεγονός πως η λειτουργία και η εξέλιξή τους μπορούν να μελετηθούν ως εισροές, επεξεργασίες και εκροές πληροφοριών....έτσι, η λειτουργία και εξέλιξη μιας εταιρείας, ή ενός οργανισμού γενικά, εξαρτάται από την αποδοτική λειτουργία του συστήματος πληροφόρησης».

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα σύμπλοκο σύστημα που χειρίζεται ποικιλία εισροών και πόρων για να παράγει τα αναγκαία αποτελέσματα, τις εκροές που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία του οικονομικού, κοινωνικού, πολιτικού συστήματος της χώρας. Η συμπλοκότητα αυξάνεται από τις δυναμικές, συνεχείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος, του θεσμικού πλαισίου, της οργανωτικής δομής, της διοικητικής διάρθρωσης, των μεθόδων εργασίας, του ανθρώπινου παράγοντα και της τεχνολογίας. Το μέγεθος του δημόσιου τομέα και οι πολυσχιδείς δραστηριότητές του τον καθιστούν τη μεγαλύτερη πηγή πληροφοριών, επομένως η διαχείριση της γνώσης αποτελεί τον πυρήνα των δραστηριοτήτων της δημόσιας διοίκησης. Η αποδοτική λειτουργία του συστήματος πληροφόρησης είναι μια διαδικασία κεφαλαιοποίησης του διανοητικού κεφαλαίου, ώστε να συντελέσει στη δημιουργία νέας γνώσης και να ενσωματωθεί σε προϊόντα, υπηρεσίες και συστήματα.

### **1.3 Η Θεωρία του Χάους και το φαινόμενο της Πεταλούδας**

Στον αιώνα που μας αποχαιρέτησε τρεις ήταν οι μεγάλες επιστημονικές επαναστάσεις: η σχετικότητα, η κβαντική μηχανική και η θεωρία του Χάους. Η πρώτη βρήκε τη σχέση του

χώρου και του χρόνου, η δεύτερη την αρχή της αιτιότητας και η τρίτη διερευνά την έννοια της προβλεπτικότητας, πως από παρόμοιες αρχικές υποθέσεις μπορούν να προκύψουν πολύ διαφορετικά συμπεράσματα.

Η λέξη Χάος χρησιμοποιείται με διαφορετικό τρόπο, σε διαφορετικές περιπτώσεις, από διαφορετικούς ανθρώπους. Άλλη η έννοια του χάους στην θρησκεία ή στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία ή στην σημερινή εποχή μας (χάος = διάλυση, σύγχυση, μπάχαλο, αταξία κλπ) ή ακόμη και στην αναπαράσταση του με διάφορα σύνολα τύπου Mandelbrot και άλλη η έννοια του χάους στην επιστήμη.

Στην επιστήμη το χάος ορίζεται σαν την εξαιρετικά ευαίσθητη εξάρτηση της κίνησης από τις αρχικές συνθήκες. Η απρόσμενη μεταβολή στις αρχικές συνθήκες είναι το στοιχείο του χάους - της αταξίας- που εκδηλώνεται σε μια τακτική και σταθερή φυσική διαδικασία. Δηλαδή αναλυτικότερα, χάος είναι η χαοτική κατάσταση που προκύπτει όταν μεταβληθούν έστω και κατ' ελάχιστο τα αρχικά δεδομένα ενός δυναμικού συστήματος. Αλλά στη νέα θέση που θα οδηγηθεί το σύστημα από έναν "ελκυστή", θα κατακαθίσει και θα παγιωθεί σε μια θέση που όμως πάλι η προβλεψιμότητα της θα είναι αδύνατον να εκφραστεί με νόμους αιώνιους ή ντετερμινιστικά.

Έτσι όμως η λέξη χάος εκφράζει κάτι κοινό για όλους: Την αστάθεια και την αταξία. Τα παραδείγματα από την καθημερινή ζωή είναι πολλά. Ο καπνός του τσιγάρου που στροβιλίζεται σε πολύπλοκες και απρόβλεπτες δίνες. Η ροή του νερού που στάζει από μια βρύση. Το νερό των κυμάτων που σκάζουν πάνω σε μια ακτή. Το μελάνι που διαχέεται μέσα σε ένα ποτήρι νερού με απρόβλεπτο τρόπο. Στην αστρονομία μπορεί να έχουμε μια τυχαία μεταβολή κάποιας ιδιότητας (κλίση τροχιάς, εκκεντρότητα τροχιάς κάποιου πλανήτη κλπ). Στη βιολογία, στην κοινωνιολογία, στην οικονομία και τέλος στην ιατρική έχουμε παρόμοιες εκδηλώσεις χαοτικής συμπεριφοράς. Αλλά τα παραδείγματα δεν τελειώνουν εδώ. Το απρόβλεπτο των τιμών στο χρηματιστήριο, στα ηλεκτρικά κυκλώματα, στους χτύπους της καρδιάς, στην ροή του νερού ή του αίματος μέσα στους σωλήνες, στην μεταβολή των πληθυσμών στα πουλιά και στα φυτά είναι ορισμένοι τομείς στους οποίους συνυπάρχει το χάος.

Στη δεκαετία του 1970 οι επιστήμονες άρχισαν να προσεγγίζουν την έννοια της αταξίας. Οι μαθηματικοί, φυσικοί, φυσιολόγοι, βιολόγοι και χημικοί αναζητούσαν συνδέσεις ανάμεσα σε διαφορετικά είδη μη κανονικότητας. Μετά τις πρώτες εκπλήξεις από την χαώδη συμπεριφορά πολλών μοντέλων οι μαθηματικοί του χάους ζήτησαν να καταλάβουν τις



χαοτικές κινήσεις της καθημερινής ζωής. Τις αλλαγές του καιρού. Τις διακυμάνσεις στους πληθυσμούς των αγρίων ζώων. Την εξέλιξη των τιμών στο χρηματιστήριο. Αναπαριστούν τα ανεξέλεγκτα αυτά φαινόμενα με μη γραμμικές εξισώσεις σε Η/Υ. Κι ανακαλύπτουν την κρυφή τάξη που τα ορίζει. Έτσι οι φυσιολόγοι βρήκαν μια εκπληκτική τάξη στο χάος που αναπτύσσεται στην ανθρώπινη καρδιά, την κύρια αιτία του απρόσμενου θανάτου. Οι οικολόγοι ερεύνησαν την εμφάνιση και εξαφάνιση νομαδικών πληθυσμών εντόμων. Οι οικονομολόγοι εξέταζαν τις τιμές κάποιων προϊόντων. Οι μετεωρολόγοι εξέταζαν το σχήμα των νεφών, τις διαδρομές των αστραπών στον αέρα. Και οι αστροφυσικοί πως ομαδοποιούνται τα άστρα σε γαλαξίες. Στην αστρονομία η συνειδητοποίηση της ύπαρξης του χάους στο Ηλιακό σύστημα, παρόλο που το θεωρούσαμε ένα δυναμικό σταθερό σύστημα-- προκαλεί ερωτήματα του κατά πόσο έπαιξε ρόλο το χάος στο σχηματισμό του Ηλιακού συστήματος.

Έτσι γρήγορα οι επιστήμονες άρχισαν να μελετούν το χάος στην εφαρμοσμένη επιστήμη από την θεωρητική που μέχρι τότε έκαναν. Μπορεί όμως το χάος να χαρακτηρίζει τα μετεωρολογικά φαινόμενα, τα κοινωνικά, τα πολιτικά και τα βιολογικά δυναμικά συστήματα, αλλά από φιλοσοφικής πλευράς ζούμε σε μια όαση τάξης μέσα σ' ένα ωκεανό χάους: Από τη μια το χάος της απροσδιοριστίας στο μικρόκοσμο και από την άλλη η χαοτική δυναμική του μακρόκοσμου, με τους πλανήτες να κινούνται σε απρόβλεπτες τροχιές. Αίφνης η κίνηση των κυμάτων που σκάνε σε μια ακτή. Η κίνηση αυτή δημιουργεί ένα άγριο κουβάρι από τροχιές και περιδινήσεις, που περιέργως όμως δεν είναι εντελώς άτακτες. Καταλήγουν να 'χουν μια μορφή, μια υποτυπώδη γεωμετρική μορφή που οι μαθηματικοί του χάους ονομάζουν παράξενος ελκυστής (strange attractor). Ένα άλλο παράδειγμα είναι το παιχνίδι φλιπεράκι, όπου οι κινήσεις της μπάλας προσδιορίζονται ακριβώς από τους νόμους της κύλισης υπό την επίδραση της βαρύτητας και της ελαστικής κρούσης και οι δύο πλήρως κατανοητοί, αλλά το τελικό αποτέλεσμα είναι μη προβλέψιμο. Μέχρι τα τέλη του προπερασμένου αιώνα, η εύρεση της τροχιάς κάθε ουράνιου σώματος γινόταν προσεγγιστικά, με τη βοήθεια των νόμων του Νεύτωνα και Κέπλερ, αφού δεν υπήρχαν Η/Υ για περισσότερη ακρίβεια. Οι κινήσεις των πλανητών και των άλλων ουρανίων σωμάτων θεωρούνταν περιοδικές και κανονικές σαν τη κίνηση ενός τέλει εκκρεμούς.

Στα τέλη όμως του 19ου αιώνα, ο Γάλλος μαθηματικός και αστρονόμος Henri Poincare (1854 - 1912), έκανε μια ανακάλυψη που έμελλε να αλλάξει τα θεμέλια της Νευτώνιας μηχανικής, και να αποτελέσει έτσι τη γέννηση ενός νέου κλάδου της επιστήμης: του Χάους. Συγκεκριμένα ο Poincare διαπίστωσε πως το πρόβλημα των τριών σωμάτων (μελέτησε το πρόβλημα του Ήλιου, της Γης και της Σελήνης) ήταν και παραμένει άλυτο. Άρα, δεν μπορεί να προβλεφθεί η τροχιά οποιουδήποτε ουράνιου σώματος που δέχεται την επίδραση δύο ή περισσότερων άλλων σωμάτων. Η προσπάθεια λοιπόν να

υπολογιστεί η τροχιά  $p_x$  του Πλούτωνα, δεν είναι δυνατή, αφού δέχεται την επίδραση του Ήλιου και άλλων οκτώ πλανητών.

Ο Poincare αποκάλυψε το χάος στο Ηλιακό σύστημα και μαζί ανακάλυψε την απρόβλεπτη εξέλιξη ενός μη γραμμικού συστήματος. Είχε κατανοήσει πως πολύ μικρές επιδράσεις μπορούν να μεγεθυνθούν μέσω της ανάδρασης. Γι' αυτό και διατύπωσε την άποψη "Μια ελάχιστη αιτία που διαφεύγει της προσοχής μπορεί να προκαλέσει ένα σημαντικό αποτέλεσμα". Η γέννηση του χάους και του απρόβλεπτου ήταν γεγονός. Αλλά χρειάστηκε να περάσουν 80 χρόνια από τότε για να συνειδητοποιήσουν οι αστρονόμοι και οι υπόλοιποι επιστήμονες τη σπουδαιότητα αυτής της ανακάλυψης.

## 1.4 Χαστική κίνηση

Δεν υπάρχει γενικός αποδεκτός ορισμός της χαστικής κίνησης. Ο πιο διαδεδομένος είναι αυτός του Devaney, που διατυπώνεται ως εξής: Για να χαρακτηριστεί η συμπεριφορά ενός συστήματος ως χαστική, το σύστημα πρέπει να παρουσιάζει τις παρακάτω ιδιότητες:

1. πρέπει να παρουσιάζει ευαίσθητη εξάρτηση από τις αρχικές συνθήκες
2. πρέπει να είναι τοπολογικά μεταβατικό
3. το σύνολο των περιοδικών του τροχιών πρέπει να είναι πυκνό

Ευαίσθησία στις αρχικές συνθήκες σημαίνει ότι δύο σημεία σε ένα τέτοιο σύστημα μπορούν να ακολουθήσουν ριζικά διαφορετικές τροχιές στον φασικό χώρο, ακόμα και αν η διαφορά στις αρχικές συνθήκες είναι εξαιρετικά μικρή. Τα συστήματα συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο μόνο όταν η αρχική διαμόρφωση είναι ακριβώς η ίδια. Ουσιαστικά, αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται κανείς να προσδιορίσει τις αρχικές συνθήκες με απεριόριστη ακρίβεια, προκειμένου να προβλέψει πώς θα συμπεριφερθεί το σύστημα πέρα από έναν περιορισμένο "χρονικό ορίζοντα". Στην πράξη, βέβαια, μπορούμε να προσδιορίσουμε τις αρχικές συνθήκες με περιορισμένη μόνο ακρίβεια. Μεταβατικότητα σημαίνει ότι εάν επιφέρουμε μια μετατροπή σε κάποιο διάστημα  $I_1$ , τότε το διάστημα εκτείνεται μέχρι να επικαλύψει οποιοδήποτε άλλο δεδομένο διάστημα  $I_2$ . Η μεταβατικότητα, τα πυκνά περιοδικά σημεία και η ευαίσθησία στις αρχικές συνθήκες μπορούν να επεκταθούν σε έναν αυθαίρετο μετρικό χώρο. Ο J. Banks και οι συνεργάτες του έδειξαν το 1992 ότι στα πλαίσια ενός γενικού μετρικού χώρου, η μεταβατικότητα και τα πυκνά περιοδικά σημεία υπονοούν την ευαίσθησία στις αρχικές συνθήκες.

## 1.5 Ελκυστές

Ένας τρόπος να παρουσιάσουμε οπτικά την χαοτική κίνηση ή οποιαδήποτε άλλη κίνηση, είναι η κατασκευή ενός διαγράμματος φάσης της κίνησης. Σε ένα τέτοιο διάγραμμα υπεισέρχεται σιωπηρά ο χρόνος και σε κάθε άξονα αναπαρίσταται μια μεταβλητή της κατάστασης. Για παράδειγμα, θα μπορούσε κάποιος να αναπαραστήσει την θέση ενός εκκρεμούς σε σχέση με την ταχύτητά του. Ένα εκκρεμές σε ακινησία θα σχεδιαστεί ως ένα σημείο και ένα σε περιοδική κίνηση θα σχεδιαστεί ως απλή κλειστή καμπύλη. Όταν ένα τέτοιο σχέδιο σχηματίζει κλειστή καμπύλη, η καμπύλη λέγεται τροχιά. Το εκκρεμές μπορεί να παρουσιάσει άπειρες τέτοιες τροχιές. Συχνά τα διαγράμματα φάσης αποκαλύπτουν ότι η πλειοψηφία των τροχιών καταλήγουν να πλησιάζουν ένα κοινό όριο. Το σύστημα τελικά εκτελεί την ίδια κίνηση για όλες τις αρχικές καταστάσεις σε μια περιοχή γύρω από την κίνηση, σχεδόν σαν να έλκεται το σύστημα σε αυτή την κίνηση. Μια τέτοια ελκυστική κίνηση καλείται ελκυστής του συστήματος.

## 1.6 Ο Λόρεντζ και το φαινόμενο της πεταλούδας

Ο Λόρεντζ ενδιαφερόταν ιδιαίτερα για τον καιρό. Νεαρός ακόμη, στο δυτικό Χάρτφορντ του Κονέκτικατ, κρατούσε ημερολόγιο στο οποίο κατέγραφε τις καιρικές μεταβολές και τα μέγιστα και τα ελάχιστα της θερμοκρασίας. Παράλληλα τον συνάρπαζαν τα αινίγματα και τα μαθηματικά. Τα μαθηματικά αινίγματα ήταν γι' αυτόν πρόκληση. Του άρεσε να ασχολείται με αυτά και αφιέρωνε πολύ χρόνο, με αποτέλεσμα να αποκτήσει εξαιρετικές ικανότητες, αποφάσισε λοιπόν να γίνει μαθηματικός. Αλλά πριν ακόμη καταφέρει να κάνει το όνειρό του πραγματικότητα, ξέσπασε ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος και ο Λόρεντζ κλήθηκε να υπηρετήσει στο στρατό. Στην Αεροπορία όπου τοποθετήθηκε, μπορεί να μη χρειάζονταν μαθηματικοί, υπήρχε όμως ανάγκη για μετεωρολόγους και έτσι ο Λόρεντζ άρχισε να ασχολείται με προβλήματα που σχετίζονταν με τον καιρό. Σύντομα διαπίστωσε ότι ο καιρός είναι ένα αίνιγμα όπως πολλά από τα μαθηματικά αινίγματα που είχε επεξεργαστεί, και μέσα σε λίγο διάστημα άρχισε να ενδιαφέρεται αποκλειστικά γι' αυτόν. Έτσι όταν απολύθηκε, γράφτηκε στο Κολέγιο Ντάρτμουθ (Dartmouth College) απ' όπου πήρε πτυχίο στη μετεωρολογία.

Ωστόσο, βαθιά μέσα του παρέμενε μαθηματικός και λίγα χρόνια αργότερα, όταν βρισκόταν στο Μ.Ι.Τ. διέβλεψε μία ευκαιρία σύνδεσης των μαθηματικών με τη μετεωρολογία. Η πρόγνωση του καιρού αποτελούσε πρόβλημα: οι μετεωρολόγοι ήταν μεν σε θέση να κάνουν προβλέψεις για λίγες μόνο μέρες, αλλά δεν υπήρχε ελπίδα για μία μακροπρόθεσμη πρόγνωση. Υπήρχε κάποια αιτία γι' αυτό; Γιατί άραγε ήταν τόσο αδύνατη η πρόγνωση του καιρού; Ο μόνος τρόπος να δοθεί κάποια απάντηση ήταν να κατασκευαστεί ένα μαθηματικό μοντέλο του καιρού με εξισώσεις που θα αναπαριστούσαν μεταβολές στην θερμοκρασία, την πίεση, την ταχύτητα του ανέμου κ.ο.κ. Η

πολυπλοκότητα όμως του καιρού έκανε ένα τέτοιο μοντέλο αδύνατο. Τελικά, ο Λόρεντζ επινόησε 12 εξισώσεις που περιείχαν μεγέθη όπως πίεση και θερμοκρασία και ήταν σε θέση να καταστρώσει ένα πρώτο, αδρό μοντέλο. Αλλά ακόμη και έτσι, οι απαραίτητοι υπολογισμοί ήταν πολύπλοκοι.

Εκείνη την εποχή είχαν κάνει την εμφάνισή τους οι πρώτοι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Στα 1960, οι υπολογιστές ήταν ακόμη άκομψα περίεργα μηχανήματα όπου αποτελούνταν από εκατοντάδες λυχνίες κενού που υπερθερμαίνονταν εύκολα, με αποτέλεσμα οι βλάβες να είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Όταν όμως λειτουργούσαν ήταν πραγματικό θαύμα: εκτελούσαν εκατοντάδες υπολογισμούς το λεπτό. Ο υπολογιστής του Λόρεντζ ήταν ένας Royal McBee. Αν και αργός και χοντροκομμένος, ήταν γι' αυτόν αναντικατάστατος. Ο Λόρεντζ παρακολουθούσε ανυπόμονα τη μηχανή να παράγει συνεχώς αριθμούς που αναπαριστούσαν διάφορα χαρακτηριστικά του καιρού. Επρόκειτο για μία περίπλοκη μηχανή, που δημιουργούσε καιρικές συνθήκες μέρα με τη μέρα, συνθήκες που μεταβάλλονταν και που δεν φαίνεται ποτέ να επαναλαμβάνονταν.

Αλλά ο Λόρεντζ δεν ήταν ικανοποιημένος: δεν μάθαινε για την μακροπρόθεσμη πρόγνωση του καιρού όσα είχε ελπίσει, και έτσι απλοποίησε το σύνολο των εξισώσεών του, επικεντρώνοντας στα φαινόμενα μεταφοράς και στα μεταφορικά ρεύματα, ένα από τα χαρακτηριστικά του καιρού. Μεταφορικά ρεύματα υπάρχουν παντού γύρω μας. Ο θερμός αέρας ανεβαίνει, ενώ ο ψυχρός κατεβαίνει αυτό συμβαίνει κάθε μέρα στην ατμόσφαιρα και το αποτέλεσμα είναι η βροχή, το χιόνι ο άνεμος και άλλα. Κατά τον Λόρεντζ τα μεταφορικά ρεύματα ήταν κυκλικά. Ψυχρός αέρας κατέβαινε από την κορυφή της ατμόσφαιρας προς ένα σημείο του κύκλου, ενώ ο θερμός ανέβαινε από περιοχές κοντά στην επιφάνεια της Γης προς την άλλη πλευρά του κύκλου. Ο Λόρεντζ κατέληξε σε τρεις, φαινομενικά απλές, εξισώσεις που αναπαριστούσαν το φαινόμενο της μεταφοράς. Ο Λόρεντζ τις έβαλε στον υπολογιστή και έλαβε πάλι ένα πλήθος από αριθμούς που αναπαριστούσαν κάποια χαρακτηριστικά του καιρού. Έθεσε κατόπιν τα σημεία αυτά σε μία γραφική παράσταση και έτσι προέκυψε μία συνεχής γραμμή. Ο Λόρεντζ ήθελε να διαπιστώσει κατά πόσο μια μακροπρόθεσμη πρόγνωση ήταν δυνατή.

Εκείνη την εποχή μόλις είχαν αρχίσει να κατασκευάζονται γρήγοροι υπολογιστές με μεγάλη μνήμη και λίγα χρόνια ωρύτερα είχαν τεθεί σε τροχιά οι πρώτοι δορυφόροι. Μια νέα εποχή φαινόταν να ανατέλλει. Υπήρχε η δυνατότητα παγκόσμιας πρόγνωσης του καιρού, και με τη βοήθεια αρκετά μεγάλων υπολογιστών αναμενόταν πρόγνωση για διάστημα αρκετών μηνών, πράγμα που ήταν όνειρο πολλών ανθρώπων. Υπήρχε κάποιο εμπόδιο; Ο Λόρεντζ ήταν σίγουρος ότι το μοντέλο του θα έδινε κάποια απάντηση σε αυτό το ερώτημα και θα βοηθούσε στη διευκρίνιση των προβλημάτων που ίσως ανέκυπταν, δεν μπορούσε όμως να φανταστεί πόσο σημαντικό θα αποδεικνυόταν. Κάθε μέρα εξέταζε τα σχήματα που κατασκεύαζε ο υπολογιστής του και που έμοιαζαν να είναι τυχαία. Παρατηρώντας ένα από αυτά μια μέρα του 1961, αποφάσισε να το επαναλάβει. Εισήγαγε τα αριθμητικά αποτελέσματα στον υπολογιστή ως αρχικές συνθήκες, περιμένοντας ότι το αποτέλεσμα θα ήταν το

ίδιο. Πράγματι, αρχικά (για λίγες μέρες) τα αποτελέσματα ήταν αρκετά όμοια, σύντομα όμως άρχισαν να αποκλίνουν και προς μεγάλη του έκπληξη μετά από λίγο οι δύο γραμμές απείχαν τόσο η μία από την άλλη, που δεν υπήρχε μεταξύ τους καμία ομοιότητα. Το αρχικό αποτέλεσμα όχι απλώς δεν είχε αναπαραχθεί, αλλά ούτε καν έμοιαζε με το καινούριο. Ο Λόρεντζ επανέλαβε την προσπάθεια χωρίς επιτυχία. Ίσως υπήρχε κάποιο μικρό λάθος στα αρχικά δεδομένα, σκέφτηκε, ίσως τα δεδομένα που είχαν εισαγάγει να ήταν ελαφρώς διαφορετικά από τα αρχικά. Όμως ακόμη και έτσι από την εποχή του Νεύτωνα ήταν γνωστό ότι τα μικρά σφάλματα είχαν μικρές επιπτώσεις. Στην περίπτωση αυτή, οι επιπτώσεις ήταν τεράστιες. Ουσιαστικά σε σύντομο χρονικό διάστημα, δεν υπήρχε η παραμικρή ομοιότητα με το αρχικό αποτέλεσμα. Ο Λόρεντζ αναρωτήθηκε πώς ήταν δυνατό να έχει προκύψει το σφάλμα. Συνειδητοποίησε λοιπόν ότι ενώ ο υπολογιστής εκτελούσε πράξεις χρησιμοποιώντας έξι σημαντικά ψηφία τύπωνε μόνο τα τρία (λ.χ., στον αριθμό 0,785432 τύπωνε 0,785). Ο Λόρεντζ έβαλε πάλι στον υπολογιστή τα τρία ψηφία εισάγοντας ένα σφάλμα λίγων χιλιοστών. Όμως, πώς ένα τόσο μικρό σφάλμα μπορούσε να έχει τέτοιες συνταρακτικές επιπτώσεις; Ο Λόρεντζ γνώριζε ότι βρισκόταν κοντά σε κάτι πολύ σημαντικό.

Η συνολική εικόνα που είχε επίσης πάρει στο χώρο των φάσεων ήταν μια έκπληξη: έμοιαζε με τα φτερά μιας πεταλούδας. Αφού σχεδίασε αρκετές χιλιάδες σημεία, προέκυψαν δύο λοβοί που έμοιαζαν με το αριστερό φτερό της πεταλούδας, και πέντε που έμοιαζαν με το δεξί. Σήμερα, η εικόνα αυτή είναι γνώστη ως το φαινόμενο της πεταλούδας. Ήταν εύκολο να διαπιστωθεί ότι ένα σημείο στο χώρο των φάσεων που κινιόταν γύρω από τους λοβούς δεν θα επαναλάμβανε ποτέ την κίνησή του: θα περιφερόταν ίσως γύρω από τον αριστερό λοβό και στη συνέχεια θα διέγραφε δύο φορές μια τροχιά γύρω από το δεξιό πριν επιστρέψει στον αριστερό. Ήταν αδύνατο όμως να προβλεφθεί σε ποια θέση το σημείο θα άρχιζε να διαγράφει τροχιά γύρω από το λοβό και ποιος λοβός θα ήταν αυτός. Η κίνησή του ήταν τυχαία ή χαοτική.

Μερικές φορές, το φαινόμενο της πεταλούδας παρερμηνεύεται στην κοινή αντίληψη. Για παράδειγμα, η ιδέα ότι κάτι τόσο ασήμαντο όσο μια πεταλούδα μπορεί να "προκαλέσει" έναν τυφώνα (ή να τον αποτρέψει) έχει θεωρηθεί από κάποιους ως επιχείρημα υπέρ της άποψης ότι ένα "ασήμαντο" άτομο, μια "περιθωριακή" ιδέα ή ένα φαινομενικά άσχετο γεγονός μπορούν να παίξουν έναν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της Ιστορίας. Ωστόσο, η ουσία της συμπεριφοράς ενός χαοτικού συστήματος είναι ότι, στην πράξη, είναι απρόβλεπτη σε "βάθος χρόνου". Συνεπώς, ενώ πράγματι ένα ασήμαντο γεγονός μπορεί να αλλάξει άρδην την πορεία της ιστορίας, δεν είμαστε σε θέση να ξέρουμε ποια θα ήταν η εξέλιξη του συστήματος χωρίς το γεγονός και άρα, δεν μπορούμε να σχεδιάσουμε τις ενέργειές μας ώστε να πετύχουμε ένα επιθυμητό σημαντικό αποτέλεσμα σε βάθος χρόνου - μπορούμε να προγραμματίζουμε αποτελεσματικά μόνο μέχρι τον χρονικό ορίζοντα που χαρακτηρίζει το σύστημα. Η γνώση ότι ένα ασήμαντο γεγονός οδήγησε σε κάτι "μεγάλο" μπορεί, μερικές φορές, να αποκτηθεί εκ των υστέρων, αν και συνήθως ακόμη κι αυτό είναι αδύνατον. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα, η πεταλούδα δεν θα μπορούσε να "προκαλέσει" από μόνη της τον τυφώνα, παρά μόνο

χάρη στις ατμοσφαιρικές συνθήκες που συνυπήρχαν με την επέμβασή της. Η άμεση αιτία ενός τυφώνα είναι αναγκαστικά "μεγάλη", κάτι που κάνει την βραχυπρόθεσμη μετεωρολογική πρόβλεψη δυνατή. Αν η πεταλούδα κινήσει τα φτερά της την "λάθος" στιγμή, είναι εξίσου πιθανό να αποτρέψει έναν τυφώνα που αλλιώς θα συνέβαινε (ή να οδηγήσει σε κάτι τελείως διαφορετικό). Για να "προκαλέσει" έναν τυφώνα, πρέπει να δράσει σε μια ακριβώς υπολογισμένη στιγμή - κάτι που ακριβώς είναι αδύνατον να προβλεφθεί.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΑΛΛΑΓΗ**

### **2.1 Τι ονομάζουμε αλλαγή**

Τα πράγματα στη σύγχρονη εποχή των επιχειρήσεων έχουν γίνει εξαιρετικά ενδιαφέροντα, αφού τα δεδομένα συνεχώς αλλάζουν με ρυθμούς όπως ποτέ σχεδόν στο παρελθόν. Το επιχειρησιακό περιβάλλον, όχι απλά δεν παραμένει ίδιο, αλλά αποτελεί από μόνο του μια τεράστια αλλαγή. Είναι δύσκολο έως αδύνατο να εντοπιστεί επιχείρηση η οποία να μην έχει έρθει προβεί έστω και σε μια αναγκαστική αλλαγή. Με αφορμή το παραπάνω θα προσπαθήσουμε να δώσουμε όσο πιο αναλυτικά και περιγραφικά μπορούμε έναν ορισμό της αλλαγής, όπως αυτή νοείται στο κόσμο των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Αλλαγή είναι η διαδικασία διαφοροποίησης ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών στοιχείων της επιχείρησης, τα οποία αφορούν πόρους (υλικούς και άυλους), διαδικασίες, λειτουργίες, προϊόντα και υπηρεσίες, και οτιδήποτε περιλαμβάνεται στη κύρια και στις υποστηρικτικές λειτουργίες της επιχείρησης. Με λίγα λόγια πρόκειται για μια μετάβαση από ένα σύνολο επιχειρησιακών συνθηκών σε ένα άλλο, με πρωταρχικό στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης. Αυτό σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι η επιβίωση του οργανισμού δεν είναι ένας από τους στόχους, αλλά τελικός σκοπός της στρατηγικής των επιχειρήσεων αποτελεί η επίτευξη μέγιστου κέρδους.

Επιχειρησιακή αλλαγή υφίσταται για παράδειγμα μια επιχείρηση, όταν αλλάζει η στρατηγική της, όταν αναδιοργανώνεται η δομή και ανασχεδιάζονται οι λειτουργίες, όταν αναβαθμίζεται το πληροφοριακό σύστημα και, γενικώς, όλα αυτά που διαφοροποιούν έστω και στον ελάχιστο βαθμό την προγενέστερη μορφή του επιχειρησιακού συνόλου.

Για ποιο λόγο όμως μια επιχείρηση προβαίνει σε φάση αλλαγής ή αλλαγών; Οι αιτίες αλλαγής μπορούν να διακριθούν σε εξωτερικούς παράγοντες και σε εσωτερικούς παράγοντες. Ως εξωτερικοί ορίζονται αυτοί οι οποίοι προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και δεν οφείλονται στην εσωτερική λειτουργία αυτής. Εδώ διακρίνονται οι κατηγορίες των δημογραφικών χαρακτηριστικών, των τεχνολογικών εξελίξεων, των θεσμικών – λειτουργικών και κανονιστικών πλαισίων, των αλλαγών της διεθνούς και εγχώριας αγοράς και των πολιτικοοικονομικών παραγόντων. Αντίθετα, εσωτερικές αιτίες θεωρούνται εκείνες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και δεν οφείλονται σε κάποιους εξωτερικούς, μη ελέγξιμους παράγοντες. Παρακάτω αναφέρονται τέτοιων κατηγοριών αιτίες.

Εξωτερικοί παράγοντες είναι η αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία της επιχείρησης, μεταβολές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου (ηλικίες, φύλο, κ.ά), αλλαγές στις προτιμήσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών, εξέλιξη της τεχνολογίας, έκτακτα γεγονότα όπως είναι ένα φυσικό φαινόμενο, ένας πόλεμος, μια πολιτική αναταραχή και άλλα. Επίσης, ως αιτία που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θεωρείται η ένταση του ανταγωνισμού και οποιαδήποτε ενέργεια ή απόφαση ανταγωνιστών ή συμμαχικών εταιρειών. Η επιχείρηση σε αυτές τις περιπτώσεις θα αναγκαστεί να αλλάξει χαρακτηριστικά της εσωτερικής λειτουργίας ή της στρατηγικής της, ώστε να καταφέρει να επιβιώσει και, κυρίως, να μην επηρεαστεί αρνητικά από τις «εκτός ελέγχου» της αιτίες.

Αντίθετα, ως εσωτερικοί παράγοντες ορίζονται όλα εκείνα τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τα οποία μπορεί και ελέγχει, αλλά ξαφνικά (όχι πάντα) δημιουργούν την ανάγκη της αλλαγής κάποιας τους διάστασης. Τέτοια μπορούν να θεωρηθούν:

- Η ανεπάρκεια του εργατικού δυναμικού και το επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσής τους.
- Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που επηρεάζει το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Οι διαδικασίες παραγωγής, οι οποίες κρίνονται ελλιπείς ή ανοργάνωτες.
- Ξαφνική αποχώρηση εργαζομένου σε περίοδο υψηλών ρυθμών παραγωγικής διαδικασίας.

- Εσωτερικά θέματα τα οποία θίγουν την φήμη και το προφίλ της εταιρίας.
- Προβληματική διάχυση αρμοδιοτήτων και ρόλων.
- Αποτυχημένη προηγούμενη πολιτική μάρκετινγκ.
- Αρνητικές αντιλήψεις των εργαζομένων για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας.
- Η ευθυγράμμιση των ατομικών προτεραιοτήτων με αυτές του οργανισμού, ειδικά όταν πρόκειται για εντάσεως εργασίας επιχειρήσεις.

Η πιο πάνω αναφορά στις κατηγορίες αιτιών αλλαγής, έχει μεγάλη σημασία όταν η ανάλυση επικεντρωθεί στην βαθύτερη αιτία του προβλήματος το οποίο εμφανίστηκε. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί και η εξής λογική ερωτημάτων «Γιατί;». «Γιατί να αλλάξω? Για να γίνει πιο δημιουργικό το εργατικό μου δυναμικό. Και γιατί δεν θεωρείται δημιουργικό? Διότι δεν είναι παραγωγικό. Και τι σημαίνει δεν είναι παραγωγικό? Διότι αμοιβεται με υψηλούς μισθούς σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Και γιατί αμοιβεται τόσο πολύ? Διότι εκτιμήθηκε ως αποτελεσματικό. Ενώ τώρα? Δεν είναι πλέον τόσο αποτελεσματικό. Άρα απαιτείται ένα σύνολο αλλαγών ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητά της επιχείρησης. Έτσι, θα αυξηθούν και τα συνολικά κέρδη και τα κέρδη ανά μετοχή. Στη συνέχεια θα αυξηθούν οι πηγές άντλησης κεφαλαίων, ώστε να προβεί η επιχείρηση σε έρευνα και επενδύσεις. Τέλος, θα γίνει πιο ανταγωνιστική και θα μπορεί πάλι να δίνει υψηλούς μισθούς....». Ο λόγος δηλαδή του γιατί να κάνει μια επιχείρηση αλλαγές, δεν μπορεί να οριοθετηθεί σε μια φράση ή σε έναν παράγοντα. Μπορεί να προκύψει η ανάγκη αλλαγής από κάποιο παράγοντα, και μέσω της επίλυσης αυτού να ακολουθήσει ένας κύκλος αλλαγών, με αποτέλεσμα να καταλήξει κανείς ότι πολλοί ήταν εκείνοι οι παράγοντες που την οδήγησαν σε αυτήν την ενέργεια. Τέλος, αυτός είναι και ένας κύριος λόγος για τον οποίο υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνουν στην κουλτούρα τους την εκπόνηση προγραμμάτων αλλαγής και υποστηρίζουν το μοντέλο της συνεχιζόμενης αλλαγής όπως αυτή θα αναλυθεί σε επόμενα κεφάλαια.

## **2.2 Θεωρίες / Μοντέλα διαχείρισης αλλαγής**



Από την δεκαετία του '40 έως σήμερα έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες για τους τύπους αλλαγών και καθεμία από αυτές δέχτηκε πλήθος κριτικών για την ερμηνευτική της ικανότητα. Μεταξύ 1940 και 1980 κυριάρχησε η θεωρία και ερμηνεία της διαδικασίας της αλλαγής μέσω της προγραμματισμένης αλλαγής. Σύμφωνα με τον Kurt Lewin (1950), η προγραμματισμένη αλλαγή επικεντρώνεται στην επίλυση θεμάτων ομαδικών συγκρούσεων και βελτίωσης της απόδοσης της ομάδας, μέσω της σύγκλισης και επαφής μεταξύ διοικητών, υπαλλήλων και συμβούλων αλλαγής. Επίσης, προϋποθέτει και κινείται στη λογική της σταδιακής αλλαγής από περιοχή σε περιοχή δεδομένου, ότι η επιχείρηση διαθέτει πολλές περιοχές εγκατάστασης. Μέχρι το 1985 πολλές προσθέσεις και μετατροπές υπέστη η αρχική θεωρία του Lewin, έως ότου έγινε διαχωρισμός των εννοιών των «φάσεων αλλαγής» και των «μεθόδων αλλαγής». (θεωρία Bullock and Battern, 1985).

Το κοινό χαρακτηριστικό των έως τότε θεωριών αποτελεί η διαφοροποίηση της αλλαγής του ατόμου από αυτή της ομάδας. Παράλληλα, οι ειδικοί της τότε εποχής υποστήριζαν ότι οι οργανισμοί αλλάζουν και αναπροσαρμόζονται, επομένως η έννοια της επιχειρησιακής και οργανωσιακής αλλαγής θα πρέπει να μην περιοριστεί σε αυτά τα δύο επίπεδα.

Οι τέσσερις φάσεις που χαρακτηρίζουν την προγραμματισμένη αλλαγή, σύμφωνα πάντα με τους Bullock και Battern (1985), είναι οι εξής: ανάλυση- έρευνα, σχεδιασμός, δράση και ολοκλήρωση. Στη πρώτη φάση, της έρευνας, η επιχείρηση έχει να ερευνησει και να αποφασίσει αν θέλει να αλλάξει στοιχεία των διαδικασιών της, πόσοι και ποιοι πόροι θα απασχοληθούν για αυτό. Αυτό μπορεί να αποφασιστεί μέσω της σύναψης συμφωνίας με εξωτερικό συνεργάτη, ο οποίος θα ενστερνιστεί τα συμφέροντα και στόχους αμφοτέρων πλευρών. Περνώντας στην φάση του σχεδιασμού, συλλέγεται η κατάλληλη και επαρκής πληροφόρηση που επιτάσσει την ανάγκη αλλαγής, προσδιορίζονται οι στόχοι και οι μέθοδοι της διαδικασίας αλλαγής και ορίζονται οι άνθρωποι-κλειδιά για την παρακολούθηση της εξέλιξης του επιχειρησιακού σχεδίου αλλαγής. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του παραπάνω σχεδίου (φάση δράσης), παρακολουθούνται οι προγραμματισμένες αλλαγές και παράγεται ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα αυτών, ώστε να εφαρμοσθούν προγράμματα αναπροσαρμογής του σχεδίου με διορθώσεις και επαναπροσδιορισμούς.

Τέλος, στο στάδιο της ολοκλήρωσης, με προϋπόθεση την επιτυχή ολοκλήρωση των προγραμματισμένων αλλαγών, επιδιώκεται η ενσωμάτωση αυτών ως μέρος του οργανισμού και η καθημερινή διατήρηση και υποστήριξη των νέων συνθηκών και δεδομένων. Οι νέες αυτές συνθήκες απαιτούν νέες συμπεριφορές με ανατροφοδότηση και συστήματα

επιβράβευσης, διάχυση θετικών αποτελεσμάτων στο σύνολο της επιχείρησης, εκπαίδευση των διοικητών και υπαλλήλων και μεταβίβαση της διοίκησης των επιτευγμάτων από τον εξωτερικό συνεργάτη σε εσωτερικό φορέα του οργανισμού.

Γενικά, η Προγραμματισμένη Αλλαγή είναι διαδραστική, κυκλική και ορίζει την διαπίστωση του προβλήματος και την περαιτέρω δράση και εκτίμηση του σχεδίου. Είναι μια προσέγγιση που θεωρεί ότι από τη στιγμή που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή, θα πρέπει να αυτοδιατηρηθεί. Σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο η θεωρία αυτή στοχεύει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου πόρου. Επίκεντρό της είναι η συνεργαζόμενη δράση για την μετάβαση στις νέες συνθήκες: ο οργανισμός, οι διοικητές και οι αποδέκτες της αλλαγής, καθώς και ο σύμβουλος κάνουν διάγνωση του οργανωσιακού προβλήματος, σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και πραγματοποιούν μαζί το σύνολο της αλλαγής. Πρόκειται δηλαδή για μια ανθρωποκεντρική και άκρως δημοκρατική θεώρηση της διαδικασίας αλλαγής, με κοινό στόχο την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά, διατηρώντας το προσανατολισμό του απώτερου στόχου την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, πολλές διαφορές προέκυψαν στο συμμετοχική και δημοκρατική φύση της παραπάνω προσέγγισης. Ο Lewin προσπάθησε να επιλύσει θέματα με την κοινωνική δράση και το διάλογο. Θεώρησε ότι η επιτυχημένη αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συνειδητοποίησης του προβλήματος από την πλευρά του άμεσα ενδιαφερόμενου, την προβολή εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή του επιθυμητού τρόπου δράσης.

Οι Bullock και Battern εισήγαγαν ένα νέο μοντέλο θεώρησης της αλλαγής, το οποίο αλλάζει το ρόλο του συμβούλου (σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο του Lewin) και τον καθιστά καθοδηγητή και όχι διαμορφωτή του σχεδίου δράσης. Ορίζει τον σύμβουλο ως ένα μέλος της επιχειρησιακής κοινότητας, δίνοντάς του περισσότερο δικαιώματα και ελευθερία. Αυτή η τάση της αύξησης του καθοδηγητικού ρόλου των συμβούλων και της μείωσης του συμμετοχικού χαρακτήρα των υπαλλήλων, υποστηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό από τους ειδικούς της επιχειρησιακής αλλαγής και σήμανε την μετάβαση της επικέντρωσης από το άτομο και τις ομάδες στην επιχείρηση ως σύνολο.

Οι δύο παραπάνω θεωρήσεις αποτελούν χαρακτηριστικές της εποχής όσον αφορά την προγραμματισμένη αλλαγή και οι προαναφερθείσες φάσεις αλλαγής είναι κοινές και για τις δύο πλευρές υποστηρικτών.

Παράλληλα με την προγραμματισμένη αλλαγή, έχουμε και την θεώρηση της αλλαγής ως μια καθημερινή και στιγμιαία αντιμετώπιση προβλημάτων και στόχων, που αντιμετωπίζει το άτομο και κατ' επέκταση, με την πίεση που ασκείται στον διοικητή, η επιχείρηση αλλάζει. Υποστηρικτές αυτής της θεώρησης είναι οι Lindblom (1959), Cyert and March (1963), Hedberg (1976) και, ειδικά, ο Quinn (1980-1982). Σύμφωνα με τον Quinn, η στρατηγική αλλαγή αποτυπώνεται καλύτερα με τη χρήση «συνεχούς και ομόφωνης προσέγγισης χτισίματος».

Σε αντίθεση με την προγραμματισμένη αλλαγή, είναι η έκτακτη αλλαγή. Πρόκειται για ένα είδος συνεχούς και δυναμικής διαδικασίας που επιτάσσεται και δεν προϋποθέτει προγραμματισμό και προϋπολογισμό ενεργειών. Οι περισσότερες αλλαγές αυτού του είδους συμβαίνουν δίχως να γίνονται άμεσα αντιληπτές αφού αποτελούν μικρό-αλλαγές που πραγματοποιούνται κατά την καθημερινή παραγωγική διαδικασία. Συγκεκριμένα σε περιβάλλοντα εργασίας που χαρακτηρίζονται από μόνα τους εξαρτώμενα από άλλους παράγοντες, οι προκύπτουσες ευκαιρίες είναι πολλές και η ρουτίνα δεν υπάρχει στο πλαίσιο λειτουργίας τους. Παρόλο που οι υποστηρικτές της έκτακτης αλλαγής απορρίπτουν το σύνολο των καθιερωμένων κανόνων της αλλαγής, η καθοδήγησή τους για τη διαδικασία αυτή λαμβάνει υπόψη τους όρους της κουλτούρας, της οργανωσιακής μάθησης, των πολιτικών και των δομών. Αυτή η μορφή αλλαγής αποτελεί ειδική περίπτωση αφού δεν μπορεί να θεωρηθεί μια επιχείρηση ότι για μεμονωμένες περιπτώσεις προβαίνει σε έκτακτη αλλαγή. Μια επιχείρηση είτε λειτουργεί μέσα από την αλλαγή είτε όχι. Η αλλαγή δηλαδή είναι συστατικό στοιχείο της επιχειρησιακής κουλτούρας. Ο ρόλος του φορέα της αλλαγής σε αυτή τη περίπτωση δεν είναι ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση του προγράμματος αλλαγής, αλλά η δημιουργία και προώθηση ενός επιχειρησιακού κλίματος και μιας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία θα ενθαρρύνει και θα διατηρεί τον πειραματισμό, τη μάθηση, τη λήψη κινδύνου και την εξέλιξη το εργατικού δυναμικού σε τέτοιο που θα αντιλαμβάνεται την ανάγκη και σημαντικότητα των αλλαγών.

Ένα άλλο μοντέλο επιχειρησιακής αλλαγής αποτελεί η συνεχής μορφοποίηση. Πρόκειται για την επισήμανση της ανάγκης να μπορεί η επιχείρηση να αλλάζει συνεχώς και να μην μένει σταθερή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της η επιχείρηση μόνο μέσα από την ικανότητά της να μπορεί να ελίσσεται και να μορφοποιεί τα δεδομένα της σύμφωνα με τους ρυθμούς του κλάδου της και γενικώς της αγοράς μπορεί να κερδοφορεί και πάνω από όλα τα επιβιώνει (Greenwald, 1996). Αποτελεί μια θεώρηση της αλλαγής ως μήνυμα από τα ανώτερα κλιμάκια και όχι ως έκφραση

προβλημάτων από τα ή κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχικής βαθμίδας της επιχείρησης. Η αλλαγή αποτελεί μια ανοιχτή και συνεχή διαδικασία για την διαφοροποίηση των συνθηκών και καταστάσεων. Παράλληλα, αντιλαμβάνεται την διαδικασία αλλαγής ως μια διαδικασία μάθησης και εκπαίδευσης και όχι απλά ως μια μέθοδο αλλαγής των οργανωσιακών δομών και πρακτικών (Dawson, 1994, Mabey and Mayonwhite, 1993, Wilson, 1992). Πρόκειται για μια απρογραμμάτιστη, δυναμική και επάγρυπνη διαδικασία που αντιμετωπίζει το αναπάντεχο και το μη αναμενόμενο.

Σε αντίθεση με τη θεώρηση της αλλαγής ως μια συνεχή και δυναμική διαδικασία, εμφανίζεται και η επεισοδιακή εφαρμογή επιχειρησιακών αλλαγών. Ο στόχος μιας επιχείρησης, ώστε να προβεί σε μια επεισοδιακή αλλαγή, είναι η επίτευξη μιας ισορροπημένης κατάστασης την οποία έχασε λόγω διαφόρων εξωτερικών παραγόντων. Αρχίζει η επιχείρηση να χάνει την ισορροπία ης για λόγους τους οποίους η ίδια δεν ελέγχει και έτσι διαμορφώνει ένα μικρό πρόγραμμα (επεισόδιο αλλαγής) προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Πρόκειται για επιχειρήσεις οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν άλλες προκλήσεις και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν χαρακτηρίζεται ομαλό και λίγων ευκαιριών για εξέλιξη. Η επεισοδιακή αλλαγή μοιάζει περισσότερο με την προγραμματισμένη, όπου απαιτείται η συμβολή ενός φορέα αλλαγής ο οποίος θα την οργανώσει και θα στοχεύσει σε ένα νέο σημείο ισορροπίας, σε αντίθεση με τη συνεχή η οποία προβάλλει τις καθημερινές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον και ο ηγέτης στοχεύει στη δημιουργία ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού κλίματος και κουλτούρας.

**Πίνακας 1: Συγκεντρωτική παράθεση θεωρητικών αλλαγής και προσεγγίσεων αυτών.**

Υποστηρικτές	Τύπος αλλαγής	Κρίσιμος παράγοντας	Στόχος αλλαγής
Kurt Lewin (1940-1980)	Προγραμματισμένη αλλαγή. Διαχωρισμός των εννοιών «φάσεις» και «μέθοδοι» αλλαγής.	Σημαντικός ο ρόλος του εξωτερικού συμβούλου αλλαγής. Η επίλυση των θεμάτων προκύπτει από την κοινωνική δράση και τον διάλογο.	Στόχος της αλλαγής είναι η επίλυση ομαδικών συγκρούσεων και η αύξηση της παραγωγικότητας της ομάδας. Εκτός από προγραμματισμένη, η αλλαγή είναι και σταδιακή. Τα στάδια της αλλαγής διακρίνονται στην ανάλυση, στο σχεδιασμό, στη δράση και στην ολοκλήρωση.
Bullock & Battern (1985)		Ο ρόλος του εξωτερικού συμβούλου αλλαγής είναι καθοδηγητικός, λαμβάνοντας θέση μέλους της επιχειρηματικής κοινότητας.	
Lindblom (1959)	Καθημερινή και	Σημαντικός ρόλος	Η αλλαγή κρίνεται

Cyert& March (1963) Hedberg (1976) Quinn (1980)	στιγμιαία αντιμετώπιση προβλημάτων	δίνεται στο άτομο και στον υπάλληλο, του οποίου η πίεση μέσω των καθημερινών προβλημάτων, πιέζει τον διοικητή προς αλλαγή.	αναγκαία από τις τρέχουσες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος . Η δράσης αλλαγής προκύπτουν με ομόφωνη προσέγγιση.
Greenwald (1996) Dawson (1994) Mabey & Mayonwhite (1993) Wilson (1992)	Απρογραμμάτιστη και δυναμική διαδικασία	Η ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να ελίσσεται, καθορίζει και κρίνει την επιβίωσή της.	Η αλλαγή αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας της και τα μηνύματα ανάγκης αλλαγής έρχονται από τα ανώτερα κλιμάκια, και όχι από τα κατώτερα.
	Προγραμματισμένη αλλαγή «επεισοδίων»	Βρίσκει εφαρμογή σε επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε ομαλό περιβάλλον με λίγες ευκαιρίες επέκτασης.	Στόχος της αλλαγής είναι επανάκτηση της ισορροπίας της, η οποία χάθηκε λόγω εξωτερικών παραγόντων προσωρινού βαθμού επιρροής.

### 2.3 Κοινωνοί αλλαγής

Η διαδικασία της αλλαγής προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιων ανθρώπων οι οποίοι θα λάβουν τη σχετική απόφαση , θα ερευνήσουν τις αναγκαίες συνθήκες, θα ορίσουν το πρόβλημα, και θα επιλέξουν τα άτομα εκείνα που θα είναι υπεύθυνα για την πορεία του έργου. Οι φορείς αλλαγής στηρίζονται σε δεδομένα και πληροφορίες οι οποίες τεκμηριώνονται και όχι σε ατομικές εκτιμήσεις και προσδοκίες των ιδίων. Στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν το σχέδιο δράσης και το πρόγραμμα υλοποίησης πρέπει να συμπεριλάβουν και τους εργαζόμενους οι οποίοι θα εκτελέσουν αυτά τα σχέδια και τελικά θα επωμιστούν, περισσότερο από τον καθένα, τις νέες συνθήκες εργασίας. Ο καθένας από τους παραπάνω έχει και το δικό του μερίδιο ευθύνης και αποτελεί διαφορετικό τύπο φορέα αλλαγής. Το βασικό στοιχείο που διέπει τους φορείς της αλλαγής είναι η αναγκαία ύπαρξή τους, είτε η αλλαγή είναι σε ατομικό - επιχειρησιακό - ομαδικό επίπεδο, είτε η αλλαγή είναι Προγραμματισμένη – Έκτακτη. Έτσι, οι ομάδες αυτές που ονομάζονται «φορείς της αλλαγής» κατηγοριοποιούνται στις παρακάτω εξής κατηγορίες:

**Ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής**, είναι το στέλεχος εκείνο της επιχείρησης το οποίο είχε την αρχική ιδέα της αλλαγής , επειδή αντιλήφθηκε την αναγκαιότητά της και τελικά προτείνει την αλλαγή. Η ιδέα αυτή δεν είναι απαραίτητα όπως αναφέραμε μια συγκεκριμένη

διαφοροποίηση στο τρόπο λειτουργίας, αλλά μπορεί να αφορά στη δημιουργία μιας διαφορετικής εικόνας του οργανισμού προς τα έξω ή μια απλή «επένδυση» στο όραμα της επιχείρησης. Ο ηγέτης – φορέας αλλαγής είναι αυτός που ευθύνεται για την παρακολούθηση της πορείας του προγράμματος και την ευθυγράμμιση των ενεργειών κατά τη διάρκειά του, έτσι ώστε να οδηγεί το σύνολο στους επιδιωκόμενους στόχους. Αποτελεί τον διοικητή της αλλαγής. Χαρακτηρισμοί οι οποίοι αποδίδονται σε αυτό το ρόλο, είναι « οραματιστής, συνεχιστής, καθοδηγητής, καταλύτης» κ.ά.

**Οι υλοποιητές της αλλαγής**, είναι αυτοί που θα βοηθήσουν στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής . Ιεραρχικά και χρονικά κατατάσσονται μετά τους ηγέτες και πριν τους εκτελεστές που θα παρουσιαστούν παρακάτω. Είναι αυτοί που μετατρέπουν το σχέδιο δράσης σε ενέργειες και αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της ιδέας και των συγκεκριμένων ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν. Είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση και ανάθεση των απαιτούμενων πόρων και ορίζουν ΤΙ πρέπει να γίνει και ΠΩΣ θα γίνει αυτό.

**Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής**, κάνουν τις εκτελεστικές εργασίες για την υλοποίηση της αλλαγής. Αυτοί είναι οι απλοί εργαζόμενοι της επιχείρησης και εντάσσονται στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού.

Παράλληλα, στις παραπάνω κατηγορίες φορέων αλλαγής θα πρέπει να προστεθεί και ο ρόλος της Ανώτερης Διοίκησης ως υποστηρικτές της αλλαγής. Αυτοί είναι εκείνοι που θα διασφαλίσουν τους απαιτούμενους πόρους (χρηματικούς, ανθρώπινους, κτλ) και θα υποστηρίξουν με κάθε τρόπο την υλοποίηση του προγράμματος.

## 2.4 Πλάνο αλλαγής

Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει τυποποιημένη δομή βημάτων και κρίσιμων διαδρομών στο εκάστοτε πρόγραμμα αλλαγής. Μια γενική αναφορά στη λογική των ενεργειών έχει δοθεί παραπάνω. Εδώ θα γίνει μια αναφορά σε βασικά στοιχεία τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε τέτοιου είδους έργα, έτσι ώστε να μην προκληθεί η αποτυχία από τα πρώτα κιόλας στάδια. Είναι πολλοί εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τη μορφή του προγράμματος, αλλά δεν παύει να υπάρχει ένα σύνολο απαραίτητων ενεργειών ώστε να μην θεωρηθεί η αλλαγή ως ένα τυχαίο γεγονός. Πρώτα από όλα θα πρέπει να γίνει η διαπίστωση ότι υπάρχει ανάγκη αλλαγής, ώστε να ορισθεί το πρόβλημα το οποίο απαιτεί επίλυση. Μια απλή θεώρηση ότι «χρειαζόμαστε αλλαγή» μπορεί να αποτελέσει

αποπροδιοριστικό παράγοντα του σχεδίου δράσης, αφού δεν είναι ξεκάθαρο το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εκτιμηθεί κατά πόσο οι τρέχουσες εργασίες και δομές αντιστοιχούν στους στόχους του τμήματος και του συνόλου της επιχείρησης. Αυτό με τη σειρά του, προϋποθέτει και τον ορισμό των παραγόντων οι οποίοι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα των εργασιών και των δομών. Για να μπορεί όμως να ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία απαιτείται ορισμός των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για την συλλογή των εισροών από τους εργαζόμενους. Με τον όρο μέθοδοι εννοούνται όλοι εκείνοι οι τρόποι, όπως ερωτηματολόγια, συναντήσεις, έρευνες και ομάδες επίλυσης θεμάτων, τα οποία θα συμβάλλουν στην άντληση πληροφοριών και στην ανατροφοδότηση της υπό εκτέλεση αλλαγής.

Αφού, προσδιοριστεί και αναλυθεί η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, ακολουθεί ο καθορισμός των δομών ή μοντέλων τα οποία θα υποστηρίζουν τους επιδιωκόμενους στόχους συμπεριλαμβάνοντας:

- Τον μερισμό των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Δηλαδή, το είδος των λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, οι ομάδες που θα τις υλοποιήσουν, ομαδοποίηση λειτουργιών και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών.
- Τις κάθετες και οριζόντιες ιεραρχικές σχέσεις.
- Τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επικοινωνιακού χαρακτήρα. Αυτές θα ορίζουν εκείνους οι οποίοι θα λαμβάνουν τις αποφάσεις και τις πηγές των πληροφοριών.
- Τις εσωτερικές πολιτικές τμημάτων ( αποφάσεις, κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές, προσωπικό, χρονοδιαγράμματα, έρευνα)
- Την εκτίμηση παρούσας κατάστασης τμημάτων. Ικανοτήτων, δυνατοτήτων, εμπειριών και συμπεριφορικές ιδιαιτερότητες).

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάπτυξη του προτεινόμενου προγράμματος αλλαγής, λαμβάνοντας υπόψη τους λόγους της αλλαγής, το χρονοδιάγραμμα, τα οργανογράμματα πριν και μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, την περιγραφή νέων θέσεων εργασίας, την εκτίμηση των κινδύνων και πιθανών αλλαγών στα εργασιακά καθήκοντα και τις απαραίτητες ικανότητες των υπαλλήλων. Κρίσιμο μέρος του προγραμματισμού των βημάτων που απαιτούνται για έναν ορθό σχεδιασμό και μια οργανωμένη πορεία του προγράμματος αλλαγής, αποτελεί το πλάνο επικοινωνίας. Αυτό αφορά στο σύνολο των ομάδων εργασίας οι

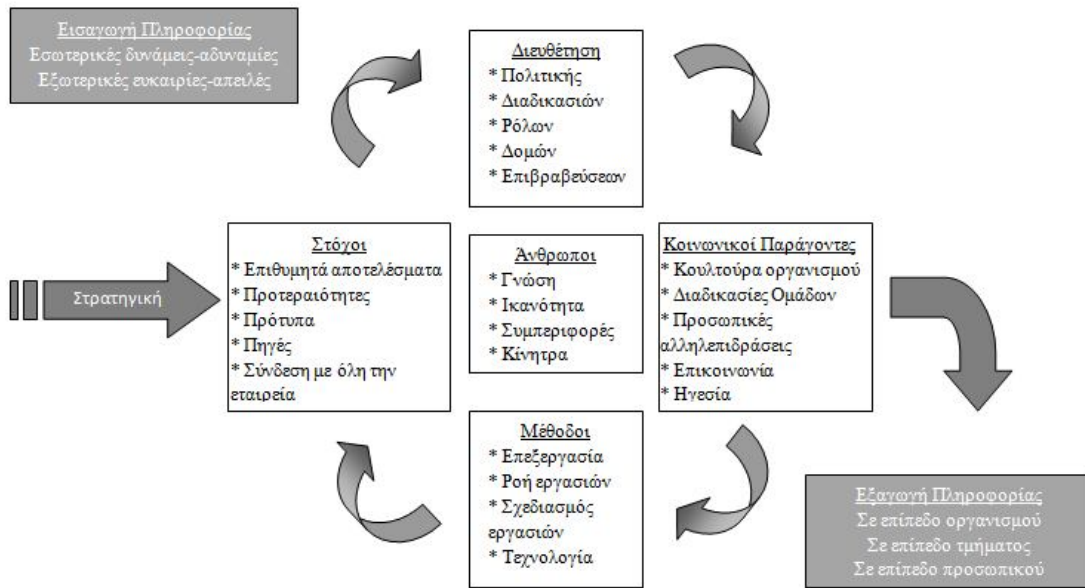
οποίες απαιτούν επικοινωνία της αλλαγής και στο είδος της διαφορετικής πληροφόρησης που θα εμπεριέχετε. Η εσωτερική επικοινωνία απαιτεί, επίσης, και προγραμματισμό συναντήσεων ανταλλαγής πληροφοριών και ανασκοπήσεις του έργου, έτσι ώστε να μην παραβλεφθεί κάποιο αξιοσημείωτο γεγονός ή εξέλιξη.

Πέραν του δικτύου επικοινωνίας χρειάζεται και προγραμματισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και εισροών υλοποίησης αυτής. Πρέπει να ορισθεί ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης, ο οποίος θα σχεδιάσει και θα εφαρμόσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι πολύ κρίσιμο κομμάτι της επιτυχίας της αλλαγής, αφού ακόμη και να είναι πλήρως δεκτικοί στην αλλαγή, ένα στοιχειώδες επίπεδο εκπαίδευσης είναι απαραίτητο.

Καθ' όλη τη διάρκεια του έργου δεν θα πρέπει να απωθούνται τυχόν παρατηρήσεις, αντιρρήσεις και αναπροσαρμογές. Κάτι τέτοιο θα καθιστούσε το πρόγραμμα ως μια αυστηρά ορισμένη και τυποποιημένη συνταγή για την επίτευξη του αποτελέσματος. Η στάση των φορέων οφείλει να προωθεί τη δημιουργικότητα, το συμμετοχικό της χαρακτήρα και την ομοφωνία σε θέματα αποφάσεων. Η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή έκβαση του προγράμματος αλλαγής. Τέλος, οποιεσδήποτε διενέξεις και συγκρούσεις προκύψουν καθ' όλη τη διάρκεια οφείλουν να λαμβάνονται υπόψη, διότι αποτελούν και αυτές πιθανούς λόγους αποτυχίας του προγράμματος. Δημιουργούνται μεταξύ ανθρώπων, εντείνονται από αυτούς, και αν δεν ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπισή τους, τότε η επίδρασή τους θα είναι μοιραία.



**Σχήμα 1: Συστατικά Στοιχεία Αλλαγής**  
(Kreitner Robert, Kinicki Angelo, Organizational Behavior, Chicago, Irwin, 1995)



## 2.5 Αντίδραση στις αλλαγές – Οριοθετημένη αστάθεια

Η αντίσταση μπορεί να παίζει χρήσιμο ρόλο στο σύνολο των προσπαθειών της οργανωσιακής αλλαγής, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την κοινή άποψη και πρώτη αντίληψη ότι η αντίδραση είναι εκ φύσεως αρνητικής φύσεως και με αρνητικά αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται να επικρατεί και η άποψη ότι υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα της αντίδρασης των εργαζομένων. Όταν αυτή διαχειρίζεται προσεκτικά, αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να εκμεταλλευτούν από την επιχείρηση κατά την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής.

Πρώτα από όλα, η αντίδραση δείχνει ότι είναι εσφαλμένη αντίληψη να θεωρεί η επιχείρηση ότι η αλλαγή είναι από τη φύση της καλή. Η αλλαγή μπορεί να εκτιμηθεί μόνο από τα αποτελέσματά και τις συνέπειές της, και δεν είναι δυνατόν να διατυπωθεί με απόλυτη σαφήνεια η θετικότητά της αν δεν ολοκληρωθούν οι προγραμματισμένες προσπάθειες και δεν περάσει ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα από την έναρξη των διαδικασιών αναδιοργάνωσης.

Έτσι, η αντίδραση στην αλλαγή κατέχει κρίσιμο ρόλο στην επιρροή της επιχείρησης όσον αφορά στην διατήρηση της σταθερής υφιστάμενης κατάστασης. Ενώ, η ένταση της πίεσης από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον προς αλλαγή μπορεί να γίνεται όλο

και πιο έντονη, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να ισοσταθμίσει τις ανάγκες προς τέτοια κίνηση προς όφελος της σταθερότητας και της ευστάθειας. Πρόκειται δηλαδή για έναν παράγοντα διασφάλισης και αντιστάθμισης των πιθανών κινδύνων που εμπεριέχει η προγραμματισμένη αλλαγή από τη φύση της και μόνο. Η σταθερότητα εργασίας και λειτουργίας της επιχείρησης την οποία επιδιώκει η αντίσταση, βοηθά στην ενθάρρυνση των διαδικασιών και εξειδικεύσεων προς καθιέρωση και βελτίωση, υποβοηθώντας κατ' επέκταση την προγνωστικότητα και ερμηνευτικότητα της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει να βρεθεί η χρυσή τομή ανάμεσα στην αλλαγή και στο βαθμό που η αντίδραση σε αυτήν θα κρατήσει και θα διατηρήσει την σταθερή πορεία στην επιχείρηση. Απαιτείται αποφυγή των δυσλειτουργιών λόγω των έντονων και ταυτόχρονων αλλαγών, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η σταθερότητα δεν σημαίνει απαραίτητα αδράνεια.

Στα πλαίσια της προσπάθειάς μας να γίνει πιο ξεκάθαρη η έννοια και σημαντικότητα του όρου «αντίδραση στην αλλαγή», αξίζει να σημειωθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας δεν αντιδρά στην αλλαγή καθεαυτή, αλλά στο σύνολο των ασαφών αποτελεσμάτων και αρνητικών επιπτώσεων αυτής.

Η αντίσταση στην αλλαγή δεν αποτελεί απαραίτητα πρόβλημα και, συγκεκριμένα, όχι το άμεσο πρόβλημα που θα πρέπει να επιλυθεί. Συνήθως, αποτελεί το σύμπτωμα βαθύτερων και βασικότερων προβλημάτων τα οποία επισκιάζουν την όλη κατάσταση. Πρόκειται για ένα προειδοποιητικό σήμα το οποίο κατευθύνει την χρονοδιάθρωση των αλλαγών. Επομένως, παίζει σημαντικό ρόλο στην επισήμανση της προσοχής σε διαστάσεις της αλλαγής οι οποίες δεν είναι απαραίτητες, ή δεν έχουν αναλογισθεί ορθά ή πιθανώς να είναι εξαρχής λανθασμένου σκεπτικού. Ο φορέας της αλλαγής μπορεί να εκμεταλλευτεί την αντίδραση αυτή έτσι ώστε να εντοπίσει την υποβόσκουσα αιτία των αρνητικών αυτών μηνυμάτων. Ή ακόμη αν η αντίδραση αυτή προέρχεται από παραπληροφόρηση ή ελλιπή ενημέρωση, τότε να εξελιχθεί στο επίπεδο της επικοινωνιακής του πολιτικής και να συμπεριφερθεί ανάλογα στον αποστολέα του αρνητικού αυτού συνόλου μηνυμάτων. Γενικώς, η αντίδραση στην αλλαγή είναι πιο αποτελεσματική και συνεισφέρει με τα θετικά της αποτελέσματα όταν αυτή ληφθεί υπόψη από την αρχή και δεν εξαλειφθεί δίχως επεξεργασία.

Αναλύοντας ακόμη περισσότερο τη θετική συνεισφορά της αντίδρασης στην αλλαγή, αξίζει να σημειωθεί ότι συμβάλλει στην αναδιοργάνωση ως εισροή ενέργειας. Οι ψυχολόγοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει κίνδυνος απάθειας και συγκατάθεσης όταν απαιτείται ανάπτυξη

και εξέλιξη. Θεωρούν ανησυχητική κατάσταση την οικειοθελή και αθόρυβη συνομολογία του ανθρώπου όταν του απαιτηθεί μια διορθωτική εργασία ή μια αλλαγή στις συνήθειές του. Για να προβεί ο εργαζόμενος σε αλλαγές ή να τις δεχτεί προϋποθέτει από τον ίδιο μια κινητοποίηση και έκφραση συναισθημάτων και απόψεων. Αν από μόνος του δεν πάρει θέση έναντι των σχεδίων, αυτό αποτελεί ανησυχητικό προγεγονός για την έκβαση του αποτελέσματος. Επομένως, η εκδήλωση αντίδρασης μπορεί να βοηθήσει την διοίκηση για την εκτίμηση της πορείας του έργου, αλλά και για την σχεδίαση του όλου προγράμματος. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από παθητικότητα, η πραγματοποίηση της αλλαγής αποτελεί δύσκολη αποστολή. Δίχως ενεργητικότητα, η αλλαγή είναι αντιπαραγωγική, σποραδικά εκτελέσιμη και ανεπαρκώς εκμεταλλεύσιμη. Όταν όμως η αντίδραση εμφανιστεί, παρουσιάζεται η ανάγκη επεξεργασίας του προβλήματος εις βάθος και η επανεξέταση της αρχικής πρότασης αλλαγής. Όλα αυτά όμως μέχρι ένα σημείο, διότι όπως προαναφέρθηκε απαιτείται και μια ισορροπία.

Επιπροσθέτως, αυτό οδηγεί και στην εύρεση εναλλακτικών μεθόδων και αποτελεσμάτων στην προσπάθεια να συμπεριληφθούν και οι συγκρουόμενες απόψεις. Η αντίδραση αποτελεί μια σημαντική πηγή καινοτομίας στα πλαίσια του προγράμματος αλλαγής αφού όλο και περισσότεροι παράγοντες επανεξετάζονται και λαμβάνονται υπόψη.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω, αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείγμα παραγόντων που οδηγούν στην επανεκτίμηση της συνηθισμένης ερμηνείας του όρου «αντίδραση». Γενικώς, μια αλλαγή η οποία εμφανίζει έστω και μικρό επίπεδο αντίδρασης από την πλευρά των εμπλεκόμενων, μπορεί να χαρακτηριστεί ως «καλή» αλλαγή.

Έχοντας προσεγγίσει τις έννοιες της αλλαγής, της διαδικασίας αλλαγής, αλλά και της κρίσιμης παραμέτρου της αντίδρασης του ανθρώπινου παράγοντα, στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναλύσουμε, την ανάγκη διαμόρφωσης ενός προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής. Συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στους δύο βασικούς άξονες διοίκησης της αλλαγής, αλλά και στους βασικούς λόγους για τους οποίους αρκετά προγράμματα αλλαγής δεν καταφέρνουν να ολοκληρωθούν ή απλά αποτυγχάνουν να επιτύχουν το στόχο τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ**

### 3.1 Τι ονομάζουμε Διοίκηση αλλαγής

Πολλές είναι εκείνες οι έννοιες για τις οποίες έχουν διατυπωθεί περισσότεροι του ενός ορισμοί. Μια από αυτές είναι και η έννοια της «Διοίκησης Αλλαγής». Αναφερόμενοι στον όρο αυτό θα μπορούσαμε να έχουμε τους τέσσερις παρακάτω βασικούς ορισμούς:

- Η διαδικασία της διοίκησης αλλαγής

Η πρώτη και πιο προφανής προσέγγιση της Διοίκησης Αλλαγής είναι και η θεώρησή της ως μια διαδικασία – εργασία. Το προφανές δεν είναι απαραίτητα και ασαφές. Ο όρος είναι από τη φύση του πολλών εννοιών. Αρχικά θα μπορούσαμε πολύ απλά να τον ορίσουμε ως τη διαδικασία εφαρμογής αλλαγών σε ένα οργανωμένο, συστηματικό και διοικούμενο περιβάλλον εργασίας. Ο στόχος του είναι η αποτελεσματική εφαρμογή νέων μεθόδων και συστημάτων σε έναν ενεργό οργανισμό. Οι αλλαγές που πρέπει να διοικηθούν βρίσκονται μέσα στον οργανισμό και ελέγχονται από αυτόν. Θα μπορούσε κανείς να μετονομάσει την διοίκηση αλλαγής σε έλεγχο αλλαγής. Παρόλα αυτά, οι εσωτερικές αλλαγές αυτές μπορεί να προκλήθηκαν από γεγονότα που εμφανίστηκαν εκτός οργανισμού, σε αυτό που ονομάζουμε εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, ο ορισμός της διοίκησης της αλλαγής μπορεί να είναι η απάντηση σε εκείνες τις αλλαγές στις οποίες ο οργανισμός ασκεί λίγο ή και καθόλου έλεγχο. (νομοθεσία, κοινωνικές και πολιτικές αναταράξεις, ανταγωνισμός, κλπ). Έχουμε δηλαδή δύο ορισμούς: τη μεταδραστική διοίκηση και την προδραστική διάσταση αυτής.

- Μια περιοχή επαγγελματικής πρακτικής και εμπειρίας

Πολλοί είναι εκείνοι οι σύμβουλοι που υποστηρίζουν περήφανα και προκλητικά ότι γνωρίζουν τι θα πει διοίκηση αλλαγής. Το επάγγελμά τους είναι να διοικούν προγράμματα αλλαγής, να είναι φορείς αλλαγής και υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές τους είναι συμβατές σύμφωνα με την θεωρία της διοίκησης αλλαγών. Πρόκειται δηλαδή για την διάσταση εκείνη, που ορίζει την διοίκηση της αλλαγής ως εμπειρία και επαγγελματική πρακτική. Εμπειρία στη εφαρμογή αλλαγών και στην παρακολούθηση προγραμμάτων.

- Μια βασική γνώση

Σε αντίθεση με την προηγούμενη διάσταση του υπό μελέτη όρου, ως μια περιοχή εμπειρικής ανάλυσης, έχουμε την θεώρησή του ως μια περιοχή θεωρητικής και αντικειμενικής ανάλυσης. Πρόκειται για ένα πλαίσιο ανάλυσης σύμφωνα με μοντέλα, μεθόδους, τεχνικές, εργαλεία, ικανότητες και πάσης φύσεως γνώσεις που μεταφράζονται σε πρακτικές διοίκησης της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Η Διοίκηση Αλλαγής ορίζεται από τις περιοχές ανάλυσης της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, των οικονομικών, της βιομηχανικής διοίκησης, της διοίκησης συστημάτων και των ερευνών της ανθρώπινης και οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι παραπάνω κορμοί γνώσεων συνδέονται και αλληλεπιδρούν μέσα από ένα κοινό σύνολο ιδεών και αρχών.

- Ένας μηχανισμός ελέγχου

Για πολλά χρόνια, ομάδες πληροφοριακών συστημάτων προσπαθούν να κυριαρχήσουν και να ελέγξουν τα συστήματα και τις εφαρμογές τα οποία «τρέχουν» πριν από αυτούς. Η εισαγωγή μιας νέας εφαρμογής ή ενός νέου πληροφοριακού συστήματος στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού δε είναι απλά μια νέα επένδυση ή μια απλή αντικατάσταση των τρεχόντων. Με αφορμή αυτό πολλοί έσπευσαν να ονομάσουν την διαδικασία του εκσυγχρονισμού των πληροφοριακών συστημάτων και όλου του είδους αυτές τις επενδύσεις, ως διοίκηση της αλλαγής, αφού πρόκειται για διαφοροποίηση της τρέχουσας καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού. Ακόμη πιο συγκεκριμένα, τέτοιου είδους «μηχανισμοί ελέγχου» εφαρμόζονται και στις χημικές διαδικασίες ανάλυσης φυτών, στη φαρμακευτική και σε όλες εκείνες τις επιστήμες στις οποίες «τρέχουν» προγράμματα αλλαγής και διαφοροποίησης συνθηκών.

Ανακεφαλαιώνοντας, λοιπόν, υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις διαστάσεις ορισμού της «Διοίκησης της Αλλαγής». Η προδραστική και μεταδραστική διαδικασία παρακολούθησης των αλλαγών, η εμπειρική αντιμετώπιση των νέων συνθηκών στα πλαίσια της εργασίας με πολλές βαθμίδες ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η θεωρητική προσέγγιση βάση μοντέλων και τεχνικών και, τέλος, ο ελεγκτικός μηχανισμός με κριτήρια απαιτήσεων και προδιαγραφές.

### **3.2 Στρατηγική Διοίκηση αλλαγής**

Ένα από τα πιο συνήθη θέματα που απασχολούν τους φορείς αλλαγής και γενικά τις διοικήσεις των οργανισμών είναι ποια στρατηγική να ακολουθήσουν και πώς να χειριστούν τις «παρενέργειες» της αλλαγής. Η αλλαγή πρέπει να αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπιζόταν μια οποιαδήποτε άλλη χαοτική, μπερδεμένη και ασαφής κατάσταση στα πλαίσια του οργανισμού. Άλλωστε, η διοίκηση της αλλαγής είναι κυρίως θέμα ηγεσίας παρά θέμα διαχείρισης. Γενικά, δεν υπάρχει μια μοναδική στρατηγική αλλαγής. Μπορεί να υιοθετηθεί μια γενική ή αυτό που ονομάζεται «επικρατούσα στρατηγική», αλλά η ορθότερη είναι αυτή που προκύπτει από τον συνδυασμό όλων σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης περίπτωσης. Έτσι, σύμφωνα με τους Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne και Robert Chin, υπάρχουν τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή, στις οποίες προστίθεται και η τέταρτη πρόταση του Fred Niskols (2003), έπειτα από τη πολύχρονη εμπειρία του στην υιοθέτηση και στην επιβολή αλλαγών στον επιχειρηματικό κόσμο. Στον πίνακα 2, μπορούμε να δούμε συνοπτικά τις εναλλακτικές στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής με τα βασικά χαρακτηριστικά της καθεμίας.

**Πίνακας 2: Στρατηγικές διοίκησης αλλαγής**

<b>Στρατηγική</b>	<b>Περιγραφή</b>
Εμπειρική-Ορθολογική	Ο άνθρωπος είναι ορθολογικό ον και ακολουθεί τη δική του διαίσθηση και το δικό του ενδιαφέρον, από τη στιγμή που αυτό του εμφανιστεί. Εδώ, η αλλαγή βασίζεται στην επικοινωνία της πληροφορίας και των κινήτρων. Το λογικό και το ορθό είναι αυτό που αναζητά σε κάθε περίπτωση και για αυτό μια τέτοιου είδους στρατηγική φέρει αποτελέσματα. Ακόμη και μια μείωση προσωπικού, μπορεί να παρουσιαστεί ως ορθή αν συνοδεύεται από κίνητρα και από επιχειρήματα τα οποία περιλαμβάνουν ελκυστικές παροχές και επιπλέον προνόμια.
Δεοντολογική-Εκπαιδευτική	Παράλληλα, ο άνθρωπος έχει κοινωνικό χαρακτήρα και επιμένει δεοντολογικά σε κανόνες κουλτούρας και αξίες. Η αλλαγή, επίσης, εκτός του ότι βασίζεται στην επικοινωνία της πληροφορίας, βασίζεται ωστόσο στην αναπροσαρμογή και επαναθέσπιση των παραπάνω αξιών και ιδανικών. Σε αυτή τη περίπτωση, παίζει σημαντικό ρόλο και είναι αποτελεσματική η χαρισματική και δυναμική ηγεσία. Με την εφαρμογή επιλεγμένων πρακτικών επιδιώκεται η αξιοποίηση της τάσης του ανθρώπινου παράγοντα να ακολουθεί το σύνολο και να εναρμονιστεί με τις αξίες που θέτει ένας οργανισμός.
Πίεσης ισχύος	Ένα άλλο χαρακτηριστικό του ανθρώπου είναι επίσης, ότι είναι σύμφωνος και, γενικά, θα κάνει ή μπορεί να πειστεί να κάνει ό,τι του ειπωθεί. Η αλλαγή στηρίζεται στην άσκηση εξουσίας και στην επιβολή κυρώσεων. Σε αυτή τη περίπτωση βασικός στόχος είναι η μείωση των διαθέσιμων επιλογών των εργαζομένων και όχι η αύξηση. Συνήθως, αυτή η προσέγγιση γίνεται αποδεκτή, ειδικά όταν νιώσουν φόβο και λίγοι γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν. Πρόκειται για την παροχίμια με το δελεασμό με το καρότο, όπου δίνεις το καρότο στο θύμα και αν νιώσει ότι είναι η μόνη λύση το ,θα προσπαθήσει να το προσεγγίσει.
Περιβαλλοντική	Ο ανθρώπινος παράγοντας αντιστέκεται στην απώλεια και στην επέμβαση, αλλά

προσαρμογής	προσαρμόζεται ρητά σε νέες καταστάσεις. Η αλλαγή βασίζεται στο χτίσιμο ενός νέου οργανισμού και κυρίως στην μεταφορά του ανθρώπινου παράγοντα από τις παλαιές στις νέες συνθήκες. Αυτή η στρατηγική επιδιώκει να μεταφέρει το φορτίο της αλλαγής από τη διοίκηση και τον οργανισμό, στους ανθρώπους. Αξιοποιεί τον βαθμό υιοθέτησης που έχουν από τη φύση τους και αποφεύγει τις πολλές περιπλοκές στην προσπάθεια αλλαγής των ανθρώπων και της κουλτούρας τους. Πρόκειται για μια αντιμετώπιση της αλλαγής, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας δεν προλαβαίνει να αντιληφθεί ότι κάτι αλλάζει, αλλά πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες καταστάσεις. Δηλαδή, αντί να προσπαθήσει κανείς να μεταμορφώσει τον υπάρχον οργανισμό, είναι συνήθως γρηγορότερο και ευκολότερο να δημιουργηθεί ένας νέος και να μεταφέρει το ανθρώπινο δυναμικό από το ένα στο άλλο. Έτσι, έρχεται αντιμέτωπο με μια νέα κατάσταση στην οποία είναι υποχρεωμένος να προσαρμοστεί, ανίκανος να αντισταθεί στην αλλαγή.
-------------	--

### Παράγοντες επιλογής στρατηγικής αλλαγής:

Η παραπάνω αναφορά στις στρατηγικές αλλαγής ακολουθείται από εκείνους τους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιλογή της εκάστοτε κατάλληλης. Μερικοί από αυτούς είναι :

- Βαθμός αντίδρασης. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή είναι ένα από τα μείζονα θέματα που απασχολούν τους φορείς της αλλαγής. Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει έντονη αντίδραση από τον ανθρώπινο παράγοντα, απαιτείται ένας συνδυασμός πίεσης ισχύος και προσαρμογής στο περιβάλλον . Στην αντίθετη περίπτωση της ασθενούς αντίδρασης ή αποδοχής της αλλαγής από το ανθρώπινο δυναμικό, απαιτείται ορθολογική στρατηγική συνδυασμένη με την δεοντολογική-εκπαιδευτική.
- Πληθυσμός στόχος. Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος λαμβάνεται υπόψη για τη χάραξη στρατηγικής διοίκησης της αλλαγής είναι το μέγεθος του πληθυσμού-στόχου. Εάν το σύνολο των ατόμων είναι πολύ μεγάλο τότε απαιτείται ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω στρατηγικών , έτσι ώστε να υπάρχει δικαίωμα και χώρος έκφρασης για όλους. Το σύνολο αυτό θα περιλαμβάνει μεγάλης διασποράς χαρακτηριστικά , με αποτέλεσμα να μην υπάρχει μια ικανή και αρκετή στρατηγική η οποία να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Βαθμός κινδύνου και ρίσκου. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η επιτακτική ανάγκη αλλαγής δεν αφήνει περιθώρια εκμηδενισμού ή αποφυγής του ρίσκου. Έτσι, ένας συνολικός συνδυασμός των στρατηγικών θα μπορούσε να συνεισφέρει στη μη παράδοση της υπόθεσης στα χέρια της τύχης.

- Ο χρονικός ορίζοντας. Τα βραχυχρόνια προγράμματα αλλαγής απαιτούν στρατηγικές πίεσης ισχύος, ενώ τα μακροχρόνια διαχειρίζονται με ένα είδος στρατηγικής το οποίο συνδυάζει την εκπαίδευση, τον ορθολογισμό και την προσαρμογή στο νέο περιβάλλον.
- Εξειδίκευση. Όταν υπάρχει διαθέσιμη εξειδίκευση στην προσπάθεια εφαρμογής και ολοκλήρωσης ενός προγράμματος αλλαγής, επιβάλλεται ο ορισμός μιας μικτής στρατηγικής όλων των παραπάνω. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή η αδυναμία χρήσης εξειδικευμένου προσωπικού, οδηγεί στη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού μέσω της στρατηγικής 'πίεσης ισχύος'.
- Βαθμός αλληλεξάρτησης. Αυτό αποτελεί τη άσκηση εξουσίας διπλής όψης. Οι οργανισμοί οι οποίοι εντάσεως εργατικού δυναμικού και στηρίζονται κατά πολύ στον ανθρώπινο παράγοντα (κλάδος παροχής υπηρεσιών), η διοίκηση έχει περιορισμένη ικανότητα επιβολής και ζήτησης. Αντιθέτως, όταν οι ρόλοι αλλάζουν και ο ανθρώπινος παράγοντας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον οργανισμό, η δύναμη εναντίωσης και αντίδρασης στην επερχόμενη αλλαγή είναι περιορισμένη. Τέλος, η αμοιβαία αλληλεξάρτηση των δύο μερών επιβάλλει ένα βαθμό συμβιβασμού και διαπραγμάτευσης έτσι ώστε να υπάρχει θετική έκβαση του προγράμματος αλλαγής.

### 3.3 Hard και Soft προσέγγιση αλλαγής

Οι παραπάνω αναφορά στις εναλλακτικές στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και, συγκεκριμένα, στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται κανείς την όποια αντίδραση (θετική ή αρνητική), στην επικείμενη αλλαγή. Όμως, η διοίκηση της αλλαγής και κατ'επέκταση η έκβαση του αποτελέσματος, εξαρτάται τόσο από τους «soft» παράγοντες, όσο και από τους «hard» παράγοντες. Πρόκειται για τους δύο άξονες της αλλαγής οι οποίοι είναι ένα από τα κύρια θέματα τα οποία διχάζουν τους «γκουρού» του χώρου. Κάθε ένας από αυτούς υποστηρίζει ότι η μια κατηγορία παραγόντων ή η άλλη παίζει σημαντικότερο ρόλο στο βαθμό ολοκλήρωσης και επιτυχίας ενός προγράμματος αλλαγής. Όμως πιο είναι το πλαίσιο στο οποίο κινούνται οι δύο πλευρές αυτές παραγόντων?

Η μεν κατηγορία των «hard» παραγόντων αφορά σε εκείνα τα χαρακτηριστικά όπως το χρονοδιάγραμμα της αλλαγής, το αντικείμενο και ο απώτερος στόχος, το πλήθος των



ατόμων που απαιτείται για την εφαρμογή του σχεδίου, ο υλικός εξοπλισμός και πολλά άλλα. Η επιρροή των παραγόντων αυτών στο αποτέλεσμα του προγράμματος είναι άμεση και ο χρόνος εμφάνισης των αρνητικών αποτελεσμάτων από την κακή διαχείρισή τους είναι ελάχιστος. Η διάσταση αυτή της διοίκησης αλλαγής έχει τρία διακριτά χαρακτηριστικά τα οποία την διαφοροποιούν εξ' αρχής από την άλλη διάσταση αυτής. Πρώτον, ο οργανισμός ή η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μετρήσει τους παραπάνω παράγοντες με έμμεσο ή άμεσο τρόπο. Δεύτερον, οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επικοινωνηθούν ευκολότερα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού. Τρίτο και πιο σημαντικό, η επιχείρηση μπορεί να τους επηρεάσει γρηγορότερα και με αμεσότερους τρόπους και τυποποιημένες λύσεις.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν όλοι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι ορίζουν την «soft» πλευρά της διοίκησης της αλλαγής. Ο όρος «μαλακή» αναφέρεται στο βαθμό ευαισθησίας και επηρεασμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι όλοι εκείνοι οι οποίοι έχουν να κάνουν με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα τόσο κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του προγράμματος, όσο και μετά το πέρας αυτού. Για παράδειγμα, η κουλτούρα, η ηγεσία, το σύνολο των κινήτρων και παροχών, η διαχείριση, δηλαδή, της αντίδρασης και του συναισθηματικού κόσμου του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να συνομολογηθεί η αναγκαιότητα της αλλαγής και να ενισχυθεί ο βαθμός ολοκλήρωσης και επιτυχίας αυτής. Σε αντίθεση με τους «hard» παράγοντες της διοίκησης αλλαγής, η κατηγορία αυτή των «soft» παραγόντων συμβάλλει έμμεσα στη ταχύτητα και στο βαθμό επιτυχίας της αλλαγής. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η διαχείριση αυτών των παραγόντων δεν ακολουθεί απλώς την προηγούμενη, αλλά ξεκινά την ίδια χρονική στιγμή και πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια αλλά και μετά το τέλος του σχεδίου.

### **3.4 Αστοχίες προγραμματισμού αλλαγής**

Η αντίδραση στην αλλαγή είναι το στοιχείο κλειδί για την αποτυχία των προγραμμάτων. Παρ' όλα αυτά μπορεί να προσδιοριστεί ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι συμβάλλουν σε μια σειρά αρνητικών εκβάσεων των προγραμμάτων αλλαγών, από την σχεδίαση μέχρι και την τελική έκβαση τους.

Το πρόβλημα μπορεί να ξεκινήσει από τον αρχικό προσδιορισμό των αιτιών της αλλαγής και της σπουδαιότητας της εφαρμογής ενός τέτοιου προγράμματος. Δεν αρκεί απλά να

διαπιστώσει μια επιχείρηση ότι απαιτείται η διαφοροποίηση στοιχείου του οργανισμού, αλλά να εισχωρήσει εις βάθος στο σύνολο των λόγων και στον προσδιορισμό της κρισιμότητας και σημαντικότητας του σκοπού.

Εφόσον έχουν προσδιοριστεί οι ακριβείς λόγοι της αλλαγής, θα πρέπει το πλαίσιο συζητήσεων να μετατραπεί άμεσα σε δράση. Στην περίπτωση που αφεθεί διαθέσιμο κενό χρονικό διάστημα ανάμεσα στις θεωρητικές συναντήσεις και στην εφαρμογή του προγράμματος, δίνεται περιθώριο αντιδράσεων. Μεταξύ των εργαζομένων και των επηρεαζόμενων μπορούν να μεταφερθούν διαστρεβλωμένα μηνύματα για την επικείμενη αλλαγή και έτσι η δυνατότητα αποδοχής του έργου μειώνεται.

Πολλά προγράμματα αλλαγής αποτυγχάνουν λόγω του ότι οι διοικητές δεν είναι σωστά προετοιμασμένοι ή κατάλληλοι να αλλάξουν το στυλ διοίκησης σε μια επιχείρηση που αλλάζει ή θα αλλάξει. Το λάθος των διοικητών σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι δεν θεωρούν την αλλαγή ως «πρόγραμμα» αλλά ως «προγραμματιστή».

Επίσης, αρκετά είναι εκείνα τα προγράμματα όπου επικρατεί η άποψη σε διοικητές και εργαζόμενους ότι θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή και έπειτα θα λειτουργούμε με τον παλιό τρόπο. Ότι, δηλαδή, δεν θα αλλάξει κάτι ουσιαστικό, απλά θα βελτιωθούν οι δυνατότητες και ο τρόπος που κάνουνε μέχρι τώρα τη δουλειά τους. Αυτό αποτελεί την ανυπαρξία μακροχρόνιας στρατηγικής αποτελεσμάτων των αλλαγών, αντιλαμβανόμενοι την αλλαγή ως ένα «κλισέ».

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο αποτυγχάνουν οι προσπάθειες επιχειρησιακών αλλαγών, αποτελεί και η λάθος επιλογή μεθοδολογίας ολοκλήρωσης του έργου. Είναι οι περιπτώσεις εκείνες όπου οι φορείς της αλλαγής επιλέγουν στρατηγική αλλαγής η οποία δεν αρμόζει στην εκάστοτε επιχείρηση. Αποτελούν δηλαδή ανεπαρκή ανάλυση και αξιολόγηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Το λάθος τους ξεκινά από τον ορισμό της επιχείρησης σε καλούπια και φόρμες με βάση κάποια στοιχεία και προϋποθέσεις τα οποία τηρούνται, δίχως να λαμβάνονται υπόψη ιδιαιτερότητες και ειδικά εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Σε πολλές περιπτώσεις αποτυχημένων προγραμμάτων αλλαγής, η επιχείρηση δεν είναι έτοιμη να δεχτεί μια τέτοια διαδικασία διαφοροποίησης. Ακόμη περισσότερο η ίδια η κουλτούρα της δεν είναι δεκτική και απωθεί την αλλαγή.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχουν πολλά ήδη αλλαγής και κάποια από αυτά («συνεχής») απαιτούν την κατάλληλη νοοτροπία και κουλτούρα για την αποδοχή της. Είναι λογικό ότι αν δεν έχει επικοινωνηθεί σωστά και δεν είναι χαρακτηριστικό της κουλτούρας της επιχείρησης, οι αντιδράσεις θα είναι έντονες και αναπόφευκτες.

Εκτός από τις λανθασμένες τακτικές των φορέων της αλλαγής θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η επιλογή των ατόμων που θα τους αποτελούν καθώς και η συμμετοχή τους στην εφαρμογή του προγράμματος. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου διοικητές αφότου σχεδίασαν το έργο, μεταβίβασαν κρίσιμες αρμοδιότητες του σε άτομα που κρίνονται ακατάλληλα για το σκοπό αυτό. Η επιλογή του λάθος ανθρώπου που θα αναλάβει αρμοδιότητες στο έργο επιδεινώνει την κατάσταση και προκαλεί μη αναστρέψιμα λάθη, όπως η λάθος επικοινωνιακή πολιτική στον κύκλο των εργαζομένων και κακή παρακολούθηση της πορείας του έργου.

Τέλος, η μη εκτίμηση των επιρροών που μπορεί να έχει η αλλαγή στα υπόλοιπα σταθερά στοιχεία της επιχείρησης επιβαρύνει τον βαθμό αποτυχίας του προγράμματος. Πολλά είναι εκείνα τα έργα στα οποία δεν εκτιμώνται οι κίνδυνοι και οι αντίκτυποι της υφιστάμενης αλλαγής σε άλλους τομείς της επιχείρησης. Συνήθως, αυτές αποτελούν περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται αργά η ανάγκη πραγματοποίησης της αλλαγής και λόγω επίσπευσης των διαδικασιών δεν λαμβάνονται υπόψη αυτού του είδους οι παράμετροι.

Γενικά, οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγής, σύμφωνα με τον John P. Kotter (2002), από το βιβλίο του “The Heart of Change” (Harvard Business School Press), μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

**1. Η αποφυγή υιοθέτησης της «Αίσθησης του Επείγοντος».** Οι μισές από όλες τις προσπάθειες για αλλαγή αποτυγχάνουν στο ξεκίνημα. Πότε θεωρείται ένας «βαθμός επείγοντος» σαν αρκετά υψηλός; Όταν το 75% του μανάτζμεντ είναι πραγματικά πεπεισμένο ότι η καθεστηκία τάξη των πραγμάτων είναι, χρησιμοποιώντας ακριβώς τα λόγια ενός Προέδρου μιας μεγάλης Ευρωπαϊκής Επιχείρησης, «πολύ πιο επικίνδυνη από ό,τι το ταξίδι στο άγνωστο».

**2. Η αποφυγή δημιουργίας ενός δυνατού «Καθοδηγητικού Συνασπισμού».** Στις πετυχημένες προσπάθειες μετασχηματισμού και αλλαγής, ο Πρόεδρος, ή ο Διευθύνων Σύμβουλος, ή ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης, ή ακόμη μιας Διεύθυνσης, μαζί με άλλους 5 έως το πολύ 50 μανάτζερ –συμπεριλαμβανομένων πολλών, αλλά όχι όλων από τους

πιο σημαίνοντες και σεβαστούς για τη γνώμη τους εργαζόμενους σε κάθε Διεύθυνση-αναπτύξουν και μοιραστούν μια κοινή δέσμευση για ανανέωση και αλλαγή.

**3. Η απουσία του «Οράματος».** Χωρίς ένα συνεκτικό, πρακτικό και λογικό όραμα, μια προσπάθεια αλλαγής εξανεμίζεται μέσα από μια σειρά ανούσιων, αταίριαστων και αντιφατικών έργων, που το μόνο που κάνουν, πέρα από τη σπατάλη πόρων, είναι να προκαλούν σύγχυση. Εάν δεν μπορείτε να επικοινωνήσετε το όραμά σας μέσα σε πέντε το πολύ λεπτά ή και λιγότερο, και ακόμα να πάρετε πέρα από αυτό και μια αντίδραση που να καταδεικνύει ότι «ο άλλος» το κατάλαβε και πως τον ενδιαφέρει, τότε μάλλον δεν έχετε κάνει καλή δουλειά στον τομέα αυτό και θα πρέπει να ξαναδείτε το θέμα.

**4. Η μη επαρκής «Επικοινωνία του Οράματος» στους εργαζομένους.** Χρησιμοποιήστε κάθε υφιστάμενο κανάλι επικοινωνίας για να βγάλετε το Όραμα προς τα έξω. Εμπλέξτε στις καθημερινές σας συναντήσεις περί επιχειρησιακών ή άλλων θεμάτων συζητήσεις γύρω από το νέο όραμα του οργανισμού, πάντα σε ομάδες κάτω των οκτώ ατόμων.

**5. Η «αποφυγή Απομάκρυνσης των Εμποδίων» που δυσκολεύουν το δρόμο του νέου Οράματος.** Η ανανέωση και η αλλαγή απαιτούν την απομάκρυνση και την εξάλειψη όλων των εμποδίων - είτε αυτά αφορούν σε συστήματα είτε αυτά αφορούν σε ανθρώπους. Για παράδειγμα, ο δρόμος μιας επιχείρησης προς την αλλαγή σταμάτησε επειδή ο υπεύθυνος μιας μεγάλης και πολυάνθρωπης Διεύθυνσης δεν άλλαξε τη δική του συμπεριφορά, δεν αντάμειβε τις μη συμβατικές ιδέες – την ύπαρξη των οποίων απαιτούσε το νέο όραμα, και άφηγε τις διαδικασίες και τα συστήματα της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων ανεπηρέαστα, παρ' όλο που αυτά δεν ήταν συμβατά με αυτές τις νέες ιδέες.

**6. Η έλλειψη «Συστηματικού Προγραμματισμού» για την επίτευξη μικρών νικών σε σύντομα χρονικά διαστήματα.** Νίκες που είναι ξεκάθαρες και που γίνονται άμεσα αντιληπτές μέσα στο πρώτο κιόλας χρόνο, ή το πολύ σε δύο, βοηθούν πέρα από οτιδήποτε στο να πεισθούν και οι πιο αμετανόητοι αμφισβητίες ότι η προσπάθεια της αλλαγής αξίζει τελικά όλο τον κόπο.

**7. Η κήρυξη της «Νίκης» πολύ σύντομα (άκαιρα).** Στο σημείο αυτό, «δεν κάνει κακό να γιορτάσουμε μια βραχυπρόθεσμη «Νίκη», αλλά είναι καταστροφικό να κηρύξουμε το τέλος του πολέμου».

**8. Η αποφυγή «Ενσωμάτωσης και Ένταξης των Αλλαγών» μέσα στην τρέχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα.** Εάν θέλουμε να μείνουν, οι νέες συμπεριφορές πρέπει να

ριζώσουν για τα καλά, τόσο μέσα στις κοινωνικές φόρμες όσο και στις κοινά αποδεκτές αξίες του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να καταβάλλεται ενσυνείδητες προσπάθειες για να δείξετε στους ανθρώπους σας ότι οι νέες συμπεριφορές και οι νέες προσεγγίσεις έχουν βελτιώσει την απόδοση. Επίσης, σιγουρευτείτε ότι η νέα γενιά της Γενικής Διεύθυνσης και γενικότερα της Ομάδας Διοίκησης είναι η «προσωποποίηση» αυτής της νέας προσέγγισης. Όλα τα παραπάνω μπορούν να θεωρηθούν ως κάποιες γενικές κατηγορίες λόγων για τους οποίους αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγής. Αυτό δεν σημαίνει ότι η διαχείριση έστω και ενός μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία του προγράμματος. Από την άλλη βέβαια είναι δύσκολο έως και απίθανο να καταφέρει μια επιχείρηση, όσο προγραμματισμένη και αν είναι η αλλαγή, να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά. Αυτό που έχει σημασία είναι να μπορεί να εντοπίζει έγκαιρα από που προέρχεται η κακή πορεία του έργου και να το διαχειρίζεται, μέσα βέβαια από τακτικές επισκοπήσεις της πορείας της αλλαγής.

### **3.5 Χαρακτηριστική ηγέτη σε περιβάλλον αλλαγής**

**1) Γενική θεώρηση – Διορατικότητα:** Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν τις εξελίξεις σαν να «βρίσκονται πάνω σε ένα μπαλκόνι». Να έχουν την ικανότητα εντοπισμού των προσπαθειών, αναγνώρισης των ακατάλληλων προτύπων εργασίας και ικανότητες αντίδρασης σε αλλαγές και εξελίξεις. Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν και να αντιλαμβάνονται έγκαιρα επικείμενες αλλαγές ή και να τις δημιουργούν οι ίδιοι.

**2) Προσδιορισμός προκλήσεων για προσαρμογή:** Ένας ικανός ηγέτης αντιλαμβάνεται έγκαιρα την απειλή. Ταυτόχρονα την καθιστά εμφανή και στην ομάδα των συνεργατών του. Γι' αυτόν είναι ξεκάθαρη η διαφορά μεταξύ Τεχνικής Πρόκλησης και Πρόκλησης για Προσαρμογή. Οι πηγές διάγνωσης των προκλήσεων είναι: οι άνθρωποι μέσα και έξω από τον οργανισμό, ασυμβατότητες και συγκρούσεις, κατέχει την υπευθυνότητα των αποτελεσμάτων.

**3) Ρυθμίσεις ανησυχιών-άγχους:** Δημιουργία προϋποθέσεων περιορισμού πιέσεων και άγχους για την κατανόηση της προσαρμογής. Δημιουργία ελεγχόμενου περιβάλλοντος ανάμεσα στους εργαζόμενους με την κατανόηση των εξελίξεων, του πλαισίου που θα ακολουθηθεί κλπ. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να κατευθύνει, προστατεύει, προσανατολίζει και να διαχειρίζεται τις ασυμβατότητες. Παρουσία και αυτοκυριαρχία δηλαδή την συναισθηματική δυναμικότητα να διαχειρίζεται την αβεβαιότητα και την απογοήτευση.

**4) Διαχείριση διαφωνιών-ασυμβατοτήτων:** Οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό έχουν διαφορετικά πιστεύω, αξίες, εμπειρίες, συνήθειες. Η διαφοροποίηση είναι πολύ σημαντική διότι η καινοτομία και η μάθηση είναι αποτελέσματα της. Ο ρόλος του ηγέτη είναι βγάλει στην επιφάνεια τις ασυμβατότητες και να τις χρησιμοποιεί ως πηγή δημιουργικότητας.

**5) Ανάλυση ευθυνών:** Ο ηγέτης πρέπει να αφήνει τους ανθρώπους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στον προσδιορισμό και την επίλυση προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο η ηγεσία ασκεί ρόλο υποστήριξης και όχι ελέγχου. Οι άνθρωποι πρέπει να μάθουν να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους για να μην γίνονται παθητικοί δέκτες αποφάσεων και ενεργειών.

**6) Προστασία της άποψης των υφισταμένων:** Η ηγεσία η οποία δεν προάγει τις απόψεις και τις πρωτοβουλίες της ομάδας καταστρέφει τα κανάλια επικοινωνίας στον οργανισμό.

Καταλήγοντας, βλέπουμε ότι ακόμη και να υπάρχουν βασικά βήματα και διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής, παρόλα αυτά η διαχείριση της επιχειρησιακής αλλαγής αποτελεί περιπτωσιολογική διαδικασία, η οποία διαμορφώνεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Κατά ένα μεγάλο ποσοστό η ηγετική συμπεριφορά του φορέα αλλαγής καθορίζει την τελική έκβαση του προγράμματος. Αυτό θα είναι και το βασικό αντικείμενο των επόμενων κεφαλαίων, προσεγγίζοντας την ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής, μέσω των συναισθημάτων και πώς αυτά διαφοροποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής.

**Πίνακας 3: Αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας κατά Goleman (Goleman D., Leadership that gets results, HBR 2000)**

Στυλ Ηγεσίας	Αρχή Ηγέτη	Φράση	Αντιστοίχιση με στοιχείο της ΣΝ	Θετικά Αποτελέσματα σε περιπτώσεις	Επιρροή στο κλίμα
Εξαναγκαστικό	Απαιτεί άμεση υπακοή	«Κάνε ότι σου λέω»	Αυτοέλεγχος, αυτογνωσία.	Σε περιόδους κρίσης και σε περιπτώσεις προβλημάτων με τους εργαζόμενους.	Αρνητική
Εξουσιαστικό	Κινητοποιεί τα άτομα μέσω του οράματος	«Ακολούθησέ με»	Εμπάθεια, Εμπιστοσύνη στο ίδιο το άτομο.	Όταν οι αλλαγές απαιτούν όραμα ή/ και ξεκάθαρο προσανατολισμό	Θετική
Συνεργασίας	Δημιουργία αρμονίας και ευαίσθητων σχέσεων.	«Ο άνθρωπος πρώτα»	Εμπάθεια, κοινωνικές δεξιότητες.	Επούλωσης πληγών στις ομάδες και κινητοποίησης ατόμων υπό καταστάσεις	Θετική

				άγχους και πίεσης.	
Δημοκρατικό	Επιζήτá ομοφωνία μέσω της συνεργασίας.	«Εσένα ποια είναι η άποψή σου;»	Συνεργασιμότητα, επικοινωνία.	Σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται αμφίδρομη ωφέλεια και ομοφωνία ή όταν επιδιώκεται εισροή άξιων υπαλλήλων.	Θετική
Ρυθμιστικό	Θέσπιση υψηλών βάσεων για την απόδοση	«Κάνε ότι κάνω, τώρα»	Πρωτοβουλία, ευσυνειδησία.	Όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα από ένα ικανό και υψηλά καταρτισμένο προσωπικό.	Αρνητική
Προπονητικό	Ανάπτυξη ατόμων για το μέλλον.	«Προσπάθησε αυτό»	Εμπάθεια, αυτογνωσία	Υποστήριξης υπαλλήλου να βελτιώσει την απόδοσή του ή να αναπτύξει μακροχρόνιες ικανότητες και δυνάμεις.	Θετική

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

### 4.1 Εισαγωγή

Στη σημερινή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις, σε παγκόσμιο επίπεδο, βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωτικών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεών τους με τους εργαζομένους.

Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το τμήμα της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένο με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να ασκήσει έναν στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των

αλλαγών. Ορισμένες από τις αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν είτε άμεσα την πορεία που αναμένεται να ακολουθήσει η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, είναι οι ακόλουθες:

- Παγκόσμιος ανταγωνισμός, ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές. Το εργασιακό κόστος θεωρείται το πιο υψηλό μεταξύ των υπόλοιπων λειτουργικών και είναι το πρώτο που επιδιώκουν να μειώσουν οι επιχειρήσεις, προκειμένου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.
- Η αύξηση του τριτογενούς τομέα στις αναπτυγμένες οικονομίες έχει συνδέσει την εικόνα της επιχείρησης στους εξωτερικούς της πελάτες με την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι επιδρούν θετικά και άμεσα στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Οικονομικές μεταβολές που επηρεάζουν τις συνθήκες και τις προοπτικές που εμφανίζει ο εκάστοτε κλάδος ή η επιχείρηση και συνεπώς προσδιορίζουν και τη θέση του ανθρώπινου δυναμικού. Δημογραφική διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τον τρόπο ζωής.
- Ανάγκη για υιοθέτηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς, θέτοντας έτσι εκτός αγοράς εργασίας μεγάλες ομάδες εργαζομένων.
- Ανάγκη για περισσότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί μια σημαντική και συνεχιζόμενη λειτουργία που καλύπτει τόσο τρέχουσες όσο και μελλοντικές ανάγκες.
- Ανάγκη για εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι, πέρα από τις διαφορές που έχουν, κατέχουν ίσες ευκαιρίες και αντιμετωπίζονται με σεβασμό.
- Ανάγκη για οργανωσιακή αναδιάρθρωση, η οποία μπορεί να υλοποιηθεί με μείωση των οργανωτικών επιπέδων, με στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές, με περικοπή λειτουργιών και ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

Γενικότερα το εργατικό και στελεχιακό δυναμικό κάθε επιχείρησης αποτελεί πλέον τον πιο ισχυρό παραγωγικό συντελεστή της και κατ' επέκταση οι χειρισμοί για την καλύτερη αξιοποίησή του είναι πολύπλοκοι, αν αναλογιστεί κανείς τη δυσκολία κατανόησης της



ανθρώπινης ψυχής και συμπεριφοράς. Ως βοηθήματα για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη εποχή, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι θεωρίες που εντάσσονται στο γνωστικό αντικείμενο της συμπεριφοράς οργανώσεων και οι οποίες έχουν ως υπόβαθρο διάφορες κοινωνικές επιστήμες όπως τη ψυχολογία και την κοινωνιολογία.

## 4.2 Αλλαγή στη φιλοσοφία διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων

Οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων έχουν οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) που χρησιμοποιείτο για τη συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management). Αν και συχνά οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται σαν ταυτόσημες η σύγχρονη βιβλιογραφία τις θέλει να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει. Η Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον ένα ή τον άλλο λόγο. Έτσι, τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι:

- Η στελέχωση και η επιλογή
- Η εκπαίδευση
- Οι αμοιβές και οι παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος,
- Η αποχώρηση,

ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) ενώ περιλαμβάνει στοιχεία από όλα τα προηγούμενα, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η Δ.Α.Δ. μπορεί να ορισθεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, όσο και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή ενός οργανισμού, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή του με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία οι κυριότερες διαφορές μεταξύ Δ.Π. και Δ.Α.Δ. είναι οι ακόλουθες:

- Ενώ η Δ.Π. παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους, η Δ.Α.Δ. τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών.
- Ο κύριος στόχος της Δ.Π. είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία, ενώ για τη Δ.Α.Δ. σημαντικότερα είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Η Δ.Α.Δ. δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη, με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να συντελεί στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη Δ.Π.
- Η Δ.Π. εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία από τη Δ.Α.Δ. η οποία προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, τη διοίκηση της απόδοσης, την καινοτομία και την ευελιξία.
- Τέλος, η Δ.Α.Δ. αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία, για διάφορους λόγους, εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Στη χώρα μας σήμερα τείνει να επικρατήσει ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδίως ανάμεσα στους επαγγελματίες του χώρου, παράλληλα με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.), που αποτελεί μετάφραση του Human Resource Management και που συνηθίζεται περισσότερο στον ακαδημαϊκό χώρο.

Ορισμένοι πιστεύουν ότι ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» δεν είναι ο πλέον δόκιμος ενώ συνεχίζει να χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Προσωπικού. Στην εν λόγω ερευνητική εργασία θα χρησιμοποιείται ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χωρίς να αποκλείονται και οι άλλοι όροι.

### **4.3 Ρόλοι και λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης ανθρώπινων πόρων**

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού, ταυτόχρονα με αρκετές άλλες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις επιχειρήσεις σήμερα. Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα καταστήματα ενδυνάμωσης κ.ά.

Κατά τον Ulrich (1997) , οι ρόλοι που καλείται να παίζει η σύγχρονη ΔΑΔ θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες, όσο και στους ανθρώπους (Σχήμα 2). Το στέλεχος της σύγχρονης ΔΑΔ θα πρέπει να είναι «υπέρμαχος των εργαζόμενων» (employee champion), «φορέας αλλαγών» (change agent.), «ικανός διαχειριστής» ( administrative expert) και «στρατηγικός εταίρος» (strategic partner). Ο πρώτος ρόλος εκπληρώνεται μέσα απ' την εξασφάλιση ικανών και αφοσιωμένων εργαζομένων, ο δεύτερος μέσα απ' την επίτευξη αλλαγών στους ανθρώπους και στην κουλτούρα της επιχείρησης, ο τρίτος μέσα απ' το σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών πρακτικών και διαδικασιών, ενώ ο τέταρτος μέσα απ' την επίτευξη επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Ο Anderson (1997) θεωρεί ότι οι ρόλοι της ΔΑΔ μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις, στο στρατηγικό, στο επιχειρησιακό, στο συμβουλευτικό-αναπτυξιακό και στο διοικητικό-εκτελεστικό, ενώ στο παρελθόν και στον παρόν επικρατεί ο διοικητικός-εκτελεστικός ρόλος της ΔΑΔ θα περιοριστεί και θα αναβαθμιστούν οι άλλοι δύο. Σε ποσοστά χρόνια που δαπανά το τμήμα ΔΑΔ για κάθε ρόλο φαίνεται ότι ο συμβουλευτικός-αναπτυξιακός ρόλος θα αυξηθεί από 25% που είναι σήμερα σε 50%, ο διοικητικός-εκτελεστικός ρόλος θα μειωθεί από 65% που είναι σήμερα σε 25%, ενώ αντίθετα ο στρατηγικός ρόλος θα απασχολεί τα στελέχη ΔΑΔ στο μέλλον στο 15% του χρόνου τους από το 10% που είναι σήμερα.

Σχήμα 2: Οι σύγχρονοι ρόλοι της ΔΑΔ



#### 4.4 Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των πολιτικών ΔΑΔ με την εταιρική στρατηγική και ορίζεται ως «το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003). Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ουσιαστικά μεταλλάσσει

το ρόλο της ΔΑΔ από αντανακλαστικό και διαδικαστικό σε προληπτικό και επιτελικό (Boxall 1992).

Για τους Bamberger & Meshoulam (2000), η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι «η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν το ανθρώπινο, διανοητικό και κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης».

Οι τρεις βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Η μελέτη των θεμελιωδών χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί.
- Η στρατηγική της ευθυγράμμισης, δηλαδή η εναρμόνιση των πρακτικών της με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Η επιλογή των κατάλληλων πολιτικών ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική ευθυγράμμιση στην πράξη.

Οι Schuler & Jackson (1987), βασιζόμενοι στις κατηγορίες στρατηγικής ανταγωνισμού του Porter, δηλαδή τη στρατηγική καινοτομίας, τη στρατηγική μείωσης κόστους και τη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας, προτείνουν τις πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τους ρόλους- συμπεριφορές που χρειάζεται να αναπτύξουν και να επιδείξουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτευχθεί η κάθε στρατηγική (Πίνακας 4). Η στρατηγική που θα ακολουθήσει ένα τμήμα ΔΑΔ ώστε να πετύχει τους παραπάνω στόχους δεν είναι πάντα εύκολο να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί και επιπλέον δεν υπάρχει ένας «ιδανικός τύπος» στρατηγικής που αν εφαρμοστεί θα έχει επιτυχία σε όλες τις επιχειρήσεις.

**Πίνακας 4: Συνοπτική απεικόνιση εργαζομένων και πολιτικών ΔΑΔ με γνώμονα τη στρατηγική ανταγωνισμού**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΑΔ
<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Εστίαση στη καινοτομία</li> <li>☞ Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός</li> <li>☞ Ανάλυση ρίσκου</li> <li>☞ Αντοχή στην αβεβαιότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Συστήματα αξιολόγησης με έμφαση στην ομαδικότητα και στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.</li> <li>☞ Ευρύς σχεδιασμός καριέρας</li> <li>☞ Ευρύ φάσμα ικανοτήτων</li> <li>☞ Ασφάλεια εργασίας</li> </ul>
<b>ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου</li> <li>☞ Υψηλή ενασχόληση με την ποιότητα</li> <li>☞ Μεσοπρόθεσμος, μακροπρόθεσμος προσανατολισμός</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Σχετικά σταθερές και ακριβείς περιγραφές θέσεων εργασίας</li> <li>☞ Σχετική ασφάλεια εργασίας και ευελιξία</li> <li>☞ Υψηλός βαθμός συμμετοχής εργαζομένων</li> <li>☞ Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη</li> </ul>
<b>ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός έργου</li> <li>☞ Υψηλή ενασχόληση με την ποσότητα</li> <li>☞ Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές θέσεων εργασίας</li> <li>☞ Περιορισμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη</li> <li>☞ Περιορισμένο περιεχόμενο εργασίας και προοπτικές καριέρας</li> <li>☞ Ελάχιστη ασφάλεια εργασίας</li> </ul>

Οι Gratton & Truss (2003) μετά από δεκαετή έρευνα σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπου διαπίστωσαν τις δυσκολίες εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού- προτείνουν ένα τρισδιάστατο μοντέλου στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνει την κατακόρυφη ευθυγράμμιση, την οριζόντια ευθυγράμμιση και την υλοποίηση.

Η κατακόρυφη ευθυγράμμιση αναφέρεται στην ευθυγράμμιση των πρακτικών και πολιτικών ΔΑΔ με την επιχειρηματική στρατηγική, με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η οριζόντια ευθυγράμμιση αναφέρεται στην εσωτερική συνοχή που πρέπει να έχουν οι πολιτικές ΔΑΔ και στην ικανότητα να μεταδίδονται με συνέπεια τα μηνύματα στους εργαζόμενους. Η υλοποίηση είναι ουσιαστικά η μετατροπή των πολιτικών ΔΑΔ σε συγκεκριμένες δράσεις, κάτι το οποίο ενώ είναι ζωτικής σημασίας, δεν επιτυγχάνεται πάντα στις επιχειρήσεις, όπως έδειξε η συγκεκριμένη έρευνα.

Ο συνδυασμός των τριών διαστάσεων οδηγεί σε 8 διαφορετικές παραλλαγές που μπορεί να μπορούν να συμβούν στις επιχειρήσεις, ανάλογα με τη χρονική περίοδο την οποία διανύουν. Οι τέσσερις παραλλαγές είναι θετικές, οδηγούν δηλαδή στην εφαρμογή της εφαρμογή της στρατηγικής, ενώ οι άλλες τέσσερις είναι αρνητικές και οδηγούν στη μη υλοποίηση. Η κατανόηση των οκτώ αυτών εκδοχών μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη της ΔΑΔ να εντοπίσουν τα σημεία που υπάρχει πρόβλημα στην εφαρμογή της στρατηγικής τους.

Στο (Σχήμα 3) φαίνεται το μοντέλο. Με τα μαύρα γράμματα σημειώνονται οι παραλλαγές χαμηλής υλοποίησης, ενώ με τα λευκά οι παραλλαγές υψηλής υλοποίησης. Παρακάτω αναλύεται καθεμία από τις εκδοχές αυτές.

- **Θεωρητικές τακτικές:** (χαμηλά επίπεδα κατακόρυφης και οριζόντιας ευθυγράμμισης, χαμηλά επίπεδα υλοποίησης). Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική ΔΑΔ, δεν υπάρχει εσωτερική συνοχή μεταξύ των πρακτικών και κατά συνέπεια δεν υπάρχει υλοποίηση. Συνήθως συναντά σε μικρές επιχειρήσεις, όπου είτε δεν υπάρχει τμήμα ΔΑΔ, είτε αποτελεί μερική απασχόληση ενός στελέχους.
- **Θεωρητικές διαδικασίες:** (χαμηλά επίπεδα κατακόρυφης ευθυγράμμισης, υψηλά επίπεδα οριζόντιας ευθυγράμμισης, χαμηλά επίπεδα υλοποίησης). Η περίπτωση αυτή προκύπτει όταν σχεδιάζονται διαδικασίες απ' το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες όμως δεν είναι σύμφωνες με τη στρατηγική και δεν υποστηρίζονται αντίστοιχα από τους μάνατζερ γραμμής (line managers). Οι Gratton & Truss αναφέρουν ως παράδειγμα απ' την έρευνα τους τη Citibank, όπου μια προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία για την επιλογή προσωπικού και την ανάπτυξη ηγετών - το Talent Inventory όπως ονομάστηκε- δεν εφαρμόστηκε ικανοποιητικά στην πράξη κυρίως επειδή δεν πίστεψαν σ' αυτήν οι μάνατζερ γραμμής.
- **Θεωρητική στρατηγική:** (υψηλά επίπεδα κατακόρυφης ευθυγράμμισης, χαμηλά επίπεδα οριζόντιας ευθυγράμμισης, χαμηλά επίπεδα υλοποίησης). Η παραλλαγή αυτή συμβαίνει όταν η ΔΑΔ αντιλαμβάνεται την επιχειρησιακή στρατηγική και τους στόχους, αλλά αδυνατεί να τα μετουσιώσει σε εφαρμόσιμες πολιτικές.
- **Σκέτη ρητορική:** (υψηλά επίπεδα κατακόρυφης και οριζόντιας ευθυγράμμισης, χαμηλά επίπεδα υλοποίησης). Στις περιπτώσεις αυτές η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι ξεκάθαρη, υποστηρίζει τους επιχειρησιακούς στόχους, αλλά δεν υλοποιείται με επιτυχία. Ένας λόγος μπορεί να είναι η πολυπλοκότητα των

διαδικασιών, που έχει σαν αποτέλεσμα να αποθαρρύνεται το προσωπικό κατά την εφαρμογή τους στην πράξη.

- **Δράση με άξονα απλές τακτικές:** (χαμηλά επίπεδα κατακόρυφης και οριζόντιας ευθυγράμμισης, υψηλά επίπεδα υλοποίησης). Η παραλλαγή αυτή δείχνει τον παραδοσιακό τρόπο που λειτουργεί ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, με εφαρμογή πολιτικών που δεν σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και περιορίζονται κυρίως σε διαχειριστικό επίπεδο.
- **Δράση με άξονα τις διαδικασίες:** (χαμηλά επίπεδα κατακόρυφης ευθυγράμμισης, υψηλά επίπεδα οριζόντιας ευθυγράμμισης και υλοποίησης). Η παραλλαγή αυτή, που αποτελεί συνέχεια της προηγούμενης, συναντάται σε επιχειρήσεις όπου το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι οργανωμένο με συνεπείς διαδικασίες και πολιτικές που εφαρμόζονται στην πράξη, αλλά δεν ευθυγραμμίζονται με την εταιρική στρατηγική.
- **Δράση με άξονα τη στρατηγική:** (χαμηλά επίπεδα οριζόντιας ευθυγράμμισης, υψηλά επίπεδα κατακόρυφης; ευθυγράμμισης και υλοποίησης). Στη περίπτωση αυτή οι περισσότερες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται κυρίως από τους μάνατζερ γραμμής, με αποτέλεσμα την επίτευξη κατακόρυφης ευθυγράμμισης και υλοποίησης, αλλά τη μείωση της οριζόντιας ευθυγράμμισης. Στις περιπτώσεις αυτές στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δεν επιτρέπεται να εφαρμόσει με συνέπεια και να αναπροσαρμόσει τις πρακτικές του σύμφωνα με τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- **Δράση με άξονα τη στρατηγική και τις διαδικασίες:** (υψηλά επίπεδα κατακόρυφης και οριζόντιας ευθυγράμμισης, υψηλά επίπεδα υλοποίησης). Αυτός ο ιδανικός συνδυασμός ευθυγραμμισμένων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική στρατηγική, που διακρίνονται από εσωτερική συνέπεια και υλοποιούνται στην πράξη, είναι πράγματι δύσκολο να επιτευχθεί, όπως έδειξε η συγκεκριμένη έρευνα. Μια εταιρεία που τα κατάφερε ήταν η Kraft Foods. Σε μια εποχή όπου η εταιρική στρατηγική περιλάμβανε εξαγορές, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατάφερε να αναπτύξει διαδικασίες για επιτυχή ενσωμάτωση των νέων εταιρειών στη μητρική. Ακόμη, όταν η στρατηγική άλλαξε δίνοντας έμφαση στην καινοτομία και την ανάληψη ρίσκου, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατάφερε να επιτύχει αλλαγή κουλτούρας σύμφωνα με τον νέο προσανατολισμό, καθώς και ανάπτυξη νέων ηγετικών ικανοτήτων απ' τα στελέχη της.



Σχήμα 3: Το τρισδιάστατο μοντέλο της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού



#### 4.5 Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη

Η ΔΑΔ στην Ελλάδα κάνει την εμφάνισή της γύρω στα 1960 με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών που αρχίζουν να θεσπίζουν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και με τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι εξελίξεις στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τόσο στη Ελλάδα όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη αποτυπώνονται στα αποτελέσματα διαχρονικής έρευνας που διενεργήθηκε τα τελευταία 15 χρόνια σε ευρωπαϊκές χώρες. Στόχος της έρευνας αυτής- που πήρε την ονομασία CRANET (από το Cranfield Network) καθώς ξεκίνησε με πρωτοβουλία του βρετανικού Πανεπιστημίου Cranfield σε συνεργασία με αρκετά ευρωπαϊκά πανεπιστήμια - ήταν να αναδειχθούν οι πρακτικές της ΔΑΔ στην Ευρώπη, να γίνει σύγκριση μεταξύ των διαφόρων χωρών και να φανούν οι τάσεις για το ρόλο της ΔΑΔ στο μέλλον.

Ακολούθως παρατίθενται οι διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας των επιχειρήσεων (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001) (Πίνακας 5), ενώ στον (Πίνακα 6) αναφέρονται οι λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα, καθώς και οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει στον 21ο αιώνα. Επιπλέον παρουσιάζονται αμέσως μετά οι Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics).

**Πίνακας 5: Διαφορές μεταξύ παλαιάς και νέας επιχειρηματικής πραγματικότητας**

<b>ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</b>
Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις.	Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους.
Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά.
Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν.	Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν.
Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς.	Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και οι αφοσίωσή τους είναι βραχύχρονη.
Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται.	Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα.

Πίνακας 6: Λειτουργίες και προκλήσεις της ΔΑΔ στο παρόν και το μέλλον

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
Ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας	Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων
Προσέλκυση προσωπικού	Πλάνα διαδοχής
Επιλογή προσωπικού	Διαχείριση της απόδοσης
Αμοιβές και παροχές	Διαχείριση της εταιρικής εικόνας
Υγιεινή και ασφάλεια	Καλό εργασιακό περιβάλλον
Εργασιακές σχέσεις	Εσωτερικό μάρκετινγκ
Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων	Εξυπηρέτηση όλων των ομάδων ενδιαφέροντος
Αξιολόγηση προσωπικού	Εταιρικά πανεπιστήμια
Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα	Κοινωνική υπευθυνότητα
Ομαδική συνεργασία	Ευελξία
Εσωτερική επικοινωνία	Εξισορρόπηση εργασιακής-προσωπικής ζωής
Διαχείριση γνώσης	Διαχείριση μείωσης προσωπικού
Φιλοσοφία και όραμα	Στρατηγικός εταίρος
Συστήματα ενδυνάμωσης	Δημιουργία κοινότητας ΔΑΔ
Ανάπτυξη ηγεσίας	Διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου
Προγράμματα ολικής ποιότητας	Διαχείριση συναισθηματικού κεφαλαίου
	Σχέσεις εξουσίας
	Μέτρηση αποτελεσματικότητας πρακτικών ΔΑΔ/Παραδοτέα
	Παγκοσμιοποίηση
	Διαχείριση αλλαγών
	Διαχείριση άυλων αξιών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ - ΜΕΘΟΔΟΣ BALANCE SCORECARD

### 5.1 Ορισμός απόδοσης και η σημασία της ως μέσο αξιολόγησης της πορείας ενός οργανισμού-επιχείρησης.

Η απόδοση αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δράσης μιας επιχείρησης - οργανισμού (Mill & Jones). Ο οργανωσιακός έλεγχος είναι μία διαδικασία, μέσω της οποίας η επιχείρηση-οργανισμός «επιβεβαιώνει» ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός της και οι ενέργειες της θα της επιτρέψουν να επιτύχει τους σκοπούς-στόχους που έχει θέσει.

Κύριο στοιχείο του οργανωσιακού έλεγχου είναι η μέτρηση και η αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης που απαντάει σε τέσσερα για αυτήν βασικά ερωτήματα:

- Τι συμβαίνει στην επιχείρηση - οργανισμός
- Γιατί συμβαίνει
- Θα συνεχίσει να γίνεται
- Τι μπορεί να κάνει για αυτό η επιχείρηση - οργανισμός

Η ερώτηση «τι συμβαίνει στην επιχείρηση - οργανισμό», απαντάται από τη διενέργεια μιας μέτρησης απόδοσης για την επιχείρηση - οργανισμό, από την οποία απορρέουν πολλά περισσότερα στοιχεία για τη διοίκηση όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης - οργανισμού. Αν αυτή η πορεία είναι θετική, συνάδει δηλαδή με την στρατηγική της επιχείρησης - οργανισμού και τους στόχους της, τότε η διοίκηση συνεχίζει την λειτουργία της όπως και πριν. Αν όμως το αποτέλεσμα από τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης - οργανισμού εμφανίζει προβλήματα, τότε η διοίκηση θα πρέπει να κάνει τις απαιτούμενες αλλαγές ή να αναδιαρθρώσει το μάνατζμεντ της για να πετύχει τη σωστή λειτουργία και απόδοση, με στόχο το καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα.

## **5.2 Μέτρηση απόδοσης με την χρήση του εργαλείου της Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων)**

Η Balanced Scorecard είναι ένα σύγχρονο μεθοδολογικό πλαίσιο και εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης. Εισάγει μία νέα προσέγγιση και προσφέρει ένα συστηματικό τρόπο προσδιορισμού, εντοπισμού και διατύπωσης των παραγόντων εκείνων, η επίτευξη των οποίων διασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης που τη χρησιμοποιεί. Αποτελεί ένα πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης και μέτρησης της απόδοσης. Στηρίζεται στη φιλοσοφία και αντίληψη ότι κανένας συγκεκριμένος παράγοντας ή κατηγορία παραγόντων δεν είναι από μόνος του αντιπροσωπευτικός της απόδοσης της επιχείρησης - οργανισμού. Η BSC προσπαθεί να δημιουργήσει μία ισορροπία μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν στην απόδοση μιας επιχείρησης

Η Balanced Scorecard για πρώτη φορά αναγνωρίστηκε και υλοποιήθηκε από τους Kaplan και Norton ως ένα εργαλείο διοίκησης της απόδοσης. σκοπός του είναι να παρουσιάσει στη

διοίκηση μια συνεκτική σύνοψη των βασικών παραγόντων επιτυχίας μιας επιχείρησης /οργανισμού, και να διευκολύνει την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τη συνολική στρατηγική. Παρέχει ένα μέσο για τη μετουσίωση του οράματος σε ένα σαφές σύνολο σκοπών. Οι σκοποί αυτοί στη συνέχεια μετουσιώνονται σε ένα σύστημα μετρήσεων επίδοσης που διαχέουν μια δυναμική, διορατική, στρατηγική σε ολόκληρη την επιχείρηση. Πρόκειται για ένα σύστημα μέτρησης των επιχειρησιακών επιδόσεων, το οποίο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν ποσοτικά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας, όπως ανθρώπινο δυναμικό, συσσωρευμένες γνώσεις & ικανότητες και πελατειακές σχέσεις. Η Balanced Scorecard βοηθά τους οργανισμούς να εφαρμόσουν γρήγορα τη στρατηγική τους, μετασχηματίζοντας το όραμα και τη στρατηγική σε μετρήσιμους στόχους λειτουργίας. Η Balanced Scorecard είναι μια μεθοδολογία, που βοηθά μια επιχείρηση να μετατρέψει τη στρατηγική σε πράξη. Ξεκινά από το εταιρικό όραμα και τους στόχους και προσδιορίζει τους παράγοντες που θεωρούνται ως οι πιο κρίσιμοι για την επιτυχία. Στη συνέχεια, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να αναπτύξουν τα συστήματα μέτρησης που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση της προόδου σε βασικά σημεία της στρατηγικής. Έτσι, μεθοδολογία της Balanced Scorecard αποτελεί σύστημα διαχείρισης της απόδοσης μιας επιχείρησης, το οποίο:

- Βασίζεται στο εταιρικό όραμα και τη στρατηγική
- Αντικατοπτρίζει τις πιο σημαντικές πλευρές της επιχείρησης
- Υποστηρίζει το στρατηγικό σχεδιάσμά και την υλοποίηση
- Ευθυγραμμίζει τη δράση όλων των τμημάτων της επιχείρησης γύρω από κοινά αποδεκτούς εταιρικούς στόχους που πηγάζουν από την στρατηγική
- Εκτείνεται πέρα από τη μέτρηση, διευκολύνοντας την αξιολόγηση και την αναβάθμιση της εταιρικής στρατηγικής.

### **5.2.1 Ιστορική Αναδρομή**

Η θεωρία της Balanced Scorecard, οποία ξεκίνησε ως σύστημα μέτρησης της απόδοσης, αναπτύχθηκε από τους Dr. Robert Kaplan και Dr. David Norton στις αρχές της δεκαετίας του 1990, με στόχο να βελτιώσει τις αδυναμίες προηγούμενων συστημάτων διοίκησης και κυρίως για να μετρήσει την απόδοση μιας επιχείρησης, ξεπερνώντας τους περιορισμούς της διοίκησης για τη μέτρηση της απόδοσης μόνο με οικονομικά μέτρα. Η μεθοδολογία της

χτίστηκε πάνω σε μερικές έννοιες κλειδιά προηγούμενων συστημάτων όπως αυτό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέτοιες έννοιες είναι συνεχής βελτίωση, καθορισμός της ποιότητας από τον πελάτη, ο εμπλουτισμός των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, διοίκηση με βάση την απόδοση και επανατροφοδότηση.

Οι Dr. Kaplan και Dr. Norton είναι διδάκτορες του πανεπιστημίου του Harvard στον τομέα διοίκησης επιχειρήσεων και κατατάσσονται ανάμεσα στους 15 κορυφαίους ανθρώπους, που έχουν διαμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, με την σκέψη και την πρακτική τους.

Στα χρόνια που πέρασαν Balanced Scorecard εξελίχθηκε σε ένα σύστημα διοίκησης και όχι απλά σε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης, που έχει εφαρμοστεί σε χιλιάδες επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων σε περισσότερες από τις μισές από τις 1000 διεθνείς επιχειρήσεις, καθώς επίσης και σε πολλούς Δημόσιους Οργανισμούς. Η καινοτομία του συστήματος είναι ότι επιτρέπει στους οργανισμούς να δουν ξεκάθαρα το στόχο και τη στρατηγική τους και να τα μεταφράσουν σε πράξη. Παρέχει επανατροφοδότηση σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες και τα εξωτερικά αποτελέσματα του οργανισμού, με στόχο τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης.

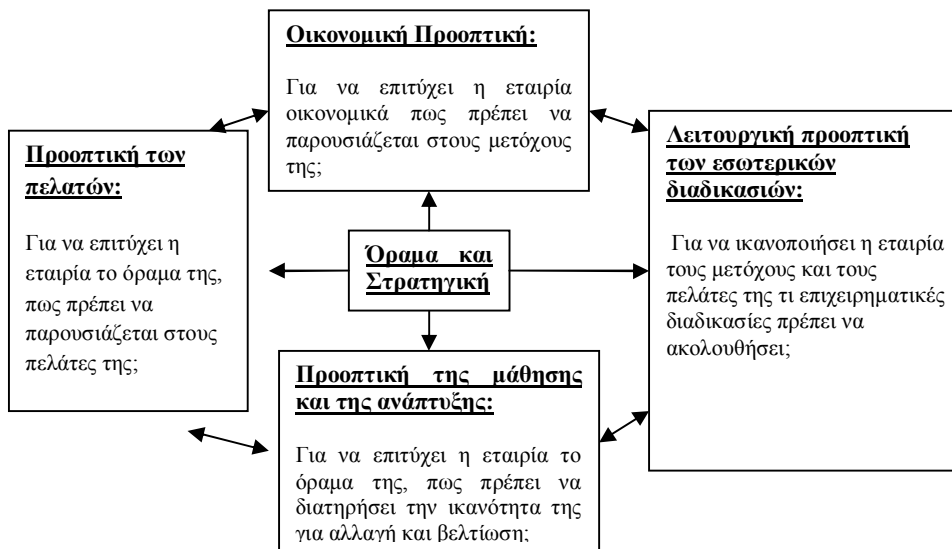
### **5.2.2. Οι βασικοί άξονες-προοπτικές της Balanced Scorecard**

Οι τέσσερις βασικοί άξονες-προοπτικές της Balanced Scorecard υποδεικνύει τέσσερις διαφορετικούς άξονες που πρέπει να εξετάζονται για την αξιολόγηση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης οργανισμού. προσέγγιση αρχίζει από τους στόχους και τις προτεραιότητες του οργανισμού - τι προσπαθεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα. Από εκεί κινείται για να εξασφαλίσει ότι οι βασικές στρατηγικές ενέργειες, που απαιτούνται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, έχουν προσδιοριστεί και έχουν προγραμματιστεί κατάλληλα. Τέλος, αυτό εξασφαλίζει ότι οι διευθυντές αναπτύσσουν μια εμπειριστατωμένη άποψη της απόδοσης στο πλαίσιο αυτών των σχεδίων με τον καθορισμό των μέτρων σε τέσσερις συσχετισμένες προοπτικές, οι οποίες απεικονίζονται στο (Σχήμα 4) που ακολουθεί και αναλύονται στη συνέχεια. Αυτές είναι:

- Οικονομική προοπτική
- Προοπτική πελατών

- Λειτουργική προοπτική των εσωτερικών διαδικασιών
- Προοπτική μάθησης και ανάπτυξης

**Σχήμα 4: Οι τέσσερις συσχετισμένες προοπτικές της Balanced Scorecard**



### 5.2.3. Τέσσερις Συσχετισμένες Προοπτικές της Balanced Scorecard

Η Balanced Scorecard μεταφράζει το όραμα (vision), την αποστολή (mission) και τη στρατηγική (strategy) σε στόχους και ένα πλήρες σετ από δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Έμφαση, όπως προαναφέρθηκε, δίνεται σε τέσσερις άξονες (προοπτικές):

- τον χρηματοοικονομικό,
- τον πελατειακό,
- των εσωτερικών διαδικασιών και
- της μάθησης και ανάπτυξης.

Οι Kaplan και Norton τονίζουν ότι Balanced Scorecard δεν είναι μία απλή συλλογή των μέτρων απόδοσης που ομαδοποιούνται κάτω από αυτές τις τέσσερις προοπτικές, ούτε είναι απλά μία συμπλήρωση των συνηθισμένων χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης από μερικά άλλα. Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να αναπτυχθεί και να προέλθει άμεσα από το δηλωμένο όραμα και τις προτεραιότητες της οργάνωσης. Σύμφωνα με το Norton Balanced

scorecard βοηθάει τους οργανισμούς να κινηθούν από την οικονομική καθοδήγηση, στην καθοδήγηση της αποστολής.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι το Balanced Scorecard πρέπει να αναπτυχθεί, και όπου είναι απαραίτητο να προσαρμοστεί, για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικές οργανώσεις, αλλά και σε διαφορετικά επίπεδα μέσα στην ίδια οργάνωση. Τα μεμονωμένα μέρη της οργάνωσης απαιτούν το δικό τους scorecard για τα μέτρα απόδοσης, αν και σαφώς αυτά θα πρέπει να συνδεθούν με τα υπόλοιπα μέρη της οργάνωσης.

Η Κάρτα Επιδόσεων μπορεί να αναπτυχθεί για:

- μια ολόκληρη οργάνωση
- μεμονωμένα μέρη μιας οργάνωσης
- μεμονωμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες
- πρωτοβουλίες πολύ-αντιπροσωπειών

Ομοίως, οι τέσσερις προοπτικές, που έχουν περιγράψει παραπάνω, μπορούν επίσης να προσαρμοστούν για να ικανοποιήσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες μιας οργάνωσης. Αυτές οι τέσσερις προοπτικές δεν είναι πανάκια, παρά μόνο παρέχουν μια εύκολη εστίαση στη μέτρηση της απόδοσης.

Για κάποιες ιδιαίτερες οργανώσεις μπορεί να απαιτηθούν πρόσθετες εναλλακτικές προοπτικές. Μια προοπτική ανθρώπων, παραδείγματος χάριν, μία προοπτική αντικτύπου στην Κοινωνία, μπορεί να είναι κατάλληλες να χρησιμοποιηθούν σε κάποιες περιπτώσεις. προσέγγιση της Balanced Scorecard είναι εύκαμπτη και ικανή να προσαρμοστεί ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένες απαιτήσεις της οργάνωσης.

Στη συνέχεια γίνεται μια διεξοδική αναφορά στο περιεχόμενο της κάθε προοπτικής, καθώς αυτές αποτελούν τα θεμέλια για την αποτελεσματική οικοδόμηση και υλοποίηση μιας Εξισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard).

## **Οικονομική Προοπτική**

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες απόδοσης δείχνουν εάν εφαρμογή και εκτέλεση της στρατηγικής της εταιρείας οδηγεί σε ουσιώδη βελτίωσή της. Τυπικοί χρηματοοικονομικοί



στόχοι έχουν να κάνουν με την κερδοφορία, την ανάπτυξη και τη μετοχική αξία. Δεδομένου του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπου οι εξελίξεις πραγματοποιούνται ταχέως, είναι ανάγκη τα ανώτερα στελέχη να εξετάζουν την επιχείρηση από χρηματοοικονομική σκοπιά και να μελετούν τους βραχυχρόνιους δείκτες.

Συχνά οι χρηματοοικονομικοί δείκτες παρουσιάζουν σαφείς αδυναμίες λόγω της εστίασής τους στο παρελθόν και της αδυναμίας τους να απεικονίσουν τις σύγχρονες ενέργειες δημιουργίας αξίας. Δεδομένου ότι οι όροι του ανταγωνισμού έχουν αλλάξει, οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες αδυνατούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση του πελάτη, την ποιότητα, το χρόνο υλοποίησης έργου και την υποκίνηση των υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι εταιρείες να μη διοικούν με βάση τους προαναφερθέντες δείκτες, αλλά πραγματοποιώντας θεμελιώδεις βελτιώσεις στις δραστηριότητες και λειτουργίες τους θα επηρεάσουν θετικά και τους δείκτες αυτούς. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να συγκεκριμενοποιεί το πώς οι βελτιώσεις στην ποιότητα, στο χρόνο ολοκλήρωσης έργων, στο χρόνο παράδοσης και στην εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων οδηγούν σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, περιθώριο κέρδους / και μειωμένα λειτουργικά έξοδα. πρόκληση βρίσκεται στη σχέση μεταξύ διαδικασιών και χρηματοοικονομικών μεγεθών.

Έτσι κατά την οικοδόμηση μιας Balanced Scorecard θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ενθάρρυνση των επιχειρηματικών μονάδων να συνδέσουν τους χρηματοοικονομικούς στόχους τους με την εταιρική στρατηγική. Κάθε επιλεγόμενο μέτρο θα πρέπει να είναι τμήμα μιας σχέσης αιτίου-αποτελέσματος που καταλήγει σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση. Balanced Scorecard θα πρέπει να περιγράφει την «πορεία της στρατηγικής», ξεκινώντας από τους μακροπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους, και στη συνέχεια συνδέοντάς τους με μία αλληλουχία ενεργειών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, σχετικά με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες.

Για τους περισσότερους οργανισμούς, τα χρηματοοικονομικά θέματα της αύξησης των εσόδων, της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της μείωσης του συνεπαγόμενου κόστους, της ενίσχυσης της χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού, και της μείωσης του ενδεχόμενου κίνδυνου μπορεί να δημιουργήσουν τους αναγκαίους συνδετικούς κρίκους κατά μήκος και των τεσσάρων βασικών αξόνων.

## **Προοπτική Πελατών**

Πολλές επιχειρήσεις σήμερα έχουν μια εταιρική αποστολή που επικεντρώνεται στον πελάτη. Αυτό υπαγορεύει τη σημασία που έχουν για μια επιχείρηση οι καλές επιδόσεις σχετικά με αυτή την προοπτική. Balanced Scorecard απαιτεί από τα στελέχη να μετουσιώνουν τη δήλωση της αποστολής της επιχείρησης τους σχετικά με την παρεχόμενη στον πελάτη αξία σε συγκεκριμένους δείκτες, που να αντανακλούν τους παράγοντες που έχουν σημασία για τους πελάτες.

Το σύνολο των δεικτών μέτρησης των πελατειακών σχέσεων είναι σε γενικές γραμμές το ίδιο, και περιλαμβάνει μέτρα:

#### ❖ **Μεριδίου αγοράς**

Αντανακλά το μερίδιο της εταιρείας σε μια δεδομένη αγορά (με όρους αριθμού πελατών, όγκου πωλήσεων, σχετικών δαπανών) στην οποία επιχειρηματική μονάδα πραγματοποιεί πωλήσεις.

Η μέτρηση του μεριδίου αγοράς είναι ευθεία και άμεση από τη στιγμή που οι ομάδες πελατών που έχουν τεθεί ως στόχος τμήμα της αγοράς έχει προσδιορισθεί επακριβώς. Βιομηχανικές ομάδες, εμπορικές ενώσεις, κυβερνητικές στατιστικές και άλλες δημόσιες πηγές μπορούν συχνά να παρέχουν εκτιμήσεις του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Όταν οι εταιρείες έχουν στοχεύσει σε συγκεκριμένους πελάτες τμήματα αγοράς, μπορούν να χρησιμοποιούν μέτρα μεριδίου αγοράς όπως:

- το ποσοστό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που διενήργησε συγκεκριμένη επιχείρηση με τους πελάτες με τους οποίους είχε μακροπρόθεσμες σχέσεις
- το λογιστικό μερίδιο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους συγκεκριμένους πελάτες.

#### ❖ **Προσέλκυσης πελατών**

Μετρά, σε απόλυτους σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα προσελκύει κερδίζει νέους πελάτες. Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες που επιζητούν να αυξήσουν τις δραστηριότητές τους, θα έχουν τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση σε συγκεκριμένα τμήματα 'στόχους'. Το μέτρο προσέλκυσης πελατών ανιχνεύει, σε απόλυτους σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση προσελκύει

κερδίζει νέους πελάτες. προσέλκυση πελατών θα μπορούσε να μετρηθεί είτε από τον αριθμό των νέων πελατών τις συνολικές πωλήσεις στους νέους πελάτες σε αυτά τα τμήματα.

#### ❖ Διατήρησης πελατών

Ανιχνεύει, σε απόλυτους σχετικούς όρους, το βαθμό στον οποίο μια επιχειρηματική μονάδα διατηρεί συνεχείς σχέσεις με τους πελάτες της. Ένας επιθυμητός τρόπος για τη διατήρηση αύξηση του μεριδίου αγοράς σε στοχευμένα τμήματα πελατών είναι να ξεκινήσουμε με τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών σε αυτά τα τμήματα. Εταιρείες που μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν όλους τους πελάτες τους, μπορούν εξίσου εύκολα να μετρήσουν τη διατήρηση των πελατών από περίοδο σε περίοδο. Πέρα από την απλή «συγκράτηση των πελατών», πολλές εταιρείες θα θελήσουν να μετρήσουν την αφοσίωση των πελατών με το ποσοστό ανάπτυξης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τους υπάρχοντες πελάτες.

#### ❖ Ικανοποίησης πελατών

Αξιολογεί το επίπεδο ικανοποίησης των Πελατών ως προς συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης μέσα στη διαδικασία πρόσδωσης αξίας. Ένα από τα πιο σημαντικά σημεία που χαρακτηρίζουν την πορεία των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 2000 είναι μεγάλη ανάγκη που έχει διαπιστωθεί για μια νέου τύπου σχέση με τους πελάτες τους. ρόλος του πελάτη έχει αναβαθμισθεί και αναβαθμίζεται καθημερινά μιας και τόσο πίεση του ανταγωνισμού εντείνεται, όσο και οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνουν. Επακόλουθο των προσπαθειών σχεδιασμού και υλοποίησης πέλατοκεντρικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών είναι η δημιουργία αξιόπιστων μηχανισμών συνεχούς παρακολούθησης των προσδοκιών, αναγκών και αξιών των πελατών, καθώς και αποτίμησης της ανταπόκρισης των προσφερόμενων υπηρεσιών σε αυτές τις προσδοκίες.

Πολλές επιχειρήσεις, για τους παραπάνω λόγους, έχουν προχωρήσει πέρα από την απλή παρατήρηση του φαινομένου μετρήσεων ικανοποίησης πελατών, στην σε βάθος μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στην προσήλωση των πελατών τους και βέβαια, στους παράγοντες που οδηγούν σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Τέτοιες διαδικασίες περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Σχεδίασμα και λειτουργία διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών (customer service).

- Σχεδίασμα λεπτομερών διαδικασιών καταγραφής και ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών
- Χρήση εξειδικευμένων στατιστικών υποδειγμάτων για την ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών
- Σχεδίασμα ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών που στοχεύουν σε ειδικές ομάδες πελατών, όπου έχει διαγνωσθεί κίνδυνος φυγής προς τον ανταγωνισμό.

Τόσο η απόκτηση όσο και η διατήρηση της πελατειακής βάσης καθοδηγούνται από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τα μέτρα ικανοποίησης πελατών παρέχουν ανατροφοδότηση στο πόσο καλά πηγαίνει η εταιρεία. Η σημασία της ικανοποίησης πελατών δεν θα πρέπει, ωστόσο, να υπερεκτιμηθεί. Πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι έχοντας απλά μια επαρκή απόδοση στην ικανοποίηση πελατών δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη για την επίτευξη υψηλού βαθμού αφοσίωσης, διατήρησης και κερδοφορίας. Μόνο όταν οι πελάτες αξιολογούν την αγοραστική τους εμπειρία σαν πλήρως ή αρκετά ικανοποιητική, μπορεί πλέον μια εταιρεία να υπολογίζει σε επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά τους προς το προϊόν ή την υπηρεσία της εν λόγω εταιρείας.

#### ❖ **Κερδοφορίας πελατών**

Μετρά το καθαρό κέρδος ενός πελάτη, ή ενός τμήματος, αφού ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα εκείνα έξοδα που απαιτούνται για την υποστήριξη / εξυπηρέτηση του πελάτη. Παρά, όμως, το γεγονός ότι τα πέντε αυτά μέτρα είναι γενικά τα ίδια ανεξάρτητα της φύσης και του είδους του εκάστοτε οργανισμού ή επιχείρησης, τα εν λόγω μέτρα θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ομάδες πελατών που έχουν τεθεί ως στόχος, από τους οποίους η επιχειρηματική μονάδα προσδοκά να έχει τις περισσότερες πωλήσεις και τη μεγαλύτερη κερδοφορία.

Η επιτυχία στα πρώτα τέσσερα πελατειακά μέτρα του μεριδίου αγοράς, της διατήρησης, της προσέλευσης και της ικανοποίησης, δεν εγγυάται ότι μια εταιρεία είχε κερδοφόρους πελάτες. Προφανώς, ένας τρόπος για να υπάρξουν εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες είναι να πωλούνται προϊόντα και υπηρεσίες σε πολύ χαμηλές τιμές. Από τη στιγμή που η ικανοποίηση πελατών και το υψηλό μερίδιο αγοράς είναι από μόνα τους ένα μέσο επίτευξης υψηλότερων χρηματοοικονομικών αποδόσεων, οι εταιρείες κατά πάσα πιθανότητα θα επιθυμούν να μετρήσουν όχι μόνο το βαθμό στον οποίο έχουν επιχειρησιακές συναλλαγές με τους πελάτες, αλλά, επίσης, την κερδοφορία αυτών των συναλλαγών, ιδιαίτερα στα τμήματα πελατών που στοχεύουν.

### ❖ Προοπτική Εσωτερικών Διαδικασιών

Μετρήσεις βασισμένες στους πελάτες (customer-based) είναι σημαντικές, όμως πρέπει να μετουσιωθούν σε τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση εσωτερικά, για να εκπληρώσει τις προσδοκίες των πελατών. Εξάλλου, η άριστη απόδοση προκύπτει από διεργασίες, αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να αναγνωρίσουν και να επικεντρώσουν την προσοχή τους σε εκείνες τις εσωτερικές διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των στόχων των πελατών και των μετόχων. Οι εταιρείες τυπικά αναπτύσσουν τους στόχους και τα μέτρα τους γι' αυτή την προοπτική μετά τη διαμόρφωση των στόχων και των μέτρων για τη χρηματοοικονομική και πελατειακή συνιστώσα.

### ❖ Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης

Οι τρεις προαναφερθείσες προοπτικές αναγνωρίζουν παραμέτρους, τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να θεωρήσει ως πιο σημαντικές όσον αφορά την επιχειρηματική επιτυχία. Ωστόσο, οι στόχοι αλλάζουν διαρκώς, καθώς ο έντονος παγκόσμιος συναγωνισμός απαιτεί από τις επιχειρήσεις να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις στα υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες και επίσης να έχουν την ικανότητα να εισάγουν εντελώς νέα προϊόντα με αναβαθμισμένα χαρακτηριστικά. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί, να βελτιώνεται και να μαθαίνει, συνδέεται άμεσα με την αξία της.

Η ικανότητα επίτευξης αντιφατικών στόχων για χρηματοοικονομικούς, πελατειακούς και εσωτερικών διαδικασιών αντικειμενικούς σκοπούς, εξαρτάται από τις ικανότητες για μάθηση και ανάπτυξη. Οι παράγοντες που διευκολύνουν τη δημιουργία της εν λόγω προοπτικής προέρχονται κυρίως από τρεις πηγές: τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την ευθυγράμμιση της οργάνωσης. Μια ομάδα τριών εργασιακών μέτρων - ικανοποίηση, παραγωγικότητα και διατήρηση - παρέχει μέτρα αποτελεσμάτων από επενδύσεις σε εργαζόμενους, συστήματα και ευθυγράμμιση της οργάνωσης. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι, τα συστήματα, τα κίνητρα, η ενδυνάμωση και η ευθυγράμμιση έχουν αναγνωριστεί ως οι τρεις βασικές πηγές δημιουργίας της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης.

## A) Οι Εργαζόμενοι

Ο πυρήνας της συνιστώσας πρωτοπορίας και μάθησης, στηρίζεται σε μέτρα- στόχους, η επίτευξη των οποίων εξασφαλίζει την ύπαρξη εργαζομένων με ισχυρό δυναμικό ανάπτυξης, μάθησης και υψηλής απόδοσης. Τα μέτρα αυτά είναι:

- α) μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων,
- β) μέτρηση διατήρησης υπαλλήλων και
- γ) μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων.

#### ➤ **Μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων**

Ο στόχος της ικανοποίησης των εργαζομένων αναγνωρίζει ότι το ηθικό των εργαζομένων και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία θεωρούνται πλέον υψηλής σημασίας από τους περισσότερους οργανισμούς. Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι ένα προαπαιτούμενο για αυξημένη παραγωγικότητα, ανταπόκριση, ποιότητα και εξυπηρέτηση πελατών.

Το ηθικό των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικό για πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπου, συχνά, οι χαμηλότερα αμειβόμενοι και λιγότερο εξειδικευμένοι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες. Οι εταιρείες τυπικά μετρούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων με μια ετήσια έρευνα. Στοιχεία αυτής της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων θα μπορούσαν να είναι:

- Ανάμιξη με αποφάσεις
- Αναγνώριση της παραγωγής έργου και γενικότερα της ανταπόκρισης στα καθήκοντα
- Πρόσβαση σε επαρκή πληροφόρηση για τη διεξαγωγή της εργασίας
- Ενεργή ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και ανάληψη πρωτοβουλιών
- Συνολική ικανοποίηση από την εταιρεία

#### ➤ **Μέτρηση διατήρησης εργαζομένων**

Η διατήρηση των εργαζομένων περικλείει τον αντικειμενικό σκοπό της διατήρησης εκείνων των εργαζομένων από τους οποίους ο οργανισμός έχει ένα μακροπρόθεσμο συμφέρον. Η θεωρία που υπέχει αυτό το μέτρο είναι ότι ο οργανισμός πραγματοποιεί μακροπρόθεσμες επενδύσεις στους υπαλλήλους του, έτσι ώστε οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες αποχωρήσεις να αντιπροσωπεύουν μια απώλεια στο πνευματικό κεφάλαιο της εταιρείας. Μακροπρόθεσμα, αφοσιωμένοι υπάλληλοι διέπονται και μεταφέρουν τις αξίες του οργανισμού, τη γνώση των διαδικασιών οργάνωσης και, όπως θα ήταν επιθυμητό, ευαισθησία στις ανάγκες των πελατών. Η διατήρηση των εργαζομένων μετριέται γενικά από το ποσοστό των αποχωρήσεων του προσωπικού.

### ➤ **Μέτρηση παραγωγικότητας εργαζομένων**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το απλούστερο μέτρο παραγωγικότητας είναι τα έσοδα ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο αντιπροσωπεύει την εκροή που μπορεί να παραχθεί ανά υπάλληλο. Όσο οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί στην πώληση μεγαλύτερου όγκου και μεγαλύτερη συνολικά αξίας μιας σειράς προϊόντων και υπηρεσιών, τα έσοδα ανά εργαζόμενο θα πρέπει να αυξάνονται.

Τα έσοδα ανά εργαζόμενο, ενώ είναι ένα απλό και εύκολα κατανοητό μέτρο παραγωγικότητας, έχει ορισμένους περιορισμούς. Για παράδειγμα, ένα πρόβλημα είναι ότι όταν το κόστος που συνδέεται με τα έσοδα δεν περιλαμβάνεται, συμβαίνει τα έσοδα ανά εργαζόμενο να αυξηθούν ενώ τα κέρδη να μειώνονται.

### **B) Συστήματα**

Τα κίνητρα και οι ικανότητες των εργαζομένων μπορεί να είναι αναγκαία για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται τόσο με τους πελάτες όσο και με τις εσωτερικές διαδικασίες, εντούτοις είναι απίθανο να είναι επαρκείς. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι αποτελεσματικοί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, χρειάζονται άριστη πληροφόρηση: επί των πελατών, επί των εσωτερικών διαδικασιών και επί των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων των αποφάσεών τους.

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής χρειάζονται ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση για τη συνολική σχέση του κάθε πελάτη με την επιχείρηση. Θα πρέπει επίσης να είναι ενημερωμένοι για το που - σε ποιο τμήμα αγοράς - ανήκει ένας πελάτης, έτσι ώστε να μπορεί να κριθεί από την εταιρεία πόση προσπάθεια θα πρέπει να αναλωθεί, όχι μόνο για να ικανοποιήσει τον πελάτη επί της υπαρκτής σχέσης ή συναλλαγής, αλλά επίσης και επί της μάθησης και της προσπάθειας ικανοποίησης των αναδυόμενων αναγκών από τον πελάτη.

Οι εργαζόμενοι στην επιχειρησιακή πλευρά της εταιρείας χρειάζονται ταχύτατη, γρήγορη και ακριβή ανατροφοδότηση επί του προϊόντος που μόλις παρήχθη ή της υπηρεσίας που μόλις παρασχέθηκε. Μόνο με την ύπαρξη τέτοιας ανατροφοδότησης μπορούν οι εργαζόμενοι να διατηρούν προγράμματα βελτίωσης, όπου συστηματικά εκμηδενίζουν τα ελαττώματα που προκαλούν υπερβολικό κόστος, καταναλώνουν πολύτιμο χρόνο και διαταράσσουν την ηρεμία του συστήματος παραγωγής.

### **Γ) Κίνητρα, Ενδυνάμωση και Ευθυγράμμιση**

Ακόμα και οι πιο ικανοί εργαζόμενοι, κι αν διαθέτουν ακόμη πλήρη πρόσβαση σε πληροφορίες, δεν θα συμβάλλουν στην επιτυχία της οργάνωσης εάν δεν έχουν τα κίνητρα να δράσουν προς το συμφέρον του οργανισμού ή εάν δεν τους δοθεί η ελευθερία να λάβουν αποφάσεις και να προβούν σε σχετικές ενέργειες. Κατά συνέπεια το ένα τρίτο των παραγόντων που διευκολύνουν τους σκοπούς της καινοτομίας και μάθησης εστιάζεται στο κλίμα που επικρατεί σχετικά με τα κίνητρα και τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων.

#### **➤ Μέτρα προτάσεων εργαζομένων που υλοποιήθηκαν**

Κάποιος μπορεί να μετρήσει το αποτέλεσμα της ύπαρξης συνειδητοποιημένων εργαζομένων που ενδιαφέρονται για την οργάνωση με διάφορους τρόπους. Ένα απλό και ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο είναι ο αριθμός των προτάσεων ανά υπάλληλο. Αυτό το μέτρο δεσμεύει τη συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης. Ένα τέτοιο μέτρο μπορεί να ενισχυθεί με ένα συμπληρωματικό μέτρο -αριθμό υλοποιούμενων προτάσεων- που ανιχνεύει την ποιότητα των προτάσεων που έγιναν.

#### **➤ Μέτρα βελτίωσης**

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναζητήσουν βελτιώσεις στην ποιότητα, στο χρόνο ή στην απόδοση, για συγκεκριμένες εσωτερικές και πελατειακές διαδικασίες. Μετρώντας τον αριθμό των προτάσεων που υλοποιήθηκαν επιτυχημένα και το ποσοστό των βελτιώσεων που πραγματικά έλαβαν χώρα στις κρίσιμες διαδικασίες προκύπτουν μέτρα που αποκαλύπτουν εάν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στις δράσεις βελτίωσης της οργάνωσης.

#### **➤ Μέτρα ατομικής και συνολικής ευθυγράμμισης**

Οι μοχλοί επίδοσης για την ατομική και οργανωτική ευθυγράμμιση εστιάζονται στο κατά πόσο τα τμήματα και τα άτομα έχουν ευθυγραμμίσει τους στόχους τους με τους εταιρικούς στόχους που περιλαμβάνονται στη Balanced Scorecard.

Σε πρώτη φάση, η ανώτατη διοίκηση θέτει το πλαίσιο για την εφαρμογή της Balanced Scorecard. Εμπλέκει τα διευθυντικά στελέχη για την ανάπτυξη μέτρων για τις περιοχές ευθύνης τους και την ανάπτυξη ενός σχεδίου υλοποίησης για τη διάχυση της προσέγγισης της Balanced Scorecard προς τα κάτω μέσα στην επιχείρηση. Το αρχικό μέτρο για την επίτευξη αυτής της φάσης υλοποίησης είναι το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών που εμπλέκονται



στη Balanced Scorecard. Μετά από την ολοκλήρωση αυτής της εισαγωγικής φάσης, η Balanced Scorecard γνωστοποιείται σε όλη την επιχείρηση, παράλληλα με συγκεκριμένα σχέδια υλοποίησης. Στην τρίτη φάση, η ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη ορίζουν συγκεκριμένους στόχους και χρηματοοικονομικά και μη μέτρα της Balanced Scorecard, και συνδέουν τα κίνητρα παροχών με την επίτευξη αυτών των στόχων. Στην τελική φάση υλοποίησης, όλα τα άτομα γνωρίζουν τις ενέργειες και τους στόχους που συνδέονται με τους στόχους και τα μέτρα της Balanced Scorecard.

### **5.3. Βασικοί Στόχοι της Balanced Scorecard**

Η διαδικασία της Balanced Scorecard ξεκινά με την ομάδα της ανώτατης διοίκησης να εργάζεται από κοινού για τη μετάφραση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Για τη θέσπιση χρηματοοικονομικών στόχων, η ομάδα θα πρέπει να σκεφτεί προσεκτικά για το αν θα δώσει έμφαση στην ανάπτυξη αγοράς και εσόδων, στην κερδοφορία ή στην παραγωγή ταμιακών ροών. Επιπλέον, για την πελατειακή συνιστώσα, η διοικητική ομάδα θα πρέπει να είναι αρκετά ξεκάθαρη και κατανοητή για τους πελάτες και τα τμήματα αγοράς στα οποία έχει αποφασίσει να απευθυνθεί. Με την αποσαφήνιση και εγκαθίδρυση των χρηματοοικονομικών και πελατοκεντρικών στόχων, ένας οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να αναγνωρίσει τους σκοπούς και τα μέτρα για τις εσωτερικές διαδικασίες του.

Η Balanced Scorecard επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμες για την επίτευξη πολύ καλής επίδοσης για τους μετόχους και τους πελάτες. Συχνά αυτή η αναγνώριση αποκαλύπτει συνολικά νέες εσωτερικές διαδικασίες, στις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να διακριθεί, ώστε η στρατηγική του να είναι επιτυχημένη. Η τελευταία σύνδεση με τους στόχους της καινοτομίας και της μάθησης, αποκαλύπτει την αιτιολογική βάση για σημαντικές επενδύσεις στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, στην τεχνολογία και στα συστήματα πληροφοριών, και στις ενισχυμένες διαδικασίες οργάνωσης.

Η διαδικασία οικοδόμησης μιας Balanced Scorecard αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους και ποσοτικοποιεί τους κρίσιμους παράγοντες επίδοσης των στρατηγικών στόχων. Εξάλλου, η ανάπτυξη μιας Balanced Scorecard, καθώς καθιστά την έλλειψη της συναίνεσης και της ομαδικής εργασίας περισσότερο ορατή, συμβάλλει στην επίλυση του εκάστοτε

προκύπτοντος προβλήματος επίδοσης ή υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού. Γενικώς, καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας είναι η εναρμόνιση και εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική.

### **5.3.1. Αποσαφήνιση του οράματος και καθορισμός της στρατηγικής**

Η διαδικασία της Balanced Scorecard ξεκινά με την ομάδα της ανώτατης διοίκησης να εργάζεται από κοινού για τη μετάφραση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους. Για τη θέσπιση χρηματοοικονομικών στόχων, η ομάδα θα πρέπει να σκεφτεί προσεκτικά για το αν θα δώσει έμφαση στην ανάπτυξη αγοράς και εσόδων, στην κερδοφορία ή στην παραγωγή ταμιακών ροών. Επιπλέον, για την πελατειακή συνιστώσα, η διοικητική ομάδα θα πρέπει να είναι αρκετά ξεκάθαρη και κατανοητή για τους πελάτες και τα τμήματα αγοράς στα οποία έχει αποφασίσει να απευθυνθεί. Με την αποσαφήνιση και εγκαθίδρυση των χρηματοοικονομικών και πελατοκεντρικών στόχων, ένας οργανισμός μπορεί στη συνέχεια να αναγνωρίσει τους σκοπούς και τα μέτρα για τις εσωτερικές διαδικασίες του.

Η Balanced Scorecard επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι περισσότερο κρίσιμες για την επίτευξη πολύ καλής επίδοσης για τους μετόχους και τους πελάτες. Συχνά αυτή η αναγνώριση αποκαλύπτει συνολικά νέες εσωτερικές διαδικασίες, στις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να διακριθεί, ώστε η στρατηγική του να είναι επιτυχημένη. Η τελευταία σύνδεση με τους στόχους της καινοτομίας και της μάθησης, αποκαλύπτει την αιτιολογική βάση για σημαντικές επενδύσεις στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, στην τεχνολογία και στα συστήματα πληροφοριών, και στις ενισχυμένες διαδικασίες οργάνωσης. Η διαδικασία οικοδόμησης μιας Balanced Scorecard αποσαφηνίζει τους στρατηγικούς στόχους και ποσοτικοποιεί τους κρίσιμους παράγοντες επίδοσης των στρατηγικών στόχων.

Εξάλλου, η ανάπτυξη μιας Balanced Scorecard, καθώς καθιστά την έλλειψη της συναίνεσης και της ομαδικής εργασίας περισσότερο ορατή, συμβάλλει στην επίλυση του εκάστοτε προκύπτοντος προβλήματος επίδοσης ή υλοποίησης της στρατηγικής του οργανισμού. Γενικώς, καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας είναι η εναρμόνιση και εστίαση όλων των πόρων του οργανισμού στη στρατηγική.

### **5.3.2 Σύνδεση στρατηγικών στόχων και μέτρων και επικοινωνία αυτών στο εσωτερικό του οργανισμού**

Οι στρατηγικοί στόχοι και τα μέτρα της Balanced Scorecard γνωστοποιούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού διαμέσου επιστολών, των μηνιαίων περιοδικών ή ακόμα και δικτυωμένων προσωπικών υπολογιστών. Η επικοινωνία εξυπηρετεί στο να επισημάνει σε όλους τους εργαζόμενους τους κρίσιμους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν ώστε η στρατηγική του οργανισμού να είναι επιτυχημένη. Ορισμένοι οργανισμοί προσπαθούν να αποσυνθέσουν τα υψηλού επιπέδου στρατηγικά μέτρα της Balanced Scorecard της επιχειρηματικής μονάδας σε συγκεκριμένα μέτρα σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Η Balanced Scorecard επίσης παρέχει τη βάση για γνωστοποίηση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας και δέσμευση για επιδίωξη πλήρους εφαρμογής της στρατηγικής αυτής τόσο των στελεχών σε εταιρικό επίπεδο όσο και του διοικητικού συμβουλίου. Μετά το τέλος της διαδικασίας επικοινωνίας και σύνδεσης, οποιοσδήποτε μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να κατανοεί τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχειρηματικής ομάδας, όπως επίσης και τη στρατηγική για την επίτευξη των εν λόγω στόχων. Τα άτομα θα πρέπει να έχουν διαμορφώσει τοπικής φύσεως ενέργειες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχειρηματικής μονάδας, ενώ όλες οι προσπάθειες στα θέματα οργάνωσης και οι πρωτοβουλίες θα ευθυγραμμιστούν στις απαιτούμενες διαδικασίες αλλαγών.

### **5.3.3 Σχεδιασμός, θέσπιση στόχων και ευθυγράμμιση στρατηγικών πρωτοβουλιών**

Η Balanced Scorecard έχει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν αναπτύσσεται για την καθοδήγηση αλλαγών σε θέματα οργάνωσης. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να θέσουν στόχους για τα μέτρα της Balanced Scorecard, για μια περίοδο 3 έως 5 ετών, που αν επιτευχθούν θα μεταμορφώσουν την εταιρεία. Από τη στιγμή που τεθούν οι στόχοι για τα χρηματοοικονομικά ζητήματα, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη, οι μάνατζερς μπορούν να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική ποιότητας, το χρόνο ανταπόκρισης και τις πρωτοβουλίες ανασχεδιασμού για την επίτευξη εξαιρετικά φιλόδοξων στόχων. Κατά συνέπεια, η Balanced Scorecard παρέχει εστίαση και ενιαίο πλαίσιο για συνεχή

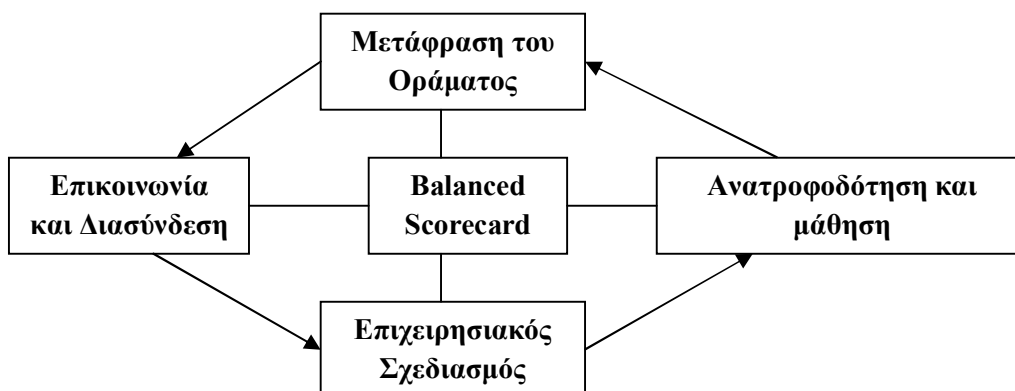
βελτίωση, ανασχεδιασμό και προγράμματα αναμόρφωσης. Η διοικητική διαδικασία σχεδιασμού και θέσπισης στόχων διευκολύνει ένα οργανισμό να:

- ποσοτικοποιήσει τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει
- αναγνωρίσει μηχανισμούς και να παρέχει πόρους για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων
- εγκαθιδρύσει βραχυπρόθεσμους στόχους - σταθμούς για τα χρηματοοικονομικά και μη μέτρα

### 5.3.4 Ενίσχυση στρατηγικής ανατροφοδότησης και μάθησης

Η τελική διοικητική διαδικασία ενσωματώνει τη Balanced Scorecard σε ένα στρατηγικό πλαίσιο μάθησης. Αυτή η διαδικασία θεωρείται ως η περισσότερο νεωτεριστική και σημαντική πτυχή της συνολικής διαδικασίας της Balanced Scorecard, διότι παρέχει την ικανότητα για μάθηση σε επίπεδο στελεχών. Τα διευθυντικά στελέχη στις σημερινές επιχειρήσεις δεν έχουν καμία διαδικασία για λήψη ανατροφοδοτούμενων πληροφοριών σχετικά με τη στρατηγική τους και ώστε να ελέγχουν τις υποθέσεις επί των οποίων η στρατηγική βασίζεται. Η Balanced Scorecard τους διευκολύνει να παρακολουθήσουν και να προσαρμόσουν την υλοποίηση στη στρατηγική τους, και εάν είναι αναγκαίο, να κάνουν θεμελιώδεις αλλαγές στην ίδια τη στρατηγική.

Σχήμα 5: Οι τέσσερις διαδικασίες σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996)



### 5.4. Ο Ρόλος του Στρατηγικού Χάρτη (Strategy Map)

Ο Στρατηγικός Χάρτης (Strategy Map), είναι ένα νέο, πολύ ισχυρό εργαλείο, που σε συνδυασμό με τη Balanced Scorecard, επιτρέπει στους οργανισμούς να προσδιορίσουν με πολύ μεγάλη διαύγεια και ακρίβεια τη σύνδεση των άυλων περιουσιακών στοιχείων τους με τη δημιουργία αξίας. Ο στρατηγικός χάρτης παρουσιάζει τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού οργανωμένους σε τέσσερις προοπτικές (Πελάτες, Οικονομικά, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση & Ανάπτυξη) και απεικονίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα οποία θεωρεί η ηγετική ομάδα κρίσιμα για την πραγματοποίηση της αποστολής σε μια ενιαία σελίδα με σχηματική απεικόνιση φυσαλίδων. Μέσα σε κάθε φυσαλίδα αναγράφονται μόνο ελάχιστες λέξεις, κάθε μία από τις οποίες κρύβει την περιγραφή που εξηγεί την πρόθεση του στόχου. Ο στρατηγικός χάρτης αποτελεί το πρώτο βήμα στη δημιουργία των ενισχυτικών δεικτών και σχεδιαγραμμάτων στόχων που οδηγούν στις δράσεις.

Οι Kaplan & Norton, αξιολογώντας τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard, προχώρησαν στον εμπλουτισμό της με τη δημιουργία του Στρατηγικού Χάρτη, έτσι, ώστε να είναι ευκολότερος ο προσδιορισμός των άυλων περιουσιακών στοιχείων και η ευθυγράμμιση αυτών με τις στρατηγικές διαδικασίες και τους στόχους του οργανισμού.

Οι Norton και Kaplan υποστηρίζουν ότι οι κρισιμότεροι παράγοντες στην εκτέλεση μιας στρατηγικής που εξασφαλίζει την επιτυχία, είναι (όπως προαναφέρθηκε) η κατάλληλη διαχείριση τεσσάρων βασικών εσωτερικών στοιχείων: των επιχειρησιακών λειτουργιών (operations), των πελατειακών σχέσεων, της καινοτομίας και των κοινωνικών και ρυθμιστικών λειτουργιών. Με την χρήση των Στρατηγικών χαρτών, οι εταιρίες μπορούν να μετρήσουν, αξιολογήσουν και αναβαθμίσουν τις κρισιμότερες για την επιτυχία τους λειτουργίες και να κατευθύνουν κατάλληλα τις επενδύσεις τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και πληροφοριακών & οργανωτικών συστημάτων. Με την υλοποίηση αυτών των μεθόδων τα στελέχη που διοικούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις αποκτούν πλήρη εικόνα της πορείας εκτέλεσης της στρατηγικής τους και μπορούν να επεμβαίνουν αποτελεσματικά, ευθυγραμμίζοντας λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό και πληροφοριακή υποδομή για την επίτευξη κορυφαίων επιδόσεων.

## **5.5. Ανάλυση S.W.O.T. ως ένα υποστηρικτικό εργαλείο της μεθόδου Balanced Scorecard**

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί ένα από τα στρατηγικά εργαλεία που υποστηρίζουν την εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard. Η χρησιμοποίηση της S.W.O.T. ανάλυσης επιτρέπει τον προσδιορισμό των πιο σημαντικών παραγόντων και στρατηγικών επιτυχίας. Με οδηγό την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης η S.W.O.T. ανάλυση συμπληρώνει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του οργανισμού. Με βάση αυτή την πληροφόρηση, πραγματοποιείται η δημιουργία του στρατηγικού χάρτη της μεθόδου Balanced Scorecard, ορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και επιλέγονται οι ορθές δράσης.

Η ανάλυση S.W.O.T., λοιπόν, είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την ανάλυση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει όταν πρέπει να ληφθεί μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί ή ακόμη για τον σκοπό της επίτευξής τους. Αποτελεί, επίσης, το καθοριστικής σημασίας σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση και άλλων συμπληρωματικών εργαλείων, επιβεβαιώνεται ή αναπροσαρμόζεται η αποστολή του οργανισμού, διαμορφώνονται και προσαρμόζονται οι στρατηγικοί στόχοι, εκπονούνται οι πολιτικές και δράσεις για την υλοποίηση των στόχων.

Η ανάλυση S.W.O.T. αντιπροσωπεύει τα δυνατά στοιχεία (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) μιας εταιρεία ή ενός οργανισμού και αποτελεί ένα αναλυτικό πλαίσιο, το οποίο τους βοηθά να αντιμετωπίσουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις τους.

Ειδικότερα:

**(S)** Τα δυνατά σημεία είναι οι εσωτερικές ικανότητες του οργανισμού που αυξάνουν την δυνατότητα και προοπτική του να λειτουργήσει σύμφωνα με τα προβλεπόμενα πρότυπα.

**(W)** Οι αδυναμίες είναι χαρακτηριστικά του οργανισμού που μπορούν να μειώσουν το μέγεθος και την ένταση των ικανοτήτων του σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του, μειώνοντας παράλληλα τη δυνατότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων.

**(O)** Οι ευκαιρίες είναι ένας συνδυασμός καταστάσεων και συγκυριών οι οποίες συνοδευόμενες από συγκεκριμένες δράσεις του οργανισμού είναι πιθανό να δημιουργήσουν αξιοσημείωτα οφέλη.

**(T)** Ως απειλές θεωρούνται τα ενδεχόμενα γεγονότα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός κι τα οποία αν συμβούν θα δημιουργήσουν προβλήματα.

Σχήμα 6: Το αρκτικόλεξο της SWOT Analysis



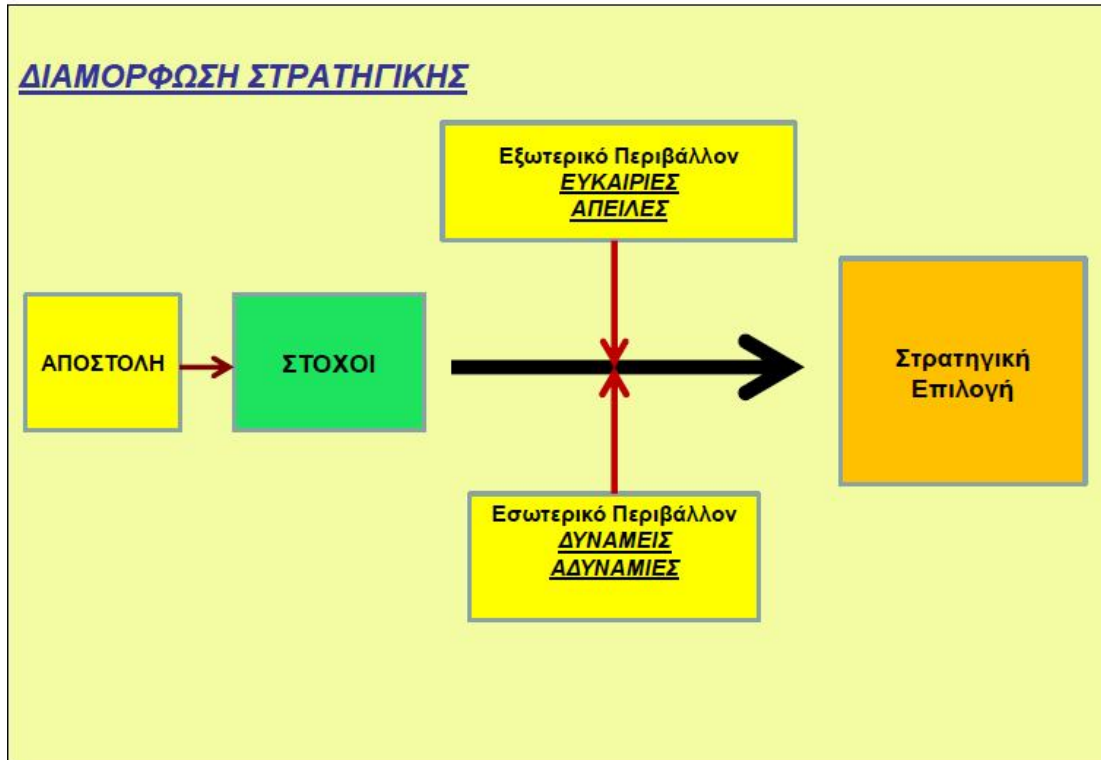
Αξίζει να διευκρινισθεί πως τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες αφορούν συνήθως καταστάσεις και παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του φορέα σε αντίθεση με τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντικατοπτρίζουν γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Με λίγα λόγια στόχος της ανάλυσης, είναι να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, να παρακάμψει τις απειλές, καθώς επίσης και να αξιολογήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία. Αξιοσημείωτο είναι πως η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί στιγμιαία απεικόνιση και γι' αυτό πρέπει να ανανεώνεται.

Το βασικό μειονέκτημα, όμως, της εν λόγω ανάλυσης είναι ότι μπορεί να μην αντιπροσωπεύει τα πραγματικά δυνατά και αδύνατα σημεία και τις πραγματικές ευκαιρίες και απειλές του κλάδου αλλά μόνο τις ανησυχίες του διαχειριστή (Stevenson 1995). Προτέρημα της, όμως, είναι ότι εξετάζει μόνο τους συνδυασμούς των εξωτερικών και των εσωτερικών παραγόντων, γιατί μόνο αυτοί συμβάλλουν στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και την ορθή λήψη αποφάσεων.

Σχήμα 7: Η διαμόρφωση στρατηγικής μέσω S.W.O.T. Analysis

### S.W.O.T Analysis



#### 5.6. Η εφαρμογή της μεθόδου **Balanced Scorecard** στον Δημόσιο Τομέα

Ο στρατηγικός χάρτης αποτυπώνει την κατανομή των βασικών στόχων στις τέσσερις προοπτικές. Οι στόχοι στο στρατηγικό χάρτη ορίζουν την εκτέλεση της στρατηγικής και αναπτύσσονται διαμέσου της ανάλυσης των ερωτημάτων που τίθενται ξεδιπλώνοντας καθεμία από τις προοπτικές. Ο αριθμός των στόχων δεν είναι προκαθορισμένος. Παρόλα αυτά υπάρχει η λογική της χρησιμοποίησης σχετικά μικρού αριθμού στόχων, η οποία θα οδηγήσει σε περιορισμένο αριθμό μέτρων και θα αναδείξει τις επικοινωνιακές ικανότητες της **Balanced Scorecard**. Οι προοπτικές στον στρατηγικό χάρτη του δημοσίου τομέα είναι ευέλικτες σε αλλαγές προκειμένου να ευθυγραμμίζονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.

Η αποστολή δηλώνει το λόγο ύπαρξης της οργάνωσης. Μια αποτελεσματική αποστολή θα πρέπει να εμπνέει αλλαγή, να είναι ευκολονόητη και μεταδοτική και να έχει μια προοπτική μεγάλης διάρκειας. Η **Balanced Scorecard** επιτρέπει στην οργάνωση να μεταφράζει την αποστολή της σε συγκεκριμένους στόχους, με τους οποίους ευθυγραμμίζονται όλοι οι



εργαζόμενοι. Τα μέτρα πρέπει να αντανakλούν τις φιλοδοξίες της αποστολής, ώστε να παρέχεται μια αποτελεσματική κατεύθυνση.

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν τις βαθιές πεποιθήσεις μέσα στον οργανισμό και τις ανεξίτηλες αρχές στην λήψη αποφάσεων. Οι αξίες αντανakλούν συχνά τις προσωπικές πεποιθήσεις ενός διευθυντή. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να εξασφαλίσουν αυτές τις αξίες που αντιπροσωπεύουν τον πυρήνα τους. Η Balanced Scorecard παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης στην ευθυγράμμιση των αξιών στους οργανισμούς, μετρώντας παράλληλα τον βαθμό τήρησης των διατυπωμένων αξιών .

Το όραμα παρουσιάζει τη μελλοντική εικόνα της οργάνωσης, δεδομένης της επιτυχίας της εφαρμογής της πλήρους υιοθέτησης της μεθόδου . Αποτελεσματικά οράματα ισορροπούν εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία, έλκουν όλους τους συμμετέχοντες, ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τις αξίες, και είναι συγκεκριμένα, εφικτά και παρέχουν έμπνευση.

Η στρατηγική εκφράζει τις προτεραιότητες του οργανισμού για την αναγνώριση του λειτουργικού περιβάλλοντος και για την αναζήτηση της αποστολής του. Η στρατηγική αναδεικνύει την αποστολή, τις αξίες και το όραμα, αλλά αυτόνομη δεν μετασηματίζει έναν οργανισμό. Μόνο διαμέσου της εκτέλεσής της, τα αποτελέσματα θα επιτευχθούν. Η Balanced Scorecard παρέχει το πλαίσιο μετάφρασης της στρατηγικής σε δράση και αποτελέσματα, διαμέσου της ανάπτυξης στόχων και μέτρων απόδοσης σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές.

Με την ολοκλήρωση του στρατηγικού χάρτη προσδιορίζονται τα μέτρα, οι στόχοι και οι πρωτοβουλίες. Ανάλογα με την προοπτική διαμορφώνονται και τα αντίστοιχα μέτρα. Η προοπτική του πελάτη μπορεί να περιλαμβάνει :πρόσβαση, χρονική συνέπεια, συλλογή και αποτελεσματικότητα. Η μετάφραση των μέτρων αυτών οδηγεί στην διατύπωση των μέτρων της εσωτερικής προοπτικής. Κάποια από αυτά είναι: ποιότητα, καινοτομία, συνεταιρισμός, μάρκετινγκ και κεφαλαιοποίηση. Όσον αφορά την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης τα μέτρα συνδέονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, το κεφάλαιο της πληροφορίας και ένα κλίμα θετικής δράσης. Η τελευταία προοπτική, η χρηματοοικονομική, περιλαμβάνει :την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, εμπλουτισμό εισοδήματος και την δήλωση των οικονομικών συστημάτων.

Οι στόχοι αντιπροσωπεύουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ενός μέτρου απόδοσης. Τα αποτελέσματα της Balanced Scorecard δεν θα είχαν ιδιαίτερη σημασία εάν δεν συγκρίνονταν με το στόχο απόδοσης. Οι στόχοι μπορεί να είναι μεγάλης διάρκειας ή περιορισμένης. Η ανάπτυξη των στόχων στηρίζεται σε: τάσεις και βασικές γραμμές, εθνικούς ή κρατικούς ή

τοπικούς ή βιομηχανικούς μέσους όρους, άλλες οργανώσεις, καθώς και σε ανατροφοδότηση από άλλους πελάτες και ενδιαφερόμενους.

Οι πρωτοβουλίες είναι τα ειδικά προγράμματα ή σχέδια δράσης που θέτουν σε εφαρμογή τους στόχους, γι' αυτό και είναι και στρατηγικής σημασίας στην υλοποίηση της Balanced Scorecard. Κάθε οργανισμός αναλύει τις πρωτοβουλίες του υπό το πρίσμα της στρατηγικής και θέτει τέλος σε αυτές που αναστέλλουν την εκτέλεση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ**

### **6.1 Εισαγωγή – Έννοια**

Χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε πολιτισμένης κοινωνίας είναι η ύπαρξη δημόσιας τάξης. Με τον όρο δημόσια τάξη νοείται η οργάνωση ενός συστήματος, που θέτει ως σκοπό την ευνομία, την τήρηση της τάξης, τη διαφύλαξη του πολιτεύματος και γενικότερα την εφαρμογή των κανόνων του πρέποντος. Η επικράτηση της δημόσιας τάξης σε μια κοινωνία, συντελείται με τη βοήθεια ορισμένων οργάνων που έχουν εξουσία και αρμοδιότητα για τον σκοπό αυτό. Τέτοια όργανα είναι οι αστυνομικοί, που ασκούν την αστυνομία και την αστυνόμευση.

Η λέξη αστυνομία προέρχεται απ' την αρχαία ελληνική "άστυ" και τη λέξη "νόμος", που σημαίνει την εξουσία αυτών που φυλάττουν και προστατεύουν την πόλη. "Άστυ" σημαίνει κατοικημένη περιοχή, πόλη, ενώ το ομηρικό ρήμα "νέμω" μεταξύ των πολλών εννοιών σημαίνει διοικώ, κυβερνώ και κατ' επέκταση εφαρμόζω το νόμο και συνεπώς προστατεύω.

### **6.2 Ιστορική αναδρομή στην Ελληνική Αστυνομία**

Η αναγκαιότητα ύπαρξης αστυνομίας σε κάθε πόλη ήταν εμφανής από την αρχαιότητα. Στην αρχαία Αθήνα, την πιο οργανωμένη πολιτειακά πόλη - κράτος της αρχαίας Ελλάδας, το αστυνομικό σύστημα ήταν διαχωρισμένο σε διάφορες ενότητες, κάθε μια από τις οποίες επιτελούσε διαφορετική λειτουργία. Έτσι υπήρχε η αστυνομία τάξης και ασφάλειας, η οποία είχε γενικά την εμπέδωση της τάξης και της ασφάλειας στην πόλη και φρόντιζε για την εδραίωση του πολιτεύματος. Επίσης υπήρχαν: η αστυνομία αγορανομικού ελέγχου, η οποία ήταν υπεύθυνη για τον έλεγχο του υπερβολικού κέρδους από την άσκηση ορισμένων

επαγγελματών ή από την παροχή υπηρεσιών, η αστυνομία υγειονομικής εποπτείας, καθήκοντα της οποίας ήταν ο έλεγχος της ύδρευσης της πόλης ( π.χ. καθαριότητα νερού, διανομή, επάρκεια κ.λ.π), η φροντίδα για την εφαρμογή υγειονομικών διατάξεων κ.λ.π., η αστυνομία πολεοδομίας, η αστυνομία των ξένων καθώς οι ξένοι χαρακτηρίζονταν ως επί το πλείστον επικίνδυνοι για τα ήθη ή κατάσκοποι ή ότι δημιουργούσαν επιβλαβείς μειονότητες απειλητικές για την πόλη. Τέλος, υπήρχε και η αστυνομία των ηθών.

Η αστυνομική υπηρεσία εξακολουθούσε να είναι οργανωμένη κατά τα ρωμαϊκά και βυζαντινά χρόνια. Φθίνουσα πορεία παρουσίασε στην περίοδο της Τουρκοκρατίας. Προσπάθεια ανασυγκρότησης έγινε κατά την περίοδο της Επανάστασης του '21 όπου επιχειρείται η ίδρυση μιας οργανωμένης Αστυνομίας.

Οι συνθήκες όμως που επικρατούσαν την περίοδο εκείνη δεν επιτρέπουν στην πρώτη κυβέρνηση, μετά την Εθνοσυνέλευση της Επιδαύρου, να προχωρήσει σε καινοτόμες σε ό,τι αφορούσε την οργάνωση και λειτουργία του αστυνομικού θεσμού. Έτσι, οι Δημογέροντες, στους οποίους είχαν ανατεθεί αστυνομικά καθήκοντα επί τουρκοκρατίας, διατηρηθούν στις θέσεις τους αλλά με τη μορφή των σημερινών ειρηνοδικών

### **ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ**

Ο Καποδίστριας σηματοδοτεί μια νέα προσπάθεια σύστασης και λειτουργίας ενός Αστυνομικού Σώματος. Η θέσπιση του υπ' αριθμ. 14 ψηφίσματος της 29/12/1829, από τον Καποδίστρια, αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα για τη σύσταση του θεσμού της Αστυνομίας, καθόσον πρόκειται για το πρώτο ουσιαστικά και τυπικά νομικό πλαίσιο που καθόριζε λεπτομερώς τα καθήκοντα της Αστυνομίας. Όμως και ο Καποδίστριας αναγκάζεται εκ των πραγμάτων να διατηρήσει τον θεσμό των Δημογερόντων στην ύπαιθρο. Στις πόλεις συστήνεται και λειτουργεί ένας καινούργιος θεσμός, το Σώμα της «Πολιταρχίας». Η Πολιταρχία αποτελεί κατά βάση την πρώτη Ελληνική Αστυνομία.

### **ΟΘΩΝ**

Επί βασιλείας Όθωνα καταργήθηκε το αστυνομικό σύστημα του Καποδίστρια και επιχειρήθηκε η σύσταση ενός καινούργιου θεσμού αστυνόμευσης. Με το Νόμο της 27/12/1833 το κράτος διαιρέθηκε σε δήμους, η αστυνόμευση των οποίων ανατέθηκε στη Δημοτική Αστυνομία.

Ο θεσμός της Δημοτικής Αστυνομίας ίσχυσε μέχρι το Μάρτιο του 1849 για Αθήνα και Πειραιά και μέχρι το 1893 για τους υπόλοιπους δήμους της χώρας.

Από το 1833 μέχρι και το 1893 έχουμε τη σύσταση και λειτουργία πέντε Σωμάτων με καθήκοντα αστυνομικής φύσεως την Χωροφυλακή, την Εθνοφυλακή, τη Διοικητική Αστυνομία, τη Στρατιωτική Αστυνομία και τη Χωροφυλακή

Η χωροφυλακή είχε το κύριο βάρος στην αντιμετώπιση σοβαρών θεμάτων αστυνομίας και ασφαλείας. Από ιδρύσεως της η Χωροφυλακή υπήρξε Σώμα στρατιωτικό με στρατιωτική οργάνωση, Ιεραρχία και πειθαρχία.

Το 1899 ιδρύεται η Κρητική Χωροφυλακή στην τότε αυτόνομη Κρητική Πολιτεία μετά από πρόσκληση Ιταλικής αποστολής.

Αξιοσημείωτη είναι και η συμβολή της Κρητικής Χωροφυλακής στην εμπέδωση της τάξης και στην τήρηση της δημόσιας ασφαλείας στην πόλη της Θεσ/νίκης κατά την περίοδο των απελευθερωτικών αγώνων του 1912-1913.

Το 1913 και συγκεκριμένα με το νομοθετικό διάταγμα της 10ης Ιουλίου 1913 η κρητική Χωροφυλακή συγχωνεύεται με την Ελληνική Χωροφυλακή.

## **BENIZEΛΟΣ**

Το 1918 ο Ελ. Βενιζέλος με προσωπική του πρωτοβουλία αποφασίζει την ίδρυση μιας νέας αστυνομίας για τις μεγάλες πόλεις, την Αστυνομία Πόλεων. Το Σώμα της Αστυνομίας Πόλεων ιδρύεται με το Νόμο 2461/25-7-1920, όμως το 1984, παύει να υφίσταται καθώς επέρχεται η ενοποίηση του με το Σώμα της Χωροφυλακής και δημιουργείται ένας νέος θεσμός, η σημερινή Ελληνική Αστυνομία

## **Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΚΤΑΤΟΡΙΑΣ**

Η κατάρρευση της δικτατορίας σηματοδοτεί την απαρχή σημαντικών εξελίξεων σε όλους τους τομείς της κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής ζωής του τόπου.

Το καθεστώς των συνταγματαρχών είχε δημιουργήσει ένα νομικό πλαίσιο που εξυπηρετούσε τη λειτουργία των δικών του δομών για τη διακυβέρνηση της χώρας.

Το πλαίσιο αυτό έπρεπε να καταργηθεί και ο Ελληνικός λαός να αποκτήσει ένα νέο δημοκρατικό χάρτη. Έτσι, τίθεται αρχικά σε προσωρινή εφαρμογή το Σύνταγμα του 1952, το οποίο ίσχυσε μέχρι την 11 Ιουνίου του 1975, οπότε ψηφίζεται από το κοινοβούλιο ο νέος καταστατικός χάρτης της χώρας. Όμως, οι μνήμες της δικτατορίας δεν είναι εύκολο να σβηστούν από τη μια στιγμή στην άλλη. Απόδειξη αυτού αποτελεί το γεγονός ότι ο εορτασμός του Πολυτεχνείου κάθε χρόνο, συνοδεύεται με διαδηλώσεις και πορείες που συχνά καταλήγουν σε βίαιες συγκρούσεις με την Αστυνομία.

Η Ελληνική Αστυνομία ως ένας από τους κυριότερους θεσμούς, υφίσταται τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών της κοινωνικής μεταβολής. Η μεταβατικότητα της Ελληνικής κοινωνίας επιδρά καταλυτικά στο ρόλο και την Αποστολή των Σωμάτων Ασφαλείας. Ο θεσμός της αστυνομίας καλείται να επαναπροσδιορίσει το ρόλο του μέσα στα πλαίσια που ορίζονται από το νέο καταστατικό χάρτη της χώρας με πλήρη σεβασμό των ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων

### 6.3 Αποστολή

Η Ελληνική Αστυνομία με τη σημερινή της μορφή δημιουργήθηκε το 1984, με τη συγχώνευση της Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων (νόμος 1481/1-10-1984, ΦΕΚ Α' - 152). Σύμφωνα με το Νόμο 2800/2000, είναι ειδικό ένοπλο Σώμα και έχει ως Αποστολή την άσκηση Δημόσιας και Κρατικής Ασφάλειας:

- Η άσκηση της Αστυνομίας **Δημόσιας Ασφάλειας** περιλαμβάνει ιδίως, τη δίωξη των εγκλημάτων κατά της ζωής, της προσωπικής ελευθερίας, της ιδιοκτησίας και των περιουσιακών δικαιωμάτων, τον έλεγχο και τη δίωξη της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών, τη δίωξη του λαθρεμπορίου και της αρχαιοκαπηλίας, τη μέριμνα για την προστασία των ανηλίκων και την εφαρμογή των διατάξεων για τα ήθη, τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα υπομνήματα και την προστασία του εθνικού νομίματος και συναλλάγματος, την επιτήρηση των τόπων όπου συχνάζουν οι ύποπτοι διάπραξης εγκλημάτων και τον έλεγχο των προσώπων αυτών, την αναζήτηση εξαφανισμένων προσώπων και απολεσθέντων και κλεμμένων αντικειμένων και την αναζήτηση και σύλληψη των διωκόμενων προσώπων.

- Η άσκηση της Αστυνομίας **Κρατικής Ασφάλειας** περιλαμβάνει, ιδίως, την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, την προστασία των επίσημων προσώπων,

Ελλήνων και αλλοδαπών, που βρίσκονται στη Χώρα, τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την είσοδο, παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στη Χώρα και τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα όπλα και τις εκρηκτικές ύλες.

## 6.4 Διάρθρωση

Η Ελληνική Αστυνομία συγκροτείται από Κεντρικές και Περιφερειακές Υπηρεσίες. Το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί την προϊστάμενη αρχή των Υπηρεσιών αυτών. Το έργο του συνίσταται στη μέριμνα για την εκπλήρωση της αποστολής του Σώματος, στα πλαίσια της πολιτικής του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη. Για το σκοπό αυτό προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει τη δράση των Υπηρεσιών του και εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Ο Αρχηγός της Ελληνικής Αστυνομίας φέρει τον βαθμό του Αντιστράτηγου και ασκεί τη Διοίκηση του Σώματος, ως υπεύθυνος έναντι του Αναπληρωτή Υπουργού Προστασίας του Πολίτη για την άσκηση των καθηκόντων του. Στην ιεραρχία του Σώματος ακολουθούν ο Υπαρχηγός, ο Προϊστάμενος του Επιτελείου του Αρχηγείου, ο Γενικός Επιθεωρητής Αστυνομίας Αλλοδαπών και Προστασίας Συνόρων, οι Γενικοί Επιθεωρητές Βορείου και Νοτίου Ελλάδος και οι Προϊστάμενοι των πέντε αυτοτελών Κλάδων του Αρχηγείου, ήτοι:

- Τάξης
- Ασφάλειας
- Αλλοδαπών & Προστασίας Συνόρων
- Διοικητικής Υποστήριξης & Ανθρώπινου Δυναμικού
- Οικονομοτεχνικής Υποστήριξης & Πληροφορικής.

### Σχήμα 8: Οργανόγραμμα Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας

(Πηγή:[http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo\\_content&perform=view&id=45&Itemid=35&lang=](http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=45&Itemid=35&lang=))



**Ο Κλάδος Τάξης** χειρίζεται τα θέματα γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας και προγραμματίζει, κατευθύνει και ελέγχει το έργο των Υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας στα θέματα αυτά. Ο Κλάδος αυτός διαρθρώνεται στις εξής Διευθύνσεις:

- α. Διεύθυνση Γενικής Αστυνόμευσης,
- β. Διεύθυνση Τροχαίας Αστυνόμευσης και
- γ. Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών και Δημοτικής Αστυνόμευσης.

**Ο Κλάδος Ασφάλειας** χειρίζεται τα θέματα δημόσιας και κρατικής ασφάλειας και προγραμματίζει, κατευθύνει και ελέγχει το έργο των Υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας στα θέματα αυτά. Ο Κλάδος αυτός διαρθρώνεται στις εξής Διευθύνσεις:

- α. Διεύθυνση Δημόσιας Ασφάλειας,
- β. Διεύθυνσης Κρατικής Ασφάλειας,
- γ. Διεύθυνση Διεθνούς Αστυνομικής Συνεργασίας και
- δ. Διεύθυνση Διαβατηρίων και Εγγράφων Ασφαλείας.

**Ο Κλάδος Αλλοδαπών και Προστασίας Συνόρων** χειρίζεται τα θέματα της αστυνομίας αλλοδαπών και προστασίας συνόρων και ιδίως τα θέματα εφαρμογής της νομοθεσίας περί αλλοδαπών, αντιμετώπισης της παράνομης εισόδου, εξόδου και παραμονής αλλοδαπών στη Χώρα, καταπολέμησης της διακίνησης μη νομίμων μεταναστών, ασφαλούς και υπό συνθήκες σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας κράτησης και επιστροφής τους και προγραμματίζει, συντονίζει και ελέγχει το έργο των Υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας στα θέματα αυτά. Ο Κλάδος αυτός διαρθρώνεται στις εξής Διευθύνσεις:

- α. Διεύθυνση Προστασίας Συνόρων,
- β. Διεύθυνση Δίωξης Παράνομης Μετανάστευσης και
- γ. Διεύθυνση Αλλοδαπών.



**Ο Κλάδος Διοικητικής Υποστήριξης και Ανθρώπινου Δυναμικού** χειρίζεται τα θέματα πρόσληψης, προσδιορισμού των αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, πειθαρχίας και εν γένει υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού, ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, οργάνωσης και λειτουργίας των Υπηρεσιών του Σώματος, κατάρτισης νομικών κειμένων, ερμηνείας και παρακολούθησης της νομοθεσίας και άσκησης των δημοσίων σχέσεων και προγραμματίζει, κατευθύνει και ελέγχει το έργο των Υπηρεσιών στα θέματα αυτά. Ο Κλάδος αυτός διαρθρώνεται στις εξής Διευθύνσεις:

- α. Διεύθυνση Αστυνομικού Προσωπικού,
- β. Διεύθυνση Πολιτικού Προσωπικού,
- γ. Διεύθυνση Οργάνωσης και Νομικής Υποστήριξης,
- δ. Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων,
- ε. Διεύθυνση Επικοινωνίας και
- στ. Διεύθυνση Εσωτερικών Λειτουργιών.

**Ο Κλάδος Οικονομικοτεχνικής Υποστήριξης και Πληροφορικής** χειρίζεται τα θέματα προϋπολογισμού, υλικοτεχνικού εξοπλισμού, στέγασης των Υπηρεσιών, τα οικονομικά και ασφαλιστικά θέματα του προσωπικού, καθώς και τα θέματα πληροφορικής και προγραμματίζει, κατευθύνει και ελέγχει το έργο των Υπηρεσιών στα θέματα αυτά. Ο Κλάδος αυτός διαρθρώνεται στις εξής Διευθύνσεις:

- α. Διεύθυνση Οικονομικών,
- β. Διεύθυνση Διαχείρισης Χρηματικού,
- γ. Διεύθυνση Τεχνικής Υποστήριξης,
- δ. Διεύθυνση Πληροφορικής και
- ε. Διεύθυνση Τεχνικών Εφαρμογών.

Στο Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας λειτουργούν επίσης:

α. Το Επιτελικό Γραφείο Αρχηγού (Ε.Γ.Α.), το οποίο λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, υπάγεται απευθείας στον Αρχηγό του Σώματος και έχει ως αποστολή την υποστήριξη αυτού στην εκπλήρωση των καθηκόντων του.

β. Το Ενιαίο Συντονιστικό Κέντρο Επιχειρήσεων και Διαχείρισης Κρίσεων (Ε.Σ.Κ.Ε.ΔΙ.Κ.)

## **6.5 Ανθρώπινοι πόροι Ελληνικής Αστυνομίας**

Η Ελληνική Αστυνομία λειτουργεί με τους δικούς της οργανικούς νόμους και το προσωπικό της αποτελείται από αστυνομικό και πολιτικό προσωπικό, τους Συνοριακούς Φύλακες και τους Ειδικούς Φρουρούς.

Το αστυνομικό προσωπικό διακρίνεται σε προσωπικό γενικών καθηκόντων, το οποίο υπηρετεί σε όλες τις Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας και σε ειδικών καθηκόντων, το οποίο υπηρετεί σε Υπηρεσίες όπου απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις. Το πολιτικό προσωπικό διακρίνεται σε μόνιμο και σε επί συμβάσει και ασχολείται με διοικητικής φύσεως ζητήματα. Οι Ειδικοί Φρουροί και οι Συνοριακοί Φύλακες αποτελούν ειδικές κατηγορίες προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας και ασχολούνται αντίστοιχα κυρίως, με τη φύλαξη ευπαθών στόχων, τη διενέργεια περιπολιών και τη διαχείριση των μεταναστευτικών ροών.

Την 31-12-2016 το σύνολο του προσωπικού ανήλθε στα -52.662- άτομα και του πολιτικού προσωπικού σε -1.608- άτομα (μόνιμοι, με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ιδιαίτερης κατηγορίας ένστολο πολιτικό προσωπικό του άρθρου 19 του ν.4325/2015).

Το αστυνομικό προσωπικό έχει ιδιαίτερη ιεραρχία, αντίστοιχη της στρατιωτικής, και δικούς του κανόνες πειθαρχίας και δεν εφαρμόζονται στο προσωπικό αυτό οι διατάξεις που αφορούν τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους. Όλες οι Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας και το προσωπικό της τελούν σε διαρκή ετοιμότητα για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος, την προστασία του δημοκρατικού πολιτεύματος και της έννομης τάξης και την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.

### **6.5.1 Προέλευση προσωπικού – Εξέλιξη**

#### **Αστυνομικό προσωπικό**

Το αστυνομικό προσωπικό διακρίνεται σε προσωπικό γενικών και ειδικών καθηκόντων.



Το αστυνομικό προσωπικό γενικών καθηκόντων υπηρετεί σε όλες τις υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας. Το αστυνομικό προσωπικό ειδικών καθηκόντων υπηρετεί σε εξειδικευμένες υπηρεσίες και αποτελείται από επιστήμονες όπως ιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων, πληροφορικής, βιολόγους, χημικούς, οικονομολόγους, μηχανικούς κλπ.

Η εισαγωγή σπουδαστών στις Σχολές της Ελληνικής Αστυνομίας (Αστυφυλάκων και Αξιωματικών) γίνεται με το σύστημα πρόσβασης των υποψηφίων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με ευθύνη του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Η φοίτηση στη Σχολή Αξιωματικών, η οποία είναι ισότιμη με τις Σχολές των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, είναι τετραετής. Με την επιτυχή ολοκλήρωση του τετραετούς κύκλου σπουδών οι απόφοιτοι της Σχολής Αξιωματικών οι νέοι Αξιωματικοί γενικών καθηκόντων φέρουν τον βαθμό του υπαστυνόμου Β' και μπορούν να εξαντλήσουν την ιεραρχία φθάνοντας μέχρι και τον βαθμό του Αντιστράτηγου.









Οι απόφοιτοι της Σχολής Αστυφυλάκων, η οποία είναι Ανωτέρα Σχολή υπερδιετούς κύκλου σπουδών, φέρουν τον βαθμό του Αστυφύλακα και μπορούν να προαχθούν μέχρι το βαθμό του Αστυνομικού Υποδιευθυντή, αν φοιτήσουν στο Τμήμα Επαγγελματικής Μετεκπαίδευσης και Επιμόρφωσης διαφορετικά προάγονται μέχρι και τον βαθμό του Υπαστυνόμου Α' εφόσον έχουν προαχθεί στο βαθμό του Αρχιφύλακα μέσω προαγωγικών εξετάσεων. Εφόσον δεν δώσουν προαγωγικές εξετάσεις για Αρχιφύλακες, προάγονται μέχρι και τον βαθμό του Ανθυπαστυνόμου.

**Πίνακας 7: Πίνακας Βαθμών Αξιωματικών Ελληνικής Αστυνομίας**

Διακριτικά βαθμών αξιωματικών										
OF-9	OF-8	OF-7	OF-6	OF-5	OF-4	OF-3	OF-2	OF-1	OF(D)	Μαθητευ. Αξιωμ.
										
Αντιστράτηγος	Υποστράτηγος	Ταξίαρχος	Αστυνομικός Διευθυντής	Αστυνομικός Υποδιευθυντής	Αστυνόμος Α'	Αστυνόμος Β'	Υπαστυνόμος Α'	Υπαστυνόμος Β'	Δεν υπάρχει	Δεν υπάρχει

## Πίνακας 8: Πίνακας Βαθμών Ανθυπαστυνόμων, Αρχιφυλάκων και Αστυφυλάκων Ελληνικής Αστυνομίας

Διακριτικά βαθμών ανθυπαστυνόμων, αρχιφυλάκων και αστυφυλάκων

OR-9	OR-8	OR-7	OR-6	OR-5	OR-4	OR-3	OR-2	OR-1
								
Ανθυπαστυνόμος (Ανακριτικός Υπάλληλος - Με εξετάσεις)	Αρχιφύλακας	Αρχιφύλακας (Ανακριτικός Υπάλληλος) (Μη Ανακριτικός Υπάλληλος)	Αρχιφύλακας	Υπαρχιφύλακας (Ανακριτικός Υπάλληλος)	Υπαρχιφύλακας (Μη Ανακριτικός Υπάλληλος)	Αστυφύλακας Παραγωγικής Σχολής		Δεν υπάρχει Δεν υπάρχει
						Αστυφύλακας		

### Πολιτικό προσωπικό

Το πολιτικό προσωπικό ασχολείται με διοικητικής φύσεως δραστηριότητες. Διακρίνεται σε μόνιμο προσωπικό και σε προσωπικό με σύμβαση.

### Ειδικοί φρουροί

Οι Ειδικοί Φρουροί ασχολούνται, κυρίως, με την φύλαξη ευπαθών στόχων και τη διενέργεια περιπολιών.

### Συνοριακοί φύλακες

Οι Συνοριακοί Φύλακες ασχολούνται κυρίως με την αντιμετώπιση της λαθρομετανάστευσης. Σε αντίθεση με τους αποφοίτους της Σχολής Αξιωματικών και της Σχολής Αστυφυλάκων, είναι απόφοιτοι Λυκείου ή ισότιμης σχολής με απευθείας πρόσληψη με μικτό σύστημα μορίων-συνέντευξης και άλλων κριτηρίων (σωματικά προσόντα, ψυχοτεχνικές εξετάσεις κ.ά.). Προσλαμβάνονται με σχέση δημοσίου δικαίου επί πενταετή θητεία.

## 6.5.2 Εκπαίδευση

Η αφοσίωση στο καθήκον που διακρίνει τον κάθε έναν αστυνομικό και ο επαγγελματισμός του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την εκπλήρωση της αποστολής της. Έτσι, προκειμένου να καταστεί δυνατή η υλοποίηση των επιχειρησιακών προτεραιοτήτων, το ενδιαφέρον στρέφεται στην προσπάθεια εφαρμογής ενός διευρυμένου προγράμματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του αστυνομικού προσωπικού με απώτερο στόχο την κατά το δυνατόν αρτιότερη υποστήριξη του αστυνομικού έργου και την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του αστυνομικού προσωπικού και κατ' επέκταση των παρερχόμενων υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η εκπαίδευση είναι θεσμός της πολιτείας με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και περιεχόμενο και έχει καθορισμένη χρονική διάρκεια. Με την ευρεία έννοια περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη, στο χαρακτήρα και στη σωματική αγωγή του ατόμου. Από τεχνικής πλευράς, με τη διαδικασία της εκπαίδευσης, αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, αναπτύσσονται δεξιότητες και ικανότητες και διαμορφώνονται αξίες (ηθική, ειλικρίνεια, ακεραιότητα χαρακτήρα, αίσθηση του δικαίου, αφοσίωση, επαγγελματισμός, υπευθυνότητα, κτλ). Η εκπαίδευση γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους (θεωρητική διδασκαλία, επίδειξη, ανάθεση εργασιών, πρακτική εξάσκηση) σε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα, με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και είναι οριοθετημένη χρονικά.

Οι κυριότεροι σκοποί της εκπαίδευσης είναι:

- Ο σχηματισμός του χαρακτήρα, που θα βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους στις σχέσεις τους με τους συνανθρώπους τους.
- Η ανάπτυξη της ευφυΐας.
- Ο εφοδιασμός των εκπαιδευομένων με γνώσεις και δεξιότητες ανάλογα με τις ικανότητές τους, ώστε να κερδίσουν τα απαραίτητα για τη επιβίωσή τους και να ανταπεξέλθουν στην αποστολή τους.
- Η προσπάθεια να γίνουν ικανοί να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.
- Η απόκτηση κριτικής σκέψης.
- Η ηθική εξύψωση του εκπαιδευόμενου, η ανάπτυξη ηθικής συνείδησης και ήθους.

Σήμερα, στην κοινωνία της πληροφορίας, οι συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων αναγκάζουν τους οργανισμούς και γενικότερα τους φορείς να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους. Σε ένα πλαίσιο συνεχών και σύνθετων αλλαγών οι σύγχρονοι οργανισμοί απαιτείται να είναι ευέλικτοι.

Έτσι, η αναβάθμιση της αστυνομικής εκπαίδευσης αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της Ελληνικής Αστυνομίας. Λαμβάνεται διαρκής μέριμνα για «δια βίου» εκπαίδευση όλου του προσωπικού σε πρακτικό αλλά και θεωρητικό επίπεδο με στόχο την άριστη υπηρεσιακή κατάρτιση, την αύξηση του επιπέδου επαγγελματισμού και τη βέλτιστη προετοιμασία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σύνθετων μορφών εγκληματικότητας.

Δράσεις σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Αστυνομίας όπως η επαγγελματική του κατάρτιση, η διαρκής εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του, η συνεχής καθοδήγηση και υποστήριξή του, η εξεύρεση κινήτρων για την καλύτερη απόδοσή του, καθώς και η επιβράβευση των προσπαθειών του, με παράλληλη πάταξη βίαιων συμπεριφορών και περιστατικών διαφθοράς έχουν ως βασική επιδίωξη τη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων που εξυπηρετούν το υπηρεσιακό συμφέρον και προστατεύουν τον αστυνομικό ως εργαζόμενο.

## **6.6 Μνημόνια και Ελληνική Αστυνομία / Ευκαιρία ή Απειλή;**

### **6.6.1 Ελληνική Αστυνομία, προ και μετά, μνημονίων**

Η οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα από έτος 2009 και εντεύθεν έχει σοβαρές παρενέργειες στην Ελληνική Αστυνομία. Καίτοι η Ελληνική Αστυνομία έχει ως πάγια αρμοδιότητα την εσωτερική ασφάλεια της Χώρας και κατ' επανάληψη εκπρόσωποι της νομοθετικής εξουσίας έχουν δημοσίως δηλώσει ότι «η εσωτερική ασφάλεια είναι αδιαπραγμάτευτή», παρατηρούμε μέσα από μία σειρά στοιχείων, ότι αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με μία αλληλουχία αντικειμενικών στοιχείων, που αποτυπώνουν εύκολα την πραγματικότητα που δεν είναι άλλη από το γεγονός ότι η λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας έχει επηρεαστεί και μάλιστα σε σημαντικό βαθμό από τα μνημόνια και προσπαθεί με κάθε δυνατό τρόπο να προσαρμόσει τη λειτουργία της χωρίς να απεμπολέσει τις δομικές της αρμοδιότητες και την ποιότητα των παρεχόμενων στα πλαίσια αυτών υπηρεσιών.

### **Προϋπολογισμός**

Παρακάτω παρατίθενται στοιχεία (Πίνακας 9) με σχετικά σχόλια επί των προαναφερόμενων.

**Πίνακας 9: Προϋπολογισμός Ελληνικής Αστυνομίας κατ' έτος  
(Πηγή: <http://www.minfin.gr/web/guest/proupologismos>)**

<b>Έτος</b>	<b>Ποσά σε Ευρώ</b>
<b>2007</b>	<b>1.657.070.000,00</b>

2008	1.737.900.000,00
2009	1.821.750.000,00
2010	1.782.950.000,00
2011	1.522.895.000,00
2012	1.534.638.000,00
2013	1.408.567.840,35
2014	1.458.745.529,44
2015	1.525.323.000,00
2016	1.527.603.000,00
2017	1.544.675.000,00
2018	1.566.392.000,00

#### Σχόλια:

- Από την μελέτη του Πίνακα παρατηρούμε ότι προ μνημονίων τα προϋπολογισθέντα πόσα για τη λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας έβαιναν κατ' έτος κλιμακωτά αυξανόμενα με ορόσημο το έτος 2009.
- Το 2009 ήταν το τελευταίο έτος πριν την εφαρμογή των μνημονίων όπου, όπως προκύπτει από τα στοιχεία του Πίνακα, το προϋπολογισθέν πόσο ήταν της τάξης του 1.821.750.000,00 €.
- Από το 2010 έως και σήμερα (2018) τα ποσά ήταν εμφανώς μειωμένα σε σχέση με τα έτη προ μνημονίων και παρατηρούμε ότι, ο προϋπολογισμός του 2018 είναι της τάξης του 1.566.392.000,00 €, ήτοι 255.358.000,00 € λιγότερα από το 2009, καίτοι βρισκόμαστε μετά την έναρξη της κρίσης.
- Από την ίδια πηγή προκύπτει ότι μεσοσταθμικά ποσό της τάξης του 1.200.000.000,00€ του εκάστοτε προϋπολογισμού διατίθεται ετησίως για την πληρωμή των μισθών του προσωπικού. Με βάση αυτό το στοιχείο παρατηρούμε ότι το ποσό της ετήσιας μείωσης συνέπεια της εφαρμογής των μνημονίων αντιστοιχεί στο **90%** του διαθέσιμου ποσού το οποίο προορίζεται για τη κάλυψη των λειτουργικών αναγκών, όπως προμήθεια εξοπλισμού, αποκατάσταση βλαβών στόλου, αστυνομικές επιχειρήσεις κλπ.
- **Απότοκος των ανωτέρω** είναι το γεγονός ότι η αστυνομία στα χρόνια των μνημονίων προσπαθεί να διατηρήσει την επιχειρησιακή της ετοιμότητα και δράση στο ίδιο

επίπεδο που είχε προ μνημονίου με το **50% των προϋπολογισθέντων ποσών**. Το γεγονός αυτό την οδηγεί σε αναγκαστικές λύσεις, όπως μείωση αστυνομικών υπηρεσιών, μη ανανέωση στόλου, μη πρόσληψη προσωπικού, κλπ.

### Ανθρώπινοι Πόροι

Βασικό στοιχείο για την εκπλήρωση της αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό από εφαρμογής μνημονίων και εντεύθεν βαίνει διαρκώς μειούμενο, λόγω μνημονιακών υποχρεώσεων, με αποτέλεσμα την υποστελέχωση των υπηρεσιών και την διαρκώς αυξανόμενη καταπόνηση του προσωπικού, καθότι έχουν πολλαπλασιαστεί οι εξυπηρετούμενες ανάγκες όπως, αυξανόμενες μεταναστευτικές ροές, εξέλιξη εγκληματικότητας κλπ.

**Πίνακας 10: Πίνακας εμφάνισής τη μεταβολή του Προσωπικού  
Προ και Μετά εφαρμογής Μνημονίων**

Έτη	Αριθμός Προσωπικού
2008	66.715
2018	53.142

#### Σχόλια:

- Από την μελέτη του Πίνακα παρατηρούμε μείωση του Αστυνομικού Προσωπικού ανέρχεται σε **13.573** ως απόρροια των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας μας.
- **Ειδικότερα η μείωση οφείλεται** στους κάτωθι παράγοντες:
  - **Κατάργηση**, έξι χιλιάδων επτακοσίων **#6.700#** κενών οργανικών θέσεων, σύμφωνα με την παραγ. 1 άρθ. 41 του ν. 4249/14 (τόμος Α' – 73) από το σύνολο των κενών οργανικών θέσεων Αστυφυλάκων γενικών καθηκόντων.
  - **Αποχώρηση – Συνταξιοδότηση Προσωπικού**, που είχε κατοχυρώσει ώριμα συνταξιοδοτικά δικαιώματα και το οποίο αποχώρησε εσπευσμένα λόγω αλλαγής ορίων συνταξιοδότησης, ως αναφέρεται κατωτέρω.

**Πίνακας 11: Πίνακας Ορίων συνταξιοδότησης**

Έτος	Χρόνος Θεμελίωσης
Έως 2009	24,5 έτη πραγματικής υπηρεσίας
2018 και εντεύθεν	40 έτη πραγματικής υπηρεσίας



- **Μη πρόσληψη προσωπικού**, από έναρξη κρίσεως έως 2015 λόγω μνημονιακών υποχρεώσεων και εντεύθεν και από 2015 με ποσόστωση, συνδεδεμένη με τις αποχωρήσεις.
- Η αύξηση των ορίων παραμονής στο σώμα έχει σοβαρές επιπτώσεις στη **σύνθεση** του Αστυνομικού Προσωπικού, καθότι ο νομοθέτης προφανώς, για κίνητρα έχει επιτρέψει την βαθμολογική εξέλιξη του εν ενεργεία κατώτερου προσωπικού ως εξής:

**Πίνακας 12: Πίνακας βαθμολογικής εξέλιξης Αστυφυλάκων χωρίς εξετάσεις**

Βαθμός	Χρόνος Προαγωγής	Βαθμός Προαγωγής
Αστυφύλακας	12 έτη	Υπαρχιφύλακας
Υπαρχιφύλακας	3 έτη	Αρχιφύλακας
Αρχιφύλακας	10 έτη	Ανθυπαστυνόμος
Ανθυπαστυνόμος	10 έτη	Υπαστυνόμος Β'
Υπαστυνόμος Β'	3 έτη	Υπαστυνόμος Α'

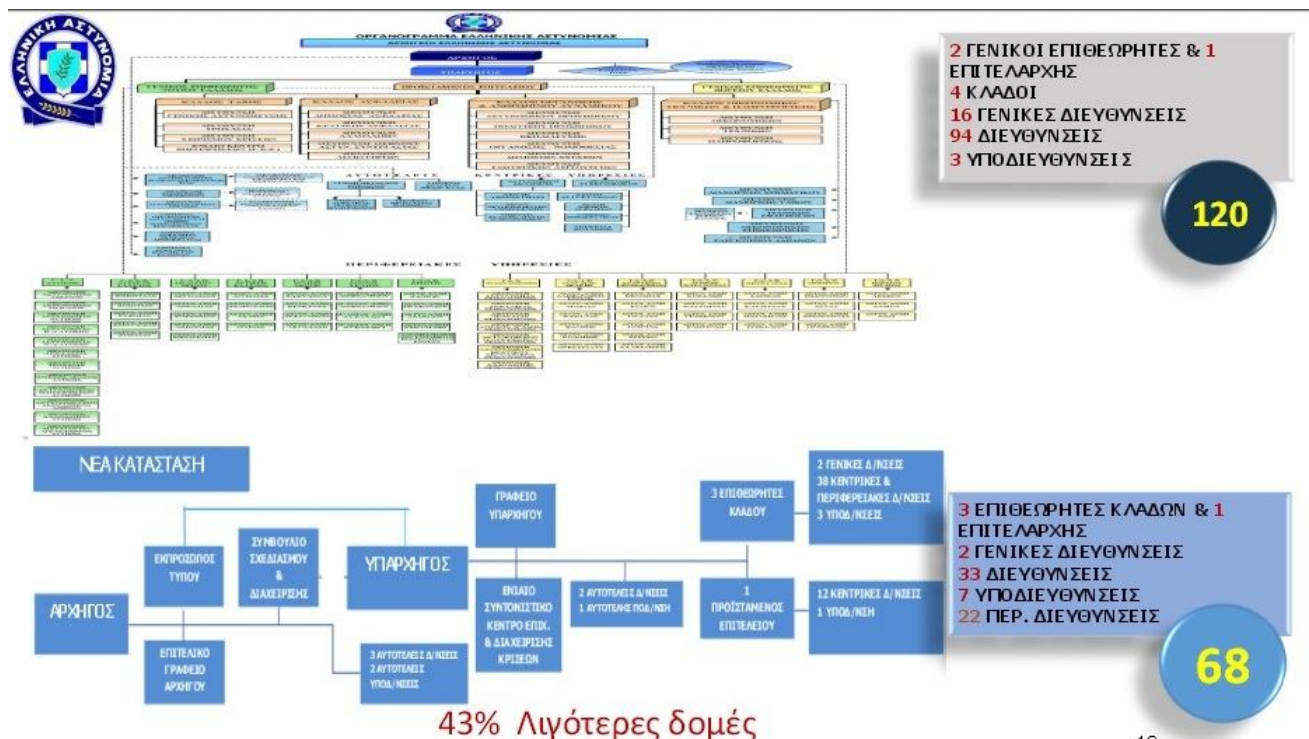
**Πίνακας 13: Πίνακας βαθμολογικής εξέλιξης Αστυφυλάκων με εξετάσεις**

Βαθμός	Χρόνος Προαγωγής	Βαθμός Προαγωγής
Αστυφύλακας	3 έτη	Αρχιφύλακας
Αρχιφύλακας	5 έτη	Ανθυπαστυνόμος
Ανθυπαστυνόμος	3 έτη	TEMA/ Υπαστυνόμος Β'
Ακολουθούν βαθμολογική εξέλιξη Αξιωματικών Σ.Α.Ε.Α. έως το βαθμό Αστυν/κου Υποδιευθυντή		

- Σύμφωνα με τους πίνακες όλοι οι Αστυφύλακες εξελίσσονται σε Βαθμοφόροι και Αξιωματικοί.
- Η μείωση αυτή έχει σοβαρές επιπτώσεις στην στελέχωση των Υπηρεσιών με αποτέλεσμα να καταστεί αναγκαιότητα η αναδιοργάνωσης των Υπηρεσιών, με μείωση του αριθμού αυτών και αύξηση των τομέων επιτήρησης.
- **Συμπερασματικά:**

- Από τη συνδυαστική μελέτη των ανωτέρω προκύπτει ότι δημιουργείται ένα εκρηκτικό μίγμα στις τάξεις της Ελληνικής Αστυνομίας που θα οδηγήσει σε αδιέξοδες καταστάσεις.
  - Η βαθμολογική εξέλιξη του κατώτερου προσωπικού αλλά και των Αξιωματικών σε συνδυασμό με τον αυξημένο χρόνο παραμονής στο Σώμα, καταργεί το σύστημα της «Πυραμίδας» που διέπει παγκοσμίως τα σώματα ασφαλείας δημιουργώντας «έναν γίγαντα χωρίς πόδια».
  - Η Πολιτεία προσπαθεί με αναδιοργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας και συγχώνευση Υπηρεσιών να αντιμετωπίσει το πρόβλημα το οποίο όμως είναι δεδομένο ότι δεν θα θεραπευτεί εξαιτίας του μειωμένου προϋπολογισμού που δεν επιτρέπει ανανέωση Πόρων, κυρίως μεταφορικών μέσων, ως θα αναπτυχθούν κατωτέρω.
- ✚ Τέτοια προσπάθεια κατελήφθη πρόσφατα με αναδιοργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας ανά την Επικράτεια, η οποία υλοποιήθηκε με το Π.Δ. 7/2017 και μείωσε τον αριθμό των δομών ως κατωτέρω:

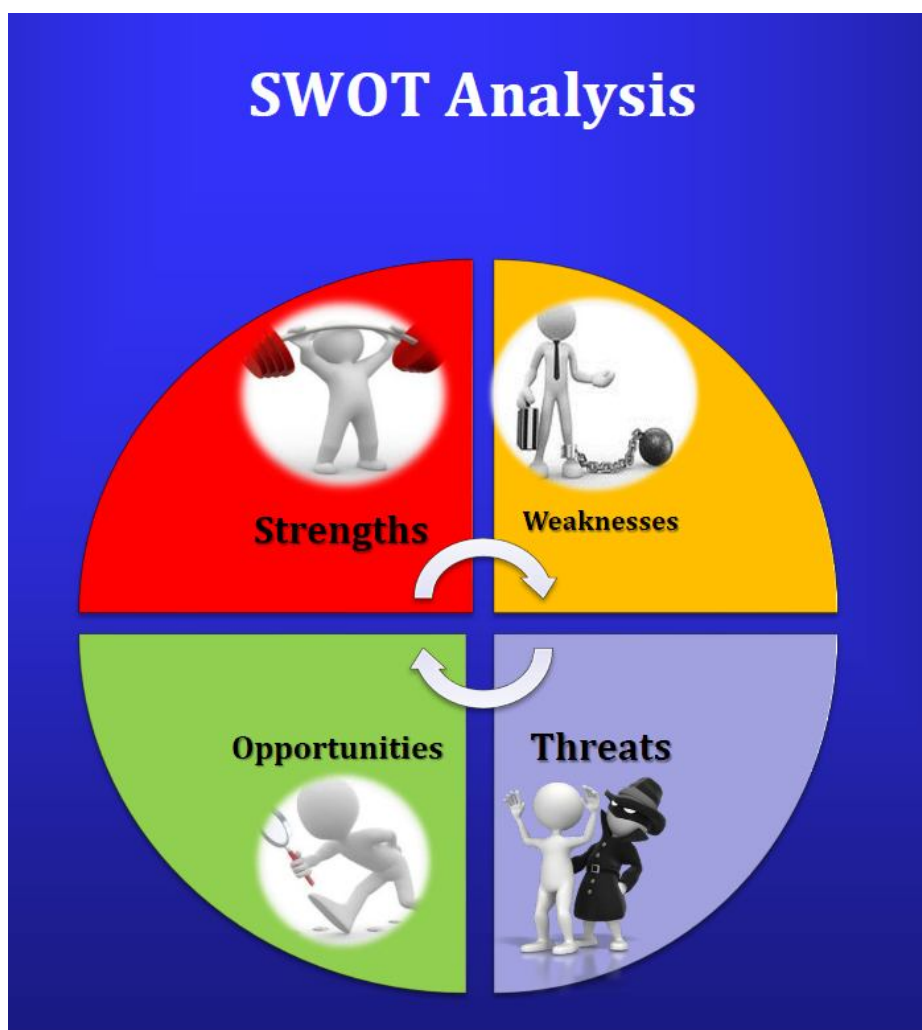
Πίνακας 14: Αναδιοργάνωση ΕΛ.ΑΣ. 2017



## 6.7 Η εφαρμογή της Μεθόδου «Balanced Scorecard» στην Ελληνική Αστυνομία

Η μελέτη και ανάλυση των ανωτέρω οδηγεί στην ανάγκη εφαρμογής της μεθόδου «Balanced Scorecard» με υποστηρικτικό εργαλείο την S.W.O.T. ανάλυση. Στο προδιατεταγμένο πλαίσιο και ο εντοπισμός των παραγόντων - εντός του Σώματος άλλα και του εξωτερικού περιβάλλοντος - οι οποίοι δύνανται να επηρεάσουν τη δράση της Ελληνικής Αστυνομίας, αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη χάραξη της στρατηγικής της. Συγκεκριμένα, αναδεικνύει τα δυνατά (strengths) και αδύνατα (weaknesses) σημεία της Ελληνικής Αστυνομίας, ενώ παράλληλα εντοπίζει τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσεων.

Σχήμα 9: SWOT Analysis



Πίνακας 15: Ανάλυση S.W.O.T. Ελληνικής Αστυνομίας (δυνάμεις – αδυναμίες)

Εσωτερικό περιβάλλον	
Δυνατά σημεία – Strengths	Αδυναμίες – Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ηλεκτρονική διασύνδεση υπηρεσιών Ελληνικής Αστυνομίας μέσω ενιαίου περιβάλλοντος διαχείρισης πληροφοριών αλλά και σύζευξη με λοιπούς φορείς Δημοσίου.</li> <li>▪ Έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό με άτυπη ειδικευση στα καθήκοντά του.</li> <li>▪ Ιδιαίτερα φιλότιμο προσωπικό με κεντρικό άξονα της δράσης τον πολίτη.</li> <li>▪ Αντιμετώπιση των υποθέσεων με ουσιαστική προσέγγιση φαινόμενο που χαρακτηρίζει τον Έλληνα Αστυνομικό σύμφωνα με τα λεγόμενα «διεθνών κακοποιών» και όχι τυπική προσέγγιση αυτών ως συμβαίνει στο εξωτερικό.</li> <li>▪ Δημιουργία προτύπων μέσω τοποθέτησης ηγετικών στελεχών σε νευραλγικές θέσεις ευθύνης.</li> <li>▪ Κεκτημένο σημαντικών γεγονότων που έχει κληθεί να αντιμετωπίσει στο παρελθόν η Ελληνική Αστυνομία όπως Ολυμπιακοί Αγώνες 2004, Διεθνή Φόρουμ - Επισκέψεις Αρχηγών Κρατών κλπ.</li> <li>▪ Κεκτημένο επιτυχών εκβάσεων σοβαρών υποθέσεων Απαγωγών, Λεωφορειοπειρατειών, Οργανωμένου Εγκλήματος κλπ.</li> <li>▪ Μεταλαμπάδευση της αποκτηθείσας γνώσης στους νεότερους μέσω ειδικών σεμιναρίων και αποτιμήσεων.</li> <li>▪ Εκπόνηση και Εφαρμογή εξειδικευμένων σχεδίων αστυνόμευσης.</li> <li>▪ Μόνιμες Συνεργασίες – Συνέργειες, μέσω συγκεκριμένων θεματικών ενοτήτων, σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο για θέματα επιχειρησιακού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα.</li> <li>▪ Συνεργασίες με τοπικούς φορείς και οργανισμούς.</li> <li>▪ Υιοθέτηση του δόγματος περί της «δια βίου εκπαίδευσης» του ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>▪ Προβολή του παραγόμενου αστυνομικού έργου μέσω διαφόρων κοινωνικών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι.</li> <li>▪ Ανεπαρκείς ανθρώπινοι πόροι.</li> <li>▪ Πεπαλαιωμένος μηχανοκίνητος στόλος.</li> <li>▪ Πολυνομία – δαιδαλώδης γραφειοκρατικές διαδικασίες.</li> <li>▪ Μη επαρκής εμφανής αστυνόμευσης.</li> <li>▪ Φαινόμενα μη χρηστής άσκησης εξουσίας – Υιοθέτηση κακώς εννοούμενης δημόσιο-υπαλληλικής νοοτροπίας (ετσιθελισμός - ωχαδελφισμός).</li> <li>▪ Μη ορθή κατανομή - διαχείριση των αστυνομικών πόρων.</li> <li>▪ Μη κεφαλαιοποίηση γνωστικών ικανοτήτων προσωπικού.</li> <li>▪ Μειωμένες μισθολογικές αποδοχές αστυνομικού προσωπικού.</li> </ul>

δικτύων. ▪ Ανθρωπιστική βοήθεια και εθελοντική δράση. ▪ Ψηφιοποίηση των αρχείων της Ελληνικής Αστυνομίας. (ψηφιακή αστυνομία) - απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών.	
--	--

Πίνακας 16: Ανάλυση S.W.O.T. Ελληνικής Αστυνομίας (ευκαιρίες - απειλές)

Εξωτερικό περιβάλλον	
Ευκαιρίες – Opportunities	Απειλές – Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αξιοποίηση ανιδιοτελούς ιδιωτικής πρωτοβουλίας πχ δωρεές κλπ</li> <li>▪ Μέγιστη αξιοποίηση χρηματοδοτήσεων Ε.Σ.Π.Α</li> <li>▪ Χρηματοδοτικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.).</li> <li>▪ Τεχνογνωσία και εμπειρία άλλων κρατών σε αστυνομικά θέματα</li> <li>▪ Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών</li> <li>▪ Πληθώρα πηγών πληροφοριών και εργαλείων διαχείρισής τους</li> <li>▪ Σύμπραξη με ιδιωτικό τομέα</li> <li>▪ Αξιοποίηση (Ι.Ε.Π.Υ.Α.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Οικονομική κρίση.</li> <li>▪ Παγκοσμιοποίηση.</li> <li>▪ Πολιτικοοικονομική αστάθεια σε κράτη που περιβάλλουν την Ελλάδα - Μεγάλη κινητικότητα των μεταναστευτικών ροών.</li> <li>▪ Οικονομικές ανισότητες.</li> <li>▪ Εμφάνιση σύγχρονων τρομοκρατικών οργανώσεων.</li> <li>▪ Νέες μορφές εγκληματικότητας (διεθνές οργανωμένο έγκλημα, οικονομικό έγκλημα κ.λ.π.).</li> <li>▪ Νέα «φθηνή» τεχνολογία αξιοποιήσιμη από εγκληματίες.</li> </ul>

Η Ελληνική Αστυνομία, αποτελεί ένα οργανισμό με προσωπικό, το οποίο διασυνδέεται με συγκεκριμένες δομές, σχέσεις και ιεραρχίες. Συγκροτούν, δηλαδή, αυτό που λέμε οργάνωση. Η οργάνωση αυτή έχει σκοπό να εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των σκοπών για τους οποίους δημιουργήθηκε. Η αξιοποίηση του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας, όπως και στους οργανισμούς, είναι η μεγαλύτερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έτσι εξυπηρετεί το όφελος όχι μόνο του δημοσίου και αλλά και του πολίτη. Η πρακτική εφαρμογή λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η οργάνωση ανθρωπίνων πόρων, η διαχείριση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού, οι αμοιβές, η επικοινωνία και η συμμετοχή, οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και γενικότερα στην αποτελεσματικής λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας.

Στο πλαίσιο αυτό θα επιχειρηθεί η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard, ώστε να πραγματοποιηθεί απολογισμός του έργου των δράσεων της Ελληνικής Αστυνομίας και να

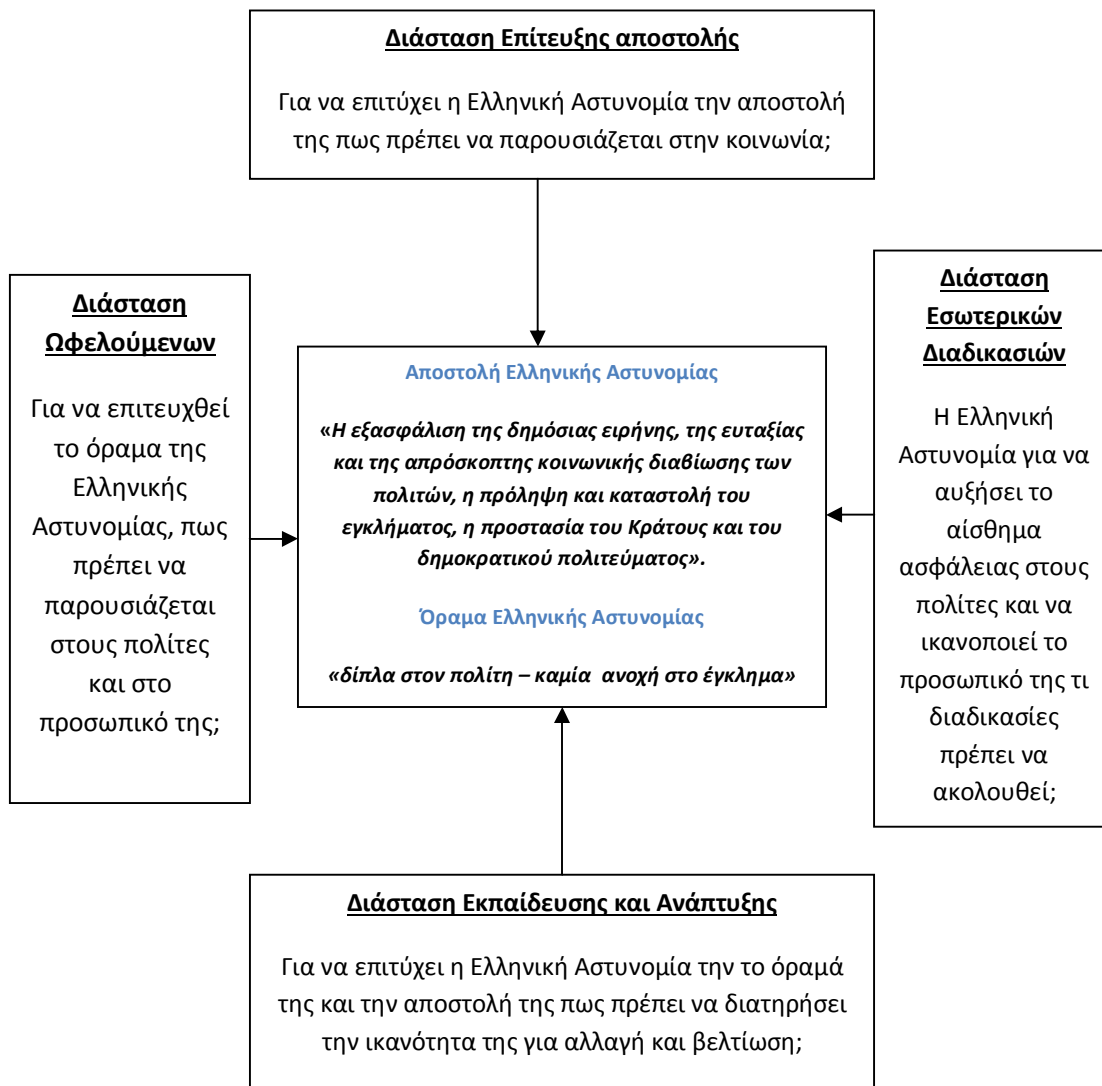
κατανοηθεί εάν οδηγούν στην παρακίνηση του προσωπικού για μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Αναπτύσσοντας ένα Balanced Scorecard δίνεται η δυνατότητα να συνδυαστούν άριστα ο στρατηγικός προγραμματισμός της Ελληνικής Αστυνομίας καθώς και να εξεταστούν αυστηρά τα χιλιάδες τρέχοντα στρατηγικά μέτρα που λαμβάνονται στο Σώμα. Το σύστημα Balanced Scorecard είναι βασικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που να ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική και οι οποίες να οδηγούν στην επιτυχία.

Έχοντας υπόψη την ανάλυση S.W.O.T. της Ελληνικής Αστυνομίας, το Balanced Scorecard επιτρέπει τη μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής του Σώματος μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των αντικειμενικών σκοπών, στρατηγικών στόχων, δεικτών επίδοσης και δράσεων που έχουν επιλεχτεί. Οι διαστάσεις του Συστήματος Balanced Scorecard της Ελληνικής Αστυνομίας είναι τέσσερις (Σχήμα 10):

- Πτυχή ανάπτυξης και καινοτομίας
- Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών
- Πτυχή ωφελούμενων (πολίτες – αστυνομικοί υπάλληλοι)
- Πτυχή επίτευξης της αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας

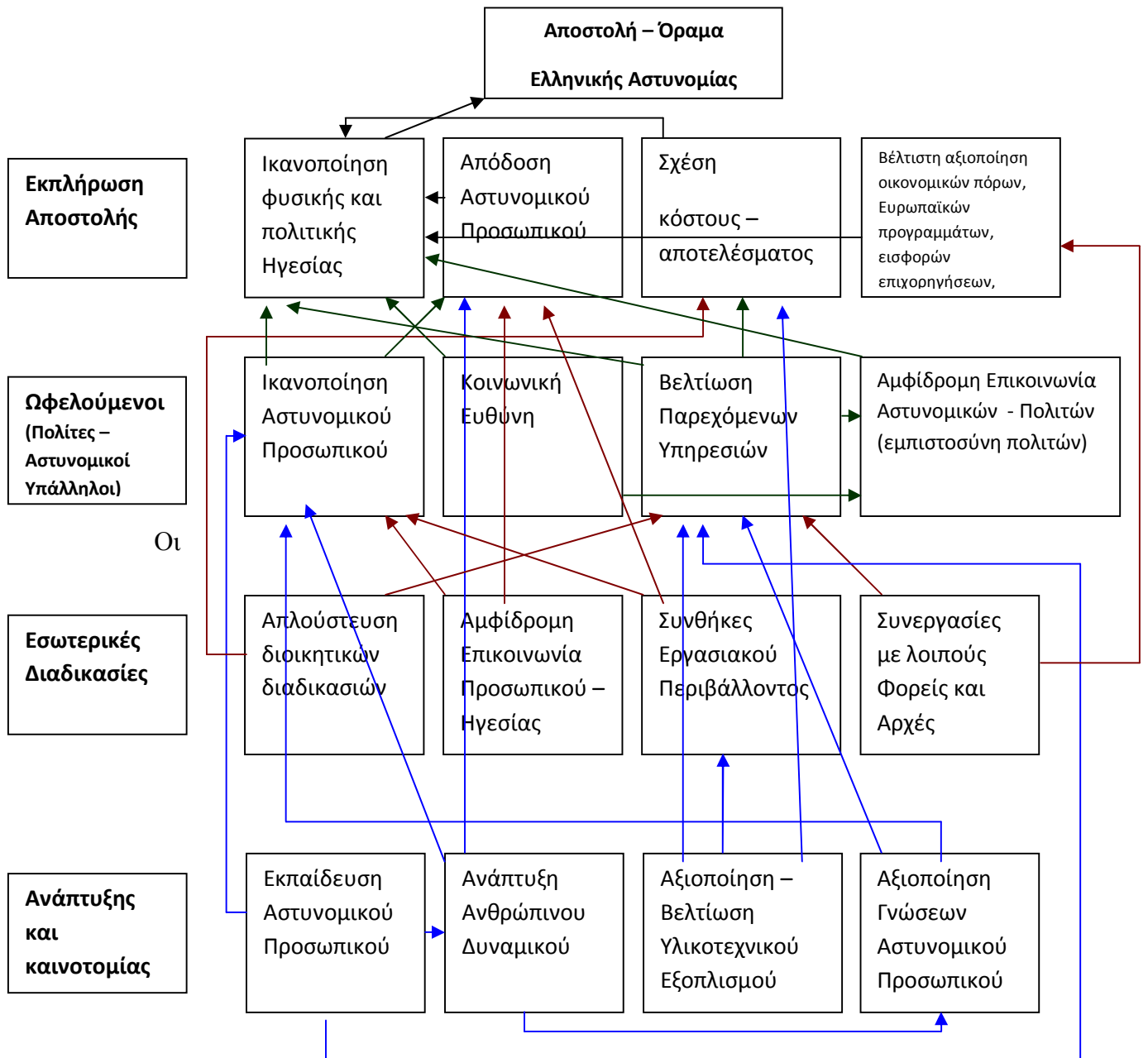
Παρατηρούμε ότι από τις τέσσερις προαναφερόμενες διαστάσεις εκλείπει η χρηματοοικονομική διάσταση, η οποία αντικαθιστάτε από την διάσταση επίτευξης της αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας καθώς η μέθοδος Balanced Scorecard εφαρμόζεται σε δημόσιο – μη κερδοσκοπικό οργανισμό και το οικονομικό όφελος – κέρδος μεταφράζεται σε Επίτευξη της Αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας.

**Σχήμα 10: Οι τέσσερις (4) διαστάσεις της Ελληνικής Αστυνομίας**



Στη συνέχεια, ακολουθεί ο στρατηγικός χάρτης της Ελληνικής Αστυνομίας όπου αποτυπώνονται σε κάθε μια από τις τέσσερις διαστάσεις οι αντικειμενικοί-στρατηγικοί στόχοι.

Σχήμα 11: Στρατηγικός χάρτης Ελληνικής Αστυνομίας – Εφαρμογή Balanced Scorecard



αντικειμενικοί στόχοι των διαστάσεων συνδέονται αιτιολογημένα μεταξύ τους από παράλληλες ή ανοδικές συνδέσεις καταλήγοντας με αλληλουχία μεταξύ τους στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος της Ελληνικής Αστυνομίας. Στους κάτωθι πίνακες αιτιολογείται η κάθε μια από τις ανωτέρω συνδέσεις των αντικειμενικών στόχων του στρατηγικού χάρτη. (Πίνακας 17, Πίνακας 18, Πίνακας 19, Πίνακας 20)



Πίνακας 17: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας)

Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας		
<b>Εκπαίδευση Αστυνομικού Προσωπικού</b>	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού  (Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας)	Η εκπαίδευση του αστυνομικού προσωπικού στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων στην εξέλιξη του αστυνομικού αλλά και στην επίτευξη της επιθυμητής συμπεριφοράς, γεγονός που ενισχύει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού  (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η εκπαίδευση του αστυνομικού υπηρετεί το δόγμα της δια βίου μάθησης και ικανοποιεί την έμφυτη ανάγκη του για συνεχή εξέλιξη.
	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών  (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η εκπαίδευση προσδίδει στον αστυνομικό γνωστικές, τεχνικές δεξιότητες αλλά και διοικητικές δεξιότητες προγραμματισμού, λήψης αποφάσεων και ελέγχου εργασίας που δύναται να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
<b>Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	Αξιοποίηση Γνώσεων Αστυνομικού Προσωπικού  (Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας)	Η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Αστυνομίας αποφέρει ειδίκευση σε συγκεκριμένα αντικείμενα, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί διαθέτοντας το προσωπικό σε συγκεκριμένες υπηρεσίες σύμφωνες της ειδίκευσης τους.
	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού  (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ικανοποιεί την έμφυτη ανάγκη του για συνεχή πρόοδο και εξέλιξη.
	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει βελτίωση των ικανοτήτων με αντίκρισμα

	(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	την βέλτιστη απόδοση του.
<b>Αξιοποίηση – Βελτίωση Υλικοτεχνικού Εξοπλισμού</b>	Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος  (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Η αξιοποίηση-βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού παρέχει τα εχέγγυα για την παραγωγή του αστυνομικού έργου εντός συνθηκών ασφάλειας και μειωμένου εργατικού κινδύνου.
	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών  (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η αξιοποίηση-βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού παρέχει τις προϋποθέσεις για την προσφορά βέλτιστων αστυνομικών υπηρεσιών.
	Σχέση κόστους – αποτελέσματος  (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η άμεση αξιοποίηση των ευεργετημάτων της τεχνολογίας δύναται από τη μία να μειώσει μακροπρόθεσμα τα κόστη λειτουργίας και από την άλλη να αυξήσει δραστικά τα αποτελέσματα του αστυνομικού έργου.
<b>Αξιοποίηση Γνώσεων Αστυνομικού Προσωπικού</b>	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού  (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του αστυνομικού προσωπικού ικανοποιεί τις φιλοδοξίες και τα «θέλω» του αστυνομικού.
	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών  (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του αστυνομικού προσωπικού δημιουργεί γόνιμο έδαφος προσφοράς βελτιωμένων και εξελεγχόμενων παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Πίνακας 18: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)**

<b>Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών</b>		
<b>Απλούστευση διοικητικών</b>	Βελτίωση Παρεχόμενων	Η λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας μέσα σε ένα

<b>διαδικασιών</b>	Υπηρεσιών (Πτυχή Ωφελούμενοι)	περιβάλλον απαλλαγμένο από χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες οδηγεί στην παροχή ποιοτικών και άμεσων υπηρεσιών.
	Σχέση κόστους – αποτελέσματος  (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας μέσα σε ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από κοστοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες οδηγεί στην παροχή υπηρεσιών με μειωμένο κόστος χωρίς να υστερούν ποιότητας.
<b>Αμφίδρομη Επικοινωνία Προσωπικού – Ηγεσίας</b>	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η υιοθέτηση ενός μοντέλου ηγεσίας φιλικού και άμεσου προς τον υφιστάμενο ικανοποιεί την ανάγκη του για επικοινωνία τον προδιαθέτει να προσφέρει περισσότερα.
	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού  (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η υιοθέτηση ενός μοντέλου ηγεσίας φιλικού και άμεσου προς τον υφιστάμενο ικανοποιεί την ανάγκη του για αναγνώριση των προσπαθειών του και τον προδιαθέτει να αποδίδει περισσότερα.
<b>Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος</b>	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν τη βάση για την ικανοποίηση του αστυνομικού καθώς επιχειρεί σε ένα περιβάλλον που του παρέχει όλα τα αναγκαία μέσα.
	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού  (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργούν παράγοντες που ευνοούν την παραγωγικότητα και τη μέγιστη απόδοση του

		αστυνομικού προσωπικού
<b>Συνεργασίες με λοιπούς Φορείς και Αρχές</b>	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών  (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η συνεργασία της Ελληνικής Αστυνομίας με λοιπούς φορείς και αρχές οδηγεί στην παροχή ποιοτικών και άμεσων υπηρεσιών.
	Βέλτιστη αξιοποίηση οικονομικών πόρων, Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εισφορών επιχορηγήσεων, δωρεών  (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η συνεργασία της Ελληνικής Αστυνομίας με λοιπούς φορείς και αρχές αποφέρει άμεσο οικονομικό όφελος.

**Πίνακας 19: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Ωφελούμενοι)**

<b>Πτυχή Ωφελούμενοι</b>		
<b>Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού</b>	Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας  (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η ικανοποίηση του αστυνομικού προσωπικού συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση της Ηγεσίας καθώς αποτελεί πάγια επιδίωξη αυτής.
	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού  (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η ικανοποίηση του αστυνομικού προσωπικού και η απόδοση αυτού συνδέονται με σχέση ανάλογη.
<b>Κοινωνική Ευθύνη</b>	Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών  (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Οι δράσεις κοινωνικής ευθύνης της Ελληνικής Αστυνομίας οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης και εστιάζουν στην αμφίδρομη επικοινωνία αστυνομικών-πολιτών.
	Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας  (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Ο σχεδιασμός και η ανάληψη δράσεων κοινωνικής ευθύνης εκπληρώνουν το θεσμικό ρόλο της Ελληνικής

	Αστυνομίας)	Αστυνομίας και οδηγούν στην ικανοποίηση της Ηγεσίας.
<b>Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών</b>	Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η συναντίληψη της σπουδαιότητας του έργου της Αστυνομίας μετατρέπει τον πολίτη σε αρωγό – υποστηρικτή αυτού.
	Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση της Ηγεσίας συνδέονται με σχέση ανάλογη.
	Σχέση κόστους – αποτελέσματος (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας οδηγούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με μειωμένο κόστος.
<b>Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών (εμπιστοσύνη πολιτών)</b>	Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Από τη σχέση Αστυνομίας – πολίτη εξαρτάται ο βαθμός επιτυχίας της Ηγεσίας

**Πίνακας 20: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη – Πτυχή Εκπλήρωση Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας.**

<b>Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας</b>		
<b>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</b>	Αποστολή – Όραμα Ελληνικής Αστυνομίας	Ο βαθμός επίτευξης του έργου και της αποστολής της ελληνικής αστυνομίας συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση της πολιτικής και φυσικής ηγεσίας.
<b>Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού</b>	Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η απόδοση του αστυνομικού προσωπικού αποτυπώνεται ανάγλυφα στις εκθέσεις εγκληματικότητας γεγονός που συναρτάται με την επιτυχία και το βαθμό

		ικανοποίησης της Ηγεσίας.
<b>Σχέση κόστους – αποτελέσματος</b>	<p>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Δεδομένων των δυσμενών οικονομικών συγκυριών είναι πάγια στόχευση της ηγεσίας η άσκηση του αστυνομικού έργου με το λιγότερο δυνατό απαιτούμενο οικονομικό κόστος.</p>
<b>Βέλτιστη αξιοποίηση οικονομικών πόρων, Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εισφορών επιχορηγήσεων, δωρεών</b>	<p>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Η αποτελεσματική απορρόφηση και μόχλευση πόρων από ευρωπαϊκά προγράμματα και εθνικούς πόρους καθώς και ιδιωτικές παροχές - δωρεές δύναται να υποστηρίξουν τις δράσεις και το έργο της Ελληνικής Αστυνομίας και να συμβάλουν στην αποτελεσματική άσκηση αυτών γεγονός που αντανακλάται στην ικανοποίηση της Ηγεσίας.</p>

Τα συστατικά ανάπτυξης ενός επιτυχημένου συστήματος Balanced Scorecard για την Ελληνική Αστυνομία, η αποστολή της, οι αξίες της, το όραμά της και η αντεγκληματική πολιτική της καθώς και η προσεκτική μελέτη αυτών, οδήγησαν στην επιλογή και χρήση από το σύστημα δεκαέξι (16) στρατηγικών στόχων για τις τέσσερις (4) βασικές διαστάσεις του και προτείνονται πέντε (5) δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό.

Στην οργάνωση και εφαρμογή των δράσεων της Ελληνικής Αστυνομίας, συχνά παραβλέπεται η αξιολόγηση, η οποία αποτελεί τη συστηματική διερεύνηση των δράσεων και των αποτελεσμάτων τους. Αν, δηλαδή, είχε ως αποτέλεσμα την γνώση, την απόκτηση δεξιοτήτων ή αν προκάλεσε αλλαγές στη στάση και στη νοοτροπία των αστυνομικών και στην ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η αξιολόγηση των δράσεων στην εφαρμογή της μεθόδου θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση δεκαέξι (16) συγκεκριμένων δεικτών, οι οποίοι θα παρακολουθούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ακολουθούν οι

αναλυτικοί πίνακες δράσεων των τεσσάρων πτυχών (Πίνακας 21, Πίνακας 22, Πίνακας 23, Πίνακας 24).

**Πίνακας 21: Δράσεις πτυχής ανάπτυξης και καινοτομίας**

<b>ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</b>			
<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΗΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ</b>	<b>ΔΡΑΣΕΙΣ</b>
Εκπαίδευση Αστυνομικού Προσωπικού	Συμμετέχοντες (%)	Συστηματική Εκπαίδευση Αστυνομικού Προσωπικού	Δημιουργία «Σχολείου» Ασφαλείας, με υποχρεωτική αποφοίτηση για στελέχωση υπηρεσιών ασφαλείας.
			Εκπαίδευση σε θέματα διαχείρισης Πληροφοριών και Πληροφοριοδοτών.
			Εκπαίδευση προσωπικού στις υφιστάμενες εφαρμογές (POL)
			Εκπαίδευση προσωπικού σε χρήση και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών – Δημιουργία «δεξαμενής» στελεχών.
			Συντηρητικές εκπαιδεύσεις σε θέματα αυτοπροστασίας-αυτοάμυνας-σκοποβολής οπλοτεχνικής
			Εκπαίδευση σε θέματα Π.Σ.Ε.Α.
			Εκπαιδευτικές ημερίδες σε θέματα αποτροπής τρομοκρατικών ενεργειών, διαχείρισης κρίσεων, διαχείρισης μεταναστευτικών ροών, επιμέρους διοικητικά θέματα, κλπ
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	Συμμετέχοντες (%)	Βελτίωση δυνατοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	Εκπόνηση μεταπτυχιακών σπουδών στην Αστυνομική Ακαδημία σε σύμπραξη με την Ακαδημαϊκή κοινότητα.
			Συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης της Αστυνομικής Ακαδημίας
			Συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια ευρωπαϊκού περιεχομένου (CEPOL)
			Σεμινάρια με αντικείμενο

			μελέτης αποτιμήσεις πραγματικών περιστατικών.
			Διπληρεσιακή εκπαίδευση υπηρεσιών που συνεργάζονται στη διαχείριση πραγματικών περιστατικών (ΕΚΑΜ, Άμεση Δράση, Ασφάλεια κλπ)
Αξιοποίηση – Βελτίωση Υλικοτεχνικού Εξοπλισμού	Αριθμός συνόλου επιτεύξεων	Εκσυγχρονισμός υλικοτεχνικού εξοπλισμού	Ψηφιακό Σύστημα Επικοινωνιών (Πομποδέκτες με ενσωματωμένες λειτουργίες κινητού τηλεφώνου και συνδεδεμένο στο σύστημα POL).
			Προμήθεια οχημάτων με εγκατάσταση σύγχρονων συστημάτων (Σαρωτές κλπ).
			Υπηρεσιακή αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (Θερμικές κάμερες, GPS, Drone κλπ).
			Ανάπτυξη νέων μηχανογραφικών εφαρμογών
			Προμήθεια σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού
Αξιοποίηση Γνώσεων Αστυνομικού Προσωπικού	Αριθμός συνόλου ενεργειών	Διάθεση αστυνομικού προσωπικού σύμφωνα με τις ικανότητες του	Αξιοποίηση ατομικών φακέλων προσωπικού που θα τηρούνται ηλεκτρονικά.
			Κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.
			Διαρκής αξιολόγηση αστυνομικού προσωπικού μέσω συγκεκριμένων μοντέλων.
			Μεταθέσεις – αποσπάσεις - μετακινήσεις προσωπικού με βάση το γνωστικό τους αντικείμενο και τη θέση που θα υπηρετήσουν.

**Πίνακας 22: Δράσεις πτυχής Εσωτερικών Διαδικασιών**

ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Απλούστευση	Χρόνος	Μείωση χρόνου	Διάδοση χρήσης ηλεκτρονικού



διοικητικών διαδικασιών	διεκπεραίωσης	διεκπεραίωσης διοικητικών διαδικασιών	συστήματος αιτήσεων για τον πολίτη
			Ηλεκτρονική διασύνδεση με λοιπούς συναρμόδιους φορείς
			Πλήρης εφαρμογή του ηλεκτρονικού συστήματος για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών (εφαρμογή POL)
			Επέκταση ηλεκτρονικών σαρωτών λήψης αποτυπωμάτων στο σύνολο των υπηρεσιών
			Ενίσχυση δράσεων Κινητών αστυνομικών Μονάδων, Αστυνομικών της γειτονιάς, τοπικού αστυνόμου
Αμφίδρομη Επικοινωνία Προσωπικού – Ηγεσίας	Σύνολο ικανοποιημένου προσωπικού (%)	Συλλογικότητα – Εύρυθμη συνεργασία προσωπικού – Ηγεσίας	Δημιουργία ξεχωριστής διαδικτυακής πύλης για την εσωτερική επικοινωνία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας με εικόνα και ήχο.
			Απευθείας επικοινωνία της Διοίκησης με κατώτερο προσωπικό
			Επισκέψεις ηγεσίας – διοίκησης στις υφιστάμενες Υπηρεσίες
			Πιλοτική εφαρμογή χρήσης κουτιών παραπόνων και προτάσεων για αλλαγή
			Υγιής συνδικαλιστική δράση
Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος	Σύνολο ικανοποιημένου προσωπικού (%)	Βελτίωση συνθηκών εργασίας	Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας
			Εξασφάλιση καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών
			Ανακαίνιση, συντήρηση και αναβάθμιση εσωτερικών χώρων
			Δημιουργία χώρου εντευκτηρίου αναψυχής ανά υπηρεσία
			Δημιουργία παιδικών σταθμών για τα τέκνα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Συνεργασίες με λοιπούς Φορείς και Αρχές	Βαθμός συνεργασίας	Συνεργασίες για τη διευκόλυνση του έργου της Ελληνικής Αστυνομίας.	Συνεργασία Ελληνικής Αστυνομίας και Γ.Ε.Ε.Θ.Α. για την εφαρμογή σχεδίων, διεξαγωγή ασκήσεων και εκπαιδεύσεις σε θέματα Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.)
			Ανάπτυξη συμβουλίου πρόληψης εγκληματικότητας ανά Δήμο.
			Ενίσχυση του θεσμικού φορέα της Διεύθυνσης Διεθνούς αστυνομικής Συνεργασίας (Δ.Δ.Α.Σ.)
			Συναντήσεις εκπροσώπων Ελληνικής Αστυνομίας με άλλους εκπροσώπους φορέων για ανταλλαγή απόψεων-συνεργασία
			Χρήση διαδουκτιακών υπηρεσιών μεταξύ συναφών υπουργείων
			Ενέργειες για δυνατότητα προσβασιμότητας όλων των συναρμόδιων υπηρεσιών του κρατικού μηχανισμού σε ενιαίο σύστημα

**Πίνακας 23: Δράσεις πτυχής Ωφελούμενων**

ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού	Βαθμός ικανοποίησης	Μέγιστη ικανοποίηση αναγκών αστυνομικού προσωπικού	Επιβράβευση των ενεργειών του αστυνομικού προσωπικού σύμφωνα με το Π.Δ. 622/85«Ηθικές αμοιβές προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Τάξης του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης (Α'231)
			Επιβράβευση του Αστυνομικού Προσωπικού με την επίσκεψη των Προϊσταμένων των Διευθύνσεων στην έδρα της τιμώμενης Υπηρεσίας.

			Ενέργειες για εξασφάλιση της προσωπικής σωματικής ακεραιότητας και ασφάλειας του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας
			Χορήγηση και ανανέωση ατομικού εξοπλισμού
			Δυνατότητα προγραμματισμού του ωραρίου εργασίας πέραν της προβλεπόμενης εβδομαδιαίας ενημέρωσης
Κοινωνική Ευθύνη	Αριθμός δράσεων	Βελτίωση εικόνας της Ελληνικής Αστυνομίας προς τους πολίτες	Εθελοντική συγκέντρωση ειδών από το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας για προσφορά σε Ιδρύματα της Χώρας - Προσφορά μερίδων φαγητού σε ευπαθείς ομάδες
			Διεξαγωγή φιλανθρωπικών αθλητικών δραστηριοτήτων με σκοπό την εθελοντική συγκέντρωση ειδών και διάθεσή τους σε Ιδρύματα
			Εθελοντική αιμοδοσία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας
			Τηλεοπτικές καμπάνιες τροχονομικής αστυνόμευσης
			Ημερίδες ενημέρωσης πολιτών για αδικήματα έξαρσης
Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών	Αριθμός επιτυχών δράσεων	Συνεχής Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών	Απλούστευση των Διαδικασιών και Εκσυγχρονισμός του Θεσμικού Πλαισίου.
			Επιμόρφωση του προσωπικού σε επίκαιρα ζητήματα καθώς και σε θέματα επικοινωνίας
			Εισηγήσεις προτάσεων από τις επιμέρους Δ/νσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
			Προγραμματισμένες συναντήσεις με πολίτες προς συζήτηση ιδεών
			Μείωση του χρόνου εκτέλεσης διαδικασιών
Αμφίδρομη Επικοινωνία	Αριθμός	Δημιουργία σχέσεων	Ενέργειες προβολής του ανθρώπινου προσώπου της

Αστυνομικών - Πολιτών (εμπιστοσύνη πολιτών)	δράσεων	εμπιστοσύνης πολιτών	Αστυνομίας στην υπηρεσία του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου με σκοπό την αλλαγή της εικόνας της Αστυνομίας, από μηχανισμό καταστολής σε οργανισμό παροχής κοινωνικών υπηρεσιών στον πολίτη.
			Δραστηριότητες με σκοπό την καλλιέργεια και την ανάπτυξη διαπροσωπικών επαφών μεταξύ αστυνομικών και πολιτών που συμβάλουν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.
			Ενεργή συμμετοχή των πολιτών και των κοινοτικών φορέων στα προγράμματα και τις δράσεις της Αστυνομίας στην πρόληψη της εγκληματικότητας
			Άμεσης ανταπόκριση της Αστυνομίας στα αιτήματα και στις ανάγκες των πολιτών και της κοινότητας.

**Πίνακας 24: Δράσεις πτυχής Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας.**

<b>ΠΤΥΧΗ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ</b>			
<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ</b>	<b>ΜΕΤΡΑ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ</b>	<b>ΔΡΑΣΕΙΣ</b>
Ικανοποίηση Φυσικής και Πολιτικής Ηγεσίας	Απολογιστικές εκθέσεις εγκληματικότητας	Μέγιστη ικανοποίηση Ηγεσίας	Επικοινωνία και προβολή του πολυδιάστατου έργου της Αστυνομίας
			Αποδοτικότητα Υπηρεσιών
			Εξάλειψη φαινομένου εσωτερικής διαφθοράς
			Περιστολή γραφειοκρατικών διαδικασιών
			Ενίσχυση αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης πολιτών
Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	Απολογιστικές εκθέσεις εγκληματικότητας	Μέγιστη απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	Εφαρμογή του Π.Δ. 622/85«Ηθικές αμοιβές προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Τάξης του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης (Α'231).
			Νέα προγράμματα αξιολόγησης προσωπικού σε επίπεδο τμημάτων

			<p>πέραν της ετήσιας αξιολόγησης.</p> <p>Πρόσβαση προσωπικού σε επαρκείς βάσεις δεδομένων για την ορθότερη εκτέλεση των καθηκόντων</p> <p>Αλλαγή συστήματος μοριοδότησης – Υπολογισμός βάση επικινδυνότητας θέσεως</p> <p>Εφαρμογή προγράμματος ανταποδοτικών κινήτρων προς ενίσχυση απόδοσης</p>
Σχέση κόστους – αποτελέσματος	Απολογιστικές οικονομικές εκθέσεις	Μεγαλύτερο αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος	Ηλεκτρονική επιτήρηση στόχων.
			Αξιοποίηση πεπαλαιωμένου υλικοτεχνικού εξοπλισμού (ανταλλακτικά-σκραπ)
			Ορθολογική διάθεση προσωπικού – Αποφυγή διάθεση αυτού σε υπηρεσίες πάρεργα.
			Σύνταξη προϋπολογισμών σε διατμηματικό επίπεδο ως ανεξάρτητες οικονομικές μονάδες
Βέλτιστη αξιοποίηση οικονομικών πόρων, Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εισφορών επιχορηγήσεων, δωρεών	Απολογιστικές οικονομικές εκθέσεις	Μέγιστη Απορρόφηση οικονομικών πόρων	Αποτελεσματική απορρόφηση Ευρωπαϊκών πόρων
			Αποτελεσματική απορρόφηση εσωτερικών οικονομικών κονδυλίων
			Συμπράξεις με ιδιωτική πρωτοβουλία σε επίπεδο δωρεών – χρηματοδοτήσεων
			Μόχλευση επιπλέον οικονομικών πόρων από τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό
			Άντληση οικονομικών πόρων από ευρωπαϊκούς αστυνομικούς οργανισμούς επί τη βάση της εξάρθρωσης εγκληματικών οργανώσεων με διεθνή-ευρωπαϊκή δράση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι πολιτικές των Ανθρωπίνων Πόρων έχουν μεγάλη σημασία για μια αποδοτική στρατηγική Διοίκησης και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους σύγχρονους οργανισμούς. Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί αναγνωρίζουν πως ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι **οι άνθρωποι της και τους αντιμετωπίζουν πλέον ως πηγή πλούτου**. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα θα διαδραματίσει πρωτεύοντα ρόλο στην **επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Ελληνικής Αστυνομίας**.

Η σύγχρονη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνεται έτσι ώστε να στηρίζει και να προωθεί μια δυναμική, ευπροσάρμοστη, εξωστρεφή, προσανατολισμένη στην ποιότητα του παραγόμενου έργου και υπηρεσίας διοίκηση. Διαφαίνεται πως η μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων, προσαρμοσμένων ωστόσο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε διοίκησης και διοικητικής κουλτούρας.

Πλέον το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μετατραπεί από ένα υποστηρικτικό παράγοντα στο πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού των οργανισμών. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθήκον του σύγχρονου μάνατζερ είναι η ανακάλυψη των ιδιαιτεροτήτων και κλίσεων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση που θέτει αντικειμενικούς σκοπούς λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προσανατολίζεται στην επίτευξη των στόχων της. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη επισημαίνουν και συμφωνούν με τους στόχους που πρέπει να επιδιωχθούν και θέτουν σε κίνηση συγκεκριμένες δραστηριότητες για την επιτυχία τους. Φαίνεται πως όταν η δέσμευση συνδέεται με ένα στόχο , τότε μόνο κανείς, επιδιώκει να τον πετύχει, σκέπτεται πώς να τον φθάσει και κάνει τις προσπάθειες που χρειάζονται.

Εν κατακλείδι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κινητήριος δύναμη της Ελληνικής Αστυνομίας και η ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση αυτού μέσω διαδικασιών και οριοθετημένων πλαισίων θα επιτρέψουν την εκπλήρωση του Οράματος και την επιτυχή έκβαση της Αποστολής της.

## Βιβλιογραφία – Πηγές

1. Σαλμόν Ι., Σημειώσεις Μαθήματος «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», ΑΤΕΙ Πειραιά, 2016
2. Ετήσια Έκθεση Ελληνικής Αστυνομίας, Υπουργείο Εσωτερικών/ Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας, 2016
3. Bruner, 1997, σ.33
4. Κατάκη, 1997, σ.34
5. Κατάκη, 1997, σ.35
6. Παρίτσης κ.α., 1992
7. Κεφαλάς, 1999
8. Μανουσέλης, 1992, εισαγωγή στο Δέντρο της Γνώσης
9. Βασιλείου, 1987
10. Maturana & Varela, 1992, σ. 24
11. Bernard Burnes, Managing Change 2004,
12. Kreitner Robert, Kinicki Angelo, Organizational Behavior, Chicago, Irwin, 1995
13. John P. Kotter (2002), από το βιβλίο του “The Heart of Change” (Harvard Business School Press),
14. Goleman D., Leadership that gets results, HBR 2000
15. Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003
16. Bamberger & Meshoulam (2000)
17. Schuler & Jackson (1987)
18. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001
19. Kaplan και Norton (1996)
20. Wikipedia
21. [http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo\\_content&perform=view&id=45&Itemid=35&lang=\)](http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=45&Itemid=35&lang=)
22. <http://www.minfin.gr/web/guest/proupologismos>