



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

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ**

Παπαδοπούλου Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Σαλμών

Ακαδημαϊκό Έτος 2017-2018

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, ιδιαίτερα σημαντική ήταν η συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Σαλμόν Ιωάννη. Χωρίς τη σημαντική εμπειρία, τις γνώσεις και την καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια της διεξαγωγής της παρούσας εργασίας, δεν θα είχα καταφέρει το σημερινό αποτέλεσμα. Τον ευχαριστώ, λοιπόν, για την εποικοδομητική συνεργασία που είχα μαζί του.

Μαρία Παπαδοπούλου

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	7
Εισαγωγή.....	8
<u>Ενότητα 1^η: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	10
1.1 Ορισμός της ΔΑΔ.....	10
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	11
1.3 Η ΔΑΔ στην Ελλάδα.....	14
1.4 Λειτουργίες της ΔΑΔ.....	15
1.4.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.....	16
1.4.1.1. Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων.....	18
1.4.2. Ανάλυση Θέσεων.....	19
1.4.2.1. Στάδια Ανάλυσης Θέσεων.....	20
1.4.2.2. Τρόποι συλλογής στοιχείων για την ανάλυση της εργασίας.....	22
1.4.3. Προσέλκυση και Επιλογή Θέσεων.....	23
1.4.3.1. Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού.....	24
1.4.4. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση Προσωπικού.....	26
1.4.5. Αμοιβές Εργαζομένων.....	32
1.4.6. Αξιολόγηση Απόδοσης.....	39
1.4.6.1. Διαδικασία Αξιολόγησης	40
1.4.6.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης	41
1.4.7. Εργασιακές Σχέσεις.....	44
1.4.7.1. Θεωρία του Frederick Winslow Taylor	45
1.4.7.2. Θεωρία X	46
1.4.7.3. Θεωρία Y.....	47
1.4.8. Υγιεινή και Ασφάλεια.....	48
1.4.8.1. Υποχρεώσεις Εργοδοτών	48
1.4.8.2. Αιτίες ατυχημάτων	49
1.5. Οργάνωση της ΔΑΔ.....	51
1.6. Στόχοι και σκοποί της ΔΑΔ.....	53
1.7. Σύγχρονες Τάσεις.....	54
<u>Ενότητα 2 : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</u>	56
2.1. Ορισμός.....	56
2.2. Ιστορική Εξέλιξη.....	61
2.2.1. Η φιλοσοφία του Walter A. Shewhart.....	62
2.2.2. Η φιλοσοφία του W. E. Deming.....	63
2.2.3. Η φιλοσοφία του J. Juran.....	66
2.2.4. Η φιλοσοφία του P.B. Crosby.....	67
2.2.5. Η φιλοσοφία του Ishikawa.....	69
2.3. ΔΟΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς.....	71
2.4. ΔΟΠ στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	73
2.5. Η ΔΟΠ στη σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	74
2.6. Γενικές Αρχές της ΔΟΠ.....	76
2.7. Αντικειμενικοί σκοποί.....	77
2.8. Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ	79

2.9. ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	80
2.9.1. Σημασία της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	83
2.9.2. Αρχές της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	86
2.9.3. Σχολική τάξη και ΔΟΠ.....	86
2.9.4. Προβλήματα υιοθέτησης της ΔΟΠ στην εκπαίδευση.....	87
2.10. Κύκλοι Ποιότητας.....	88
<u>Ενότητα 3: Εκπαίδευση και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....</u>	92
3.1. Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης στην εκπαίδευση.....	92
3.2. Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα.....	95
3.3. Διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης.....	95
3.4. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση	96
3.4.1. Βασικές λειτουργίες στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στην Εκπαίδευση.....	98
3.4.2. Ο ρόλος του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	101
3.5. Στρατηγική Διοίκηση και τα χαρακτηριστικά της	105
3.6. Στρατηγικός σχεδιασμός στη σχολική μονάδα	106
3.7. Έννοια και σημασία της επικοινωνίας στην Εκπαίδευση.....	107
3.7.1. Η διαδικασία της επικοινωνίας και οι μορφές της.....	109
3.7.2. Εφαρμογή της επικοινωνίας στο σχολείο.....	112
3.8. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία Εκπαιδευτικής Μονάδας.....	114
3.8.1. Η έννοια της Συναισθηματική Νοημοσύνης.....	114
3.8.2. Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία.....	116
3.9. Διαχείριση Κρίσεων στο Σχολείο.....	121
3.9.1. Έννοια της Κρίσης και οι ταξινομήσεις της.....	121
3.9.2. Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο, πηγές και στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων.....	124
3.9.3. Ο ρόλος του Διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων.....	127
<u>ΕΝΟΤΗΤΑ 4 : BALANCED SCORECARD.....</u>	130
4.1. Το μοντέλο BCS.....	130
4.2. Ιστορική Αναδρομή	133
4.3. Διαστάσεις της Μεθόδου.....	135
4.3.1. Χρηματοοικονομική Διάσταση.....	136
4.3.2. Διάσταση Πελατών.....	136
4.3.3. Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών.....	140
4.3.4. Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.....	141
4.4. Στάδια Εφαρμογής.....	142
4.5. Χάρτης Στρατηγικής.....	144
4.6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του BSC.....	145
<u>ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΣΧΟΛΕΙΟΥ ΣΤΟ ΠΑΛΑΙΟ ΨΥΧΙΚΟ.....</u>	147

5.1. Περιγραφή της Σχολικής Μονάδας.....	147
5.2. Στρατηγικός Χάρτης.....	147
5.3. Συνδέσεις Στρατηγικού Χάρτη.....	147
5.4. Αντικειμενικοί Σκοποί.....	155
5.5. Όραμα και Στρατηγικοί Στόχοι.....	159
5.6. Εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων σε ιδιωτικό σχολείο του Παλαιού Ψυχικού.....	160
5.7. Συμπεράσματα και Αποτελέσματα.....	165
5.7.1. Συμπέρασμα.....	165
5.7.2. Αποτελέσματα.....	166
Βιβλιογραφία.....	167

Περίληψη

Απώτερος σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς αλλά κυρίως στην εκπαίδευση, καθώς και η πρόταση εφαρμογής του μοντέλου Balanced Scorecard στην μέτρηση της επίδοσης σχολικής μονάδας πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Αθήνα.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα πλαίσιο στο κλάδο της επιστήμης του Management και αναφέρεται σε ένα σύνολο μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί το βασικό συστατικό της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους σε μια εκπαιδευτική μονάδα ενώνουν, συνδέουν και υποστηρίζουν πολλά υποσυστήματα αυτής. Επομένως, το προσωπικό κατέχει σημαντική θέση στο στρατηγικό σχεδιασμό της μονάδας.

Εν κατακλείδι, στη παρούσα εργασία γίνεται λόγος και για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ενός νέου τρόπου σκέψης για την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης και την παροχή υψηλών σε ποιότητα υπηρεσιών ενός οργανισμού. Η ΔΟΠ σε εφαρμογή σε μια σχολική μονάδα, οφείλει να αντιμετωπιστεί ως ένα ανοικτό σύστημα, στο οποίο χρειάζεται συνεχώς δημιουργικότητα και καινοτομία, μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας, επικοινωνίας και συνεχής επιμόρφωσης.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BSC).

Εισαγωγή

Κάθε οργάνωση ανεξάρτητα από τη φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων – οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων γνώσεων κ.ά.. Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται «διοίκηση» (Χατζηπαντελή, 1999). Διοικώ, σημαίνει διαχειρίζομαι τα του οίκου, οργανώνω δηλαδή τις εσωτερικές υποθέσεις του οίκου, της επιχείρησης (Εγκυκλοπαιδικό λεξικό Ελευθερουδάκης).

Η Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (*Management*), έχει ως στόχο τον συντονισμό και την επίβλεψη λειτουργίας μια επιχείρησης, επιδιώκοντας τη σωστή διαχείριση των πόρων αυτής. Ο όρος Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων εκφράζει μερικώς τον αγγλικό όρο *Management*. Επειδή όμως ο αγγλικός όρος έχει ευρύτερη σημασία από τον ελληνικό, μεταγραμματίστηκε σε Μάνατζμεντ και καθιερώθηκε με αυτήν κυρίως τη μορφή στους σχετικούς οικονομικούς και επιστημονικούς κύκλους. Στο Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (έκδ. 1998), ο Γεώργιος Μπαμπινιώτης χρησιμοποιεί έναν νέο ελληνικό όρο για την απόδοση του όρου *Management*, τον όρο Διοικητική ο οποίος φαίνεται να αποδίδει καλύτερα την έννοια του αγγλικού όρου. (*Harvard Business Essentials*, 2009). Η λέξη *management* προέρχεται από την γαλλική λέξη *menage* που στα ελληνικά σημαίνει νοικοκυριό (Χολέβας, 1995). Όπως μια νοικοκυρά αναλαμβάνει το νοικοκυριό του σπιτιού της έτσι και τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης αναλαμβάνουν μέσω του *management* να τη "νοικοκυρέψουν" (Ανδριώτης, 2004).

Ως μάνατζμεντ ορίζεται συνεπώς η διαδικασία προγραμματισμού (*planning*), οργάνωσης (*organizing*), διεύθυνσης (*directing*) και ελέγχου (*controlling*) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), με σκοπό να επιτευχθούν όσο το δυνατό επιτυχέστερα οι στόχοι τους. Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων

(Πατρινός, 2003). Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/ οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων. Μια από τις δύο σημαντικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ). Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν αδιαμφισβήτητα ένα σημαντικό παράγοντα του μάνατζμεντ, που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ώστε να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι στόχοι της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ. 19).

Ουσιαστικά, στην σύγχρονη εποχή το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Ο όρος αυτός δεν αποτελεί μόνο το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού αλλά κυρίως στοχεύει στην επίτευξη των συμφερόντων της επιχείρησης και των εργαζομένων παράλληλα (Storey J., 1992). Έχει γίνει πλέον κατανοητό από τις ίδιες τις επιχειρήσεις ότι σε καταστάσεις μεγάλου ανταγωνισμού η επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης βασίζεται σχεδόν ολόκληρη στον ανθρώπινο παράγοντα και είναι αυτός που θα την κάνει μοναδική. Σε μια επιχείρηση που κινείται επιχειρησιακά στην κατασκευή άριστων και υψηλών απαιτήσεων αγαθών ή υπηρεσιών, οι εργαζόμενοί της θα πρέπει να κατανοούν απόλυτα την σειρά των διαδικασιών που απαιτείται για να δημιουργήσουν ένα εξελιγμένο τεχνολογικά προϊόν και με σκοπό να ικανοποιήσουν και τους πλέον δύσκολους - επιλεκτικούς πελάτες και καταναλωτές. Επίσης, η Διοίκηση της επιχείρησης, θα πρέπει να γνωρίζει ολοκληρωτικά την ύπαρξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λειτουργεί, καθώς είναι απολύτως αναγκαίο έχοντας σκοπό την βέλτιστη επίτευξη στόχων της επιχείρησης αλλά και την συνύπαρξη των εργασιακών πρακτικών και αξιών αυτής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. Ορισμός

Για τη ΔΑΔ έχουν διατυπωθεί αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί, δίνοντας διάφορες οπτικές της έννοιας αυτής. Σύμφωνα με P.Wright, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι από τη μια ένας τύπος οργανωμένης χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά είναι και ενέργειες που έχουν σκοπό να καταστήσουν ικανή την εταιρία να πετύχει τους στόχους της (Patrick M. Wright, 1998). Ο Μόντυ, εξέφρασε ότι Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται η διαχείριση του συνόλου των εργαζομένων εντός μιας εταιρίας/οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων της (Mondy, R. Wayne, 2011). Άλλοι ερευνητές όρισαν τη ΔΑΔ ως μια διαδικασία μέσω της οποίας οι μάνατζερ σχεδιάζουν τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε αυτή να υποστηρίζει τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας. (Yongmei Liu et al, 2007).

Σύμφωνα με την Ν. Παπαλεξανδρή και τον Δ. Μπουραντά, η ΔΑΔ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ενώ, σύμφωνα με τον Schuler η διοίκηση πόρων περιλαμβάνει την διοίκηση των δραστηριοτήτων του ανθρώπου, καθώς ταυτόχρονα αναζητούνται τρόποι για την αύξηση των επιχειρησιακών επιδόσεων (Ευστάθιος Δ. Δημητριάδης, 2006).

Όταν, λοιπόν, μιλάμε για ΔΑΔ νοείται η σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού υπό όλες τις λειτουργίες που περιλαμβάνει αυτή (όπως στελέχωση, αμοιβές, υγιεινή, ασφάλεια και εργασιακές σχέσεις), (Mondy, R. Wayne, 2011), με κύριο σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης/ οργανισμού.

1.2. Ιστορική Αναδρομή

Από τότε που οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να σχηματίζουν ομάδες για να επιτύχουν στόχους τους οποίους δεν μπορούσαν να επιτύχουν ως άτομα, εμφανίστηκε επιτακτική η ανάγκη της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός των ατομικών προσπαθειών (Γεωργόπουλος, 2001). Η διοίκηση ως όρος, υπήρχε από την αρχαιότητα και έπαιζε σημαντικό ρόλο (π.χ. στη Μινωική κοινωνία, στην αρχαία Κίνα, στην Βαβυλώνα του Χαμουραμπί κλπ.). Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε κατά το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα κυρίως βασιζόμενη στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, ενώ άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη στις αρχές του εικοστού αιώνα. Η νέα αυτή επιστήμη ονομάστηκε «Διοικητική» (management) και το περιεχόμενό της αναφερόταν στο σύνολο της οργανωμένης και συστηματοποιημένης γνώσης, επί της οποίας στηρίζεται η διοίκηση (Χρήστος Γ. Φλώρος, 1993).

Οι πρώτες μελέτες με επιστημονική ακρίβεια ήταν του Frederick Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στην Γαλλία. Ο πρώτος, ήταν μηχανικός και με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης" (Principles of Scientific Management) (Χρήστος Γ. Φλώρος, 1993), που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης, θεμελιωτής της κίνησης για την επιστημονική οργάνωση της θεωρίας. Πίστευε ότι βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της μέγιστης ευημερίας, τόσο του εργοδότη, όσο και του εργαζομένου. Η ευημερία του εργοδότη επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ώστε βαθμιαία να είναι σε θέση να αμείβει ικανοποιητικά τους εργαζόμενους. Κατά τον ίδιο τρόπο, ευημερία για τον εργαζόμενο είναι η προσωπική ανάπτυξη, ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζει στις ικανότητές του κατά επιστημονικό τρόπο, ανταμείβοντάς τον και ανάλογα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Για να επιτευχθούν όμως τα παραπάνω, ο Taylor πρότεινε τέσσερις βασικές αρχές Διοίκησης, αρχικά την ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της εργασίας που να μπορεί να προσδιορίσει τι σημαίνει

«δίκαιη εργάσιμη ημέρα» και «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης» ώστε να είναι δυνατή η αμοιβή του εργάτη ανάλογα με την απόδοσή του. Έπειτα την επιστημονική επιλογή και σταδιακή ανάπτυξη του εργάτη ώστε να γίνει πρώτης τάξης, καθώς και η σύζευξη της επιστήμης και της εργασίας αλλά και του επιστημονικά επιλεγμένου και εκπαιδευμένου εργάτη. Τελευταία αρχή, είναι η συνεχή συνεργασία Διοίκησης και εργαζομένων.

Ο Henri Fayol, Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Οι παρατηρήσεις του Fayol δημοσιεύθηκαν στη Γαλλία το 1916 στο βιβλίο του «Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση» (Administrational Industrielle et Generale). Όσον αφορά το Management, έδωσε έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, και αποτελούν σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ. (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλειτής, 1999)

Ο Max Weber, ήταν ένας εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας και ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Εν συγκρίσει με τον Taylor και τον Fayol, ο Weber ως πανεπιστημιακός ανέλυσε το πιο μεγάλο πρόβλημα της οργάνωσης, το οποίου θεωρούσε ότι ήταν η αναγνώριση και η χρήση της εξουσίας. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους (Γεωργόπουλος, 2001). Χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας είναι οι στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι αυστηροί κανόνες και η εφαρμογή ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Ο Gantt υπήρξε συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ήταν ο Luther Gulick, ο οποίος διατύπωσε τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ, που αποδείχθηκε ο πιο αυθεντικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά (στο ΔΣ της επιχείρησής) και προϋπολογισμός (κατάρτιση και εκτέλεση) (Χατζηπαντελή, 1999).

Ωστόσο το 1920, εμφανίζονται οι πρώτοι αμφισβητίες του Taylor, με κατηγορίες που εστιάζουν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριζαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger.

Η πρώτη σημαντική συμβολή μετά τον Weber στη διοικητική έγινε από τον Elton Mayo. Ο Elton Mayo, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard και η ερευνητική του ομάδα διεξήγαγαν από το 1924 ως το 1933 έναν αριθμό ερευνητικών προγραμμάτων στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρίας Western Electric στο Illinois του Σικάγου (Katherine Miller, 2007). Σκοπός των ερευνών ήταν να διερευνηθεί η σχέση του ανθρώπου και έργου. Τα πειράματα στο Hawthorne αποτέλεσαν αφορμή για την μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς και των κοινωνικών συστημάτων, καθώς και σηματοδότησε την αρχή για την ανάπτυξη και εξέλιξη της **Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων** (Human Relations School) και αργότερα της Σχολής της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Organizational Behavior).

Τις μελέτες του Hawthorne ακολούθησαν και συμπλήρωσαν με τη σειρά τους και άλλοι ερευνητές. Ο πρώτος από αυτούς ήταν ο Abraham Maslow, ο οποίος ιεράρχησε τις 17 ανάγκες των ανθρώπων στη λεγόμενη Πυραμίδα του Maslow που τελικά χρησίμευσε ως πρότυπο στην προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων στην οργάνωση και την διοίκηση.

Η θεωρία γύρω από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εμφανίστηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1980. Εκείνη τη περίοδο δύο ήταν τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: το μοντέλο matching model και το πλαίσιο Χάρβαρντ.

Το πρώτο μοντέλο υποστηρίζει ότι τα συστήματα Διοίκησης πόρων, όπως και η εταιρική δομή, πρέπει να συμβαδίζουν με την στρατηγική της επιχείρησης. Αντίθετα το μοντέλο του Χάρβαρντ επισημαίνει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μπορούν να συνδυαστούν και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και ποιες πολιτικές και τακτικές της ΔΑΠ θα βοηθήσουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της (Ντάνος, Σαμάντα, 2015).

1.3. Η ΔΑΔ στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ήταν μέχρι πρόσφατα αρκετά υποβαθμισμένος, αφού δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης τον οποίο η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε. 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. Σ' ένα σταθερό, προστατευμένο περιβάλλον, αλλά με μια πολιτική κατάσταση ασταθή, οι επιχειρήσεις είχαν ως βασικό στόχο την παραγωγή πλούτου για τον ιδιοκτήτη, και ο σπάνιος στρατηγικός πόρος ήταν τα κεφάλαια και οι πρώτες ύλες. Η ΔΑΔ υλοποιείται μέσα απ' το ρόλο του προσωπάρχη- ελεγκτή και διεκπεραιωτή και έχει ως βασικό στόχο την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη. Καθώς οι κρίσιμοι παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας είναι η παραγωγή και το κόστος, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως «χέρια» που θα πρέπει να αποδώσουν με το χαμηλότερο κόστος. Φυσικά δεν υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές ή συστήματα

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη που αναλαμβάνουν το ρόλο της ΔΑΔ είναι απόστρατοι ή λογιστές (Ιορδάνογλου, 2008)

Ωστόσο, ο αυξημένος ανταγωνισμός, άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και κυρίως εάν επιθυμούσαν να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτό το πολύτιμο κεφάλαιο, που στον επιχειρησιακό κόσμο αποδίδεται με τον όρο Ανθρώπινο Δυναμικό (HR). Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων δίνουν έμφαση στη ορθή λειτουργία του τμήματος HR. Η άρτια λειτουργία του τμήματος αυτού περιλαμβάνει τις πρακτικές εκείνες που αφορούν δραστηριότητες σχετικές με την στελέχωση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές των εργαζομένων κ.λ.π.. Η ΔΑΔ έχει κυρίως διαχειριστικό ρόλο και αρχίζει να ασκείται από επαγγελματίες μάντζερ και οι άνθρωποι πλέον αντιμετωπίζονται σαν πόροι (Ιορδάνογλου, 2008).

Με την παγκοσμιοποίηση και τις ραγδαίες αλλαγές που έφερε στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτομία, η συνεχής ανανέωση, η ποιοτική εξυπηρέτηση, οι ελληνικές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σίγουρα, το ρεύμα εκσυγχρονισμού της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα είναι έντονο (Παπαλεξανδρή, 2001)

Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, αυξάνει συνεχώς. Είναι χαρακτηριστικό ότι η θέση των διοικητών ανθρώπινου δυναμικού ισχυροποιείται τρέποντάς τους σε άτομα υψηλού κύρους (Papalexandris, 1992).

1.4. Λειτουργίες της ΔΑΔ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή διοίκηση προσωπικού, είναι ένας επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Η ΔΑΠ, μελετά και ερευνά όλα εκείνα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 2001). Με τον όρο Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων εννοούμε τις στρατηγικές και λειτουργικές διαδικασίες τις οποίες εφαρμόζει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, με σκοπό να καταφέρει να προσλάβει και να κρατήσει

τους εργαζομένους που παρουσιάζουν τις επιθυμητές ικανότητες. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να αναδείξει μέσα από τις λειτουργίες της τον ανθρώπινο παράγοντα, εφαρμόζοντας μια σειρά από ενέργειες και αποτελεσματικές πρακτικές (Dessler,2009). Σ' ένα λοιπόν διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Χυτήρης, 2001).

Το περιεχόμενο της ΔΑΠ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελείται από τις ακόλουθες λειτουργίες, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω:

1. Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων
2. Ανάλυση θέσεων
3. Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων
4. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση προσωπικού
5. Αμοιβές εργαζομένων
6. Αξιολόγηση Απόδοσης
7. Εργασιακές σχέσεις
8. Κίνητρα- Υποκίνηση
9. Υγιεινή- Ασφάλεια

1.4.1. Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει, αποκτήσει και αξιοποιήσει το απαιτούμενο προσωπικό, που θα καταφέρει με τη σειρά του να φέρει εις πέρας ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο επίπεδο παραγωγής ή υπηρεσίας. Είναι λοιπόν, εκείνη η διαδικασία σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αποτελεί δηλαδή, μια ενέργεια στρατηγικής σημασίας, η οποία έχει στόχο να εκτιμήσει τις ανάγκες (αριθμό, εξειδικεύσεις) σε

εργατικό προσωπικό, αφού ληφθούν υπόψη οι δραστηριότητες της παραγωγικής μονάδας και οι λοιποί παράγοντες, σε συνδυασμό φυσικά με τις συνθήκες που επικρατούν (Λαζαρίδη, 2006).

Με τον όρο προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων αυτής. Ο όρος στρατηγικός αναφέρεται στον καθορισμό των στόχων στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο. Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξή τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους πόρους (Λ. Χυτήρης, 2001).

Προγραμματισμός, είναι η συστηματική προετοιμασία για το «αύριο», είναι μια κανονική διαδικασία, η οποία επιτρέπει στα Διοικητικά Στελέχη να προσδιορίσουν τι θέλουν και με ποιους τρόπους θα το πετύχουν. Κατά τον προγραμματισμό τα Διοικητικά Στελέχη εκτιμούν το μέλλον, προσδιορίζουν τους σκοπούς της επιχειρήσεως της Εργασιακής Ομάδας και αναπτύσσουν τις στρατηγικές για να επιτύχουν την πραγματοποίηση των στόχων (Montana & Charnon, 2002). Επιπλέον, δίνει κατεύθυνση, βελτιώνει τη συνέχεια των ενεργειών και μειώνει την επικάλυψη, τις περιττές δραστηριότητες και τις παραλήψεις. Με τη διαμόρφωση της πολιτικής, των διαδικασιών, των στόχων και άλλων οδηγιών παρέχεται μια κατεύθυνση στην επιχείρηση και στους εργαζομένους (Θεοδωράτος, 2004).

Τα κύρια θέματα που απασχολούν τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων είναι (Χυτήρης, 2001):

- ❖ Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- ❖ Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο βρίσκεται (ανάπτυξη, παρακμή).
- ❖ Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.

- ❖ Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (νομοθεσίες, οικονομικές συνθήκες κ.ά).
- ❖ Η καταγραφή των αδυναμιών- ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σ' ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.
- ❖ Η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων.
- ❖ Ο καθορισμός των στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό.
- ❖ Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

1.4.1.1. Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, πρέπει να εξασφαλίζει ότι το εκάστοτε ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανό ώστε να υλοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους και τα σχέδια της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται οι υπεύθυνοι να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες και συγκεκριμένα σε 5 βήματα (Χυτήρης, 2001):

1. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος: οι επιχειρήσεις αναζητούν και βρίσκουν προσωπικό από την ίδια αγορά εργασίας με τους ανταγωνιστές.
2. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος: έχει ως στόχο να διαπιστώσει η επιχείρηση αν η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά.
3. Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρωπίνων πόρων: βασίζεται στα δύο προηγούμενα βήματα και οι μέθοδοι πρόβλεψης είναι πολλές. Για την πρόβλεψη της ζήτησης οι συνήθεις μέθοδοι είναι: α) Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης, β) Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων.
4. Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς: με τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τις προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς, οι αρμόδιοι συγκρίνουν τα μεγέθη

ποσοτικά και ποιοτικά. Έτσι προσδιορίζονται οι ελλείψεις της επιχείρησης και οι ανάγκες.

5. Στόχοι και σχέδια δράσης: τίθενται τα κατάλληλα σχέδια δράσης για την επίτευξη των στόχων.

Σημαντικό για τις επιχειρήσεις είναι ότι πραγματοποιούν πλάνο για το εργατικό τους δυναμικό για βραχύχρονο ή μακρόχρονο διάστημα (Dunn & Stephens, 1972). Σύμφωνα λοιπόν, με τον Τζωρτζάκη, ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων λοιπόν, διαχωρίζεται σε δύο τομείς:

- i. στην αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και
- ii. στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί για το μέλλον



Στάδια Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού (Τζωρτζάκης, 2014)

Τέλος, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων στοχεύει στον περιορισμό σφαλμάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Αποσκοπεί στη μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, προσδιοριζόμενος σε προσλήψεις με τις επιθυμητές και αναγκαίες δεξιότητες και ικανότητες. Επίσης, αποσκοπεί στην αποδοτική αξιοποίηση και στον

περιορισμό της αβεβαιότητας του υπάρχοντος δυναμικού, με την ανάπτυξη και την εκπαίδευσή του (Ξένος, 2003).

1.4.2. Ανάλυση θέσεων

Με τον όρο Ανάλυση Θέσεων Εργασίας εννοούμε την διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ο κάτοχος της θέσης, των απαιτήσεων των τεχνικών και των περιβαλλοντικών δεδομένων καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και στάσεων που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση αυτή αποτελεί κατά βάση μια συστηματική διαδικασία συλλογής πληροφοριών (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η ανάλυση θέσεων εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων κάθε επιχείρησης, διότι μέσω αυτής συλλέγονται δεδομένα και πληροφορίες, τα οποία καθορίζουν τα καθήκοντα για την κάθε θέση εργασίας, τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία, καθώς και τα απαραίτητα προσόντα για την κάθε θέση, τα οποία πρέπει να έχει ο υπάλληλος για να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός (Χυτήρης, 2001). Εκ των πραγμάτων η ανάλυση θέσεων είναι σημαντική για τον οργανισμό, καθώς υπηρετεί τις πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, μέσω των οποίων οι οργανισμοί αποκτούν καλύτερη κατανόηση των εργασιών και των εργαζομένων τους.

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση θέσης εργασίας αξιοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπεύθυνους για να εκτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες που αφορούν την ΔΑΔ, όπως: στρατηγικό προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, προσέλκυση υποψηφίων, αμοιβές, αξιολόγηση απόδοσης, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις. Όσον αφορά τις μεθόδους ανάλυσης εργασίας είναι αρκετές, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο ακριβείς και επιστημονικές. Στη συνέχεια στο σχεδιάγραμμα παρουσιάζεται η διαδικασία ανάλυσης εργασίας.

1.4.2.1. Στάδια Ανάλυσης Θέσεων

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια : την περιγραφή και την προδιαγραφή (Χυτήρης,2001). Την όλη ανάλυση την συντονίζει και την εκτελεί στο μεγαλύτερο μέρος της στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, με την βοήθεια των ίδιων των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων τους.

Περιγραφή Εργασίας	Προδιαγραφή Εργασίας
Κατ' αυτήν περιγράφεται αναλυτικά τι γίνεται, για ποιο λόγο, πώς γίνεται, ποιος είναι ο φυσικός χώρος της εργασίας, το πλαίσιο λειτουργίας της. Προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις, οι δεξιότητες και οι ευθύνες, ενώ ορίζεται και το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης. Πολλές φορές η περιγραφή χρησιμοποιείται για σκοπούς προσέλκυσης και επιλογής της εργασίας.	Αφού έχει προηγηθεί η ανάλυση των δεδομένων που έχουν προκύψει από τη περιγραφή της θέσης εργασίας, δημιουργείται ένας κατάλογος με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες του ατόμου, στοιχεία σχετικά με τη προσωπικότητά του που απαιτούνται, με σκοπό να φέρει εις πέρας τη συγκεκριμένη εργασία.

Η περιγραφή θέσης εργασίας είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που αποτελεί τη βάση για πολλές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Χατζηπαντελή, 1999).

Η ανάλυση εργασίας ακολουθεί τα εξής βήματα (Χυτήρης, 2001):

1. Προσδιορίζονται οι εργασίες που θα αναλυθούν
2. Εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας στους άμεσα και έμμεσα επωαζόμενους.
3. Ορίζονται τα πρόσωπα, φορείς θέσεων εργασίας και προϊστάμενοι που θα βοηθήσουν στην ανάλυση και εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή.

4. Αποφασίζεται η πλέον κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης ή συνδυασμός μεθόδων ανάλυσης.
5. Διενεργείται αυτή καθ' αυτή η ανάλυση εργασίας χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων που έχει αποφασισθεί.
6. Συντάσσονται η περιγραφή και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας.
7. Δημιουργείται βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας.

1.4.2.2. Τρόποι συλλογής στοιχείων για την ανάλυση της εργασίας

Παρατήρηση	<p>Δύο τρόπους εφαρμογής:</p> <p>α) μέσω της επίβλεψης</p> <p>β) μέσω της προσωπικής εμπλοκής</p> <p>Κατάλληλη μέθοδος για: τεχνικά επαγγέλματα κυρίως (τεχνίτες, χειριστές μηχανημάτων)</p>
Συνέντευξη	<p>Μπορεί να διεξαχθεί με δύο τρόπους:</p> <p>α) με μη δομημένη συνέντευξη</p> <p>β) με δομημένη συνέντευξη</p> <p>Απαιτούν μεγάλο ζόδεμα χρόνου. Μπορεί να είναι και ομαδική συνέντευξη.</p>
Ημερολόγιο (εργαζομένου) - Αυτό-περιγραφή	<p>Ο εργαζόμενος σε καθημερινή βάση καταγράφει τι κάνει εν ώρα εργασίας. Η μέθοδος αυτή αν και παρέχει πολλές πληροφορίες, αποτελεί βάρος για τον εργαζόμενο.</p>
Ερωτηματολόγιο	<p>Δίνεται ειδικό ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους με ερωτήσεις τύπου:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σκοπός θέσης • Βασικές δραστηριότητες • Επιμέρους εργασίες • Προβλήματα που προκύπτουν κατά την εργασία • Εργαλεία που χρησιμοποιούνται
Εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή	<p>Ο αναλυτής εργασίας κάνει ο ίδιος την υπό ανάλυση εργασία, για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της. Ωστόσο είναι αδύνατο να χρησιμοποιείται σε εξειδικευμένες εργασίες (π.χ. χειρουργός)</p>

<p>Ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας</p>	<p>Βρίσκονται στη χρήση του ερωτηματολογίου. Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ερωτηματολόγιο Ανάλυσης θέσης (αποτελεί την πιο γνωστή μέθοδος) • Λειτουργική Ανάλυση Εργασίας • Ανάλυση Εργασίας με Η/Υ • Ερωτηματολόγια Ανάλυσης Διοικητικών Εργασιών
---	---

1.4.3. Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων

Η στελέχωση μιας επιχείρησης με προσωπικό απαρτίζεται σε δύο κατηγορίες, οι οποίες περιλαμβάνουν (Takeuchi, Nonaka, 2004):

- Την προσέλκυση του προσωπικού.
- Την επιλογή των υποψηφίων.

Η προσέλκυση υποψηφίων είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη στελέχωση της επιχείρησης με το πλέον κατάλληλο προσωπικό για συγκεκριμένες θέσεις, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, ως επιτελική- υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Η επιλογή των υποψηφίων που πρόκειται να στελεχώσουν την επιχείρηση είναι σύνθετη διαδικασία και απαρτίζεται από συνιστώσες, επιμέρους ενέργειες δηλαδή , που έχουν να κάνουν με την ανάλυση των προσόντων, καθώς και την αξιολόγηση των υποψηφίων, κατά τρόπο τέτοιο που να ικανοποιούν τις προδιαγραφές τις θέσεις (Λαζαρίδη, 2006).

Η προσέλκυση λοιπόν και η επιλογή του προσωπικού ορίζεται ως η διαδικασία αναζήτησης από πλευράς της επιχείρησης των ατόμων εκείνων που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις με τα προσόντα που έχουν για να καλύψουν την κενή θέση που υπάρχει στην εταιρεία (Θερίου, 2002). Παρακάτω απαρτίζονται αναλυτικά οι τέσσερις διαδικασίες που πραγματοποιούνται για την προσέλκυση του προσωπικού.

1. Ο προσδιορισμός του Target group . Στον προσδιορισμό της αναζήτησης του συγκεκριμένου προφίλ των υποψηφίων είναι απαραίτητη η μελέτη που θα έχει αποτέλεσμα την εικόνα για τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, οι οποίες εκφράζονται στην κατάρτισή τους και στις γνώσεις τους. Ακόμη, ένας παράγοντας που πρέπει να μελετηθεί είναι στον τύπο της απασχόλησης, η οποία μπορεί να είναι είτε μερική, είτε προσωρινή, είτε μόνιμη είτε αορίστου χρόνου. Επιπλέον, η συνιστώσα που θα έχει σκοπό στον προσδιορισμό του Target group θα είναι και η γεωγραφική περιοχή προσέλκυσης των υποψηφίων. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)
2. Ο προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης. Σε αυτό το βήμα εμπεριέχονται όλα τα μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αντλήσει πληροφορίες προς την αναζήτηση. Αυτές οι πηγές αποτελούνται από: το διαδίκτυο, τις αγγελίες, τα περιοδικά και τις εφημερίδες, τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας και από τις συστάσεις του προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση (Θερίου, 2002).
3. Ορισμός των Μεθόδων επιλογής: α) Συνεντεύξεις: Η συνέντευξη επιλογής, αποτελεί μια μέθοδο επιλογής η οποία χρησιμοποιείται σε οργανισμούς, με πολλές μελέτες να αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητά της, β) Συστάσεις και Βιογραφικά: Οι εργοδότες πριν την συνέντευξη χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο με σκοπό να έχουν μια πρώτη πρόσβαση στις πληροφορίες που αφορούν τους υποψηφίους , γ) Τεστ Φυσικών Ικανοτήτων: Ορισμένα επαγγέλματα βασισμένα στη σωματική δύναμη απαιτούν συγκεκριμένες φυσικές δεξιότητες, έτσι τα τεστ φυσικών ικανοτήτων χρησιμεύουν όχι μόνο στην πρόβλεψη της απόδοσης αλλά και στην πρόβλεψη εργασιακών ατυχημάτων. δ) Τεστ Γνωσιακών Δεξιοτήτων: Τα συγκεκριμένα τεστ κατηγοριοποιούν τους υποψηφίους σύμφωνα τις πνευματικές τους ικανότητες.
4. Ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση στην ουσία αφού προβεί σε μελέτη της αγοράς και στην πλήρη ανάλυση της σε όλους τους τομείς, διεξάγει κάποια σημεία, τα οποία θα προβάλλει για να κεντρίσει το

ενδιαφέρον των υποψηφίων. Η επιχείρηση εξετάζει βέβαια και τις ανταγωνίστηκες εταιρείες για να διεξάγει αποτελέσματα (Burke, 1999).

1.4.3.1. Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους είτε από μέσα (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερικές πηγές). Ένας συνδυασμός αυτών των δύο, βοηθά σημαντικά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον (Χυτήρης, 2001).

❖ Εσωτερικές Πηγές

Λέγοντας εσωτερικές πηγές, εννοούμε την κάλυψη θέσεων εργασίας είτε από το υπάρχον προσωπικό είτε από προτάσεις για νέους εργαζομένους που έχει θέσει το παρόν προσωπικό. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση επιτυγχάνει την καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και έτσι αυξάνει τις πιθανότητες για καλύτερη επιλογή, ενώ παράλληλα δίνει και κίνητρο για καλύτερη απόδοση στους εργαζόμενους της. Αντίθετα, αφήνει περιθώρια για πιθανά προβλήματα χαμηλού κόστους ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν, αναπαράγει την ίδια νοοτροπία δημιουργώντας έλλειψη ευελιξίας και νέων ιδεών και εντείνει τις «διαμάχες» μεταξύ του προσωπικού που διεκδικούν την διαθέσιμη θέση.

❖ Εξωτερικές Πηγές

Κατά την εξωτερική προσέλκυση προσωπικού, η επιχείρηση αναζητά να καλύψει την κενή θέση με άτομα που δεν σχετίζονται με αυτή. Κατά την συγκεκριμένη διαδικασία χρειάζεται ιδιαίτερα προσεκτικός σχεδιασμός από τα μέλη της διοίκησης. Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις, άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές. Ακόμα δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων, ενώ υπάρχει και εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης, εφόσον ο μελλοντικός εργαζόμενος διαθέτει ήδη την εμπειρία από προηγούμενη εργασία του. Παρόλα αυτά, ο κίνδυνος λάθους επιλογής προσωπικού που δεν θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της επιχείρησης είναι μεγάλος, ενώ απαιτείται και περισσότερος χρόνος στη προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

Η επιχείρηση συνεπώς δίνει πληροφορίες στους υποψηφίους, οι οποίες αφορούν την αμοιβή τους, διάφορες παροχές κλπ. Ενώ ακόμα ενημερώνει και για την ημερομηνία της πρόσληψης (Takeuchi, Marinova, Lepak, Moon, 2004). Με αυτό τον τρόπο, η εκάστοτε επιχείρηση πραγματοποιεί ενέργειες με σκοπό να προσελκύσει το προσωπικό της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η επιλογή, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκτιμάται και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι ποικίλες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους.

Δύο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι:

- Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης.
- Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι η διαδικασία προσέλκυσης τα τελευταία χρόνια έχει εμπλουτιστεί, καθώς δεν βασίζεται μόνος στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του υποψηφίου αλλά και στο «τακιμιάσμα» του υποψήφιου εργαζομένου με τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Φαίνεται λοιπόν, κατά τη διαδικασία αυτή να υπάρχει αλληλεπίδραση αυτών των δύο (Bowen, Ledford, Nathan 1991).

1.4.4. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση προσωπικού

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών των καταναλωτών, όπως επίσης και οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των εταιριών (ανταγωνιστικότητα, συγχωνεύσεις, μεγάλους ρυθμούς αποδοτικότητας, αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων), καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν συντελούνται σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον (Λαζαρίδη, 2006). Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το

περισσότερο του εργατικού δυναμικού, του εισερχόμενου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα, για εκπαίδευση, δηλ. για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σ' ανθρώπινο κεφάλαιο (Κανελλόπουλος, 2002).

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση, να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων (Χατζηπαντελή, 1999).

Συνεπώς, η εκπαίδευση, σύμφωνα με τα παραπάνω, σημαίνει: αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ενώ ανάπτυξη (development) σημαίνει παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα (Κανελλόπουλος 2002). Η επάρκεια της οποιαδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σε αυτήν. Επιπλέον, η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό.

Οι αιτίες που οδηγούν στην αναγκαία εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζονται τόσο με τις εσωτερικές όσο και με τις εξωτερικές αλλαγές που υφίσταται το περιβάλλον της επιχείρησης. Ενδεικτικά οι αιτίες αυτές είναι (Χυτήρης, 2001):

- Τεχνολογική πρόοδος- νέες ειδικότητες.
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή- απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο ή διαφορετικό περιεχόμενο.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές- απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές.

- Εκπαιδευτικό σύστημα- χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των περιεχομένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Χάσμα απόδοσης και αποτελεσματικής αξιοποίησης των παραγωγικών πόρων, που οφείλεται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων.

Ωστόσο, λόγω του ότι η εκπαίδευση προσωπικού απευθύνεται σε ενήλικες , για να είναι αποτελεσματική, οφείλει να λάβει η κάθε επιχείρηση υπόψη της κάποιες ιδιαίτερες αρχές, όπως (Brookfield, 1986) :

- Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι εθελοντική.
- Ο αλληλοσεβασμός μεταξύ όλων όσων εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί αναγκαίο όρο για την επιτυχία της.
- Η εκπαιδευτική σχέση είναι σχέση συνεργασίας.
- Στην καρδιά της αποτελεσματικής εκπαίδευσης βρίσκεται η πράξη.
- Σκοπός της εκπαίδευσης οφείλει να είναι η καλλιέργεια της αυτενέργειας.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ευθύνες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και των στελεχών, για την όλη εκπαιδευτική διαδικασία.

<u>Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων</u>	<u>Στελέχη</u>
Προετοιμάζει το εκπαιδευτικό υλικό	Παρέχουν πληροφορίες τεχνικού χαρακτήρα
Συντονίζει τις εκπαιδευτικές διαδικασίες	Διαπιστώνουν εκπαιδευτικές ανάγκες
Διεξάγει ή κανονίζει τα της εκπαίδευσης εκτός (θέσης) εργασίας	Εκπαιδεύουν στη θέση εργασίας

Συντονίζει τα προγράμματα σταδιοδρομίας με τις δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων	Συζητούν με τους υφισταμένους τους για την ανάπτυξη και τις προοπτικές
Παρέχει τεχνογνωσία και μέσα, για την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχείρησης	Συμμετέχουν στις προσπάθειες-δραστηριότητες για οργανωσιακές αλλαγές
Μεριμνά για την διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών	Ενημερώνουν για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
Αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	

Πηγή: Λ. Χυτήρη, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2001, σελ. 119, πιν.6.2.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στηρίζεται σε τρεις φάσεις: α) στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, β) στην υλοποίηση της εκπαίδευσης, γ) στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται από τον εργαζόμενο ικανότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο , ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά του (Κανελλόπουλος,2002). Όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης υπάρχει πληθώρα μεθόδων, όμως η επιλογή κάποιας καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευόμενων και άλλων παραγόντων. Αναφορικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης λοιπόν, διακρίνονται οι ακόλουθες (Λαζαρίδη, 2006):

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)

Ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας την. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν συνεπάγεται μεγάλο οικονομικό κόστος, ούτε χρειάζονται ειδικές αίθουσες και εξειδικευμένο υλικό. Βασικό μειονέκτημα

είναι ότι ο προϊστάμενος δεν είναι πάντοτε εκπαιδευμένος για να εφαρμόσει το σωστό τρόπο εκμάθησης.

- Προκαταρκτική εκπαίδευση- εκπαίδευση προσομοίωσης (vestibule-simulated training)

Η εκπαίδευση αυτή αποτελεί μια πρακτική, μέσω της οποίας εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι αφού προσέλθουν, αλλά και πριν αναλάβουν την συγκεκριμένη εργασία τους, με στόχο την ανάπτυξη κάποιων ιδιαίτερων ικανοτήτων. Ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε ειδικά εξοπλισμένο χώρο, ο οποίος είναι ίδιος με το πραγματικό. Θετικό στην συγκεκριμένη μέθοδο αποτελεί το γεγονός ότι παρέχεται στον εκπαιδευόμενο μια θεωρούμενη θέση εργασίας, χωρίς να βρίσκεται στο πραγματικό χώρο. Ωστόσο, η εκπαίδευση προσομοίωσης απαιτεί ειδικές εγκαταστάσεις και προϋποθέτει μεγάλο κόστος, δεδομένου ότι η ανάλογη δαπάνη επιβαρύνει τις επιχειρήσεις.

- Εκπαίδευση με μαθητεία (apprenticeship training)

Αποτελεί μια μέθοδο μάθησης συνδυαστική, καθώς οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν ικανότητες μέσω της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και σε αίθουσες διδασκαλίας. Η εκπαίδευση με μαθητεία συμβάλλει στον αποτελεσματικό τρόπο απόκτησης τεχνικών ικανοτήτων.

- Θεωρητική εκπαίδευση (lectures)

Περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή σεμιναρίων, συνεδρίων, συζητήσεων και διαλέξεων χρησιμοποιώντας οπτικοακουστικά μέσα. Η θεωρητική εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε μέσα είτε έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Οι διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης συντελούν στην ανάπτυξη σε μεγάλο βαθμό του ενδιαφέροντος και της ώθησης του εκπαιδευόμενου και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όπου υπάρχει κίνδυνος τραυματισμού ή σοβαρού λάθους (Κανελλόπουλος, 2002).

Στην Ελλάδα, μόνο ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, ενώ στην υπόλοιπη Ευρώπη και την Αμερική, το ποσοστό αυτό είναι πολύ μεγαλύτερο, όπως και τα αντίστοιχα ποσά που δαπανώνται. Ανεξάρτητα από τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση, είναι γεγονός ότι απαιτείται η

ύπαρξη υψηλού επιπέδου στελεχών που εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς. Κατά συνέπεια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πρόκειται να εφαρμοστούν οφείλουν να έχουν ως στόχο την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών, αναπτύσσοντας με αυτό τον τρόπο επιπρόσθετες ικανότητες οι οποίες θα βοηθήσουν την βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Η επιχείρηση από τη πλευρά της, μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων, έχει ως τελικό σκοπό την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σε οργανωσιακό και λειτουργικό επίπεδο και τη βελτίωση της ικανότητας της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής (Μακρυδημήτρης, 1990). Η αξιολόγηση συνεπώς των εκπαιδευτικών προσπαθειών και ενεργειών της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίζει εκείνα τα αποτελέσματα (σε επίπεδο ατόμου και επιχείρησης) που προέκυψαν εξ' ολοκλήρου από την εκπαίδευση.

Όπως πρότεινε ο D. Kirkpatrick το 1967, η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης γίνεται με βάση στόχους ή κριτήρια, και διακρίνονται σε τέσσερα επίπεδα: Αντίδραση, Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα. Η αξιολόγηση συνεπώς του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με αυτά όπως παρουσιάζονται και στο παρακάτω πίνακα (Χυτήρης, 2001).

Επίπεδο Αξιολόγησης	Ερωτήσεις που Πρέπει να Γίνουν	Μετρήσεις
Αποτελέσματα	Είναι η επιχείρηση ή μονάδα ή τμήμα, σε καλύτερη θέση λόγω εκπαίδευσης;	Ατυχήματα Ποιότητα Παραγωγικότητα Αποχωρήσεις Ηθικό Κόστη Κέρδη
Συμπεριφορά	Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων, στη δουλειά, μετά την εκπαίδευση;	Αξιολόγηση απόδοσης, από προϊστάμενο, συναδέλφους, πελάτες, υφισταμένους. Κρίσιμα περιστατικά.

	Χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την εκπαίδευσή τους;	Συνεντεύξεις
Μάθηση	Σε ποιο βαθμό, οι εκπαιδευθέντες έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες, μετά την εκπαίδευση (απ' ότι είχαν πριν);	Γραπτές δοκιμασίες Προφορικές εξετάσεις Τεστ απόδοσης Ασκήσεις προσομοίωσης
Αντίδραση	Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εκπαιδευθέντες με αυτό καθ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης; Με τους εκπαιδευτές; Τους χώρους και μέσα εκπαίδευσης; Τα βρίσκουν χρήσιμο; Τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί;	Ερωτηματολόγια

Πηγή: C.D. Fisher, et al., *Human Resource Management*, 1996, ό.π.α., σελ.,393 (Χυτήρης 2001, σελ. 153)

1.4.5. Αμοιβές εργαζομένων

Τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων έχουν την δυνατότητα να αποφασίζουν για την πολιτική των μισθών που ενδείκνυται να ακολουθεί μια επιχείρηση, σε συνεργασία φυσικά με τη διοίκηση της επιχείρησης αυτής. Η πολιτική αυτή αποτελεί ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού καθώς οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης για τους υπαλλήλους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Με τον όρο αμοιβές περιγράφεται άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του, τις ικανότητές του και γενικά, για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση (Χατζηπαντελή, 1999).

Αμοιβή λοιπόν θεωρούμε τις κάθε είδους πληρωμές προς τον εργαζόμενο και διακρίνονται σε: α) άμεσες οικονομικές παροχές: οι μισθοί και τα ημερομίσθια και τα βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος και β) έμμεσες οικονομικές παροχές: τα οφέλη που αποκτά ο εργαζόμενος από την εργασία του και δεν εξαρτώνται άμεσα από την απόδοση του, π.χ. πληρωμές για άδειες, διακοπές, ασφάλειες ζωής.

Ο καθορισμός της αμοιβής της εργασίας εξαρτάται από εσωτερικούς παράγοντες που αφορούν την ίδια την επιχείρηση, αλλά και από εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Λαζαρίδη, 2006):

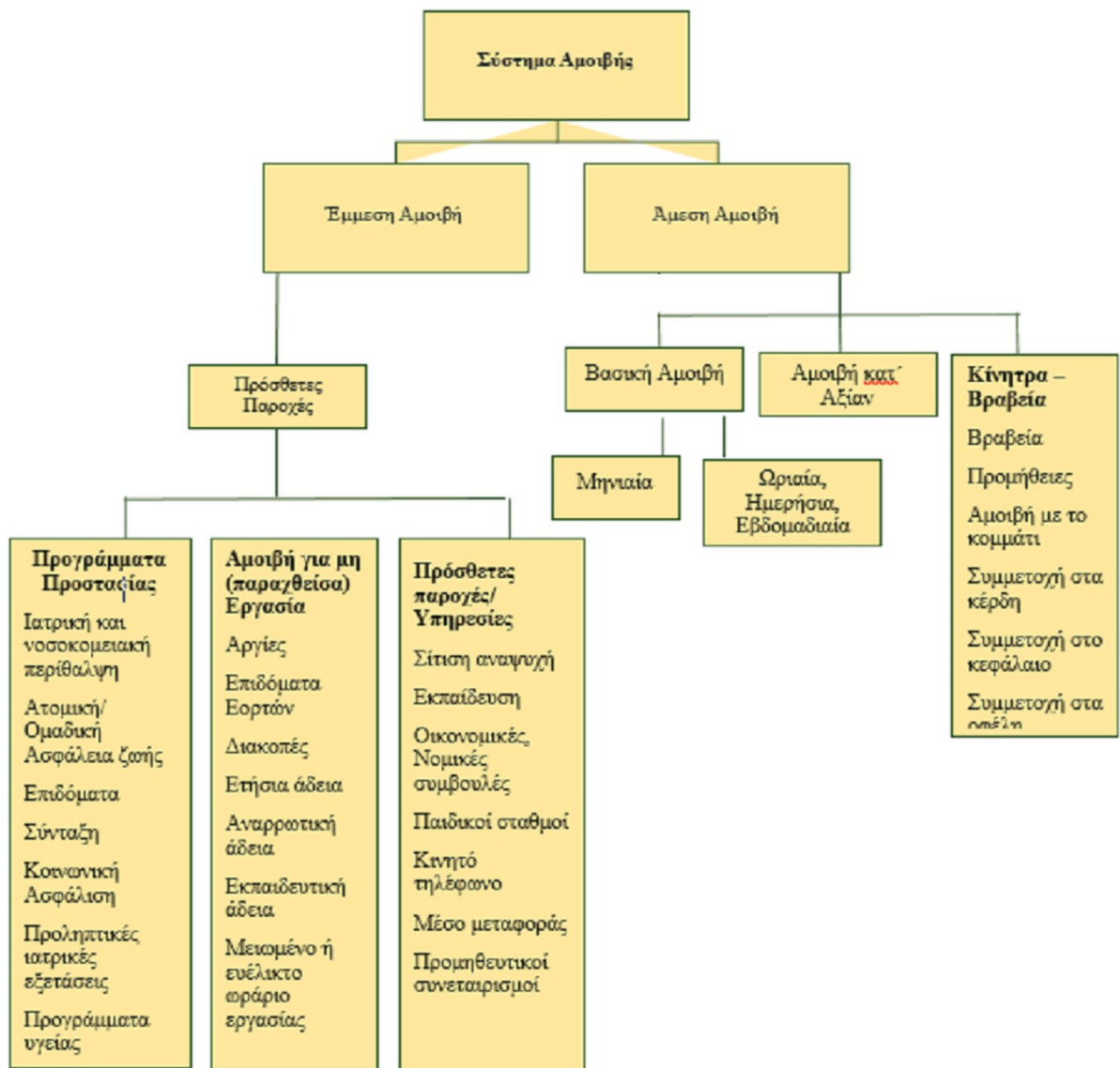
A. Εσωτερικοί παράγοντες

- Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ο κύκλος ζωής της.
- Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης
- Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας
- Η απόδοση των εργαζομένων
- Η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης

B. Εξωτερικοί παράγοντες

- Η κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις
- Οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά
- Οι συνθήκες στην αγορά εργασίας
- Το κόστος ζωής και πληθωρισμός

Στο παρακάτω πίνακα εμφανίζονται αναλυτικά τα στοιχεία του συστήματος αμοιβής.



Πηγή: Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, πν. 7.1., σελ. 164

Ωστόσο, όταν οι άνθρωποι αποφασίζουν να εργασθούν το κάνουν για συγκεκριμένους λόγους, πρωτίστως βέβαια για οικονομικούς, αλλά και για λόγους που σχετίζονται με κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες. Η αμοιβή λοιπόν, έχει διάφορες σημασίες για τους εργαζομένους όπως (Κανελλόπουλος 2002, Χυτήρης 2001):

- Οικονομική. Με τα χρήματα που παίρνουν, την αμοιβή τους, έχουν την δυνατότητα να κατακτήσουν τα απαραίτητα αγαθά για την κάλυψη των αναγκών τους.

- Ψυχολογική. Η παροχή αμοιβής προσφέρει στον εργαζόμενο ένα αίσθημα ευτυχίας και εσωτερικής ικανοποίησης. Αντίθετα, η απουσία ικανοποιητικές αμοιβής μπορεί να δημιουργήσει έλλειψη ικανοποίησης και μειωμένη θέληση για προσφορά. Σε αυτό το σημείο είναι προφανές ότι εφαρμόζουν αρχές και κριτήρια της θεωρίας της ισότητας και της δίκαιης μεταχείρισης .
- Προσωπική. Ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την αμοιβή του ως ένα μέτρο αναγνώρισης της καλής του απόδοσης και των ικανοτήτων του. Ενώ η αυξημένη αμοιβή μπορεί να αποτελέσει στόχο για τον οποίο τα άτομα θα αγωνιστούν όταν διαπιστώσουν ότι μεγαλύτερη προσπάθεια συνεπάγεται με μεγαλύτερη αμοιβή.
- Κοινωνική. Το ύψος της αμοιβής που παίρνει κάποιος κρίνεται από την κοινωνία ως μέρος της αξίας του, δηλαδή πόσο αξίζουν και άρα πόσο πληρώνονται στην αγορά εργασίας τα προσόντα του- μόρφωση, πείρα, δεξιότητες κ.λπ. Η κοινωνία λοιπόν, άτυπα τον κατατάσσει σε μια κλίμακα με βάση την αμοιβή.

Την πολιτική μισθών και ημερομισθίων αλλά και τη δομή του συστήματος αμοιβής κάθε επιχείρησης αποφασίζει η ανώτατη διοίκηση. Την ευθύνη όμως για τον καθορισμό αυτής της πολιτικής και του συστήματος αμοιβής έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων καθώς και στελέχη, όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα (Χυτήρης,2001).

Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	Στελέχη
Συλλέγει πληροφορίες και στοιχεία από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα ανταμοιβών.	Συνεργάζονται με τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων για το καθορισμό της πολιτικής και των συστημάτων αμοιβής.
Αναπτύσσει σύστημα αξιολόγησης των εργασιών.	Προτείνουν τα βασικά επίπεδα και τις αυξήσεις μισθών και ημερομισθίων.

Εισηγείται την πολιτική μισθών και ημερομισθίων.	Συμμετέχουν σε επιτροπές αξιολόγησης εργασιών.
Εισηγείται τη δομή του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων.	Κρατούν στοιχεία για την παρουσία/ απασχόληση και τα επίπεδα παραγωγικότητας των υφισταμένων τους.
Παρακολουθεί την τήρηση και την όλη λειτουργία του συστήματος αμοιβών.	
Ενημερώνει τα στελέχη και όλους τους εργαζομένους για τους σκοπούς του συστήματος ανταμοιβών, σε ποιες αρχές στηρίζονται και πώς λειτουργεί.	

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας (Polychronidou, 2007). Το σύστημα αμοιβής, που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το πόσο και πώς πρέπει να αμείβεται ο εργαζόμενος. Οι συνήθεις βάσεις υπολογισμού είναι τρεις (Χυτήρης, 2001):

1. Χρόνος: η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας του, ανεξάρτητα από την ποιότητα και την ποσότητα του παραγόμενου έργου.
2. Απόδοση και Παραγωγικότητα (αμοιβή με το κομμάτι): η βάση υπολογισμού της αμοιβής είναι η ποσότητα έργου που παράγει ο εργαζόμενος και υπολογίζεται σε ωριαία ή ημερήσια βάση.
3. Γνώση και Δεξιότητες: η εφαρμογή και υιοθέτηση μιας τέτοιας βάσης υπολογισμού βασίζεται στο συνεχώς και γρήγορα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον όπου απαιτούνται εργαζόμενοι οι οποίοι λόγω ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων, έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν πιο γρήγορα στις αλλαγές και στις νέες απαιτήσεις.

Τα συστήματα αμοιβών και τα δομικά στοιχεία αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του. (Polychronidou, 2007).

❖ Σταθερές αμοιβές

✓ Πληρωμή με σταθερό μισθό

Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες αμείβουν τους εργαζομένους τους με ένα σταθερό μισθό, το ύψος του οποίου εξαρτάται όπως προαναφέραμε από τη φύση της θέσης εργασίας. Ο εργαζόμενος σε αυτή τη περίπτωση λαμβάνει μισθό ανάλογο των προσόντων του, των γνώσεων του, αλλά και των καθηκόντων που αναλαμβάνει (Weather & Davis, 1996).

❖ Μεταβλητές αμοιβές

✓ Αμοιβή με το κομμάτι

Πρόκειται για μια κατανοητή μέθοδο, που επιτρέπει στον εργαζόμενο να ρυθμίσει το χρόνο και το ρυθμό της εργασίας του, ανάλογα με το εισόδημα που επιθυμεί (Χατζηπαντελή, 1999). Στο διαφοροποιημένο σύστημα ανταμοιβής με το κομμάτι, οι εργάτες των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι, που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Ένα τέτοιο σύστημα έχει προταθεί από τον F. W. Taylor (Χυτήρης,2001). Ωστόσο, γενικά αυτή η μέθοδος θεωρείται μάλλον ως παρωχημένη και οι αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής τείνουν να την εκτοπίσουν (Χατζηπαντελή, 1999).

✓ Ατομικά Βραβεία

Το βραβείο (bonus) είναι κίνητρο με τη μορφή πληρωμής, το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή. Ακόμα τα βραβεία μπορούν να καθοριστούν βάσει της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ποιότητας ή των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση(Χυτήρης,2001). Αποτελεί ευχέρεια της διοίκησης της επιχείρησης να αποφασίσει αν η απόδοση ήταν υψηλή και πως πρέπει να αμειφθεί. Χρησιμοποιείται κυρίως για στελέχη υψηλών βαθμίδων, από τα οποία κρίνεται η επιτυχία ολόκληρης της οργάνωσης (Χατζηπαντελή, 1999). Επιπροσθέτως, τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν

απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

✓ Ομαδικά Βραβεία

Εκτός από τα ατομικά βραβεία, υπάρχουν και εκείνα που συνδέουν τις αποδοχές την απόδοση μιας ομάδας. Η ομαδική δουλειά και ο συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων έχουν μεγάλη σημασία, καθώς η συνεισφορά αυτών που συμβάλλουν εμμέσως στην παραγωγή έχει αυξηθεί και έτσι τα ομαδικά συστήματα κινήτρων έχουν ευρεία εφαρμογή (Χυτήρης,2001). Ωστόσο, αυτή η μορφή του συστήματος συχνά συνοδεύεται από προβλήματα όπως τη δυσαρέσκεια κάποιων που αποδίδουν πολύ σε σχέση με τους υπόλοιπους της ομάδας, όμως είναι χρηστική στις περιπτώσεις που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων (Weather & Davis, 1996). Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι η συγκεκριμένη μορφή αμοιβής- επιβράβευσης συνδέεται με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη των αποτελεσμάτων από πλευρά εργαζομένων σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής (Zenger & Marshall, 2000).

✓ Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο είναι μια τεχνική η οποία ορίζει την αμοιβή- κίνητρο βάσει ενός προκαθορισμένου «πρότυπου χρόνου», που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η εργασία. Αν οι εργαζόμενοι ολοκληρώσουν την εργασία τους σε λιγότερο από το πρότυπο χρόνο, τότε η αμοιβή τους υπολογίζεται από πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του πρότυπου χρόνου (Χυτήρης,2001).

✓ Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο, γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό το σύστημα οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολόκληρη με προμήθεια -άμεσο σύστημα προμηθειών-, είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος της αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια – έμμεσο σύστημα προμηθειών. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε πολυκαταστήματα, ασφαλιστικές εταιρείες και στα χρηματιστηριακά γραφεία (Χυτήρης,2001).

✓ Συμμετοχή στα κέρδη- Απόκτηση μετοχών

Ειδική περίπτωση ομαδικής αμοιβής με βάση την απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Συνήθως ακολουθείται κάποιο προσυμφωνημένο σχέδιο, που προβλέπει: κάποιο ελάχιστο επίπεδο κέρδους, μετά το οποίο θα ενεργοποιηθεί το σύστημα της διανομής, το ποσοστό των κερδών που θα διανεμηθεί και ποιοι υπάλληλοι θα συμμετάσχουν στο σύστημα, αλλά και πως θα γίνει ο υπολογισμός της αμοιβής για κάθε υπάλληλο. Παρόμοιο χαρακτήρα έχει και η δυνατότητα απόκτησης μετοχών υπό ευνοϊκούς όρους που παρέχουν ορισμένες επιχειρήσεις στους υπαλλήλους τους (Χυτήρης,2001).

❖ Πρόσθετες Παροχές

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν στους υπαλλήλους τους κάποιες παροχές επιπλέον χρηματικής αμοιβής. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, η κάλυψη δαπανών όπως έξοδα μετακίνησης, οι ιδιωτικές ιατρικές εξετάσεις, η άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών, η στεγαστική βοήθεια, η κάλυψη διδάκτρων σχολείων, οι εκπωτικές αγορές (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Πριν επιλέξει το είδος των εξυπηρετήσεων που θα προσφέρει η επιχείρηση θα πρέπει να ερευνήσει ποιες από αυτές είναι επιθυμητές και θεωρούνται ουσιαστικές και χρήσιμες για τους υπαλλήλους (Χυτήρης,2001). Προσφέροντας μια συναδελφική ατμόσφαιρα και εγκαθιδρύοντας ένα αξιοκρατικό σύστημα αποδοτικότητας με ξεκάθαρες επιβραβεύσεις, μπορεί να αποδειχθεί πιο αποτελεσματικό (Lofgren, Nyce, Schieber, 2003).

1.4.6. Αξιολόγηση Απόδοσης

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών, από το σύνολο των εργαζομένων, σε ένα συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο. Η εκτέλεση και ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης (Χυτήρης,2001).

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζόμενου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για

εξέλιξη (Κανελλόπουλος, 2002). Ακόμα, μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση του εργαζομένου έχει τους εξής σκοπούς (Κανελλόπουλος 2002, Χυτήρης 2001):

- ✓ Υποβοηθάει στη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης από τους εργαζομένους στην παρούσα δουλειά τους.
- ✓ Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του ατόμου.
- ✓ Διαπιστώνονται οργανωτικές και διοικητικές ατέλειες και αδυναμίες.
- ✓ Ενθαρρύνει κι υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων.
- ✓ Επιτρέπει να αναγνωρισθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- ✓ Υποβοηθάει στην λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου και απολύσεις.
- ✓ Αποτελεί τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων.
- ✓ Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων.

Καθώς η αξιολόγηση απόδοσης του εργαζομένου ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν ποιότητα και ποσότητα απόδοσης άλλων ατόμων , συνηθώς η διαδικασία έχει και συναισθηματικό υπόβαθρο (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

1.4.6.1. Διαδικασία Αξιολόγησης

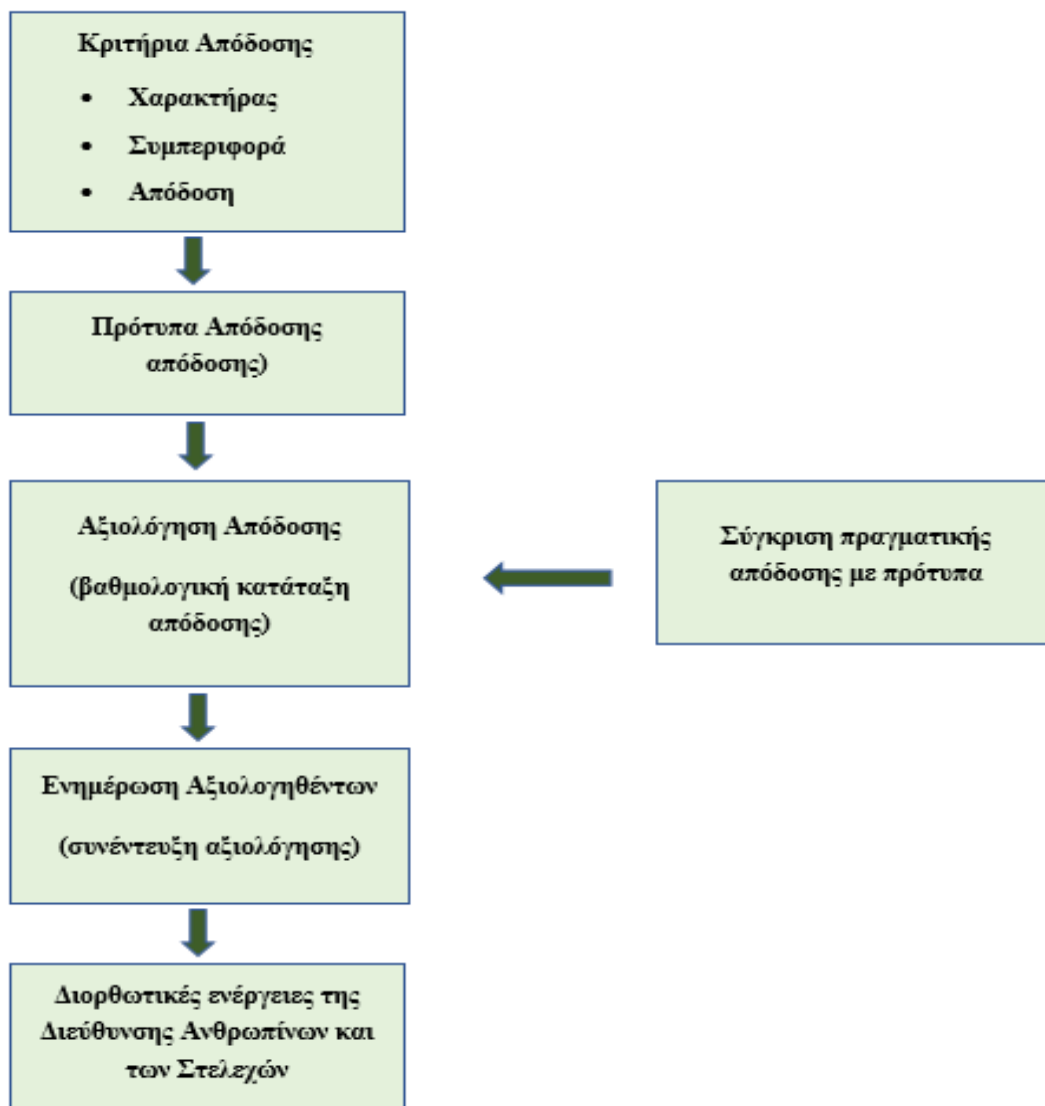
Στη πράξη, η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊστάμενους. Πραγματοποιείται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των εργαζομένων και δίνουν οδηγίες και

συμβουλές. Ωστόσο, η επιχείρηση για να έχουν οι αξιολογήσεις της έναν αντικειμενικό και αξιόπιστο χαρακτήρα θα πρέπει να πραγματοποιείται και μια

τυπική

διαδικασία

αξιολόγησης.



1.4.6.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης, σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να επιλέξει τις καλύτερες μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσει τους αξιολογητές της στο τρόπο χρήσης τους. Οι μέθοδοι χωρίζονται σε κατηγορίες και σε υποκατηγορίες όπως εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα:

Βασικές Κατηγορίες	Υποκατηγορίες	Αρμοδιότητες
A. Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά	1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης	Ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση περιγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του υφισταμένου, ενώ κάνει και προτάσεις για τη βελτίωσή του.
	2. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής	Δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς και είναι υποχρεωμένος να επιλέξει σύμφωνα με τη δεδομένη στιγμή.
	3. Αξιολόγηση από ειδικό	Ο ειδικός από την ΔΑΠ παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του. Έπειτα παραδίδει την αξιολόγηση αυτή στον άμεσο προϊστάμενο για να συμφωνήσει ή να κάνει αλλαγές.
	4. Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας	Ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες.
	5. Μέθοδος απλής κατάταξης	Οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά. Ο εργαζόμενος αξιολογείται γενικά, στο σύνολό του
	6. Μέθοδος της «εναλλάξ» κατάταξης	Παραπλήσια της απλής κατάταξης. Ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σ' ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο (N1) και τον απαράδεκτο

		(Nn). Συνεχίζει να τους κατατάσσει, μέχρι να δημιουργήσει δύο καταλόγους.
	7. Μέθοδος της κατανομής βαθμών	Ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους αξία.
	8. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών	Οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια. Η κατάταξη του καθενός προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει έναντι όλων των άλλων.
	9. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς	Συγκρίνονται όλοι οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά σε συγκεκριμένα επίπεδα.
B. Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά	1. Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου	Το έργο του αξιολογούμενου είναι: σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά, ή χαρακτηριστικά. Επιλέγει με βάση την κλίμακα που υπάρχει.
	2. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου	Τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές παίρνουν έναν συντελεστή βαρύτητας, ανάλογα με την σημαντικότητά τους. Ο αξιολογητής σημειώνει στο φύλλο αξιολόγησης τις συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στον υφιστάμενό του, χωρίς να γνωρίζει την αξία τους. Στο τέλος υπολογίζεται το σύνολο της βαθμολογίας.
	3. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών	Ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί.
	4. Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς	Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν: α) αναμενόμενη συμπεριφορά και β) παρατηρούμενη συμπεριφορά. Για να εφαρμοσθούν είναι απαραίτητες οι ομάδες

		ειδικών.
Γ. Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα	1. Μέτρηση παραγωγικότητας	Εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί.
	2. Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων	Οι εργαζόμενοι, αφού συνεργασθούν με τους προϊσταμένους τους, θέτουν στόχους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξής τους
Δ. Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων	1. Ψυχολογική αξιολόγηση	Διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση ικανοτήτων στελεχών, για πρόσληψη, προαγωγή.

Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης μπορεί να προκύψουν ορισμένα σφάλματα, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την αξιοπιστία της. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε μεταβλητά και σταθερά. Τα μεταβλητά (ασταθή) σφάλματα (variable errors) είναι απόρροια της διαφοράς στις εκτιμήσεις που πραγματοποιήθηκαν από δύο διαφορετικούς εκτιμητές πάνω στο ίδιο θέμα. Αντίθετα σταθερά σφάλματα (constant errors), είναι αυτά στα οποία παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση. Συνήθως αυτό οφείλεται στη συνήθεια που έχει κατά το μάλλον ένας εκτιμητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο (Λαζαρίδη, 2006).

1.4.7. Εργασιακές σχέσεις

Ο όρος εργασιακές σχέσεις χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη Μεγάλη Βρετανία και τη Βόρεια Αμερική κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920. Στη συνέχεια συνδέθηκε με τις έννοιες της Διοίκησης Προσωπικού (Personal

Management) και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management). Οι τρεις αυτές έννοιες με την σειρά τους δηλώνουν μια πρακτική διάσταση, που είναι η διαχείριση των ανθρώπων.

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999) ορίζονται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Ως ιδιαίτερη πλευρά των κοινωνικοοικονομικών αυτών σχέσεων, αποτέλεσαν θέμα μελέτης πολλών κλάδων, ενώ συνεχώς τονίζεται η ανάγκη για τη διεπιστημονική προσέγγιση τους. Ο όρος νλοιπόν, εργασιακές σχέσεις, υπονοεί, κατά πρώτο λόγο, κάθε επίσημη και ανεπίσημη σχέση εργασίας ανάμεσα σε μισθωτούς και εργοδότες (Κατσανέβας, 2007). Ο Dunlop (1958) με την σειρά του, εξέφρασε ότι με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούνται οι πολυδιάστατες σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ εργοδοτών, των εργαζομένων, των συνδικαλιστικών φορέων και των κρατικών οργάνων.

Αντικείμενο μελέτης των εργασιακών σχέσεων είναι, εκτός από τις σχέσεις εργασίας, είναι και οι μισθοί, τα ημερομίσθια, η ανεργία, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, οι συλλογικές συμβάσεις, οι απεργίες, η παραγωγικότητα (Κατσανέβας, 1996).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ως μια προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού δίνει έμφαση στην αμοιβαιότητα και στα κοινά συμφέροντα μεταξύ εργοδοσίας και υπαλλήλων. Αντίθετα το παραδοσιακό μοντέλο εργασιακών σχέσεων βλέπει τη σχέση διοίκησης- εργαζομένων ως σχέση καθαρά ανταγωνιστική (Χατζηπαντελή, 1999). Ο Guest (1995) συνόψισε τις διαφορές των δύο προσεγγίσεων ως εξής:

Χαρακτηριστικό	Παραδοσιακές Εργασιακές Σχέσεις	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Ψυχολογικό συμβόλαιο	Συμμόρφωση	Δέσμευση

Σημεία αναφοράς της συμπεριφοράς	Νόρμες, έθιμο και πρακτική	Αξίες, αποστολή
Σχέσεις	Χαμηλής εμπιστοσύνης, Πλουραλιστικές, Συλλογικές	Υψηλής εμπιστοσύνης, Μονολιθικές, Ατομικές
Οργανωτικός σχεδιασμός	Τυπικοί ρόλοι, ιεραρχία, καταμερισμός εργασίας, έλεγχος από τη διοίκηση	Ευέλικτοι ρόλοι, Επίπεδη δομή, Ομαδική εργασία/ Αυτονομία, Αυτοέλεγχος

Πηγή: Χατζηπαντελή, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999, πιν.12.1. σελ. 212

1.4.7.1. Θεωρία του Frederick Winslow Taylor

Ο Frederick Winslow Taylor έζησε στις ΗΠΑ στα τέλη του 1900, όντας νέος ήθελε να σπουδάσει Νομικές Επιστήμες, λόγοι όμως οικονομικοί τον ανάγκασαν να διακόψει τις σπουδές του. Ωστόσο οι πνευματικές του ικανότητες τον ώθησαν να παρατηρεί τη διαδικασία εκτέλεσης διαφόρων εργασιών. Ο Taylor ήθελε να βελτιωθεί η αμοιβή του εργαζομένου με παράλληλη αύξηση της παραγωγικής του απόδοσης. Οι θέσεις δημοσιεύθηκαν το 1911 με τον τίτλο « Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας». Σε αυτή την εργασία αναπτύσσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας, τη μείωση των άσκοπων καθυστερήσεων και της σπατάλης χρόνου. Η συγκεκριμένη εργασία τον καθιέρωσε ως πατέρα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και μέσω αυτής διατύπωσε σαφείς οδηγίες για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονταν και τα ακόλουθα:

- Αντικατάσταση των (εσφαλμένων) πρακτικών μεθόδων και καθορισμό των συστατικών ενός έργου, με σωστό επιστημονικό τρόπο σε κάθε στάδιο της εργασίας των ανθρώπων.
- Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών.

- Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο
- Περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων.
- Ανάπτυξη συνεργασίας, μεταξύ εργαζομένων, αντί του χαώδους ατομικισμού.

Οι προτάσεις αυτές, αποτελούν μέχρι και σήμερα στόχους και των σύγχρονων διοικητικών στελεχών.

1.4.7.2. Θεωρία X

Ο Douglas Mc Gregor υποστήριζε ότι οι παραδοσιακές θεωρίες της διοικητικής θεμελιώθηκαν στη θεωρία X, η οποία προβάλλει τα ακόλουθα:

- Ο μέσος εργαζόμενος έχει έμφυτη απέχθεια για την εργασία και αποφεύγει να εργασθεί.
- Ο εργαζόμενος πρέπει να ωθείται, να ελέγχεται και να καθοδηγείται αλλά και να απειλείται με την τιμωρία, διότι τότε θα καταβάλλει προσπάθειες, αφού υπάρχει η υπόθεση ότι κανονικά είναι απρόθυμος για εργασία.
- Ο μέσος εργαζόμενος προτιμάει να αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες, είναι ατομικιστής και δεν ενδιαφέρεται για τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της.

1.4.7.3. Θεωρία Y

Ο Mc Gregor, δίνει πιο ρεαλιστική ερμηνεία για την υποκίνηση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η θεωρία Y δέχεται, ότι οι εργαζόμενοι, όπως τους περιγράφει η θεωρία X, δεν είναι τέτοιοι από τη φύση τους, αλλά έγιναν τόσο

αποτελεσματικοί και ανταγωνιστικοί, από την επίδραση της κακής διοίκησης, αναλύεται δε στα ακόλουθα σημεία:

- i. Η κατανάλωση φυσικής και πνευματικής ενεργητικότητας, κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι κάτι φυσικό, όπως η διασκέδαση, ή η αναπνοή, ή η ανάπαυση. Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από τη φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.
- ii. Ο εξωτερικός έλεγχος και οι φόβοι της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχειρήσεως και της οποιαδήποτε εργασιακής μονάδας, κατευθύνοντας προς τα εκεί τις προσπάθειες των εργαζομένων. Το εργαζόμενο άτομο μπορεί να ενεργήσει με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία και αυτοκατεύθυνση, για να συμβάλει στην επιτυχία των στόχων, για τους οποίους έχει συμφωνήσει ή ακόμα έχει αναλάβει την εκτέλεση.
- iii. Η αποδοχή ενός στόχου εξαρτάται από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από την πραγματοποίησή του. Εάν δηλαδή το άτομο λαμβάνει ικανοποιητικές ανταμοιβές και καλύπτονται οι λογικές ανάγκες του, τότε θα αποδεχθεί τον στόχο και θα επιδιώξει την πραγματοποίησή του.
- iv. Ο μέσος εργαζόμενος όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο δέχεται αλλά και επιζητεί υπευθυνότητα. Ή το αντίθετο, δηλαδή είναι πιθανόν να αρνηθεί μια ανάλαβη ευθύνες ή να προβάλλει φιλοδοξίες, επειδή έχει άσχημες εμπειρίες από το παρελθόν και όχι επειδή πραγματικά είναι αρνητικό άτομο.
- v. Μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων διαθέτουν σχετικά ψηλό βαθμό εξυπνάδας, φαντασίας και δημιουργικότητας, κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων της εργασίας τους. Τα προσόντα αυτά χρησιμοποιούνται μόνο σε μικρό ποσοστό.
- vi. Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζομένους να αναπτύξουν θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Η θεωρία Y του Mc Gregor περιέχει χρήσιμα στοιχεία τόσο από την σκοπιά της Διοικητικής Επιστήμης όσο και των Εργασιακών Σχέσεων.

1.4.8. Υγιεινή- Ασφάλεια

Το ζήτημα το υγιεινής και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι κεφαλαιώδους σημασίας στο πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η προστασία, τόσο των εργαζομένων, όσο και αυτών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση, από κινδύνους που απειλούν την υγεία, οφείλει να βρίσκεται στη κορυφή των προτεραιοτήτων τα ανώτατης διοίκησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Σύμφωνα με τον παγκόσμιο οργανισμό υγείας «υγεία είναι η κατάσταση απόλυτης φυσικής και κοινωνικής ευημερίας όχι απλώς η απουσία ασθένειας». Τα στατιστικά στοιχεία του Υπουργείου Απασχόληση και Κοινωνικής Προστασίας φανερώνουν ότι ποσοστό 4% των εργαζομένων πέφτουν θύματα εργασιακών ατυχημάτων κάθε χρόνο στη χώρα μας (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Υπεύθυνοι για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων πρώτα είναι το ανώτατο μάνατζμεντ που πρέπει να έχει σαν κυριότερο στόχο της επιχείρησης την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων της. Έπειτα, τα γραμμικά ή ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα, αφού τα ατυχήματα θα συμβούν στον τόπο εργασίας και οι κίνδυνοι θα υπάρχουν στη δική τους μονάδα εργασίας. Η Τρίτη ομάδα που είναι υπεύθυνη για την υγεία και την ασφάλεια είναι οι ειδικευμένοι της υπηρεσίας προσωπικού. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού διαθέτει και ένα ξεχωριστό τμήμα υγιεινής και ασφάλειας (Κανελλόπουλος, 2002).

1.4.8.1. Υποχρεώσεις Εργοδοτών

Η ύψιστη ευθύνη για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, κατά συνέπεια στον εργοδότη αποτελώντας την πρώτη αρχή στο θέμα αυτό. Η εθνική και κοινοτική νομοθεσία έχουν εξειδικεύσει αυτήν την αρχή θέτοντας ένα πλαίσιο συγκεκριμένων υποχρεώσεων (Κανελλόπουλος, 2002):

- Είναι υποχρέωση του εργοδότη να εξασφαλίζει ότι ο χώρος εργασίας προστατεύει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων και των τρίτων.
- Η ευθύνη του εργοδότη δεν αίρεται όταν κάνει χρήση των υπηρεσιών εξωτερικών συνεργατών.
- Ο εργοδότης οφείλει να θέτει στη διάθεση των εκπροσώπων των εργαζομένων επαρκή μέσα και απαλλαγή από την εργασία χωρίς απώλεια αποδοχών, ώστε να μπορούν να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους.
- Ο εργοδότης λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα: α) πρόληψη επαγγελματικών κινδύνων, β) δημιουργία απαραίτητης οργάνωσης, γ) παροχή αναγκαίων μέσων και δ) εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Τα μέτρα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, σε καμία περίπτωση δεν επιβαρύνουν οικονομικά τους εργαζομένους.
- Ο εργοδότης οφείλει να εκτιμά κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων α) κατά την επιλογή των εξοπλισμών και των χημικών ή βιολογικών ουσιών, β) κατά τη διαρρύθμιση των χώρων εργασίας και γ) κατά το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ο εργοδότης οφείλει να τηρεί α) ειδικό βιβλίο ατυχημάτων, β) κατάλογο εργατικών ατυχημάτων που είχαν ως συνέπεια ανικανότητας εργασίας του εργαζομένου μεγαλύτερη των τριών ημερών.
- Ο εργοδότης φροντίζει για το σχεδιασμό συστήματος αντιμετώπισης εκτάκτων κινδύνων.

1.4.8.2. Αιτίες ατυχημάτων

Για την παρεμπόδιση των ατυχημάτων είναι απαραίτητο πρώτα απ' όλα να αποκτήσει κανείς μια αντίληψη των αιτιών των ατυχημάτων. Οι αιτίες, λοιπόν, μπορούν να καταταγούν σε δύο κατηγορίες:

α) Ανασφαλείς συνθήκες:

- Ανεπαρκείς μηχανική προστασία.

- Ελλαττωματική κατάσταση εξοπλισμού ή εργαλείων.
- Ανασφαλές σχέδιο ή κατασκευή.
- Επικίνδυνη ατμόσφαιρα.
- Ανεπαρκής ή ακατάλληλος προστατευτικός εξοπλισμός.

β) Ανασφαλείς ενέργειες:

- Αποτυχία συμμόρφωσης προς καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας.
- Αγροίκοι αστεϊσμοί, συμπλοκή.
- Ανασφαλή θέση.
- Μετακίνηση επινοήσεων ασφαλείας ή εξουδετέρωση τους.

Παράγοντες εργατικών ατυχημάτων		
Ατομικοί Παράγοντες	Παράγοντες Εργασίας	Οργανωτικοί Παράγοντες
Έλλειψη εμπειρίας υπαλλήλου Άγχος υπαλλήλου Απροσεξία υπαλλήλου Χρήση μη κατάλληλων τεχνικών Αγνόηση κανονισμών ασφαλείας	Εργασία στην νυκτερινή βάρδια Στην αρχή της βάρδιας Κυλιόμενο πρόγραμμα	Οργανισμοί μέσου μεγέθους Συγκεκριμένες επικίνδυνες βιομηχανίες

Πηγή: Κανελλόπουλος Χ., Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ.509

1.5. Οργάνωση της ΔΑΔ

Ο τρόπος οργάνωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, το περιβάλλον του οργανισμού, την εμπλοκή των

στελεχών πρώτης γραμμής και την κουλτούρα του οργανισμού. Η οργάνωση στις Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στη διαδικασία που σχετίζεται με την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, αλλά και στην οργανωτική δομή που ρυθμίζει τις υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ των οργάνων της επιχείρησης, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Είναι απαραίτητο λοιπόν, να προσδιοριστεί η μεθοδολογία εκείνη, βάσει της οποίας γίνεται ο καθορισμός και η τμηματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή μας δείχνει πώς είναι διαμορφωμένη η διοικητική ιεραρχία. Ακόμα μας δίνεται η σαφή γνώση των αρμοδιοτήτων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, ενώ καθορίζονται και οι διαβαθμίσεις των διοικητικών οργάνων, οπότε γίνονται άμεσα αντιληπτές οι σχέσεις προϊσταμένων- υφισταμένων, αλλά και η εξειδίκευση των διοικητικών θέσεων (Λαζαρίδη, 2006).

Η επιλογή της δομής που είναι κατάλληλη για την επιχείρηση και η οποία θα επιλεγεί με βάση τις ανάγκες της εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της, αλλά και από την έκταση της διοίκησης. Η οργανωτική δομή μπορεί να έχει (Λαζαρίδη, 2006):

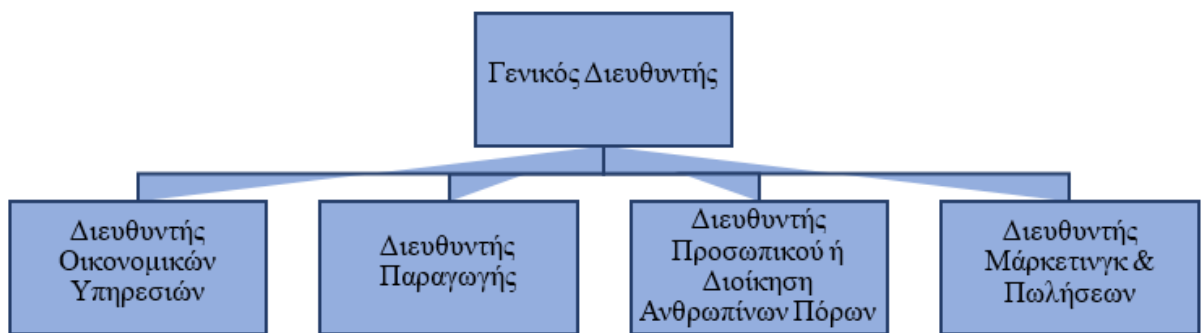
- συγκεντρωτικό χαρακτήρα : να είναι δηλαδή κάθετη και όλες οι εξουσίες και οι αρμοδιότητες να συγκεντρώνονται σε μικρό αριθμό ατόμων, που ανήκουν στα ανώτατα οργανωτικά επίπεδα. Σε αυτή τη δομή, δεν δίνεται η ευκαιρία στα κατώτερα επίπεδα να αναπτυχθούν, ενώ υιοθετείται κυρίως από τις δημόσιες υπηρεσίες αλλά και από μικρές επιχειρήσεις.
- αποκεντρωτικό χαρακτήρα: να είναι δηλαδή επίπεδη και να παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα ανάδειξης ηγετικών στελεχών, δεδομένου ότι μειώνει την απόσταση από τα ανώτατα στελέχη.

Ο ρόλος της Μονάδας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι, γενικά, « να βοηθά στην οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά τους υπαλλήλους της» (Armstrong, 1999). Έτσι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να λειτουργεί ως (Χατζηπαντελή, 1999):

- Επιτελείο στρατηγικής, το επεξεργάζεται τη στρατηγική στο τομέα των ανθρώπινων πόρων.

- Εσωτερικός σύμβουλος, που βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και στην αναζήτηση νέα πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών.
- Υπηρεσία υποστήριξης, η οποία παρέχει στις λοιπές μονάδες οργάνωσης υπηρεσίας σε τομείς όπως η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση κ.ά.
- Υπηρεσία εποπτείας, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού.

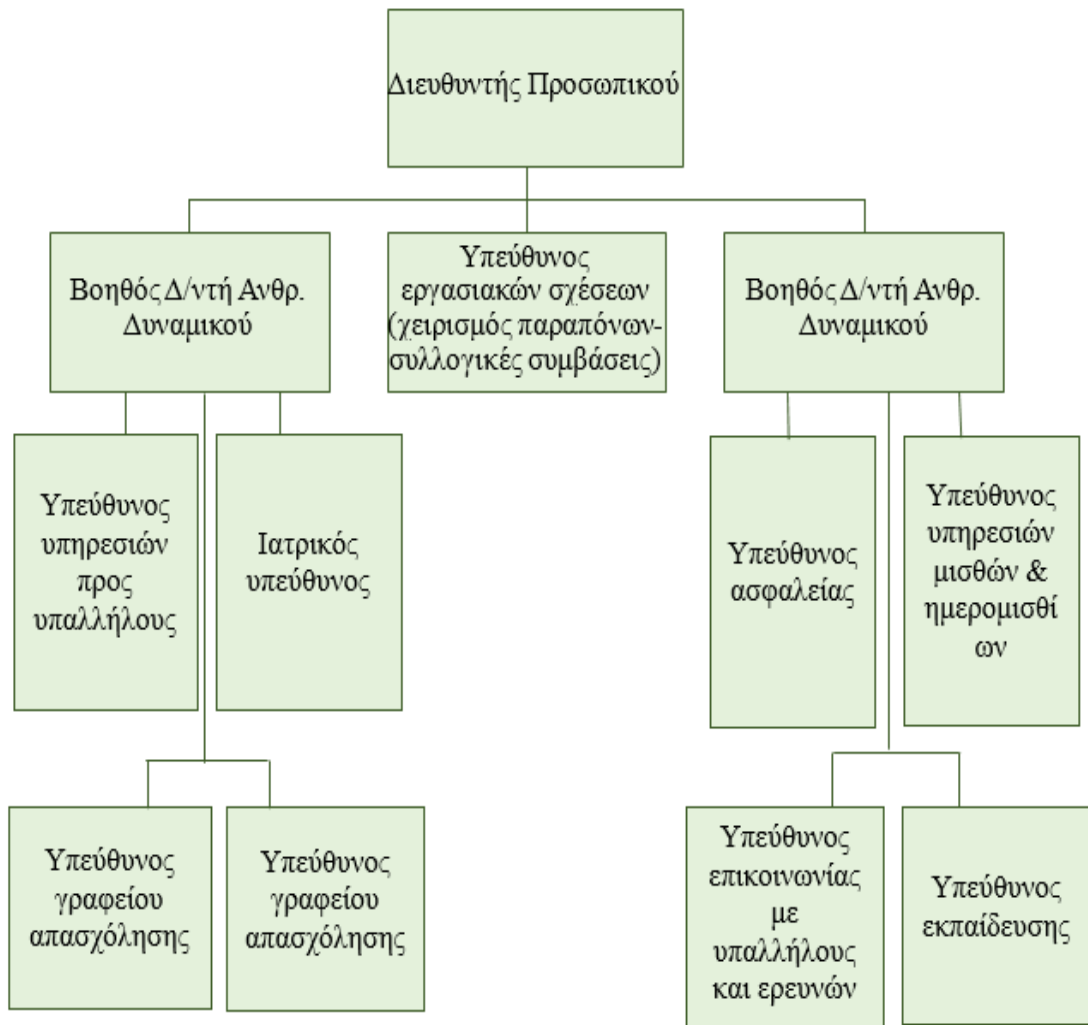
Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα φαίνεται η οργάνωση προσωπικού σε μια μετρίου μεγέθους επιχείρηση.



Πηγή:Κανελλόπουλος Χ.,(2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, σχ.3, σελ.

43

Στο κάτωθι σχεδιάγραμμα φαίνεται η εσωτερική οργάνωση υπηρεσίας προσωπικού μεγάλης επιχείρησης ή υπηρεσίας.



Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Guest & Peccei, 2002).

1.6. Στόχοι και σκοποί της ΔΑΔ

Οι στόχοι που θέτει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η δημιουργία ενός αισθήματος αφοσίωσης στους εργαζομένους, η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, η συμβολή στη διοίκηση αλλαγών αλλά και της επικοινωνίας. Οι στόχοι αυτοί συγκλίνουν με το γενικότερο

ρόλο αυτού του είδους της διοίκησης, ο οποίος είναι συμβουλευτικός, επιτελικός, υποστηρικτικός, εκτελεστικός και εποπτικός (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η ΔΑΔ έχει ένα βαρύγδουπο ρόλο σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, και έτσι οφείλει να εκπληρώνει τους κάτωθι πέντε βασικούς στόχους σύμφωνα με τους DeNisi και Griffin (2007):

1. Βελτίωση της παραγωγικότητας και βελτιστοποίηση της ποιότητας
2. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού
3. Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων
4. Ανάπτυξη προσωπικού σε προσωπικό και ομαδικό επίπεδο
5. Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων

Σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι (Λαζάνης, 2004):

- Να εξασφαλίζει κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση.
- Η αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

1.7. Σύγχρονες Τάσεις

Η ΔΑΔ παρέχει αποδεδειγμένες και εμπειρικά εγγυημένες, μακροχρόνιες στρατηγικές και εφαρμόζει κατάλληλες βραχυπρόθεσμες τακτικές που εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, διατήρηση ικανοποιημένων πελατών και τελικά αύξηση του κέρδους της επιχείρησης. Οι σύγχρονοι επαγγελματίες ΔΑΔ είναι σε θέση να επανεξετάσουν, να επαναδιατυπώσουν και να αναθεωρήσουν απόψεις, τακτικές και στρατηγικές έτσι ώστε να πιστοποιήσουν ότι οι προσδοκίες των εσωτερικών πελατών όχι μόνο ικανοποιούνται, αλλά και ξεπερνιούνται (Κανελλόπουλος, 2008).

Η σύγχρονη ΔΑΔ είναι σε θέση να παρέχει τις πλέον κατάλληλες ανταμοιβές για τους εργαζομένους και να αναγνωρίζει όσους αποδίδουν τα δέοντα. Ακόμα φροντίζει, ώστε να δίνονται στους εργαζομένους τα κατάλληλα εργαλεία και η απαιτούμενη εκπαίδευση για να επιτύχουν στο έργο που έχουν αναλάβει, ενώ

ταυτόχρονα διευκολύνει με το έργο της την επιχείρηση να ανταγωνιστεί με επιτυχία και να διαπρέψει στη σύγχρονη, παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Επιπλέον, από πολλές πλευρές φαίνεται να έρχεται το μήνυμα της σπουδαιότητας και του αυξημένου ρόλου που διαδραματίζει πλέον η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων.

Κατά τον Ulrich (1997), οι ρόλοι που καλείται να παίξει η σύγχρονη ΔΑΔ θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες, όσο και στους ανθρώπους (Σχήμα, σελ.31) (Ιορδάνογλου,2008).



ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. Ορισμός

Η ποιότητα αποτελεί μια έννοια που αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα και επηρεάζει τόσο την καταναλωτική όσο και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Αποτελεί μια σύνθετη έννοια, η οποία έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας, αλλά και πεδίο ποικίλων και διαφορετικών απόψεων. Έτσι, με την πάροδο του χρόνου έχει διατυπωθεί μια πληθώρα ορισμών, ο καθένας από τους οποίους περιγράφει από διαφορετική οπτική γωνία την έννοια.

Η λέξη «ποιότητα», αρχικά από ετυμολογική πλευρά προέρχεται από τη λατινική λέξη “quails”, που σημαίνει «όπως πραγματικά είναι κάτι», (Dale & Cooper, 1992). Στην αρχαία ελληνική γλώσσα, η «ποιότητα» προέρχεται από την λέξη «ποιότης» (Λεξικό της κοινής νεοελληνικής, Τριανταφυλλίδης), η οποία με τη σειρά της αναδύεται από την αντωνυμία «ποιος» (Ελληνικό Λεξικό, Τερζόλπουλου, Φυρτάκη), τη φύση ή την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος. Ως ποιότητα ορίζουμε το σύνολο των ιδιοτήτων και των γνωρισμάτων που χαρακτηρίζουν ή αξιολογούν ένα αντικείμενο (Τριανταφυλλίδης). Ωστόσο, η λέξη «ποιότητα», ως επιστημονικός όρος, εξειδικεύεται διατηρώντας ένα μέρος μόνο της αρχικής της σημασίας, ενώ παράλληλα αποκτά και ακριβέστερα προσδιορισμένο νόημα (Στειακάκης, Κωφίδης, 2015).

Η έννοια της ποιότητας εκφράζεται διαφορετικά από πολλούς συγγραφείς. Κατά καιρούς έχει επιχειρηθεί να διατυπωθούν κοινά αποδεκτοί ορισμοί, όπως οι παρακάτω:

- Κατά το Juran (1964)

«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση».

- Κατά τον Crosby (1979)

«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη».

- Κατά τον Deming (1986)

«Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές».

- Κατά τον Feigenbaum (1983)

«Το σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία όταν αποδοθούν σε χρήση θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη».

- Κατά τον Taguchi (1986)

«Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του».

Από όλους τους ορισμούς της ποιότητας ο επικρατέστερος είναι αυτός που διαλαμβάνει ότι ποιότητα «είναι ό,τι παρέχει πλήρη ικανοποίηση στον πελάτη» (Ζαβλανός, 2006).

Ένας άλλος ορισμός, συνδέει την ποιότητα ενός αγαθού, που μπορεί να είναι υλικό, όπως ένα βιομηχανικό προϊόν ή ένα τεχνικό έργο, και μιας υπηρεσίας με τις απαιτήσεις που υπάρχουν γι' αυτά. Ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης, το προϊόν είναι χαμηλής, καλής ή άριστης ποιότητας. Οι απαιτήσεις γι' αυτό αφορούν τέσσερις παραμέτρους (Κέφης, 2014):

1. Την ικανοποίηση των διατάξεων που διέπουν την κατασκευή ή τη διάθεσή του.
2. Την ασφάλεια και τη λειτουργικότητά του.
3. Την εξυπηρέτηση του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε.
4. Την ικανοποίηση του κοινού προς το οποίο απευθύνεται.

Η ποιότητα αποτελεί δεδομένο σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,

την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Η επιστημονική προσέγγιση της ποιότητας, όπως φαίνεται και παρακάτω, επιχειρείται με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία ως έννοια διατυπώθηκε το 50' και υιοθετήθηκε από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις και αυτή την στιγμή αποτελεί από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία και σε ολόκληρο τον κόσμο (Κέφης, 2005).

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας είναι συναφή με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ατόμων (πελάτες και προμηθευτές), με βασικό στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή προσφερόμενων υπηρεσιών. Η Ολική Ποιότητα είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι. Χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών ενός οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών (Κέφης, 2014).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), ονομάζουμε την «αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών» (Ζαβλανός, 2006).

Η ΔΟΠ είναι (Ζαβλανός, 2006):

- μια νέα φιλοσοφία,
- ένα μέσο για τη διοίκηση ενός οργανισμού,
- ένα ταξίδι το οποίο δεν έχει τέλος,
- μια φιλοσοφία η οποία χρειάζεται να εισαχθεί, να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί,
- ένας τρόπος οργάνωσης ζωής.

Ορισμός της ΔΟΠ, μέσω της σύνθεσης των εμπεριεχόμενων Όρων.

Διοίκηση	Ολικής	Ποιότητας
<p>«... ο συνδυασμός υλικών και πνευματικών μέσων μίας επιχείρησης για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης...», εν προκειμένω:</p> <p>-ο συνδυασμός των επιχειρηματικών πόρων.....</p> <p>-...για την επίτευξη της ολικής ποιότητας.</p>	<p>«... αυτή που σχετίζεται με το σύνολο (και όχι τμήμα..), εν προκειμένω:</p> <p>-και το <u>όλον</u> της επιχείρησης αναφορικά με τον συνδυασμό <u>όλων</u> των υλικών και <u>όλων</u> των άυλων μέσων της, ή καλύτερα, το <u>σύνολο</u> των επιχειρηματικών πόρων.</p> <p>-και το <u>όλον</u> του αναφερόμενου στην στήλη της Ποιότητας πράγματος, ήτοι το <u>σύνολο</u> των παραγόμενων προϊόντων/ των παρεχόμενων υπηρεσιών μίας επιχείρησης.</p>	<p>«... το σύνολο των χαρακτηριστικών πράγματος, ότι το χαρακτηρίζει και το διαφοροποιεί από τα όμοιά του...», εν προκειμένω:</p> <p>-για κάθε παραγόμενο προϊόν και για κάθε παρεχόμενη υπηρεσία μίας επιχείρησης:</p> <ul style="list-style-type: none"> • το σύνολο των χαρακτηριστικών που το (προϊόν)/ την (υπηρεσία) χαρακτηρίζουν. • Το σύνολο των χαρακτηριστικών που το (προϊόν)/ την (υπηρεσία) διαφοροποιούν από τα όμοιά του.

Πηγή: Μποχώρης Γ., (2014) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πιν.1.1, σελ.33

Ως ΔΟΠ θεωρούμε «το σύνολο των ενεργειών που αποσκοπούν στη συνεχή και συστηματική βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών της επιχείρησης» (Στειακάκης, Κωφίδης, 2015).

Συνεπώς, το διοικητικό πλαίσιο που περιβάλλει το σύνολο των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας ονομάστηκε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Η ΔΟΠ αποτελεί το τελευταίο στάδιο εξέλιξης του μάνατζμεντ

ποιότητας και συνάμα ένα στάδιο που δεν ολοκληρώνεται ποτέ, αφού συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι ουσιαστικά μια αέναη διαδικασία (Στειακάκης, Κωφίδης, 2015).

Τα συστατικά τα οποία συντελούν την ΔΟΠ είναι:

Διοίκηση	Ολικής	Ποιότητας
Απαιτείται για δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης	Καθένας πρέπει να αναπτύξει ένα αίσθημα κτήσης της ποιότητας	Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός και εξωτερικός)
Καθιέρωση στόχων και αξιών για τον οργανισμό	Απαιτείται η συμμετοχή όλου του προσωπικού	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση
Το χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι σημαντικό	Ανάμειξη κάθε επιπέδου και λειτουργίας στον οργανισμό	Τεχνικά θέματα: εκπαίδευση για δεξιότητες και γνώση
Απαίτηση για απαραίτητες αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία	Εφαρμογή συστημικής σκέψης	Ζητήματα ανθρωπίνου δυναμικού: ενδυνάμωση και καινοτομία

Πηγή: Lau R.S.M. & Anderson C.A. (1998, σελ.88)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες (Βικιπαίδεια):

1. ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
2. τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας

3. ομαδική εργασία και άτομα

Όσον αφορά τις διαφορές παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής (Κέφης, 2005):

Παραδοσιακός τρόπος διοίκησης	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Η ποιότητα έχει υψηλό κόστος	Η ποιότητα βραχυχρόνια κοστίζει αλλά μέσο/μακροπρόθεσμα φέρνει υψηλά κέρδη στον οργανισμό
Ο έλεγχος αποτελεί την καταληκτική διαδικασία της παραγωγής.	Ο έλεγχος είναι συνεχής και βήμα - βήμα (step by step). Από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι τη πώληση του στον τελικό καταναλωτή.
Έμφαση στη μαζική παραγωγή και στη χαμηλή τιμή προϊόντος.	Έμφαση στην ποιότητα (έστω και με υψηλότερη τιμή).
Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των εργαζομένων.	Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των στελεχών. Τα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι είναι εκτελεστικά όργανα.
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβαρύνουν το κόστος. Εάν όμως είναι αναγκαία πρέπει να απευθύνονται μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.	Η εκπαίδευση είναι μια αναγκαιότητα. Αφορά στελέχη και εργαζομένους. Εκπαιδευτικά προγράμματα σημαίνει γνώση, παρακίνηση. Η γνώση αποτελεί δύναμη και αυτό φαίνεται τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

Πηγή: Κέφης, 2005, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα, πιν.1.1. σελ. 49.

2.2. Ιστορική Εξέλιξη

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων, η οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι βασικοί θεμελιωτές της Δ.Ο.Π. ήταν: ο W.E. Deming, J. M. Juran, P. B. Crosby,

Ishiwaka , οι οποίοι ανέπτυξαν και καθιέρωσαν την φιλοσοφία της νέα Διοικητικής, της Δ.Ο.Π. (Λιαρμακόπουλος, 2003).

2.2.1. Η φιλοσοφία του Walter A. Shewhart

Ο Shewhart, εργαζόταν ως μηχανικός στο εργοστάσιο Bell στην Αμερική και ήταν επικεφαλής μια ερευνητικής ομάδας που προσπαθούσε να κάνει τη λειτουργία των τηλεφώνων περισσότερο αξιόπιστη. Για τον λόγο αυτό, ανέπτυξε μια μεθοδολογία με στόχο να βελτιώσει την απόδοση του εργάτη και την παραγωγή, προσδιορίζοντας ταυτοχρόνως τα αποδεκτά όρια μεταβολών για παραγόμενα προϊόντα. Την εργασία αυτή τη παρουσίασε γραφικά σε ένα διάγραμμα το οποίο ονόμασε διάγραμμα στατιστικού ελέγχου (Statistical Control Chart). Ταυτόχρονα, διατύπωσε μια κυκλική διαδικασία τριών βημάτων που είχε ως στόχο να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων στην παραγωγή. Τα βήματα παρουσιάζονται στο Σχήμα (Ζαβλάνος, 2006). Τέλος, ο Shewhart, ήταν ο πρωτεργάτης της έννοιας του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου.

2.2.2. Η φιλοσοφία του W. E. Deming

Ο William Edwards Deming, γεννήθηκε το 1900 στην Αμερική. Έλαβε το πτυχίο των Φυσικών Επιστημών από το Πανεπιστήμιο του Wyoming, το δίπλωμα master στη Φυσική και τη Μαθηματική Επιστήμη από το Πανεπιστήμιο του Colorado και το διδακτορικό στη Φυσική από το Πανεπιστήμιο του Yale. Πίστευε ότι, αν οι εργάτες εκπαιδευτούν καταλλήλως και διαχειριστούν οι ίδιοι τις διαδικασίες της δικής τους εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων τους θα βελτιωθεί. Οι ανακαλύψεις του Shewhart αποτέλεσαν τη βάση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ποιότητας του Deming (Ζαβλάνος, 2006).

Ο Deming, πρωτοπόρος σε θέματα στατιστικής ανάλυσης και διοίκησης ποιότητας, έχει αναγνωρισθεί και τιμηθεί με το βραβείο Deming Prize για την μεγάλη του συνεισφορά στην αναγέννηση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Η εφαρμογή της προσέγγισής του συνέβαλε στο να αποκτήσει η Ιαπωνία μεγάλη φήμη και επιτυχία όσον αφορά την ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών (Λιαρμακόπουλος, 2003).

Η διδασκαλία του Deming συνοψίζεται στα παρακάτω 14 σημεία (= κανόνες/ αρχές), τα οποία αρχικά παρουσιάστηκαν στο βιβλίο του «Out of the Crisis» (Λιαρμακόπουλος, 2003):

1. Δημιούργησε σταθερότητα στόχων, σε μακροχρόνια βάση, για συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών και καινοτόμες τεχνικές/ μεθόδους, που εξασφαλίζουν ανταγωνιστικότητα και επιβίωση της επιχείρησης.
2. Υιοθέτησε τη νέα προσέγγιση της Διοικητικής με ολοκληρωτικές αλλαγές σ' όλα τα συστήματα/ διαδικασίες και συνεχή καινοτομία, για επίτευξη οικονομικής σταθερότητας, με έμφαση στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.
3. Υιοθέτησε τον έλεγχο της ποιότητας του προϊόντος/ υπηρεσίας κατά τη σχεδίαση και κατά τη διάρκεια της παραγωγής του, για την πρόληψη ελαττωματικών μέσω του στατιστικού ελέγχου διαδικασίας, αντί μαζικής επιθεώρησης μετά την παραγωγή.
4. Τερμάτισε την πολιτική επιλογής των προμηθευτών, με βασικό κριτήριο την τιμή και περιόρισε τον αριθμό τους, με απόρριψη εκείνων που δεν ικανοποιούν.
5. Προσπάθησε να βελτιώνει συνεχώς το σύστημα παραγωγής για βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας μέσω ενός προγράμματος ολικού (προληπτικού) ποιοτικού ελέγχου για προϊόντα, διαδικασίες και δραστηριότητες.
6. Καθιέρωσε συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης σε στατιστικές τεχνικές για όλο το προσωπικό, στο χώρο εργασίας, για κατανόηση της εργασίας και των απαιτήσεών της.

7. Καθιέρωσε σύγχρονες μεθόδους αποτελεσματικής ηγεσίας σ' όλα τα επίπεδα της Διοίκησης, ώστε τα στελέχη να καθοδηγούν, υποκινούν, διδάσκουν, συμβουλεύουν, προωθούν την ομαδική εργασία και δημιουργούν το ενδιαφέρον στους εργαζομένους για την εργασία τους.
8. Απομάκρυνε το φόβο από τους εργαζομένους, με την καθιέρωση της αμφίδρομης αποτελεσματικής επικοινωνίας και του αμοιβαίου σεβασμού/ εμπιστοσύνης και συνεργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία.
9. Κατάργησε, σε συνδυασμό με το 8, τα εμπόδια μεταξύ ανθρώπων και τμημάτων από τη σχεδίαση μέχρι τη διάθεση – εξυπηρέτηση- υποστήριξη του προϊόντος/ υπηρεσίας, ώστε οι άνθρωποι να συνεργάζονται χωρίς ανταγωνισμούς για τη συνολική απόδοση της επιχείρησης.
10. Κατάργησε τα προγράμματα που απαιτούν από τους εργαζόμενους να εργάζονται πιο σκληρά και όχι πιο έξυπνα.
11. Κατάργησε τους αυθαίρετους ποσοτικούς στόχους παραγωγής καθώς, επίσης, και τους πρότυπους χρόνους εργασίας και αντικατέστησε με στόχους βελτίωσης ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών.
12. Απομάκρυνε τα εμπόδια, που δημιουργούν τα κακώς σχεδιασμένα συστήματα και οι μέθοδοι Διοικητικής.
13. Κατάρτισε προγράμματα για συνεχή (επαν)εκπαίδευση και αυτό- βελτίωση των εργαζομένων, ώστε να συμβαδίζουν με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο σχεδιασμό του προϊόντος/ υπηρεσίας, στον εξοπλισμό και στις καινοτόμες τεχνικές.
14. Δέσμευσε την ανώτερη Διοίκηση και το υπόλοιπο προσωπικό για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, για καινοτομίες και βελτίωση της παραγωγικότητας, με τη καθιέρωση της φιλοσοφίας της Διοικητικής.

Ο κύκλος του Deming, PDCA

Ο Deming ανέπτυξε τον γνωστό κύκλο του Deming, ο οποίος περιλαμβάνει 4 φάσεις (Ζαβλάνος, 2006):

- ο Προγραμματισμό (Plan): στο στάδιο αυτό διατυπώνεται το πλάνο παραγωγής.
- ο Πραγματοποιώ (Do): στο στάδιο αυτό υλοποιείται το πλάνο σε μια μικρή κλίμακα.
- ο Ελέγχω (Check): στο στάδιο αυτό ελέγχεται το αποτέλεσμα, για να διαπιστωθεί αν υπάρχει συμμόρφωση με το αρχικό πλάνο.
- ο Ενεργώ (Act): το αποτέλεσμα από αυτή τη μελέτη ενσωματώνονται και χρησιμοποιούνται για να τροποποιήσουν την τρέχουσα διαδικασία παραγωγής, έτσι ώστε με τα νέα δεδομένα να δημιουργήσουμε το επόμενο βήμα, σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Σχήμα: Ο κύκλος του Deming

Σύμφωνα με τον κύκλο του Deming, η βελτίωση της ποιότητας είναι μία συνεχής διαδικασία που αποσκοπεί σε συνεχώς υψηλότερη αποδοτικότητα & αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και πρέπει να αποτελεί διαρκή στόχο. Συχνά απαιτείται αλλαγή νοοτροπίας (Σούμπαση, 2003).

Ο Deming θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους «γκουρού» στο μάνατζμεντ ποιότητας. Από το μεγάλο αριθμό διακρίσεων που έλαβε για την συμβολή του στην επιστήμη αλλά και σε πλήθος επιχειρήσεων, αξίζει να σημειώσουμε το βραβείο Διακεκριμένης Σταδιοδρομίας στην Επιστήμη από την Εθνική Ακαδημία Επιστημών των Η.Π.Α., το 1988 (Στειακάκης, Κωφίδης, 2015).

2.2.3. Η φιλοσοφία του J. Juran

Ο Αμερικανός (γεννημένος στη Ρουμανία) καθηγητής πανεπιστημίου και μηχανικός Joseph Juran ορίζει την ποιότητα ως «καταλληλότητα προς χρήση». Η προσέγγιση Juran έχει προσανατολισμό προς τον πελάτη και θεωρεί ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο Juran υποστηρίζει ότι, η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία (Στειακάκης, Κωφίδης, 2015).

Βασικό σημείο της φιλοσοφίας του εστιάζεται στις τρεις κύριες διαδικασίες ποιότητας, τις οποίες ονομάζει «Η τριλογία ποιότητας». Οι τρεις διαδικασίες είναι (Ζαβλάνος, 2006):

α. Προγραμματισμός ποιότητας: κατά τον προγραμματισμό σχεδιάζουμε το πλάνο της εισαγωγής της ποιότητας στον οργανισμό. Συγκεκριμένα:

- i. προσδιορίζουμε τους πελάτες, εξωτερικούς και εσωτερικούς,
- ii. προσδιορίζουμε τις ανάγκες των πελατών,
- iii. αναπτύσσουμε τα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.
- iv. σχεδιάζουμε τις διαδικασίες, ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των νέων προϊόντων και
- v. μεταφέρουμε τα πλάνα στο λειτουργικό στάδιο.

β. Έλεγχος ποιότητας: κατά τον έλεγχο, διαπιστώνουμε αν εκπληρώθηκαν οι στόχοι της ποιότητας. Συγκεκριμένα:

- i. διατυπώνουμε τα πρότυπα απόδοσης,
- ii. αξιολογούμε την πραγματική απόδοση του προϊόντος,
- iii. συγκρίνουμε την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα που θέσαμε και
- iv. προβαίνουμε σε διορθωτικές ενέργειες στην περίπτωση κατά την οποία υπάρχει χάσμα μεταξύ αυτών των δύο καταστάσεων.

γ. **Βελτίωση ποιότητας:** κατά την διαδικασία της βελτίωσης ποιότητας, ακολουθούν τα παρακάτω:

- i. εγκαθιστούμε την υποδομή και προσδιορίζουμε τις διαδικασίες οι οποίες χρειάζονται βελτίωση,
- ii. συγκροτούμε ομάδες στις οποίες παρέχουμε όλα τα μέσα, την εκπαίδευση και τα κίνητρα, για να διαγνώσουν αιτίες, και
- iii. παρέχουμε λύσεις για τη θεραπεία.

Το τρίπτυχο του Juran δημιουργεί τον κατάλληλο μηχανισμό, που αποβλέπει στην ικανοποίηση του καταναλωτή/ πελάτη (με τα χαρακτηριστικά προϊόντος/ υπηρεσίας και την απουσία ελαττωμάτων) και στη βελτίωση της ανταγωνιστική θέσης της επιχείρησης, μακροχρόνια (Λιαρμακόπουλος, 2003).

2.2.4. Η φιλοσοφία του P. B. Crosby

Ένας άλλος σημαντικός δάσκαλος της ποιότητας, ο οποίος άσκησε μεγάλη επιρροή διεθνώς στην ανάπτυξη της Δ.Ο.Π., είναι ο Αμερικανός P. B. Crosby. Είναι γνωστός από τις διδασκαλίες και τα βιβλία του και ειδικότερα με τις ιδέες του: «παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά» και «παραγωγή του προϊόντος σωστά από την αρχή» (Λιαρμακόπουλος, 2003). Το κεντρικό σημείο της φιλοσοφίας του, παρόμοιο με τις ιδέες που άρχισαν να γεννιούνται στην Ιαπωνία, ήταν ότι η ποιότητα πρέπει να κτίζεται και όχι όπως ήταν η γενική πρακτική να επιθεωρείται. Στο βιβλίο του “Quality is free” αναφέρει: « Η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, δίνει επίσης και ίσες ευκαιρίες προς όλους για τη δημιουργία κέρδους... αν εστιάσουμε τη προσοχή μας στη διασφάλιση της ποιότητας είναι πολύ πιθανόν να είμαστε σε θέση να αυξήσουμε τα κέρδη μας κατά 5-10% πάνω στις πωλήσεις. Είναι σίγουρα αρκετά χρήματα, αν λάβει κανείς υπόψη πως η ποιότητα είναι δωρεάν». Το motto του Crosby, στο οποίο εμπεριέχεται όλη η φιλοσοφία για την ποιότητα, είναι η φράση «κάνε το σωστά από την πρώτη φορά» (“doing it right the first time”) (Στειακάκης, Κωφίδης, 2015).

Η φιλοσοφία του εκφράζεται με τις αποκαλούμενες Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις, οι οποίες είναι οι εξής (Ζαβλανός, 2006):

α. Ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων είναι υπευθυνότητα του μάνατζμεντ.

β. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόβλεψη και την πρόσληψη λαθών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή του προϊόντος.

γ. Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι «μηδέν ελαττώματα». Ο Crosby δεν αποδέχεται ότι « το σφάλειν είναι ανθρώπινο». Ο μηδενισμός των σφαλμάτων επιτυγχάνεται με τη συντονισμένη προσπάθεια όλων των ατόμων.

δ. Ο μόνος δείκτης απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας. Το κόστος ποιότητας είναι τα έξοδα για τη μη συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο Crosby τονίζει ότι η ποιότητα μειώνει το κόστος παραγωγής. Τα λάθη για τις επιχειρήσεις κοστίζουν. Κάνοντας όμως τα πράγματα σωστά από τη πρώτη φορά , δεν στοιχίζει.

Ο Crosby ανέπτυξε ακόμα ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας το οποίο αποτελείται από 14 βασικά σημεία, τα οποία εστιάζονται σε τέσσερις βασικούς άξονες (Λιαρμακόπουλος, 2003):

1. Στην δέσμευση της Διοίκησης για συλλογική βελτίωση της ποιότητας.
2. Στη συμμετοχή για βελτίωση και μέτρηση της ποιότητας.
3. Στην εκπαίδευση των στελεχών, εργαζομένων και προμηθευτών για ποιότητα.
4. Στη μείωση του κόστους χαμηλής ποιότητας.

14 Βήματα						
i. Δέσμευση από τη διοίκηση	ii. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης ποιότητας	iii. Μέτρηση της ποιότητας	iv. Αξιολόγηση του κόστους ποιότητας	v. Ενημέρωση για την ποιότητα	vi. Λήψη διορθωτικών ενεργειών	vii. Προγραμματισ μός για «μηδέν σφάλματα»
vii. Εκπαίδευση του προσωπικού	ix. Ημέρα αφιερωμένη στο «μηδέν	x. Διατύπωση στόχων	xi. Διαπίστωση προβλημάτων και εξάλειψη	xii. Επιβράβευση και αναγνώριση	xiii. Σύμβουλοι ποιότητας	xiv. Ξανά από την αρχή, γιατί η ποιότητα δεν

	σφάλματα»		των αιτιών	των ατόμων που προσφέρουν		είναι έργο που έχει αρχή και τέλος. Το πρόγραμμα βελτίωσης είναι μια δυναμική διαδικασία
--	-----------	--	------------	---------------------------------	--	--

Η φιλοσοφία του Crosby ενδυναμώνει την άποψη ότι στο θέμα της ποιότητας, που είναι ένας παγκόσμιος στόχος, δεν χωρούν συμβιβασμοί (Ζαβλάνος, 2006).

2.2.5. Η φιλοσοφία του Ishikawa

Η συνεισφορά του καθηγητή του πανεπιστημίου του Τόκιο Kaoru Ishikawa στο μάνατζμεντ ποιότητας θεωρείται ιδιαίτερα αξιόλογη και συνίσταται κυρίως στη χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων για την εφαρμογή του Στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου. Ο Ishikawa είχε μεγάλη επίδραση στην ανάπτυξη της ποιότητας ιδιαίτερα στην Ιαπωνία. Ανέπτυξε την έννοια των αληθινών και των υποκατάστατων χαρακτηριστικών της ποιότητας.

Τα «αληθινά» χαρακτηριστικά ποιότητας έχουν να κάνουν με την άποψη του πελάτη σχετικά με την απόδοση του προϊόντος, ενώ τα «υποκατάστατα» χαρακτηριστικά ποιότητας είναι η άποψη των παραγωγών σχετικά με την απόδοση του προϊόντος. Ο βαθμός της προσέγγισης μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών ποιότητας προσδιορίζει το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη (Ζαβλάνος, 2006).

Τα κυριότερα σημεία της διδασκαλίας του Ishikawa σύμφωνα με τον Στειακάκη και τον Κωφίδη (2015) είναι:

- η ποιότητα ξεκινάει και τελειώνει με εκπαίδευση
- το πρώτο βήμα για τη βελτίωση της ποιότητας είναι η γνώση των απαιτήσεων των πελατών
- η ιδανική κατάσταση ποιοτικού ελέγχου υφίσταται όταν η επιθεώρηση δεν είναι πλέον απαραίτητη

- οι θεμελιώδεις αιτίες των προβλημάτων πρέπει να αντιμετωπίζονται, όχι τα συμπτώματα
- ο ποιοτικός έλεγχος είναι ευθύνη όλων των εργαζομένων και όλων των τμημάτων
- οι στόχοι δεν πρέπει να είναι ο βασικός στόχος και μέσα από αυτήν να επιδιώκεται το μακροχρόνιο κέρδος
- το μάρκετινγκ είναι η είσοδος και η έξοδος της ποιότητας, δηλαδή η βελτίωση της ποιότητας προϋποθέτει δεδομένα για τον πελάτη και πρέπει να αποσκοπεί αποκλειστικά στην ικανοποίηση του πελάτη
- τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν πρέπει να εκφράζουν το θυμό τους όταν τα κατώτερα στελέχη παρουσιάζουν τα προβλήματα ποιότητας
- το 95% των προβλημάτων σε μια επιχείρηση μπορεί να επιλυθεί με τη χρήση απλών στατιστικών εργαλείων
- δεδομένα χωρίς πληροφορίες για τη διασπορά τους είναι ανακριβή δεδομένα

Ακόμα, ο Ishikawa θεωρείται εισηγητής των κύκλων ποιότητας στην Ιαπωνία (1962), σε συνεργασία με την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών, όπως αναφέρεται στη συνέχεια.

2.3. ΔΟΠ σε Δημόσιους Οργανισμούς

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90, η δημόσια διοίκηση στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες, εμφανίζει μια αυξανόμενη διάθεση εφαρμογής των ανωτέρω πρακτικών της διοίκησης ολικής ποιότητας, στοχεύοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα (Κέφης, 2005). Η σύγχρονη εποχή και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός επιτάσσουν τον εκσυγχρονισμό και τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας. Είναι γεγονός πως ο ελληνικός δημόσιος τομέας παρουσιάζει ποικίλα προβλήματα, τα οποία δυσχεραίνουν την λειτουργία του και την επίτευξη του κύριου στόχου της ικανοποίησης του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους.

Με τον όρο «Δημόσια Διοίκηση» νοείται το σύνολο των κρατικών υπηρεσιών και των διοικητικών υπαλλήλων της καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές διοικούνται και λειτουργούν (Μπαμπινιώτης, 2002). Η έννοια της δημόσιας διοίκησης συνδέεται λοιπόν με την φροντίδα, την προαγωγή και τη διαχείριση δημοσίων υποθέσεων. Είναι σαφής η διάκρισή της από την ιδιωτική διοίκηση τόσο ως προς τα μέσα που μεταχειρίζεται, όσο και ως προς τους σκοπούς που υπηρετεί, καθώς η πρώτη εξυπηρετεί το ιδιωτικό συμφέρον, ενώ η δεύτερη προσανατολίζει στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου (Ακριβοπούλου, 2010). Η ΔΟΠ θα μπορούσε να φανεί εξαιρετικά χρήσιμη στην αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, εστιάζοντας στο τρίπτυχο της αποτελεσματικότητας, της οικονομικότητας και της αποδοτικότητας. Η συμβολή της λοιπόν στην εξέλιξη των επιδόσεων της δημόσιας διοίκησης, θα μπορούσε να είναι καταλυτική.

Ωστόσο, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, δημιουργήθηκε η αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού και αναμόρφωσης του δυσλειτουργικού και γραφειοκρατικού δημόσιου τομέα, ώστε να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες της κοινωνίας και ευημερήσει σε ένα έντονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον (Osborne & Gaebler, 1992; States & Thijs, 2005). Έντονη ήταν λοιπόν, η ανάγκη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

Όταν αναφερόμαστε στη ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, εννοούμε, τη βελτίωση του «τρόπου διακυβέρνησης» (της συνταγματικής αρχιτεκτονικής & της δομής της κυβέρνησης και της κοινωνίας) και της αποτελεσματικότητας της δημοσίας δράσης (Bovaird & Foffler, 2002; Bovaird et al. 2002).

Η επίτευξη της ποιότητας στον δημόσιο τομέα προϋποθέτει την αξιοποίηση των μεθόδων και των τεχνικών του ιδιωτικού. Ταυτόχρονα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της δημόσιας δράσης και των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών στο σχεδιασμό της Ολικής Ποιότητας και στην εφαρμογή των αρχών της. Η εφαρμογή των αρχών αυτών στο δημόσιο είναι εφικτή. Μπορεί να γίνει με την καταγραφή των ρόλων και των ευθυνών, με τη μετάβαση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα και με τη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας, σαφήνειας και διαφάνειας που επιτρέπει την αντικειμενική αξιολόγηση και τη δίκαιη ανταμοιβή (Κέφης, 2014).

Σύμφωνα με τον Beltrami (Γιαννακοπούλου, 2011), η ποιότητα στο δημόσιο τομέα εξελίχθηκε σε τρεις, κυρίως, φάσεις:

1. Η ποιότητα με την έννοια του σεβασμού των κανόνων και των διαδικασιών.
2. Η ποιότητα με την έννοια της αποτελεσματικότητας.
3. Η ποιότητα με την έννοια της ικανοποίησης των πολιτών – πελατών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στη δημόσια διοίκηση κατά τον Milakovich περιλαμβάνει ():

1. Διαμόρφωση σε πρωταρχικό στόχο την ικανοποίηση του πολίτη.
2. Αναδιτύπωση του όρου πελάτης, συμπεριλαμβάνοντας τόσο τους εξωτερικούς πελάτες (υφιστάμενοι και δυνητικοί πελάτες, προμηθευτές κ.λ.π.) όσο και τους εσωτερικούς (υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων ή θέσεων εργασίας).
3. Ανάπτυξη ενός διοικητικού οράματος του οργανισμού που σχετίζεται με τις απαιτήσεις των καταναλωτών.
4. Διαμόρφωση μιας μακροπρόθεσμης δέσμευσης με όλους τους χρήστες των υπηρεσιών του οργανισμού, επικρότηση και ανταμοιβή της ομαδικότητας, ενθάρρυνση της διάθεσης για βελτίωση και καινοτομία.
5. Ενίσχυση της ομαδικότητας μέσω της καθιέρωσης κύκλων ποιότητας.
6. Παροχή προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης.
7. Εκτίμηση, αναγνώριση υποστήριξη και εμπιστοσύνη στην προσπάθεια που καταβάλει το εργατικό δυναμικό.
8. Απομάκρυνση του «εργασιακού φόβου» από τους υπαλλήλους του οργανισμού,.
9. Παροχή των κατάλληλων εργαλείων και συνθηκών προκειμένου να προάγεται η καλύτερη δυνατή απόδοση στο εργασιακό περιβάλλον.
10. Διαμόρφωση των κατάλληλων αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς, προκειμένου να καθίσταται εφικτή η υλοποίηση των προκαθορισμένων στόχων.

2.4. Η ΔΟΠ στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1996) διενέργησε μια μελέτη με έμφαση στην ευαισθητοποίηση της σημαντικότητας και του ρόλου της ποιότητας στον κόσμο, τα αποτελέσματα της οποίας, απεικονίζονται συνοπτικά στον Πίνακα.

Κράτος/ Περιοχή	Ο ρόλος της Ποιότητας στη Διοίκηση	Το επίπεδο ευαισθητοποίησης της σημαντικότητας & του ρόλου της ποιότητας
Ιαπωνία	Η Ποιότητα είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο της συνολικής διαχείρισης του οργανισμού	Άριστο
Αμερική	Η Ποιότητα διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο	Καλό
Δυτική Ευρώπη	Η Ποιότητα θεωρείται ένα εξειδικευμένο πρόβλημα διαχείρισης	Περιορισμένο
Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη	Η Ποιότητα θεωρείται ότι είναι πρόβλημα μόνο των υπαλλήλων των τμημάτων άμεσης παραγωγής	Περιορισμένο
Άλλες περιοχές	Η Ποιότητα γίνεται αντιληπτή ως ένα δευτερεύον πρόβλημα, που δεν σχετίζεται με τη διαχείριση	Μειωμένο

Πηγή: *European Commission (1996). Matei & Lazar (2011, σελ. 68)*

Η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί, πλέον, μια σημαντική πτυχή της απόδοσης σε κάθε οργανισμό του δημοσίου τομέα (OESD, 2001). Η δημόσια διοίκηση των εθνικών κρατών επιχειρεί να επιτύχει την απόδοση μέσω στρατηγικών διαχείρισης της ποιότητας (Matei & Lazar, 2011).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι η Ομάδα Καινοτόμων Ερευνών, σε τακτά χρονικά διαστήματα διενεργεί έρευνες, με σκοπό την παρακολούθηση της εξέλιξης της Διοίκησης Ολική Ποιότητας των Δημοσίων Διοικήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ύστερα από τη μελέτη «Έρευνα για την Ποιότητα στις Δημόσιες Διοικήσεις της Ε.Ε.» που πραγματοποιήθηκε το 2002, υπό την Ισπανική Προεδρία και την μετά από 3 χρόνια έρευνα με θέμα «Συγκριτική Παρουσίαση: Η Διοίκηση Ποιότητας στις Δημόσιες Διοικήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης», υπό την πρωτοβουλία της

Σλοβένικης Προεδρίας, η Ομάδα Καινοτόμων Ερευνών κατέληξε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ανάπτυξης που έχει επιτευχθεί και στη παράδοση που έχει η κάθε χώρα στο τομέα της ποιότητας.

2.5. Η ΔΟΠ στην σύγχρονη ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Οι επιταγές του σύγχρονου κοινωνικού, οικονομικού και διοικητικού περιβάλλοντος οριοθετούν τη δράση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η εφαρμογή ξεπερασμένων μεθόδων «διοίκησης» σταδιακά αντικαθίστανται με μεθόδους που εστιάζουν στην ποιότητα και στην αποδοτικότητα.

Το σύγχρονο ποιοτικό Δημόσιο Μάνατζμεντ απαιτεί μακροχρόνιο προγραμματισμό με στόχους συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς και ρεαλιστικούς, έμφαση και σεβασμό στον ανθρώπινο δυναμικό, εκχώρηση αρμοδιοτήτων από την πολιτική εξουσία στα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης και μια οργανωτική δομή ευέλικτη και απελευθερωμένη από κακές πρακτικές, νοοτροπίες και πειθαναγκασμούς (Κέφης 2014).

Στην ελληνική δημόσια διοικητική πραγματικότητα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εγκαινιάζεται και εμφανίζεται με τον Ν. 28820/2001 « Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις». Το συγκεκριμένο πρόγραμμα Πολιτεία είχε ως στόχο τη βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης με την εισαγωγή νέων παραμέτρων και αρχών, έτσι ώστε η αποδοτικότητά της να συμβαδίζει με την οικονομική ανάπτυξη. Οι σημαντικότεροι άξονες προτεραιότητας αυτού του Προγράμματος, σύμφωνα με τον Κέφη (2014) είναι:

- Η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών.
- Η εφαρμογή του e- government και του e- governance.
- Η αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα.
- Η διασφάλιση της διαφάνειας.

- Η εφαρμογή της αρχής του ελέγχου.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο αποτελεί αρχικά μια διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων που έχει ως βάση τη βελτίωση και τον εμπλουτισμό των προσόντων τους, τα προσόντα εκείνα που συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού ή της υπηρεσίας, τις διαδικασίες πραγματικής αποτύπωσης της παρούσας κατάστασης, τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση και την αναγνώριση, την άμεση επίλυση προβλημάτων, την συνεχή ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις σύμφωνες με την πορεία του σχεδιασμού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Θεμελιακός στόχος στην εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα η αντικατάσταση παρωχημένων μεθόδων διοίκησης με σύγχρονες επιχειρησιακές πρακτικές που στοχεύουν στη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος (Μαλινδρέτου, 1998).

Ωστόσο, ανασταλτικό ρόλο για τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων, αποτελεί η έλλειψη σύγχρονου εξοπλισμού, η γραφειοκρατία, αλλά και τα περιορισμένα επιμορφωτικά προγράμματα των δημόσιων υπαλλήλων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας μηχανισμός, ο οποίος αναπτύχθηκε κατά κύριο λόγο για τον ιδιωτικό τομέα. Όμως, προκειμένου να μπορέσει να εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα, πρέπει να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητές του.

Η εφαρμογή συνεπώς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις αλλά και στους οργανισμούς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή ύπαρξή τους. Η νέα αυτή φιλοσοφία έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα κάθε οργανισμού (Ζαβλάνος, 2006).

2.6. Γενικές Αρχές της ΔΟΠ

Στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π., ο καταναλωτής είναι το κεντρικό και πιο σημαντικό τμήμα της διαδικασίας : εφοδιασμός- παραγωγή- διανομή- εξυπηρέτηση. Η πραγματοποίηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας αποτελεί εγγύηση στην ικανοποίηση του καταναλωτή. Τα προϊόντα/ υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, από τη μια , εξασφαλίζουν την επιστροφή του καταναλωτή, μειώνοντας το κόστος παραγωγής

και, από την άλλη, επιτυγχάνεται αύξηση των πωλήσεων/ κερδών, δημιουργείται καλύτερη φήμη της επιχείρησης και, συνεπώς, επιτυγχάνεται αυξημένο μερίδιο στην αγορά (Λιαρμακόπουλος, 2003).

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι (Ζαβλάνος,2006):

- i. η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη,
- ii. η συνεχής βελτίωση,
- iii. η ομαδική εργασία και η συμμετοχή όλων των ατόμων.

Τα κρίσιμα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

- α. η δέσμευση και η αποτελεσματική ηγεσία της ανώτατης διοίκησης,
- β. ο σχεδιασμό και η οργάνωση,
- γ. η χρησιμοποίηση εργαλείων και τεχνικών,
- δ. η επιμόρφωση και η εκπαίδευση του προσωπικού,
- ε. η συμμετοχή όλων των ατόμων,
- στ. η ομαδική εργασία,
- ζ. η μέτρηση και η ανατροφοδότηση,
- η. η αλλαγή νοοτροπίας.

2.7. Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π. είναι (Κέφης, 2014):

- Η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.
- Η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών.
- Η μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων.

- Το χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών που δεν προσθέτουν αξία.
- Η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες.
- Η ευελιξία, η ελαστικότητα και η προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.
- Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Πίνακας: Βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη στόχων της ΔΟΠ

Βασικές Αξίες	Προγραμματίσει (Plan)	Κάνει (Do)	Έλεγγε (Check)	Πράξει (Act)
Ηγεσία με όραμα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ συλλογική συμμετοχή ▪ δέσμευση διοίκησης 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ αποτύπωση στόχων & σκοπού ▪ συσκέψεις με στελέχη 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 360° πληροφόρηση ▪ Αποτίμηση εσωτερικής ποιότητας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκπαίδευση ποιότητας στα στελέχη ▪ Διατήρηση θετικών δεικτών
Απόδοση αξίας σε προσωπικό	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επέκταση της αυτονομίας του προσωπικού ▪ Ενδυνάμωση του προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ομάδες βελτίωσης εργασιών ▪ Πλαίσιο αποδοχής προτάσεων προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έρευνες για το προσωπικό ▪ Δείκτες απόδοσης/ παραγωγικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επιβράβευση ▪ Αναγνώριση (έμπρακτη)
Εστίαση στον πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ολική ικανοποίηση πελατών ▪ Μείωση παραπόνων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ημέρα πελάτη ▪ Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έρευνες πελατών ▪ Εξέταση δεικτών ικανοποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διοργάνωση προγραμμάτων διοίκησης πελατών ▪ Διατήρηση θετικών

				δεικτών
Διοίκηση πληροφορίας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μέτρηση αποδοτικότητας σε σχέση με ανατιθέμενους στόχους ▪ Οργάνωση πληροφοριών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χρήση τεχνολογίας για συλλογή πληροφοριών ▪ Δημιουργία δεικτών αποδοτικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εσωτερικός έλεγχος ▪ Εξέταση αποτελεσματικότητας δεικτών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενθάρρυνση χρήσης συστημάτων ▪ Εφαρμογή ανάλυσης δεδομένων
Αναγνώριση συνεργατών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Βελτίωση ποιότητας προμηθευτών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θέσπιση βραβείου προμηθευτών ▪ Διαμοίραση της πληροφορίας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σύγκριση ποιότητας προμηθευτών ▪ Δείκτες αξιολόγησης προμηθευτών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης προμηθευτών ▪ Αποστολή συγκριτικών αποτελεσμάτων στους προμηθευτές
Κοινωνική ευαισθησία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κοινωνική ευαισθησία ▪ Προσφορά προς την κοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χρήση μεθόδων ανακύκλωσης ▪ Προγράμματα βοήθειας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δωρεές & επιχορηγήσεις ▪ Μείωση αποβλήτων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εκπαίδευση για ευαισθητοποίηση προσωπικού ▪ Εκπαίδευση για ασφάλεια
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μείωση ελαττωματικών ▪ Επίτευξη απαιτήσεων πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαδικασία six-sigma ▪ Εμπλοκή προμηθευτών & πελατών στο σχεδιασμό αγαθών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανατροφοδότηση πληροφοριών πελατών/ προμηθευτών ▪ Δημιουργία δεικτών απόδοσης 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διατήρηση αμφίδρομης επικοινωνίας ▪ Θέσπιση περιοδικών προγραμμάτων ελέγχου ποιότητας
Διαρκής εκπαίδευση και	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενθάρρυνση της 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκριτική μέτρηση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θέσπιση δεικτών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θέσπιση κινήτρων &

γνώση	καινοτομίας ▪ Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	ομάδων παραγωγής ▪ Συγκριτική μέτρηση ανταγωνιστών	απόκτησης γνώσης ▪ Θέσπιση προγραμμάτων εκπαίδευσης ▪ Χρήση νέων μεθόδων	βραβείων απόκτησης γνώσης ▪ Εκπαίδευση όλου του οργανισμού στα εργαλεία ποιότητας
-------	--	---	--	--

Πηγή: Pui – Mun Lee (2002, σελ 148)

2.8. Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή.

- ❖ Δέσμευση των διοικητικών στελεχών για συνεχή υποστήριξη οποιασδήποτε προσπάθειας οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας.
- ❖ Γνώση, με την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εμπλεκομένων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης ώστε να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις και παρατυπίες.
- ❖ Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην ανεύρεση των προβλημάτων, στην ανάλυση τους, στις προτάσεις επίλυσης, στην στοχοθεσία και όπου είναι εφικτό στη λήψη των αποφάσεων.

Τα σύγχρονα διοικητικά στελέχη οφείλουν να καταστήσουν τους εργαζομένους κοινωνούς των απόψεων και των ιδεών τους γιατί μόνο με τη συνεργασία και τη συμμετοχικότητα επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι αντανακλούν και στην επίτευξη των ατομικών στόχων (Κέφης, 2014).

2.9. ΔΟΠ στην Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση αποτελεί το βασικό θεσμικό μηχανισμό παραγωγής, συσσώρευσης και διάχυσης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και στάσεων. Έχει πολυδιάστατες παιδευτικές, οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές και πολιτικές

λειτουργίες και αξίες (Τσαμαδιάς & Χανής, 2011). Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον εκπαιδευτικό οργανισμό απαιτεί την προσπάθεια και τη συμμετοχή όλων των ατόμων, την αποδοχή του κοινού οράματος και σκοπών και τη χρησιμοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων τα οποία προσδιορίζουν το πόσο καλά το σύστημα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μελών μέσα και έξω από τον οργανισμό (Ζαλβάνος, 2003).

Η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να προσδιοριστεί καθώς σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η πολυπλοκότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την αγωγή και την εκπαίδευση καθιστά δύσκολη την αποδοχή ενός ορισμού που θα δημιουργούσε το πλαίσιο εφαρμογής στρατηγικών και τακτικών για την ικανοποίηση, τόσο εκείνων που εμπλέκονται ενεργά στην εκπαίδευση – εκπαιδευτικών- όσο και των αποδεκτών της, μαθητών και γονέων (Κουτούζης, 1999).

Σύμφωνα και με τον Ζωγόπουλο (2012), η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι δύσκολο να ορισθεί, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, λόγω των διαφορετικών απόψεων σχετικά με τους σκοπούς, τους στόχους, τις κοινωνικές και πολιτικές λειτουργίες της. Η αντίληψη, λοιπόν, της ποιότητας είναι σχετική και πολυπαραγοντική. Η σχολική μονάδα αποτελεί έναν αυτοτελή και αυτοδύναμο εκπαιδευτικό οργανισμό που έχει καθορισμένη αποστολή, επιδιώκει συγκεκριμένους στόχους και με την αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της παράγει το άυλο αγαθό της γνώσης, για να ικανοποιήσει τις εκπαιδευτικές και τις παιδαγωγικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων. Άρα με μια κουλτούρα που ευνοεί τη συνεργατικότητα και την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, μπορεί να μετεξελιχθεί σε σημαντικό φορέα άσκησης εκπαιδευτικής πολιτικής.

Ωστόσο, η έννοια της ποιότητας στην εκπαίδευση είναι ένας όρος ακαδημαϊκός, δάνειο των οικονομικών επιστημών, ο οποίος άρχισε να γίνει γνωστός με την εισαγωγή της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας, μιας νέας φιλοσοφίας στην διαχείριση και διοίκηση των σχολικών μονάδων. Η έννοια της ποιότητας επεκτάθηκε μέσα στην σχολική τάξη με στρατηγικές και τακτικές καλύτερης οργάνωσης και διαχείρισης των διδακτικών μεθόδων, του σχολικού χρόνου, με την μέτρηση της αξιολόγησης και βελτίωσης της προόδου των μαθητών και την εισαγωγή των εκπαιδευτικών σε λογικές συνεχούς βελτίωσης του έργου τους (Ζαβλανός, 2003).

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα φαίνονται τα οφέλη από την εφαρμογή της ποιότητας στην εκπαίδευση (Μπρίνια, 2008, σελ. 269).



Ο υφιστάμενος λοιπόν λόγος περί ποιότητας στην εκπαίδευση και ο σχετικός προβληματισμός που τον ακολουθεί έγκειται σε μια προσπάθεια επαναπροσδιορισμού και αναψηλάφησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών συστημάτων και της προσαρμογής τους στα όλο και πιο πολύπλοκα δεδομένα των σύγχρονων κοινωνιών (Βλάχος, 2008).

Στην εκπαίδευση, η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την παροχή μόρφωσης, αγωγής και παιδείας που εξασφαλίζει, την επαγγελματική αποκατάσταση και την καταξίωση, κοινωνική και προοπτική. Κατ' αυτόν τον τρόπο η ποιότητα αποκτά μια άλλη ερμηνεία, εκτρέπεται από μακροπρόθεσμους στόχους και ερμηνεύεται ως ανταγωνισμός, προσωπικό όφελος, αγνοώντας την απαίτηση για συνεχή βελτίωση παροχής υπηρεσιών που διατηρούν σε υψηλά επίπεδα τα ανθρωπιστικά ιδεώδη της παιδείας και θα εναρμονιστούν με τις ανάγκες της εποχής (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Οι Sahney at al (2004) προσεγγίζουν την ποιότητα της εκπαίδευσης από την πλευρά της «εξαιρετικότητας», με τέσσερις έννοιες να την προσδιορίζουν:

- Διακριτικότητα
- Καταλληλότητα για συγκεκριμένο σκοπό
- Αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των θεσμικών στόχων

- Συνάντηση ρητών ή σιωπηρών αναγκών των πελατών

Η μέτρηση απόδοσης των σχολείων και της ικανοποίησης των αποδεκτών, αποτελούν δύο παραμέτρους που προσδιορίζουν με την Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, μια νέα φιλοσοφία που έχει ως συστατικό στοιχείο την συνεχή βελτίωση των υποδομών και των εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσα από ένα πλαίσιο στρατηγικών σχεδίων, τακτικών, προγραμματισμού και υλοποίησης (Χαμπούρη - Ιωαννίδου, 2003).

Ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, οποίος εφαρμόζει τις αρχές ολικής ποιότητας, μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας». Στον εκπαιδευτικό οργανισμό ποιότητας, κάθε άτομο αντιλαμβάνεται ότι η βελτίωση των αποτελεσμάτων των μαθητών μπορεί να επιτευχθεί μακροχρόνια, όταν θα βελτιώνονται οι διαδικασίες μάθησης μεταξύ εκπαιδευτικού- μαθητή και όταν θα βελτιώνεται συνεχώς από το διευθυντή ολόκληρο το σύστημα το οποίο υποστηρίζει αυτές τις διαδικασίες. Η ποιότητα των διαδικασιών και μάθησης αντικατοπτρίζει τα αποτελέσματα της μάθησης.

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να χαρακτηριστεί εκπαιδευτικός οργανισμός ποιότητας, πρέπει να έχει τα εξής κριτήρια (Μπρίνια, 2008):

- καλά συντηρημένα κτήρια, εργαστήρια, εξωτερικούς χώρους,
- επαρκώς εκπαιδευμένοι εκπαιδευτικοί,
- ικανοποιητικά αποτελέσματα εξετάσεων μαθητών,
- υποστήριξη της εκπαιδευτικής μονάδας από τους γονείς, τοπική κοινωνία κλπ.,
- ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού,
- καλή ποιότητα και ποσότητα υλικών και άυλων πόρων,
- χρησιμοποίηση τεχνολογίας,
- η ηγεσία να έχει γνώση των αρχών του management,
- εστίαση στις ανάγκες των μαθητών και
- το αναλυτικό πρόγραμμα το οποίο καλύπτει τις ανάγκες των μαθητών.

2.9.1. Σημασία ΔΟΠ στην Εκπαίδευση

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Η νέα αυτή φιλοσοφία έχει αδιαμφισβήτητα ενσωματωθεί στην κουλτούρα κάθε οργανισμού, και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι το κόστος διόρθωσης ενός ελαττωματικού προϊόντος κοστίζει το ίδιο ή και περισσότερο από το να παράγεις από την αρχή ένα ικανοποιητικό προϊόν.

Στην Ευρώπη και στην Αμερική, όλοι οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης αλλά και των επιχειρήσεων, συνιστούν στα σχολεία να χρησιμοποιούν τις αρχές της ΔΟΠ ως ένα μέσο αναδιοργάνωσης τους. Όλοι οι ειδικοί πιστεύουν ότι η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση μπορεί να μετουσιώσει το σχολικό σύστημα. Όπως έλεγε και ο John Akers της IBM: «Η εκπαίδευση δεν είναι μόνο κοινωνική ανάγκη, είναι και κύρια οικονομική ανάγκη. Αν οι μαθητές δεν μπορούν να ανταγωνιστούν σήμερα, πώς οι επιχειρήσεις μας θα ανταγωνιστούν αύριο;», (Ζαβλάνος, 2003). Συνεπώς, η ποιότητα των σχολείων μας προσδιορίζει και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού. Η άγνοια λοιπόν, στοιχίζει περισσότερο από την σωστή εκπαίδευση.

Εφαρμόζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα σχολεία επιτυγχάνεται (Ζαβλάνος,2006):

1. η ενδυνάμωση του οργανισμού (σχολείου) και η διαμόρφωση μιας διαγραμματικής εικόνας της πορείας για αλλαγές και νέες κατευθύνσεις,
2. η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός,
3. η εξασφάλιση ενός προγράμματος που δεν εξετάζει μόνο κάποιο τμήμα ή πλευρά της εκπαίδευσης, αλλά που στρέφεται σε μια συνολική προσέγγιση, τέτοια που δίνει τη δυνατότητα να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας του σχολείου,
4. η αύξηση της συμμετοχής όλων στις διαδικασίες λειτουργίας του σχολείου, π.χ. μαθητών, καθηγητών κλπ.,
5. η συμμετοχή των γονέων και των μαθητών σε προτάσεις βελτίωσης των εκπαιδευτικών συνθηκών,

6. η ενθάρρυνση της συνεργασίας γονέων, μαθητών και εκπαιδευτικών για τη διατύπωση εκπαιδευτικών προτύπων ποιότητας για το σχολείο,
7. η έγκαιρη ενεργοποίηση, ώστε να προλαβαίνετε το ενδεχόμενο εμφάνισης του προβλήματος (proactive), παρά να αναμένουμε να εμφανιστεί το πρόβλημα (reactive).

Στο χώρο της εκπαίδευσης, λοιπόν, η Δ.Ο.Π., ως διηνεκής προσπάθεια προσέγγισης προς το άριστο («άενος βελτίωση»), την τελειότητα, αποβλέπει (Ακριβός & Ψαρόπουλος, 2008):

- Στην εκπλήρωση και υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του μαθητή.
- Στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.
- Στην ανάθεση ευθυνών και στους μαθητές.
- Στη μείωση των αδυναμιών του συστήματος και την υιοθέτηση μεθόδων που οδηγούν στην αποτελεσματική και κριτική μάθηση.
- Στην ενδυνάμωση των ατόμων και στην ομαδική εργασία.
- Στην συμμετοχή όλων των φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία του σχολείου.

Τα βήματα για την εισαγωγή της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εκπαιδευτική μονάδα είναι τα παρακάτω (Μπρίνια, 2008):

1. **Αποδοχή της ιδέας.**

Το πρώτο βήμα και βασικό είναι η υιοθέτηση της ιδέας για ολική ποιότητα από μέρους της διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας. Με την αποδοχή της ιδέας αυτής η ποιοτική τελειότητα θα αποτελέσει το θεμελιακό στρατηγικό στόχο της σχολικής μονάδας. Με τη σειρά της όμως θα πρέπει η διοίκηση να καθορίσει το επίπεδο ποιότητας που στοχεύει να επιτύχει.

2. **Εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση της εκπαιδευτικής μονάδας.**

Με την αποδοχή από τη διοίκηση της ιδέας, το επόμενο βήμα είναι να τεθούν σε ενέργεια οι αναγκαίοι μηχανισμοί για την υλοποίηση του στόχου για ποιοτική τελειότητα.

3. **Μεταβολή του προσανατολισμού της εκπαιδευτικής μονάδας.**

Η μετακίνηση προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνεπάγεται με τον αναπροσανατολισμό της προσέγγισης της ποιότητας από την εκπαιδευτική μονάδα. Με τη νέα προσέγγιση της ΔΟΠ, η ποιότητα αφορά όλα τα στελέχη και όλους τους φορείς της εκπαιδευτικής μονάδας.

4. **Παρακίνηση, εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.**

Το προτελευταίο βήμα είναι να δημιουργηθεί μια συνεχής παρακίνηση για την επίτευξη της ποιοτικής τελειότητας.

5. **Προσανατολισμός προς το μαθητή.**

Το τελικό βήμα είναι να εφαρμοστούν οι αρχές του ελέγχου ποιότητας από το σχεδιασμό της διδασκαλίας. Αυτή η διαδικασία προσανατολισμού διευκολύνεται αν αναγνωριστεί η ύπαρξη διαφορετικών επιπέδων αναγκών των μαθητών, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ικανότητές τους.

2.9.2. Οι αρχές της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ παρουσιάζει μεγάλη ποικιλομορφία από χώρα σε χώρα και από οργανισμό σε οργανισμό. Ωστόσο οι αρχές της είναι ίδιες όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Δύο είναι κυρίως οι βασικές αυτές αρχές (Ζαβλάνος, 1998):

1. Η εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας:

Η εκπαίδευση ως κοινωνική οργάνωση, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας και οι απαιτήσεις αυτές γίνονται έντονες στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς λόγω των συνεχών αλλαγών των κοινωνικό-οικονομικών προτύπων. Έτσι οι στόχοι και σκοποί λαμβάνουν υπόψη τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, καθώς είναι απαραίτητη η ισορροπία μεταξύ της εκπαίδευσης και της κοινωνίας.

2. Συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκτιμάται ότι υπάρχει η δυνατότητα να φθάσουμε στο αναβαθμισμένο αποτέλεσμα αν συνεχώς προσπαθούμε να το βελτιώσουμε. Η ποιότητα και η συνεχής βελτίωση της μέσω των διαδικασιών, είναι το θεμέλιο της Δ.Ο.Π. και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο γνωρίζοντας της επιθυμίες του πελάτη, στη περίπτωση της εκπαίδευσης του μαθητή, των γονέων, των εκπαιδευτικών, της κοινωνίας.

2.9.3. Σχολική τάξη και Δ.Ο.Π.

Το εγχείρημα μεταφοράς της Ολικής Ποιότητας μέσα στη σχολική τάξη προϋποθέτει:

- Υιοθέτηση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τη σχολική μονάδα
- Επιμορφωμένους εκπαιδευτικούς στις αρχές και την φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας
- Μεράκι και επαγγελματική ενσυνείδηση στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης
- Διατήρηση του οράματος και των σκοπών λειτουργίας της σχολικής μονάδας και κατά επέκταση της σχολικής τάξης
- Στήριξη των εκπαιδευτικών
- Αναγνώριση και ενίσχυση του έργου τους
- Δημιουργία ενίσχυσης κλίματος κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης

Στο επίπεδο της σχολικής τάξης, η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας, ενδεχομένως να φαντάζει εύκολη διαδικασία, καθώς ένας επιμορφωμένος εκπαιδευτικός είναι σε θέση να μεταφέρει εύκολα τη φιλοσοφία αυτή στους μαθητές του. Εν μέρει αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί, αλλά δεν αλλάζει το μαθητικό και παιδαγωγικό περιβάλλον του σχολείου. Πολύ περισσότερο δεν θα ήταν εφικτό να δημιουργήσει την κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει έναν

διαφορετικό τρόπο οργάνωσης της σχολικής ζωής, με απώτερο στόχο την ενεργή συμμετοχή των μαθητών σε διαδικασίες και λογικές που θεωρούνται έργο των εκπαιδευτικών (Χατζηπαντελή, 1999).

2.9.4. Προβλήματα στην υιοθέτηση της ΔΟΠ στην Εκπαίδευση

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εμφανίζει ορισμένες δυσκολίες και προβλήματα στα σχολεία, λόγω της ιδιαιτερότητας που παρουσιάζουν στη λειτουργία τους. Μερικά από τα προβλήματα όπως διατυπώνει ο Ζαβλάνος (2003) είναι:

α. Τα σχολεία δεν ελέγχουν τις δικές τους πηγές: δεν έχουν δηλαδή δικό τους προϋπολογισμό, διαθέτουν μικρό χρηματικό ποσό για συγκεκριμένους σκοπούς, χωρίς μάλιστα να υπάρχει ευελιξία στη χρήση του.

β. Η εκπαίδευση δε θεωρείται σπουδαία ή ζωτική υπόθεση για όλους: αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το άτομο δεν επιλέγει το σχολείο της αρεσκείας του, με αποτέλεσμα να γίνεται αδιάφορο και να δημιουργεί προβλήματα.

γ. Τα σχολεία ασκούν ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο πάνω στις εξωτερικές μεταβλητές οι οποίες επιδρούν στο σχολικό περιβάλλον: οι μαθητές αλλά και οι καθηγητές πολλές φορές μεταφέρουν στο σχολικό χώρο τα προβλήματα τους, καθώς αδυνατούν να τα λύσουν στο σχολικό περιβάλλον. Ενώ ακόμα οι καθηγητές δεν μπορούν να ελέγξουν τη ζωή των μαθητών τους, όταν αυτοί φύγουν από το σχολείο.

δ. Ο κρατικός προϋπολογισμός για την εκπαίδευση είναι πολύ μικρός: αδυνατώντας να καλύψει τις ανάγκες των σχολείων.

ε. Οι σκοποί του σχολείου δεν προσδιορίζονται μέσα στο σχολείο: οι στόχοι του σχολείου προσδιορίζονται από την πολιτεία στο Υπουργείο Παιδείας, χωρίς να υπάρχει καμία συμμετοχή από αυτούς που είναι στη τάξη.

στ. Η κοινωνία δεν δίνει την πρέπουσα αξία στην εκπαίδευση: αυτό συμβαίνει είτε από άγνοια, είτε από έλλειψη ενδιαφέροντος για την προσωπική και πραγματική ανάπτυξη του ατόμου.

ζ. Οι εκπαιδευτικοί και γενικότερα τα σχολεία δεν αισθάνονται την ανάγκη για αλλαγές: ο εκπαιδευτικός, λόγω του ότι είναι ο μόνος συντονιστής μέσα στη τάξη δεν θέλει αλλαγές, πολλές φορές επειδή έχει την ασφάλεια και την μονιμότητα στην εργασία του.

η. Μεγάλος αριθμός των μαθητών (πελατών) που εγκαταλείπουν τα σχολεία: σε αυτό το σημείο είναι εμφανής μια διαφορά μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός σχολείου. Ένα σχολείο δεν κάνει καμία προσπάθεια ώστε να επαναφέρει τους μαθητές που το εγκαταλείπουν. Εν αντιθέσει, μια επιχείρηση θα κάνει ότι μπορεί με σκοπό να κρατήσει τους πελάτες της.

Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση ασχολείται με την επίλυση προβλημάτων που δημιουργούνται μέσα στο σχολείο. Έχει μακροπρόθεσμα οφέλη και είναι καιρός τα σχολεία να εισάγουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, γιατί θα καταφέρουν να δημιουργήσουν μαθητές που θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν επιτυχώς την εγγύτερη ανταγωνιστική και παγκόσμια αγορά.

2.10. Κύκλοι Ποιότητας

Οι κύκλοι ποιότητας είναι ομάδες εργαζομένων (συνήθως τεσσάρων έως επτά ατόμων) που συναντιούνται εθελοντικά και τακτικά για να προσδιορίσουν και να επιλύσουν προβλήματα με τη χρήση απλών τεχνικών, που σχετίζονται με την εργασία τους και να εφαρμόζουν τις επιβαλλόμενες λύσεις μετά από έγκριση της διοίκησης. Κοινό χαρακτηριστικό των ομάδων αυτών, αποτελεί ο ίδιος ο τομέας εργασίας τους, καθώς εξετάζουν προβλήματα που αφορούν αυτόν. Δεν φτάνει μόνο να εντοπίσουν την ύπαρξη ενός προβλήματος αλλά να το αναλύσουν με μεθόδους και τεχνικές που έχουν διδαχθεί από ειδικούς και τέλος να εφαρμόσουν την λύση και να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα στη διοίκηση.

Οι κύκλοι ποιότητας πρωτοεμφανίστηκαν στην Ιαπωνία το 1966 μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο ως προσπάθεια εξ ορθολογισμού της λειτουργίας των επιχειρήσεων και βελτίωσης των παραγόμενων προϊόντων.

Χαρακτηριστικά ενός Κύκλου Ποιότητας

Τα χαρακτηριστικά ενός κύκλου ποιότητας είναι τα εξής (Φούντα, 2004):

- 1) Τα μέλη συναντώνται εθελοντικά
- 2) Συναντώνται τακτικά, κυρίως σε εβδομαδιαία βάση
- 3) Σκοπός τους είναι ο προσδιορισμός και η επίλυση προβλημάτων σχετικών με την εργασία που κάνουν
- 4) Οι συναντήσεις γίνονται εκτός των ωρών εργασίας
- 5) Επικεφαλής είναι ο προϊστάμενος των μελών

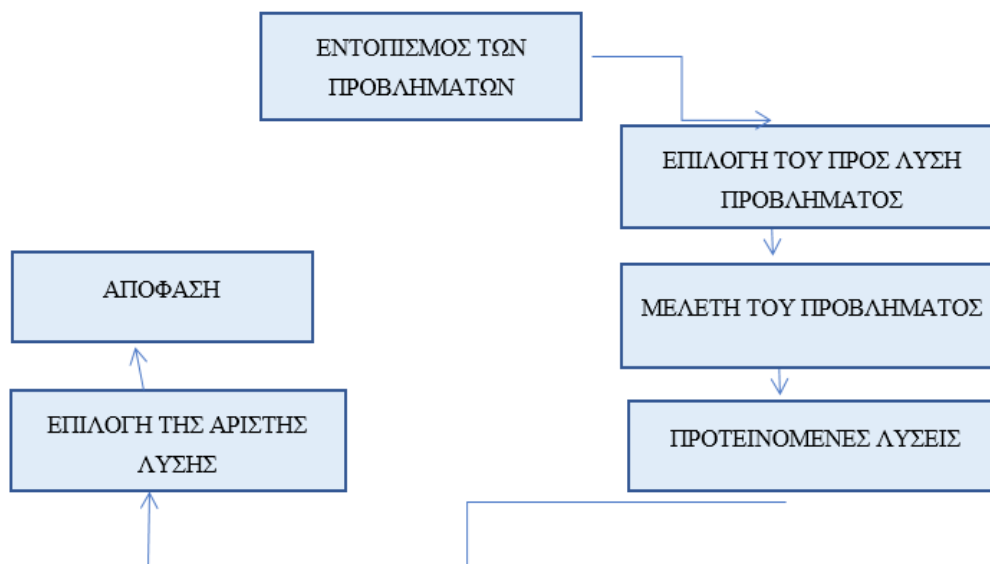
Η επιτυχία, λοιπόν, της ομάδας εξασφαλίζεται με τη στήριξη της διοίκησης, με τη μεθοδική εκπαίδευση των μελών της, με την ανάδειξη των προσόντων τους, με την προθυμία και με τη δέσμευση όλων για συνεργασία και κοινή δράση (Κέφης, 2005).

Τα οφέλη από την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας είναι αρκετά σημαντικά για τους εργαζομένους και κατ' επέκταση για την ίδια την οικονομική μονάδα. Τα σημαντικότερα εξ αυτών σύμφωνα με τον Κεφή (2005) είναι:

- Παρακίνηση- υποκίνηση των εργαζομένων.
- Ομαδικότητα και ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας.
- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επικοινωνία και σωστή χρήση των πληροφοριών.
- Δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας.
- Μείωση των συγκρούσεων.
- Μείωση των αποχωρήσεων και παραιτήσεων.

Ο Λ. Λιαρμακόπουλος (2003), αναφέρει ότι οι κύκλοι ποιότητας επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά των ατόμων- μελών, τις σχέσεις των ατόμων- μελών μεταξύ τους και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση.

Στο παρακάτω Διάγραμμα, παρουσιάζεται ο τρόπος λειτουργίας ενός κύκλου ποιότητας με τις αναγκαίες σκιαγραφήσεις ώστε να είναι κατανοητό ποιος κάνει τι.



Πηγή: Κέφης, 2004, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα, διάγραμμα 1.2. σελ52.

Ο εντοπισμός των προβλημάτων αποτελεί κοινό σημείο δράσης μεταξύ των ανώτατων διοικητικών στελεχών και του κύκλου ποιότητας. Η επιλογή του προβλήματος του οποίου η επίλυση αποτελεί στόχο υψηλής προτεραιότητας επαφίεται στον κύκλο ποιότητας. Η μελέτη γίνεται από τα μέλη του κύκλου, τα οποία έρχονται σε επαφή με τα προβλήματα που προκύπτουν και αναζητούν τις προτεινόμενες λύσεις. Τα τελευταία δύο στάδια αφορούν το μάνατζμεντ της επιχείρησης. Τα στελέχη με τη σειρά τους αφού μελετήσουν τις προτεινόμενες λύσεις επιλέγουν την κατά τη γνώμη τους αρτιότερη και αποφασίζουν να την εφαρμόσουν.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

3.1. Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης στην εκπαίδευση

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν. 1566/1985, κύριος σκοπός της εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισόρροπη ανάπτυξη των διανοητικών και ψυχοσωματικών δυνάμεων των μαθητών.

Για να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν όλοι οι παιδαγωγικοί στόχοι της εκπαίδευσης, βασική και απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σωστή διοίκηση και ο συντονισμός των πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) και των λειτουργιών που θα υποστηρίζουν την εκπαιδευτική διαδικασία με αποτελεσματικό τρόπο (Ανδρέου &

Παπακωνσταντίνου, 1994, Χατζηπαναγιώτου, 2003) με στόχο την εξασφάλιση καλύτερης εκπαίδευσης.

Μελέτες σχετικές με το προφίλ των αποτελεσματικών σχολείων έδειξαν ότι η πρόοδος και η φοίτηση των μαθητών επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και σημαντικά από παραμέτρους που διαμορφώνονται μέσα από την εκπαιδευτική διοίκηση όπως: την οργάνωση, την εκπαιδευτική ηγεσία, το σχολικό κλίμα, τη σταθερότητα και συνοχή του προσωπικού και τη συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (Reynolds & Creemers, 1990; Sammons et al, 1995).

Συγγραφείς, όπως οι W. H. Squire (1987) και Everad (1982), υποστηρίζουν, ότι υπάρχει σχεδόν πλήρης ταύτιση μεταξύ κερδοσκοπικών και εκπαιδευτικών οργανισμών, και ότι θα είναι χρήσιμο τα διευθυντικά στελέχη της εκπαίδευσης να εφαρμόζουν της αρχές της σύγχρονης διοίκησης. Αναντίρρητα, η πλειοψηφία των γενικών αρχών της διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν σε ζητήματα που αφορούν την οργάνωση και τη λειτουργία των σχολικών μονάδων. Ωστόσο, μερικές από αυτές τις αρχές είναι αδύνατον να εφαρμοστούν στην εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς μεταξύ σχολικών και άλλου τύπου οργανισμών υπάρχουν κάποιες διαφορές (Handy et al 1986, Ιορδανίδης 1998, Dimmock 2002) όπως η τυποποίηση της εργασίας, που σημαίνει ότι πρέπει να γίνει τον ίδιο τρόπο από κάθε εργαζόμενο, κάτι όμως που σε μια σχολική μονάδα είναι αδύνατον, αφού δεν διδάσκουν όλοι οι εκπαιδευτικοί με τον ίδιο τρόπο.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της διοίκησης (κλασσική, νεοκλασική, σύγχρονη) έχουν επηρεάσει την οργάνωση και τη λειτουργία των εκπαιδευτικών διεθνώς:

Κλασσική Προσέγγιση: η ιεραρχία στη διοίκηση, η θέσπιση κανόνων λειτουργίας, ο έλεγχος από την κεντρική εξουσία και η τυποποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελούσαν στοιχεία της προσέγγισης αυτής, την οποία συναντάμε σε ποικίλα εκπαιδευτικά συστήματα, όπως καις το Ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα (Hoy & Miskel, 2008).

Νεοκλασική Προσέγγιση: η ανάπτυξη αυτής της προσέγγισης και η προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς επηρέασαν θετικά μεταξύ άλλων και στην ανάπτυξη και τη προώθηση των ανθρωπίνων σχέσεων στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, τη δημοκρατική διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και τη μελέτη της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Σύγχρονη Προσέγγιση: οι θεωρίες της σύγχρονης προσέγγισης , διακηρύσσουν ότι το βασικό στοιχείο στη λειτουργία της επίσημης οργάνωσης είναι η γνώση των αλληλενεργειών και των αμοιβαίων επιδράσεων μεταξύ των αναγκών, των σκοπών και της συμπεριφοράς των μελών εντός της οργάνωσης (Α. Σαΐτη & Χ. Σαΐτη, 2012), ενώ συνέβαλε και στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών οργανισμών ως «ανοιχτά συστήματα» που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Σύμφωνα με τους Α. Σαΐτη και Χ. Σαΐτη (2012), όλες εκείνες οι περίπλοκες δραστηριότητες που πρέπει να σχεδιαστούν, να οργανωθούν και να συντονιστούν, ώστε να πραγματοποιηθούν οι εκπαιδευτικοί σκοποί του ιδρύματος, θα μπορούσαν να περιγραφούν κατάλληλα, ως διοίκηση. Δηλαδή, η διοίκηση, είτε στον εκπαιδευτικό χώρο, είτε αλλού σχετίζεται, κυρίως με την πραγματοποίηση στόχων, μέσω συνεργασίας.

Συνεπώς, τη διοίκηση της εκπαίδευσης θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων και υλικών- για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών. Το έργο λοιπόν της εκπαιδευτικής διοίκησης που εκφράζεται με τη δραστηριότητα των ηγετικών της στελεχών, αποβλέπει (Α. Σαΐτη & Χ. Σαΐτη, 2012):

- Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων.
- Στην εφαρμογή των κανόνων δικαίου.
- Στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος.
- Στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί, τοι κάθε κοινωνικός οργανισμός, άρα και ένα σχολείο, έχει μια αποστολή και ένα σύνολο στόχων που δικαιολογούν την ύπαρξη του και, κατ' επέκταση, τη λειτουργία του. Σε κάθε λοιπόν επίσημη οργάνωση διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες λειτουργιών. Στη πρώτη κατηγορία, ανήκουν οι

παραγωγικές λειτουργίες που, με συντονισμένες και σχεδιασμένες ενέργειες και προσπάθειες, αποβλέπουν στην παραγωγή αγαθών ή στην προσφορά υπηρεσιών. Όσον αφορά το χώρο των σχολικών οργανώσεων, σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν, η μορφωτική λειτουργία που συμβάλλει στη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων στους μαθητές και η παιδαγωγική λειτουργία που συντελεί στη διαμόρφωση των αξιών, των στάσεων και της μαθητικής συμπεριφοράς. Στη δεύτερη κατηγορία λειτουργιών ανήκουν οι βοηθητικές, που εξασφαλίζουν την ύπαρξη των πρώτων. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκει η διοικητική λειτουργία, καθώς η σχολική διοίκηση, μέσω των υπηρεσιών στήριξης της εκπαίδευσης, εξασφαλίζει την πραγματοποίηση στόχων στα σχολεία των διαφόρων τύπων (Α. Σαϊτή & Χ. Σαϊτή, 2012).

Όσον αφορά τη διοίκηση της σχολικής μονάδας, δεν αφορά μόνο τα ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης, αλλά και τους εκπαιδευτικούς της τάξης, καθώς από την αρχή μέχρι το τέλος της σταδιοδρομίας τους, έχουν διάφορες αρμοδιότητες που σχετίζονται όπως (Wragg, 2001):

- τη διαχείριση των μέσων και υλικών,
- τη διαχείριση του χρόνου και του χώρου,
- την επιλογή στρατηγικών διδασκαλίας και μάθησης,
- τον έλεγχο της συμπεριφοράς των μαθητών, της ασφάλειας και υγείας τους,
- την επικοινωνία με τους γονείς των μαθητών, τους συναδέλφους τους κ.ά.

Ως ορισμό λοιπόν της διοίκησης στον χώρο της εκπαίδευσης σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), είναι η εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα που αναπτύσσεται στο πλαίσιο των πάσης φύσεως εκπαιδευτικών οργανισμών ή του εκπαιδευτικού συστήματος στο σύνολό του και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, των σκοπών της εκπαίδευσης με την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων και υλικών- μέσα από λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

3.2. Το μοντέλο διοίκησης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα

Τα θέματα που αφορούν τη διοικητική οργάνωση και τη λειτουργία του Ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος έχουν παρουσιαστεί από πολλούς μελετητές και συγγραφείς της εκπαιδευτικής διοίκησης.

Βασικός προβληματισμός επικεντρώνεται σε ζητήματα όπως την απουσία ορθολογικής οργάνωσης και προγραμματισμού, με το διοικητικό μηχανισμό της εκπαίδευσης να θεωρείται ως δύσκαμπτος, πολύπλοκος και αναποτελεσματικός (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994; Καζαμίας & Κασσωτάκης, 1995; Μακρυνδημήτρης, 2003; Πούλης, 2003)

Το ελληνικό εκπαιδευτικό είναι έτσι ιεραρχικά δομημένο, όπου στην κορυφή βρίσκεται ο Υπουργός Παιδείας, ενώ στη βάση της διοικητικής πυραμίδας βρίσκονται οι σχολικές μονάδες.

3.3. Διοικητική οργάνωση της εκπαίδευσης

Τη διοικητική διάρθρωση του ελληνικού σχολικού συστήματος μπορούμε, με βάση το βαθμό εξουσίας και τη γεωγραφική θέση των υπηρεσιών, να τη διακρίνουμε σε τέσσερα επίπεδα διοίκησης: το εθνικό, το περιφερειακό, το νομαρχιακό και το σχολικό. Πιο αναλυτικά σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008):

- το εθνικό επίπεδο, που περιλαμβάνει την κεντρική υπηρεσία του υπουργείου Εθνικής Παιδείας, τα κεντρικά υπηρεσιακά, πειθαρχικά και γνωμοδοτικά συμβούλια και βοηθητικούς οργανισμούς της εκπαίδευσης,
- το περιφερειακό επίπεδο, που αποτελείται από τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης και τα ανώτερα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια,
- το νομαρχιακό επίπεδο, που αποτελείται από τις Διευθύνσεις – Γραφεία Εκπαίδευσης, τα περιφερειακά υπηρεσιακά συμβούλια και τα νομαρχιακά συμβούλια, και
- το επίπεδο σχολικής μονάδας, που περιλαμβάνει το διευθυντή, τον υποδιευθυντή.

Η διοικητική λειτουργία στο επίπεδο της σχολικής μονάδας εξυπηρετεί επικουρικά τον γενικό σκοπό της εκπαίδευσης, όπως αυτός ορίζεται πιο πάνω, δημιουργώντας όλες εκείνες τις προϋποθέσεις, που θα διευκολύνουν τη διεξαγωγή

της εκπαιδευτικής διαδικασίας και θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτήν. Ως τέτοιοι παράγοντες μπορούν να αναφερθούν το διδακτικό και βοηθητικό προσωπικό, η κτιριακή και άλλη υποδομή, οι οικονομικοί και άλλοι πόροι που καθίστανται απαραίτητη για τη λειτουργία του, όπως και άλλοι παράγοντες όπως είναι οι γονείς και η τοπική κοινωνία (Κατσαρός, 2008).

3.4. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι χώρος πνευματικός και ιδιαίτερα στο παρελθόν επικρατούσε η άποψη ότι στο συγκεκριμένο χώρο δεν έχουν θέσεις θεωρίες διοίκησης και διαχείρισης καθώς αυτές παραπέμπουν σε επιχειρηματικό ή οικονομικό περιβάλλον (Ανθοπούλου, 1999). Ωστόσο, κρίνεται απαραίτητο όπου συμβιώνουν άνθρωποι, ακόμη και σε μια οικογένεια, να υπάρχει διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την αρμονική συμβίωση, αλλά και την αποτελεσματική τους συνεργασία. Στη πρώτη ενότητα της διπλωματικής εργασίας, έχουν αναφερθεί αρκετοί ορισμοί σχετικά με την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο όπως σε κάθε οργανισμό, είναι εξίσου σημαντική και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου της εκπαίδευσης.

Σε κάθε οργανισμό ιδιωτικό ή δημόσιο, οι άνθρωποι αποτελούν συνδετικό κρίκο των ενεργειών και των δράσεων, και κατά συνέπεια η σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του κάθε οργανισμού. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής διαχείρισης κάθε οργανισμού και συγκεντρώνει σημαντικές δραστηριότητες και λειτουργίες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) και τις σχέσεις τους με τον οργανισμό.

Στόχο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης είναι η σωστή επιλογή, η επαγγελματική ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων και των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού και η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας και θετικού εργασιακού κλίματος που ευνοούν την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού οργανισμού (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Οι εκπαιδευτικοί αποτελούν σημαντική παράμετρο για την αποτελεσματική εφαρμογή και υλοποίηση της εκπαιδευτικής πολιτικής και των στόχων σε πρακτικό επίπεδο, μέσα στη σχολική τάξη. Η κακή διαχείριση του εκπαιδευτικού δυναμικού σημαίνει και κακή διαχείριση της διδακτέας ύλης (Omebe, 2014).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η φιλοσοφία που έχει η ανώτατη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος (Υπουργείο Παιδείας) η οποία υποδηλώνει αν τελικά βλέπει τον άνθρωπο ως «επένδυση» ή ως «κόστος». Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την Μπρίνια (2008), είναι ο τρόπος με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος:

1. Οραματίζεται το μέλλον και το επικοινωνεί στους εργαζομένους μετουσιώνοντάς το σε στρατηγικές και στόχους.
2. Σχεδιάζει τις θέσεις που προκύπτουν από το σύνολο των καθηκόντων που είναι απαραίτητα να εκπληρωθούν, προκειμένου να υλοποιηθούν το όραμα και οι στόχοι της παιδείας.
3. Ελκύει, επιλέγει και ενσωματώνει στο δυναμικό των οργανισμών που ανήκουν στη δικαιοδοσία του Υπουργείου Παιδείας καινούριο ανθρώπινο δυναμικό.
4. Αξιολογεί τους ανθρώπους βάσει καλά προσδιορισμένων στόχων και προσδοκιών.
5. Αναπτύσσει τις δεξιότητες των ανθρώπων προσφέροντάς τους τα απαραίτητα εργαλεία γνώσης και εμπειρίας.
6. Ενισχύει κλίμα συνεργασίας.
7. Ακούει και υποστηρίζει τις επαγγελματικές φιλοδοξίες των ατόμων προσφέροντας ευκαιρίας αυτοβελτίωσης.
8. Αφουγκράζεται τις ανάγκες των ανθρώπων μέσω ερευνών.
9. Ανταμείβει τους ανθρώπους με χρηματικά και μη χρηματικά μέσα.
10. Εξασφαλίζει την τήρηση του «ψυχολογικού» συμβολαίου που συνυπογράφει με κάθε εργαζόμενο.

Είναι απαραίτητο, το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στην εκπαίδευση να διαθέτει τις γνώσεις και τις ικανότητες για επιτύχει στο έργο του. Πιο συγκεκριμένα ο τρόπος με τον οποίο έχει σχεδιαστεί η εργασία πρέπει να αξιοποιεί τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, οι συνθήκες και το «σχολικό κλίμα» που επικρατούν πρέπει να ευνοούν την υψηλή απόδοση και οι δυνατότητες του προσωπικού να αυξάνονται διαρκώς, έτσι ώστε ο εκπαιδευτικός οργανισμός και το εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα να μπορεί να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

3.4.1. Βασικές λειτουργίες στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων στην Εκπαίδευση

Στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν ορισμένες βασικές λειτουργίες, όπως έχουν αναλυθεί και στον 1^ο κεφάλαιο, όπου κρίνονται σημαντικές και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση. Οι λειτουργίες αυτές είναι (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013):

1. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Η πρόβλεψη δηλαδή των πόρων (υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων), που απαιτούνται για την αρμονική λειτουργία του συστήματος, την ανάλυση του εργασιακού ρόλου και των απαιτήσεων της κάθε θέσης εργασίας και τον καθορισμό των καθηκόντων, των κανόνων και των συνθηκών εργασίας. Η λειτουργία αυτή, περιλαμβάνει την απογραφή και την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

2. Η στελέχωση του οργανισμού

Η προσέλκυση, ο καθορισμός του συστήματος και των κριτηρίων επιλογής του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού (τεστ, γραπτή εξέταση, συνέντευξη), η αξιολόγηση, η τελική επιλογή και η προσαρμογή των εργαζομένων στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Η στελέχωση, αναφέρεται τόσο στο διοικητικό όσο και στο εκπαιδευτικό προσωπικό καθώς και στα στελέχη της εκπαίδευσης.

3. Η εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η κατάρτιση προγραμμάτων εργασιακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και παροχή επιπλέον ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη και προσαρμογή στην εργασία.

Εμπλουτισμός των ήδη αποκτημένων γνώσεων και απόκτηση δεξιοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με το εκπαιδευτικό έργο. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση στο χώρο του σχολείου γίνεται αντιληπτή ως παροχή επιπλέον ευκαιριών στους εκπαιδευτικούς για επαγγελματική ανάπτυξη. Λόγω του ότι ο εκπαιδευτικός χώρος χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές και αλλαγές, η λειτουργία αυτή καθίσταται ιδιαίτερα απαραίτητη. Η ανάπτυξη των επιστημών και της τεχνολογία, οι νέες εκπαιδευτικές καταστάσεις, οι αλλαγές στα αναλυτικά προγράμματα, η νέα εκπαιδευτική πραγματικότητα (μαθησιακές δυσκολίες, πολυπολιτισμικότητα), η ανάγκη για διοικητική κατάρτιση, οδηγούν στη συνεχή και απαραίτητη επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Γνωρίζοντας ότι στην Ελλάδα κάθε προσπάθεια επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών θεωρείται βασικός συντελεστής της σχολικής μονάδας, πρέπει να πραγματοποιούνται δράσεις επιμόρφωσης μέσα στον ίδιο τον σχολικό χώρο. Σε αυτό το σημείο, της επιμόρφωσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών, είναι σημαντικός και ο ρόλος του διευθυντή (Καπαχτσή & Κανανά, 2013). Η σχολική μονάδα, μπορεί να μετατραπεί έτσι σε κοινότητα μάθησης με όραμα και στόχους.

4. Η παρακίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού

Η προσπάθεια του προσδιορισμού των κινήτρων και των παραγόντων που συμβάλλουν στην παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνες οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν κίνητρα εξαιτίας των χαμηλών απολαβών τους. Ακόμα, πιστεύουν ότι δεν αναγνωρίζεται το εκπαιδευτικό τους έργο και δεν τους παρέχονται οι κατάλληλες δυνατότητες για επαγγελματική ανέλιξη (Σαϊτής, 2002). Ωστόσο, για κάθε οργανισμό αποτελεί πρόκληση η επίτευξη των στόχων του και παράλληλα η ενδυνάμωση, παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζομένων και η ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών (Manolopoulos, 2008). Η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών συμβάλλει στην ποιοτική βελτίωση του σχολείου και της αποτελεσματικότητάς του, ενώ παράλληλα συνδέεται με τις πιο κάτω διαστάσεις: την αίσθηση του νοήματος στην εργασία, της ικανότητας, του αυτοπροσδιορισμού και της επιρροής (Μπουραντάς, 2005). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ο ορισμός που έχει δώσει μεταξύ άλλων ο Maeroff για την ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών, όπου την ταυτίζει με την επαγγελματοποίησή τους και εντοπίζει τα ακόλουθα στοιχεία: καλύτερη θέση, κύρος, αυξημένη γνώση και δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων (Νικολάου, 2013^α).

Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών αποτελεί στρατηγική ενδυνάμωσης τους. Ο διευθυντής για να παρακινήσει τους εκπαιδευτικούς πρέπει να έχει άμεση και προσωπική σχέση μαζί τους δίνοντας έμφαση στον έπαινο και στην ενθάρρυνση και να διαμορφώνει ένα κλίμα αναγνώρισης των προσπαθειών και των επιδόσεών τους (Νικολάου, 2013^β). Όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συνδέεται με τις εργασιακές σχέσεις και αναφέρεται στη συναισθηματική σχέση εκπαιδευτικού με τον διδακτικό ρόλο.

5. Ο καθορισμός και η παροχή αμοιβών, κινήτρων και πρόσθετων παροχών

Σε αυτή τη λειτουργία περιλαμβάνονται τα άμεσα και έμμεσα οφέλη που αποκομίζει ο κάθε εκπαιδευτικός από για τη συνεισφορά του στην επίτευξη των επιδιωκόμενων εκπαιδευτικών στόχων.

6. Η αξιολόγηση του έργου

Η διαμόρφωση δηλαδή κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης του έργου των εκπαιδευτικών.

7. Η επικοινωνία στα πλαίσια του εκπαιδευτικού οργανισμού

Ο καθορισμός δηλαδή των λειτουργιών, των στόχων, των μορφών, των μέσων και των μεθόδων της εσωτερικής επικοινωνίας στα πλαίσια του εκπαιδευτικού οργανισμού. Η επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα αρμονίας και λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Η επίτευξη ανοιχτού κλίματος επικοινωνίας οδηγεί στη βελτίωση των ανθρώπινων και δημόσιων σχέσεων της εκπαιδευτικής μονάδας ενώ παράλληλα απελευθερώνει τα άτομα από αίσθημα φόβου και απειλής (Αθανασούλα- Ρέπα, 1999). Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικών αλλά και μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στην εκπαιδευτική διαδικασία προϋποθέτει ήθος, ειλικρίνεια. Ευαισθησία και αξιοπρέπεια (Πασιαρδή, 2001). Ο διευθυντής, ως η κορυφή της σχολικής μονάδας, επιδιώκει την ύπαρξη επικοινωνιακού κλίματος, αμβλύνοντας τις αντιθέσεις, ενθαρρύνοντας πρωτοβουλίες και δραστηριότητες, συνεργαζόμενος ισότιμα με όλους, καλλιεργώντας κλίμα αξιοπρέπειας, εμπνέοντας με την παρουσία και το παράδειγμά του (Σαΐτης, 2005).

8. Οι εργασιακές σχέσεις

Στις εργασιακές σχέσεις ανήκει ο καθορισμός των όρων εργασίας, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του διευθυντή αλλά και των εκπαιδευτικών, είναι η εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης παραπόνων, παρατυπιών και μέτρων επιβολής πειθαρχικών ποινών.

9. Η υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία

Η προστασία των εργαζομένων και η κατάρτιση προγραμμάτων πρόληψης ατυχημάτων, η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους.

Βασικός σκοπός όλων αυτών των λειτουργιών και διαδικασιών, είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού, ο οποίος θα επιτυγχάνει όλους τους αντικειμενικούς και επιδιωκόμενους στόχους του οργανισμού. Συμπερασματικά, για να μπορέσει να γίνει εφικτό αυτό, χρειάζεται η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους (Mc Duffie, 1995; Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

3.4.2. Ο ρόλος του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο S. Livingsgton σε άρθρο με τίτλο «Pygmalion in Management» που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Harvard Business Review, αναφέρει ότι η υψηλή ή χαμηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν εξαρτάται από τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο ίδιος, αντιθέτως από τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο προϊστάμενός του. Καταλαβαίνουμε λοιπόν, ότι πίσω από ένας επιτυχημένο εργαζόμενο υπάρχει ένας επιτυχημένος διευθυντής. Ο διευθυντής οφείλει να έχει αναπτύξει επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς, να υπάρχει κατανόηση εκ μέρους του στη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων με σκοπό στη καλή και αποτελεσματική λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ο διευθυντής σύμφωνα με την Μπρίνια(2008) θα πρέπει σε κάθε εκπαιδευτικό να αποσαφηνίζει:

- 1.τους στόχους του εκπαιδευτικού οργανισμού,
- 2.ποιος είναι ο δικός του ρόλος στην επίτευξη αυτών των στόχων,
- 3.με ποια κριτήρια θα αξιολογηθεί η απόδοσή του,

4.τι θα σημαίνει για την καριέρα του η επιτυχία/ αποτυχία στη θέση αυτή,

5.τους κανόνες που οριοθετούν τη συνεργασία του με άλλους εκπαιδευτικούς- στελέχη της εκπαίδευσης και

6.την κουλτούρα και τις αξίες που διέπουν τον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Στόχος του διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας είναι να βρίσκει συνεχώς τρόπους και μέσα να βελτιώνει την απόδοση τόσο του ίδιου του οργανισμού όσο και του ανθρώπινου δυναμικού του. Οφείλει να διαχειρίζεται κατάλληλα την απόδοση ενός ατόμου προκειμένου να επιτευχθούν με αποτελεσματικό τρόπο οι στόχοι της εκπαιδευτικής μονάδας. Ρόλος του διευθυντή είναι να ενδυναμώνει (empower) το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η έννοια της ενδυνάμωσης, ανήκει στις νεότερες θεωρίες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο συνδυασμός μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας στα άτομα, η ενθάρρυνση και αμοιβή τους για να παίρνουν πρωτοβουλίες και να χρησιμοποιούν την φαντασία τους στην εργασία, η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που τους επηρεάζουν, δημιουργούν εσωτερική χειραφέτηση στο άτομο με αποτέλεσμα την υψηλότερη δυνατή απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Σε επίπεδο εκπαιδευτικής μονάδας οι ενδυναμωμένοι εκπαιδευτικοί έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Μπρίνια,2008):

- Δεν φοβούνται να παίρνουν αποφάσεις, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν κινδύνους.
- Δεν φοβούνται να προτείνουν ιδέες και λύσεις.
- Διακρίνονται από υψηλή υπευθυνότητα και δέσμευση στον εκπαιδευτικό οργανισμό και στη δουλειά τους.
- Έχουν θετική στάση και επιζητούν την αξιολόγηση και την εκπαίδευση για να βελτιωθούν.
- Θεωρούν τη δουλειά τους σημαντική.
- Συνεργάζονται αποτελεσματικά με συναδέλφους, προϊσταμένους, γονείς και μαθητές.
- Προσαρμόζονται έγκαιρα στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και έχουν θετική στάση στις αλλαγές.
- Έχουν σαφείς στόχους, ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν.

- Αισθάνονται σίγουροι για τον εαυτό τους και για τη δουλειά τους
- Έχουν υψηλό ηθικό, αισθάνονται μειωμένη ένταση (στρες), υψηλή αυτοεκτίμηση και συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους.

Ο ρόλος του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας ως διαχειριστής των ανθρωπίνων πόρων καθορίζεται από το γεγονός ότι αυτός αποτελεί την πρώτη βαθμίδα της διοίκησης.

Ο διευθυντής επιτελεί τις εξής λειτουργίες	
Λειτουργίες του Management	Λειτουργίες Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού
<ul style="list-style-type: none"> ✓ σχεδιασμός, ✓ οργάνωση, ✓ προϋπολογισμός, ✓ συντονισμός, ✓ καθοδήγηση, ✓ έλεγχος- αξιολόγηση και ✓ αναφορά στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ αναλύει στους εκπαιδευτικούς τους στόχους της εκπαιδευτικής μονάδας, ✓ οργανώνει το έργο της εκπαιδευτικής μονάδας, ✓ συντονίζει, ✓ καθοδηγεί, ✓ ελέγχει την πρόοδο της επίτευξης του έργου, ✓ παρακινεί και αξιολογεί τους εκπαιδευτικούς σε συνεργασία με το σχολικό σύμβουλο, ✓ επιλύει προβλήματα και συγκρούσεις, ✓ απαντά σε παράπονα των εκπαιδευτικών, ✓ επιβάλλει την πειθαρχία για την επίτευξη των στόχων, ✓ αναφέρεται στη διοίκηση, ✓ επιβλέπει την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στην εκπαιδευτική μονάδα, ✓ φροντίζει για την επικράτηση καλού σχολικού κλίματος.

Ωστόσο ένας διευθυντής για να καταφέρει με επιτυχία να επιτελέσει τις παραπάνω λειτουργίες θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα γνωρίσματα. Τα γνωρίσματα αυτά θα τον βοηθήσουν ώστε να είναι ένας αποτελεσματικός διευθυντής και ως διαχειριστής του ανθρώπινου δυναμικού των εκπαιδευτικών μονάδων. Τα γνωρίσματα αυτά είναι τα ακόλουθα (Μπρίνια,2008) :

1. Γνώση του αντικειμένου εργασίας του (ευθύνη, εξουσία, γνώσεις management).
2. Γνώση διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα:
 - αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των ανθρώπων στην προσωπικότητα και στις ικανότητες
 - αναγνώριση των διαφορών στην παρακίνηση
 - αναγνώριση συμπτωμάτων δυσαρέσκειας, διαμάχης μεταξύ εκπαιδευτικών
3. Γνώση των ομάδων αναφοράς που δρουν στο περιβάλλον της εκπαιδευτικής μονάδας.
4. Ικανότητα επικοινωνίας με όλους (εκπαιδευτικούς, γονείς, μαθητές).
5. Ηγετικές ικανότητες.
6. Προσωπικές αρετές
 - Ακεραιότητα
 - Ευθύτητα
 - Σταθερότητα
 - Δικαιοσύνη
 - Εργατικότητα
 - Τήρηση των υποσχέσεων του
 - Ανάλυση των ευθυνών του
 - Παραδοχή σφαλμάτων του
7. Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης.

3.5. Στρατηγική Διοίκηση και τα χαρακτηριστικά της

Ο όρος «στρατηγική» έχει τις ρίζες του στην αρχαία Ελλάδα και, στο παρελθόν, ο όρος αναφερόταν τακτικά από στρατιωτικούς συγγραφείς και εκλαμβάνονταν ως «τέχνη των στρατηγών» (Παπαδάκης, 2007, Γεωργόπουλος, 2006).

Συγκεκριμένα η στρατηγική δηλώνει, κατά κανόνα, ένα γενικό πρόγραμμα δράσης και μια εκδήλωση έμφασης και παράθεσης πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Koontz & O' donnell, 1984).

Κατά την άποψη του Durbin (1998), η λέξη στρατηγική ορίζεται ως «το πρόγραμμα του οργανισμού, ή το πρόγραμμα κατανόησης για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων μέσα στο περιβάλλον του». Η στρατηγική, δηλαδή, είναι ένα συνολικό πρόγραμμα αυτού που θέλει να είναι ο οργανισμός (Silbiger, 1999).

Κατά μια άλλη άποψη (Anthony, 1965), ο όρος «στρατηγική» εκλαμβάνεται ως «μια διαδικασία που ακολουθείται για να λυθούν αποφάσεις για τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης, για μεταβολές σ' αυτούς τους αντικειμενικούς σκοπούς για τους πόρους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτών των αντικειμενικών σκοπών, και για τις πολιτικές που πρόκειται να κυβερνήσουν την απόκτηση, τη χρήση και τη διάθεση αυτών των πόρων» (σελ.24) .

Αυτό το οποίο πρέπει να τονιστεί είναι , ότι η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε οργανισμού, ανεξάρτητα από το μέγεθός του, το είδος της δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική λοιπόν, ασχολείται με την ανάλυση δεδομένων στο παρόν και τη χάραξη πορείας για το μέλλον (Α. Σαΐτη & Χ. Σαΐτη, 2012).

Ανάμεσα στους βασικούς ρόλους της στρατηγικής που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός οργανισμού είναι και οι παρακάτω (Παπαδάκης, 2007):

1. θέτει κατευθύνσεις σε ένα οργανισμό
2. υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
3. συντονίζει τις δραστηριότητες όλων των μελών του οργανισμού
4. μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος
5. προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα, λοιπόν με τα παραπάνω, η στρατηγική διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό οι καθημερινές αποφάσεις της διοίκησης να συμφωνούν με τις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις του οργανισμού.

Όσον αφορά τον όρο στρατηγική διοίκηση, σημαίνει μια αντίληψη διοίκησης και οργάνωσης που λαμβάνει υπόψη τα ειδικότερα προβλήματα του οργανισμού, σε συνδυασμό και συνολικό τρόπο με τη γενικότερη οικονομική κατάσταση του υπάρχοντος περιβάλλοντος (Παπούλιας, 2002).

Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής στρατηγικής

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στο ολοκληρωμένο σχέδιο που απαιτεί η στρατηγική, οφείλει να διακρίνεται από τα ακόλουθα στοιχεία:

- να περικλείει απλούς και μακροπρόθεσμους σκοπούς,
- να έχει κατανοηθεί πλήρως το ανταγωνιστικό περιβάλλον του οργανισμού,
- να έχει γίνει αντικειμενική εκτίμηση των πόρων (ανθρώπινων και υλικών) του οργανισμού, και
- να υπάρχει αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής, προφανώς, μέσω μιας ικανής και σταθερής διοίκησης.

3.6. Στρατηγικός σχεδιασμός στη σχολική μονάδα

Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ως ανοιχτά κοινωνικά συστήματα δέχονται συνεχώς εισροές από ένα μεταβαλλόμενο τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά περιβάλλον (Getzels & Guba, 1957) και προκειμένου να κατευθύνονται σωστά στην αποστολή τους πρέπει συνεχώς να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στις επίσης μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας (Πασιαρδής, 1996). Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός, βοηθά στον να κατανοηθεί καλύτερα η παρούσα κατάσταση για έναν οργανισμό, παράγοντας το καλύτερο αποτέλεσμα με τους λιγότερους πόρους.

Οι εκπαιδευτικές μονάδες οφείλουν, χωρίς βέβαια να παρεκκλίνουν από το στόχο τους, να αυξήσουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα τους, ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία όλες τις μεταβολές που πρόκειται να τους παρουσιαστούν και να υιοθετήσουν στάσεις και συμπεριφορές που θα εξασφαλίσουν το μέλλον των μαθητών. Χρειάζεται επομένως, να σχεδιάσουν συγκεκριμένες στρατηγικές που θα τους εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα και την επίτευξη αυτών των στόχων (Κριεμάδης & Θωμοπούλου, 2012). Είναι σημαντικό ο στρατηγικός

σχεδιασμός να οργανωθεί σωστά μέσα από τη στρατηγική διοίκηση, η οποία διαθέτει τόσο γνώσεις όσο και δεξιότητες ενός χαρισματικού ηγέτη.

Σύμφωνα με την Μπουρέλου (2014), ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μια σχολική μονάδα παρέχει τη δυνατότητα για ανάπτυξη πόρων αυτής. Ακόμα και στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, όπου λειτουργεί συγκεντρωτικά, και η διαχείριση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων δεν αποτελεί πλήρη ευθύνη των εκπαιδευτικών μονάδων, ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος. Σημαντικό είναι να αναφερθεί, ότι κάθε σχολική μονάδα έχει τις ιδιαιτερότητες της, δυνατότητες και χαρακτηριστικά τα οποία αν δεν ληφθούν υπόψη δεν μπορεί να πετύχει ο σχεδιασμός (Καράλλης, 2007).

3.7. Έννοια και σημασία της επικοινωνίας στην Εκπαίδευση

Αν η συμβίωση σε κοινωνίες αποτελεί αξιοθαύμαστο επίτευγμα του ανθρώπινου είδους, τότε η επικοινωνία αποτελεί τη γενεσιουργό αιτία αυτού του επιτεύγματος. Με την επικοινωνία και χάριν αυτής αναπτύχθηκε ο ανθρώπινος λόγος. Η επικοινωνία μπορεί να ορισθεί ως η μετάδοση ή ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων. Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999), η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη ανθρώπινη δραστηριότητα, χωρίς την οποία η ανάπτυξη πολιτισμού θα ήταν αδιανόητη. Ειδικά για τις οργανώσεις, η επικοινωνία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση όχι μόνο της αποτελεσματικότητας αλλά και της ίδιας της συγκρότησης και λειτουργίας τους.

Οι ορισμοί για τον όρο «επικοινωνία» είναι αρκετοί, χωρίς να υπάρχει όμως κάποια θεώρηση που να είναι κοινά αποδεκτή απ' όλους τους συγγραφείς για το τι είναι επικοινωνία και για το πως πρέπει να μελετάται η έννοια αυτή. Η σημασία της επικοινωνίας για κάθε άνθρωπο αλλά και για κάθε ον- στο βαθμό βέβαια και με τη μορφή που δύναται να επικοινωνεί, αναμφισβήτητα είναι τεράστια, καθώς συνταυτίζεται με την ουσία και το σκοπό της ύπαρξης του (Miller, 2000, Devito, 2004). Η επικοινωνία, συμβάλλει εποικοδομητικά στη διανοητική ανάπτυξη του ανθρώπου, διότι μέσω αυτής εμπλέκεται σε αλληλεπιδράσεις, προβληματισμούς, επιθυμίες ή συναισθήματα. Ακόμα συμβάλλει στην ομαλή του προσαρμογή στο κοινωνικό περιβάλλον καθώς αποτελεί κατεξοχήν κοινωνικοποιητική διαδικασία, κατά την οποία μαθαίνει να διαχειρίζεται τη συμπεριφορά του, σε σχέση με την

ανεκτικότητα και την αποδοχή των άλλων ή τους κανόνες που θέτει η κοινωνική συμβίωση.

Ο Σαϊτς (1994), με την λέξη «επικοινωνία» εννοεί τη μετάδοση μηνυμάτων από έναν άνθρωπο (δέκτη) σ' έναν άλλον (αποδέκτη), ανεξάρτητα αν αυτή η ενέργεια δημιουργεί κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και καλών ανθρωπίνων σχέσεων. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, η επικοινωνία:

α) προϋποθέτει την ύπαρξη δύο ατόμων, τον δέκτη και τον αποδέκτη, τη μεταφορά ενός μηνύματος από τον πρώτο στο δεύτερο και την κατανόηση του μηνύματος αυτού από τον τελευταίο.

β) δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών αλλά μια διαδικασία που επηρεάζει, θετικά ή αρνητικά, τις σκέψεις, τις θέσεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων μιας ομάδας και κατ' επέκταση την απόδοσή τους.

γ) συνδέεται άρρηκτα με τις ανθρώπινες σχέσεις και αυτό γιατί οι σχέσεις ενός ατόμου με συνανθρώπους του διαμορφώνονται με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση απόψεων, σκέψεων, θέσεων και άλλων πληροφοριών.

Η αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, αποτελεί απαραίτητο συστατικό που επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της να πετύχει τους επιλεγμένους στόχους της, αλλά ακόμα και την ίδια την επιλογή των στόχων. Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Η καλή επικοινωνία είναι η κεντρική λεωφόρος που οδηγεί σε θετικές ανθρώπινες σχέσεις. Οι σχέσεις μας, δηλαδή, με άλλους ανθρώπους διαμορφώνονται με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών.

Η επικοινωνία λοιπόν, υπάρχει μέσα σε κάθε κοινωνική οργάνωση και έχει ιδιαίτερη σημασία στην επίτευξη των στόχων της (Torrington & Hall, 1987). Είτε πρόκειται για μια οικογένεια είτε για μια σχολική μονάδα, η μεταβίβαση πληροφοριών από το ένα άτομο στο άλλο είναι απαραίτητη. Η ανάπτυξη της επιδεξιότητας της επικοινωνίας πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία κατάρτισης των διοικητικών στελεχών στη σύγχρονη διοίκηση.

Αρχές Επικοινωνίας
1.Ο στόχος της επικοινωνίας πρέπει να είναι σαφής.
2.Η επικοινωνία θα πρέπει να προγραμματίζεται και να προετοιμάζεται.
3.Τα μηνύματα θα πρέπει να είναι σαφή.
4.Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος θα πρέπει να επιλεγεί ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας.
5.Η κατανόηση των μηνυμάτων θα πρέπει να ελέγχεται με την επαναπληροφόρηση.
6.Ο αποδέκτης θα πρέπει να δείχνει την απαραίτητη προσοχή και υπομονή και να βοηθά με τη στάση του τον πομπό να γίνει κατανοητός.

3.7.1. Η διαδικασία της επικοινωνίας και οι μορφές της

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις των συγγραφέων σχετικά με τον αριθμό των φάσεων της διαδικασίας της επικοινωνίας.

A) Κωδικοποίηση: στη φάση αυτή ο εκδότης κωδικοποιεί την ιδέα του υπό τη μορφή σταθερών μεταβλητών, όπως τη γλώσσα, κινήσεις του σώματος, για να μπορέσει να μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο άτομο, δηλαδή στον αποδέκτη αυτά που θέλει να μεταφέρει.

B) Αποστολή ή μετάδοση του μηνύματος: πρόκειται για τη μετάδοση του μηνύματος από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Η μετάδοση αυτή του μηνύματος συντελείται με διάφορους τρόπους, πχ. Συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνική συνομιλία κ.ά.

Γ) Αποκωδικοποίηση: στη φάση αυτή ο παραλήπτης «συλλαμβάνει» με τις αισθήσεις του και ταυτόχρονα αποκωδικοποιεί το μήνυμα, που ο αποστολέας έχει στείλει. Ως «αποκωδικοποίηση» του μηνύματος εννοείται η διανοητική λειτουργία με την οποία ο παραλήπτης μετατρέπει το μήνυμα σε νόημα. Ωστόσο για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική η αποκωδικοποίηση πρέπει ο παραλήπτης να έχει «κοινό γνωστικό πεδίο» με τον αποστολέα.

Οι κυριότερες μέθοδοι επικοινωνίας είναι:

- Η προφορική επικοινωνία, όπου περιλαμβάνει την ομιλία και την ακρόαση, τις ιδιωτικές επαφές με την επίσημη οργάνωση (ιεραρχία) μεταξύ προϊσταμένου υφισταμένου, καθώς και ομαδικές συσκέψεις που κατευθύνονται από τον προϊστάμενο.

- Η γραπτή επικοινωνία, όπου περιλαμβάνει όλα τα γραπτά κείμενα, διοικητικά δελτία τα οποία χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία εντός και εκτός οργανισμού σύμφωνα με τις εξής ειδικότερες διακρίσεις:

1.Κείμενα που απευθύνονται γενικά σε πρόσωπα όπως:

- ✓ Οι επιστολές.
- ✓ Τα υπομνήματα, υπηρεσιακά ή ενημερωτικά σημειώματα.
- ✓ Οι αναφορές και οι εκθέσεις.

2.Κείμενα που αναφέρονται στο νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και δρα η επιχείρηση.

- ✓ Οι πάσης φύσεως προτάσεις.
- ✓ Οι συμφωνίες (συμβάσεις).
- ✓ Η έκδοση εντολών.

3.Κείμενα που αφορούν στην εν γένει οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.

- ✓ Τα διάφορα εγχειρίδια (κανονισμοί).
- ✓ Τα έντυπα.
- ✓ Οι οδηγίες.
- Η μηχανική επικοινωνία, όπου περιλαμβάνει τα συστήματα αυτομάτου δακτυλογραφήσεως, τα στοιχεία δηλαδή επεξεργασίας, τυπογραφίας, συστήματα αναπαραγωγής εγγράφων.

Με τη σειρά της η επικοινωνία ανάλογα με τα πρόσωπα που συμμετέχουν μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες.

1) **Κάθετη επικοινωνία**

Πρόκειται για την επικοινωνία παραδοσιακής μορφής και την συναντάμε κατά κύριο λόγο σε δημόσιους οργανισμούς. Αποτελεί μορφή μεταβιβάσεως πληροφοριών

και οδηγιών, μεταξύ των διαφόρων προσώπων ή τμημάτων μέσα στον οργανισμό, ανεξάρτητα από τα άνω προς τα κάτω ή αντίστροφα.

Η κάθετη επικοινωνία η οποία ξεκινά από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και καταλήγει στα κατώτερα, χαρακτηρίζεται ως κατιούσης μορφής. Η μορφή αυτής της επικοινωνίας μπορεί να γίνει προφορική ή γραπτή και εξασφαλίζεται η μετάδοση των εντολών ή οδηγιών του ιεραρχικά προϊσταμένου προς τους υφιστάμενούς του, χωρίς οι υφιστάμενοι να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις όσον αφορά τα διάφορα θέματα που προκύπτουν στον οργανισμό. Ωστόσο η καθοδική ροή των εντολών, αποτελεί μια χρονοβόρα αλλά και λιγότερο ακριβής διαδικασία, καθώς οι διαδοχικές μεταδόσεις των εντολών ή οδηγιών, απ' όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, αλλοιώνουν το νόημά τους σημαντικά (Koontz, 1983).

Ενώ η κάθετη επικοινωνία, κατά την οποία οι πληροφορίες απευθύνονται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, χαρακτηρίζεται ως ανιούσης μορφής. Η επικοινωνία αυτή, έχει συνήθως τη μορφή αναφορών πάνω σε αποτελέσματα από τη λειτουργία της επιχείρησης και συνήθως εκφράζονται σε ποσότητες που μπορούν να μετρηθούν.

2) Οριζόντια Επικοινωνία

Η μορφή αυτής της επικοινωνίας εκδηλώνεται κυρίως με την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μέσα στην επιχείρηση. Αυτή τη μέθοδο την επιθυμεί η Διοίκηση, γιατί αποτελεί συντονισμό και συνεργασία που εξαρτάται ωστόσο από τη φιλοσοφία της Διοικήσεως. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ συνεργαζόμενων ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας. Η συνεργασία των δασκάλων μιας σχολικής μονάδας για τη χρησιμοποίηση των οπτικοακουστικών μέσων είναι ένα δείγμα προς αυτή τη κατεύθυνση. Επιπλέον, οδηγεί στην αμοιβαία ενημέρωση των ατόμων που επικοινωνούν για υπηρεσιακά θέματα, ενημέρωση που συμβάλλει θετικά στη δημιουργία καλών ανθρωπίνων σχέσεων (Σαΐτης, 1994). Η οριζόντια επικοινωνία μπορεί να έχει είτε επίσημη (τυπική) μορφή, είτε ανεπίσημη (άτυπη) μορφή.

Ως επίσημη (τυπική) μορφή επικοινωνίας, θεωρείται εκείνη κατά την οποία η μετάδοση πληροφοριών μεταξύ των μελών του οργανισμού γίνεται μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας που καθορίζονται από τη Διοίκηση (Σαΐτης, 1994).

Ως ανεπίσημη (άτυπη) μορφή επικοινωνίας, θεωρείται όταν η μετάδοση πληροφοριών μεταξύ των μελών του οργανισμού γίνεται έξω από τις γραμμές της οργανωτικής δομής. Η επικοινωνία δηλαδή των μελών δεν καθορίζεται από κανονισμούς και δεν είναι ούτε συστηματική ούτε προγραμματισμένη. Η ροή των πληροφοριών γίνεται με την μορφή «διαδόσεων» και φημών οι οποίες πολλές φορές είναι ανακριβείς και δημιουργούν δυσκολίες στη συνεργασία (Κανελλοπούλου, 1975).

3.7.2. Εφαρμογή της επικοινωνίας στο σχολείο

Η επικοινωνία στο χώρο του σχολείου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού ή αρνητικού για μάθηση σχολικού κλίματος. Ξεκινώντας με ιεραρχική σειρά, διακρίνουμε την επικοινωνία των φορέων στα υψηλότερα κλιμάκια της σχολικής μονάδας, δηλαδή το Υπουργείο Παιδείας και οι Σχολικοί Σύμβουλοι. Τα θέματα τα οποία καθιστούν απαραίτητη την επικοινωνία είναι αυτά κυρίως που αφορούν την στοχοθέτηση, την αξιολόγηση και τις εφαρμογές καινοτόμων προγραμμάτων (Πασιαρδή, 2001). Στο σχολικό χώρο η σημασία της επικοινωνίας είναι μεγάλη, καθώς τα ανώτερα στελέχη της εκπαίδευσης, οι διευθυντές και οι Σχολικοί Σύμβουλοι, δαπανούν περισσότερο από το 70% του εργάσιμου χρόνου τους για να επικοινωνήσουν με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους τους (Ritner & Ogawa, 1981).

Η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε ομαδική προσπάθεια και είναι μία από τις βασικότερες διοικητικές λειτουργίες. Το σχολείο, ως μια τυπική οργάνωση, δεν αποτελεί εξαίρεση του κανόνα αυτού. Η επικοινωνία κυριαρχεί σε κάθε στοιχείο της σχολικής ζωής. Αξιόλογο ρόλο διαδραματίζει ο διευθυντής, καθώς είναι αυτός ο οποίος ενημερώνει και πληροφορεί τους εκπαιδευτικούς, τους μαθητές και τους γονείς για όλα τα θέματα που αφορούν τη σχολική μονάδα (Sergiovanni, 1984). Ανάλογα με την προσωπικότητά και τις ικανότητές του επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη της κοινωνικής ομάδας του σχολείου, ενώ ταυτόχρονα ο ίδιος επηρεάζεται από αυτά. Κύριο μέλημα του είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος που θα προάγει την ελεύθερη επικοινωνία και τη συνεργασία ανάμεσα στον διευθυντή και το προσωπικό του σχολείου. Η ανάπτυξη αυτού του κλίματος φαίνεται να επιτυγχάνεται περισσότερο με

την ικανότητα του διευθυντή να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο την εξουσία που του παρέχει ο νόμος (Μαρούδας και Μπελαδάκης, 2006). Ακόμα η επικοινωνία του διευθυντή με τους εκπαιδευτικούς ενισχύεται και από τις τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις.

Στον επικοινωνιακό ρόλο του διευθυντή εντάσσεται και η ευθύνη για την παρουσίαση στα υπόλοιπα μέλη του σχολικού οργανισμού καινούργιων απόψεων και ιδεών για τη διδασκαλία και τη μάθηση. Επιπλέον ανά πάσα στιγμή είναι έτοιμος να ακούσει και να βοηθήσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν όλοι οι εργαζόμενοι. Για την αποτελεσματική επικοινωνία του διευθυντή με όλους τους εμπλεκόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία, θα πρέπει η επικοινωνία να διακρίνεται για το ήθος, την ειλικρίνεια και την ευαισθησία της. Ο διευθυντής οφείλει να ενθαρρύνει στις αποτυχίες και να μην είναι επικριτικός στα λάθη, αλλά να δίνει τη δυνατότητα μάθησης μέσα από αυτά και να τα μετατρέπει σε επιτυχίες. Επιπλέον, πρέπει να σέβεται την προσωπικότητα του εκπαιδευτικού και του μαθητή (Σαΐτης, 2002), να είναι ευαίσθητος και να αφουγκράζεται τα προβλήματα της σχολικής κοινότητας, να διακρίνεται από αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά του καθώς είναι απαραίτητο να λαμβάνει υπόψη του και βασική αρχή της διοίκησης «της ίσης μεταχείρισης», να αναπτύξει πνεύμα ειλικρινούς συνεργασίας και να εξασφαλίσει την καλύτερη δυνατή λειτουργία του σχολείου.

Η κατανόηση, επομένως, της επικοινωνίας είναι ένα βασικό στοιχείο για τη μελέτη της εκπαιδευτικής διοίκησης, και για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς προσφέρει μια πρόσθετη διάσταση για την εξέταση του σχολείου ως κοινωνικού συστήματος (Σαΐτης, 1994).

Είναι ακόμα σημαντικό, και η επικοινωνία του διευθυντή με τους γονείς και κηδεμόνες των μαθητών, με την καθιέρωση τακτικών ωρών για τις επισκέψεις των γονέων στο σχολείο, με ενημερωτικά έντυπα, τηλεφωνική επικοινωνία αλλά και πρόσκληση των γονέων για παρακολούθηση σχολικών δραστηριοτήτων. Όλα αυτά μαζί συμβάλλουν στην δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και στην επίτευξη των στόχων που θέτει τόσο το σχολείο όσο και η οικογένεια (Μαρούδας & Μπελαδάκης, 2006).

Ωστόσο η όλη εργασία στις σχολικές μονάδες έχουν ως επίκεντρο τους μαθητές. Ο διευθυντής λοιπόν, έχει ως βασική ευθύνη αφ' ενός τη μετάδοση των γνώσεων που αφορούν διάφορους γνωστικούς τομείς και αφ' ετέρου τη συμβολή

στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των μαθητών, σε συνεργασία πάντα με το σύνολο του διδακτικού προσωπικού. Σύμφωνα με τον Σαΐτης (1994), το ειλικρινές ενδιαφέρον, οι παιδαγωγικές γνώσεις, η κατανόηση του παιδικού ψυχισμού, ο σεβασμός στην προσωπικότητα του μαθητή, η ικανότητα ελιγμών, η προσπάθεια επικοινωνίας, η δίκαιη αντιμετώπιση και άλλα στοιχεία, θα υποβοηθήσουν τον διευθυντή στο σημαντικό του έργο.

3.8. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία Εκπαιδευτικής Μονάδας

3.8.1. Η έννοια της Συναισθηματική Νοημοσύνης

Την τελευταία δεκαετία η συναισθηματική νοημοσύνη στην επιστήμη του management έγινε ιδιαίτερα γνωστή. Σύμφωνα με το ελληνικό λεξικό του Γ. Μπαμπινιώτης: «συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητές του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία».

Για τους Salovey & Mayer (1997), η Συναισθηματική Νοημοσύνη αποτελεί το σύνολο των δεξιοτήτων οι οποίες προκαθορίζουν τη διακύμανση της ακρίβειας στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και κατανοούν τα συναισθήματά τους: «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) παριστάνει την ικανότητα της αντίληψης, εκτίμησης και έκφρασης των συναισθημάτων κατά τρόπο ακριβή και προσαρμοστικό. Η ΣΝ είναι η ικανότητα να αποκτάς πρόσβαση και να δημιουργείς συναισθήματα όταν αυτά διευκολύνουν τις γνωστικές λειτουργίες και τις λειτουργίες προσαρμογής, και τέλος η ικανότητα να ρυθμίζεις τα συναισθήματα στον εαυτό σου και στους άλλους».

Σύμφωνα με τον κύριο ερευνητή της έννοιας, Goleman (1995), ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται μια δεξιότητα – ικανότητα, η οποία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να αναγνωρίζει, κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσεως, με τρόπο ώστε να οδηγείται σε αποτελεσματική ή και εξαιρετική επίδοση. Γενικότερα με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη συμπεριλαμβάνονται σύμφωνα με τον Goleman η ικανότητα του αυτοελέγχου, ο

ζήλος, η επιμονή και η ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί κίνητρα αυτοπαρώθησης...». Συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν, είναι η ικανότητα να γνωρίζεις τι αισθάνεσαι και να είσαι ικανός να διαχειριστείς αυτά τα συναισθήματα, πριν αφήσεις σε αυτά τον έλεγχο και αποτελέσεις έρμαιό τους, να είσαι ικανός να παρακινείς τον εαυτό σου , με σκοπό να ολοκληρώνεις τους στόχους σου, να είσαι δημιουργικός και να καταλαβαίνεις το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων σου (Golemn, 1995, 1998, 2002).

Ιδιαίτερα με την Συναισθηματική Νοημοσύνη ασχολήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 ο Reuven Bar- On, σύμφωνα με τον οποίο ορίζεται: « ως μια σειρά από μη γνωστικές δυνατότητες, ικανότητες και δεξιότητες που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις» (Bar-on, 1997). Οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν την ακριβή αυτοεκτίμηση, την ενσυναίσθηση, την αποτελεσματική διαχείριση καταστάσεων και προβλημάτων. Σύμφωνα με το μοντέλο του Bar-on οι ικανότητες της συναισθηματικής και κοινωνικής νοημοσύνης ομαδοποιούνται σε πέντε κατηγορίες οι οποίες με την σειρά τους κατέχουν επιμέρους δεξιότητες. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης του Bar-on (2000) .

Ενδοπροσωπικές Ικανότητες
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος και να κατανοεί τα συναισθήματά του.
Αυτοσεβασμός: η κατανόηση, η αποδοχή και ο σεβασμός του εαυτού.
Ανεξαρτησία: ο έλεγχος της συμπεριφοράς χωρίς την επιρροή από εξωτερικούς παράγοντες.
Εμπιστοσύνη στις δυνατότητες του εαυτού: η ικανότητα αντίληψης των προσωπικών ικανοτήτων και στόχων.
Διεκδικητική συμπεριφορά: η ικανότητα να εκφράζεις τα συναισθήματά σου και να τα υπερασπίζεσαι.
Διαπροσωπικές Ικανότητες
Ενσυναίσθηση: η ικανότητα να μπαίνεις στη θέση του άλλου.

Διαπροσωπικές σχέσεις: η ικανότητα να δημιουργείς και να διατηρείς αμφίδρομα ικανοποιητικές σχέσεις.
Κοινωνική υπευθυνότητα: η εποικοδομητική συμμετοχή στην κοινωνική ομάδα που ανήκεις.
Ικανότητα Προσαρμογής
Έλεγχος παρορμητικότητας: η ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων και αναχαίτισης των παρορμήσεων.
Ανοχή αγχогόνων καταστάσεων: ο θετικός και ενεργητικός τρόπος αντιμετώπισης αντίξοων γεγονότων.
Διαχείριση του άγχους
Ικανότητα εξεύρεσης λύσεων: ο εντοπισμός προβλημάτων και η εφαρμογή ορθών λύσεων.
Ευελιξία: η επιτυχημένη προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
Επίγνωση της πραγματικότητας: Η ικανότητα διαχωρισμού της αντικειμενικής εικόνας και της υποκειμενικής αντίληψης.
Γενική Διάθεση
Ευτυχία: η ικανότητα να αισθάνεσαι ευχαριστημένος και να εκφράζεσαι θετικά.
Θετική στάση: η ικανότητα να διατηρείς την αισιοδοξία σου.

Οι δυνατότητες λοιπόν αυτές, δίνουν τη δυνατότητα στο άτομο να είναι προσαρμοστικό σε αλλαγές και να καταφέρνει να αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη ευκολία τις δύσκολες καταστάσεις που προκύπτουν, παίρνοντας σωστές αποφάσεις.

3.8.2.Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία

Ο διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς της σύγχρονης εποχής, αφού σύμφωνα με την νομοθεσία καλείται ως πρόσωπο που έχει βασική ευθύνη της εκπαιδευτικής κοινότητας να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό αποτελεσματικό και ανοικτό στην κοινωνία. Ο διευθυντής λοιπόν, σύμφωνα με την εκπαιδευτική νομοθεσία, μεταξύ άλλων προϊστάται των εκπαιδευτικών, συντονίζει και συνεργάζεται μαζί τους ισότιμα και με πνεύμα αλληλεγγύης.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η σωστή διοίκηση των σχολικών μονάδων θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για τη λειτουργία της εκπαίδευσης (Drucker, 1998). Σύμφωνα με την Χατζηπαναγιώτου (2003) και τον Ιορδανίδη (2005), η ευθύνη για την ομαλή λειτουργία του σχολείου αφορά όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό, αλλά το συντονισμό όλων των δυναμικών που λαμβάνουν χώρα σε αυτή την επωμίζεται ο διευθυντής της σχολικής μονάδας.

Για τον Cleverland (1986, στον Σαΐτη 2007), τα αποτελεσματικά ηγετικά στελέχη της εκπαίδευσης έχουν μια περιέργεια για το τι γίνεται στο εργασιακό περιβάλλον και ένα γνήσιο ενδιαφέρον για το πώς σκέφτονται και πώς αισθάνονται οι εκπαιδευτικοί.

Αναμφισβήτητα η Συναισθηματική Νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σχετικά με το θέμα της ηγεσίας. Βασικά χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας, βασίζονται στη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως: αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η ευελιξία, η καινοτομία, η προσαρμοστικότητα, η αντικειμενική αυτοκριτική, η διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων (George, 2000; Barsade, et al, 1998).

Η ηγεσία, ως όρος, χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα ιδιαίτερο συνδυασμό προσωπικών ποιοτικών χαρακτηριστικών που ενθαρρύνουν και προσελκύουν τους άλλους να ακολουθήσουν. Ο διευθυντής της σχολικής μονάδας θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένος, να μπορεί να διευθετήσει ποικίλα ζητήματα, να μπορεί να κατανοεί τους εκπαιδευτικούς, να αξιοποιεί δηλαδή τη συναισθηματική του νοημοσύνη μέσω του πλούτου των λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων (Μπρίνια, 2008). Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα από τα βασικά κλειδιά για αποτελεσματική επικοινωνία και οικοδόμηση ουσιαστικής σχέσης μεταξύ διευθυντή και εκπαιδευτικού.

Σύμφωνα με τον Ryback (1998) στο βιβλίο του “Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More IQ”, ένας συναισθηματικός νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

- 1) Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους εκπαιδευτικούς. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια.

- 2) Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και τα συναισθήματά τους.
- 3) Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του, καθώς είναι και αυθεντικός και ευθύς.
- 4) Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική.
- 5) Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή.
- 6) Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία.
- 7) Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι και ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- 8) Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα.
- 9) Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης.
- 10) Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει τους γύρω του στο χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα.

Ηγεσία συνεπώς, είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία ποικίλει ανάλογα με τις καταστάσεις που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό όπως είναι μια σχολική μονάδα και διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους. Ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα και να οδηγεί τον οργανισμό στην επιτυχία. Ως ηγεσία ορίζεται «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν το καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005).

Οι ηγέτες που θέλουν να καινοτομούν και να οδηγούν τον οργανισμό τους στην αλλαγή και τους υφισταμένους τους στην επιτυχία πρέπει να είναι συναισθηματικά έξυπνοι. Ο διευθυντής ή ηγέτης με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη χαρακτηρίζεται από ενσυναίσθηση και προσπαθεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας με αποτέλεσμα η ομάδα του να αποδίδει περισσότερο και να υπάρχει θετικό και δημιουργικό κλίμα (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2003), ο αποτελεσματικό Διευθυντής/ ηγέτης δίνει σημασία στη ποιότητα της σχολικής μονάδας που είναι ο πρωταρχικός σκοπός. Έχει όραμα, εμπνέει και παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό για να πετύχει τους στόχους του. Ενθαρρύνει το προσωπικό, του αναθέτει πρωτοβουλίες. Πορωθεί την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Κατανοεί τις ανάγκες των εκπαιδευτικών και των μαθητών και φροντίζει να τις ικανοποιεί.

Η αποτελεσματική ηγεσία έχει ανάγκη από συναισθηματική νοημοσύνη, αφού θέματα όπως η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, η διαχείριση των συγκρούσεων, ο έλεγχος των συναισθημάτων, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση αποτελούν βασικά στοιχεία μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Σε έρευνα του Morgan (1996) (Μπρίνια,2008) , ο διευθυντής- ηγέτης ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι απαραίτητο να διαθέτει τέτοιες εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να:

- Βοηθά τους ανθρώπους σε καθημερινή βάση.
- Λειτουργεί ως ένα πηγαίο άτομο και όχι ως ελεγκτής.
- Δημιουργεί το όραμα του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Δημιουργεί συνθήκες που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων.
- Εξασκεί επιτυχώς τις «ικανότητες επιρροής».
- Αναπτύσσει «ομάδες εργασίας».
- Αναπτύσσει κάθε είδους συνεργασίες.
- Αντιμετωπίζει άμεσα τις καταστάσεις αβεβαιότητας.
- Παραμένει «ανοικτός και ευέλικτος».
- Παρακινεί, εμπυχώνει, ενεργοποιεί τους εκπαιδευτικούς και αποφεύγει να τους αδρανοποιεί.
- Κάνει προσωπικές επαφές.
- Διαδίδει τους στόχους και τις αξίες του εκπαιδευτικού οργανισμού.
- Ηγείται και συμμετέχει με το παράδειγμά του.

- Διαμορφώνει κατευθύνσεις, ενώ παραμένει ανοικτός στις απόψεις των άλλων.

Είναι σίγουρα δύσκολο ο διευθυντής, ο εκπαιδευτικός ηγέτης που ορίζεται να είναι και συναισθηματικό ηγέτης. Ωστόσο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αναμφισβήτητα ένας καθοριστικός παράγοντας της άριστης ηγεσίας, αλλά και η δυνατότητα σκέψης παίζει σημαντικό ρόλο.

Διαστάσεις και Ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ενός Διευθυντή Εκπαιδευτικής Μονάδας (πηγή: Μπρίνια, 2008)

Διαστάσεις	Ορισμοί	Βασικές Ικανότητες που ανέπτυξαν
Αυτοεπίγνωση	Ικανότητα κατανόησης των συναισθημάτων καθώς και τα ισχυρά και αδύνατα σημεία.	<ul style="list-style-type: none"> • Επίγνωση συναισθημάτων • Αυτοαξιολόγηση • Αυτοπεποίθηση
Αυτορρύθμιση	Ικανότητα διαχείρισης εσωτερικών καταστάσεων, των παρορμήσεων και των διαθέσεων.	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοέλεγχος • Αξιοπιστία • Ευσυνειδησία • Προσαρμοστικότητα
Παρακίνηση	Ικανότητα κινητοποίησης του εαυτού για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια.	<ul style="list-style-type: none"> • Επιθυμία επίτευξης στόχων • Δέσμευση- Επιμονή • Πρωτοβουλία • Αισιοδοξία
Ενσυναίσθηση	Ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων ανθρώπων.	<ul style="list-style-type: none"> • Κατανόηση των άλλων • Άνεση στη διαφορετικότητα
Κοινωνικές Δεξιότητες	Ικανότητα επικοινωνίας με άλλους ανθρώπους και δημιουργίας σχέσεων.	<ul style="list-style-type: none"> • Επιρροή • Επικοινωνία • Ανάπτυξη σχέσεων • Ομαδική συνεργασία • Χειρισμός διαφωνιών

3.9. Διαχείριση Κρίσεων στο Σχολείο

Στην εποχή μας οι κρίσεις αποτελούν στοιχείο της καθημερινής μας ζωής, κυρίως στο εργασιακό περιβάλλον. Οι σχολικές μονάδες δεν αποτελούν εξαίρεση του κανόνα αυτού, αφού οι κρίσεις στις μονάδες αυτές είναι ένα σύνηθες φαινόμενο. Ο διευθυντής και οι εκπαιδευτικοί του κάθε σχολείου πρέπει να αποκτήσουν τη γενική ιδέα της αντιμετώπισης ενός ξαφνικού περιστατικού και της ικανότητας διαχείρισης του και μετά να τις ενσωματώσουν μέσα στις καθημερινές τους δραστηριότητες και ευθύνες με απώτερο στόχο να διαχειρίζονται δυναμικά και έγκαιρα την οποιαδήποτε κρίση στο σχολείο τους. Είναι επίσης απαραίτητο να έχουν την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή και να αναπτύξουν τις αναγκαίες δραστηριότητες υποστήριξης από εξωτερικούς μηχανισμούς του κράτους (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012).

3.9.1. Έννοια της Κρίσης και οι ταξινομήσεις της

Στη καθημερινή χρήση η λέξη «κρίση» χρησιμοποιείται με πολλές έννοιες. Ωστόσο στην ελληνική γλώσσα προέρχεται από το ρήμα «κρίνω» και έχει δύο έννοιες. Η πρώτη έννοια αναφέρεται στη διαδικασία του «κρίνειν», δηλαδή στον χαρακτηρισμό. Κρίνω έναν άνθρωπο, μια πράξη, μια συμπεριφορά. Ενώ η δεύτερη έννοια χαρακτηρίζει μια μη φυσιολογική κατάσταση, μια κρίσιμη κατάσταση, επικίνδυνη, δύσκολη.

Οι Rosenthal και Rijnenburg (1991) σχετίζουν την έννοια της κρίσης με τις καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σοβαρή απειλή, αβεβαιότητα.

Κατά μια άλλη άποψη (Barton, 1993), η κρίση εκλαμβάνεται ως «ένα μεγάλο ξαφνικό γεγονός, το οποίο μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα», τόσο για τον οργανισμό όσο και για τα άτομα που εργάζονται για αυτόν. Παρόμοια θεώρηση είναι και αυτή των Brock, Sandoval και Lewis (2005), σύμφωνα με τους οποίους κρίση ορίζεται:

- «ένα ξαφνικό και απροσδόκητο γεγονός,
- Ένα γεγονός που έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει ένα μεγάλο αριθμό μαθητών και/ ή προσωπικού,
- Ένα γεγονός που θα μπορούσε να επηρεάσει την υγεία, την ασφάλεια και/ ή τη θετική κοινωνική και συναισθηματική ανάπτυξη των μαθητών».

Ο Gerard Carlan, ένας από τους πρώτους θεωρητικούς παρέμβασης στην κρίση, θεωρεί την κρίση «ως μια αναστάτωση, αλλά και μια αδυναμία διατήρησης μιας σταθερής συναισθηματικής κατάστασης» (Brock κ.ά., 2005).

Ένας ακόμα ορισμός της κρίσης, τον οποίο επικαλούνται οι θεωρητικοί, είναι του Slaikey (1990), ο οποίος ορίζει την κατάσταση της κρίσης ως «... μια προσωρινή κατάσταση αναστάτωσης και αποδιοργάνωσης, χαρακτηριζόμενη πρωταρχικά από την αδυναμία της αντιμετώπισης εκ μέρους του ατόμου μιας συγκεκριμένης κατάστασης μέσω της χρήσης συνήθως μεθόδων επίλυσης προβλημάτων, αλλά και από την πιθανότητα μιας ριζικά θετικής ή αρνητικής έκβασης».

Αυτός ο οποίος ασκεί διοίκηση των κρίσεων, ονομάζεται διαχειριστής των κρίσεων. Οι κρίσεις προκαλούνται από διάφορα φυσικά ή ανθρωπογενή φαινόμενα και συγκροτούνται από τις δυσμενείς συνέπειες των φαινομένων. Η διοίκηση των κρίσεων είναι το αντικείμενο της Διοικητικής των Κρίσεων (Crisis Management).

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, λοιπόν, ο όρος κρίση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει οικονομικά, περιβαλλοντικά, κυβερνητικά και εκπαιδευτικά προβλήματα. Από αρκετές πηγές προτείνονται έξι κατηγορίες για πιθανά γεγονότα κρίσης. Σαν πιο χαρακτηριστικά αναφέρονται τα εξής (Μπρίνια, 2008):

I. Οικονομικά αίτια

- Κλοπές και καταχρήσεις
- Λανθασμένη πολιτική μισθών και αμοιβών

II. Οργανωτικά αίτια

- Κακή οργανωτική δομή
- Υπεράριθμο προσωπικό
- Κακή στελέχωση
- Κακή οργάνωση εκπαιδευτικού οργανισμού
- Μειωμένα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας

III. Διοικητικά αίτια

- Ανεπαρκές Management

- Θάνατος ή αποχώρηση σημαντικού ατόμου για τον εκπαιδευτικό οργανισμό
- Αντιθέσεις, απεργίες προσωπικού
- Αντιδικίες με τις ομάδες που σχετίζονται με τον εκπαιδευτικό οργανισμό

IV. Νομικά αίτια

- Νομικές, εργατικές, ασφαλιστικές παρεμβάσεις
- Διαμάχη και αντιδικίες με την τοπική κοινωνία

V. Αίτια ανώτερης βίας

- Φυσικές καταστροφές
- Τεχνολογικές καταστροφές
- Πυρκαγιές
- Τρομοκρατικές ενέργειες

VI. Παιδαγωγικά αίτια

- Καταλήψεις
- Νεανική παραβατικότητα
- Απειθαρχία μαθητών
- Κακό παιδαγωγικό κλίμα
- Συγκρούσεις κάποιου εκπαιδευτικού και μαθητών κ.λπ.

Οι εκπαιδευτικές μονάδες χρειάζεται να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν όλα τα είδη των κρίσεων, τόσο εκείνες που μπορούν να προβλέψουν, όσο και εκείνες που δεν μπορούν. Είναι απαραίτητο συνεπώς, να εκπονούν σχέδια έκτακτης ανάγκης, ώστε να αντιμετωπίζονται οι κρίσεις. Ένα από τα γνωρίσματα ενός αποτελεσματικού σχεδίου διαχείρισης κρίσεων είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

3.9.2. Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο, πηγές και στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων

Η εκπαιδευτική κοινότητα του σχολείου είναι ένας ζωντανός οργανισμός που οφείλει να είναι πάντα «υγιής» και σε «ισορροπία». Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει σύμφωνα με τους Brock, Sandoval και Lewis (2001) τα επιμέρους όργανα, διδακτικό προσωπικό, βοηθητικό προσωπικό να χειριστούν το μεγαλύτερο μέρος, αν όχι το σύνολο, της Διαχείρισης της κρίσης δηλαδή κάθε επίδραση που προέρχεται είτε μέσα στο σχολικό σύστημα είτε έξω από το κοινωνικό, πολιτικό, πολιτισμικό, φυσικό περιβάλλον μετατρέποντας την επίδραση αυτή σε ευκαιρία για μια προσπάθεια ισορροπίας σε ένα νέο υψηλότερο επίπεδο. Το ίδιο τονίζεται και από τον Klingman (1989) που πιστεύει ότι η παρέμβαση πρέπει να γίνεται εντός του σχολείου ή της τάξης και από εκείνους που είναι συνδεδεμένοι μ' αυτό δηλαδή το προσωπικό του σχολείου.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρουσιάζονται οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον του εκπαιδευτικού οργανισμού (Μπρίνια, 2008).



Η επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών. Οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι αρκετοί, ωστόσο οι βασικοί είναι τρεις και είναι οι παρακάτω: η αλλαγή των παραγόντων της κατάστασης, η θέσπιση ανώτερων στόχων και η διαπροσωπική αντιμετώπιση (Μπρίνια, 2008).

1.Παράγοντες της κατάστασης: η αλλαγή των παραγόντων αυτών περιλαμβάνει τη διαχείριση των πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνονται οι συγκρούσεις.

2.Θέσπιση ανώτερων στόχων: η μείωση των εσωτερικών συγκρούσεων μιας ομάδας με την επικέντρωση σε υψηλότερα ιδανικά και στόχους από τις πραγματικές απαιτήσεις της ομάδας.

3. Διαπροσωπική αντιμετώπιση: η αντιμετώπιση διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι αντιμετώπιση της σύγκρουσης, διότι τα άτομα είναι που δημιουργούν την σύγκρουση. Η αντιμετώπιση των διαπροσωπικών συγκρούσεων συνεπάγεται με την χρήση ενός ή περισσοτέρων τρόπων αντιμετώπισης της σύγκρουσης, δηλαδή:

- Αποφυγή
- Παρέμβαση
- Προσαρμογή
- Συμβιβασμός
- Συνεργασία

Κατά τον Young (2000) είναι ύψιστης σημασίας τα σχολικά συστήματα να αναπτύξουν σχέδια και διαδικασίες προκειμένου να διαχειριστούν κρίσεις. Σχέδια τα οποία θα έχουν πολυεπίπεδους στόχους, είτε στην πρόληψη, είτε στην ετοιμότητα, είτε στην επιμόρφωση των εμπλεκομένων, είτε στη διαχείριση της κρίσης, είτε στις ενέργειες μετά την κρίση με πυξίδα πάντοτε η σχολική φοίτηση να συνεχιστεί ομαλά για την ολόκληρη την σχολική χρονιά. Η έλλειψη ετοιμότητας απέναντι στη κρίση μεγιστοποιεί την πιθανότητα να έχει μια κρίση αρνητικές επιπτώσεις για τους μαθητές και το προσωπικό (Newgrass & Schonfeld, 1996; Thompson, 1995) καθώς και να χειροτερέψει ακόμη περισσότερο τα πράγματα και να απαιτήσει εντατικότερη δράση για την αποκατάσταση (Gullatt & Lang, 1996; Sondonal, 1988a).

Στοιχεία ενός Σχεδίου Διαχείρισης μιας Κρίσης σε μια Εκπαιδευτική Μονάδα	
A. Η ιδέα του προγράμματος προστασίας από τις κρίσεις στηρίζεται :	1)στην πρόβλεψη και την πρόνοια, 2)στην ιδέα ότι οι κρίσεις είναι αναπόφευκτες, 3)στην αλήθεια ότι ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης των κρίσεων είναι η από πριν σχεδιάσή τους και 4)στην υποχρέωση του διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας να προστατέψει το ανθρώπινο δυναμικό της.
B. Οι προϋποθέσεις του προγράμματος διαχείρισης κρίσεων είναι:	1)να υπάρχει σχετική ιδέα, 2)να υπάρχει θέληση, 3)να υπάρχει κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό 4)να υπάρχει δυνατότητα εξασφάλισης πόρων 5)να υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής του προγράμματος μέσα από δοκιμές και προσομοιώσεις.
Γ. Κατάρτιση Σχεδίων Αντιμετώπισης των Κρίσεων	1)Προσδιορισμός της προς αντιμετώπισης κρίσης και καθορισμός των χαρακτηριστικών της. 2)Αναζήτηση συνόλων που υπέστησαν παρόμοιες κρίσεις, με ποιες συνέπειες και αποτελέσματα. 3)Συγκέντρωση και καταγραφή των δυσμενών αποτελεσμάτων του αιτίου που δημιούργησε την κρίση. 4)Καθορίζεται και αντιστοιχείται για κάθε δυσμενές αποτέλεσμα ένα μέτρο αντιμετώπισης.

Πίνακας: προσαρμοσμένος από σελ. 224, Μπρίνια, 2008

Στηριζόμενοι στο γεγονός ότι ένα αποτελεσματικό σχολείο πρέπει να διαχειρίζεται κρίσεις, πιστεύεται ότι θα πρέπει να υλοποιείται κατά τέτοιο τρόπο που πάντα θα ισορροπεί σε ένα νέο υψηλότερο επίπεδο βγαίνοντας από την κρίση κερδισμένο και δυναμωμένο. Τα χαρακτηριστικά ενός καλού σχεδίου αντιμετώπισης κρίσης είναι:

- Να είναι απλό, κατανοητό, εύκολο στο χειρισμό.
- Να περιορίζεται στα ουσιώδη.
- Να είναι εύκαμπτο.

- Να είναι συντονισμένο.
- Να εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων.
- Να αποκεντρώνει τις εξουσίες και τις ευθύνες και να τις κατανέμει κατάλληλα.
- Να παρέχει στο διαχειριστή της κρίσης τη δυνατότητα συνολικής παρακολούθησης της κρίσης και τη δυνατότητα ελέγχου.
- Να προβλέπει τη χρησιμοποίηση όλων των μέσων και των προσώπων όπου χρειάζεται.
- Να συνοδεύεται από ένα καλό σχέδιο επικοινωνιών.

3.9.3. Ο ρόλος του Διευθυντή στη διαχείριση των συγκρούσεων

Ο διευθυντής μιας σχολικής μονάδας, αν επιθυμεί να γίνει ο ηγέτης της και όχι μόνο ο διεκπεραιωτής γραφειοκρατικού μηχανισμού, είναι το πρόσωπο- κλειδί που επηρεάζει ουσιαστικά τις πράξεις, τη συμπεριφορά μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων. Ο διευθυντής χρειάζεται να είναι ένα επικοινωνιακό πρόσωπο, φύσει και θέσει. Ο εκπαιδευτικός χώρος επιδέχεται συχνών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων. Ο διευθυντής οφείλει να έχει την ευελιξία να φέρει νέες καινοτόμες ιδέες, να φέρει το καινούργιο, να κάνει την αλλαγή. Ωστόσο η κάθε είδους μεταρρύθμιση μπορεί να επιφέρει και συγκρούσεις. Η διαχείριση λοιπόν των κρίσεων στο σχολικό περιβάλλον αποτελεί ένα δύσκολο τομέα που πρέπει να διαχειριστεί ο διευθυντής. Επιπλέον, οι διευθυντές που έχουν υψηλά επίπεδα προσωπικής εξουσίας, επιλέγουν τη συνεργασία για την επίλυση προβλημάτων και το συμβιβασμό, υιοθετώντας φιλικό επικοινωνιακό στυλ, ενώ οι διευθυντές που έχουν υψηλά επίπεδα εξουσίας λόγω θέσης, επιλέγουν την αποφυγή και την κυριαρχία, υιοθετώντας κυρίαρχο επικοινωνιακό στυλ.

Το εκπαιδευτικό έργο που επιτελείται καθημερινά στις σχολικές μονάδες είναι πολυσύνθετο και πολύμορφο. Οι συγκρούσεις και περιπτώσεις κρίσεων στη σχολική κοινότητα αποτελούν ένα σημαντικό κόμματι της σχολικής ζωής. Ο ρόλος του διευθυντή είναι καθοριστικός στο να διευθετήσει και να αξιοποιήσει θετικά τη κάθε περίπτωση. Ο διευθυντής του σχολείου πρέπει να είναι αποτελεσματικός, δηλαδή να

έχει κάποια χαρακτηριστικά και ικανότητες, όπως επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες σύνθεσης, που να τον καθιστούν αποτελεσματικό στο έργο του (Παπαγεωργιάκης, 2013). Τα βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι αυτά που αποτελούν το όραμα, την επιρροή, τις αξίες και την ενδυνάμωση των ατόμων στον εκπαιδευτικό χώρο, είναι εκείνα δηλαδή που ενισχύουν την αποδοτικότητά τους (Stone et al., 2004).

Σύμφωνα με τον Burns (1978), οι αποτελεσματικοί ηγέτες αντιμετωπίζοντας τη σύγκρουση, προσπαθούν να επηρεάσουν την έντασή της, να τη διαμορφώσουν, να μεσολαβήσουν σε αυτή, να την εκμεταλλευτούν, και τελικά να την συστηματοποιήσουν. Έτσι έχουν την δυνατότητα να παρέχουν ειδικές συμβουλές ώστε να προωθήσουν την συλλογική δράση και να ενδυναμώσουν τη συλλογική λειτουργία της ομάδας. Ο διευθυντής για να μπορέσει με επιτυχία να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις (Σαΐτης, 2002), πρέπει να:

- γνωρίζει τις πιθανές αιτίες σύγκρουσης και να αντιδρά,
- ενθαρρύνει τη συζήτηση για τα τυπικά θέματα και να επιλύει τα συναισθηματικής φύσεως,
- γνωρίζει τις διαφορές των εμπλεκομένων μερών,
- γνωρίζει τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων,
- δημιουργεί τι κατάλληλες συνθήκες ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση και,
- να ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και να είναι ανοιχτός στις καινοτομίες.

Συνεπώς, ο διευθυντής της σχολικής μονάδας είναι κατεξοχήν ο αρμόδιος για τη δημιουργία και τη διατήρηση του κατάλληλου θετικού κλίματος στο σχολικό χώρο. Πρέπει να είναι καταρτισμένος και να έχει επιμορφωθεί κατάλληλα, ώστε να είναι ικανός να διαχειριστεί συγκρούσεις, περιπτώσεις κρίσεων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 4 : BALANCED SCORECARD

4.1. Το μοντέλο BCS

Η έννοια της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) δεν έχει αποδοθεί ακόμη σε ένα πλήρη ορισμό, όπου να δίδει συνολικά το περιεχόμενο της. Μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία λοιπόν, δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός, ωστόσο παρουσιάζεται με περιγραφικό τρόπο η αξία της, κατανοώντας έτσι τη σημασία της μεθόδου.

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επίδοσης τα οποία πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που να εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης να βοηθά τις εταιρείες στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους. Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι το εργαλείο που απαντά και στις δύο προκλήσεις (Veen-Dirks, 2002).

Σε αυτό το πλαίσιο αναφοράς, τα βασικά χαρακτηριστικά/ στοιχεία της Ισορροπημένης Κάρτας μέτρησης, στα οποία συγκλίνουν οι πηγές είναι τα ακόλουθα:

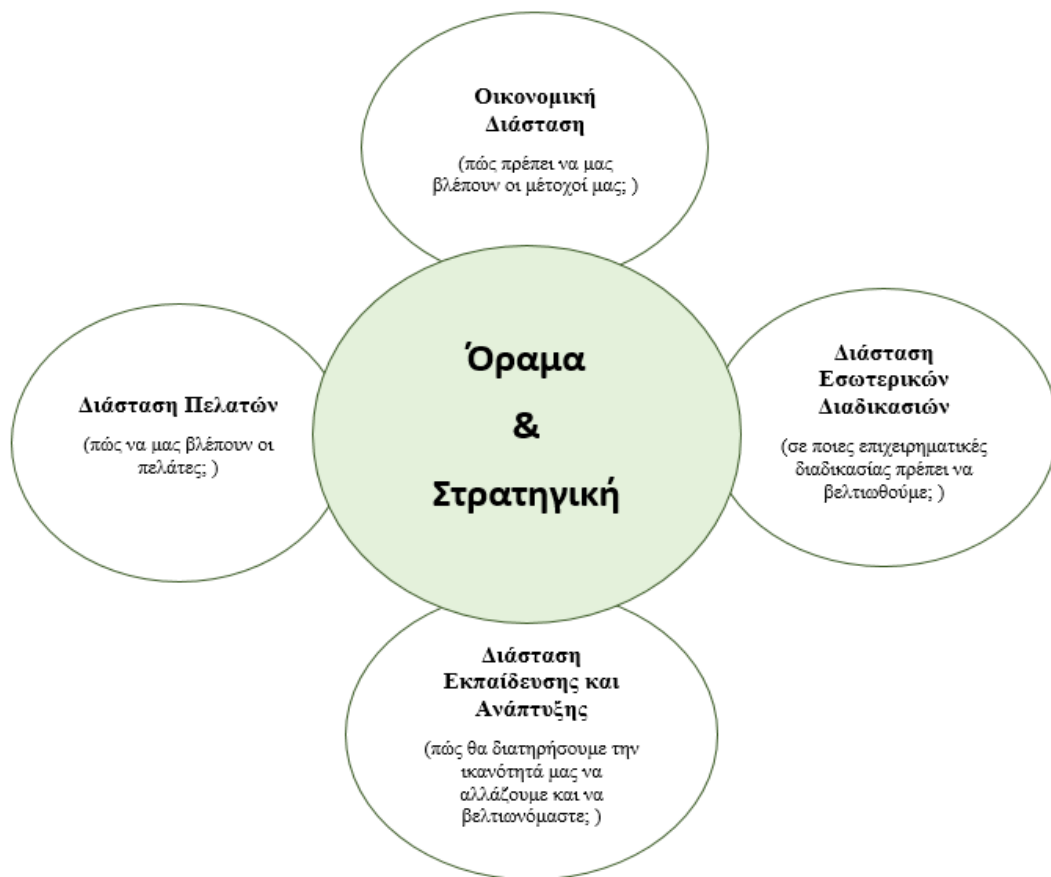
- Είναι ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης ενός οργανισμού και όχι μόνο ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης.
- Στο κέντρο του συστήματος βρίσκεται το Όραμα και η Στρατηγική του οργανισμού, τα οποία επιτρέπει να μετασχηματιστούν σε ένα συνεκτικό σχέδιο δράσης, ακριβώς για την υλοποίηση της στρατηγικής.
- Μέσα από την ανάπτυξη ενός αλληλένδετου συστήματος δεικτών μέτρησης της απόδοσης έναντι συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί έναντι συγκεκριμένων στρατηγικών επιλογών (strategic themes) που αποφασίστηκαν κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής και που διέπονται από σχέσεις αιτίου-αιτιατού, καθώς και από μια συνεχή διαδικασία ανατροφοδότησης, επιχειρείται η επικοινωνία και η σύνδεση της στρατηγικής με την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και, συνεπώς, η υλοποίηση της στρατηγικής.
- Το σύστημα των δεικτών μέτρησης είναι ισορροπημένο υπό την έννοια ότι δεν στρέφει την προσοχή μόνο σε χρηματοοικονομικούς δείκτες αλλά και σε τρεις ακόμα κύριες συνιστώσες που επηρεάζουν την πορεία ενός οργανισμού προς την επιτυχία ή την αποτυχία. Πρόκειται για την συνιστώσα των Εσωτερικών Διαδικασιών του οργανισμού, αυτή των Πελατών και τέλος της Μάθησης και Ανάπτυξης στο εσωτερικού του οργανισμού.

Το όραμα λοιπόν του φορέα και η στρατηγική, αποτελούν τα κεντρικά σημεία του μοντέλου αυτού. Το μοντέλο αποτυπώνει την ολιστική αντίληψη θέασης των συστημάτων, τη φιλοσοφία της Θεωρίας των Συστημάτων μέσα από τέσσερις διαστάσεις (Σαλμόν, 2016).

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard) λοιπόν, εξετάζει την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις διαστάσεις (Παπαδάκης, 2007):

- Οικονομική Διάσταση (Financial)
- Διάσταση Πελατών (Customer)
- Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Process)

➤ Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Learning & Growth)



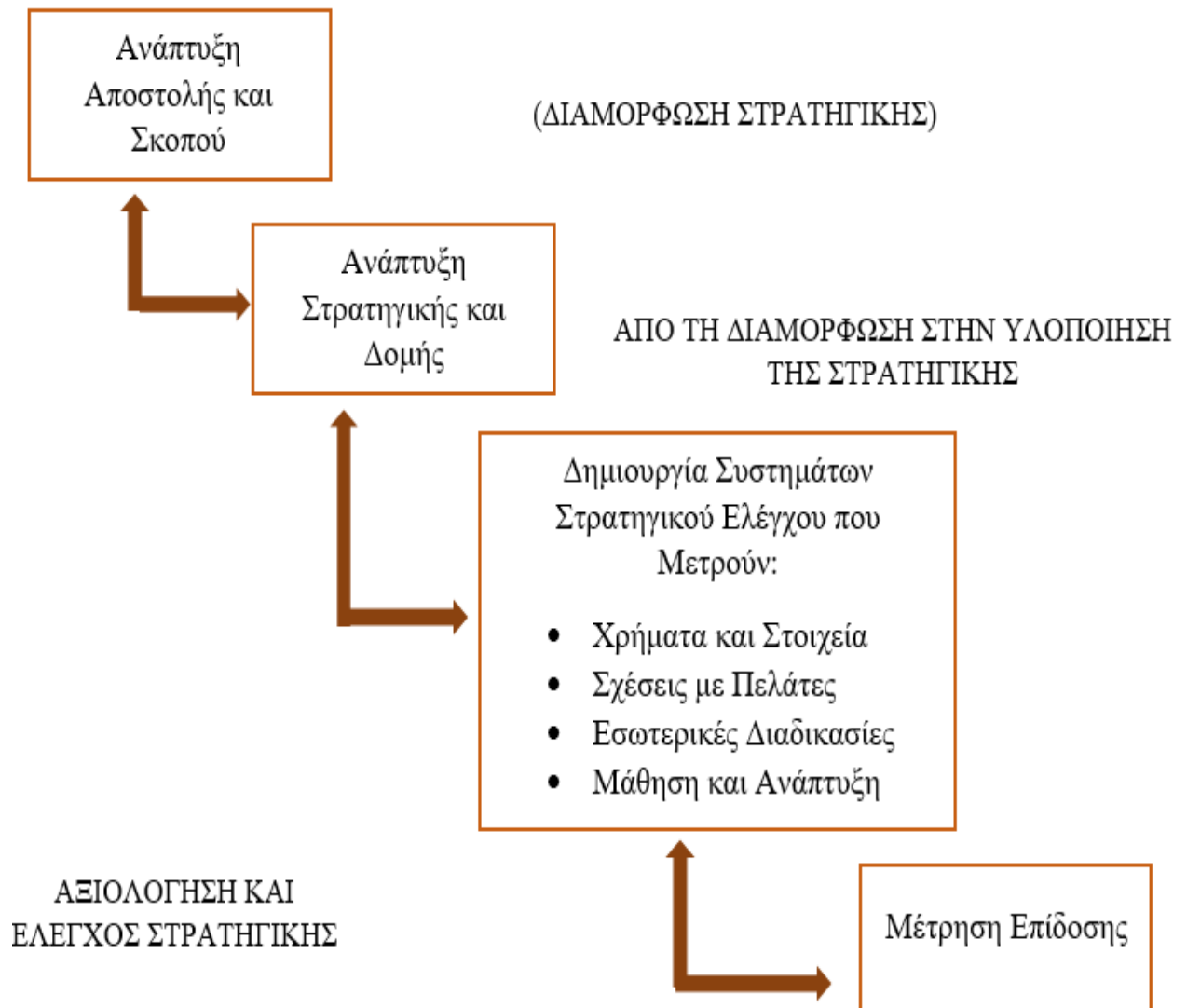
Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ή Balanced Scorecard (BSC) αναπτύχθηκε κατά το 1996 από τον Kaplan και Norton, με αφορμή την ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση των επιχειρήσεων από άυλους παράγοντες, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση και οι ικανότητες των εργαζομένων (ανθρώπινο δυναμικό), η ικανότητα προσαρμογής της παραγωγικής μονάδας στις τάσεις της εποχής (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) (Kaplan & Norton 1992, 1996).

Η προσέγγιση Balanced Scorecard (BSC) συνιστά για κάθε οργανισμό και υπηρεσία ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης και διασφαλίζει την αποδοτική υλοποίηση αυτής. Έτσι, το BSC δεν είναι απλώς ένα παραδοσιακό εργαλείο Controlling αλλά ένα εργαλείο στρατηγικού μάνατζμεντ πολύ δε περισσότερο συνιστά ένα σύγχρονο Σύστημα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός των βασικών όρων:

Balance	Εξισορρόπηση, ισοστάθμιση, πολυδιάστατη προοπτική, ολοκλήρωση- ενοποίηση
Score	Μετρησιμότητα, στρατηγικός χαρακτήρας
Card	Συστηματοποίηση, απλούστευση διαφάνεια. Δεσμευτικός χαρακτήρας, απεικόνιση

Κατά τον Γεωργόπουλο (2006), η αποτύπωση του Στρατηγικού Management και της Προσέγγισης του Balanced Scorecard, παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



4.2. Ιστορική Αναδρομή

Ο όρος Balanced Scorecard πρωτοεμφανίστηκε το 1992, σε άρθρο των R. S. Kaplan και D. P. Norton, με τίτλο “The Balance Scorecard- Measures that drive performance”, το οποίο δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, επινόησαν τον όρο αυτό μετά από ένα ερευνητικό έργο μέτρησης της απόδοσης, που διεξήγαγαν σε 12 επιχειρήσεις. Σε αυτήν την αρχική φάση, η ΙΚΜ είχε, αποκλειστικά και μόνο, το περιεχόμενο ενός εργαλείου μέτρησης απόδοσης, υπό τέσσερις οπτικές. Η καινοτομία του συνίστατο ακριβώς στο ότι εκτός από τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα, περιλάμβανε και τρεις ακόμα κατηγορίες δεικτών μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, όπως έχουμε ήδη προαναφέρει. Η πρώτη ομάδα, περιελάμβανε μέτρα ικανοποίησης των πελατών. Η δεύτερη ομάδα, παρείχε δείκτες που προσπαθούσαν να μετρήσουν την

αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών των επιχειρήσεων. Τέλος, η Τρίτη ομάδα αφορούσε σε δείκτες για την αποτίμηση των ενεργειών, των επιχειρήσεων αυτών, για τη προώθηση της καινοτομίας και για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η ανάγκη του ανθρώπου για μέτρηση

Ο άνθρωπος είχε πάντοτε την ανάγκη να μετράει, να υπολογίζει και να σχεδιάζει στη βάση αυτές τις μετρήσεις και υπολογισμούς. Για παράδειγμα, ήδη από τα αρχαία χρόνια γνωρίζουμε ότι οι άνθρωποι ανέπτυσαν διάφορες μεθόδους για να μετρούν τον χρόνο (Πάνου, 2012). Ακόμα, οι ναυτικοί προσπαθούσαν να μετρούν τη θέση του πλοίου τους, υπολογίζοντας γεωγραφικό μήκος και πλάτος, την οποία στη συνέχεια απεικόνιζαν στους χάρτες που διέθεταν. Αν ωστόσο δεν υπολογιζόταν σωστά η θέση του πλοίου τότε το ταξίδι ήταν καταδικασμένο σε αποτυχία. Αντίστοιχα και οι οργανισμοί πρέπει να μετρούν τα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν τον προσδιορισμό της δικής τους θέσης στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής αγοράς. Μόνο έτσι θα καταφέρουν να καθορίσουν προς τα πια κατεύθυνση πρέπει να κινηθούν ώστε να λάβουν αποφάσεις και να προβούν στο ανάλογο σχεδιασμό για τις ενέργειες που θα πραγματοποιήσουν, με σκοπό να κάνουν πράξη τις αποφάσεις αυτές. Βασικό ζητούμενο είναι να βρεθούν τα σωστά εργαλεία για την διεξαγωγή των σωστών μετρήσεων (Nair, 2004). Συνεπώς το Balanced Scorecard, ως εργαλείο για την στρατηγική διοίκηση ενός οργανισμού, εξυπηρετεί στο να προσδιοριστεί η θέση του, μέσω συγκεκριμένων μέτρων αξιολόγησης της απόδοσης έναντι συγκεκριμένων στόχων.

Τις δεκαετίες του 1970-1980, οι επιχειρήσεις της Δύσης βρέθηκαν αντιμέτωπες με σημαντικές προκλήσεις, που έθεταν υπό αμφισβήτηση την κυριαρχία τους σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους (Kaplan, 2010). Τα επιτεύγματα των ιαπωνικών επιχειρήσεων, οι οποίες έδιναν έμφαση στη ποιότητα, άρχισαν να καταδεικνύουν τις αρνητικές επιπτώσεις από τη μονοδιάστατη έμφαση σε βραχυχρόνιους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Σύμφωνα με τον Itami (1987), άρχισε να διαφαίνεται η εποχή της πληροφορίας, στην οποία η αξιοποίηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού αποκτούσε ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο.

Στην εποχή λοιπόν της πληροφορίας, η ικανότητα αξιοποίησης των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι αυτή που επιτρέπει στον οργανισμό να αναπτύξει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες του, να αναζητήσει και να διεκδικήσει νέες αγορές, να εισαγάγει νέα και καινοτόμα προϊόντα, να ενεργοποιήσει τους εργαζομένους και τις ικανότητές τους, να βελτιώσει τις εσωτερικές διαδικασίες. Όμως για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, πρέπει να επεκταθεί το παραδοσιακό μοντέλο παρακολούθησης και αξιολόγησης της πορείας του οργανισμού το οποίο, μέχρι τότε, βασιζόταν στην χρηματοοικονομική λογιστική (Kaplan & Atkinson, 1998).

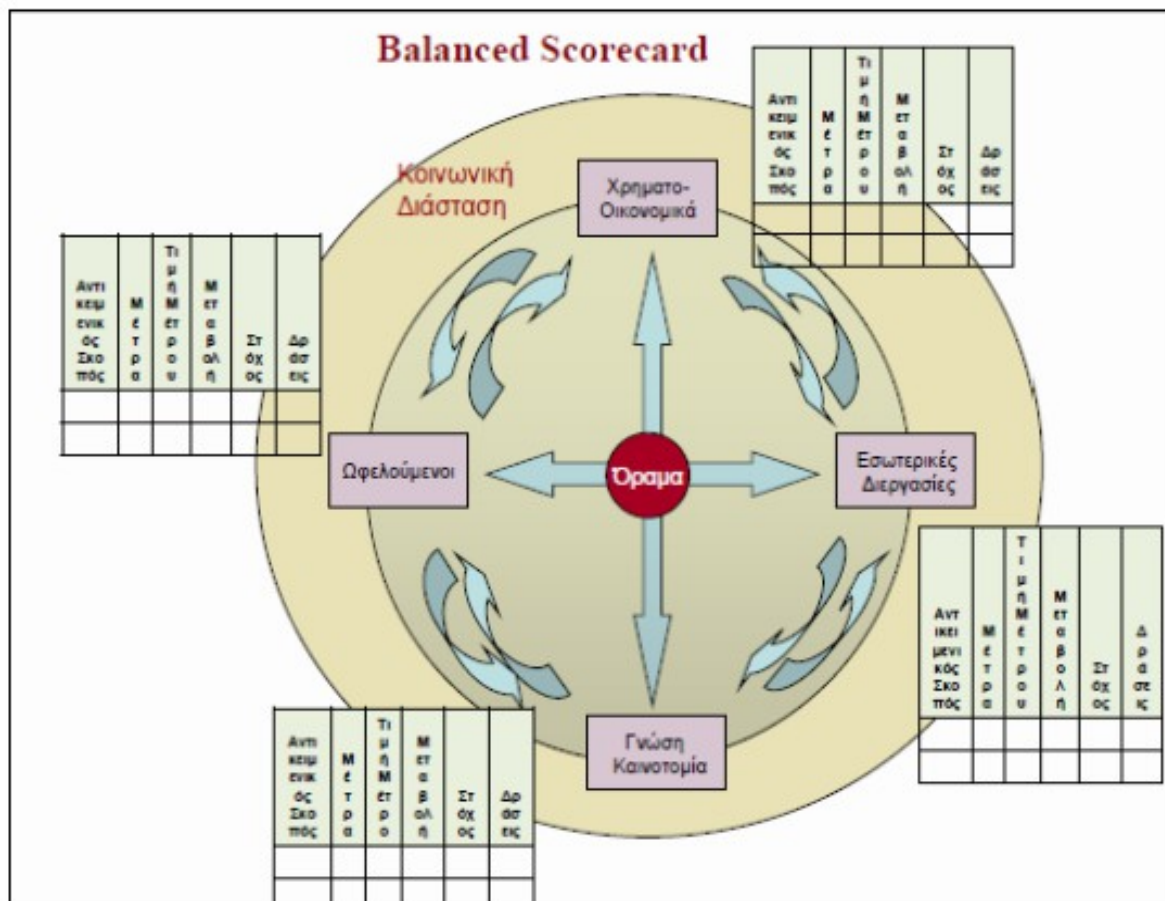
Η αυξανόμενη σημασία των άυλων περιουσιακών στοιχείων

Στα άυλα περιουσιακά στοιχεία με μεγάλη σημασία για την υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνονται : το ανθρώπινο κεφάλαιο, το πληροφοριακό κεφάλαιο και το οργανωσιακό κεφάλαιο (Kaplan & Norton, 2004). Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από τα ενσώματα. Η επίδρασή τους στα έσοδα και στην κερδοφορία προκύπτει έμμεσα και δεν είναι άμεσα ορατή και η αξία που προκύπτει από τα άυλα στοιχεία, εξαρτάται από το πλαίσιο που οριοθετούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού. Άρα:

- τα άυλα περιουσιακά στοιχεία διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο για την επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού
- υπάρχουν σαφείς και άμεσα ορατές δυσκολίες στην αποτίμηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων
- οι δυσκολίες αυτές απέτρεπαν τους οργανισμούς από το να συμπεριλάβουν αυτά τα στοιχεία στις αναλύσεις τους, ακόμα και στην στρατηγική τους.

4.3. Διαστάσεις της Μεθόδου

Μια σχηματική προσέγγιση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων είναι αυτή που παρουσιάζεται παρακάτω (Σαλμόν, 2016):



4.3.1. Χρηματοοικονομική Διάσταση

Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του Balance Scorecard και ενημερώνουν για το αν η εκτέλεση της στρατηγικής, η οποία διαφαίνεται μέσω των δεικτών που έχουν επιλεγεί στις άλλες διαστάσεις οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η εταιρεία ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

Αν και τα τελευταία χρόνια έχει ασκηθεί κριτική στους χρηματοοικονομικούς δείκτες επειδή αδυνατούν να απεικονίσουν τις σύγχρονες ενέργειες, όπως αυτή της

ικανοποίησης πελατών, της ποιότητας, του χρόνου υλοποίησης του έργου, βασικό ωστόσο μέλημα της κάθε επιχείρησης παραμένει η μεγιστοποίηση των κερδών της (Χατζηγεωργίου, 2007).

Με βάση τους οικονομικούς δείκτες του Balance Scorecard εξετάζεται κατά πόσο τα οικονομικά βήματα που έχει επιλέξει η εταιρεία ν' ακολουθήσει οδηγούν στη σωστή εκτέλεση της στρατηγικής της (Παπαδάκης, 2007).

Τα μέτρα τα οποία εντάσσονται στην χρηματοοικονομική συνιστώσα, πρέπει να επιλέγονται με βάση ορισμένων αρχών. Σύμφωνα με τον Hannabarger (2007) τα μέτρα πρέπει να:

- είναι απόλυτα ακριβή και αξιόπιστα,
- εκφράζουν την πραγματική αξία που δημιουργούν οι δραστηριότητες του οργανισμού και να αποφεύγονται παρανοήσεις,
- διαχέονται εύκολα σε όλο τον οργανισμό, από πάνω προς τα κάτω,
- είναι κατανοητά και εύκολο να χρησιμοποιηθούν, και να
- είναι σε αρμονία με την φορολογική και άλλη νομοθεσία που διαφέρει από χώρα σε χώρα.

Τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης λοιπόν, υποδεικνύουν αν η στρατηγική μιας εταιρείας, η εφαρμογή και η εκτέλεση συντελούν στη βελτίωση του τελικού αποτελέσματος. Οι χρηματοοικονομικοί αντικειμενικοί σκοποί χαρακτηριστικά σχετίζονται με τη μετρούμενη κερδοφορία και είναι η ραγδαία ανάπτυξη πωλήσεων ή η δημιουργία ταμειακών ροών (Kaplan & Norton, 1996,2001).

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο αυτής της προοπτικής είναι οι κλασσικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες, όπως (Kaplan & Norton, 1996,2006):

- αριθμοδείκτες ρευστότητας,
- κυκλοφοριακής ταχύτητας,
- δανειακής επιβάρυνσης,
- αποδοτικότητας,

- ROI/ROE,
- Shareholder value (SV) κλπ.

4.3.2. Διάσταση Πελατών

Στη διάσταση του πελάτη της BSC, τα στελέχη προσδιορίζουν τα τμήματα των πελατών και της αγοράς, στα οποία η επιχειρηματική μονάδα ανταγωνίζεται, καθώς και τα μέτρα της απόδοσης της επιχειρηματικής μονάδας σ' αυτά τα στοχευμένα τμήματα. Η προοπτική του πελάτη καθιστά ικανά τα στελέχη της επιχειρηματικής μονάδας να εκφράζουν σε σαφή τρόπο τη βασισμένη στον πελάτη και στην αγορά στρατηγική, που θα παρέχει υπέρτερες μελλοντικές χρηματοοικονομικές αποδόσεις (Kaplan & Norton, 1996,2006).

Στη διάσταση των πελατών για να γίνει σωστή επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης, πρωταρχικό μέλημα κάθε εταιρείας αποτελεί ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και η επιλογή μιας από τις τρεις αρχές που την διέπει, για την καλύτερη εξυπηρέτηση της. Οι αρχές είναι οι ακόλουθες (Niven, 2003):

- ✓ Λειτουργική Τελειότητα (Operational Excellence): οι εταιρείες που στοχεύουν σε λειτουργική τελειότητα, εστιάζουν σε χαμηλές τιμές, ευκολία και συχνά δεν σπαταλούν ενέργει σε μη απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες.
- ✓ Ηγεσία Προϊόντων (Product Leadership): οι ηγέτες προϊόντων είναι συνεχώς καινοτόμοι και προσπαθούν να προσφέρουν απλά τα καλύτερα προϊόντα στην αγορά.
- ✓ Οικειότητα Πελατών (Customer Intimacy): κάνοντας οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες των πελατών είναι αυτό που χαρακτηρίζει τις εταιρείες που διατηρούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για συναλλαγές της μιας φοράς, αντιθέτως εστιάζουν σε μακροπρόθεσμες σχέσεις βασισμένες πάνω στις βαθιές γνώσεις, που διαθέτουν και συνεχώς καλλιεργούν, πάνω στις ανάγκες των πελατών.

Η οπτική των πελατών έχει μεγάλη σημασία διότι αναγκάζει τον οργανισμό να εξετάσει και να κατανοήσει τι είναι αυτό στο οποίο οι πελάτες του δίνουν αξία, τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν γι' αυτό καθώς και αν όντως ο οργανισμός τους παρέχει ή όχι, αυτήν την αξία. Ωστόσο ένας οργανισμός για να καταφέρει να κατανοήσει τους πελάτες του πρέπει να λάβει υπόψη του κάποιους παράγοντες όπως:

- Οι πελάτες δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται όλο με τον ίδιο τρόπο και πρέπει να εξυπηρετούνται με ακεραιότητα, αξιοπιστία και σεβασμό.
- Οι πελάτες μπορούν να αναζητήσουν και αλλού τα προϊόντα και ο οργανισμός πρέπει να αναζητά τα αίτια απώλειας πελατών και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις.
- Ο οργανισμός πρέπει να επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Ο οργανισμός πρέπει να μπορεί να παρέχει αυτό που υπόσχεται.

Οι εμπνευστές της Balanced Scorecard κρίνουν ως επιτυχημένες εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν προτάσεις αξίας σε στοχευμένους πελάτες. Παροτρύνουν τη Διοίκηση των επιχειρήσεων να μεταφράσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης σε ποσοτικοποιημένους στόχους που έχουν αν επίκεντρο τους πελάτες. Διακρίνουν δε δύο σύνολα μέτρων για τη διάσταση των πελατών: την ομάδα κομβικών μετρήσεων (μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελάτη, παράπονα) και τις προτάσεις αξίας δηλαδή τις ιδιότητες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ώστε να ικανοποιήσει τον πελάτη (ιδιότητες προϊόντων, εικόνα και φήμη) (Κοσμίδη κ.ά., 2011).

Οι μετρήσεις που αφορούν την διάσταση των πελατών είναι συνήθως οι ακόλουθες:

- ο χρόνος
- η απόδοση και
- το κόστος.

Η εισαγωγή της πελατειακής προοπτικής στη BSC βοηθά στην αποσαφήνιση των αναγκών του πελάτη και στην, όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίηση του. Γι' αυτό χρησιμοποιούνται δείκτες, όπως (Kaplan & Norton, 1996, 2001, 2006):

- επίπεδο των υπηρεσιών,

- βαθμός ικανοποίησης των πελατών,
- αριθμός των παραπόνων κλπ.

4.3.3. Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών

Στη διάσταση εσωτερικών διαδικασιών του Balanced Scorecard, προσδιορίζονται οι διαδικασίες κλειδιά που είναι αναγκαίο να εκτελέσει η εταιρεία έχοντας ως στόχο να συνεχίσει να προδίδει αξία στους πελάτες και τελικά στους μετόχους της. Ο στόχος σε αυτήν την διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης τα οποία θα καθορίσουν την πρόοδο της εταιρείας. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων μπορεί να πρέπει να προσδιοριστούν εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπάρχουσών δραστηριοτήτων.

Για να πραγματοποιηθεί λοιπόν η «πρόταση αξίας» του οργανισμού, η οποία διαμορφώθηκε στην οπτική των πελατών, πρέπει να υπάρχουν, να λειτουργούν και να εκτελούνται αποτελεσματικά, μια σειρά από Εσωτερικές Διαδικασίες. Στη συγκεκριμένη οπτική γίνεται η μετάβαση από το «τι» (που ορίστηκε στην οπτική των πελατών) στο «πώς» θα επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι (Niven, 2008).

Υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία γύρω από τη διάσταση εσωτερικών διαδικασιών ενός οργανισμού, τα οποία έχει παρατηρηθεί ότι επαναλαμβάνονται (Hannabarger et al, 2007) και πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την επιλογή μέτρων. Τα στοιχεία αυτά είναι:

1. Οι ΕΔ ενός οργανισμού εμφανίζουν σημαντικά επίπεδα σπατάλης (σε χρόνο ή πόρους).
2. Πολλά από τα μέτρα αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού, δεν συνδέονται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες και που έχουν (ή θα έπρεπε να έχουν) καθοριστεί στην διάσταση της οπτικής των πελατών.

3. Συχνά, παρουσιάζεται το φαινόμενο, το σύστημα μέτρησης του οργανισμού να είναι προβληματικό, οπότε οι αποφάσεις που στηρίζονται σε αυτό, να είναι παραπλανητικές.
4. Οι άνθρωποι που εργάζονται για την εκτέλεση των διαδικασιών, συχνά υποεκτιμώνται και δεν αξιοποιούνται πλήρως από την διοίκηση.
5. Τέλος, δίνεται υπερβάλλουσα εμπιστοσύνη στην δυνατότητα της τεχνολογίας να χειρίζεται και να επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση των διαδικασιών. Σαν αποτέλεσμα, τα προβλήματα μεγεθύνονται, οι εργαζόμενοι στην εκτέλεση των διαδικασιών συνεχίζουν να υπο- εκτιμώνται και να μην αξιοποιούνται πλήρως και ο οργανισμός συνεχίζει να μην αναθεωρεί τα λανθασμένα μέτρα της απόδοσης των διαδικασιών του. Αποτέλεσμα, η μη ικανοποίηση των πελατών.

Επιπλέον, στη διάσταση εσωτερικών διαδικασιών, πραγματοποιείται όπως προαναφέρθηκε ο προσδιορισμός εκείνων των διαδικασιών και η ανάπτυξη εκείνων των δεικτών που θα προσδώσουν ικανοποίηση στους πελάτες (εσωτερικούς-εξωτερικούς) και θα καθορίσουν την πρόοδο της εταιρείας.

Τα διοικητικά στελέχη εξετάζουν (Παπαδάκης, 2007):

- Τον τρόπο με τον οποίο θα εναρμονιστούν οι εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού με τις ανάγκες των πελατών.
- Την οργάνωση αλλά και την τεχνολογική υποδομή που θα πρέπει να εξασφαλίσουν στον οργανισμό τους.
- Τη δημιουργία αλυσίδας αξίας ώστε όλες οι λειτουργίες του οργανισμού (κύριες- υποστηρικτικές) να είναι εναρμονισμένες μεταξύ τους και παράλληλα να λειτουργούν υποστηρικτικά.
- Την εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού με το όραμα/ αποστολή του οργανισμού, κ.ά.

4.3.4.Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Οι στόχοι στην διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης ενός Balanced Scorecard είναι πραγματικά αυτοί πάνω στους οποίους στηρίζεται ολόκληρο το

οικοδόμημα του Scorecard. Αυτοί καθιστούν ικανούς όλους τους υπόλοιπους στόχους για τις άλλες τρεις διαστάσεις. Για να αναπτυχθούν αρκεί να καθοριστούν εκείνες οι ικανότητες και τα εργαλεία που μετατρέπουν τους υπαλλήλους μιας εταιρείας ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της.

Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που αγωνίζονται για την ανάπτυξη των δεικτών της διάστασης αυτής. Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (1996,2006), οι δείκτες αυτής της προοπτικής είναι:

- ο βαθμός παραγωγικότητας,
- ο κύκλος ζωής του προϊόντος,
- το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.ά.

Ο έντονος παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί από τις επιχειρήσεις να βελτιώνονται συνεχώς και να παράγουν συνεχώς αναβαθμισμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Χατζηγεωργίου, 2007). Σήμερα η αξία μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ικανότητά της να καινοτομεί, να βελτιώνεται και να μαθαίνει (Κουγιούλη, 2006).

Τα στελέχη του οργανισμού με τη σειρά τους μετρούν δείκτες που αποτυπώνουν (Παπαδάκης, 2007):

- την προσανατολισμένη κουλτούρα του οργανισμού στην ικανοποίηση των πελατών του.
- Την πορεία ανάπτυξης της καινοτομίας και της συνεργασίας στον οργανισμό.
- Την ανάπτυξη ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

4.4. Στάδια Εφαρμογής

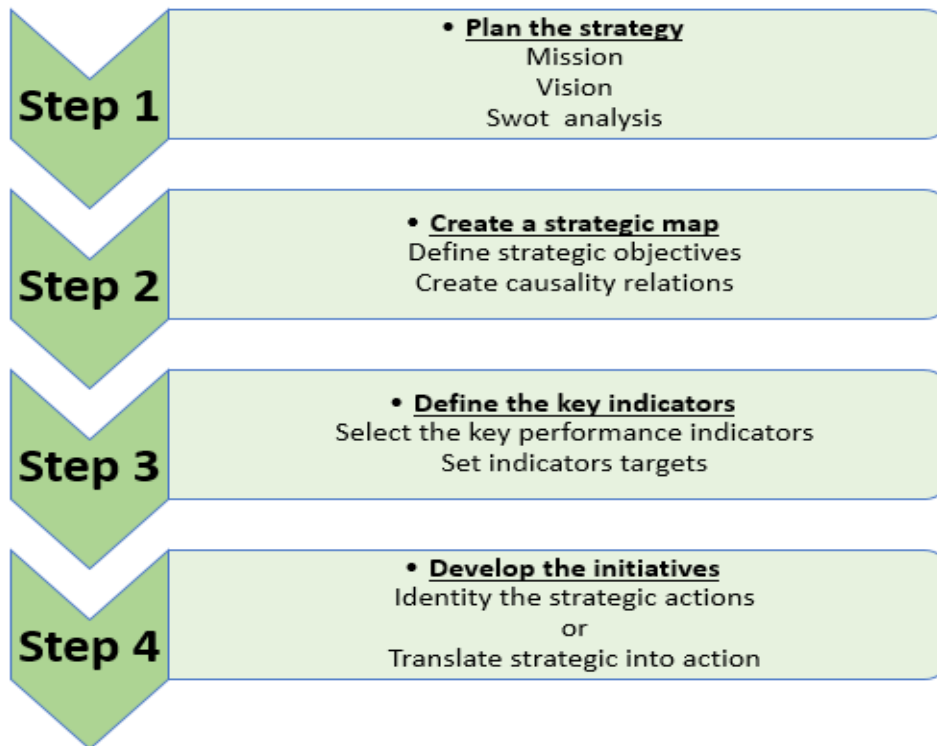
Η εφαρμογή του μοντέλου επιμερίζεται σε τέσσερα στάδια τα οποία πραγματοποιούνται διαδοχικά, συμπληρωματικά και κυκλικά (Κουγιούλη, 2006):

- ✓ την αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης. Το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκονται στην καρδιά του μοντέλου και καθορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και τους δείκτες

μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν. Το όραμα μεταφράζεται σε ενιαίο σύνολο στόχων και παραμέτρων δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές δράσης ακόμη και στα χαμηλότερα στελέχη και αποκτώντας συναίνεση.

- ✓ τη διάδοση και σύνδεση του οράματος και της στρατηγικής. Η πρακτική όψη της στρατηγικής γνωστοποιείται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, συνδέεται και ευθυγραμμίζεται με τους επιμέρους στόχους κάθε μονάδας και κάθε εργαζομένου.
- ✓ το σχεδιασμό και τη στοχοθέτηση. Προσδιορίζονται ο συγκεκριμένοι στρατηγικοί στόχοι, θεσπίζονται προτεραιότητες και επιμερίζονται κατάλληλα οι διαθέσιμοι πόροι στα προγράμματα αλλαγής τα οποία θα οδηγήσουν στην επίτευξη της στρατηγικής αποστολής.
- ✓ την ανάδραση και τη μάθηση. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων επίδοσης βάσει των στόχων που έχουν τεθεί για κάθε παράμετρο ώστε να είναι δυνατή η αναθεώρησή τους σε όποια σημεία χρειαστεί μέσω δράσεων για βελτίωση. Δεν αποκλείεται δε και η περίπτωση αναθεώρησης των τεθέντων στόχων, ακόμα και του ίδιου στρατηγικού οράματος (Κοσμίδη κ.ά., 2011, Σαλμόν, 2016).

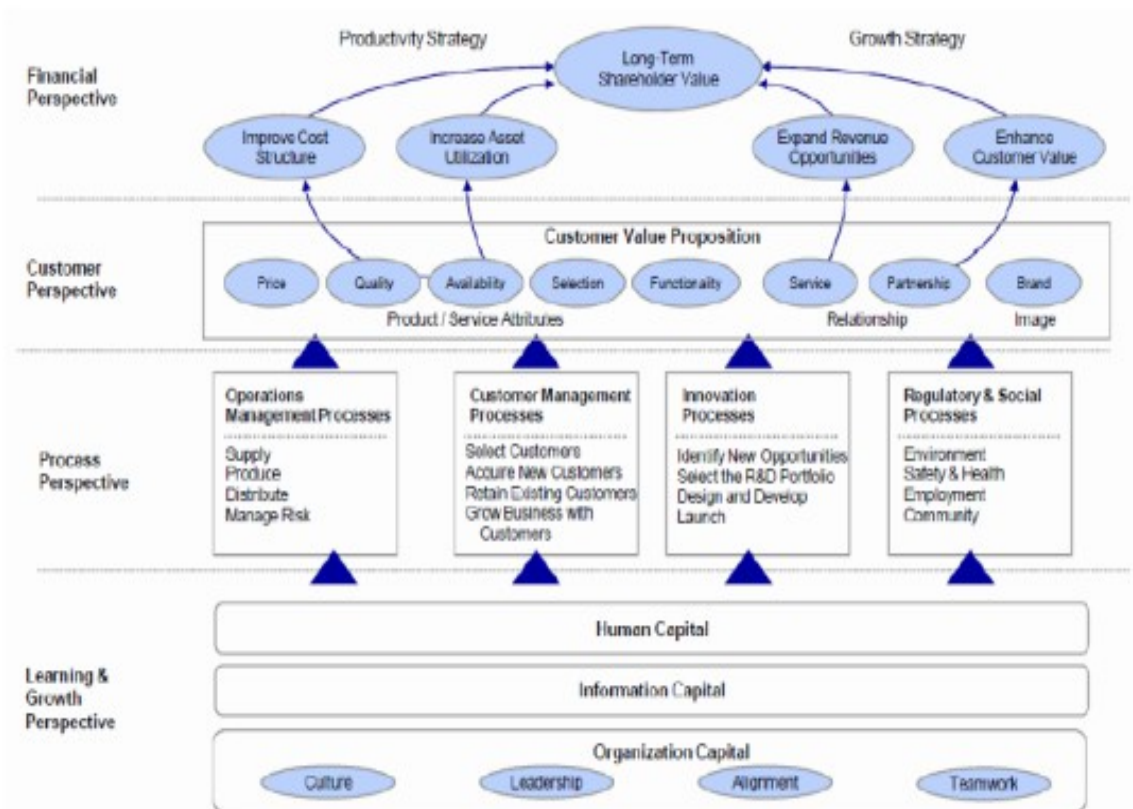
Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα απεικονίζονται τα βήματα για την ανάπτυξη του BSC από τους Velasco, Eiros, Mayo & San Roman (2011).



4.5. Χάρτης Στρατηγικής

Ο χάρτης στρατηγικής αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο βοηθά σε μεγάλο βαθμό την υλοποίηση του Balanced Scorecard, δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εξετάσει την στρατηγική της με ένα ολοκληρωμένο και συστηματικό τρόπο, να την κατανοήσει και να την εφαρμόσει γρήγορα και αποτελεσματικά. Ο χάρτης στρατηγικής επιτρέπει στη Διοίκηση της επιχείρησης να έχει μια συνοπτική και συγχρόνως μια ολική εικόνα αναφορικά με τις πιο κρίσιμες ενέργειες στρατηγικής για κάθε έναν από τις τέσσερις διαστάσεις του BSC.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται πως είναι σήμερα οι στρατηγικοί χάρτες οι οποίοι δημιουργούνται πρώτοι και στη συνέχεια, στη βάση αυτών, επιλέγονται τα μέτρα της απόδοσης έναντι των στόχων. Οι στρατηγικοί χάρτες λοιπόν, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι όλων των προσπαθειών ανάπτυξης και υλοποίησης ενός συστήματος Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης.



Ο ΧΣ διασυνδέει τα άυλα περιουσιακά στοιχεία και τις κρίσιμες διαδικασίες με την πρόταση αξίας και τις επιπτώσεις σε πελάτες και χρηματοοικονομικά μεγέθη

Πηγή: υιοθετήθηκε από Kaplan, R. (2010:23)

4.6.Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του BSC

Ένα συνηθισμένο πρόβλημα των εταιριών και των διοικήσεων τους είναι ότι χρησιμοποιούν εξαιρετικά μεγάλο αριθμό μετρήσεων, με αποτέλεσμα αφενός να αυξάνεται το κόστος παρακολούθησης όλων των δεικτών, αφετέρου να μην μπορούν να ξεχωρίσουν ποιοι δείκτες είναι πραγματικά κρίσιμοι για την πορεία της επιχείρησης και να τους δοθεί η ανάλογη προσοχή (Partridge & Perrens, 1997). Έτσι λοιπόν το σημαντικότερο πλεονέκτημα της BSC είναι ότι αποφεύγει την υπερπληροφόρηση περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται με αποτέλεσμα την πιο ακριβή ανάλυση.

Η υιοθέτηση της μεθόδου αυτής αναγκάζει τη διοίκηση να εστιάσει την προσοχή της σε μη κλασσικούς δείκτες μέτρησης. Μελέτες που έγιναν από τους Lipe (2000) και Salterio (2002) έδειξαν ότι ανεξάρτητα από το αν μια επιχείρηση

χρησιμοποιεί και άλλους δείκτες απόδοσης, πέραν των χρηματοοικονομικών, οι διοικήσεις τους είχαν την τάση να τους αγνοούν, και να επικεντρώνουν την προσοχή τους στους κλασσικούς δείκτες που ήταν κοινοί σε όλα τα τμήματα, ώστε να μπορούν να κάνουν ευκολότερες συγκρίσεις. Η εμφάνιση ωστόσο των βασικών παραγόντων απόδοσης της επιχείρησης στην BSC αποτρέπει το φαινόμενο αυτό.

Ακόμα κάτω από προϋποθέσεις και αρκετές δυσκολίες μπορεί να συμβάλει (Μπουραντάς, 2005):

- Στη συγκεκριμενοποίηση του τι πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει για να υλοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι.
- Στον αποτελεσματικό προγραμματισμό και έλεγχο.
- Στην αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων.
- Στην αντικειμενική αξιολόγηση των ανθρώπων.
- Στον εντοπισμό σημείων βελτιώσεων.
- Στην υπευθυνότητα και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εμπνευστές του μοντέλου υποστηρίζουν ότι τα πλεονεκτήματα του σε σχέση με άλλα εργαλεία μέτρησης της επίδοσης είναι (Σαλμόν, 2016):

- i. το μοντέλο εξασφαλίζει την εξέταση του μέλλοντος της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις οι οποίες εξετάζουν το παρελθόν, εν μέρει το παρόν αλλά σίγουρα όχι το μέλλον.
- ii. η συνεξέταση των τεσσάρων πτυχών παρέχει την απαραίτητη ισορροπία μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης.
- iii. η μέθοδος αποτελεί ολοκληρωμένη προσέγγιση και καθολικό σύστημα αναφοράς, διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης και συντονίζει τις ενέργειες όλων για την υλοποίηση των κοινών στόχων.

Ωστόσο η μέθοδος αυτή δέχθηκε και ορισμένες επικρίσεις. Μερικές από τις αδυναμίες της είναι:

- δεν εξετάζονται τα ενδιαφέροντα των ανταγωνιστών, των προμηθευτών και γενικά των stakeholders του οργανισμού (Neely et al., 1994)
- ένας δημόσιος οργανισμός έχει συχνά πολλαπλούς στόχους σε σύγκριση με μια κερδοσκοπική επιχείρηση, που δεν είναι εύκολα υπολογίσιμη μέσα στο απλουστευμένο πλαίσιο της μεθόδου BSC.
- Ένας δημόσιος οργανισμός αντιμετωπίζει συνήθως περισσότερη πίεση σε σύγκριση με μια κερδοσκοπική επιχείρηση, προκειμένου να προσαρμοστεί στους κανόνες και τις νομικές απαιτήσεις της κοινωνίας (Peursem et al., 1995).

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

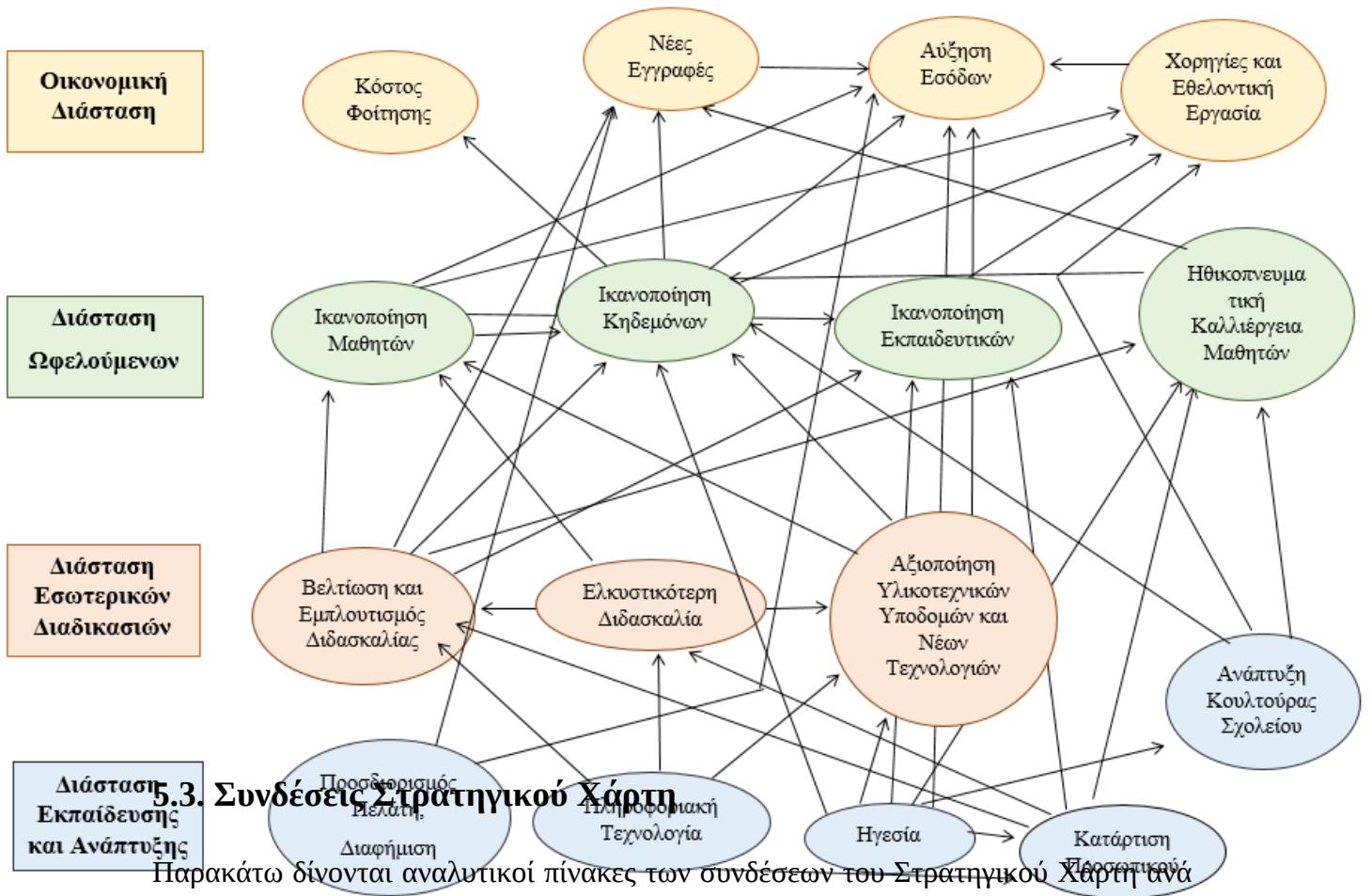
Εφαρμογή Balance Scorecard σε Ιδιωτικό Σχολείο στο Παλαιό Ψυχικό

5.1. Περιγραφή της Σχολικής Μονάδας

Το σχολείο στο οποίο αναφερόμαστε, είναι σχολείο μεσοαστικού προαστίου της Αθήνας. Το δυναμικό των μαθητών ανέρχεται στους 348 μαθητές, οι οποίοι κατανέμονται σε 12 τμήματα. Στο σχολείο απασχολούνται συνολικά 37 εκπαιδευτικοί εκ των οποίων οι 27 είναι σε αποκλειστική απασχόληση ενώ οι υπόλοιποι 10 συνεργάζονται και με τα άλλα δύο δημοτικά του ίδιο σχολείου. Διαθέτει πλήρως εξοπλισμένο εργαστήριο πληροφορικής, αίθουσα Τεχνολογίας, αίθουσα τάμπλετ, και εργαστήριο Φυσικών Επιστημών. Επιπλέον όλες οι αίθουσες διαθέτουν διαδραστικούς πίνακες.

Κύριος στόχος του σχολείου είναι η συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη τόσο των μαθητών όσο και των εκπαιδευτικών.

5.2. Στρατηγικός Χάρτης



A) Συνδέσεις Διάστασης Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Η στρατηγική διοίκησης που ασκείται στη συγκεκριμένη διάσταση, εστιάζεται στις αναπτυξιακές ευκαιρίες της σχολικής μονάδας.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.

ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

<p>Ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών. (Ωφελούμενοι)</p>	<p>Η κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού δίνει αυξημένη ποιότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία και επηρεάζει την ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών.</p>
<p>Ελκυστικότερη μάθηση. (Εσωτερικές Διαδικασίες)</p>	<p>Το εκπαιδευτικό προσωπικό με αυξημένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα είναι η κινητήρια δύναμη της βελτίωσης της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.</p>
<p>Βελτίωση και Εμπλουτισμός Διδασκαλίας (Εσωτερικές Διαδικασίες)</p>	<p>Η υποστήριξη και κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης σε μεγάλο βαθμό της διαδικασίας της διδασκαλίας.</p>
<p>Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών (Ωφελούμενοι)</p>	<p>Η κατάρτιση του εκπαιδευτικού προσωπικού αυξάνει τις επιδόσεις του και κατά συνέπεια δημιουργεί ένα αίσθημα προόδου και κινήτρου για εξέλιξη.</p>
<u>ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΕΛΑΤΗ,ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ</u>	
<p>Νέες εγγραφές (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Προβολή της σχολικής μονάδας μέσω ποικίλων εκδηλώσεων και προβολή μέσω των ΜΜΕ, αύξηση της αναγνωρισιμότητας.</p>
<p>Αύξηση Εσόδων (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί με σκοπό την αύξηση των εσόδων.</p>
<u>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</u>	
<p>Κατάρτιση προσωπικού (Εκπαίδευση & Ανάπτυξη)</p>	<p>Οι εκπαιδευτικοί πρέπει να έχουν τα κατάλληλα πληροφοριακά εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού.</p>
<p>Ελκυστικότερη μάθηση (Εσωτερικές Διαδικασίες)</p>	<p>Η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας δημιουργεί ελκυστικότερο περιβάλλον μάθησης.</p>
<p>Βελτίωση και Εμπλουτισμός Διδασκαλίας (Εσωτερικές Διαδικασίες)</p>	<p>Η πληροφοριακή τεχνολογία βοηθά στην υλοποίηση και προβολή εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων με στόχο την βελτίωση της διδασκαλίας,</p>

Αξιοποίηση υλικοτεχνικών υποδομών και νέων τεχνολογιών (Εσωτερικές Διαδικασίες)	Η πληροφοριακή τεχνολογία αποσκοπεί στην αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων υποδομών, από κατάλληλα καρτισμένο προσωπικό.
<u>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΧΟΛΕΙΟΥ</u>	
Ηθικοπνευματική καλλιέργεια μαθητών (Ωφελούμενοι)	Το σχολείο προβάλλοντας τη δική του κουλτούρα καλλιεργεί και αναπτύσσει την ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών.
Ικανοποίηση Κηδεμόνων (Ωφελούμενοι)	Δράσεις που παρουσιάζουν την κουλτούρα του σχολείου.
Χορηγίες, εθελοντική εργασία (Οικονομική Διάσταση)	Παρουσιάζοντας μια κουλτούρα εθελοντισμού και προσφοράς, ενισχύει το αίσθημα εθελοντισμού σε εκπαιδευτικούς, μαθητές και κηδεμόνες.
ΗΓΕΣΙΑ	
Ηθικοπνευματική καλλιέργεια μαθητών (Ωφελούμενοι)	Η συμπεριφορά του διευθυντή προάγει την ηθικοπνευματική καλλιέργεια εκπαιδευτικών και μαθητών.
Αξιοποίηση υλικοτεχνικών υποδομών και νέων τεχνολογιών (Εσωτερικές Διαδικασίες)	Η ενέργειες της ηγεσίας είναι αυτές που οδηγούν στην αξιοποίηση και στη βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής του σχολείου και των νέων τεχνολογιών, ενώ παροτρύνει και για συχνή χρήση τους.
Ανάπτυξη κουλτούρας σχολείου (Εσωτερικές Διαδικασίες)	Με τη στάση της η ηγεσία της σχολικής μονάδας, προβάλλει και βοηθά στην ανάπτυξη της σχολικής κουλτούρας.
Κατάρτιση Προσωπικού (Εκπαίδευση και Ανάπτυξη)	Η παρότρυνση της ηγεσίας και το ενδιαφέρον για συνεχή ανέλιξη συμβάλει στην κατάρτιση του προσωπικού.
Αύξηση Εσόδων (Οικονομική Διάσταση)	Η ηγεσία συμβάλλει στην ενεργοποίηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, της μαθητικής κοινότητας και τον σύλλογο γονέων και κηδεμόνων για την συμμετοχή σε κερδοφόρες εκδηλώσεις, με σκοπό την αύξηση των εσόδων.

B) Συνδέσεις Διάστασης Εσωτερικών Διαδικασιών

Στη διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών τα στελέχη της διοίκησης δίνουν την προσοχή τους σε εκείνους τους τομείς όπου η σχολική μονάδα θα πρέπει να υπερέχει, με σκοπό να προσελκύσει νέους πελάτες και να διατηρήσει τους υπάρχοντες.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ	
<p>Ηθικοπνευματική Καλλιέργεια μαθητών (Ωφελούμενου)</p>	<p>Η επαφή των μαθητών με φορείς του πολιτισμού και μόρφωσης εκτός της σχολικής τάξης και του σχολικού χώρου συμβάλλει ενεργά στην πνευματική καλλιέργειά τους.</p>
<p>Ικανοποίηση Μαθητών (Ωφελούμενοι).</p>	<p>Η βελτίωση και ο εμπλουτισμός των μαθημάτων με τα απαιτούμενα υλικά και μέσα ικανοποιεί τους μαθητές.</p>
<p>Ικανοποίηση Κηδεμόνων (Ωφελούμενοι)</p>	<p>Οι γονείς ικανοποιούνται όταν αντιλαμβάνονται να γίνεται μια άριστη διδασκαλία.</p>
<p>Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών (Ωφελούμενοι)</p>	<p>Η βελτίωση της διδασκαλίας ικανοποιεί τον εκπαιδευτικό.</p>
<p>Νέες εγγραφές (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Η προβολή μιας πλήρους και εμπλουτισμένης διδασκαλίας προς τους εκτός σχολείου γονείς , αποτελεί αφορμή για νέες εγγραφές.</p>
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΕΡΗ ΜΑΘΗΣΗ	
<p>Ικανοποίηση μαθητών (Ωφελούμενοι)</p>	<p>Η εναλλακτική διδακτική πρακτική συνδέεται άμεσα με το βαθμό ικανοποίησης των μαθητών.</p>
<p>Βελτίωση και Εμπλουτισμός Διδασκαλίας (Εσωτερικές Διαδικασίες)</p>	<p>Δημιουργώντας ο εκπαιδευτικός ένα ελκυστικότερο μάθημα, αμέσως βελτιώνεται η διδασκαλία.</p>

<p>Αξιοποίηση υλικοτεχνικών υποδομών και νέων τεχνολογιών (Εσωτερικές διαδικασίες)</p>	<p>Στη σύγχρονη κοινωνία η αξιοποίηση υλικοτεχνικών υποδομών και νέων τεχνολογιών κάνουν την μάθηση ελκυστικότερη προς του μαθητές.</p>
<p>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΥΛΙΚΩΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ</p>	
<p>Ικανοποίηση μαθητών (Ωφελούμενοι)</p>	<p>Η βελτίωση των υποδομών και νέων τεχνολογιών του οργανισμού θα επιφέρουν την καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση των εργαστηριακών και γενικά των σχολικών χώρων συνδέεται με τη δημιουργία ελκυστικότερου περιβάλλοντος μάθησης.</p>
<p>Ικανοποίηση κηδεμόνων (Ωφελούμενοι)</p>	<p>Οι εκσυγχρονισμένοι χώροι του οργανισμού δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης στους κηδεμόνες.</p>
<p>Νέες Εγγραφές (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Αξιοποιώντας τις υλικοτεχνικές υποδομές και τις νέες τεχνολογίες, η σχολική μονάδα κεντρίζει σε μεγαλύτερο βαθμό το ενδιαφέρον το κηδεμόνων, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι νέες εγγραφές.</p>

Γ) Συνδέσεις Διάστασης Ωφελούμενων

Η Διάσταση Ωφελούμενων, σχετίζεται με την προοπτική του πελάτη, την ικανοποίησή του. Η εξέλιξη των δεικτών που συνδέονται με τον αντικειμενικό σκοπό της ικανοποίησης των ωφελούμενων σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον και την ανάπτυξή του (Σαλμόν, 2014).

<p>ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ</p>	
<p>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΘΗΤΗ</p>	
<p>Αύξηση Εσόδων (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Ο βαθμός ικανοποίησης των μαθητών επηρεάζει άμεσα την προβολή και δημόσια αναγνώριση του οργανισμού με αποτέλεσμα να διατηρεί το μαθητικό του δυναμικό και ταυτόχρονα το αυξάνει.</p>

Χορηγίες και Εθελοντική εργασία (Οικονομική Διάσταση)	Η ικανοποίηση του μαθητή από τη σχολική μονάδα, τον οδηγεί στην πρόθυμη συμμετοχή του σε ενέργειες του σχολείου που έχουν σκοπό στη συγκέντρωση χρημάτων.
Ικανοποίηση Γονέων (Ωφελούμενου)	Όταν ο γονιός παρατηρεί ότι το παιδί του είναι ευτυχισμένο στη σχολική μονάδα, αυτομάτως έρχεται και η προσωπική του ικανοποίηση.
Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών (Ωφελούμενου)	Ο εκπαιδευτικός παρατηρώντας την ικανοποίηση του μαθητή την εκλαμβάνει ως κίνητρο για συνέχεια αλλά και ως δική του ικανοποίηση.
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΗΔΕΜΟΝΩΝ	
Κόστος Φοίτησης (Οικονομική Διάσταση.)	Ο βαθμός ικανοποίησης των κηδεμόνων συνδέεται άμεσα με την επιρροή και την αναγνώριση του κόστους φοίτησης του σχολείου.
Νέες Εγγραφές (Οικονομική Διάσταση)	Η καλή φήμη του σχολείου και η ικανοποίηση των κηδεμόνων, λειτουργεί ως προάγγελος για να οδηγήσει σε νέες εγγραφές.
Αύξηση Εσόδων (Οικονομική Διάσταση)	Ο βαθμός ικανοποίησης των κηδεμόνων/ πελατών τους μετατρέπει σε πιστούς πελάτες.
Χορηγία και Εθελοντική ενέργεια (Οικονομική Διάσταση)	Η ικανοποίηση των γονέων οδηγεί στην αύξηση της συνεισφοράς τους απέναντι στην εκπαιδευτική μονάδα, είτε υλικά είτε με κάποιο χρηματικό ποσό.
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ	

<p>Χορηγία και Εθελοντική εργασία (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Οι εκπαιδευτικοί ενισχύουν και συμμετέχουν ενεργά σε εκδηλώσεις της σχολικής μονάδας, συμμετέχοντας στην συγκέντρωση χρημάτων.</p>
<p>ΗΘΙΚΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΜΑΘΗΤΩΝ</p>	
<p>Ικανοποίηση Κηδεμόνων (Ωφελούμενοι)</p>	<p>Η βελτίωση των ηθικοπνευματικών στοιχείων της προσωπικότητας των μαθητών επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των κηδεμόνων.</p>
<p>Νέες Εγγραφές (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Η ηθικοπνευματική καλλιέργεια των μαθητών που συνεχίζουν και στην επόμενη βαθμίδα αυξάνει τις εγγραφές του σχολείου.</p>

Δ) Συνδέσεις Οικονομικής Διάστασης

Η χρηματοοικονομική διάσταση μιας σχολικής μονάδας είναι εκείνη σύμφωνα με την οποία πληροφορούνται τα στελέχη για το πώς εμφανίζεται ο εκπαιδευτικός οργανισμός, για την ανάπτυξη του, καθώς και για τυχόν ρίσκα που πρέπει να λάβει με σκοπό την άνοδο του.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ

ΝΕΕΣ ΕΓΓΡΑΦΕΣ

<p>Αύξηση Εσόδων (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Η συνεχής αύξηση της καλής φήμης του σχολείου επιτυγχάνει αφενός αύξηση στις νέες εγγραφές και αφετέρου αύξηση των εσόδων.</p>
<p>ΧΟΡΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ</p>	
<p>Αύξηση Εσόδων (Οικονομική Διάσταση)</p>	<p>Οι χορηγίες καθώς και η εθελοντική εργασία των μαθητών, εκπαιδευτικών και του συλλόγου γονέων, συντελούν στην κερδοφορία του εκπαιδευτικού οργανισμού.</p>

5.4. Αντικειμενικοί Σκοποί

<p>Δράσεις ανά αντικειμενικό στόχο ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</p>				
<p>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ</p>	<p>ΔΕΙΚΤΗΣ</p>	<p>ΣΤΟΧΟΣ</p>	<p>ΔΡΑΣΗ 1</p>	<p>ΔΡΑΣΗ 2</p>

Προσδιορισμός Πελάτη, Διαφήμιση	Αναγνωσιμότητα σχολικής μονάδας	Αύξηση νέων πελατών και διατήρηση υπαρχόντων.	Συνεχή ενημέρωση ιστοσελίδας σχολικής μονάδας με τις ενέργειές της, Δράσεις για να προβληθούν στα ΜΜΕ	Σεμινάριο Digital Marketing
Πληροφοριακή Τεχνολογία	% χρήσης e- class	Αποτελεσματική χρήση διαδικτυακών προγραμμάτων	Επιμορφωτικά Σεμινάρια χρήσης ΤΠΕ	Παροχή κινήτρων στους εκπαιδευτικούς για ενασχόληση με ΤΠΕ
Ηγεσία	% επίλυσης ζητημάτων ανά έτος	Αποτελεσματική διοίκηση	Επιμορφωτικό Σεμινάριο Διαχείρισης Κρίσεων	Επιμορφωτικό Σεμινάριο Ανάπτυξης Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ενσυνειδητότητας
Κατάρτιση Προσωπικού	% εκπαιδευτικών με απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος	Αύξηση εκπαιδευτικών με απόκτηση μεταπτυχιακών τίτλων.	Ενημέρωση σχετικά με την επιμόρφωση αλλά και την επαγγελματική ανέλιξη που αποκτά κανείς με ένα μεταπτυχιακό.	Ενημερωτικές ημερίδες για μεταπτυχιακά προγράμματα.
Δράσεις ανά αντικειμενικό στόχο				
ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ				
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ 1	ΔΡΑΣΗ 2

Βελτίωση και Εμπλουτισμός Διδασκαλίας	% επιτυχίας της σχολικής τάξης σε επίπεδο μαθημάτων.	Βελτίωση του γνωστικού επιπέδου της σχολικής τάξης.	Συνάντηση εκπαιδευτικών για συζήτηση και ανταλλαγή ιδεών σχετικά με τον εμπλουτισμό της διδασκαλίας.	Εφαρμογή διαφοροποιημένης μάθησης και νέων τεχνολογιών.
Ελκυστικότερη Μάθηση	% χρήσης ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διδασκαλία	Χρήση ΤΠΕ από εκπαιδευτικούς ανά διδακτική ώρα	Χρήση Καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συνεκπαίδευση με μαθητές άλλων χωρών	Δυνατότητα χρήσης διαδικτύου στους υπολογιστές της τάξης.
Αξιοποίηση Υλικοτεχνικών Υποδομών και Νέων Τεχνολογιών	% αξιοποίησης υλικοτεχνικών υποδομών	Βελτίωση και αύξηση χρήσης υποδομών της σχολικής μονάδας.	Παρότρυνση εκπαιδευτικών για γνώση και αξιοποίηση όλων των υποδομών της σχολικής μονάδας.	Σεμινάριο επιμόρφωσης των ΤΠΕ

Δράσεις ανά αντικειμενικό στόχο				
ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ				
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ 1	ΔΡΑΣΗ 2

Ικανοποίηση Μαθητή	% ικανοποίησης μαθητών στη σχολική τάξη ανά δύο εβδομάδες	Βελτίωση ικανοποίησης του μαθητή.	Συζήτηση εκπαιδευτικών-μαθητών, βελτίωση της διδασκαλίας.	Δράσεις σε συνεργασία με άλλα σχολεία.
Ικανοποίηση Κηδεμόνων	% ικανοποίησης γονέων ανά τρίμηνο	Βελτίωση ικανοποίησης των κηδεμόνων	Συμμετοχή γονέων και κηδεμόνων σε δράσεις της σχολικής μονάδας.	Συνεχή ενημέρωση για την πρόοδο των μαθητών αλλά και για τις δράσεις του σχολείου μέσω διαδικτυακής επικοινωνίας.
Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών	% συμμετοχής εκπαιδευτικών στα προγράμματα του σχολείου	Βελτίωση ικανοποίησης των εκπαιδευτικών	Ερωτηματολόγια για τη βελτίωση της εργασίας των εκπαιδευτικών.	Δράσεις εντός και εκτός σχολείου με σκοπό την καλύτερη επικοινωνία των εκπαιδευτικών
Ηθικοπνευματική καλλιέργεια μαθητών	% συμμετοχής μαθητών σε εθελοντικές δραστηριότητες του σχολείου	Βελτίωση της ηθικοπνευματικής καλλιέργειας των μαθητών	Συχνές επισκέψεις σε πολιτιστικούς χώρους, διεύρυνση του πολιτισμού και του πνεύματός τους.	Δημιουργία πολιτιστικών ομάδων και πολιτιστικών εκδηλώσεων οργανωμένων από τους μαθητές.

Δράσεις ανά αντικειμενικό στόχο				
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ				
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ 1	ΔΡΑΣΗ 2

Κόστος Φοίτησης	Υψος διδάκτρων	Προσιτά Δίδακτρα	Πακέτα Προσφορών	
Νέες Εγγραφές	% νέων εγγραφών	Αύξηση νέων εγγραφών	Διαφήμιση σχολείου	Αύξηση σύγχρονων και καινοτόμων μεθόδων
Αύξηση Εσόδων	%αύξησης εσόδων ανά έτος	Αύξηση εσόδων	Εκδηλώσεις με κερδοσκοπικό χαρακτήρα.	Διαφήμιση σχολείου στο διαδικτυακό χώρο
Χορηγίες και Εθελοντική Εργασία	% χορηγιών από γονείς και εθελοντικής εργασίας από μαθητές ανά τρίμηνο	Αύξηση των εσόδων της σχολικής μονάδας.	Ενημέρωση γονέων και κηδεμόνων για τους τρόπους προσφοράς στο σχολικό περιβάλλον.	Ημερίδα η σημασία της προσφοράς στη σημερινή εποχή.

5.5. Όραμα και Στρατηγικοί Στόχοι

Εφαρμογή του μοντέλου Balanced Scorecard σε ιδιωτικό σχολείο δημοτικής εκπαίδευσης

5.6. Εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων σε ιδιωτικό σχολείο του Παλαιού Ψυχικού

Το μοντέλο Balanced Scorecard εφαρμόστηκε κατά το σχολικό έτος 2016-2017. Σε κάθε διάσταση μετρήθηκε ένας δείκτης κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους. Τον Οκτώβριο του 2016 έγινε ο προγραμματισμός της εφαρμογής και η πρώτη εφαρμογή ξεκίνησε από τον Νοέμβριο του 2016 έως και τον Ιανουάριο του 2017. Η δεύτερη εφαρμογή πραγματοποιήθηκε από τον Φεβρουάριο του 2017 έως και τον

Απρίλιο του 2017. Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και ο επανασχεδιασμός όπου ήταν αναγκαίος, γινόταν στο τέλος κάθε τριμήνου. Τα τελικά αποτελέσματα του BSC, θα αποτελέσουν σημείο εκκίνησης για αναθεώρηση, αμφισβήτηση και μάθηση έτσι ώστε ο επανασχεδιασμός του για την επόμενη σχολική χρονιά, να επιφέρει την εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του. Παρακάτω στον στρατηγικό χάρτη φαίνονται οι δείκτες που επιλέχθηκαν από κάθε διάσταση.



Στους επόμενους πίνακες (1,2,3,4) παρουσιάζονται οι δείκτες που μελετήθηκαν με τα τεχνικά χαρακτηριστικά τους, που είναι: η ονομασία, η διάσταση του BSC, ο ορισμός, η μονάδα μέτρησης, η συχνότητα μέτρησης, η σχέση του με τους σκοπούς, τα μεγέθη σύγκρισης, τα δεδομένα και οι πηγές.

Πίνακας 1: Περιγραφή-τεκμηρίωση δείκτη Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό εκπαιδευτικών με απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος
Διάσταση	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει τους εκπαιδευτικούς οι οποίοι έχουν αποκτήσει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Στο τέλος κάθε τριμήνου.
Σκοπός	Παρακίνηση και αύξηση εκπαιδευτικών με εξειδίκευση, δηλαδή, μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού.
Δεδομένα	Αριθμός εκπαιδευτικών που εισήχθησαν σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα ανά τρίμηνο. Αριθμός των εκπαιδευτικών ανά τρίμηνο.
Πηγές	Ομάδα εργασίας

Πίνακας: 2 . Περιγραφή-τεκμηρίωση δείκτη Εσωτερικών διαδικασιών

Εσωτερικές διαδικασίες	
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό χρήσης ΤΠΕ στην εκπαιδευτική διαδικασία.
Διάσταση	Εσωτερικές Διαδικασίες
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει τη χρήση των ΤΠΕ ανά διδακτική ώρα με σκοπό να γίνει πιο ελκυστική η εκπαιδευτική διαδικασία.
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό

Συχνότητα Μέτρησης	Στο τέλος κάθε δεύτερης εβδομάδας.
Σκοπός	Ελκυστικότερη μάθηση προς τους μαθητές
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού.
Δεδομένα	Αριθμός τάξεων που χρησιμοποίησαν περισσότερες ώρες τα ΤΠΕ. Αριθμός μαθητών που χαρακτήρισαν ελκυστικότερη τη μάθηση.
Πηγές	Ομάδα εργασίας.

Πίνακας: 3 . Περιγραφή-τεκμηρίωση δείκτη Ωφελούμενων

	Ωφελούμενοι
Ονομασία Δείκτη	Ικανοποίηση μαθητών ανά δύο εβδομάδες.
Διάσταση	Ωφελούμενοι
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει την ικανοποίηση των μαθητών μέσα στη σχολική τάξη.
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Στο τέλος κάθε δεύτερης εβδομάδας.
Σκοπός	Βελτίωση Ικανοποίησης Μαθητών
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά δεδομένα του οργανισμού.
Δεδομένα	Αριθμός μαθητών που αισθάνθηκαν περισσότερη ικανοποίηση μέσα στη σχολική τάξη ανά δύο εβδομάδες. Αριθμός μαθητών ανά δύο εβδομάδες.
Πηγές	Ομάδα εργασίας

Πίνακας: 4 .Περιγραφή-τεκμηρίωση δείκτη Οικονομικής Διάστασης

	Οικονομική Διάσταση
Ονομασία Δείκτη	Ποσοστό χορηγιών από γονείς και εθελοντικής εργασίας από μαθητές ανά τρίμηνο.
Διάσταση	Οικονομική Διάσταση.
Ορισμός	Ο δείκτης προσδιορίζει τον βαθμό συμμετοχής των κηδεμόνων και των μαθητών σε χορηγίες και εθελοντικές εργασίες αντίστοιχα.
Μονάδες Μέτρησης	Ποσοστό
Συχνότητα Μέτρησης	Στο τέλος κάθε τριμήνου.

Σκοπός	Αύξηση των εσόδων της σχολικής μονάδας.
Συγκριτικά μεγέθη	Ιστορικά στοιχεία του οργανισμού.
Δεδομένα	Αριθμός κηδεμόνων που συμβάλλουν στις χορηγίες και αριθμός μαθητών που συμμετέχουν ενεργά σε εθελοντικές εργασίες.. Αριθμός των μαθητών και κηδεμόνων ανά τρίμηνο.
Πηγές	Οικονομικά κέρδη σχολικής μονάδας.

Πίνακας: 5 . Εφαρμογή στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας.

Εφαρμογή στο πλαίσιο του ιδιωτικού σχολείου Παλαιού Ψυχικού.					
Στόχοι	Δείκτης	Μέτρα			
		Α τρίμηνο 2016- 2017	Αλλαγή	Β τρίμηνο 2016- 2017	Μεταβολή

Αύξηση εκπαιδευτικών με απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Διάσταση Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης)	Ποσοστό εκπαιδευτικών με απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος	25%		30%	55%
Χρήση ΤΠΕ σε κάθε διδακτική ώρα (Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών)	Ποσοστό χρήσης ΤΠΕ από τους εκπαιδευτικούς ανά διδακτική ώρα	28%	Ενίσχυση δράσεων	40%	68%
Βελτίωση ικανοποίησης μαθητή. (Διάσταση Ωφελούμενου)	Ποσοστό ικανοποίησης των μαθητών στη σχολική τάξη ανά δύο εβδομάδες	20%		28%	48%
Αύξηση των εσόδων της σχολικής μονάδας. (Οικονομική Διάσταση)	Ποσοστό χορηγιών από γονείς και εθελοντικής εργασίας από μαθητές ανά τρίμηνο	-1%	Ενίσχυση δράσεων	1%	0%

5.7. Συμπέρασμα και Αποτελέσματα

Συμπεράσματα

Το Balanced Scorecard, ως ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού, τα τελευταία χρόνια αξιοποιήθηκε και χρησιμοποιείται και στον στρατηγικό σχεδιασμό και στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Το μοντέλο χρησιμοποιείται από εκπαιδευτικούς οργανισμούς με σκοπό να μετρηθούν τα μαθησιακά αποτελέσματα των μαθητών τους

και την πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων που τα ίδια έχουν θέσει. Ακόμα, το BSC, συμβάλει στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας του εκπαιδευτικού οργανισμού ενώ παράλληλα παρακινεί και το ανθρώπινο δυναμικό. Αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο τροφοδότησης της σχολικής μονάδας, καθώς παρέχει πληροφορίες οι οποίες συμβάλουν ενεργά στη βελτίωση και στην ανάπτυξη της ίδιας. Μέσω της εφαρμογής αυτής, οι ενδιαφερόμενοι (κηδεμόνες, τοπική κοινωνία κλπ.) βλέπουν το απρόσκοπτο σύστημα που συνδέει όλες τις πτυχές της λειτουργίας και επίδοσης του σχολείου : σχεδιασμό, μέτρηση, παρακολούθηση, διαχείριση και επικοινωνία των αποτελεσμάτων (Ζαφειροπούλου, 2016).

Αποτελέσματα εφαρμογής Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων σε ιδιωτικό σχολείο στο Παλαιό Ψυχικό

Με βάση την αξιολόγηση της στρατηγικής του BSC τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η υψηλότερη απόδοση παρατηρείται στη «Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών» όπου στόχος ήταν η χρήση των ΤΠΕ κατά τη εκπαιδευτική διδακτική ώρα. Η συνολική μεταβολή ανήλθε σε ποσοστό 68%, πιο αναλυτικά κατά το Α΄ τρίμηνο το ποσοστό ήταν 28% ενώ στο Β΄ τρίμηνο ανήλθε στο 40%. Η υψηλή απόδοση οφείλεται στα προγράμματα επιμόρφωσης που αναπτύχθηκαν με σκοπό οι εκπαιδευτικοί να ενημερωθούν για νέα λογισμικά προγράμματα και νέες ιδέες για τη χρήση των ΤΠΕ κατά τη διδασκαλία. Η μεταβολή αυτή, μας δείχνει την θετική

επίδραση των δράσεων όσον αφορά τους εκπαιδευτικούς, αλλά και την αποδοχή της ανάγκης για εξειδίκευση και καλύτερης κατάρτισης που θα καθοδηγήσουν τον οργανισμό στο να επιτύχει στο μελλοντικό του όραμα.

Έπειτα είναι η «Διάσταση των Ωφελούμενων, όπου είχε ως στόχο την αύξηση του ποσοστού ικανοποίησης των μαθητών μέσα στη σχολική τάξη. Το ποσοστό ανήλθε στο 48% , όπου κατά το Α΄ τρίμηνο το ποσοστό ήταν 20%, ενώ κατά το δεύτερο τρίμηνο το ποσοστό ανέβηκε στο 28%. Η αύξηση της ικανοποίησης των μαθητών αποτελεί βασικό κίνητρο της σχολικής μονάδας, καθώς αποτελούν και την πηγή εσόδων της.

Στην «Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης» το συνολικό ποσοστό της μεταβολής ήταν 55%, καθώς στο Α΄ τρίμηνο το ποσοστό άγγιζε το 25%, ενώ στο Β΄ τρίμηνο το ποσοστό αυξήθηκε κατά 5 μονάδες, δηλαδή πήγε στο 30%. Ωστόσο ακόμα και αυτή η μικρή μεταβολή των μονάδων, προς τα πάνω, μας δείχνει την σταδιακή ανάγκη των εκπαιδευτικών για εξειδίκευση και καλύτερης κατάρτισης που θα καθοδηγήσουν τον οργανισμό στο να επιτύχει στο μελλοντικό του όραμα. Τέλος, στην «Οικονομική Διάσταση», ενώ στο πρώτο τρίμηνο παρουσιάστηκε μείωση των χορηγιών από γονείς και τις εθελοντικής εργασίας από μαθητές του σχολείου κατά 1%, η ενίσχυση της δράσης «Γίνε και Εσύ Εθελοντής» θεωρήθηκε απαραίτητη και οδήγησε στην εξισορρόπηση του δείκτη κατά το δεύτερο τρίμηνο. Έτσι το ποσοστό μεταβολής διατηρήθηκε σταθερό.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα- Ρέππα, Α. (1999). Ο εκπαιδευτικός οργανισμός και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Στο: Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Μ. Κουτούζης, Ι. Χατζηευστρατίου, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης, Τόμος Γ, ΕΑΠ: Πάτρα. (σελ. 45-91).

Αθανασούλα – Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Ίων

Ανθοπούλου, Σ. -Σ . (1999). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Στο Α. Αθανασούλα- Ρέππα, Σ. -Σ. Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης, Γ. Μαυρογιώργος , Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τόμος Β, ΕΑΠ: Πάτρα. (σελ. 17-92).

- Ανδριώτης, (2004), Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις: Ελλην
- Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). Εξουσία και οργάνωση – διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Α.Α. Λιβάνη
- Γεωργόπουλος Γεώργιος, (2001), «Δημόσιες Σχέσεις Θεωρία και Πράξη», Εκδόσεις Το Οικονομικό, Αθήνα
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Γιαννακοπούλου Σ. (2011). Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. ΚΑ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.
- Δερβιστιώτης Κ.,(2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδότης: Νομική Βιβλιοθήκη
- Ζαβλανός Μ., (1998), Μάνατζμεντ, εκδόσεις: Έλλην, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., (2003), Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, εκδόσεις: Σταμούλης
- Ζαβλανός Μ., (2006), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα
- Ζωγόπουλος , Ε. (2012), « Σχολική Μονάδα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ, Τεύχος 101-102 (Ιανουάριος – Ιούνιος 2012), σελ. 37-51
- Θέριου, Ν. Γ. (2002). Παραγωγικότητα και Απόδοση σε Επίπεδο Επιχείρησης. Αθήνα: εκδόσεις Σπουδαί
- Θεοδωράτος Φ., Ευάγγελος Δ., (2004). Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα: Αθανάσιος Σταμούλης
- Ιορδανίδης, Γ. (1998). «Σχολεία και Βιομηχανικοί ή Εμπορικοί Οργανισμοί: Ομοιότητες και διαφορές» στο περιοδικό Νέα Παιδεία, τεύχος 85, Χειμώνας, 1998, σσ. 130-137.
- Ιορδανίδης, Γ. (2005). Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας στην Αγγλία: Θεωρητική προσέγγιση στο βιβλίο: Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Επιμελ. Αχ. Καψάλη. Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδόσεις: Κριτική

Καζαμίας, Α. & Κασσωτάκης, Μ. (1995). Ελληνική Εκπαίδευση: Προοπτικές ανασυγκρότησης και εκσυγχρονισμού, Αθήνα: Σείριος

Κανελλοπούλου, Χ. (1975). «Περί ηγετικών Στελεχών» στο περιοδικό ΣΠΟΥΔΑΙ

Κανελλόπουλος Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (2008), Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ), Εκδόσεις: iCon International Training

Καπαχτσή, Β. & Κακανά, Δ.-Μ. (2013). Επιμορφωτικές δράσεις στο πλαίσιο της σχολικής μονάδας, Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος 1, Τεύχος 2, 2013, ISSN:2241-4576 (σελ. 170-193)
<http://www.educircle.gr/periodiko/images/teuxos/2013/2/teyxos2.pdf>

Κατσανέβας, Θ., (1996), Εισαγωγή στη θεωρία των εργασιακών σχέσεων και της οικονομικής της εργασίας, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Τεύχος Απριλίου

Κατσανέβας, Θ., (2007), Οικονομική της Εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα

Κριεμάδης, Θ. & Θωμοπούλου, Ι. (2012). Διοίκηση σχολικών μονάδων με έμφαση στην ποιότητα, Νομική Βιβλιοθήκη.

Κοσμίδη, Μ., Τούσσα, Σ. & Τσόγκα, Ε. (2011). Academic Balanced Scorecard και Επιχειρησιακή Στρατηγική. Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Λογιστικής, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης

Κουγιούλη, Θ. (2006). Συστήματα Balanced Scorecards για την υποστήριξη λήψης στρατηγικών αποφάσεων, Διπλωματική εργασία, Τμήμα Μηχανικών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Κουτούζης, Μ (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Λαζάνης Γ., Τέντες Π., Τζήρος Γ., Χατζηανδρέου Α., Γιαρέλης Π., (2004), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις Σαββάλας

Λαζαρίδη Α., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις: Κριτική

Λιαρμακόπουλος Λ., (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Σχεδίαση, Οργάνωση, Έλεγχος & Βελτίωση της Ποιότητας, εκδόσεις: Λύχνος

Μακρυδημήτρης, Α. , Διοικητική Ανάπτυξη στο Δημόσιο Τομέα- συλλογικό έργο- των Χαρ. Κανελλόπουλου και Ν. Παπαλεξανδρή, Αξιοποίηση Προσωπικού, 1990

Μακρυδημήτρης, Α. (Επιμ) (2003). Αυτοδιοίκηση και κράτος στο πλαίσιο της Παγκοσμιοποίησης, Αθήνα: Σάκκουλας.

Μαλινδρέτου Β., (1998). Χρηματοδότηση των ΔΕΚΟ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Τετράδια Εργασίας, Αρ. 19, Πάντειο Πανεπιστήμιο

Μαρούδας, Η. και Μπελαδάκης, Μ. (2006). Τα δικαιώματα του παιδιού, το σχολικό κλίμα και η Αντιαυταρχική Αγωγή του Α.S. Neil. Αθήνα. Εκδόσεις: Μετασπουδή

Μούζα- Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Κριτική.

Μπαμπινιώτης Γ. (2002), Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Εκδ. Κέντρο λεξικολογίας, Αθήνα.

Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλειτής, 1999, Αρχές Οργάνωσης και διοίκησης Επιχειρήσεων και υπηρεσιών, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή Ν., (2002). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Μάνατζμεντ. Αθήνα : Μπένου

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

Μπρίνια. Β, (2008). Management Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης, Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα

Ντάνος, Α., Σαμάντα Ε., 2015, Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα

Ξένος Δ., (2003), Σύστημα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Για εφαρμογή σε Επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς, Αθήνα: Παπαζήση.

Ξηροτούρη - Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21 αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Έκδοση 3^η, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα

Παπαγεωργάκης, Ε.Π. (2013). Σύνδεση σχολείου και τοπικής κοινωνίας: Η συνεργασία του διευθυντή του σχολείου με το σύλλογο γονέων και κηδεμόνων ως παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας της σχολικής μονάδας. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ρόδος

Παπαδάκης, Β. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνή Εμπειρία, (τομ. Α΄) Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., (2001), Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.,(2003), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Μπένου Ευγ.

Παπούλιας, Δ. (2002), Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα. Μελέτη Περιπτώσεων, Αυτοέκδοση, Αθήνα.

Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Σ. (2013). Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. Αθήνα: Gutenberg

Πάνου, Ε. (2012), Αρχαίοι αστρονόμοι και όργανα μέτρησης του χρόνου, Ανιχνεύοντας το τοπίο της σύγχρονης φυσικής – αναδυόμενοι χώροι και νέες τάσεις, 14^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Φυσικής, 29/03/2012 έως 01/04/2012, ηλεκτρονική πρόσβαση στις 05 Μάιου 2014 στο «www.academia.edu»

Πασιαρδής, Π. (1996). Η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών, Γρηγόρη

Πασιαρδή, Γ. (2001). Το σχολικό κλίμα στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση από τη σκοπιά των Κυπρίων Εκπαιδευτικών. Νέα Παιδεία, 97, σελ. 27-46

Πασιαρδή Γ. (2001). Το σχολικό κλίμα, εκδόσεις: Τυπωθήτω, Αθήνα

Πασιαρδή Γ. (2001). Το Σχολικό Κλίμα, Θεωρητική Ανάλυση και Εμπειρική Διερεύνηση των Βασικών Παραμέτρων του. Τυπωθήτω, Αθήνα

Πούλης, Π. Ε. (2003). Εισαγωγή στο Δημόσιο Δίκαιο. Αθήνα: Σάκκουλας

Σαΐτης, Χ. (2002, β' έκδοση). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Από τη θεωρία...στη πράξη, Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ. Α. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σαΐτης, Χ.(2007). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο, Από τη Θεωρία...στην πράξη. Αυτοέκδοση

Σαλμών, Ι. (2016). Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης. Σημειώσεις Π.Μ.Σ. Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, ΑΕΙ Πειραιά ΤΤ

Σούμπαση Γ. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου: μια προσέγγιση της σημασίας της ολικής ποιότητας στη διοίκηση έργων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς Διπλωματική Διατριβή.

Στειακάκης Ε., Κωφίδης Ν., (2015), Διοίκηση και Έλεγχος Ποιότητας, εκδόσεις: Τζόλια

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Rosili

Τζωρτζάκης, Κ. (2014), Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

ΤΡΙΝΟΣ,Θ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ,Δ. (2003).«Μανατζμεντ Ι – Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων».Αθήνα: Ελλην

Τσαμαδίας, Κ. & Χανής, Σ. (2011). Τα Οφέλη από την Εκπαίδευση: Επισκόπηση υπό την Οπτική της Οικονομικής. Μέντορας, Τεύχος 13, σελ. 5-21.

Φλώρος Χ. Γ., (1993). Διοικητική των Επιχειρήσεων (Modern Business Management), Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Φούντα Αρετή, 2004, Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, Άρτα.

Χαμπούρη – Ιωαννίδου, Αιλ. (2003) Στρατηγική Διαχείρισης των Πολιτισμικών Μονάδων. Στο «Πολιτισμική Πολιτική και Διοίκηση», Τόμος β΄

Χατζηπαντελή Παναγιώτα, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, Μεταίχμιο

Χατζηπαντελή, Π. (2001) Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2003). Η διοίκηση του σχολείου και η συμμετοχή των εκπαιδευτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη

Χατζηγεωργίου, Α. (2007). Σχεδιασμός ενός πίνακα ακαδημαϊκής στοχοθεσίας για την αξιολόγηση ενός ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος. Επιθεώρηση Οικονομικών επιστημών, τ. 11, σελ. 93-114.

Χολέβας, Ι.,(1995),*Οργάνωση και διοίκηση (Management)*,Αθήνα εκδόσεις:Interbooks.

Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armstrong, N., (1999), Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page.

Anthony, R. (1965), Planning and control systems, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Bar- On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i)Q Technical manual. Toronto: Multi- Health Systems

Bar- On, R. (2000). Emotional and Social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar- On & J. D. A. Parker (Eds), The Handbook of Emotional Intelligence (pp.363-388). San Francisco: John Willey & Sons, Inc.

Barsade, S. & Gibson, P. (1998). GroupEmotion: A View from the Top and Bottom. In the Research on Managing Groups and Teams. D. Gruenfeld et al. JAL Press

Burns, J. (1978). Leadership. Haper & Row. New York

Bovaird T. & Loffler E. (2002). Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking of Good Local Governance. International Review of Administrative Sciences, 67(I), 9-24.

Bovaird T., Loffler E. & Parrado- Diez S. (eds) (2002). Developing Local Governance. Networks in Europe, Baden – Baden, Nomos.

Brookfield , S.D. (1986) Understanding and Facilitating Adult Learning, Open University Press, Milton Keynes

Bruke K. (1999), Project Management, Planning and Control Techniques, Wiley Edition

Brock, S., Sandoval, J. & Lewis, S. (Επιμ. Χ. Χατζηχρήστου)(2005), Προετοιμασία για την αντιμετώπιση των κρίσεων στο σχολείο, Αθήνα: Gutenberg

Brock, S., Sandoval, J. & Lewis, S. (2005). Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο. Αθήνα. Τυπωθήτω

Crosby, P., (1979). Quality is Free. New York: McGraw- Hill

Dale B. & Cooper C. (1992). Total quality and human resources: an executive guide. Blackwell, Oxford.

DeNisi, A., & Griffin, R. (2007). Human Resource Management. Houghton Mifflin Company: Boston.

Devito, (2004), Essentials of Human Communication: Instructor's Manual and Tests, Allyn & Bacon, Incorporated

Deming , W. Edwards, (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering study.

Dessler, G. (2009). A Framework for Human Resource Management. Pearson International Edition

Dimmock, C. (2002), "Educational Leadership" in the book: School Leadership and Administration, edited by A. Walker and C. Dimmock, Raitledge Falmer, London, pp. 33-44.

Drucker, P. (1998). Το Αποτελεσματικό Στέλεχος, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Dunn J. D. & Stephens E. C., (1972), Management of personnel: manpower management and organizational behavior, series in management McGraw-Hill

Dubrin A. J. (1998), Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ, Επιμέλεια Ν. Σαρρής, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 4^η Έκδοση, Αθήνα.

Evans, L. (1999). Managinh to motivate: A guide for school leaders, London, Cassell

Everad L. B. (1982), Management in Comprehensive Schools- What can we learn from industry, CGES, York, U.K.

Feigenbaum, A.,(1983). Total Quality Control. 3d ed. New York: Mc Graw- Hill

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. Human Relations, 53. Pp:1027-1055

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. New York, Bantam Books

Goleman, D. (1995). Η συναισθηματική νοημοσύνη (Φ. Μεγαλούδη, Μετάφ.). Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας (Α. Παπαστάυρου, & Τ. Ραΐση, Μετάφ.). Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D. (1998 α). What makes a leader? Harvard Business Review, November, December, pp:93-102.

Goleman, D. (1998 b). Working with emotional intelligence. London, Bloomsbury

Goleman, D. (1998 c). Working with emotional intelligence. New York, Bantam

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, March- April, pp:78-90

Goleman, D. Boyatzis, R. & Mc Kee, A. (2002). Ο Νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών στο χώρο της εργασίας, Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα

Gullatt, D. E. & Long, D. (1996). What are the attributes and duties of the school crisis intervention team? NASSP Bulletin, 80, 104-113.

Guest, D.E. (1995) "Human Resource Management: Trade Unions and Industrial Relations" στο J. Storey (ed) Human Resource Management: A Critical Text, Routledge, London.

Guest D., Peccei R., (2002), Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work, King's College, London

Hannabarger, C., Buchman, R. & Economy, P. (2007), Balanced Scorecard Strategy for Dummies, Wiley Publishing Inc., New Jersey

Harvard Business Essentials, 2009, Business Communication

Handy C. and Aicken R. (1986), Understanding School As Organisations, Penguin, U.K.

Hoy, W. K. & Miskel, C. (2008). Educational Administration: Theory, Research and Practice (8th edition). New York: McGraw- Hill

Itami, H. (1987) Mobilizing invisible assets, Harvard University Press, Cambridge

Juran, J. M., (1964). *Managerial Breakthrough*, New York, New York: McGraw-Hill

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992), “ The balanced scorecard – Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1996), “ Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *California Management*, 39(1) : 53-79

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1996), “ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” *Harvard Business Review*, 74(1) : 75-85

Kaplan, R. S. & Aktinson, A. A. (1998), *Advanced Management Accounting*, 3rd ed., Prentice – Hall Inc., New Jersey, USA

Kaplan, R. S. & Norton, D. (2001), *The strategy focused organization*, Harvard Business Press

Kaplan, R. S. & Norton, D. (2004) “ Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, *Harvard Business Review*, vol. 82, no.2 (February)

Kaplan, R. S. & Norton, D. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation

Kaplan, R. (2010). “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard” Working Paper 10-074 Harvard Business School

Katherine Miller (2007). *Οργάνωση και επικοινωνία : Προσεγγίσεις και διαδικασίες*, Εκδόσεις: Δίαυλος, Αθήνα, Μετάφραση : Μαρία Κωνσταντοπούλου

Koontz and O’ Donnell (1984), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Μετάφραση Βαρδάκος Χρ., τόμος Α΄, 1984, (τόμος Β΄, 1980, τόμος Γ΄, 1983), Αθήνα.

Klingman, A. (1989). School- based emergency interventions following an adolescent’s. *Death Studies*, 13, 263-274

Lau R. S. M. & Anderson C. A. (1998). A three- dimensional perspective of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (1).

Lofgren E. P., Nyce S. A., Schieber S.J., (2003), Designing total reward programs for tight labor markets, (pp 151-177). In Mitchel O. S., Blitzstein D. S., Gordon N., Mazo J. (Eds), Benefits for the workplace of the future, Philadelphia: PENN university of Pennsylvania press

Lipe, M. and Salterio, S. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measure. The Accounting Review (July)

Lipe, M. and Salterio, S. (2002). A note of the Judgmental effects of the balanced scorecards information organization Accounting Organizations and Society.

Matei L. & Lazar C – G. (2011). Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South- Easter Europe. Comparative Analysis. Theoretical and Applied Economics, XVIII, 4 (257), 65-68.

Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the extended public sector an empirical investigation. The International Journal of Human Resource Management, 19(9), σελ. 1738-1762

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & Sluyter, D. (Eds.) Emotional development and emotional intelligence: educational implications, pp:3-31. New York. Perseus Book Group

McDuffie, J. (1995). “Human resource dundles and manufacturing performance: flexible production systems in the world auto industry” . Industrial & Labor Relations Review, 48 (2), pp. 197-221.

Mohran S., Cohen. S, Mohran. A, (1995), “Designing team based organizations”, Jossey Bass

MONTANA PATRICK, CHARNOV H. BRUCE, (2002), Μάνατζμεντ, εκδόσεις Κλειδάριθμος

Mondy, R. Wayne (2011). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις: Τζιόλα, Θεσσαλονίκη, Μετάφραση : Αλέξανδρος Γ. Ψυχογιός

Miller, D. (2000), Citizenship and National Identity, Wiley

Nair, M. (2004). Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA

Newgrass, S. & Schonfeld, D. J. (1996). A crisis in the classroom: Anticipating and responding to student needs. *Educational Horizons*, 74, 124-129

Niven, P. R. (2003), *Balanced Scorecard, Step by step for Government and non-profit agencies*, John Wiley & Sons

Niven, P. R. (2008), *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining maximum performance*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, USA

OECD (2001). *Education at Glance*. Organisation for Economic Co- operation and Development, Paris.

Osborne D. E. & Gaebler T. (1992). *Reinventing government How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Papalexandris Nancy (1992), “ Human Resource Management in Greece”, *Employee Relations*, Vol.14, No.4.

Patrick M. Wright (1998). Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Issue 3: 187-191.

Partridge, M. & Perren, L. (1997) *Winning ways with the Balanced Scorecard, Accountancy*

Polychonidou P. (2007), *HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction*, European Reward Management Conference- The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December

Peursem, K. A., Pratt, M. J. & Lawrence, S. R., (1995), “Health management performance: a review of measures and indicators”, *Accounting auditing and accountability journal*

Neely, A. D., Mills, J., Gregory, M. and Richards, H. (1994), “Realising strategy through measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*

Pui – Mum Lee (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. The TQM Magazine, 14 (3).

Reynolds, D. & Creemers, B. (1990). “School Effectiveness and School Improvement: a Mission Statement”. School Effectiveness and School Improvement, 1 (1), ppp.1-3.

Ritner, N. & Ogawa, R. T. (1981). Organizational Leadership: The Case of the Superintendent. In: Educational Administration Quarterly, 17, 45-65

Ryback, D. (1998). Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ, Butterworth- Heinemann

Sammons, P., Hillman, J. & Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective schools: A review of school effectiveness research. London: Office for Standards in Education [OFSTED]

Sandoval, J. (1988a). Conceptualizations and general principles of crisis counseling, intervention, and prevention. In J. Sandoval (Ed.) Crisis counseling, intervention, and prevention in the schools. (pp.3-20). Hillsdale, NJ: Erlbaum

Sergiovanni, T. (1984): Leadership and excellence in schooling, In: Educational Leadership, 41(5), 4-5

Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. The TQM magazine 16 (2)

Sherman et al. (1998), Managing Human Resources, , (Ανάλυση θέσεων)

Storey J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Blackwell, pp. 9-15

Staes B. P. & Thijis N. (2005). Report on the State of Affairs Of the Common Assessment Framework (CAF) after five years. EIPASCOPE, 2005/3, 41-49

Stone, A. Russell, R. & Patterson K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. Leadership & Organization Development Journal, 25 (4), 349-361

Silbiger, St (1999), M.B.A. 10 ημερών, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Squire W. H. (1987), Education Management in the U.K. Aldershot, Gower Publishing Co London.

Takeuchi H. & Nonaka I. (2004), Hitotsubashi on Knowledge Management. Printed in Singapore by Saik Wah Press Pte Ltd

Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. Annual Review of Psychology

Taquchi G., (1986). Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes.

Torrington, D. & Hall, L. (1987). Personnel Management, London p.p.74-75

Tompson, R. A. (1995) Being prepared for suicide or sudden death in schools: Strategies to restore equilibrium. Journal of Mental Health Counseling, 17, 267-277

Velasco, B., Eiros, J. M., Mayo, A. & San Roman, A. (2011). "Is it possible to implement a knowledge management system in a public hospital environment?", Electron Journal of Biomedicine, 2: 13-20

Wether, W., Davis, K., (1996), Human resources and Personal Management, McGraw- Hill, Inc., N.Y.

Wragg, E. C. (2001), Διαχείριση της σχολικής τάξης, Μετάφραση Αβούρη, Ν. Εκδόσεις Σαββάλας, Αθήνα.

Young, M. A. (2000). Addressing trauma and violence in our schools, Psychology Teacher Network, 10, 5-11

Yongmei Liu, James G. Combs, David J. Ketchen Jr., R. Duane Ireland (2007). The value of human resource management for organizational performance, Business Horizons, vol.50, Issue 6: 503-511.

Zenger T. & Marshall C., (2000). Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards, Academy of Management Journal, Vol 43, No2, P. 149-163

Πτυχιακές / Διπλωματικές Εργασίες

Παναγοπούλου Καλλιόπη, 2011, Πτυχιακή Εργασία, Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα φιλοξενίας πελατών και η συμβολή της στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (συγκριτική μελέτη), ΤΕΙΠΕΙΡΑΙΑ 21 ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ειρήνη Τριάρχη, Ενότητα 5: Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και τα κοινωνικά συστήματα, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηλείου

Ευστάθιος Δ. Δημητριάδης (2006). Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, (Online).

Δημήτριος Μπενάκης (2016). Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης- Μελέτη Περίπτωσης της Εθνικής Τράπεζας, Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

Ζαφειροπούλου Ελένη, (2017), Διπλωματική Εργασία, Διαχείριση και Ανάπτυξη Πόρων στην Εκπαίδευση: Το μοντέλο Balanced Scorecard στη σχολική μονάδα, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά ΤΤ

Σαλμών Ιωάννης, (2014), Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Επιστημών της Αγωγής Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Εφαρμογές της Συστημικής Προσέγγισης στην Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων- η Παιδαγωγική Διάσταση και το Αξιακό Περιεχόμενο των Αποφάσεων.

Ιστότοποι

Ακριβός, Χ. & Ψαρόπουλος, Χ. (2011). Διοίκηση ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και στο χώρο της εκπαίδευσης. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: https://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1336&bitstream=1336_01#page/1/mode/2up

Ακριβοπούλου Χ. (2010), Έννοια και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, (Εθνική Σχολή Δικαστών). Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://akrivopoulouchristina.wordpress.com>

Νικολάου, Ε. (2013 α). Ο ρόλος του Ηγέτη της σχολικής μονάδας στην επαγγελματική ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών
http://www.akida.info/index.php?option=com_content&view=article&id=2315%3A2

Νικολάου, Ε. (2013 β). Ο ρόλος του ηγέτη στην επαγγελματική ενδυνάμωση των νεοεισερχόμενων εκπαιδευτικών
http://www.akida.info/index.php?option=com_content&view=article&id=2318%3A2

Βλάχος, Δ. (2008). Η ποιότητα στην εκπαίδευση, Έρευνα για την αξιολόγηση ποιοτικών χαρακτηριστικών του συστήματος πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
http://www.pi-schools.gr/download/programs/erevnes/ax_poiot_xar_prot_def_t_ekp/poiot_ekp_erevn/s_1_16.pdf

Σαϊτης , 2008, Οργάνωση και Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης, Αθήνα: <https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4781/1377.pdf>

Getzels, J. W. & Guba, E. G. (1957), Social Behavior and the Administrative Process, The School Review, Vol. 65, No. 4, pp. 423-441
<http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/Getzels%20Guba.pdf>

Omebe, Ch. A. (2014). Human resource Management in Education, Issues and Challenges British Journal of Education, Vol.2, No. 7, (σελ. 26-31)
<http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Human-Resource-Management-In-Education.pdf>

Μπορέλου, Β. (2014), Πρόταση υιοθέτησης του στρατηγικού σχεδιασμού στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα σε επίπεδο σχολικής μονάδας- Ανάλυση SWOT του περιβάλλοντος των εκπαιδευτικών οργανισμών, Επιστημονικό Εκπαιδευτικό

Περιοδικό «εκπ@ιδευτικός κύκλος» Τόμος2, Τεύχος 3,
<http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2014/teuxos3/10.pdf>

Καράλλης, Γ. (2007). Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της σχολικής μονάδας ως μέρος της διαδικασίας αυτονόησης της. Δελτίο Παιδαγωγικού Ινστιτούτου Κύπρου,

http://www.pi.ac.cy/pi/files/tekmiriosi/ekdoseis/deltia/deltio09_apr_dec2007.pdf

Παπαγεωργάκης, Π. & Σισμανίδου, Ε. Ο ρόλος του Διευθυντή- Ηγέτη στη Διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα στο σύλλογο διδασκόντων (άρθρο)

https://www.researchgate.net/profile/Eirini_Sismanidou/publication/299578605

[O rolos tou Dieuthynte-](#)

[Egete ste diacheirise ton synkrouseon anamesa sto syllogo didaskonton/links/570002c208ae1408e15df0ad/O-rolos-tou-Dieuthynte-Egete-ste-diacheirise-ton-synkrouseon-anamesa-sto-syllogo-didaskonton.pdf](#)

Veen-Dirks,2002

<https://www.researchgate.net/publication/40965577> Strategic Control Meshing
[Critical Success Factors with the Balanced Scorecard?ev=auth_pub](#)

http://www.jstor.org/stable/4165035?seq=1#page_scan_tab_contents

<https://www.researchgate.net/publication/319643785> E Dioikese Olikes Poiotet
[as sto Demosio Tomea E periptose tes Ellados](#)

https://www.academia.edu/29541059/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CF%83%CE%B5_%CE%B5%CF%80%CE%AF%CF%80%CE%B5%CE%B4%CE%BF_%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7_%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AF%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82

http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf

<https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/edusc/article/viewFile/167/132>