



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

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

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Ιδρύματα Τριτοβάθμιας
Εκπαίδευσης – Μελέτη Περίπτωσης το ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού
Τομέα**

Ειρήνη Βαρδακώστα - Καλλιόπη Λοΐζου

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν



Ακαδημαϊκό Έτος 2015-2016

Η έγκριση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Ε.Ι. ΠΕΡΑΙΑ Τ.Τ, δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων των συγγραφέων εκ μέρους του Τμήματος (Ν.5343/1932 αρθ.202 παρ.2).

Ειρήνη Βαρδακώστα irvard@puas.gr

Καλλιόπη Λοΐζου poloizou70@gmail.com

Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Με επιφύλαξη παντός νόμιμου δικαιώματος.

«ΑΥΤΟΙ ΠΟΥ ΜΕΛΕΤΗΣΑΝ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΑ ΤΟΝ
ΤΡΟΠΟ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ, ΠΡΕΠΕΙ
ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΠΕΙΣΘΕΙ ΠΩΣ Η ΤΥΧΗ ΤΩΝ ΕΘΝΩΝ
ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ»

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση των σημαντικότερων παραμέτρων και η εφαρμογή μεθόδων, που είναι απαραίτητα, για την εύρυθμη λειτουργία ενός Τριτοβάθμιου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Η ανάλυση ξεκινά από τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και τους νέους ρόλους της, και συνεχίζεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και πως αυτή επιτυγχάνεται σε ένα Ανώτατο Ίδρυμα. Ολοκληρώνεται με τη Συστημική Θεωρία και τα εργαλεία της, με τη βοήθεια των οποίων εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για το όραμα και τη στρατηγική με τη μέθοδο Balanced Scorecard, για τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές με τη βοήθεια της Ανάλυσης S.W.O.T και του προσανατολισμού ενός Ανώτατου Ιδρύματος με τη Διαχείριση Πολικότητας (Polarity Management). Η εφαρμογή των εργαλείων της Συστημικής Θεωρίας, προσεγγίζεται μέσω μιας πραγματικής περίπτωσης, αυτής του ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

Κλειδιά : Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Συστημική Θεωρία, Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard), Ανάλυση S.W.O.T, Διαχείριση Πολικότητας (Polarity Management), Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to analyze the most important parameters and the implementation of the methods which are necessary for the proper functioning of a Higher Education Institution. The analysis starts from Human Resources Management and its innovative roles and continues with Total Quality Management and how this is achieved in a Higher Education Institution. Finally, it is completed with the Systemic Theory and its' tools, which helps to extract useful conclusions concerning the vision and strategy using the Balance Scorecard method, strengths and weaknesses, opportunities and threats with the help of SWOT Analysis and the orientation of a Higher Education Institution using Polarity Management. The Implementation of the Systemic Theory tools is approached through an actual case study, the study of Piraeus University of Applied Sciences.

Keywords: Human Resources Management, Total Quality Management, Systemic Theory, Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Polarity Management, Higher Education Institutions, Piraeus University of Applied Sciences.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή μας, κ. Ιωάννη Σαλμόν για την επιστημονική παρακολούθηση που μας προσέφερε κατά την εκπόνηση της μεταπτυχιακής μας εργασίας, καθώς επίσης και για τις πολύτιμες οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές που εύστοχα μας υπέδειξε. Επίσης ευχαριστούμε τα μέλη της επιτροπής Καθηγητή κ. Αθανάσιο Σπυριδάκο και Καθηγητή κ. Λάζαρο Βρυζίδη Πρόεδρο του ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα για την συμμετοχή τους και την ιδιαίτερη στήριξη και επικοινωνία που μας προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

Επίσης, αξίζει να ευχαριστήσουμε τις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες για την πολύτιμη συνεισφορά τους, μέσω των υπηρεσιών τους, στο εμπλουτισμό της εργασίας μας σε έντυπο και ηλεκτρονικό υλικό.

Θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσουμε αρχικά τις οικογένειές μας, καθώς και όλους εκείνους που μας παρότρυναν και μας ενθάρρυναν σε αυτή μας την προσπάθεια!

Ελπίζουμε η εργασία μας να γίνει αποδεκτή ως μια μελέτη δημιουργική και χρήσιμη!

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	3
1.1 Εισαγωγή.....	3
1.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	4
1.3 Ρόλοι και Αρμοδιότητες της σύγχρονης Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	6
1.4 Δεξιότητες στελεχών της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	8
1.5 Αλλαγές της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στην εποχή μας.....	9
1.6 Η στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	10
1.6.1 Η συμμετοχή της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στη διαμόρφωση στρατηγικής.....	12
1.6.2 Συνιστώσες διαμόρφωσης στρατηγικής.....	16
1.6.3 Εφαρμογή της στρατηγικής.....	18
1.7 Στρατηγικές ανάπτυξης συγκριτικού πλεονεκτήματος και διαχείριση ανθρώπινων πόρων.....	23
1.8 Κατευθυντήριες στρατηγικές.....	25
1.9 Συγχωνεύσεις – εξαγορές και ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινων πόρων.....	26
1.10 Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής-Αναδυόμενες στρατηγικές.....	27
1.11 Η ανάλυση της εργασίας και η σημασία της για τα στελέχη της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	28
1.12 Προβλήματα που καλείται να επιλύσει η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	29
1.13 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- και αλλαγή του ρόλου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.....	32
1.14 Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα – Μία Επανεκτίμηση.....	33
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	40
2.1 Η έννοια της Ποιότητας.....	40
2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π).....	42
2.3 Ερμηνείες της Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	46
2.4 Αρχές διασφάλισης Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης.....	51

2.5 Βραβεία και Πρότυπα Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση.....	54
2.5.1 Βραβείο Deming.....	55
2.5.2 Βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige.....	55
2.5.3 Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας EFQM.....	56
2.5.4 Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001.....	59
2.6 Ποιό είναι το κατάλληλο μοντέλο Ολικής Ποιότητας για εφαρμογή στα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ;.....	60
2.7 Έρευνα για τη διαχείριση της ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση..	61
Κεφάλαιο 3: Η Συστημική Θεωρία και τα Εργαλεία της.....	68
3.1 Η Έννοια και τα Στοιχεία του Συστήματος.....	68
3.2 Τα Χαρακτηριστικά των Συστημάτων και η Οργάνωση ως σύστημα.....	69
3.3 Εισαγωγή στη Συστημική Ανάλυση.....	70
3.4 Βασικά στοιχεία της Συστημικής σκέψης.....	72
3.5 Θεωρία των Περιορισμών.....	74
3.6 Ανάλυση S.W.O.T.....	75
3.7 Διαχείριση Πολικότητας (Polarity Management).....	78
3.8 Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balanced Scorecard) –Γενικά χαρακτηριστικά και διαστάσεις.....	78
3.9 Συνδέσεις Στρατηγικού χάρτη και πλεονεκτήματα της Balanced Scorecard.....	82
Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης το Α.Ε.Ι Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα και το Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών του Ιδρύματος.....	85
4.1 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία.....	85
4.2 Αποστολή και Στόχοι του Ιδρύματος.....	87
4.3 S.W.O.T Analysis για το Α.Ε.Ι Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.....	87
4.4 Εφαρμογή της Διαχείρισης Πολικότητας (Polarity Management) για τον εντοπισμό του κατάλληλου προσανατολισμού των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.....	94
4.5 Εφαρμογή του Balanced Scorecard στο Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών της Σχολής Τεχνολογικών Εφαρμογών του ΑΕΙ Πειραιά.....	102
Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	117
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	120

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	123
Διαδικτυακές Πηγές.....	126
Παράρτημα	

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Πανεπιστήμιο βρίσκεται σε φάση αλλαγής, αφού οι συνθήκες που το γέννησαν αλλάζουν. Έτσι αμφισβητούνται ο χαρακτήρας, ο ρόλος, η θεσμική συγκρότηση και ο τρόπος λειτουργίας του. Παράλληλα η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική κρίση, η μείωση της κρατικής χρηματοδότησης και ο ανταγωνισμός, δε μπορούν παρά να επηρεάζουν καθοριστικά την πορεία του. Η ενίσχυση του ανταγωνισμού, σε συνδυασμό με τη μείωση της κρατικής χρηματοδότησης, δείχνουν ότι στο μέλλον μόνο τα Ιδρύματα που θα διαθέτουν άριστη Εκπαίδευση και Έρευνα θα μπορούν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους, παρέχοντας υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

Το Κεφάλαιο 1 της παρούσας εργασίας, αναφέρεται στην Ανάπτυξη και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, που αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες εύρυθμης λειτουργίας ενός Ανώτατου Ιδρύματος. Γίνεται εκτενής αναφορά στους ρόλους και τις αρμοδιότητες της σύγχρονης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π) που αποτελεί εξέλιξη – βελτίωση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π), καθώς και περιγραφή της στρατηγικής Δ.Α.Π και της συμμετοχής της, τόσο στη διαμόρφωση, όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης – οργανισμού. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση των Πολιτικών Δ.Α.Π στα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, παρουσιάζοντας τις ιδιαιτερότητες που ισχύουν σε αυτά.

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π), στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, ξεκινώντας από τις ερμηνείες της Ποιότητας σε αυτήν με το πέρασμα των χρόνων. Στη συνέχεια αναφέρονται οι Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης καθώς και τα βραβεία και τα πρότυπα ποιότητας. Το κεφάλαιο συμπληρώνεται με έρευνα για τη Διαχείριση της Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Το Κεφάλαιο 3 ξεκινά από την έννοια του συστήματος και τα χαρακτηριστικά των συστημάτων και στη συνέχεια αναφέρεται στη Συστημική Θεωρία και τα εργαλεία της, με σημαντικότερα την Ανάλυση S.W.O.T, τη Διαχείριση Πολικότητας (Polarity Management) και την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard).

Το Κεφάλαιο 4 προσεγγίζεται μέσω μιας πραγματικής μελέτης περίπτωσης, αυτής του ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα και του Τμήματος Πολιτικών Μηχανικών του Ιδρύματος, όπου εφαρμόζονται αντίστοιχα, δύο πολύ σημαντικά εργαλεία της Συστημικής Θεωρίας, η Ανάλυση S.W.O.T και η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard). Ολοκληρώνεται με την εφαρμογή της Διαχείρισης Πολικότητας (Polarity Management) και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον κατάλληλο προσανατολισμό των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Τέλος, ακολουθούν συμπεράσματα και προτάσεις για τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση της ποιότητας και η αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγώντας σε ένα υγιές ανταγωνιστικό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στην Εκπαίδευση, την Έρευνα και την Καινοτομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί συμβάλλουν ενεργά σε πολλούς τομείς της κοινωνικής ζωής όπως στην οικονομία, την υγεία, την εκπαίδευση, τον πολιτισμό. Στις μέρες μας βρίσκονται σε φάση διαρκούς αλλαγής τόσο στο εξωτερικό τους περιβάλλον, όσο και στο εσωτερικό - οργανωσιακό.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον αφορούν κυρίως:

- Την παγκοσμιοποίηση, όρος ο οποίος χρησιμοποιείται για να περιγράψει και να ερμηνεύσει τάσεις στην οικονομία, στην πολιτική και στον πολιτισμό, καθώς και εξελίξεις που έχουν ως συνισταμένα τους την υποχώρηση του εθνικού κράτους.
- Τις αλλαγές στη νομοθεσία.
- Τους μεταβαλλόμενους ρόλους στην οικογένεια και την εργασία.
- Την απότομη αύξηση του τριτογενούς τομέα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες που έχει συνδέσει την εικόνα της επιχείρησης στους εξωτερικούς της πελάτες με την ικανοποίηση των εργαζομένων (εσωτερικοί πελάτες).
- Τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας.
- Τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές.
- Την έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Οι αλλαγές στο εσωτερικό - οργανωσιακό περιβάλλον αφορούν κυρίως:

- Τη διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management), που είναι ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού το οποίο θα μελετήσουμε διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.
- Τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών.
- Την ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- Τη μείωση των οργανωτικών επιπέδων.

- Τη συγκριτική προτυποποίηση.
- Την οργανωσιακή κουλτούρα-κλίμα.
- Τη μείωση του προσωπικού.

Η ικανότητα μιας οργάνωσης (επιχείρηση ή οργανισμός) να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές, παραμένοντας ταυτόχρονα σε ισορροπία με το περιβάλλον της, αποτελεί το «κλειδί» για την επιβίωση και την ανάπτυξή της.

1.2 Από τη Διοίκηση Προσωπικού στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι αλλαγές στο εξωτερικό και το εσωτερικό - οργανωσιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έχουν οδηγήσει στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) από τον όρο Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management) ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.

Ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» χρησιμοποιείται για να εκφράσει μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Συγκεκριμένα φροντίζει:

- Για την επιλογή προσωπικού και τη στελέχωση.
- Την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Τις αμοιβές και τις παροχές για την επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης .
- Την αποχώρηση του προσωπικού.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο ο υπεύθυνος προσωπικού καλείται να παίξει το ρόλο του «μεσολαβητή» που μεταφέρει τα μηνύματα των εργαζομένων προς τη Διοίκηση, αλλά και τις προθέσεις και πολιτικές της Διοίκησης προς τους εργαζομένους, προσπαθώντας να επηρεάσει τις απόψεις και των δύο πλευρών.

Στον αντίποδα ο όρος «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού» ή «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων» εκφράζει την συστηματική και μακροχρόνια ενασχόληση με το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο ονομάζεται «πόρος». Δίνει έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων που αφορούν όλο το προσωπικό

από τους εργάτες παραγωγής ως και τα ανώτερα στελέχη, σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Ο ρόλος πλέον του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους δεν είναι αυτός του «μεσολαβητή» αλλά του «συμβούλου», που καλείται να επανδρώσει την οργάνωση με εκείνους τους εργαζόμενους οι οποίοι:

- Διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την εργασία που θα πραγματοποιήσουν.
- Εκπαιδεύονται, όπου απαιτείται προκειμένου να αξιοποιήσουν τις ικανότητες τους.
- Αμείβονται κατάλληλα, ώστε να είναι αποτελεσματικοί και αφοσιωμένοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον αμοιβαίας εκτίμησης και σεβασμού.

Θέλοντας να εντοπίσουμε τις κυριότερες διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων Δ.Π και Δ.Α.Π σε συντομία αντίστοιχα, μπορούμε να εστιάσουμε στα εξής σημεία:

- Κύριο μέλημα της Δ.Π είναι να αντιμετωπίσει καθημερινά προβλήματα όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία, η τήρηση νομικών και εργασιακών σχέσεων, οι αμοιβές και οι παροχές. Η Δ.Α.Π έχοντας λύσει τα καθημερινά προβλήματα ανεβαίνει ένα βήμα πιο πάνω ασχολούμενη με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο οργανισμού. Τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη, η εσωτερική επικοινωνία, η ομαδική συνεργασία είναι από τους κύριους στόχους της.
- Στη Δ.Π κυριαρχεί η ατομική εργασία μέσω των στενά οριοθετημένων καθηκόντων και της ιεραρχίας, αντίθετα στη Δ.Α.Π καλλιεργείται η εργασία σε ομάδες.
- Η Δ.Α.Π ασχολείται με τη μελέτη των δραστηριοτήτων όλου του προσωπικού από τα κατώτερα ως τα ανώτερα στελέχη, στα τελευταία μάλιστα δίνεται και έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της εργασιακής κουλτούρας, ενώ η Δ.Π παρουσιάζεται ως διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφιστάμενους.
- Τέλος, για τη Δ.Α.Π οι εργαζόμενοι αποτελούν τη σημαντικότερη μονάδα σε κάθε οργανισμό και δεν αποτελούν κόστος προς ελαχιστοποίηση, αλλά την πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι ομοειδών οργανισμών. Αυτό αιτιολογεί και το γεγονός, γιατί πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να

επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

1.3 Ρόλοι και Αρμοδιότητες της σύγχρονης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι κυριότερες αρμοδιότητες της σύγχρονης Δ.Α.Π περιλαμβάνουν όλες εκείνες της Δ.Π όπως σχεδιασμό θέσεων εργασίας, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, αξιολόγηση προσωπικού, αμοιβές και παροχές, τήρηση νομικών και εργασιακών σχέσεων, υγιεινή και ασφάλεια, εκπαίδευση και ανάπτυξη, προσέλκυση προσωπικού, εργασιακές σχέσεις. Σε αυτές έρχονται να προστεθούν και οι διευρυμένες λειτουργίες της Δ.Α.Π όπως η εσωτερική επικοινωνία, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η οργανωτική και διοικητική ανάπτυξη, η διαχείριση γνώσης, η οργανωσιακή μάθηση, η ανάπτυξη ηγεσίας, η πολιτική ανώτατης ηγεσίας (Σχήμα 1-1).



Σχήμα 1-1: Αρμοδιότητες της σύγχρονης Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.

Σύμφωνα με τον Ulrich (1997), η σύγχρονη Δ.Α.Π θα πρέπει να εναρμονίζεται ανάμεσα στο μελλοντικό-στρατηγικό επίκεντρο και στο καθημερινό-επιχειρηματικό επίκεντρο δίνοντας έμφαση στα άτομα και τις διαδικασίες (Σχήμα 1-2).



Σχήμα 1-2: Οι σύγχρονοι ρόλοι της Δ.Α.Π.

Ο κάθετος άξονας δείχνει το επίκεντρο του μελλοντικού-στρατηγικού προσανατολισμού, έναντι του καθημερινού-επιχειρησιακού προσανατολισμού, ενώ οι δραστηριότητες παρουσιάζονται ως άτομα, έναντι διαδικασιών κατά μήκος του οριζόντιου άξονα.

Το τμήμα Δ.Α.Π μπορεί να διαδραματίσει διάφορους ρόλους όπως:

- Διαχείριση των στρατηγικών Α.Π με το ρόλο του «στρατηγικού εταίρου» (strategic partner).
- Διαχείριση της πάγιας υποδομής με το ρόλο του «εμπειρογνώμονα σε θέματα διαχείρισης» (administrative expert).
- Διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής με το ρόλο του «παράγοντα αλλαγής» (change agent).
- Διαχείριση της συνεισφοράς των υπαλλήλων με το ρόλο του «συνηγόρου του υπαλλήλου» (employee champion).

Οι παραπάνω ρόλοι εκπληρώνονται ως εξής:

- Ο ρόλος του «στρατηγικού εταίρου» είναι ένας από τους σημαντικότερους ρόλους που μπορεί να διαδραματίσει σήμερα η Δ.Α.Π, αφού σχετίζεται με την ευθυγράμμιση των στρατηγικών της, με τις στρατηγικές της επιχείρησης - οργανισμού.
- Ο ρόλος του «εμπειρογνώμονα σε θέματα διαχείρισης» απαιτεί το σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών και αποδοτικών συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών Δ.Α.Π. Μεταξύ αυτών είναι και τα συστήματα επιλογής, κατάρτισης, εξέλιξης, αξιολόγησης και αμοιβής των υπαλλήλων.
- Ο ρόλος που διεκπεραιώνει ο «παράγοντας αλλαγής», απαιτεί από τη Δ.Α.Π να συνδράμει στο μετασχηματισμό των επιχειρήσεων - οργανισμών, ώστε να πληρούν τις νέες ανταγωνιστικές συνθήκες. Στο σημερινό μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό κόσμο, οι επιχειρήσεις – οργανισμοί πρέπει να αλλάζουν συνεχώς, αναπτύσσοντας παράλληλα ικανότητα αλλαγής.
- Τέλος, ο ρόλος του συνηγόρου του υπαλλήλου αφορά στη διαχείριση της δέσμευσης και της συνεισφοράς των υπαλλήλων. Έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις - οργανισμούς που προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπινων πόρων.

1.4 Δεξιότητες στελεχών της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της Δ.Α.Π οργανώνονται σύμφωνα με τους τέσσερις ρόλους «στρατηγικός εταίρος», «εμπειρογνώμονας σε θέματα διαχείρισης», «παράγοντας αλλαγής» και «συνήγορος του υπαλλήλου» που αναφέραμε.

Ο ρόλος του «στρατηγικού εταίρου», απαιτεί από το στέλεχος Δ.Α.Π να διαθέτει ικανότητες όπως εκτίμηση των επιχειρησιακών στόχων για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης – οργανισμού, καθώς και του τρόπου συμβολής της Δ.Α.Π, ανάλυση προβλημάτων που αφορούν την κίνηση του προσωπικού, εξεύρεση τρόπων παραμονής του προσωπικού στην επιχείρηση, παραγωγικότητα και εξυπηρέτηση πελατών προκειμένου να υποδεικνύονται ικανοποιητικές λύσεις Δ.Α.Π.

Ο ρόλος του «εμπειρογνώμονα σε θέματα διαχείρισης» προϋποθέτει ικανότητες που αφορούν το σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων Δ.Α.Π, με

παράλληλη κατανόηση του τρόπου με τον οποίον η τεχνολογία βοηθά ώστε τα συστήματα να είναι πιο αποτελεσματικά και λιγότερο δαπανηρά.

Ο ρόλος του «παράγοντα αλλαγής», εστιάζεται στην ικανότητα αντιμετώπισης της αντίστασης στις νέες πολιτικές και διαδικασίες, τεχνολογίες και σχεδιασμούς της εργασίας που αφορούν τη Δ.Α.Π

Τέλος, ο ρόλος του «συνηγόρου του υπαλλήλου», περιγράφεται από την καθοδήγηση και παροχή συμβουλών σε υπαλλήλους, καθώς και την παρουσίαση των απόψεών τους στους υπεύθυνους διαχείρισης.

1.5 Αλλαγές της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην εποχή μας

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μείωση του χρόνου που αφιερώνει το τμήμα Δ.Α.Π σε διοικητικά θέματα και ενίσχυση των ρόλων του «στρατηγικού εταίρου», του «παράγοντα αλλαγής» και του «συνηγόρου του υπαλλήλου». Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι η προηγμένη τεχνολογία χρησιμοποιείται για πολλούς διοικητικούς σκοπούς όπως:

- Διαχείριση των μητρώων των υπαλλήλων με καταχώρηση νέων στοιχείων και αλλαγών που θα προκύψουν με την πάροδο των χρόνων.
- Δυνατότητα των υπαλλήλων να λαμβάνουν ηλεκτρονικά πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες συμμετοχής τους σε διάφορα προγράμματα κατάρτισης, πρόσθετων παροχών κ.λπ.
- Οι υπάλληλοι μπορούν πλέον να αυτοεξυπηρετούνται, αφού η νέα τεχνολογία τους προσφέρει πρόσβαση σε προσωπικές πληροφορίες που αφορούν τη σύμβαση εργασίας, τις αμοιβές τους, καθώς και τη χορήγηση διαφόρων βεβαιώσεων π.χ. βεβαίωση αποδοχών.

Επίσης, στην αποδυνάμωση του ρόλου του «εμπειρογνώμονα σε θέματα διαχείρισης», συνέβαλε και το γεγονός της ανάθεσης σε τρίτους υπηρεσιών όπως της διαχείρισης της μισθοδοσίας καθώς και της επιλογής, πρόσληψης και κατάρτισης των υπαλλήλων.

Στις μέρες μας οι αρμόδιοι της Δ.Α.Π αντιμετωπίζουν δύο σημαντικές προκλήσεις:

- Μετατόπιση του επίκεντρου της προσοχής τους από τις τρέχουσες δραστηριότητες στις μελλοντικές στρατηγικές της επιχείρησης – οργανισμού.

- Προετοιμασία των στελεχών που δεν ανήκουν στον τομέα των ανθρώπινων πόρων να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πρακτικές που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους.

1.6 Η στρατηγική Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι επιχειρήσεις - οργανισμοί χρησιμοποιούν τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομοειδών τους. Οι πόροι διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Υλικοί, στους οποίους περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, η τεχνολογία, η γεωγραφική θέση.
- Οργανωτικοί, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα συστήματα δομής, το σχεδιασμό, τον έλεγχο, τις σχέσεις μεταξύ των ομάδων.
- Ανθρώπινοι, που σχετίζονται με τις γνώσεις, την εμπειρία, τις δεξιότητες, τη ψυχολογία και την ευφυΐα των υπαλλήλων.

Οι οργανωτικοί και οι ανθρώπινοι πόροι συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία της Δ.Α.Π .

Η στρατηγική Δ.Α.Π είναι μια διαδικασία που αναφέρεται στην πλήρη ένταξη των πολιτικών Δ.Α.Π με τη στρατηγική της επιχείρησης - οργανισμού. Ορίζεται ως «το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ» (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003).

Προκειμένου λοιπόν η Δ.Α.Π να επιτύχει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα θα πρέπει να εντάσσεται εξ' ολοκλήρου στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης της επιχείρησης - οργανισμού. Έτσι οι αρμόδιοι για τους ανθρώπινους πόρους επιφορτίζονται με αρμοδιότητες όπως:

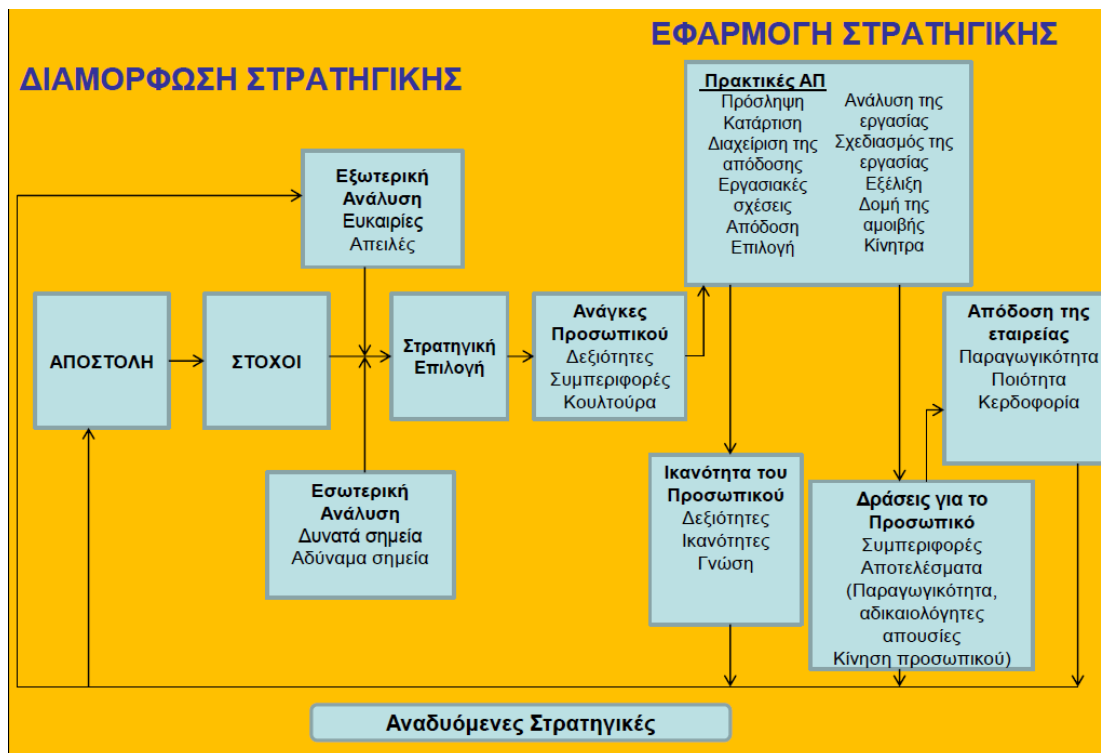
- Γνώση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Γνώσεις τύπων δεξιοτήτων, συμπεριφορών και στάσεων των υπαλλήλων οι οποίες είναι απαραίτητες για την υποστήριξη του στρατηγικού σχεδιασμού.

- Εφαρμογή κατάλληλων προγραμμάτων που εξασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις συγκεκριμένες δεξιότητες, συμπεριφορές και στάσεις.
- Συμβολή στο στρατηγικό σχεδιασμό τόσο σε θέματα προσωπικού, όσο και στην ικανότητα της δεξαμενής ανθρώπινων πόρων να εφαρμόζει συγκεκριμένες εναλλακτικές στρατηγικές λύσεις.

Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης αποτελείται από δύο διακριτά αλλά και αλληλεξαρτώμενα στάδια, τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Στο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής, οριστικοποιείται η κατεύθυνση που καθορίζει την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης - οργανισμού, τα εσωτερικά δυνατά και αδύναμα σημεία, τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές. Κατόπιν σχεδιάζονται εναλλακτικές λύσεις και εξετάζεται κατά πόσο αυτές συντελούν στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων (Σχήμα 1-3).

Στο στάδιο εφαρμογής της στρατηγικής καθορίζονται η δομή της επιχείρησης - οργανισμού, οι πρακτικές Α.Π, η ικανότητα του προσωπικού σε γνώση, ικανότητες, δεξιότητες καθώς και τα συστήματα αντιπαροχών που ευθυγραμμίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης - οργανισμού (Σχήμα 1-3).



Σχήμα 1-3: Διαδικασία Στρατηγικής Διαχείρισης.

(Πηγή: Σαλμόν Ι. (2016). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*. Εκπαιδευτικό Υλικό στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»).

1.6.1 Η συμμετοχή της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στη διαμόρφωση στρατηγικής

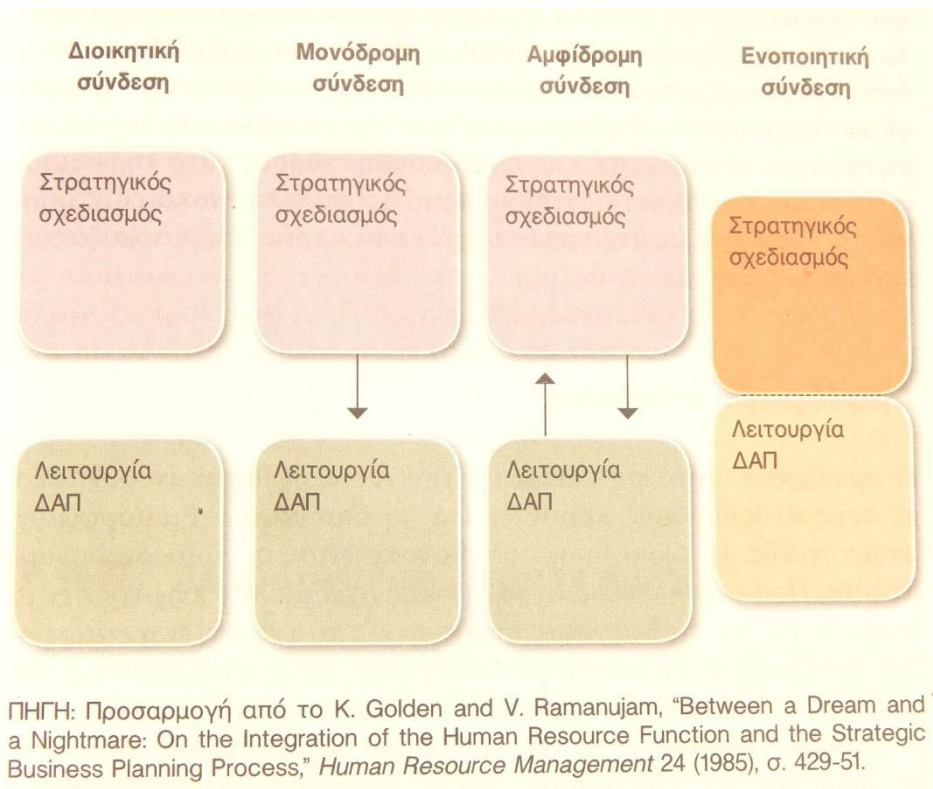
Η Δ.Α.Π πρέπει να προσαρμόζεται στη στρατηγική της επιχείρησης - οργανισμού, αφού ο στρατηγικός ρόλος της είναι να εφαρμόζει τις ξεχωριστές πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων σε συγκεκριμένες Οργανωσιακές Στρατηγικές, δηλαδή για κάθε Οργανωσιακή Στρατηγική υπάρχει και η κατάλληλη Στρατηγική Δ.Α.Π. Όμως υπάρχει και η άποψη, ότι για να αποτελέσουν οι άνθρωποι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης - οργανισμού, θα πρέπει η Δ.Α.Π να συμμετέχει ενεργά, τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην εφαρμογή των στρατηγικών. Τα στελέχη της Δ.Α.Π ασκούν μεγάλη επίδραση στην εφαρμογή των στρατηγικών της επιχείρησης - οργανισμού, ωστόσο θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο να ασχοληθούν και με το σχεδιασμό της στρατηγικής.

Ο απόλυτος σκοπός της Στρατηγικής Δ.Α.Π είναι η συμβολή στην οργανωσιακή απόδοση μέσα από την αύξηση των πιθανοτήτων για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στο πλαίσιο αυτό η Στρατηγική Δ.Α.Π της επιχείρησης - οργανισμού αποτελείται από ένα σύστημα πρακτικών Δ.Α.Π με εσωτερική συνοχή το οποίο είναι ευθυγραμμισμένο τόσο με την Οργανωσιακή Στρατηγική της επιχείρησης - οργανισμού, αλλά συνάμα βοηθά και στην εφαρμογή της στρατηγικής .

Η στρατηγική επιλογή δεν είναι παρά η απάντηση σε ερωτήματα που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό της επιχείρησης - οργανισμού όπως:

- Που θα ανταγωνιστεί ; Σε ποιά αγορά, κλάδο, προϊόντα ;
- Πώς θα ανταγωνιστεί; Με ποιο διακριτό χαρακτηριστικό; Το κόστος; Την ποιότητα;
- Με ποιόν θα ανταγωνιστεί; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του;

Η λήψη αποφάσεων για τη στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης - οργανισμού πραγματοποιείται σε υψηλά επίπεδα ιεραρχίας με ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούμενη από το γενικό διευθυντή, το διευθυντή οικονομικών, τον πρόεδρο και τους αντιπροέδρους. Κάθε πτυχή της λήψης αποφάσεων για τη στρατηγική διαχείριση αφορά ζητήματα σχετικά με το προσωπικό, έτσι περιλαμβάνει καθήκοντα Δ.Α.Π. Φαίνεται να υπάρχουν τέσσερα επίπεδα ενοποίησης των καθηκόντων Δ.Α.Π και της στρατηγικής διαχείρισης, σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1-4: Σύνδεση στρατηγικού σχεδιασμού και Δ.Α.Π.

- Η διοικητική σύνδεση.
- Η μονόδρομη σύνδεση.
- Η αμφίδρομη σύνδεση.
- Η ενοποιητική σύνδεση.

Η διοικητική σύνδεση (Σχήμα 1-4) αποτελεί το πιο χαμηλό επίπεδο σύνδεσης μεταξύ του τμήματος Δ.Α.Π και του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα αρμόδια στελέχη της Δ.Α.Π δεν διαθέτουν γνώσεις στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο ως προς τη διαμόρφωση, όσο και ως προς την εφαρμογή της στρατηγικής. Το τμήμα Δ.Α.Π απλά επιτελεί διοικητικό έργο με ασχολίες όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, οι αμοιβές-παροχές του προσωπικού, η υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις κ.λπ.

Στη μονόδρομη σύνδεση (Σχήμα 1-4) το τμήμα το οποίο ασχολείται με το στρατηγικό σχεδιασμό πραγματεύεται το στρατηγικό σχέδιο και ενημερώνει για αυτό το τμήμα Δ.Α.Π. Στη συνέχεια το τμήμα Δ.Α.Π αναλαμβάνει τη δημιουργία όλων εκείνων των συστημάτων τα οποία υποστηρίζουν το στρατηγικό σχέδιο. Το επίπεδο σύνδεσης αυτό αποτελεί στρατηγική Δ.Α.Π, αφού διαπιστώνει τη σπουδαιότητα των

ανθρωπίνων πόρων, όμως πολλές φορές η μονόδρομη αυτή σύνδεση οδηγεί σε στρατηγικά σχέδια τα οποία δεν εφαρμόζονται με επιτυχία.

Κατά την αμφίδρομη σύνδεση (Σχήμα 1-4) επιτρέπεται η εξέταση θεμάτων σχετικών με τους ανθρώπινους πόρους, κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Η ενοποίηση λαμβάνει χώρα σε τρία στάδια:

- Το τμήμα που ασχολείται με το στρατηγικό σχεδιασμό ενημερώνει το τμήμα Δ.Α.Π για εναλλακτικά στρατηγικά σχέδια που επεξεργάζεται η επιχείρηση - οργανισμός.
- Η κατάλληλη ομάδα της Δ.Α.Π επεξεργάζεται τα εναλλακτικά σχέδια και στη συνέχεια παρουσιάζει στη τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του κάθε σχεδίου.
- Τελικά αποφασίζεται το στρατηγικό σχέδιο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση-οργανισμός και αυτό διαβιβάζεται στην εκτελεστική ομάδα ή στο στέλεχος της Δ.Α.Π, προκειμένου να κατασκευάσει τα κατάλληλα προγράμματα ώστε να υλοποιηθεί.

Έτσι στην αμφίδρομη σύνδεση η λειτουργία της Δ.Α.Π και ο στρατηγικός σχεδιασμός αλληλεξαρτώνται αμφίδρομα.

Τέλος, στην ενοποιητική σύνδεση (Σχήμα 1-4) δεν έχουμε διαδοχική αλληλεπίδραση μεταξύ της Δ.Α.Π και του τμήματος του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά συνεχή, δυναμική και πολύπλευρη. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα το αρμόδιο εκτελεστικό στέλεχος της Δ.Α.Π ανήκει στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης - οργανισμού.

Η ενοποιητική σύνδεση πραγματοποιείται ως εξής:

- Το τμήμα Δ.Α.Π παρέχει στο τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού στοιχεία για τη γνώση, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του προσωπικού.
- Τα στοιχεία αυτά είναι πολύ χρήσιμα στην ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού που πολλές φορές ανήκει στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, ώστε να επιλέξουν τη στρατηγική που ταιριάζει καλύτερα στην επιχείρηση-οργανισμό.

- Μετά τον καθορισμό της στρατηγικής επιλογής, η Δ.Α.Π στρέφεται στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου αυτό να αποκτήσει όσα του υπολείπονται σε γνώση, ικανότητες, δεξιότητες για την επιτυχή εφαρμογή της.

Έτσι με την ενοποιητική σύνδεση η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού, πριν από κάθε επιλογή της εξετάζει διεξοδικά όλα τα σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους ζητήματα, μεγιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα η εφαρμογή της στρατηγικής να είναι επιτυχής, ενώ το τμήμα Δ.Α.Π συμμετέχει τόσο στη διαμόρφωση, όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής.

1.6.2 Συνιστώσες διαμόρφωσης στρατηγικής

Το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής αποτελείται από πέντε βασικές συνιστώσες (Σχήμα 1-3):

- Την αποστολή, που αποτελεί το δρόμο μέσω του οποίου κάθε επιχείρηση-οργανισμός καθορίζει το λόγο για τον οποίο υπάρχει.
Μέσω αυτής προσδιορίζονται:
 - ✓ Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει.
 - ✓ Η αγορά στην οποία απευθύνεται.
 - ✓ Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται.
 - ✓ Οι βασικές αξίες και η φιλοσοφία της.
 - ✓ Το ιδιαίτερο προσωπικό της στοιχείο.
 - ✓ Οι πελάτες που εξυπηρετεί.
 - ✓ Η ποιότητα που προσφέρει.
 - ✓ Η κοινωνική ή περιβαλλοντολογική ευθύνη.
- Τους στόχους, οι οποίοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης - οργανισμού σε συγκεκριμένα αποτελέσματα σε καθορισμένο χρονικό διάστημα και αποτελούν δεσμεύσεις των ανώτερων στελεχών. Ο βασικός στόχος π.χ. των περισσότερων εταιρειών κερδοσκοπικού χαρακτήρα είναι η αύξηση της τιμής της μετοχής τους.

Οι στόχοι διακρίνονται σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους. Οι μακροπρόθεσμοι προετοιμάζουν την επιχείρηση - οργανισμό για την πορεία που θα ακολουθήσει μετά από χρονικό διάστημα πέντε ετών και αναγκάζουν τα ανώτερα στελέχη να παίρνουν αποφάσεις μέσα σε ένα πλαίσιο μακροπρόθεσμης ευημερίας, αντίθετα οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε αμεσότερα αποτελέσματα.

- Την εξωτερική ανάλυση μέσω της οποίας προσδιορίζονται οι στρατηγικές ευκαιρίες και απειλές της επιχείρησης - οργανισμού.

Στις ευκαιρίες περιλαμβάνονται οι αλλαγές στην αγορά εργασίας που επηρεάζουν θετικά, η ύπαρξη καινούργιων προϊόντων-υπηρεσιών, οι καινούργιες ομάδες πελατών που μπορούν να ικανοποιηθούν, η εικόνα που θέλουμε να παρουσιάζει η επιχείρηση-οργανισμός σε κάποια χρόνια.

Στις απειλές περιλαμβάνονται οι νέοι ανταγωνιστές που εισέρχονται στην αγορά, οι ανάγκες των πελατών που αλλάζουν, οι οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που επηρεάζουν αρνητικά.

- Την εσωτερική ανάλυση, μέσω της οποίας επιχειρείται ο εντοπισμός των δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης - οργανισμού. Εστιάζεται κυρίως:

- ✓ Στη δομή.
- ✓ Στη συνεργασία των τμημάτων.
- ✓ Στην ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών.
- ✓ Στα οικονομικά.
- ✓ Τις καινοτομίες.
- ✓ Στους ανθρώπινους πόρους.
- ✓ Στο επίπεδο της τεχνολογίας
- ✓ Στη Διοικητική ικανότητα.

Η εξωτερική και εσωτερική ανάλυση αποτελούν την ανάλυση S.W.O.T την οποία θα μελετήσουμε αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

- Τη στρατηγική επιλογή, η οποία μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης S.W.O.T και την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων, παρέχει στην ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού τη δυνατότητα δημιουργίας εναλλακτικών στρατηγικών λύσεων.

Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη τις εναλλακτικές λύσεις αποφασίζει για τη λύση που τελικά θα ακολουθήσει η επιχείρηση - οργανισμός, για να εκπληρώσει την αποστολή της και να επιτύχει τους στόχους της.

Πολλές από τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν άμεση σχέση με το προσωπικό όπως οι ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό, νομικές διατάξεις που αφορούν την απασχόληση κ.λπ. Έτσι ο ρόλος της Δ.Α.Π είναι η συνεχής παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος που αφορά τους ανθρώπινους πόρους.

Παράλληλα, η ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων της απαιτούν πληροφορίες από το τμήμα Δ.Α.Π, αφού οι ανθρώπινοι πόροι είναι από τα σημαντικότερα «περιουσιακά στοιχεία» μιας επιχείρησης - οργανισμού.

1.6.3 Εφαρμογή της στρατηγικής

Μετά την επιλογή της στρατηγικής της επιχείρησης - οργανισμού ακολουθεί η εφαρμογή της. Πέντε είναι οι βασικές συνιστώσες που καθορίζουν την επιτυχία της:

- Η οργανωτική δομή.
- Οι τύποι πληροφόρησης και πληροφοριακών συστημάτων.
- Ο Σχεδιασμός καθηκόντων
- Η επιλογή, κατάρτιση και εξέλιξη του προσωπικού.
- Τα συστήματα αντιπαροχών.

Η Δ.Α.Π έχει την κύρια ευθύνη για το σχεδιασμό καθηκόντων, την επιλογή, κατάρτιση και εξέλιξη του προσωπικού και τα συστήματα αντιπαροχών ενώ επηρεάζει άμεσα και την οργανωτική δομή καθώς και τους τύπους πληροφόρησης και πληροφοριακών συστημάτων.

Στην εφαρμογή της στρατηγικής (Σχήμα 1-5) η Δ.Α.Π επιτυγχάνει το ρόλο της, μέσω των πρακτικών Α.Π που περιλαμβάνουν:

- Σχεδιασμό και ανάλυση της εργασίας.

- Πρόσληψη και επιλογή των υπαλλήλων.
- Κατάρτιση και εξέλιξη των υπαλλήλων.
- Διαχείριση της απόδοσης.
- Δομή της αμοιβής, κίνητρα και πρόσθετες αμοιβές.
- Εργασιακές σχέσεις και εσωτερική επικοινωνία.



Σχήμα 1-5: Εφαρμογή της στρατηγικής.

(Πηγή: Σαλμόν Ι. (2016). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*. Εκπαιδευτικό Υλικό στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων»)

✓ Σχεδιασμός και ανάλυση της εργασίας

Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας (job design) περιλαμβάνει τον καθορισμό των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η ανάλυση εργασίας (job analysis) καθορίζει τις υποχρεώσεις και τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία καθώς και τις γνώσεις, ικανότητες και

δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι ώστε να είναι οι κατάλληλοι για αυτή τη θέση. Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια την περιγραφή και την προδιαγραφή εργασίας.

Η περιγραφή εργασίας (job description) είναι ένας κατάλογος ευδιάκριτων καθηκόντων, υποχρεώσεων και ευθυνών (ΚΥΕ) που συνεπάγεται μια εργασία.

Η προδιαγραφή εργασίας (job specification) είναι ένας κατάλογος γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών (ΓΔΙΛ) που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την αποτελεσματική εκτέλεσή της εργασίας. Η γνώση αφορά πραγματολογικά ή διαδικαστικά στοιχεία που θεωρούνται απαραίτητα για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου. Η δεξιότητα είναι το επίπεδο επάρκειας για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας. Η ικανότητα αναφέρεται στις δυνατότητες που διαθέτει κάποιος, ενώ άλλα χαρακτηριστικά μπορεί να αποτελέσουν η προσωπικότητα, το κίνητρο κ.λπ. Τα ΓΔΙΛ δεν είναι άμεσα ευδιάκριτα, διακρίνονται μόνο όταν τα άτομα εκτελούν τα ΚΥΕ.

Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας πρέπει να ακολουθεί τη στρατηγική της επιχείρησης - οργανισμού, εξαιτίας του γεγονότος ότι η στρατηγική πολλές φορές απαιτεί είτε νέα διαφορετικά καθήκοντα, είτε διαφορετικούς τρόπους εκτέλεσής τους.

✓ **Πρόσληψη και επιλογή των υπαλλήλων**

Πρόσληψη χαρακτηρίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση-οργανισμός αναζητά υποψηφίους για ενδεχόμενη απασχόληση. Η επιλογή προσωπικού προχωρά ένα στάδιο παρακάτω ασχολούμενη με την προσέλκυση υποψηφίων που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες που θα βοηθήσουν την επιχείρηση-οργανισμό στην επίτευξη των στόχων τους. Για την επιτυχία της επιλογής η επιχείρηση-οργανισμός θα πρέπει να προχωρήσει σε έρευνα, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά τις εσωτερικές πηγές, αν προκύψει κενή θέση γίνεται προσπάθεια να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή υπαλλήλου που ήδη εργάζεται εκεί, αφού ακολουθηθεί διαδικασία επιλογής.

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εξαρτώνται από την πολιτική της επιχείρησης - οργανισμού, τι είδος των κενών θέσεων, την προσφορά των υποψηφίων, τις

συνθήκες στην αγορά εργασίας. Τέτοιες πηγές αποτελούν ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ), τα ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης τους, τα Ιδιωτικά Κολέγια, οι αγγελίες στο Διαδίκτυο, στον τύπο, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων κ.λπ.

Για την επιλογή του προσωπικού χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι όπως τα βιογραφικά σημειώματα, η συνέντευξη, οι διαγωνισμοί, οι πληροφορίες από τρίτους, οι αγγελίες, η δοκιμαστική πρόσληψη, τα τεστ.

Οι υπάλληλοι που προσλαμβάνονται πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξουν την ακολουθούμενη στρατηγική της επιχείρησης - οργανισμού, ενώ αν εφαρμόζονται διαφορετικές στρατηγικές απαιτούνται και διαφορετικοί τύποι και αριθμοί υπαλλήλων.

✓ **Κατάρτιση και εξέλιξη των υπαλλήλων**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ενεργητικά μιας επιχείρησης - οργανισμού που αν αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να προσδώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η κατάρτιση του είναι σημαίνει τη συντονισμένη προσπάθεια που καταβάλλεται, ώστε οι υπάλληλοι να αποκτήσουν γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες συναφείς με την εργασία τους. Στόχος της κατάρτισης είναι η γρήγορη βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου.

Από την άλλη η εξέλιξη αποτελεί διαδικασία μάθησης με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και αφορά την απόκτηση όλων εκείνων των προσόντων που αναπτύσσουν την ικανότητα ανταπόκρισης των υπαλλήλων σε νέες προκλήσεις που αφορούν τις θέσεις εργασίας. Στόχος της εξέλιξης είναι η συνολική ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης - οργανισμού.

Μέσω της κατάρτισης και εξέλιξης των υπαλλήλων οι επιχειρήσεις-οργανισμοί διαθέτουν ικανούς εργαζόμενους που μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχή ολοκλήρωση δεδομένης στρατηγικής και να υποστηρίξουν ενδεχόμενες αλλαγές της.

✓ **Διαχείριση της απόδοσης**

Η διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία, όπου οι στόχοι της επιχείρησης - οργανισμού ταυτίζονται με τους στόχους του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, τους τρόπους μέτρησής τους, το χρόνο στον οποίο πρέπει

να τις πραγματοποιήσει, καθώς και το προσωπικό πλάνο ανάπτυξης του καθενός. Έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη, ώστε να επιτευχθεί τόσο η στρατηγική της επιχείρησης - οργανισμού, όσο και η υψηλή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Μια αποτελεσματική Διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων διαθέτει τα εξής στοιχεία:

- Σύνδεση των ετήσιων προσωπικών στόχων του κάθε εργαζομένου με τη στρατηγική της επιχείρησης - οργανισμού.
- Καθορισμό των ετήσιων προσδοκιών και στόχων της απόδοσης μέσα από ένα συνδυασμό αποτελεσμάτων, πρωτοβουλιών και συμπεριφορών.
- Ορισμό Προσωπικών Πλάνων Ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο.
- Οργάνωση συζητήσεων με θέμα την απόδοση και τους προκαθορισμένους στόχους ολόκληρη τη διάρκεια του έτους.

✓ **Δομή της αμοιβής, κίνητρα και πρόσθετες αμοιβές**

Αμοιβή θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή την οποία καταβάλλουν οι επιχειρήσεις-οργανισμοί στον εργαζόμενο, ως ανταπόδοση της απασχόλησής και της γενικότερης προσφοράς του. Η αμοιβή διακρίνεται σε:

- Άμεση οικονομική παροχή που αποτελείται από το μισθό και κάποιες επιπλέον ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την παραγωγικότητά τους.
- Έμμεση οικονομική παροχή που είναι οι πρόσθετες παροχές που αποκτά ο εργαζόμενος από την εργασία του, χωρίς να εξαρτώνται άμεσα από την αποδοτικότητά του, όπως η κοινωνική ασφάλιση, η ασφάλεια ζωής, η πληρωμή παιδικών σταθμών, η καταβολή του ημερομισθίου σε περίπτωση ασθένειας κ.λπ.

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα, τόσο για την προσέλκυση και την παραμονή στην εταιρεία ικανών εργαζομένων όσο και για το επίπεδο απόδοσής τους.

Στις μέρες μας εξαιτίας της ύπαρξης φαινομένων, όπως της ελεύθερης διακίνησης εργαζομένων, τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, τις εξαγορές και συγχωνεύσεις, της ανάθεσης εργασιών σε τρίτους, οι επιχειρήσεις-οργανισμοί θα πρέπει να έχουν σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών ώστε να επιτυγχάνουν τη μέγιστη δυνατή εργασιακή απόδοση συνάμα με τον έλεγχο του εργασιακού κόστους.

✓ **Εργασιακές σχέσεις και εσωτερική επικοινωνία**

Μιλώντας για εσωτερική επικοινωνία στους κόλπους της επιχείρησης - οργανισμού αναφερόμαστε σε ένα σύστημα καθημερινών λειτουργιών που αφορούν την άμεση επικοινωνία τόσο των εργαζομένων μεταξύ τους, όσο και της διοίκησης με τους εργαζόμενους.

Οι λειτουργίες αυτές αφορούν τη δημιουργία οργανωσιακού κλίματος, την καλλιέργεια των σχέσεων, τη ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, την αντιμετώπιση διαφόρων θεμάτων που τους αφορούν.

Ο τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων επηρεάζει τόσο την απόδοση της εργασίας, όσο και το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Από τη μια η διοίκηση διαθέτει εργαζόμενους ενημερωμένους για τα σχέδια της επιχείρησης - οργανισμού που τους αφορούν και από την άλλη οι εργαζόμενοι να μπορούν να μεταφέρουν τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης.

1.7 Στρατηγικές ανάπτυξης συγκριτικού πλεονεκτήματος και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

Η έννοια της στρατηγικής της επιχείρησης - οργανισμού αποτελεί έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη και έχει περιγραφεί από πολλούς ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Κάποιοι συγγραφείς την ορίζουν ως μια διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης - οργανισμού με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον, ενώ άλλοι πάλι την περιγράφουν ως τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης - οργανισμού. Οι στρατηγικές όμως παρά τις παραλλαγές τους καταλήγουν σε τρεις γενικές κατηγορίες (Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980).

- Στρατηγική χαμηλού κόστους, η οποία συνίσταται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης - οργανισμού. Το προϊόν –υπηρεσία που προσφέρεται καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιλογή της στρατηγικής. Σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με ομοειδείς επιχειρήσεις-οργανισμούς και όχι η παραγωγή ανεπιθύμητων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικές κόστους δίνουν έμφαση:
 - ✓ Στην αποδοτική παραγωγή
 - ✓ Στις δεξιότητες και την κατάρτιση.
 - ✓ Βασίζονται στα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης ως προς τη συμπεριφορά.
 - ✓ Αναπτύσσουν συστήματα αμοιβής με μεγάλες διαφορές μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
 - ✓ Επιδιώκουν αποτελεσματικότητα.Η στρατηγική εφαρμόζεται κυρίως από επιχειρήσεις-οργανισμούς που παράγουν μαζικά και συνήθως απλά προϊόντα-υπηρεσίες και τα διαθέτουν σε μεγάλη αγορά, ενώ οι υπάλληλοι πρέπει να ενδιαφέρονται για την ποσότητα, να επικεντρώνονται στην υλοποίηση βραχυπρόθεσμων στόχων και να μην είναι ριψοκίνδυνοι.

- Στρατηγική διαφοροποίησης, όπου μια επιχείρηση-οργανισμός διαφοροποιεί τα προϊόντα-υπηρεσίες από εκείνα των ανταγωνιστών. Συνήθως η διαφοροποίηση έχει να κάνει με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αξιοπιστία, ποιότητα, καινοτομία. Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι δημιουργικοί, να επικεντρώνονται στην υλοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων και να είναι ριψοκίνδυνοι. Η συγκεκριμένη στρατηγική επιτρέπει στην επιχείρηση-οργανισμό να απαιτεί υψηλές τιμές, περισσότερες πωλήσεις ή και συνδυασμό τους, ενώ εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε προϊόντα πολυτελείας τα οποία διατίθενται σε μικρή αγορά.

- Στρατηγική niche ή εστίασης, που εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση-οργανισμός επικεντρώνει τις προσπάθειές της σε ένα niche, σε ένα τμήμα δηλαδή της

αγοράς. Το τμήμα μπορεί να είναι γεωγραφικό ή να ορίζεται από ειδική χρήση και μπορεί να ακολουθεί είτε στρατηγική χαμηλού κόστους, είτε διαφοροποίησης.

Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος προκειμένου να δημιουργήσει ένα διαφορετικό προϊόν-υπηρεσία, σε αντίθεση με τη στρατηγική χαμηλού κόστους που «θυσιάζει» τη διαφοροποίηση με την παραγωγή πιο τυποποιημένων προϊόντων-υπηρεσιών. Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορεί μια επιχείρηση- οργανισμός να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης.

Επίσης, καμιά από τις τρεις στρατηγικές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι συνεχή. Λόγω των συνεχών αλλαγών τα πλεονεκτήματα αυτά αναπόφευκτα θα αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, οπότε θα πρέπει να ανακαλύψει νέα, θέτοντας ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της.

1.8 Κατευθυντήριες στρατηγικές

Όταν οι επιχειρήσεις-οργανισμοί επιδιώκουν τον ανταγωνισμό εντός του ίδιου κλάδου, τότε χρησιμοποιούν τις «κατευθυντήριες στρατηγικές» προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι «κατευθυντήριες στρατηγικές» διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Τη στρατηγική συγκέντρωσης, που εστιάζεται στην αύξηση του μεριδίου αγοράς ή στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Κάθε επιχείρηση-οργανισμός που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική επικεντρώνεται σε αυτό που κάνει καλύτερα και διατηρούνται οι δεξιότητες των υπαλλήλων.
- Τη στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης, όπου οι διαθέσιμοι πόροι χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των δυνατών σημείων της επιχείρησης - οργανισμού. Η ανάπτυξη της στρατηγικής απαιτεί συνεχείς προσλήψεις, προαγωγές και μεταβολές των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι υπάλληλοι. Επικεντρώνεται σε νέες αγορές, ανάπτυξη προϊόντων και καινοτομία.
- Τη στρατηγική εξωτερικής ανάπτυξης, που στοχεύει στην απόκτηση πωλητών και προμηθευτών ή την εξαγορά επιχειρήσεων –οργανισμών προκειμένου να επεκταθεί.

1.9 Συγχωνεύσεις – εξαγορές και ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων πόρων

Στις μέρες μας παρατηρείται έντονο το φαινόμενο συνενώσεων ομοειδών κλάδων ή ακόμη και συγχωνεύσεων μεταξύ διαφορετικών κλάδων.

Οι επιχειρήσεις-οργανισμοί ακολουθούν τη συγκεκριμένη πολιτική προκειμένου να αποκομίσουν οφέλη όπως:

- Δημιουργία νέας μεγαλύτερης επιχείρησης (οικονομία κλίμακας).
- Παροχή νέων εξειδικευμένων προϊόντων.
- Συνένωση πόρων (κυρίως ανθρώπινων) των επιχειρήσεων-οργανισμών που δίνει τη δυνατότητα συνδυασμού των σημαντικότερων πόρων και ικανοτήτων.
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς, εξαιτίας του ότι το μεγάλο μέγεθος τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τον ανταγωνισμό.
- Είσοδος σε νέες αγορές.
- Μειώνουν τον κίνδυνο που ενέχουν οι νέες δραστηριότητες.

Υπάρχουν βέβαια και μειονεκτήματα όπως:

- Η λανθασμένη εκτίμηση της επιχείρησης - οργανισμού που θα εξαγοραστεί-συγχωνευτεί π.χ ανεπαρκής γνώση της οικονομικής κατάστασης.
- Προβλήματα λόγω διαφορών στην κουλτούρα και τους μηχανισμούς λειτουργίας των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων-οργανισμών.
- Ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος είναι ιδιαίτερα σημαντικός και μπορεί να οδηγήσει τη συγχώνευση-εξαγορά σε πλήρη αποτυχία, αν επικρατεί κλίμα αβεβαιότητας, ακραίων απόψεων και χειρισμών.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η Δ.Α.Π διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο τόσο στην αξιολόγηση της δυνατότητας συγχώνευσης - εξαγοράς όσο και στην υλοποίηση της, για αυτό και τα θέματα προσωπικού είναι πολλές φορές ο λόγος που οι συγχωνεύσεις-εξαγορές δεν είναι πάντα επιτυχείς.

1.10 Αξιολόγηση και έλεγχος της στρατηγικής-Αναδυόμενες στρατηγικές

Μετά τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής ακολουθούν η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Η παρακολούθηση αυτή δίνει στην επιχείρηση-οργανισμό τη δυνατότητα να διαπιστώσει τα προβληματικά σημεία και να προβεί σε αλλαγές υφιστάμενων δομών και στρατηγικών ή ακόμη και να δημιουργήσει νέες. Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται οι «αναδυόμενες» στρατηγικές και η σημασία των ανθρώπινων πόρων στη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές δεν είναι παρά ορθολογικές προτάσεις με συγκεκριμένο προκαθορισμένο στόχο, όμως στην πραγματικότητα δεν είναι μόνο αυτό. Οι προγραμματισμένες στρατηγικές πράγματι αποτελούν ορθολογικές προτάσεις που χρησιμοποιούνται από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου.

Υπάρχουν όμως και οι αναδυόμενες στρατηγικές, οι οποίες εξελίσσονται από τη βάση της επιχείρησης - οργανισμού και αποτελούν μη σχεδιασμένες αντιδράσεις σε απρόοπτες καταστάσεις ή συμπτωματικές ανακαλύψεις και γεγονότα.

Ο διαχωρισμός των στρατηγικών σε προγραμματισμένες και αναδυόμενες επηρεάζει σημαντικά τη Δ.Α.Π.

Στις προγραμματισμένες στρατηγικές ο ρόλος της Δ.Α.Π ήταν ο εντοπισμός των θεμάτων του προσωπικού που έπαιζαν ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής και κατόπιν πως η Δ.Α.Π θα συντελούσε στην εφαρμογή του σχεδίου.

Οι αναδυόμενες στρατηγικές δημιουργούνται κυρίως από υπαλλήλους χαμηλά στην ιεραρχία, οι οποίοι έχουν ιδέες για νέες υπηρεσίες-προϊόντα και στρατηγικές. Η Δ.Α.Π αναλαμβάνει τη διευκόλυνση της επικοινωνίας σε όλη την επιχείρηση - οργανισμό συμβάλλοντας, ώστε οι αναδυόμενες στρατηγικές να φθάσουν ως τη διευθύνουσα ομάδα.

1.11 Η ανάλυση της εργασίας και η σημασία της για τα στελέχη της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Η ανάλυση της εργασίας, δηλαδή η διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών για αυτή, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελεί μια από τις βασικότερες πρακτικές των Α.Π για την εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης - οργανισμού.

Οι πληροφορίες που εξάγονται μέσω της ανάλυσης εργασίας είναι πολύ σημαντικές για τα στελέχη της Δ.Α.Π. Όλα τα προγράμματα Δ.Α.Π για να εφαρμοστούν χρειάζονται πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας που αφορούν τον επανασχεδιασμό της εργασίας, τον προγραμματισμό των Α.Π, την επιλογή, την κατάρτιση, την εκτίμηση της απόδοσης, το σχεδιασμό της σταδιοδρομίας, την αξιολόγηση της εργασίας.

➤ Επανασχεδιασμός της εργασίας

Αρκετές φορές μια επιχείρηση - οργανισμός επιδιώκει τον επανασχεδιασμό της εργασίας προκειμένου να αυξήσει την απόδοση ή την αποτελεσματικότητά του. Έτσι οι πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις εργασίας είναι πολύτιμες.

➤ Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων

Γίνεται ευκολότερος και ακριβέστερος, αφού η ανάλυση εργασίας, παρέχει χρήσιμα δεδομένα για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων των τωρινών αλλά και των μελλοντικών θέσεων και το πώς η καθεμιά συντελεί στην πραγματοποίηση των σκοπών της επιχείρησης - οργανισμού.

➤ Επιλογή

Η επιλογή των εργαζομένων έχει πλέον τη δυνατότητα να περιοριστεί αποκλειστικά στα άτομα εκείνα που διαθέτουν τα απαραίτητα για τη θέση προσόντα. Αυτό βοηθά και τους υποψήφιους να έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες, μειώνοντας έτσι και τον αριθμό των αποχωρήσεων.

➤ Κατάρτιση

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται από μια επιχείρηση-οργανισμό, χρειάζονται κατάρτιση μέσω διαφόρων προγραμμάτων. Με τα στοιχεία της ανάλυσης εργασίας τα προγράμματα αυτά θα συσχετίζονται

με μεγαλύτερη σαφήνεια με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και την επάρκεια ή αδυναμία του κάθε εργαζόμενου.

➤ **Εκτίμηση της απόδοσης**

Η εκτίμηση της απόδοσης εκτιμάται μέσω των προτύπων απόδοσης, τα οποία καθορίζονται στην ανάλυση εργασίας. Μέσω της ανάλυσης της εργασίας η επιχείρηση-οργανισμός προσδιορίζει τα στοιχεία εκείνα που διακρίνουν την αποτελεσματική από τη μη αποτελεσματική απόδοση. Συνεπώς η απόδοση του κάθε υπαλλήλου συγκρίνεται με αυτά τα πρότυπα.

➤ **Σχεδιασμός της σταδιοδρομίας**

Ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας θα πρέπει να συνδυάζει τις γνώσεις, δεξιότητες και προσδοκίες του ατόμου με τις «ευκαιρίες» που μπορούν να υπάρξουν στην επιχείρηση-οργανισμό. Έτσι οι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό της σταδιοδρομίας θα πρέπει να έχουν γνώσεις για τις ανάγκες δεξιοτήτων στις διάφορες θέσεις εργασίας και να καθοδηγούν κατάλληλα τους υποψηφίους σε αυτές.

➤ **Αξιολόγηση της εργασίας**

Για κάθε θέση εργασίας σε μια επιχείρηση-οργανισμό, πρέπει να γίνεται αποτίμηση της σχετικής χρηματικής αξίας, έτσι ώστε να δημιουργείται σε εσωτερικό επίπεδο δίκαιο σύστημα αμοιβών.

Αν το σύστημα αμοιβών δεν είναι δίκαιο, οι υπάλληλοι δεν θα είναι ικανοποιημένοι και είτε θα αποχωρήσουν από την εργασία τους, είτε δεν θα προσπαθούν όσο χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων.

1.12 Προβλήματα που καλείται να επιλύσει η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Η Δ.Α.Π καλείται να αντιμετωπίσει πολλά και ποικίλα προβλήματα όπως:

✓ **Μείωση προσωπικού**

Ο ρόλος της Δ.Α.Π στη μείωση του προσωπικού ή στην προσαρμογή της επιχείρησης - οργανισμού στο σωστό μέγεθος, αποκτά στις μέρες μας όλο και μεγαλύτερη σημασία.

Μελέτες έδειξαν ότι παρά την αυξημένη συχνότητα του φαινομένου παρατηρούνται αποτελέσματα που απέχουν πολύ από τους στόχους της αυξημένης

παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Συνεπώς θα πρέπει να βρεθούν οι τρόποι εκείνοι, ώστε να διαχειριστεί σωστά η μείωση του προσωπικού με βάση τις αρχές της Δ.Α.Π.

Η Δ.Α.Π πρέπει να μειώσει το προσωπικό απολύοντας από την επιχείρηση-οργανισμό τους λιγότερο ικανούς από άποψη απόδοσης υπαλλήλους. Αυτό βέβαια είναι δύσκολο να επιτευχθεί για δύο κυρίως λόγους. Από τη μία πλευρά οι ικανότεροι μπορεί να αποχωρήσουν οικειοθελώς αναζητώντας αλλού εργασία και από την άλλη πόσο δίκαιο και αξιοκρατικό θα είναι το σύστημα που θα κρίνει τον ικανό υπάλληλο από το λιγότερο ικανό (διαθεσιμότητα στο δημόσιο τομέα).

Ένας τρόπος μείωσης του προσωπικού είναι και η πρόωρη συνταξιοδότηση, η οποία ουσιαστικά το μόνο που προσφέρει είναι να εξαλείφει μια ολόκληρη ομάδα υπαλλήλων και τις περισσότερες φορές στελεχών.

Επίσης, η Δ.Α.Π καλείται να αναπτερώσει το ηθικό των υπαλλήλων που παρέμειναν στην επιχείρηση-οργανισμό μετά τη μείωση του προσωπικού και να κρατήσει ανοικτούς τους διαύλους επικοινωνίας, ώστε να κερδίσει και πάλι την εμπιστοσύνη τους.

Παρά τις προκλήσεις της Δ.Α.Π που αναφέρθηκαν παραπάνω εξαιτίας της μείωσης του προσωπικού, πρέπει να επισημάνουμε και τις ευκαιρίες που της προσφέρονται όπως:

- Αλλαγή εταιρικής κουλτούρας, ιδιαίτερα όταν οι σχέσεις είναι ανταγωνιστικές.
- Να επισημάνει στα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις για τη μείωση του προσωπικού την αξία των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση-οργανισμό.

Συνεπώς ο ρόλος της Δ.Α.Π είναι να διαχειρίζεται τη διαδικασία μείωσης του προσωπικού με τέτοιο τρόπο, ώστε οι άνθρωποι πόροι να έχουν αξία αδιαμφισβήτητη.

✓ **Περίπτωση Νυχτερινής Βάρδιας**

Ένας από τους τομείς όπου είναι δύσκολο να εφαρμοστούν όλα όσα η Δ.Α.Π ορίζει είναι και η εργασία σε μια επιχείρηση-οργανισμό επί 24ώρου βάσεως.

Οι λόγοι που επιβάλλουν αυτή τη λειτουργία είναι κυρίως:

- Μηχανικός εξοπλισμός που δεν πρέπει να σταματά τη λειτουργία του τη νύχτα.

- «Πελάτες» που ζητούν 24ώρη εξυπηρέτηση σε τομείς όπως η υγεία και η ασφάλεια.
- Διαφορετικές χρονικές ζώνες σε επιχειρήσεις-οργανισμούς που βρίσκονται σε περισσότερες από μία χώρες.

Η νυχτερινή εργασία διαταράσσει όλες τις σωματικές λειτουργίες και όσοι εργάζονται σε αυτή έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να εμφανίσουν προβλήματα υγείας ή να είναι επιρρεπείς σε ατυχήματα. Όταν η φύση της εργασίας είναι τέτοια, ώστε να είναι αναγκαία η νυχτερινή εργασία αυτό θα πρέπει να αναφέρεται με σαφήνεια στις προδιαγραφές της, αφού η υγεία του εργαζόμενου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη των ενδεδειγμένων προδιαγραφών της εργασίας και η αντιμετώπιση της νυχτερινής επιβίωσης μπορεί να είναι η πλέον κρίσιμη ΓΔΙΑ (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και λοιπά χαρακτηριστικά).

(ΠΗΓΗ: G.Keretz, "Perils of the Graveyard Shift: Poor Health and Low Productivity," Business Week (10 Μαρτίου 1997), σ. 22' C.R Maiwald, J.L Pierce, and J.W Newstrom, "Workin' 8 p.m. to 8 a.m. and Lovin' Every Minute of it," Workforce, Ιούλιος 1997, σ. 30-36).

✓ **Εργασία κάτω από απαράδεκτες συνθήκες και θέσεις χαμηλών δεξιοτήτων**

Η εργασία κάτω από απαράδεκτες συνθήκες είναι ένα αρκετά συχνό φαινόμενο που συμβαίνει κυρίως σε επιχειρήσεις στην Κίνα όπως η NIKE ή η Reebok. Εκεί νέες κοπέλες με ελάχιστη κατάρτιση εργάζονται 12 ώρες την ημέρα 6 ημέρες την εβδομάδα για 20 έως 49 σεντς την ώρα κρατώντας το κόστος χαμηλότερα από ότι στις Η.Π.Α, όπου το ημερομίσθιο υπερβαίνει τα 5 δολάρια την ώρα. Εξαιτίας της διαφοράς στο κόστος πολλοί εργοδότες μετέφεραν θέσεις εργασίας χαμηλών δεξιοτήτων σε αυτές τις χώρες προκειμένου να πετύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Έτσι πολλοί εργαζόμενοι στις Η.Π.Α απολύθηκαν, ενώ έπαψε πια να ασκείται πίεση στους εργοδότες, ώστε να βελτιώσουν το πλαίσιο εργασίας για όσους εργάζονται κάτω από άσχημες συνθήκες.

Η θέση της Δ.Α.Π σε αυτές τις περιπτώσεις είναι να πείσει τους εργοδότες, αντί να μεταφέρουν θέσεις απασχόλησης σε χώρες με χαμηλούς μισθούς να βελτιώσουν τις θέσεις εργασίας, όπως έκανε και η New Balance Athletic Shoes, έχοντας στη

διάθεσή της καλά εκπαιδευόμενους υπαλλήλους, καταρτισμένους σε όλα τα καθήκοντα, απασχολούμενους σε ομάδες και χρησιμοποιώντας υπερσύγχρονο, αυτοματοποιημένο εξοπλισμό.

1.13 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- και αλλαγή του ρόλου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

Για να μπορέσει το προσωπικό μιας επιχείρησης - οργανισμού να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει μέσα στην οργάνωση να υπάρξει μια «δεξαμενή» ανθρώπινου κεφαλαίου που διαθέτει κατάλληλα προσόντα (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες) και προσαρμόζεται σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η ιδέα αυτή συμπληρώνεται από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη με τη δημιουργία «οργανισμού μάθησης» στην οποία τα άτομα εξελίσσονται συνεχώς μέσω αφομοίωσης πληροφοριών, λήψης αποφάσεων, αναδιάρθρωσης όταν απαιτείται. Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυξάνεται συνεχώς λόγω των συχνών αλλαγών του περιβάλλοντος της επιχείρησης - οργανισμού και η Δ.Α.Π καλείται να διαδραματίσει σήμερα έναν εντελώς διαφορετικό ρόλο σε σχέση με την προηγούμενη δεκαετία.

Αρχικά, η Δ.Α.Π είχε καθαρά διοικητικό ρόλο διαχειριζόμενα θέματα όπως κατάρτιση, αξιολόγηση, επεξεργασία εγγράφων κ.λπ. Από τις αρχές του 1980 άρχισε να συμμετέχει στην εφαρμογή της στρατηγικής, ενώ σήμερα οι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων ζητούν από τη Δ.Α.Π να δώσει στο προσωπικό όλα εκείνα τα εφόδια που απαιτούνται (πολιτικές, προγράμματα, πρακτικές) ώστε να κινητοποιηθεί και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι οι υπάλληλοι της Δ.Α.Π πρέπει να διαθέτουν τις παρακάτω τέσσερις βασικές ικανότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του νέου ρόλου τους.

- Επιχειρηματική ικανότητα δηλαδή γνώση της δραστηριότητας της επιχείρησης - οργανισμού και επίγνωση των χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων της.
- Επαγγελματικές και τεχνικές γνώσεις σχετικά με τις σύγχρονες πρακτικές της Δ.Α.Π σε τομείς όπως η στελέχωση, οι αμοιβές, η επικοινωνία. Συνεχώς αναπτύσσονται νέες τεχνικές επιλογής, μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης, εκπαιδευτικά προγράμματα.

- Δεξιότητες στη διαχείριση αλλαγής όπως ο εντοπισμός προβλημάτων, οι οργανωτικές αλλαγές, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Οι αλλαγές όσο και μικρές να είναι συνήθως προκαλούν σύγχυση, συγκρούσεις, ανησυχία μεταξύ αυτών που πρέπει να εφαρμόσουν τις νέες τεχνικές. Η Δ.Α.Π πρέπει να είναι σε θέση να επιβλέπει την αλλαγή.
- Ικανότητα ενοποίησης, δηλαδή να μπορούν ενσωματώνουν και τις άλλες τρεις ικανότητες, προκειμένου να αναδείξουν την αξία της επιχείρησης - οργανισμού.

Τα τμήματα Δ.Α.Π των επόμενων χρόνων θα πρέπει να απαρτίζονται από άτομα που διαθέτουν τις γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες ενός «επιχειρηματία» και όχι ενός ειδικού της Δ.Α.Π που εργάζεται σε μια επιχείρηση-οργανισμό.

1.14 Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα – Μία Επανεκτίμηση

Εξαιτίας του γεγονότος ότι στην παρούσα εργασία το κυρίως θέμα, αποτελούν τα Τριτοβάθμια Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και οι λειτουργίες τους, κρίνουμε σκόπιμη την αναφορά στη Δ.Α.Π σε αυτά. Σύμφωνα με τη Διεθνή τρέχουσα βιβλιογραφία και συγκεκριμένα το άρθρο «Human Resource Management Policies for Educational Institutions-A Reassesses» (Βλ. Παράρτημα) που μεταφράζεται ως «Πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων για τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα – Μία Επανεκτίμηση» και δημοσιεύτηκε τον Ιανουάριο του 2016, σε κάθε οργανισμό, υπάρχουν τρεις σημαντικοί πόροι που χρήζουν διαχείρισης. Αυτοί είναι: «το ανθρώπινο δυναμικό», «τα υλικά» και «οι οικονομικοί πόροι», από τα οποία «το ανθρώπινο δυναμικό» θεωρείται το σημαντικότερο, αλλά και δυσκολότερο ως προς τη διαχείριση. Η αιτία αυτής της δυσκολίας βρίσκεται στα διαφορετικά χαρακτηριστικά κάθε ανθρώπου, στο διαφορετικό τρόπο σκέψης, στα ποικίλα συναισθήματα και στον ξεχωριστό τρόπο δράσης του καθενός. Επίσης, οι άνθρωποι είναι αυτοί που ελέγχουν και συντονίζουν τους υπόλοιπους πόρους υλικούς και οικονομικούς. Με βάση την παραδοχή ότι η ανθρώπινη φύση παίζει σπουδαίο ρόλο στην συνολική επιτυχία ενός οργανισμού, είναι πολύ σημαντικό να υφίσταται μία αποτελεσματική εργασιακή σχέση ανάμεσα στον εργαζόμενο και στον προϊστάμενο - διευθυντή του.

Η Δ.Α.Π, που αφορά στην αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση μέσα σε έναν οργανισμό, αποτελεί μία από τις ζωτικές λειτουργίες των διευθύνσεων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Ο λόγος για τον οποίο ισχύει αυτό είναι, γιατί ο διευθυντής, οφείλει να επιτελέσει έργο μέσω του προσωπικού του και των ικανοτήτων του. Κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα, χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό για να εκπληρώσει τις προγραμματισμένες εργασίες του και για να επιτύχει τον εκπαιδευτικό του σκοπό και τους επιμέρους στόχους του. Για να μπορέσει να το επιτύχει αυτό, θα πρέπει ο γενικός διευθυντής του Ιδρύματος να εξασφαλίσει ότι το προσωπικό με το οποίο θα εργάζεται γνωρίζει το ρόλο του, το σκοπό του και επιπλέον του έχει δοθεί η κατάλληλη κατάρτιση, αλλά και αναγνώριση.

Σε πολλές χώρες, ο εκσυγχρονισμός της Ανώτατης Εκπαίδευσης δεν είναι μόνο ζήτημα πολιτικών και στρατηγικών, οργανισμών και δομών, αλλά και ζήτημα συμπεριφοράς και στάσεων των ατόμων. Ο συνεχής στοχασμός και οι αναλύσεις από ειδικούς στον εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης εντοπίζουν ανάμεσα σε άλλα εμπόδια και τους ανθρώπινους περιορισμούς, καθώς και τη δυσκολία των ανθρώπων να αλλάζουν τη στάση τους και να συμμορφώνονται με τις νέες προσεγγίσεις και μεθόδους. Οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις συχνά αποτυγχάνουν λόγω της έλλειψης δέσμευσης και κινήτρων από πλευράς των επιμέρους φορέων. Η ανάπτυξη της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται επομένως μία βασική πρόκληση εντός των Ιδρυμάτων, αλλά και σε Εθνικό επίπεδο. Νέες προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων εισάγονται σε πολλές χώρες για να στηριχθεί ο εκσυγχρονισμός στη διακυβέρνηση των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Το προσωπικό των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, αποτελείται από τις κατηγορίες:

- Ακαδημαϊκό προσωπικό που προσλαμβάνεται με διαφανείς διαδικασίες και είναι ανεπαρκώς αμειβόμενο. Οι δυνατότητες για την ανάπτυξη του προσωπικού και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του είναι σημαντικοί παράγοντες για την προσέλκυση και τη διατήρηση ειδικευμένου Ακαδημαϊκού προσωπικού στα Ιδρύματα. Τα μέτρα αυτά εξασφαλίζουν ότι το Ακαδημαϊκό

προσωπικό, όχι μόνο παραμένει στο ίδρυμα, αλλά και οι δεξιότητες και οι ικανότητές του συνεχώς αναβαθμίζονται, ώστε να ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του Τομέα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

- Διοικητικό και Τεχνικό προσωπικό, του οποίου η αφοσίωση και οι δεξιότητες, μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του εκσυγχρονισμού του Ιδρύματος και επομένως είναι αναγκαίο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην πρόσληψη, τη διαχείριση της σταδιοδρομίας του και τις συνθήκες εργασίας του. Ωστόσο, στις χώρες που ερευνήθηκαν, ο ρόλος του δεν φαίνεται να θεωρείται πάντα πρωταρχικής σημασίας για την ανάπτυξη της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Συνολικά, υπάρχει μικρότερος έλεγχος από τις Εθνικές αρχές για τη στελέχωση του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού και οι ανοιχτοί διαγωνισμοί δεν είναι τόσο συχνοί, όσο για τις ακαδημαϊκές θέσεις. Οι αποφάσεις πρόσληψης για το Διοικητικό και Τεχνικό προσωπικό λαμβάνονται συνήθως από τα Ιδρύματα.
- Προσωπικό της Ανώτατης Διοίκησης του Ιδρύματος. Το προσωπικό αυτό κατέχει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη, τη στρατηγική και τον εκσυγχρονισμό των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Έτσι, η διαχείριση αυτού του ανθρώπινου δυναμικού, έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχία του Ιδρύματος και μάλιστα για τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο σύνολό της. Ωστόσο, υπάρχουν μερικά ενδιαφέροντα παραδείγματα καλής πρακτικής, στα οποία υπογραμμίζεται η αυξανόμενη βούληση για επίτευξη διαφάνειας και για αποτελεσματική επιλογή των καλύτερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι σε θέση να υποστηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους των Ιδρυμάτων και τον εκσυγχρονισμό τους.

Η Δ.Α.Π απαιτεί όλο και περισσότερη προσοχή εκ μέρους των Ιδρυμάτων, αλλά και του κράτους. Υπάρχει ανάγκη αφενός να προσλαμβάνουν προσωπικό υψηλών προσόντων, αφετέρου να διατηρούν τα κίνητρα στο προσωπικό, προκειμένου ο εκσυγχρονισμός της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης να γίνει πραγματικότητα. Επίσης, ενώ συνηθίζεται να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στις συνθήκες εργασίας του

Ακαδημαϊκού Προσωπικού, έχει αρχίσει πλέον να γίνεται φανερό ότι και οι εργασιακές συνθήκες του Διοικητικού και Τεχνικού Προσωπικού, χρήζουν επίσης προσοχής, προκειμένου να εξασφαλιστεί η δέσμευση και η συμβολή του προσωπικού αυτού στην ανάπτυξη των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η Δ.Α.Π στις περισσότερες περιπτώσεις, θεωρείται ως η κοινή ευθύνη των Εθνικών αρχών και των Δημόσιων Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, η Δ.Α.Π θεωρείται κυρίως καθήκον των Ιδρυμάτων εξαιτίας της έλλειψης Εθνικών στρατηγικών στον τομέα αυτό, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων θεωρείται ένας σημαντικός τομέας της αυτονομίας ενός Ιδρύματος και επομένως, καμία παρέμβαση δεν λαμβάνει χώρα από τις Εθνικές αρχές. Ωστόσο, επειδή η Δ.Α.Π ως έννοια είναι αντιληπτή συχνά με μία μάλλον περιορισμένη οπτική, στις περισσότερες χώρες, οι Εθνικές αρχές καθορίζουν το πλαίσιο για τις συμβάσεις, τους μισθούς και τις προσλήψεις. Ενώ η σημασία της Δ.Α.Π αναγνωρίζεται σε πολλές χώρες που περιλαμβάνονται σε αυτή τη μελέτη, μόνο πέντε χώρες αναφέρθηκαν σε συγκεκριμένες στρατηγικές ανθρώπινων πόρων σχεδιασμένες σε Εθνικό επίπεδο. Παράλληλα, οι Εθνικές στρατηγικές θεωρούνται πολύ σημαντικές από τα υψηλά στελέχη των ιδρυμάτων και είναι αναγκαίες για να δώσουν κατεύθυνση στις θεσμικές πρωτοβουλίες, αλλά και για να τις στηρίξουν.

Η Δ.Α.Π θεωρείται κάτι ευρύτερο, πέρα από την τεχνική διαχείριση διαδικασιών πρόσληψης, συμβολαίων και μισθοδοσίας και αφορά μία ισχυρή ανάπτυξη και στρατηγική. Ζητήματα όπως προγράμματα κατάρτισης, κίνητρα και ανταμοιβές, αξιολόγηση, υποστήριξη ανάπτυξης του προσωπικού και συστηματικός προγραμματισμός των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, είναι όλα μέρος της Δ.Α.Π. Την ίδια στιγμή, οι περισσότερες από τις χώρες που ερευνήθηκαν στο πλαίσιο αυτής της μελέτης έχουν μια ελαφρώς πιο περιορισμένη κατανόηση της έννοιας της Δ.Α.Π και συχνά έχουν επικεντρωθεί στις τεχνικές πτυχές που σχετίζονται κυρίως με την πρόσληψη και διαχείριση του προσωπικού. Και ενώ διάφορα Ιδρύματα, εντός των χωρών τους, μπορεί να έχουν αναλάβει πιο ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών για τη Δ.Α.Π, οι ίδιες οι χώρες με Εθνικές στρατηγικές που στοχεύουν ρητά στην ανάπτυξη και ενίσχυση του προσωπικού είναι τελικά πολύ λίγες.

Σύμφωνα με τα εθνικά ερωτηματολόγια, η Δ.Α.Π, στις περισσότερες περιπτώσεις, θεωρείται κοινή ευθύνη των Εθνικών αρχών και των Δημόσιων Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ωστόσο, σε ισάριθμες σχεδόν περιπτώσεις, η Δ.Α.Π θεωρείται κυρίως έργο των Ιδρυμάτων. Η ενσωμάτωση στόχων σχετικών με τη Δ.Α.Π στις Εθνικές Στρατηγικές για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση είναι ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση, καθώς δείχνει ότι η αξία του ζητήματος έχει αναγνωριστεί, σε κάποιο βαθμό, από τις Εθνικές αρχές. Πάντως, στις περισσότερες από αυτές τις περιπτώσεις δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς συγκεκριμένες δράσεις και προγράμματα σε Εθνικό επίπεδο που να υποστηρίζουν την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Τουλάχιστον, σε ορισμένες χώρες, όπου έχουν διαμορφωθεί ειδικές στρατηγικές Δ.Α.Π στη Δημόσια Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, παρέχεται κάποια χρηματοδότηση για να υποστηριχθεί η επίτευξη των στόχων.

Τα Ιδρύματα δεν λειτουργούν στο κενό, ακόμη και όταν δεν υπάρχουν Εθνικές στρατηγικές για Δ.Α.Π. Αρκετές διαφορετικές νομικές και κανονιστικές πτυχές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο Ιδρύματα είναι σε θέση να διαχειρίζονται τους δικούς τους ανθρώπινους πόρους. Πράγματι, ο βαθμός στον οποίο τα Ιδρύματα μπορούν να προσδιορίζουν τον αριθμό των θέσεων, τις συμβάσεις, τις απαιτήσεις σε προσλήψεις, τις προαγωγές, τους μισθούς και το φόρτο διδασκαλίας, εξαρτάται από τα Εθνικά πλαίσια και, κατά συνέπεια, ποικίλλει μεταξύ των χωρών και των περιφερειών.

Τα νομικά πλαίσια σε εθνικό επίπεδο είναι συχνά σημαντικά, ώστε να διατηρούνται τα ελάχιστα πρότυπα σε όλα τα Ιδρύματα μίας χώρας, σχετικά με την προστασία των εργαζομένων και την εξασφάλιση ότι τα δημόσια κεφάλαια χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά. Την ίδια στιγμή, η αυτονομία του κάθε Ιδρύματος σε θέματα που σχετίζονται με την πρόσληψη προσωπικού, την προώθηση και την εφαρμογή των οικονομικών και άλλων κινήτρων, μπορεί να αποβεί σημαντικός παράγοντας για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας του Ιδρύματος και μάλιστα να παρακινήσει την ηγεσία του να αναπτύξει Ιδρυματικές στρατηγικές και προγράμματα για τη στήριξη όχι μόνο των Ιδρυματικών αλλά και των Εθνικών στόχων που έχουν τεθεί υπό το πρίσμα της Δ.Α.Π.

Οι διαδικασίες και τα κριτήρια πρόσληψης, καθώς και οι όροι των συμβολαίων και οι δυνατότητες για την ανάπτυξη του προσωπικού και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την προσέλκυση και τη διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού στα Δημόσια Ιδρύματα. Επιπλέον, αυτές οι διαδικασίες αποτελούν και εργαλεία που είναι σημαντικά για να διασφαλιστεί ότι οι δεξιότητες και οι ικανότητες του προσωπικού συνεχώς αναβαθμίζονται, ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των συστημάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Μερικά προβληματικά ζητήματα που σχετίζονται με το αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου, όπως προσδιορίζονται μέσω των εθνικών ερωτηματολογίων, ερευνών αλλά και συνεντεύξεων που λήφθηκαν μετά από επιτόπια επίσκεψη αφορούν στα εξής:

- Οι διαδικασίες πρόσληψης που χαρακτηρίζονται από υψηλή συχνότητα εσωτερικών προσλήψεων και έλλειψη διαφάνειας των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για αυτές, διαφθορά και εκμετάλλευση του αξιώματος ή της θέσης που κάποιος κατέχει, για να προωθήσει συγγενικά ή άλλα πρόσωπα του περιβάλλοντός του σε θέσεις χωρίς αξιοκρατικά κριτήρια, χρήση μεθόδων και κριτηρίων επιλογής που δεν υποστηρίζουν την πρόσληψη των καλύτερων και καταλληλότερων υποψηφίων για τη θέση, περιοριστικά νομικά πλαίσια.
- Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας και της κατάρτισης με έλλειψη δυνατοτήτων για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, παρατεταμένο χρόνο που δαπανάται μέσα σε ένα Ίδρυμα, έλλειψη ή ανεπάρκεια αξιολόγησης των επιδόσεων, έλλειψη εκπαίδευσης, έλλειψη επαρκών κινήτρων.
- Συνθήκες εργασίας που χαρακτηρίζονται από έλλειψη ερευνητικών ευκαιριών, πολιτική πίεση και έλλειψη αυτονομίας, υπερβολικές ώρες εργασίας, χαμηλούς μισθούς, ανάγκη ανάθεσης πολλαπλών θέσεων σε ένα άτομο. Το κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία, δεν παρουσιάζει την ίδια πρόκληση, ούτε είναι σημαντικό στον ίδιο βαθμό, για κάθε περιφέρεια, χώρα ή ίδρυμα. Για παράδειγμα, μία σύμβαση αορίστου χρόνου, μερικές φορές θεωρείται ως το ελκυστικότερο χαρακτηριστικό μίας θέσης εργασίας στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και, συνεπώς, αποτελεί ένα από τα κύρια

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην προσέλκυση προσωπικού. Σε άλλες περιπτώσεις, αυτό θεωρείται αρνητικό, δεδομένου ότι το προσωπικό δεν διαθέτει πάντα κίνητρα για τη βελτίωση και την περαιτέρω ανάπτυξή του, διότι δεν υπάρχει κίνδυνος να χάσει τη θέση του.

Λιγότερες πληροφορίες παρήχθησαν μέσω των εθνικών ερωτηματολογίων αλλά και κατά τη διάρκεια των επιτόπιων επισκέψεων, σχετικά με τους όρους εργασίας του Διοικητικού και Τεχνικού προσωπικού, σε σχέση με εκείνους του Ακαδημαϊκού Προσωπικού. Συχνά, αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι διαφορές μεταξύ Διοικητικού και Τεχνικού προσωπικού εντός των ιδρυμάτων και π.χ. των υπουργείων είναι λιγότερες από αυτές μεταξύ του Ακαδημαϊκού Προσωπικού και των ομοίως προσοντούχων ατόμων σε άλλες θέσεις εργασίας. Συχνά μάλιστα, για το Ακαδημαϊκό προσωπικό ισχύουν πολύ ειδικές συνθήκες εργασίας, ενώ για το Διοικητικό και Τεχνικό προσωπικό ισχύει ένα «πρότυπο» προφίλ εργασίας. Ίσως λόγω της άμεσης σύνδεσης μεταξύ του Ακαδημαϊκού προσωπικού και των δεξιοτήτων των μαθητών του, δίνεται συνήθως μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση, τη διασφάλιση της ποιότητας και της επιμόρφωσης του Ακαδημαϊκού, από ότι του Διοικητικού και Τεχνικού προσωπικού.

Η Ιδρυματική διαχείριση κατέχει φυσικά καίριο ρόλο στην ανάπτυξη, στρατηγική τοποθέτηση και εκσυγχρονισμό των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, η διαχείριση αυτής της ιδιαίτερα κεντρικής πηγής ανθρώπινου δυναμικού έχει φυσικά μεγάλη σημασία για την επιτυχία των Ιδρυμάτων και για τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Μερικά προβληματικά ζητήματα αφορούν την έλλειψη ανοικτού διαγωνισμού για θέσεις Ανώτερων Διοικητικών στελεχών, συχνά πολιτικοποιημένη επιλογή ή διορισμό, έλλειψη κατάλληλων κριτηρίων επιλογής με βάση τις διαχειριστικές ικανότητες που απαιτούνται από τα Ιδρύματα, έλλειψη ευκαιριών κατάρτισης ή απαιτήσεων κατάρτισης και διάφορα είδη πολιτικών πιέσεων στις οποίες μπορεί να υπόκεινται τα Ιδρύματα. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και ορισμένα παραδείγματα ορθής πρακτικής που υπογραμμίζουν την αυξανόμενη βούληση για την επίτευξη διαφάνειας και για την επιλογή των καλύτερων και αποτελεσματικότερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι σε θέση να υποστηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους του Ιδρύματος και τον εκσυγχρονισμό του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1 Η έννοια της Ποιότητας

Ο όρος ποιότητα προκαλεί πολλές φορές σύγχυση, καθώς ερμηνεύεται με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία εξετάζεται. Παρακάτω παρατίθενται ορισμοί από βιβλία και συνεντεύξεις «ειδικών» προκειμένου να προσδιορίσουν καλύτερα τη σημασία ενός «πολυδιάστατου όρου».

- Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται (Juran, 1950).
- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (Crosby, 1979).
- Ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει «ποιότητα» σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Αυτό είναι χαμηλή απόδοση. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι' αυτό που είναι χρήσιμο σ' αυτούς και προσφέρει σ' αυτούς αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί «ποιότητα» (Peter Drucker, 1985).
- Ποιότητα σημαίνει ανθρώπους, όχι πράγματα. Τα καλύτερα παπούτσια ή κοστούμια γίνονται από ανθρώπους (Robin de Wilde QC, 1996).
- Ποιότητα τελικά είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει, όπως τη βλέπει ο πελάτης (Donald Campbell - IQA Secretary General, 1996).
- Η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μια δεδομένη στιγμή (Linda Campbell, Διευθ. Σύμβουλος του UKAS, 1998).

Οι παραπάνω ορισμοί αντιπροσωπεύουν μια χρονική περίοδο περίπου 50 ετών, μέσα στην οποία η εξέλιξη της ζωής και της τεχνολογίας αλλάζει συνεχώς τη σημασία της ποιότητας.

Το 1947 ιδρύεται ο ISO, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που έχει ως σκοπό την προώθηση της τυποποίησης, προκειμένου να διευκολύνει τη διεθνή ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών που ακολουθούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας. Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 υπάρχουν 8 βασικές Αρχές Διαχείρισης Ποιότητας, δηλαδή συντονισμένες δραστηριότητες για τη διεύθυνση και τον έλεγχο μιας επιχείρησης – οργανισμού όσον αφορά την ποιότητα:

- Εστίαση στον πελάτη, αφού οι επιχειρήσεις – οργανισμοί «στηρίζονται» στον πελάτη και οφείλουν να κατανοούν και να ικανοποιούν τις ανάγκες του ή ακόμα και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες του.
- Ηγεσία για την ποιότητα, με τη Διοίκηση να καλείται να κατανοήσει τις ανάγκες για συνοχή, κοινό όραμα, αρχές και στρατηγική.
- Συμμετοχή του Προσωπικού, με τους ανθρώπους να αποτελούν την ουσία κάθε επιχείρησης – οργανισμού και ανάλογα με το ιεραρχικό τους επίπεδο να έχουν δικαιοδοσίες στη λήψη αποφάσεων και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- Ποιότητα μέσα από την ανάλυση των Διεργασιών που έχουν ανάγκες σε ανθρώπινες και τεχνολογικές ικανότητες, υπόκεινται σε περιορισμούς, μπορούν να ελέγχονται, να μετράται η επίδοσή τους, να βελτιώνονται.
- Διοίκηση ενός Συστήματος Ποιότητας με τη σύνθεση των διαφορετικών αλλά αλληλένδετων διαδικασιών σε ενιαίο Σύστημα με δομή και διαχειριστικές απαιτήσεις
- Συνεχής Βελτίωση μέσα από τον προσδιορισμό αστοχιών ή ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να γίνουν με σταδιακά, μικρά βήματα και επί μέρους διορθωτικές ενέργειες ή με μεγάλα άλματα
- Αποφάσεις βασισμένες σε στοιχεία, με μέτρηση, ανάλυση και στατιστική επεξεργασία που οδηγούν με σιγουριά σε αποτελεσματικές αποφάσεις στηριγμένες σε αντικειμενικά κριτήρια και δεδομένα, ώστε να ελαχιστοποιηθεί το ρίσκο και τα λάθη.
- Σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με Προμηθευτές με την ποιοτική επιχείρηση να αρκείται σε λίγους, 1 ή 2 βασικούς για κάθε είδος. Αυτοί θα εξασφαλίσουν κατανόηση των αναγκών, ποιότητα, τιμές, ποσότητες στους δύσκολους καιρούς, εξυπηρέτηση.

2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Δ.Ο.Π σε συντομία αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία το 1950, ως μια διαφορετική προσέγγιση της λειτουργίας της Διοίκησης. Είναι ένα σύνολο αρχών (όχι κανόνων για να έχει ευελιξία), που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας μιας επιχείρησης – οργανισμού.

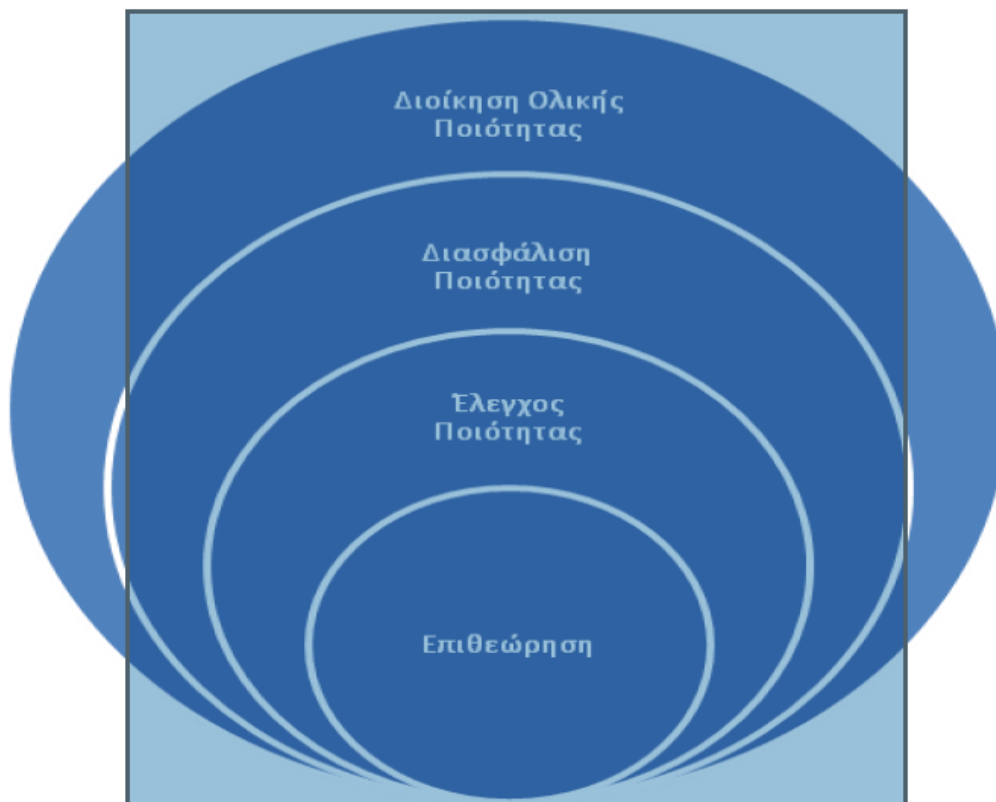
Πατέρες της Ολικής Ποιότητας θεωρούνται οι W. Edwards Deming, Joseph Juran, P. Crosby και G. Taguchi με τη θεωρία του Deming να υιοθετείται από τις Ιαπωνικές Επιχειρήσεις και να αποτελεί τη βασικότερη μορφή διοίκησης στην Ιαπωνία.

Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος – υπηρεσίας πριν πωληθεί στον πελάτη. Σημαντικό μειονέκτημα του τρόπου αυτού αποτελεί το γεγονός ότι ο έλεγχος πραγματοποιείται μετά την κατασκευή του τελικού προϊόντος με αποτέλεσμα να απαιτούνται χρήματα και χρόνος για την αντικατάσταση του «ελαττωματικού» προϊόντος – υπηρεσίας.

Πιο σύνθετο τρόπο διοίκησης της ποιότητας, αποτελεί ο έλεγχος ποιότητας που στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και τον περιορισμό του κόστους, πριν φτάσουν στον πελάτη. Ο τρόπος αυτός απαιτεί πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί και δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των «άυλων» πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη, ως οποίος εκλαμβάνεται ως εξωτερικό στοιχείο της επιχείρησης – οργανισμού και όχι ως εισροή του συστήματος (Σωτηριάδης Μ., 2000).

Κατόπιν οι απαιτήσεις των πελατών οδήγησαν στη δημιουργία Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, που περιλαμβάνουν συγκεκριμένες και προγραμματισμένες διαδικασίες, οι οποίες εξασφαλίζουν ότι τα προϊόντα – υπηρεσίες πληρούν ορισμένες προδιαγραφές.

Τέλος, η Δ.Ο.Π είναι το πιο σύγχρονο σύστημα ελέγχου της ποιότητας όλων των δραστηριοτήτων με στόχους τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης – οργανισμού και τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Έτσι η Δ.Ο.Π περικλείει όλα τα παραπάνω συστήματα ελέγχου ποιότητας και επομένως αποτελεί ένα υπέρ-σύνολό τους (Τσιότρας Γ., 1995).



**Σχήμα 2-1: Τα επίπεδα εξέλιξης του ελέγχου της Ποιότητας.
(Πηγή: Τσιότρας, 1995)**

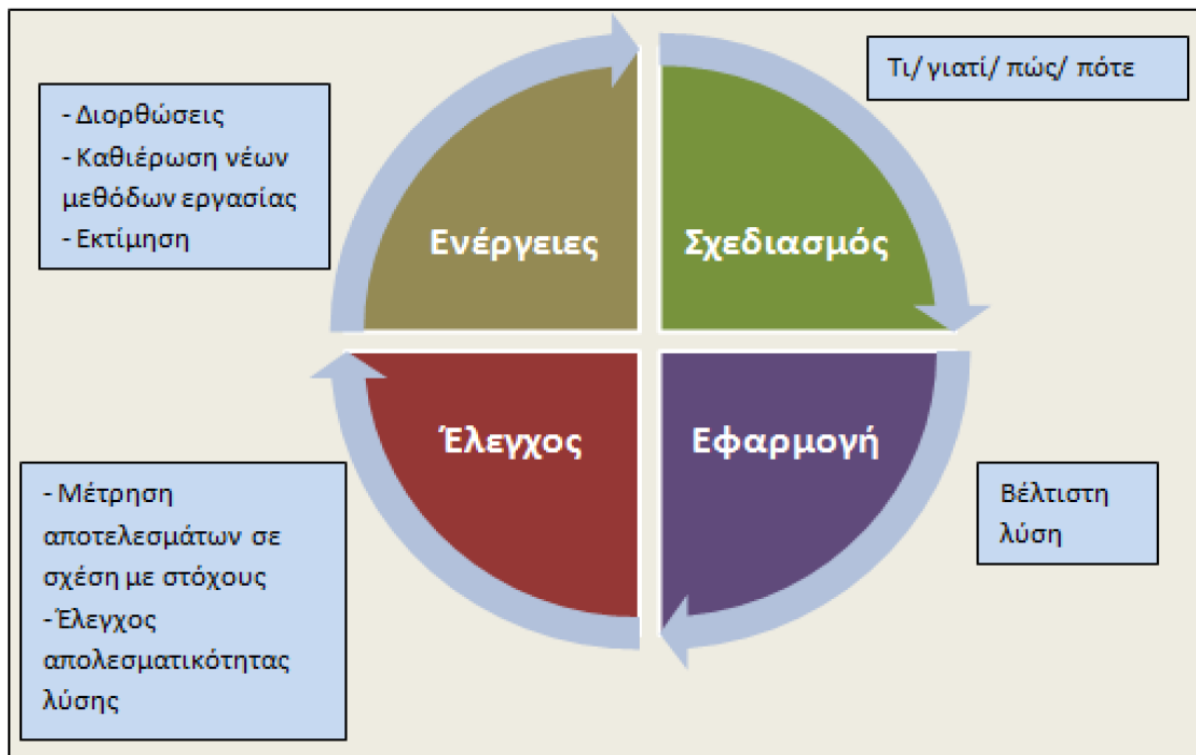
Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π επικεντρώνονται στα εξής σημεία:

- Πλήρη δέσμευση της ηγεσίας στην ποιότητα, με τον ηγέτη να διαθέτει όραμα για την επιχείρηση – οργανισμό και να δημιουργεί περιβάλλον στο οποίο κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται αποδεκτός και μέλος μιας ομάδας, ώστε να αναπτύσσει με ευκολία όλες τις δυνατότητές του.
- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών, οι οποίοι αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον η επιχείρηση – οργανισμός εκπληρώνει ή και υπερβαίνει τις προσδοκίες τους. Διακρίνουμε δύο ειδών πελάτες τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς. Οι εξωτερικοί λαμβάνουν το προϊόν – υπηρεσία και πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση – οργανισμό και πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αν δεν ισχύει κάτι τέτοιο, αυτό θα επηρεάσει αρνητικά και τους εξωτερικούς πελάτες.

- Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, τα οποία είναι απαραίτητα στοιχεία για τη συνεχή βελτίωση της συμπεριφοράς του. Εξάλλου, αυτό που διαφοροποιεί μια επιχείρηση – οργανισμό είναι τα άτομα, τα οποία πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες ομαδικής εργασίας και επίλυσης προβλημάτων.
- Συνεχής επικοινωνία, τόσο των εργαζομένων μεταξύ τους, όσο και αυτών με τους πελάτες, προκειμένου να εντοπιστούν οι ανάγκες των τελευταίων και να ικανοποιηθούν.
- Κίνητρα και αναγνώριση, τα οποία χρησιμοποιούνται ως αμοιβή, ενώ ενθαρρύνεται η συνεργασία και όχι ο ανταγωνισμός.
- Συνεχείς μετρήσεις και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, με τη συγκέντρωση δεδομένων για ορισμένη περίοδο λειτουργίας και τον προσδιορισμό του συστήματος ως σταθερού (υπό έλεγχο) ή ασταθούς (όχι υπό έλεγχο).

Μια επιχείρηση – οργανισμός που υιοθετεί τη Δ.Ο.Π, εστιάζει στη βελτίωση όλων των διαδικασιών που χρησιμοποιεί εφαρμόζοντας τον κύκλο του Deming (Σχήμα 2-2), ο οποίος αποτελείται από τέσσερα στάδια, σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (2002):

- Το σχεδιασμό που εξετάζει την παρούσα κατάσταση μιας επιχείρησης - οργανισμού για να εντοπίσει τυχόν προβλήματα και να αναπτύξει σχέδια δράσης για την επίλυσή τους.
- Την εφαρμογή που υλοποιεί πιλοτικά τα σχέδια δράσης που αναπτύχθηκαν κατά το σχεδιασμό.
- Τον έλεγχο όπου αξιολογούνται τα αποτελέσματα του πιλοτικού σχεδίου και εάν δεν είναι τα αναμενόμενα, σχεδιάζονται νέα σχέδια δράσης και επιστροφή στο στάδιο της εφαρμογής.
- Τις ενέργειες όπου αξιολογούνται τα προηγούμενα στάδια και το τελικό σχέδιο τίθεται σε εφαρμογή σε όλη την επιχείρηση – οργανισμό. Αν το τελικό σχέδιο δεν είναι αποτελεσματικό, καθιερώνονται νέοι μέθοδοι εργασίας για τις περιοχές της επιχείρησης – οργανισμού που απαιτούν βελτίωση και επιστροφή στο στάδιο του ελέγχου.



Σχήμα 2-2: Ο κύκλος του Deming
(Πηγή : Deming WE ,1986)

Με βάση 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).

Κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π σε μια επιχείρηση – οργανισμό ενδέχεται να εμφανιστούν και δυσκολίες που οφείλονται κυρίως σε:

- Δέσμευση της Διοίκησης να διοικεί υπό το πρίσμα της ποιότητας αντιλαμβανόμενη το περιβάλλον, θέτοντας οράματα και στόχους, διαμορφώνοντας σχέδια, μαθαίνοντας από τα λάθη της κ.λπ. Η δέσμευση πρέπει να είναι συνεχής και σε όλα τα επίπεδα.
- Αντίσταση των υπαλλήλων να εργάζονται ομαδικά, πρόβλημα που έχει τις ρίζες του στην Εκπαίδευση, όπου ευνοείται η ατομική μάθηση.
- Έλλειψη πόρων, οι οποίοι θα πρέπει να διατίθενται σε μόνιμη βάση, προκειμένου να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης.
- Αντίσταση στην αλλαγή, αφού κάθε οργανισμός διαθέτει τη δική του οργανωσιακή κουλτούρα, που σχετίζεται με την αποστολή και τη λειτουργία

του. Έτσι οτιδήποτε καινούργιο είναι φυσικό να συνοδεύεται από αντίδραση και άρνηση.

Τέλος, οι αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π περιλαμβάνουν:

- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Συνεχής βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Μεγάλη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης – οργανισμού σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.
- Αύξηση καινοτομιών και ευελιξίας.
- Μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού τη επιχείρησης – οργανισμού.
- Καλύτερη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.
- Ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, το οποίο μπορεί να οδηγήσει εκτός από αύξηση της ανταγωνιστικότητας και σε ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Τσιότρας, 1995).

Μια επιχείρηση – οργανισμός που έχει υιοθετήσει τις αρχές της Δ.Ο.Π ακολουθεί στρατηγική, η οποία βασίζεται στους πελάτες και τις ανάγκες τους, αφού έχει προηγουμένως εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Έτσι και τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στα οποία θα αναφερθούμε παρακάτω, οφείλουν να ανταποκριθούν στην αλλαγή των κοινωνικών απαιτήσεων, στην προσαρμογή της πληροφορίας και της γνώσης καθώς και στην αύξηση των εκπαιδευτικών τους δαπανών, παράλληλα με τη μείωση της κρατικής χρηματοδότησης, ανταποκρινόμενα στην πρόκληση για τη βελτίωση της ποιότητας.

2.3 Ερμηνείες της Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες ο δημόσιος λόγος για την εκπαίδευση κυριαρχείται από το ζήτημα της ποιότητας. Εθνικές κυβερνήσεις και διεθνείς οργανισμοί με επικεφαλής την Ευρωπαϊκή Ένωση και τον ΟΟΣΑ καταβάλλουν προσπάθειες ώστε να προστατεύσουν, να αναδείξουν και να βελτιώσουν την ποιότητα της Εκπαίδευσης.

Στη χώρα μας για το σκοπό αυτό το 2001 θα δημιουργηθεί το Τμήμα Ποιότητας στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και το 2005 θα θεσμοθετηθεί η Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας (Α.ΔΙ.Π) στην Ανώτατη Εκπαίδευση.

Το ζήτημα της ποιότητας στην Εκπαίδευση δεν είναι κάτι καινούργιο, όπως πολλοί πιστεύουν, αλλά σύμφυτο με την εκπαιδευτική λειτουργία, απλά η ποιότητα είναι έννοια σύνθετη και φορτισμένη κάθε φορά διαφορετικά από την Ιστορική συγκυρία και τις επικρατούσες συνθήκες.

Έτσι, στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 19^ο αιώνα γινόταν λόγος για την ανωτερότητα της γενικής παιδείας, έναντι της τεχνικής, ενώ τα Πανεπιστήμια της Οξφόρδης, του Κέιμπριτζ, της Σορβόνης, του Χάρβαρντ αποτελούσαν πρότυπα τελειότητας και σημεία αναφοράς για τα υπόλοιπα ομόλογα Ιδρύματα. Η ποιότητα δηλαδή φαίνεται να προσεγγίζεται διαισθητικά χωρίς να γίνεται απόλυτα αντιληπτή.

Ο 19^{ος} αιώνας αποτελεί τον αιώνα θεμελίωσης των δημοσίων συστημάτων εκπαίδευσης. Στο οικονομικό επίπεδο η Βιομηχανική Επανάσταση διαμόρφωσε μια νέα αγορά εργασίας που απαιτούσε εξειδικευμένες τεχνικές δεξιότητες. Από την άλλη πλευρά οι εξελίξεις στις επιστήμες ήταν εντυπωσιακές με τους Oersted, Faraday, Maxwell, Mendeleev, Δαρβίνο να πρωτοστατούν.

Κύριος στόχος της Εκπαίδευσης κατά το 19^ο αιώνα ήταν η διαμόρφωση της εθνικής ταυτότητας και η ενίσχυση των θεσμών και της εξουσίας του εθνικού κράτους. Παράδειγμα αποτελεί το «πανίσχυρο ελληνικό σχολείο» (Βερέμης Θ., Κολιόπανος, Γ., 2006), το οποίο κατόρθωσε, όχι μόνο να διαμορφώσει την εθνική ταυτότητα με τη συναίρεση των ετερόκλητων στοιχείων της αρχαιοελληνικής κληρονομιάς και της βυζαντινής οικουμενικής παράδοσης, αλλά και να αφυπνίσει το εθνικό αίσθημα σε πληθυσμούς της καθ' ημάς Ανατολής που κινδύνευαν να αφομοιωθούν γλωσσικά και πολιτισμικά (Κιτρομηλίδης Π., 1997, Ματθαίου Δ., 2007β). Σε αυτή την περίπτωση κριτήριο ποιότητας θεωρήθηκε η επίτευξη ενός συγκεκριμένου και κοινωνικά προσδιορισμένου στόχου.

Βέβαια η αποτίμηση της ποιότητας τη χρονική αυτή περίοδο δίνεται κυρίως στο :

- Πρόγραμμα σπουδών, μέσω της διδασκαλίας των ανθρωπιστικών γραμμάτων και κυρίως των κειμένων της αρχαίας κλασικής γραμματείας.
- Στην ανθρώπινη και την υλικοτεχνική υποδομή. Η πρώτη με τα επιβλητικά κτήρια, τα εργαστήρια, τις βιβλιοθήκες κ.λπ. να αποτελούν τεκμήρια ποιότητας

και η δεύτερη με τον εκπαιδευτικό να συμμετέχει στις δραστηριότητες της επιστημονικής κοινότητας στην οποία ανήκει, να διαθέτει ήθος, ικανότητες και γνώσεις.

Στην περίοδο από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα έως και το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η μόνη αξιόλογη αλλαγή που αφορούσε την ποιότητα της Εκπαίδευσης ήταν η διαφοροποίηση του κριτηρίου του σχολικού προγράμματος σπουδών με την παρουσία σε αυτό των φυσικών επιστημών.

Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ο χώρος της Εκπαίδευσης υφίσταται αλλαγές με την επέκταση και τη δωρεάν παροχή της υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, την ενοποίηση της στοιχειώδους και μέσης Εκπαίδευσης, την αύξηση του αριθμού των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων όλων των επιπέδων. Στον τομέα της ποιότητας προστίθεται πλέον ο οικονομικός και ο κοινωνικός στόχος, αφού η Εκπαίδευση αποτελούσε μηχανισμό προώθησης της κοινωνικής δικαιοσύνης και της οικονομικής ανάπτυξης. Έτσι η Εκπαίδευση για να είναι ποιοτική έπρεπε να συνδυάζει την εκπλήρωση της εθνικής αποστολής μαζί με τον περιορισμό των κοινωνικών ανισοτήτων και τη διασφάλιση προοπτικών οικονομικής βελτίωσης.

Φθάνοντας στη δεκαετία του 1970 και στην εποχή της ύστερης νεωτερικότητας το κράτος πρόνοιας αρχίζει να υποχωρεί κυρίως εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης των αγορών, της διασποράς των παραγωγικών δραστηριοτήτων, της ενίσχυση των πολυεθνικών εταιρειών, της ιδιωτικοποίηση κλάδων και δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα, της ευέλικτης εργασίας, της εκχώρησης πρωταρχικού ρόλου στον πελάτη – καταναλωτή. Με όλα τα παραπάνω να επιτυγχάνονται μέσω της ραγδαίας ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών.

Πλέον ο εκπαιδευτικός λόγος κυριαρχείται από έννοιες δανεισμένες από τον κόσμο των επιχειρήσεων και πολλοί υποστηρίζουν ότι η Εκπαίδευση οφείλει να υιοθετήσει τα πρότυπα της αγοράς, δηλαδή να μετατρέψει σχολεία και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα σε αυτοτελείς μονάδες διεκπεραίωσης του εκπαιδευτικού έργου και διαχείρισης των οικονομικών τους, να ενθαρρύνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, να εφαρμόσει τις πρακτικές του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, να εκχωρήσει μέρος των εκπαιδευτικών και άλλων υποστηρικτικών δραστηριοτήτων του σχολείου στον ιδιωτικό τομέα, να συμπεριλάβει ιδιώτες (γονείς, εκπροσώπους τοπικών φορέων κτλ) στα διοικητικά συμβούλια των εκπαιδευτικών μονάδων, να συνδεθεί και να

συνεργαστεί με επιχειρήσεις και να αναζητήσει πρόσθετους χρηματοδοτικούς πόρους από αυτές, ακόμη και να προχωρήσει σε εκτεταμένες ιδιωτικοποιήσεις ιδρυμάτων και εκπαιδευτικών οργανισμών σε κάθε περίπτωση να χαλαρώσει τον ασφυκτικό εναγκαλισμό του κράτους προχωρώντας σε απορρύθμιση της εκπαίδευσης (Ματθαίου Δ., 2007).

Οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, επηρεάζουν όπως είναι φυσικό και την ποιότητα, η οποία πλέον κρίνεται από την αντιμετώπιση του διεθνούς οικονομικού ανταγωνισμού. Βέβαια στη νέα θεώρηση της ποιότητας στην εκπαίδευση έχει διεισδύσει σε μια νέα εκδοχή και το κριτήριο της προώθησης της κοινωνικής ισότητας και δικαιοσύνης. Αλλαγές υπάρχουν επίσης και στο πρόγραμμα σπουδών, στο περιεχόμενο, τους διδακτικούς του στόχους και το γενικότερο παιδαγωγικό κλίμα. Πλέον κριτήρια ποιότητας αποτελούν, η αναλώσιμη γνώση η οποία ηγείται της διαχρονικής, οι αξίες που είναι υποκειμενικές, η διεπιστημονική προσέγγιση, ο πλουραλισμός των θεωρήσεων, η γνώση που έχει χρησιμότητα (π.χ νέες τεχνολογίες). Βέβαια η ποιότητα στην Εκπαίδευση κρίνεται και από το αποτέλεσμα της, δηλαδή τις εκροές σε ανθρώπινο δυναμικό, γνώσεις, ικανότητες, στάσεις, νοοτροπίες και συμπεριφορές σαν και αυτές της αγοράς.

Σύμφωνα με τους μηχανισμούς της αγοράς η ποιότητα μπορεί να αποτιμηθεί «ποσοτικά» με τη χρήση κατάλληλων προδιαγραφών και την υιοθέτηση προτύπων. Κριτής της ποιότητας είναι ο «καταναλωτής» του εκπαιδευτικού αγαθού δηλαδή οι σπουδαστές, οι γονείς, η αγορά εργασίας, η κοινωνία γενικότερα.

Τον εννοιολογικό μετασχηματισμό της εκπαιδευτικής ποιότητας με την πάροδο των χρόνων θα μπορούσαμε σχηματικά να τον περιγράψουμε με τον πίνακα της επόμενης σελίδας:

Αντιλήψεις για την ποιότητα στην εκπαίδευση (Πηγή : Ματθαίου Δ., 2009, Χαμένοι στη μετάφραση. Εννοιολογικές, ιδεολογικές και πολιτικές ερμηνείες της ποιότητας στην εκπαίδευση).

	Παραδοσιακές	Κράτους πρόνοιας	Ύστερης νεωτερικότητας
<i>Χαρακτήρας</i>	Απόλυτο μέγεθος με αυτονόητη αξία, αναγνωρίσιμο επί τη εμφανίσει. Συναντίληψη. Ανώτατο όριο.	Ποιότητα ως κατώφλι επίτευξης στόχων. Μέγεθος σχετικό και κοινωνικά προσδιορισμένο.	Έννοια σχετική, υποκειμενικά προσδιοριζόμενη.
<i>Κριτήρια</i>	Πληρότητα και επίπεδο «εισροών»: κτίρια, εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, ανθρωπιστικά γράμματα.	Γνώση, διδακτική μεθοδολογία και παιδαγωγικές προσεγγίσεις προσαρμοσμένες στις ανάγκες του συνόλου.	Αποτελεσματικότητα, χρηστικότητα γνώσης, καλλιέργεια δεξιοτήτων, προστιθέμενη αξία.
<i>Θεματοφύλακες</i>	Εκπαιδευτική κοινότητα, πνευματικός κόσμος.	Εκπαιδευτικοί και κράτος.	Αποδέκτες εκπαιδευτικού αγαθού.
<i>Αξιολόγηση</i>	Αρκεί η φήμη και η ύπαρξη υποδομών.	Κρατικό σύστημα αξιολόγησης, ad hoc επιτροπές, ποιοτικές τεχνικές.	Ειδικοί οργανισμοί, τεχνοκρατικές διαδικασίες.

Βέβαια πρέπει να επισημάνουμε ότι την αλλαγή των αντιλήψεων για την ποιότητα στην Εκπαίδευση, την οποία υπαγορεύουν κάθε φορά οι ιστορικές συγκυρίες, δε συμμερίζονται όλοι. Οι αντιλήψεις περί του κράτους πρόνοιας παραμένουν ισχυρές και πολλοί από τους «καταναλωτές» αλλά και τους «παραγωγούς» του εκπαιδευτικού

έργου, παραμένουν κριτικοί - επιφυλακτικοί στις προδιαγραφές ποιότητας της ύστερης νεωτερικότητας.

2.4 Αρχές διασφάλισης Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης

Το 2003 στο Βερολίνο οι Υπουργοί των κρατών που συνυπέγραψαν τη συνθήκη της Μπολόνια το 1999, κάλεσαν το Ευρωπαϊκό δίκτυο για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (E.N.Q.A) να διαμορφώσει «ένα κοινά αποδεκτό σύνολο αρχών, διαδικασιών και κατευθυντήριων οδηγιών για την διασφάλιση της ποιότητας» και να «αναζητήσει τρόπους διασφάλισης ενός κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης ή/και πιστοποίησης από ομολόγους για οργανισμούς ή όργανα διασφάλισης ποιότητας ή/και πιστοποίησης». (Α.ΔΙ.Π, Αρχές και κατευθυντήριες οδηγίες για την Διασφάλιση της Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, 2012).

Η E.N.Q.A προχώρησε στις εξής προτάσεις :

- Ορισμός Ευρωπαϊκών Αρχών για εσωτερική και εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας και για Οργανισμούς εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας.
- Αξιολόγηση κάθε πέντε χρόνια στους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς διασφάλισης της ποιότητας.
- Οι Αξιολογήσεις θα πραγματοποιούνται σε Εθνικό επίπεδο.
- Δημιουργία Ευρωπαϊκού Μητρώου Οργανισμών διασφάλισης ποιότητας, όπου θα εισέρχονται μετά την αποδοχή τους, από την Επιτροπή Ευρωπαϊκού Μητρώου.
- Ίδρυση Ευρωπαϊκού Συμβουλευτικού φόρουμ για τη διασφάλιση της ποιότητας και κατευθυντήριες οδηγίες.

Οι Ευρωπαϊκές αρχές διασφάλισης της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση διατάσσονται σε τρία μέρη:

- Στην εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης.

- Στην εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας των Ιδρυμάτων Ανώτατης Εκπαίδευσης.
- Στη διασφάλιση της ποιότητας των οργανισμών εξωτερικής διασφάλισης ποιότητας.

Η εσωτερική διασφάλιση της ποιότητας περιλαμβάνει:

- ✓ Πολιτική και διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας. Τα Ιδρύματα θα πρέπει να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν στρατηγική συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, η οποία θα είναι δημοσιοποιημένη και θα αφορά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- ✓ Έγκριση, παρακολούθηση και περιοδική αναθεώρηση των προγραμμάτων σπουδών και των τίτλων που απονέμουν.
- ✓ Αξιολόγηση των φοιτητών με συγκεκριμένα κριτήρια, κανονισμούς και διαδικασίες.
- ✓ Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, ώστε να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και τις δεξιότητες για τη αρτιότερη εκπαίδευση των φοιτητών.
- ✓ Εκπαιδευτικές υποδομές και υποστήριξη των φοιτητών.
- ✓ Πληροφοριακά συστήματα.
- ✓ Δημοσιοποίηση με αντικειμενικές πληροφορίες που αφορούν τα προγράμματα σπουδών και τους τίτλους που απονέμονται.

Συνεχίζοντας με την εξωτερική διασφάλιση της ποιότητας σε αυτήν εντάσσονται:

- ✓ Χρήση των διαδικασιών εσωτερικής διασφάλισης της ποιότητας.
- ✓ Ανάπτυξη διαδικασιών εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας, οι οποίες πρέπει να δημοσιοποιούνται.
- ✓ Κριτήρια λήψης αποφάσεων.
- ✓ Εφαρμογή κατάλληλων διαδικασιών για κάθε στόχο.
- ✓ Εκθέσεις που πρέπει να δημοσιοποιούνται, να είναι σαφείς και προσιτές στα ενδιαφερόμενα μέλη.
- ✓ Διαδικασίες παρακολούθησης.

- ✓ Περιοδικές Αξιολογήσεις με τις διαδικασίες επαναξιολόγησης που θα χρησιμοποιούνται σαφώς καθορισμένες και δημοσιοποιημένες εκ των προτέρων.
- ✓ Συστημικές αναλύσεις με τους οργανισμούς διασφάλισης ποιότητας να παράγουν κατά διαστήματα εκθέσεις, στις οποίες περιγράφονται και αναλύονται τα γενικά ευρήματα των αξιολογήσεων που πραγματοποιήσαν.

Τέλος, οι Ευρωπαϊκές αρχές για οργανισμούς εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας περιλαμβάνουν:

- ✓ Χρήση διαδικασιών εξωτερικής διασφάλισης ποιότητας για την ανώτατη εκπαίδευση.
- ✓ Επίσημο νομικό καθεστώς με οργανισμούς πιστοποιημένους από τον Ευρωπαϊκό χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης με αρμοδιότητες για εξωτερική διασφάλιση ποιότητας.
- ✓ Δραστηριότητες εξωτερικής αξιολόγησης σε επίπεδο Ιδρυμάτων ή Προγραμμάτων Σπουδών.
- ✓ Επαρκείς πόρους, τόσο ανθρώπινους όσο και οικονομικούς, ώστε να μπορούν να διεκπεραιώνουν τις διαδικασίες εξωτερικής αξιολόγησης.
- ✓ Αποστολή με σαφείς σκοπούς και στόχους.
- ✓ Ανεξαρτησία με αυτονομία ευθύνης στις λειτουργίες τους. Επίσης, τα συμπεράσματα και οι συστάσεις τους να είναι ανεπηρέαστα από τρίτους.
- ✓ Κριτήρια και διαδικασίες εξωτερικής διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί και περιλαμβάνουν:
 - διαδικασία αυτό-αξιολόγησης ή αντίστοιχη από το υποκείμενο της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας.
 - Εξωτερική αξιολόγηση από επιτροπή, στην οποία συμμετέχουν, κατά περίπτωση ένας ή περισσότεροι φοιτητές και επιτόπιες επισκέψεις κατά την κρίση του οργανισμού.
 - Δημοσιοποίηση μιας έκθεσης, η οποία περιλαμβάνει αποφάσεις, συστάσεις και συμπεράσματα.

- Διαδικασία παρακολούθησης για την επανεξέταση ενεργειών, σε εφαρμογή τυχόν συστάσεων που περιλαμβάνονται στην έκθεση .

✓ Διαδικασίες κοινωνικής λογοδοσίας, κυρίως για θέματα οικονομικής φύσεως.

Με την εφαρμογή των παραπάνω διαδικασιών τα σημαντικότερα αποτελέσματα στη βελτίωση της ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση είναι τα παρακάτω:

- Βελτίωση της ποιότητας σε όλο τον Ευρωπαϊκό χώρο Ανώτατης Εκπαίδευσης με κοινές αρχές και κατευθυντήριες οδηγίες.
- Χρησιμοποίηση κοινών όρων αναφοράς για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- Με τη βοήθεια του Μητρώου γίνεται πιο εύκολη η αναγνώριση επίσημων και αξιόπιστων οργανισμών.
- Ανάδειξη της αξιοπιστίας του έργου των οργανισμών διασφάλισης ποιότητας.
- Η ύπαρξη του Ευρωπαϊκού Συμβουλευτικού Φόρουμ για την Διασφάλιση της Ποιότητας θα ενισχύσει την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μεταξύ οργανισμών και άλλων εμπλεκόμενων μερών π.χ φοιτητών, εργοδοτών.
- Τόνωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ Ιδρυμάτων και οργανισμών.

Οι διαδικασίες αυτές προσφέρουν στους φοιτητές και την κοινωνία γενικότερα αυξημένη διαφάνεια, ασφάλεια και πληροφόρηση σχετικά με την Ανώτατη Εκπαίδευση. Επίσης, δίνουν στα Ιδρύματα αναγνώριση, αξιοπιστία και ευκαιρίες να αποδείξουν την προσήλωσή τους στην υψηλή ποιότητα σε ένα περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού. Όσον αφορά στους οργανισμούς διασφάλισης ποιότητας, οι προτάσεις ενισχύουν την δική τους ποιότητα και αξιοπιστία και τους συνδέουν πιο παραγωγικά με την ευρύτερη Ευρωπαϊκή κοινότητα.

2.5 Βραβεία και Πρότυπα Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύνολο πρακτικών που οδηγεί στην Οργανωσιακή «τελειότητα» μιας επιχείρησης – οργανισμού. Στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται πρότυπα και βραβεία ποιότητας, τα οποία ξεκίνησαν να εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις όπως το βραβείο Deming, το Malcolm Baldrige, το

Ευρωπαϊκό βραβείο Ποιότητας EFQM και το Διεθνές πρότυπο ποιότητας ISO 9001, τα οποία και θα αναλύσουμε παρακάτω.

2.5.1 Βραβείο Deming

Το βραβείο Deming δημιουργήθηκε το 1951 από τους Ιάπωνες προς τιμή του Deming και των επιτευγμάτων του στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

- Το βραβείο Deming που δίνεται στα άτομα ή τις ομάδες που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στη Δ.Ο.Π είτε στη μελέτη και διάδοσή της, είτε στην εφαρμογή στατιστικών τεχνικών και ελέγχου.
- Το βραβείο Deming για μικρές επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει βελτίωση της απόδοσης, μέσω της Δ.Ο.Π για ένα συγκεκριμένο έτος.
- Το βραβείο Deming για εργοστάσια που έχουν επιτύχει βελτίωση της απόδοσης, μέσω του ποιοτικού ελέγχου της Δ.Ο.Π για ένα συγκεκριμένο έτος.

Το παραπάνω βραβείο παρατηρούμε ότι αγνοεί έννοιες όπως Δ.Α.Π, ικανοποίηση του πελάτη, αξιολόγηση κ.λπ.

2.5.2 Βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige

Το Υπουργείο Εμπορίου των Η.Π.Α καθιέρωσε το 1987 το Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige, για τη βελτίωση της Εθνικής Ανταγωνιστικότητας, με συνεργασίες Ιδιωτικών φορέων μεταξύ τους, καθώς και Ιδιωτικών φορέων με όλα τα επίπεδα της Κυβέρνησης. Το βραβείο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Σχημα:2-3) και αφορά:

- Μεγάλες Επιχειρήσεις.
- Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- Εταιρείες παροχής υπηρεσιών.
- Βιομηχανίες.
- Νοσηλευτικά Ιδρύματα.
- Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.



Σχήμα 2-3: Το Βραβείο Baldrige, Πηγή : Baldrige Award.

2.5.3 Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας EFQM

Η Ευρωπαϊκή Ένωση το Σεπτέμβριο του 1988, ίδρυσε τον Οργανισμό European Foundation for Quality Managements ή EFQM σε συντομία, με έδρα τις Βρυξέλλες, που αριθμεί σήμερα περισσότερα από 900 μέλη σε ολόκληρη την Ευρώπη. Ο EFQM δημιουργήθηκε από 14 διακεκριμένες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις μεταξύ των οποίων και οι Fiat, Nestle, Electrolux, Philips, Bosch κ.λπ με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αποτελείται από τρία επίπεδα αξιολόγησης:

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence) που εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις – οργανισμούς που ξεκινούν να εφαρμόζουν την Επιχειρηματική Αριστεία και πραγματοποιείται σε δύο φάσεις, την αυτοαξιολόγηση και την επιτόπια επίσκεψη. Στην πρώτη περιλαμβάνεται αξιολόγηση με βάση τα 9 κριτήρια του EFQM και εξάγονται συμπεράσματα, ενώ στη δεύτερη οι επιχειρήσεις – οργανισμοί καλούνται να εφαρμόσουν τρεις τουλάχιστον βελτιωτικές δράσεις, με βάση την αξιολόγηση που έχει προηγηθεί. Η διαδικασία διαρκεί 6- 9 από την υποβολή της αίτησης

συμμετοχής και οι επιχειρήσεις – οργανισμοί λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο αναγνώρισης με χρονική ισχύ δύο ετών.

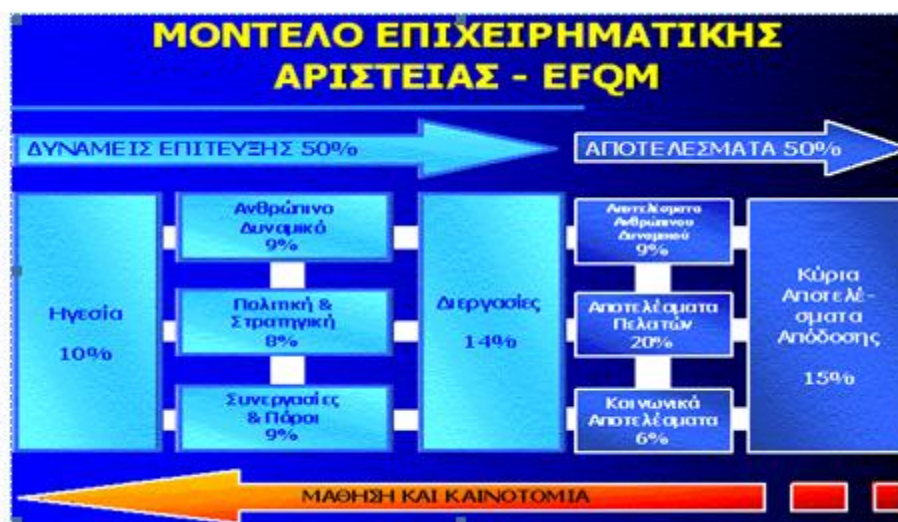
- Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence) που έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις – οργανισμούς με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση με βάση τα κριτήρια του EFQM. Περιλαμβάνει 9 κριτήρια και 32 υποκριτήρια και παρέχει πληροφορίες για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης. Η βαθμολογία μετά την επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις – οργανισμούς θα πρέπει να ισούται ή να ξεπερνά τους 300 βαθμούς. Οι επιχειρήσεις – οργανισμοί και σε αυτή την περίπτωση, λαμβάνουν πιστοποιητικό και λογότυπο αναγνώρισης με χρονική ισχύ δύο ετών.
- Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA) που αποτελεί έναν απαιτητικό διαγωνισμό σχεδιασμένο για επιχειρήσεις που θέλουν να φθάσουν τα Ανώτερα Ευρωπαϊκά ή Παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας με μια πενταετή τουλάχιστον πορεία συνεχούς βελτίωσης. Ειδική επιτροπή με βάση τις εκθέσεις και τα αποτελέσματα των επιτόπιων επισκέψεων κατατάσσει τις υποψήφιες επιχειρήσεις σε βαθμίδες επιτυχίας.

Τα 9 κριτήρια αξιολόγησης του EFQM περιλαμβάνουν:

- Ηγεσία που παρέχει δέσμευση στις αρχές της Δ.Ο.Π.
- Πολιτική και Στρατηγική που παρέχει το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού.
- Ανθρώπινο Δυναμικό που αφορά προγράμματα για τους εργαζόμενους σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο.
- Συνεργασίες και Πόροι.
- Διαδικασίες που αφορούν την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών ή προϊόντων.
- Αποτελέσματα Πελατών που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη.
- Αποτελέσματα Εργαζομένων που συνδέονται με την ικανοποίηση του των εργαζομένων.
- Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου, όπου εξετάζονται οι επιδράσεις στο κοινωνικό σύνολο.

- Κρίσιμα Αποτελέσματα, όπου εξετάζονται οι στόχοι που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τους προγραμματισμένους.

Συνοψίζοντας με βάση τα παραπάνω, το EFQM ασχολείται κυρίως με τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και την αναθεώρηση ή τη βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν την ηγεσία ή το προσωπικό (Σχήμα:2-4).



Σχήμα 2-4: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας- EFQM .

(ΠΗΓΗ:http://www.aqs.gr/?cat_id=565).

Η συνεχής αναθεώρηση ή βελτίωση των κριτηρίων επιτυγχάνεται μέσω του RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review).

Έτσι μια επιχείρηση – οργανισμός θα πρέπει:

- Να ερμηνεύει τα αποτελέσματα βάσει των στόχων που έχει θέσει (Results).
- Χρησιμοποιώντας κατάλληλα εργαλεία, να αναπτύσσει κατάλληλες μεθόδους (Approach).
- Να τις εφαρμόζει πλήρως (Deployment).
- Να αξιολογεί και να αναθεωρεί όπου απαιτείται, μέσω της ανασκόπησης (Assessment and Review).

Στην Ελλάδα ο οργανισμός EFQM εκπροσωπείται από την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, ενώ έχει εφαρμοστεί από επιχειρήσεις – οργανισμούς όπως η Τράπεζα Πειραιώς, το Πανεπιστήμιο Κύπρου, η Τράπεζα Κύπρου κ.α. Η

εισαγωγή τέτοιων μοντέλων Δ.Ο.Π αυξάνει τα επίπεδα ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, δίνοντας άλλη διάσταση στην έννοια της ποιότητας.

2.5.4 Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας ISO 9001

Ο ISO όπως αναφέρθηκε είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε, με σκοπό να προωθήσει την τυποποίηση διεθνώς, προκειμένου να διευκολύνει τη διεθνή ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών. Αποτελεί ένα δίκτυο Οργανισμών Τυποποίησης 180 χωρών. Η ομάδα εργασίας του ISO καταλήγει σε συμφωνίες που δημοσιεύονται ως Διεθνή Πρότυπα. Η τυποποίηση είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση – οργανισμό, για τη βελτίωση της ποιότητας, τη διάγνωση των λαθών, την αύξηση της παραγωγής και τη μείωση του κόστους. Από τα πιο δημοφιλή πρότυπα είναι και η σειρά ISO 9001. Στη χώρα μας για κάθε επιχείρηση – οργανισμό δημιουργούνται πρότυπα, προδιαγραφές και κανονισμοί την ευθύνη των οποίων έχει ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης).

Τα πρότυπα ανάλογα με το φορέα που τα δημιουργεί διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Εθνικά.
- Ευρωπαϊκά.
- Διεθνή.

Στα πλεονεκτήματα που συνηγορούν υπέρ της πιστοποίησης μιας επιχείρησης - οργανισμού σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων τα εξής:

- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων - υπηρεσιών.
- Αναγνώριση της αξιοπιστίας της επιχείρησης – οργανισμού σε Διεθνές επίπεδο.
- Ικανοποίηση των πελατών.
- Μείωση του κόστους.
- Ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Καθορισμός ρόλων, αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων των εργαζομένων.
- Καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης – οργανισμού μέσω της τυποποίησης λειτουργιών και δραστηριοτήτων.

Λόγω των παραπάνω πλεονεκτημάτων μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων – οργανισμών κατέχουν Πιστοποιητικό ISO 9001.

2.6 Ποιό είναι το κατάλληλο μοντέλο Ολικής Ποιότητας για εφαρμογή στα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ;

Στις μέρες μας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα κυρίαρχα μοντέλα που εφαρμόζονται για τη Διαχείριση Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση είναι το Malcolm Baldrige, το Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM και το ISO 9001.

Το EFQM συνδέει την ικανοποίηση – εξυπηρέτηση του πελάτη με συγκεκριμένες προϋποθέσεις, απαραίτητες για την επιτυχημένη οργάνωση της επιχείρησης – οργανισμού και την επίτευξη των στόχων.

Εφαρμόζεται κυρίως σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Αγγλίας και για την καλή εφαρμογή του θα πρέπει το προσωπικό να είναι το ίδιο σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας και η Ανώτερη Διοίκηση να είναι πρόθυμη, ώστε να εφαρμοστούν οι αλλαγές. Δυσκολίες αποτελούν η έλλειψη χρόνου, αλλά και προσωπικού που θα πρέπει να ασχοληθεί με την αυτοαξιολόγηση. Η αυξημένη γραφειοκρατία μαζί με την αδυναμία ευελιξίας κατά το σχεδιασμό είναι επίσης ανασταλτικοί παράγοντες.

Οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν το 1992, με βάση μια Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων ενός Βρετανικού Πανεπιστημίου, δημιούργησαν την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων Balanced Scorecard που μετατρέπει, όπως θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια (3 και 4) το όραμα και τη στρατηγική μιας επιχείρησης – οργανισμού σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης, ομαδοποιημένους σε τέσσερις διαφορετικές πτυχές: τη χρηματοοικονομική, των πελατών – ωφελούμενων, των εσωτερικών διαδικασιών και της ανάπτυξης – καινοτομίας. Το Balanced Scorecard μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον τομέα της Ανώτερης Εκπαίδευσης για τη βελτίωση της ποιότητας και ειδικά στο κομμάτι της Στρατηγικής. Όμως το βέλτιστο αποτέλεσμα θα μπορούσε να επιτευχθεί αν τα δύο μοντέλα EFQM και Balanced Scorecard χρησιμοποιούνταν αλληλεπιδραστικά. Η αδυναμία του EFQM ως στρατηγικού μοντέλου θα καλυπτόταν από το Balanced Scorecard, ενώ η αδυναμία του Balanced Scorecard ως πολύπλοκου και χρονοβόρου μοντέλου θα αναπληρωνόταν από το EFQM.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης και τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας του ISO 9001 στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και κυρίως στη Μεγάλη Βρετανία. Το πρότυπο αυτό είναι καλά οργανωμένο και προτρέπει το προσωπικό να εργάζεται με ευελιξία. Αποτελείται από υποσυστήματα για την καλύτερη παρακολούθηση και τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών. Υπήρξαν και μειονεκτήματα όπως η αύξηση της γραφειοκρατίας και η σύγχυση μεταξύ ακαδημαϊκών και διοικητικών υπηρεσιών με τη διοικητική πλευρά να επιβάλλει στους ακαδημαϊκούς τι να κάνουν.

Στα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Φιλανδίας και της Σουηδίας η ποιότητα στηρίζεται στο βραβείο του Malcom Baldrige, το οποίο δίνεται από το 1987 ως το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες. Έχει κεντρικό άξονα την προαγωγή της κατανόησης των απαιτήσεων τελειότητας, αποδοτικότητας και βελτίωσης του ανταγωνισμού. Ο συνδυασμός EFQM και Malcolm Baldrige θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε έναν Εκπαιδευτικό Οργανισμό, αφού ουσιαστικά οι κατηγορίες των κριτηρίων τους αλληλοκαλύπτονται, εκτός από την κατηγορία της κοινωνικής επίδρασης και του καθορισμού της πολιτικής και αποστολής του Οργανισμού που αναλύονται διεξοδικά από το EFQM.

Τελειώνοντας, θα μπορούσαμε να προτείνουμε ένα συνδυασμένο μοντέλο ποιότητας για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Ως βάση του θα είχε το EFQM, αλλά θα λειτουργούσε σε συνδυασμό με την ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων Balanced Scorecard στον Τομέα της Στρατηγικής, ενώ η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα υποστηρίζονταν από το ISO 9001. Το Malcolm Baldrige θα χρησιμοποιούνταν στην ικανοποίηση των επωφελούμενων της Εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το συνδυασμένο αυτό μοντέλο ποιότητας θα οδηγήσει σε μακροπρόθεσμη επιτυχία στη λειτουργία ενός Ανώτατου Ιδρύματος δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών και της κοινωνίας γενικότερα.

2.7 Έρευνα για τη διαχείριση της ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Το άρθρο «Trends in quality management research in higher education» (Βλ. Παράρτημα) που μεταφράζεται ως «Έρευνα για τη διαχείριση της ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση» επιλέχθηκε, γιατί συμβάλλει στην εμβάθυνση των στόχων της παρούσας εργασίας. Αναλυτικότερα, σκοπός του είναι να δείξει το επίπεδο που βρίσκεται η έρευνα στον τομέα Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management) στα

Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με απώτερο στόχο να συμβάλλει στη βελτίωση των στρατηγικών και των μοντέλων τους, αναφορικά με αυτή. Αν και ο ρόλος της διαχείρισης ποιότητας γίνεται όλο και πιο αναγκαίος, καθώς τα Πανεπιστήμια αγωνίζονται να εξοικονομήσουν πόρους για τους φοιτητές τους και την έρευνα, σε ένα συνεχώς όλο και πιο υποχρηματοδοτούμενο περιβάλλον, το άρθρο αποδεικνύει ότι η τρέχουσα έρευνα είναι περιορισμένη σε όγκο και σε έκταση. Στην παρούσα μελέτη συμμετέχουν συνολικά 36 χώρες και από τις πέντε ηπείρους. Το Ηνωμένο Βασίλειο κατατάσσεται στην κορυφή με ποσοστό 33%. Ακολουθούν οι ΗΠΑ με 24%, και με αρκετή απόσταση η Αυστραλία με ποσοστό 7%. Η μελέτη αποδεικνύει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών αναφερόμενων χωρών και στις υπόλοιπες που ακολουθούν. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι υπάρχει σημαντικό περιθώριο για την επέκταση της έρευνας για την ποιότητα στα πανεπιστήμια των υπολοίπων χωρών. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο τα άρθρα που αφορούν τη διαχείριση ποιότητας στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οι ευρωπαϊκοί μελετητές τα δημοσιεύουν σε εκπαιδευτικά περιοδικά, ενώ στις ΗΠΑ οι αμερικάνοι μελετητές είναι πολύ πιθανό να τα δημοσιεύσουν και σε επιχειρηματικά περιοδικά.

Χρονολογικά το πρώτο άρθρο εντοπίζεται το 1991. Οι παλαιότερες εργασίες είχαν την τάση να ευνοούν μια θεωρητική προσέγγιση. Μετά το 2002 όμως η καθολική επικρατούσα τάση ήταν οι εμπειρικές εργασίες.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε από τους συγγραφείς του, σχετικά με τη διαχείριση ποιότητας (QM), αφορά τρία στάδια, τα οποία προτείνονται και από τους Tranfield et al. (2003):

- Σχεδιασμός της επισκόπησης, βάσει του αντικειμένου και του πρωτοκόλλου, τα οποία επιτάσσουν εξαγωγή πληροφοριών από άρθρα, μελέτες και εργασίες με κύριο θέμα τη Διαχείριση Ποιότητας και τις διαστάσεις της, που εμφανίζονται σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά από διάφορες χώρες και χαρακτηρίζονται είτε ως θεωρητικές, είτε ως εμπειρικές μελέτες.

- Διεξαγωγή της επισκόπησης, που περιλαμβάνει αναγνώριση της έρευνας, επιλογή των μελετών, αξιολόγηση της ποιότητας των άρθρων, εξαγωγή και σύνθεση δεδομένων από 638 άρθρα που περιέχονται στις βάσεις Science Direct, ABI/Inform και Emerald.
- Αναφορά και διάχυση της επισκόπησης με περιγραφική και θεματική ανάλυση μέσω της καταγραφής των άρθρων σε πίνακες διαφόρων παραμέτρων με βάση το θέμα, τις διαστάσεις της διαχείρισης ποιότητας, το περιοδικό, το έτος, τη χώρα, τις μεθόδους και χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS για τη θεματική ανάλυση.

Μετά από σύνθεση του περιεχομένου όλων των άρθρων που εξέτασαν οι συγγραφείς, συμπεραίνουν ότι η διαχείριση ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα για τις μη ακαδημαϊκές τους λειτουργίες, τη διαχείριση των ακαδημαϊκών λειτουργιών, αλλά και τις μαθησιακές τους διαδικασίες. Στις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες υλοποιείται μία φιλοσοφία διαχείρισης ποιότητας (QM) που βασίζεται κυρίως σε κίνητρα που εγείρει η αγορά, ενώ αντίθετα στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, τα κίνητρα εγείρονται εξαιτίας της ανάγκης να αντιμετωπιστούν, οι κάθε είδους οικονομικοί περιορισμοί ή και οι διάφορες κρατικές επιταγές και απαιτήσεις. Επομένως, μία βελτιωμένη διαχείριση ποιότητας (QM) μπορεί να γίνει εξαιρετικά επωφελής σε ζητήματα προγράμματος σπουδών, διδασκαλίας και έρευνας και μπορεί να βοηθήσει στο σχεδιασμό αποτελεσματικότερων εκπαιδευτικών διαδικασιών και συστημάτων, παρόλο που όπως έχει υποστηριχθεί από πολλούς μελετητές απαιτείται μία ευφυής προσαρμογή των παραπάνω.

Με την τριτοβάθμια εκπαίδευση υπό πίεση, λόγω της υποχρηματοδότησης και του ανταγωνισμού που δέχεται για τη βελτίωση της κατάταξης των Πανεπιστημίων, αλλά και άλλων πιέσεων, το δυναμικό των πρακτικών και των συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (QM) που έχουν υπηρετήσει τη βιομηχανία αποτελεσματικά (στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής της ποιότητας), δεν υπήρξε ποτέ καλύτερο. Δεδομένων των οικονομικών επιταγών, προτείνεται οι Εθνικές Κυβερνήσεις

να ενθαρρύνουν τους εθνικούς φορείς που είναι αρμόδιοι για τα ΑΕΙ να εξετάσουν αυτές τις διαστάσεις της διαχείρισης ποιότητας (QM) ως γενικό τρόπο διαχείρισης των ΑΕΙ και στη συνέχεια να επιτρέψουν στους εθνικούς φορείς να δημοσιεύσουν κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση ποιότητας. Οι κατευθυντήριες να χρησιμεύουν ως ένα ευέλικτο πρότυπο για την ανάπτυξη της ποιότητας στις Διοικητικές και Ακαδημαϊκές διαδικασίες, ώστε να επιτευχθεί βελτίωση στο μαθησιακό περιβάλλον και στις λειτουργίες του. Αυτό συνεπάγεται την ανάπτυξη μέτρων απόδοσης για την αξιολόγηση της βελτίωσης από τη σκοπιά των εξωτερικών και εσωτερικών εμπλεκόμενων πλευρών.

Αυτές οι πρακτικές διαχείρισης ποιότητας (QM), μπορούν να υιοθετηθούν από τις Πανεπιστημιακές Διοικητικές Υπηρεσίες, κατά τον ίδιο τρόπο, όπως και στον τομέα των Υπηρεσιών. Στην περίπτωση των διδακτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων, οι πρακτικές αυτές πρέπει να εφαρμοστούν, αλλά αντιμετωπίζουν πρόσθετα εμπόδια, όπως η δυσκολία μέτρησης των διαδικασιών μάθησης, η δυσκολία ελέγχου της διδασκαλίας στα ΑΕΙ λόγω της ποικιλίας των προγραμμάτων σπουδών τους, οι τρόποι παροχής των μαθημάτων, των χώρων παράδοσης, των διαδικασιών και του προσωπικού, καθώς και της ακαδημαϊκής ελευθερίας.

Είναι προφανές από την επισκόπηση ότι η ηγεσία είναι ένα βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη των άλλων διαστάσεων της διαχείρισης ποιότητας (QM). Ως εκ τούτου, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να διαβουλεύονται με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έτσι ώστε να θεσπίσουν πολιτικές ποιότητας, καθώς και να αποφασίζουν τους στόχους που θα λειτουργήσουν ως οδηγός για τις δραστηριότητες της διαχείρισης ποιότητας (QM), με τελικό σκοπό την κάλυψη άλλων διαστάσεων ποιότητας. Η διάσταση με επίκεντρο τα εμπλεκόμενα μέρη είναι εξαιρετικά σημαντική για τα ΑΕΙ, καθώς έχουν ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων από ότι οι επιχειρήσεις. Επομένως, είναι σημαντικό να συλλέγονται πληροφορίες από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να αναλύονται οι οποιεσδήποτε ανάγκες, έτσι ώστε να εκπληρώνονται οι στόχοι της διαχείρισης ποιότητας (QM), να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική αξιολόγηση

της διδασκαλίας και των δραστηριοτήτων μάθησης και να καθορίζονται οι δράσεις βελτίωσης. Αυτό προϋποθέτει ότι οι διαχειριστές εντοπίζουν τους διαφορετικούς εμπλεκόμενους (π.χ. φοιτητές, απόφοιτοι, εργοδότες) και ότι ο κάθε φοιτητής παίζει διαφορετικούς ρόλους, τόσο ως πελάτης όσο και ως ενεργός συμμετέχων στις διαδικασίες που βιώνει. Για παράδειγμα, οι πρόσφατα αποφοιτήσαντες και οι εργοδότες μπορούν να αξιολογούν την ακαδημαϊκή ποιότητα ως πελάτες και, για τα μη-ακαδημαϊκά τμήματα, οι φοιτητές μπορούν να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν ως πελάτες.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων είναι σημαντικό οι προσπάθειες να επικεντρώνονται στη βελτίωση των διάφορων ακαδημαϊκών τομέων και οι αξιολογήσεις να περιλαμβάνουν μέτρα για τις πυρηνικές (βασικές) διαδικασίες εκπαίδευσης. Αν οι προσπάθειες προς τη βελτίωση της ποιότητας επικεντρωθούν μόνο στη διασφάλιση της λογοδοσίας και του εξωτερικού ελέγχου, τότε γίνεται δύσκολο να αναπτυχθεί η βελτίωση των βασικών διαδικασιών εκπαίδευσης. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει το ακαδημαϊκό προσωπικό σε μία στάση αντίστασης απέναντι στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας (QM) καθώς δεν θα βλέπει καμία βελτίωση που να υποστηρίζει τις δραστηριότητές του. Αντίθετα θα βλέπει γραφειοκρατία και παρεμβολές και μάλιστα με τις προσπάθειες των επαγγελματιών που έχουν αναλάβει τη διαχείριση ποιότητας (QM). Με άλλα λόγια, το προσωπικό στα ΑΕΙ θα έχει μια θετική αντίληψη για τις επιπτώσεις της διαχείρισης ποιότητας (QM) από την άποψη της βελτίωσης, αλλά μια αρνητική αντίληψη για τις επιπτώσεις όσον αφορά τον έλεγχο.

Αυτές οι αρνητικές αντιλήψεις όσον αφορά στον έλεγχο από τη διαχείριση ποιότητας (QM) θα πρέπει να ξεπεραστούν με την εφαρμογή διαχείρισης ποιότητας (QM) εφαρμόζοντας μια σαφή εστίαση στις δράσεις βελτίωσης. Η διαχείριση ποιότητας (QM) οδηγεί στη βελτίωση, όταν ένα Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης προσδιορίζει τους δείκτες απόδοσης της βελτίωσης, η οποία πλαισιώνεται γύρω από εκπαιδευτικούς στόχους και αξίες που θεωρούνται ικανά κριτήρια για την αξιολόγηση των διαδικασιών μάθησης και των αποτελεσμάτων της. Εδώ η διάσταση σχεδιασμού

ποιότητας μπορεί να χρησιμεύσει για τον καθορισμό στόχων που σχετίζονται με τη διδασκαλία και τις ερευνητικές δραστηριότητες και να καθορίσει την ευθύνη για θέματα ποιότητας (π.χ. ποιότητα της διδασκαλίας) σε θεσμικό επίπεδο.

Η γνώση των υφιστάμενων διαδικασιών είναι απαραίτητη, εάν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί από τα ΑΕΙ για να χαρτογραφήσει τις διαδικασίες τους, ώστε να κατανοήσουν τα πιθανά σημεία αποτυχίας τους, τα οποία χρειάζονται παρακολούθηση, αλλά και να κατανοήσουν πώς οι διαδικασίες αυτές μπορούν να επανασχεδιαστούν ώστε να μειωθεί η πολυπλοκότητα και να βελτιωθεί η ποιότητα. Η βελτίωση σε σχέση με τους στόχους απαιτεί πρότυπα που πρέπει να οριστούν και να μετρηθούν. Για τη μάθηση, τα υφιστάμενα μέτρα είναι αυτά που μπορούν να αποτελέσουν την αφετηρία (π.χ. ποσοστό των απασχολουμένων μεταξύ των πτυχιούχων, η μέση διάρκεια της μελέτης, οι αξιολογήσεις των σπουδαστών, ποσοστό εγκατάλειψης των σπουδαστών). Η μέτρηση σε άλλους τομείς θα απαιτήσει τον προσδιορισμό των δεικτών απόδοσης (π.χ. αριθμός των δημοσιεύσεων, κατάταξη των εκδόσεων περιοδικών, συμμετοχή σε δραστηριότητες των μελών ΔΕΠ) που έχουν συμφωνηθεί ως ο καλύτερος τρόπος για να εκτιμηθεί η οργανωτική επιτυχία στον τομέα της έρευνας και των μη-ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων. Προκειμένου να αποφευχθεί ο επιπλέον φόρτος εργασίας για τα μέλη ΔΕΠ, αυτές οι μετρήσεις θα πρέπει να αναπτυχθούν και να παρακολουθούνται από τη λειτουργία της διαχείρισης ποιότητας (QM) του ιδρύματος, χρησιμοποιώντας μια σειρά εργαλείων για την ανάλυση των δεδομένων (π.χ. διδασκαλία και μαθησιακοί έλεγχοι, έρευνες των μαθητών, ομάδες εστίασης των φοιτητών, κ.λπ.). Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθεί μια βάση δεδομένων ώστε να βοηθήσει στην ανάλυση των πλεονεκτημάτων, των αδυναμιών και των βελτιώσεων. Για τη διάσταση της ανθρώπινης ποιότητας, τα συστήματα ανταμοιβής και προώθησης θα πρέπει να τονίζουν την αποζημίωση για τη βελτίωση της ποιότητας της έρευνας, της ποιότητας της διδασκαλίας, και σε μη ακαδημαϊκά τμήματα, την επίτευξη των στόχων βελτίωσης της ποιότητας. Οι βελτιώσεις αυτές θα πρέπει να μετρώνται χρησιμοποιώντας

τις διαστάσεις ποιότητας πληροφόρησης και ανάλυσης, που να βασίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές δράσεις. Για παράδειγμα, οι έρευνες των φοιτητών μπορούν να αξιολογήσουν κάθε μάθημα και κάθε καθηγητή, ενώ οι έρευνες των αποφοίτων μπορούν να αξιολογήσουν την ποιότητα της εκπαιδευτικής εμπειρίας στο σύνολό της. Τέλος, πρέπει να θεσπιστούν επίσημες δομές εποπτείας για την αξιολόγηση των επιδόσεων ώστε να προσδιοριστούν οι δράσεις βελτίωσης σε διάφορες ακαδημαϊκές περιοχές. Εν κατακλείδι εκτιμάται ότι οι ποικίλες έννοιες και διαστάσεις στη διαχείριση ποιότητας (QM), όπως εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις, μπορούν να βοηθήσουν και τα ΑΕΙ. Οι διαχειριστές μπορούν να καθορίσουν τους στόχους, να μετρήσουν τις διάφορες διδακτικές και ερευνητικές δραστηριότητες και να λάβουν ως αποτέλεσμα δεδομένα που θα υποστηρίξουν καλύτερες αποφάσεις. Αυτές οι ορθότερες αποφάσεις θα βοηθήσουν την εστίαση της προσοχής σε δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης που περιορίζουν τις απώλειες και μειώνουν το κόστος. Έτσι, οι διαστάσεις στη διαχείριση ποιότητας (QM) προτείνεται να αποτελέσουν έναν τρόπο για τη βελτίωση της απόδοσης στα ΑΕΙ και ταυτόχρονα τη βελτίωση των ακαδημαϊκών αποτελεσμάτων και της ποιότητας για όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ

3.1 Η Έννοια και τα Στοιχεία του Συστήματος

Ως σύστημα ορίζουμε ένα σύνολο στοιχείων που συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν ολότητα. Κάθε σύστημα βρίσκεται σε ένα περιβάλλον μαζί με άλλα συστήματα και αλληλεπιδρά με το αυτό ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους. Αποτελείται από μέρη – υποσυστήματα τα οποία αποτελούνται από μικρότερα μέρη συνδεδεμένα μεταξύ τους με σχέσεις.

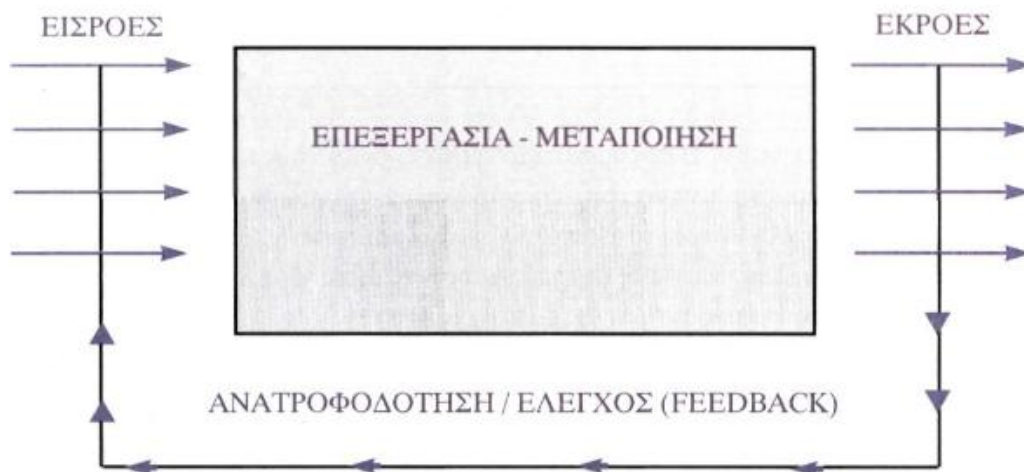
Κάθε σύστημα οριοθετείται σε σχέση με το περιβάλλον του. Ο ορισμός των συνόρων και ο προσδιορισμός του συστήματος είναι θέμα καθορισμού από το μελετητή, σύμφωνα με το στόχο του.

Το σύστημα για να μπορέσει να λειτουργήσει χρειάζεται πόρους που τους προμηθεύεται από το περιβάλλον του ως εισροές και μπορεί να είναι κεφάλαια, ενέργεια, γνώσεις κ.λπ.

Καθώς τα μέρη του αλληλεπιδρούν το σύστημα αναπτύσσει λειτουργίες που επεξεργάζονται ή μετατρέπουν τις εισροές. Όταν τα στοιχεία και οι λειτουργίες είναι γνωστά, τότε η διαδικασία επεξεργασίας χαρακτηρίζεται ως «άσπρο κουτί», αντίθετα όταν είναι άγνωστα «μαύρο κουτί». Στην τελευταία περίπτωση η μελέτη του συστήματος στηρίζεται στη μελέτη των σχέσεων μεταξύ εισροών και εκροών του συστήματος.

Οι εκροές προκύπτουν από τη λειτουργία του συστήματος και παραδίδονται στο περιβάλλον του, προκειμένου να αποτελέσουν εισροές για άλλα συστήματα.

Τέλος, υπάρχει και ο μηχανισμός ανατροφοδότησης – ελέγχου (Feedback) που μεταφέρει πληροφορίες από το περιβάλλον για τις εκροές του. Αποτελεί δηλαδή το ρυθμιστή των σχέσεων μεταξύ εκροών και εισροών του συστήματος, ώστε να υπάρχει ισορροπία για την επιβίωσή του (Σχήμα:3-1).



Σχήμα 3-1 :Μηχανισμός ανατροφοδότησης – ελέγχου (feedback) του Συστήματος.

3.2 Τα Χαρακτηριστικά των Συστημάτων και η Οργάνωση ως σύστημα

Τα συστήματα αποτελούνται από ορισμένες ιδιότητες, οι οποίες τα προσδιορίζουν, βοηθούν στην κατανόηση, εξήγηση και πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους και τα διακρίνουν στις κατηγορίες:

➤ **Ανοιχτά ή κλειστά**

Ανοιχτό είναι το σύστημα το οποίο βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του, ενώ κλειστό είναι εκείνο το οποίο δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Στην πραγματικότητα είναι δύσκολο να υπάρξει ένα απολύτως κλειστό σύστημα και ένα απολύτως ανοιχτό. Έχει όμως σημασία, ιδιαίτερα για τις κοινωνικές οργανώσεις το πόσο ανοιχτά συστήματα αποτελούν, αφού αυτό εκφράζει το πόσο λαμβάνουν υπόψη τους τις ευκαιρίες, απειλές, περιορισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος και προσαρμόζονται σε αυτό.

➤ **Δυναμικά ή στατικά**

Η δυναμικότητα ή στατικότητα των συστημάτων εκφράζεται μέσω της συχνότητας και της σπουδαιότητας των αλλαγών που συμβαίνουν σε αυτά. Έτσι υπάρχουν λιγότερο δυναμικά και περισσότερο στατικά συστήματα και το αντίθετο.

➤ **Πολύπλοκα ή απλά**

Η πολυπλοκότητα του συστήματος έχει να κάνει με τον αριθμό των υποσυστημάτων που το αποτελούν καθώς και με τον αριθμό των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους.

Κάθε οργάνωση αποτελεί ένα σύστημα και μπορεί να μελετηθεί με τη βοήθεια της συστημικής προσέγγισης. Τις εισροές της από το περιβάλλον αποτελούν οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, οι γνώσεις και οι πληροφορίες, ενώ τις εκροές της οι υπηρεσίες και τα προϊόντα. Η κατανόηση της συμπεριφοράς των οργανώσεων δεν αφορά μόνο τις κοινωνικές επιστήμες ή τις τεχνολογικές αλλά όλες μαζί. Συνεπώς γίνεται φανερή η ανάγκη διεπιστημονικής προσέγγισης.

3.3 Εισαγωγή στη Συστημική Ανάλυση

Η συστημική θεωρία είναι ένα σύγχρονο επιστημονικό μοντέλο θεώρησης και κατανόησης της πραγματικότητας. Αναπτύχθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ταυτόχρονα σε διάφορες επιστήμες αρχίζοντας από τη βιολογία. Στη συνέχεια ακολούθησε η ψυχολογία, η οικολογία με την έννοια του «οικοσυστήματος» και η φυσική.

Βασικός στόχος της συστημικής ανάλυσης είναι η εύρεση συμπεριφορών και ιδιοτήτων που έχουν τα συστήματα, όταν τα μελετήσει κανείς συνολικά και τις οποίες χάνουν όταν αναλυθούν στα συστατικά τους. Επιχειρεί να αναλύσει τη λειτουργία των μερών σε σχέση με το σύστημα στο οποίο είναι ενσωματωμένα. Η συστημική ανάλυση «βλέπει» μόνο σχέσεις και ορίζει τα αντικείμενα ως υποσυστήματα.

Επίσης, η συστημική ανάλυση αφορά την ικανότητα να μελετά κανείς τόσο τις δομές όσο και τις διαδικασίες και να βρίσκει τον τρόπο με τον οποίο είναι συνυφασμένα.

Αναπτύχθηκαν διάφορες προσεγγίσεις της συστημικής ανάλυσης με πιο σημαντικές τις παρακάτω:

- **Η Νευτώνεια προσέγγιση των μαθηματικών και της φυσικής**
 Η προσέγγιση αυτή αναλύει τα συστήματα με συστήματα διαφορικών εξισώσεων και είναι μια συστημική προσέγγιση για συστήματα χαμηλής πολυπλοκότητας.
- **Η προσέγγιση της Γενικής θεωρίας συστημάτων**
 Ανήκει στον Ludwig Van Bertalanffy και χρησιμοποιεί μαθηματικές μεθόδους για να περιγράψει και να ταξινομήσει τα συστήματα, τα οποία αποτελούνται από μέρη και σχέσεις μεταξύ τους. Αναπτύχθηκε για να δώσει απάντηση στις γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές στην εφαρμοσμένη μηχανική και την επιστήμη.
- **Η προσέγγιση της κυβερνητικής**
 Θεμελιώθηκε από το Wiener ο οποίος ασχολήθηκε αρχικά με τα συστήματα ελέγχου και πληροφοριών καθώς και με τη διατήρηση ορισμένων παραμέτρων συστημάτων με μέσα όπως η ομοιόσταση ή η προσαρμογή και η αλληλοσυσχέτιση μεταξύ συστήματος και περιβάλλοντος.
- **Η προσέγγιση της συστημικής δυναμικής**
 Δημιουργήθηκε από τον JW Forrester το 1960, ο οποίος ανέπτυξε ισχυρή μέθοδο περιγραφής των συστημάτων που συσχετίζονται, καθώς επίσης και τη γλώσσα προσομοίωσης Dynamo. Η μελέτη του προσδιορίζει τα σημεία συσσώρευσης (stocks) και τις ροές (flows), χωρίς τη χρησιμοποίηση διαφορικών εξισώσεων.
- **Η οικοσυστημική προσέγγιση**
 Ασχολείται κυρίως με τα οικοσυστήματα με κύριους εισηγητές το **Howard Odum** και **Frederic Vester**.
- **Η θεωρία της συστημικής επικοινωνίας**
 Δημιουργήθηκε από τον Paul Watzlawick και μελετά τα ανθρώπινα συστήματα σχέσεων με βάση την επικοινωνία. Προσφέρει εξηγήσεις σε πολύπλοκα συστήματα συμπεριφοράς.
- **Η προσέγγιση των ήπιων συστημάτων**
 Θεμελιώθηκε από τον Peter Checkland και ήπια συστήματα αποτελούν οι οργανισμοί, τα κοινωνικά και πολιτικά συστήματα, συστήματα με επιχειρηματική δραστηριότητα κ.λπ.

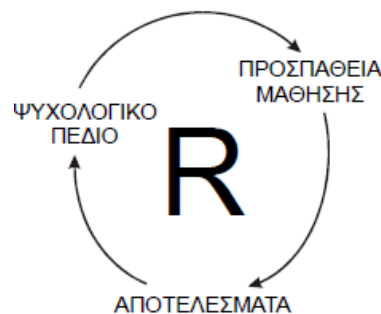
3.4 Βασικά στοιχεία της Συστημικής σκέψης

Τα τελευταία 10 χρόνια η συστημική προσέγγιση άρχισε να διεισδύει ουσιαστικά στη διοικητική σκέψη. Σε αυτό συνετέλεσαν λόγοι όπως οι αλλαγές στο περιβάλλον, η γρήγορη ανάγκη απόκρισης από τους οργανισμούς και τους ανθρώπους, η ολική ποιότητα κ.λπ. Έτσι θα έπρεπε να βρεθούν εργαλεία ολιστικής θεώρησης δυναμικής οργάνωσης και κατανόησης της πολυπλοκότητας.

Τα βασικά στοιχεία της συστημικής σκέψης είναι:

➤ **Ο βρόγχος ανάδρασης (Reinforcing feedback loop)**

Ο βρόγχος ανάδρασης έχει για την ατομική μάθηση την παρακάτω μορφή.



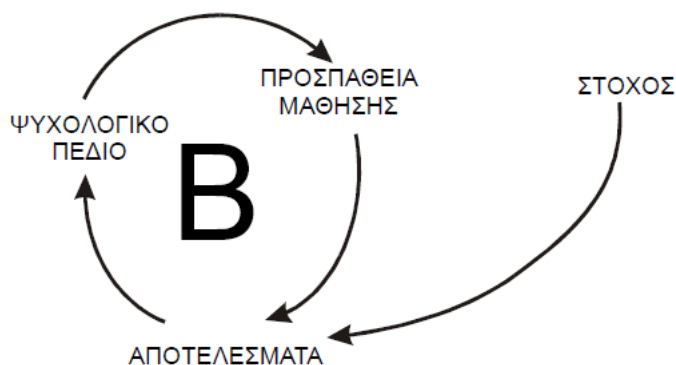
Σχήμα 3-2:Βρόγχος ανάδρασης στην ατομική μάθηση (Πηγή:Πρακτικά Εθνικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών 2005).

Χαρακτηρίζεται από την ικανότητα μετατροπής μικρών αιτίων σε μεγάλα αποτελέσματα. Η μάθηση μπορεί να ξεκινήσει από μια μικρή προσπάθεια, αλλά αν το περιβάλλον μάθησης μέσω του ψυχολογικού πεδίου εντάξει το μαθητή σε ενισχυτικό συστημικό κύκλο, τότε τα αποτελέσματα που θα πάρουμε θα είναι μεγάλα. Έτσι ο παιδαγωγός προσπαθεί να εντάξει τους μαθητές σε διαδικασίες ανατροφοδότησης μέσω των προσπαθειών τους.

➤ **Ο εξισοροποιητικός βρόγχος (Balancing loop)**

Εκφράζει την τάση των συστημάτων να αναζητούν ένα σημείο ισορροπίας, αφού ελάχιστες φορές υπάρχουν «καθαροί» βρόγχοι ανάδρασης που είναι σε συνεχή λειτουργία.

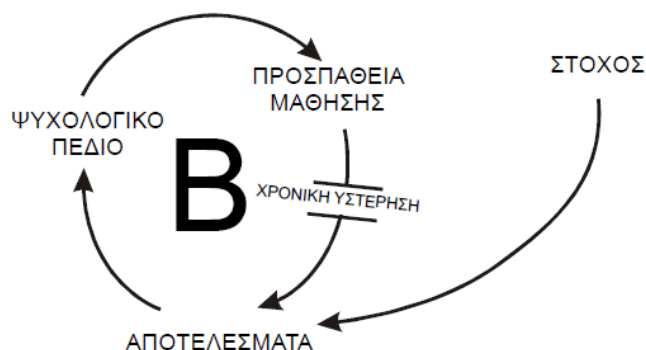
Αν αναλύσουμε το προηγούμενο παράδειγμα για την ατομική μάθηση (Σχήμα 3-3) παρατηρούμε ότι η ύπαρξη ενός στόχου οδηγεί το σύστημα σε σημείο ισορροπίας. Στη συνέχεια η σύγκριση των αποτελεσμάτων με το στόχο δημιουργεί έντονη δημιουργική τάση η οποία κινητοποιεί το ψυχολογικό πεδίο και απελευθερώνει την προσπάθεια που απαιτείται. Ο κύκλος συνεχίζεται μέχρι την επίτευξη του στόχου.



Σχήμα 3-3:Κύκλος εξισορρόπησης στην ατομική μάθηση (Πηγή :Πρακτικά Εθνικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών 2005).

➤ **Η χρονική υστέρηση (Time lag-delay)**

Η χρονική υστέρηση είναι το πιο δύσκολο σημείο στη συστημική σκέψη. Στο παρακάτω σχήμα μεταξύ της προσπάθειας και του αποτελέσματος υπάρχει χρονική υστέρηση, η οποία ορισμένες φορές μπορεί να ωθήσει το σύστημα στην ανάπτυξη παραπλευρών μη επιθυμητών συμπεριφορών.



Σχήμα 3-4:Κύκλος εξισορρόπησης στην ατομική μάθηση (Πηγή: Πρακτικά Εθνικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών 2005).

Κύριος στόχος της συστημικής σκέψης λοιπόν, είναι η διαχείριση σύνθετων ζητημάτων που εμφανίζονται στην επιστήμη και την κοινωνία. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκαν μοντέλα και εργαλεία όπως η Θεωρία των Περιορισμών (Theory of Constraints), η Ανάλυση S.W.O.T, η Διαχείριση Πολικότητας (Polarity Management) και η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balanced Scorecard).

3.5 Θεωρία των Περιορισμών

Κάθε επιχείρηση - οργανισμός διαιρείται σε μικρότερα τμήματα προκειμένου να διοικείται ευκολότερα. Στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί η απόδοση κάθε τμήματος. Πολλές φορές όμως τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα και οι Διοικήσεις αναζητούν λύσεις σε προβλήματα –αδυναμίες παντού μέσα στην επιχείρηση – οργανισμό. Προσπαθώντας όμως κάτι τέτοιο υπάρχει σοβαρή πιθανότητα μηδαμικής βελτίωσης ή ακόμη και αρνητικής εξέλιξης.

Η Θεωρία των Περιορισμών έρχεται για να βοηθήσει στον εντοπισμό του πιο σημαντικού εμποδίου στις διαδικασίες και τα συστήματα της επιχείρησης – οργανισμού, ώστε να γίνουν αλλαγές με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης. Παρομοιάζει τις επιχειρήσεις – οργανισμούς ως συστήματα αλυσίδων. Στις αλυσίδες η ενδυνάμωση οποιασδήποτε σύνδεσης, εκτός των αδύναμων κρίκων δε συμβάλλει στη βελτίωση της αντοχής της αλυσίδας. Αντίθετα, αν δυναμωθούν οι αδύναμοι κρίκοι βελτιώνεται η συνοχή της αλυσίδας, μέχρι να προκύψει ο επόμενος αδύναμος κρίκος. Σε έναν οργανισμό υπάρχουν εμπόδια – περιορισμοί με κυριότερα:

- Φυσικά εμπόδια με κυριότερα αυτά που σχετίζονται με τον εξοπλισμό, τις ελλείψεις ανθρώπων, υλικών, χώρου.
- Αγοράς, όταν η ποσότητα που παράγεται δεν καλύπτει τις πωλήσεις.
- Χρονικού περιορισμού, όταν ο χρόνος απόκρισης του συστήματος στις απαιτήσεις της αγοράς είναι πολύ μεγάλος και αδυνατεί να καλύψει τις δεσμεύσεις προς τους πελάτες.

Ο Eliyahu M. Goldratt, έχει προτείνει τέσσερις συμφωνίες ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη που θα βοηθήσουν στην επίλυση του περιορισμού:

- Συμφωνία στην κατεύθυνση που οδηγεί στη λύση του προβλήματος.
- Συμφωνία ότι η λύση που προτείνεται επιλύει το πρόβλημα.

- Συμφωνία για την αντιμετώπιση τυχόν αρνητικών συνεπειών.
- Συμφωνία για την αντιμετώπιση οποιωνδήποτε εμποδίων στην εφαρμογή.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η Θεωρία των Περιορισμών μπορεί να βοηθήσει μέσα στην επιχείρηση – οργανισμό τομείς όπως τη Διαχείριση Προσωπικού, την Οικονομική Διεύθυνση, τη χάραξη στρατηγικής, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων κ.λπ.

3.6 Ανάλυση S.W.O.T

Η ανάλυση SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που αντιστοιχούν στα ελληνικά στα Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που είναι χρήσιμο για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης – οργανισμού, όταν αυτή καλείται να αποφασίσει για τη μελλοντική στρατηγική της, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά και Αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης – οργανισμού και τις Ευκαιρίες και Απειλές που προέρχονται από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης - οργανισμού καθώς προκύπτουν από τους πόρους που έχει στη διάθεσή της π.χ. τεχνογνωσία, ικανότητες και δεξιότητες προσωπικού, χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική ευρωστία κ.λπ.

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία σε μια επιχείρηση - οργανισμό ενδέχεται να αποτελούν:

- Τα ανταγωνιστικά ή νέα προϊόντα – υπηρεσίες.
- Η καλή φήμη ή προϊόντα με επώνυμη ζήτηση.
- Η σωστή οικονομική διαχείριση.
- Οι διαθέσιμοι πόροι και κυρίως οι ανθρώπινοι.
- Η υγιής οικονομική κατάσταση.
- Η γεωγραφική θέση.

Τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Η μη ικανοποιητική οργάνωση της επιχείρησης.

- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Το μη εξειδικευμένο προσωπικό της.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της.

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

Αντίθετα, με τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν το εξωτερικό περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, αλλαγές στο νομικό πλαίσιο κ.λπ.

Οι ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ σε μια επιχείρηση - οργανισμό μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται.
- Χρηματοδοτήσεις από διάφορους φορείς.
- Ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Την τεχνολογική πρόοδο.
- Νέους τρόπους εύρεσης και αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών.
- Γεγονότα τοπικού χαρακτήρα.

Μια συνηθισμένη προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών προκύπτει από την ανασκόπηση των δυνάμεων.

Οι ΑΠΕΙΛΕΣ που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Αλλαγές στις προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Αλλαγές στη νομοθεσία.
- Χρηματοοικονομικά προβλήματα.

Για την κατανόηση της ανάλυσης S.W.O.T θα δούμε σχηματικά τον ορισμό :

<p style="text-align: center;">Strengths</p> <p>List the strengths of your organization. A strength is anything that your organization is good at as it pertains to this project.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strength • Strength • Strength 	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <p>List the weaknesses of your organization. A weakness is anything that your organization lacks and/or could impede achieving the projects goals.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weakness • Weakness • Weakness
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <p>List the opportunities that exist for your organization if the project is successful.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opportunity • Opportunity • Opportunity 	<p style="text-align: center;">Threats</p> <p>List the threats that exist for your organization. These are threats that could impede or derail the success of the project or threaten its function or existence.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Threat • Threat • Threat

Σχήμα 3-5: Ανάλυση S.W.O.T επιχείρησης – οργανισμού.

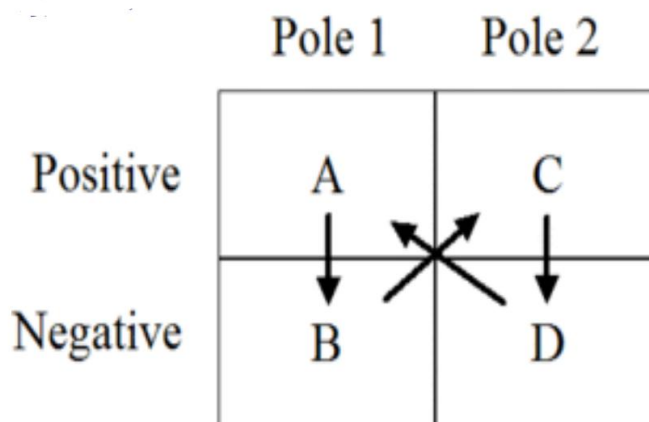
Για να είναι αποτελεσματική μια ανάλυση SWOT θα πρέπει:

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

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση - οργανισμό. Μέσω αυτής εντοπίζονται τα Δυνατά σημεία και με αυτά η επιχείρηση - οργανισμός καρπώνεται τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Αντίθετα, ανακαλύπτοντας τα Αδύνατα σημεία καταβάλλεται προσπάθεια διόρθωσής τους. Τέλος, με τον προσδιορισμό των Απειλών που θα εμφανιστούν προετοιμάζεται ανάλογα, ώστε να τους αποφύγει με τους κατάλληλους χειρισμούς.

3.7 Διαχείριση Πολικότητας (Polarity Management)

Ένα ακόμη σημαντικό εργαλείο της συστημικής θεωρίας είναι και η Διαχείριση Πολικότητας, που εφαρμόζεται σε περιπτώσεις έντονης πολικότητας, δηλαδή κατά την ύπαρξη δύο τελείως διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων στη μελέτη μιας κατάστασης. Οι πόλοι που αναλύονται διαθέτουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά (Σχήμα:3-6).



Σχήμα 3-6 :Διαχείριση Πολικότητας.

Μετά από μελέτη και των δύο εναλλακτικών λύσεων φτάνουμε συνήθως στο συμπέρασμα ότι καμία από τις δύο λύσεις δεν είναι η ιδανική, διερευνώντας την ύπαρξη της υβριδικής ανάμεσά τους. Η υβριδική λύση προκύπτει από την επεξεργασία του διαγράμματος διαχείρισης πολικότητας.

3.8 Ισοροπημένη κάρτα επιδόσεων (Balanced Scorecard) –Γενικά χαρακτηριστικά και διαστάσεις

Η Ισοροπημένη κάρτα επιδόσεων ήταν έμπνευση και δημιουργία του Καθηγητή του Harvard Robert Kaplan και του ερευνητή David Norton στη δεκαετία του '90 .

Το Balanced Scorecard αποτελεί σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση – οργανισμό, αφού συμβάλλει στην άμεση και αποτελεσματική υλοποίηση της

στρατηγικής που έχει υιοθετήσει, μετατρέποντάς την σε μετρήσιμους στόχους απόδοσης.

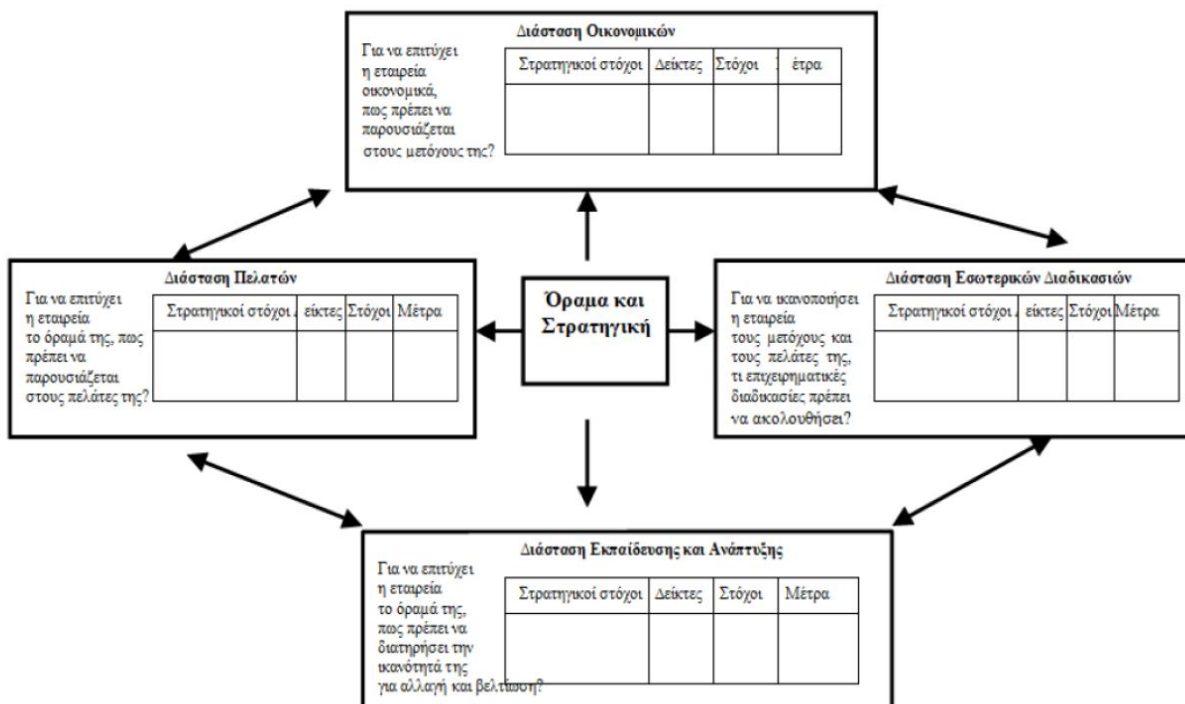
Επίσης αποτελεί μοντέλο στρατηγικού ελέγχου με στόχους:

- Την αξιολόγηση επίδοσης μιας επιχείρησης – οργανισμού.
- Να δημιουργήσει συστήματα υπολογισμού της απόδοσης μιας επιχείρησης – οργανισμού ανά χρονικά διαστήματα.
- Να παραβάλλει την απόδοση αναφορικά με τους στόχους.
- Να συγκρίνει τα αποτελέσματα λαμβάνοντας μέτρα, όπου είναι απαραίτητο (Akkermans & Oorschot, 2009).

Δημιουργήθηκε εξαιτίας της ανάγκης της μη επάρκειας μόνο των χρηματοοικονομικών παραμέτρων στη διοίκηση επιχειρήσεων και οργανισμών. Η πεποίθηση ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες από μόνοι τους έχουν τη δυνατότητα αποτύπωσης μόνο του παρελθόντος, εν μέρει του παρόντος και σε καμία περίπτωση του μέλλοντος, οδήγησε στη δημιουργία των τεσσάρων διαστάσεων του μοντέλου που είναι οι εξής:

- Η Χρηματοοικονομική.
- Των Πελατών – Ωφελούμενων.
- Των Εσωτερικών διαδικασιών.
- Της Ανάπτυξης – Καινοτομίας.

Το Balanced Scorecard δεν αντικαθιστά σε καμία περίπτωση τις οικονομικές μετρήσεις, αλλά τις συμπληρώνει με δείκτες για την επίδοση της επιχείρησης – οργανισμού στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον κάνει ποσοτική σύνδεση δημιουργώντας αξία για την επιχείρηση – οργανισμό. Δεν επιδιώκει να τους δώσει μία τιμή η οποία δεν είναι εύκολο να είναι απόλυτα ακριβής, αλλά τα εκφράζει με ποικίλους μη ποσοτικούς δείκτες που μπορούν να αποδώσουν τις μεταβολές τους (Γερόκωστα Θάλεια, 2015).



Σχήμα 3-7 : Το Επίσημο Υπόδειγμα του Balanced Scorecard

Πηγή: Kaplan R.S. and D.P. Norton (2001). Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management Part II. Accounting Horizons (June).

✓ Η Χρηματοοικονομική διάσταση

Οι οικονομικοί δείκτες είναι ένα σημαντικό συστατικό του Balanced Scorecard και παρέχουν ενημέρωση 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 επιχείρηση – οργανισμός, ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.

✓ **Η διάσταση των Πελατών – Ωφελούμενων**

Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων – οργανισμών, σε μια εποχή με έντονο ανταγωνισμό, εστιάζει στην ικανοποίηση των «πελατών». Έτσι είναι απαραίτητες οι μετρήσεις που να εκφράζουν τα σημεία σε σχέση με αυτό.

Σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή των δεικτών σε αυτή τη διάσταση είναι:

- Ο χρόνος που απαιτείται για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος – υπηρεσίας, που θα εξυπηρετεί τις ανάγκες του πελάτη - ωφελούμενου ή το χρονικό διάστημα μεταξύ αιτήματος και εξυπηρέτησης.
- Η ποιότητα, η οποία έχει άμεση σχέση με το ποσοστό των ελαττωματικών - μη ολοκληρωμένων αντίστοιχα προϊόντων – υπηρεσιών.
- Η μελέτη των προϊόντων – υπηρεσιών πρέπει να γίνεται από την πλευρά των πελατών – ωφελούμενων, που μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή της διοίκησης.

Θα πρέπει να προσδιορίζονται τα τμήματα μιας επιχείρησης – οργανισμού τα οποία ασχολούνται με την ικανοποίηση των πελατών – ωφελουμένων ώστε οι συναλλαγές μεταξύ τους να μην περιορίζονται στη μία φορά, αλλά να στηρίζονται σε γνώσεις, που εξακολουθούν να καλλιεργούν, πάνω στις ανάγκες των πελατών. – ωφελουμένων.

✓ **Η διάσταση των Εσωτερικών διαδικασιών**

Για να καταφέρει μια επιχείρηση - οργανισμός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων, θα πρέπει αρχικά να βελτιωθεί εσωτερικά και μετά να επικεντρωθεί στις υπόλοιπες παραμέτρους. Μόνο έτσι θα μπορέσει να διαχειριστεί τους πελάτες – ωφελούμενους και να τους ικανοποιήσει. Άλλωστε ένα βασικό σημείο που δεν μπορεί να σε αντιγράψει ο ανταγωνιστής είναι οι εσωτερικές διαδικασίες. Εδώ μπορούν να μελετηθούν τμήματα της επιχείρησης - οργανισμού όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, αλλά και οτιδήποτε άλλο κρίνει ότι χρήζει μετρήσεως από πλευράς εσωτερικών διαδικασιών .

✓ Η διάσταση της Ανάπτυξης – Καινοτομίας

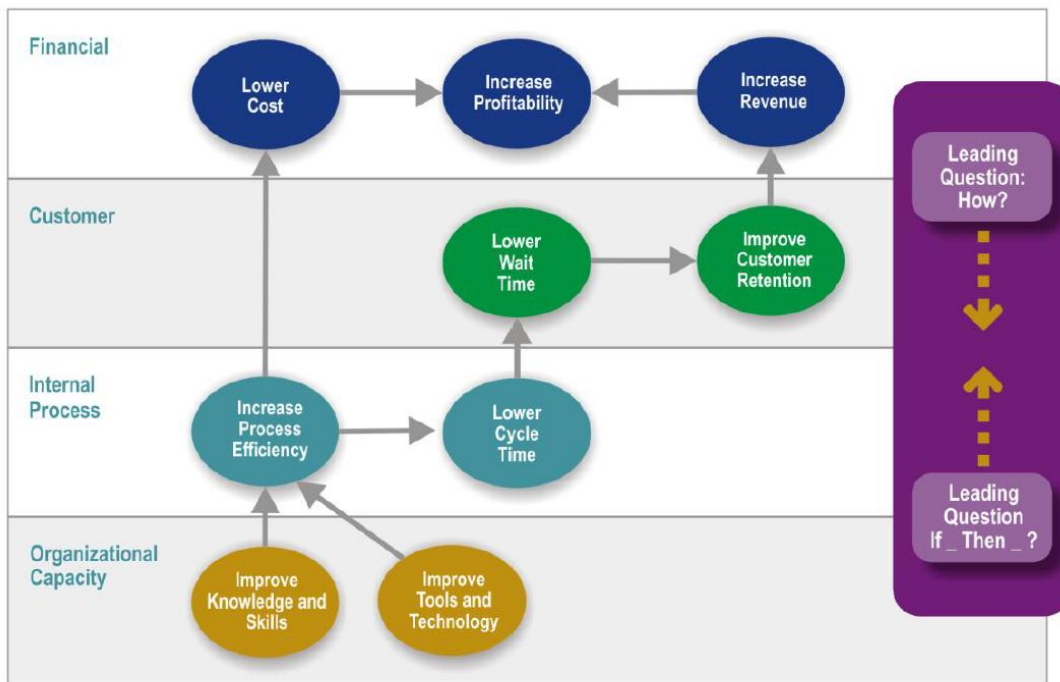
Οι εκπαιδευτικοί στόχοι στη διάσταση της ανάπτυξης και της καινοτομίας ενός Balanced Scorecard είναι ουσιαστικά εκείνοι που στηρίζεται όλο το υπόβαθρο του εργαλείου και καθιστούν ικανούς όλους τους άλλους στόχους των υπόλοιπων τριών διαστάσεων. Αποτελούν τις ρίζες ενός δέντρου Balanced Scorecard που μέσω του κορμού (εσωτερικές διαδικασίες) φτάνουν στα κλαδιά (πελάτες) και τελικά καταλήγουν στα φύλλα (χρηματοοικονομική διάσταση).

Προκειμένου να αναπτυχθούν οι διαστάσεις αυτές, θα πρέπει να καθοριστούν οι ικανότητες και τα εργαλεία που μεταβάλλουν τους υπαλλήλους μιας επιχείρησης – οργανισμού ικανούς στο να συμβάλλουν στην εκτέλεση της επιλεγμένης στρατηγικής. Παρότι η διάσταση αυτή είναι πολλές φορές η τελευταία που αναπτύσσεται, γεγονός που σημαίνει ότι έχει επέλθει κόπωση και επειδή φαίνεται σχετικά απλή στη λογική της, δεν πρέπει να αγνοηθεί κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος.

3.9 Συνδέσεις Στρατηγικού χάρτη και πλεονεκτήματα της Balanced Scorecard

Μετά την ολοκλήρωση της Balanced Scorecard χρειάζεται να μελετηθούν οι αλληλοσυνδέσεις των αντικειμενικών σκοπών από την κάθε διάσταση καθώς και η μεταξύ τους σύνδεση. Παρακάτω μπορούμε να δούμε μερικές συνδέσεις στον στρατηγικό χάρτη που μπορούν γίνουν από κάθε διάσταση και όχι αποκλειστικά από την μια διάσταση σε μια άλλη διάσταση (Σχήμα:3-8).

Η Balanced Scorecard όπως αναφέραμε είναι ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις - οργανισμοί για να καθορίσουν την πορεία τους σύμφωνα με τα αποτελέσματά της. Παρέχει λοιπόν ανατροφοδότηση για την πορεία της επιχείρησης – οργανισμού σύμφωνα με τη στρατηγική που έχει επιλεγεί. Θα πρέπει να γίνεται απόλυτα κατανοητή από τους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους έως και τα ανώτερα στελέχη. Δεν θα πρέπει να εστιάζεται η προσοχή μόνο στη χρηματοοικονομική διάσταση που είναι το αποτέλεσμα των τριών άλλων διαστάσεων, αλλά να ξεκινά από τον ανθρώπινο παράγοντα με την ανάπτυξη και την καινοτομία, δίνοντας έτσι το στίγμα της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης σε ολόκληρη την επιχείρηση - οργανισμό.



Σχήμα 3-8 Συνδέσεις Στρατηγικού χάρτη Balanced Scorecard.

Στα πλεονεκτήματα της Balanced Scorecard δεν μπορούμε να μην αναφέρουμε και το γεγονός, ότι αποφεύγει την επιπλέον πληροφόρηση περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται στις απολύτως απαραίτητες. Έτσι μειώνεται τόσο το κόστος μελέτης των δεικτών, όσο και ο εντοπισμός των πραγματικά κρίσιμων δεικτών.

Επίσης, κάποιες φορές η βελτίωση ενός τομέα μιας επιχείρησης -οργανισμού μπορεί να οδηγεί σε μειωμένη απόδοση σε έναν άλλο, έτσι η απεικόνιση των θετικών και αρνητικών συσχετισμών βοηθά στην σωστότερη λήψη των αποφάσεων.

Η Balanced Scorecard εκτός από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει και μια ευκαιρία για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης - οργανισμού, συνδέοντας τη μακροπρόθεσμη στρατηγική με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες. Έτσι παρουσιάζει μια συνολική εικόνα της επιχείρησης – οργανισμού συγκεντρώνοντας όλες τις σημαντικές μετρήσεις, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι το καλύτερο δυνατό.

Τέλος, με την εφαρμογή της Balanced Scorecard η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης – οργανισμού γίνονται γνωστοί σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό και επιτυγχάνεται καλύτερη συνεργασία και συντονισμός των ενεργειών, τόσο της διοίκησης, όσο και των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟ Α.Ε.Ι ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ

4.1 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία

Κάποια από τα εργαλεία της συστημικής θεωρίας που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να τα εφαρμόσουμε στην περίπτωση του Α.Ε.Ι Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, προκειμένου να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για το ίδιο το Α.Ε.Ι, όσο και για τη δομή και τη λειτουργία της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης γενικότερα.

Το Α.Ε.Ι Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα είναι από τα παλαιότερα Ιδρύματα Τεχνολογικού Τομέα της χώρας μας. Ιδρύθηκε το 1983 και αποτέλεσε τη συνέχεια του Κ.Α.Τ.Ε.Ε Πειραιά. Είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου Δικαίου πλήρως αυτοδιοικούμενο. Τα μέλη του Εκπαιδευτικού Προσωπικού έχουν αναγνωρισμένο επιστημονικό και ερευνητικό έργο με συμμετοχές σε διεθνή επιστημονικά συνέδρια και ασκούν ανεξάρτητα τα καθήκοντα τους, σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία για τα Α.Ε.Ι. Το διοικητικό προσωπικό είναι επίσης υψηλού επιπέδου με ποσοστό άνω του 80% να είναι πτυχιούχοι Α.Ε.Ι.

Η διοίκηση λειτουργεί σε κεντρικό επίπεδο (Κεντρική Διοίκηση) και σε αποκεντρωμένο επίπεδο ανά ακαδημαϊκή μονάδα, δομημένη σύμφωνα με τον Οργανισμό του Ιδρύματος. Η λειτουργία του επιχορηγείται από το κράτος και εποπτεύεται από το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Το Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. αποτελείται από:

- Τη ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ (Σ.Τ.Ε.Φ)
- Τη ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο)

οι οποίες συγκροτούνται από τα εξής Τμήματα:

A. ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

- ✓ Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών Τ.Ε.
- ✓ Τμήμα Ηλεκτρονικών Μηχανικών Τ.Ε.
- ✓ Τμήμα Κλωστοϋφαντουργών Μηχανικών Τ.Ε.
- ✓ Τμήμα Μηχανικών Αυτοματισμού Τ.Ε.
- ✓ Τμήμα Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστικών Συστημάτων Τ.Ε.
- ✓ Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών Τ.Ε.
- ✓ Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών Τ.Ε.

B. ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

- ✓ Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
- ✓ Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.

Οι εγκαταστάσεις του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. καλύπτουν συνολική έκταση 100.000 τ.μ., ενώ ο δομημένος χώρος υπερβαίνει τα 50.000 τ.μ..

Εκτός των διδακτηρίων, στο Ίδρυμα υπάρχει και υπερσύγχρονη βιβλιοθήκη με πρόσβαση σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και ηλεκτρονικά περιοδικά με δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης, καθώς και αναγνωστήριο 380 θέσεων.

Τέλος, το Ίδρυμα διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα συνεδριακά κέντρα της Αττικής με κύρια αίθουσα 500 θέσεων, με σκοπό να ικανοποιήσει συνεδριακές, εκπαιδευτικές και καλλιτεχνικές απαιτήσεις υψηλού επιπέδου. Πρόκειται για έναν σύγχρονο χώρο που συνδυάζει την υψηλή αισθητική και τη σύγχρονη τεχνολογία, με σκοπό τη διοργάνωση συνεδρίων, τη φιλοξενία πολιτιστικών εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

4.2 Αποστολή και Στόχοι του Ιδρύματος

Το σύνολο της λειτουργίας της ακαδημαϊκής κοινότητας στηρίζεται, σε μία δέσμη αποδεκτών αρχών, οι οποίες προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους του Ιδρύματος. Οι στόχοι επικεντρώνονται σε τρία κυρίως σημεία:

- Να γίνει το Ίδρυμα γνωστό, τόσο πανελλαδικά όσο και διεθνώς για τα προγράμματα σπουδών που προσφέρει, τα οποία είναι σύγχρονα, ποιοτικά αναβαθμισμένα και σε άμεση σχέση με την άκρως ανταγωνιστική αγορά εργασίας.
- Να συμβάλλει στην ανάπτυξη της χώρας προάγοντας την έρευνα, την καινοτομία και τις τεχνολογικές εφαρμογές και συνεργαζόμενο με εκπαιδευτικούς, επιστημονικούς και παραγωγικούς φορείς.
- Να αναπτύξει καινοτόμα συστήματα εκπαιδευτικής τεχνολογίας τα οποία να βοηθούν στην καλύτερη υλοποίηση των προγραμμάτων σπουδών, την υιοθέτηση πολύπλευρων τρόπων μάθησης και την συνεχή επαφή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, τόσο εντός όσο και εκτός ακαδημαϊκής κοινότητας.

Έτσι η αποστολή του Ιδρύματος είναι να προσφέρει ανώτατου επιπέδου εκπαίδευση και έρευνα, προκειμένου να προετοιμάσει τα μελλοντικά στελέχη με τις απαραίτητες επιστημονικές, τεχνολογικές και διοικητικές γνώσεις και δεξιότητες. Επιπλέον επιδιώκει να συμβάλλει στην προαγωγή της γνώσης και της τεχνολογίας αιχμής, αναζητώντας λύσεις στα σύνθετα προβλήματα και τις προκλήσεις που προβάλλουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

(ΠΗΓΗ: ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, Στρατηγική του Ιδρύματος, Άξονες – Μέτρα – Δράσεις την περίοδο 2015-2020, σ. 8).

4.3 S.W.O.T Analysis για το Α.Ε.Ι Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα

Μετά το όραμα και την αποστολή θα διαμορφώσουμε την S.W.O.T Analysis για το Ίδρυμα:

ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ: SWOT ANALYSIS

Δυνατά σημεία Strengths

- ✓ Ύπαρξη 24 Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών.
- ✓ Συνεργασίες με Πανεπιστήμια, φορείς και επιστημονικές ενώσεις.
- ✓ Σύγχρονες κτιριακές υποδομές με επικεφαλής το Συνεδριακό Κέντρο.
- ✓ Άρτιο Πληροφοριακό Σύστημα με αυτοματοποίηση πολλών διεργασιών.
- ✓ Δυνατότητα οργάνωσης διδακτορικού επιπέδου σπουδών.
- ✓ Υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό διοικητικό και τεχνικό προσωπικό.

Ευκαιρίες

Opportunities

- ✓ Κινητικότητα φοιτητών, εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού μέσω Erasmus.
- ✓ Χρηματοδότηση από Μεταπτυχιακά και Ερευνητικά Προγράμματα.
- ✓ Περαιτέρω συνεργασίες με άλλα Τριτοβάθμια Ιδρύματα.
- ✓ Παρακολούθηση μέσω του Γραφείου διασύνδεσης της επαγγελματικής αποκατάστασης των αποφοίτων.

Αδύνατα σημεία Weaknesses

- ✓ Αυξημένες ανάγκες σε εκπαιδευτικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό.
- ✓ Έλλειψή χρηματοδότηση.
- ✓ Έλλειψη αυτόνομης φοιτητικής εστίας.
- ✓ Καθυστερημένη αποφοίτηση μεγάλου ποσοστού φοιτητών.

Απειλές

Threats

- ✓ Οικονομική ύφεση.
- ✓ Πιθανή συγχώνευση τμημάτων με αντίστοιχα του ΤΕΙ Αθήνας.
- ✓ Έλλειψη κινήτρων για προσέλκυση διδακτικού ή ερευνητικού προσωπικού.
- ✓ Μεγαλύτερη μείωση του προσωπικού, λόγω συνταξιοδοτήσεων και μη αναπλήρωσης.
- ✓ Συνεχείς αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας.

Στα δυνατά σημεία του Ιδρύματος αρχικά είναι τα 24 Μεταπτυχιακά Προγράμματα Σπουδών (14 στη Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών και 10 στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας) διάρκειας 3-4 εξαμήνων και 90-120 πιστωτικών μονάδων (ects). Αρκετά από αυτά προσφέρονται σε συνεργασία με Πανεπιστήμια του Εξωτερικού ή του Εσωτερικού καθώς και με επαγγελματικούς φορείς.

Στην πρόσφατη αξιολόγηση του Ιδρύματος που πραγματοποιήθηκε από 6-12 Μαρτίου 2016 από επιτροπή Ανεξάρτητων Εμπειρογνομόνων υπό την εποπτεία της Α.ΔΙ.Π (Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας) η επιτροπή έκρινε ότι όλα τα Προγράμματα είναι καλά σχεδιασμένα και επικαιροποιημένα. Η επιτυχία τους οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο μοναδικό συνδυασμό θεωρητικής θεμελίωσης και πρακτικών εφαρμογών, αφού η έντονη διασύνδεση του Ιδρύματος με εξωτερικούς συνεργάτες διευκολύνει τη συνεχή ανανέωση του περιεχομένου των Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων.

Το Ίδρυμα, τόσο με τη βοήθεια των Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων, όσο και μέσω της έρευνας καταβάλλει προσπάθειες για συνεργασία με Πανεπιστήμια του Εξωτερικού ή του Εσωτερικού για την από κοινού υποβολή και υλοποίηση χρηματοδοτούμενων ερευνητικών προγραμμάτων (FP7 SENSERA – Cranfield University). Επίσης συνεργάζεται μέσω ερευνητικών προγραμμάτων με ερευνητικούς (ΕΚΕΦΕ Δημόκριτος), επαγγελματικούς, επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς.

Στα δυνατά σημεία του Ιδρύματος συγκαταλέγονται οι σύγχρονες κτιριακές υποδομές, οι οποίες εκτός του ότι είναι πλήρως εξοπλισμένες για τη χρήση τους (π.χ. αίθουσες διδασκαλίας με κατάλληλη υποδομή), διαθέτουν και σύγχρονο σύστημα ψύξης – θέρμανσης, που αναμένεται να γίνει ακόμη πιο άρτιο, όταν τεθεί σε λειτουργία σύστημα συμπαραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και θερμότητας – ψύξης με κατανάλωση φυσικού αερίου. Επίσης, σε όλα τα κτίρια με ενέργειες όπως τοποθέτηση σκιάστρων, κήποι στις στέγες κ.λπ. επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση του ενεργειακού αποτυπώματος. Στον κτιριακό τομέα ηγείται το Συνεδριακό κέντρο, το οποίο όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι ένας σύγχρονος χώρος που συνδυάζει την υψηλή αισθητική με τη σύγχρονη

τεχνολογία και φιλοξενεί τις εκδηλώσεις του Ιδρύματος καθώς και πολιτιστικές εκδηλώσεις κοινωνικών φορέων, ενώ διατίθεται σε τρίτους έναντι τιμήματος.

Το Ίδρυμα διαθέτει επίσης και ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα, μέσω του οποίου παρέχονται προσωποποιημένες υπηρεσίες παγκόσμιου ιστού σε φοιτητές, προσωπικό και πολίτες μέσα από ένα ηλεκτρονικό σημείο τύπου portal (e-teipir.gr) σε υποσυστήματα όπως γραμματείες τμημάτων, διαχείριση προσωπικού, οικονομική διαχείριση, πρωτόκολλο κ.λπ. Επίσης παρέχονται υπηρεσίες Cloud για όλη την ακαδημαϊκή κοινότητα του Ιδρύματος μέσω της συνεργασίας με τη Microsoft. Ακόμη αξίζει να αναφέρουμε και την ηλεκτρονική εκπαίδευση, όπου το εκπαιδευτικό προσωπικό αναλαμβάνει να συμμετάσχει σε δράσεις ανάπτυξης ανοικτού και ελεύθερου εκπαιδευτικού περιεχομένου όπως συγγράμματα, παρουσιάσεις, διαδραστικές ασκήσεις, το οποίο θα μπορεί να μοιράζεται ελεύθερα τόσο σε φοιτητές, όσο και σε άλλα Εκπαιδευτικά Ίδρύματα.

Την τελευταία δεκαετία το Α.Ε.Ι Πειραιά αγωνίζεται για την απαραίτητη νομική ρύθμιση που θα του δίνει τη Δυνατότητα αυτόνομης οργάνωσης διδακτορικού επιπέδου σπουδών και βρίσκεται πολύ κοντά στην επίτευξη αυτού του στόχου. Εξάλλου τα μέλη Εκπαιδευτικού Προσωπικού συμμετέχουν ενεργά εδώ και χρόνια με αυξανόμενους ρυθμούς σε διαδικασίες συνεπίβλεψης υποψήφιων διδασκτόρων με Ελληνικά και Ξένα Πανεπιστήμια καθώς και σε διαδικασίες εξέτασης διδακτορικών διατριβών.

Τέλος, από τα θετικά στοιχεία του Ιδρύματος δεν πρέπει να παραλείψουμε και το ανθρώπινο δυναμικό του, το οποίο αποτελούν το Εκπαιδευτικό, Διοικητικό και Τεχνικό Προσωπικό. Αυτό αν και σε έλλειψη, διαθέτοντας υψηλά προσόντα και εργαζόμενο σκληρά, συμβάλλει σημαντικά στο να συνεχίσει το Ίδρυμα να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, τόσο στους φοιτητές, όσο και στην κοινωνία γενικότερα.

Στην άλλη πλευρά θα δούμε τα αδύνατα σημεία του Ιδρύματος ξεκινώντας από το δεδομένο ότι η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα θεωρείται από το Σύνταγμα ως δημόσιο αγαθό και χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό για τα λειτουργικά της έξοδα και τις ανάγκες της σε επενδύσεις και υποδομές. Τα

προγράμματα δημοσιονομικής εξυγίανσης που εφαρμόζονται από το 2010 οδήγησαν σε μια δραματική μείωση των κονδυλίων σε ποσοστό άνω του 70%. Αυτό δημιουργεί δυσλειτουργίες που πολλές φορές οδηγούν ακόμη και στην αδυναμία κάλυψης των λειτουργικών εξόδων. Η παρατηρούμενη αυτή τάση μείωσης της κρατικής χρηματοδότησης προς τα ΑΕΙ της χώρας δεν αναμένεται να ανακοπεί ή να αντιστραφεί μέχρι και το 2020.

Επίσης, το ΑΕΙ Πειραιά δε διαθέτει δική του εστία, αλλά σε συνεργασία με άλλα Ιδρύματα παρέχει στέγαση σε πολύ περιορισμένο αριθμό φοιτητών με βάση κοινωνικοοικονομικά κριτήρια. Εστίες που παρέχουν στέγαση στους φοιτητές του Ιδρύματος είναι η Φοιτητική Εστία Αθηνών, του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου και η Μεγάλη Φοιτητική Εστία. Βέβαια η στέγαση που παραχωρείται στους φοιτητές του ΑΕΙ Πειραιά είναι μόλις το 1% των διαθέσιμων κλινών των παραπάνω εστιών.

Στα αδύνατα σημεία του Ιδρύματος περιλαμβάνεται και η καθυστερημένη αποφοίτηση μεγάλου ποσοστού φοιτητών, γεγονός που δυστυχώς παρατηρείται σε όλα σχεδόν τα Τριτοβάθμια Ιδρύματα. Οι λόγοι του φαινομένου εστιάζονται κυρίως στην οικονομική κρίση, όπου μεγάλο ποσοστό φοιτητών αναγκάζεται να εργάζεται παράλληλα με τις σπουδές του, αλλά και στο γεγονός ότι ο αριθμός καθώς και το επίπεδο των εισερχόμενων φοιτητών δεν προσδιορίζεται από τα ίδια τα Ιδρύματα, αλλά καθορίζεται κεντρικά από το Υπουργείο Παιδείας. Βέβαια το Ίδρυμα κυρίως μέσω των Ανοικτών Ακαδημαϊκών Μαθημάτων προσπαθεί να αντιμετωπίσει τη λιμνάζουσα φοίτηση, ειδικά των εργαζόμενων φοιτητών.

Τέλος, η συνεχής μείωση σε εκπαιδευτικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό το οποίο από το 2010 μέχρι και σήμερα λόγω συνταξιοδοτήσεων, μη αναπλήρωσης των αποχωρούντων και διαθεσιμότητας δημιουργεί προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία του Ιδρύματος. Σύμφωνα δε και με τη στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα για την περίοδο 2016-2020, το διδακτικό προσωπικό στα Ελληνικά Α.Ε.Ι. έχει μειωθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια, από το μέγιστο 24.636 το 2009-10 σε 14.686 το 2014-15. Πρόκειται για μια μείωση της τάξης του 40% σε σύντομο χρονικό διάστημα στα χρόνια της δημοσιονομικής κρίσης, λόγω

της συνταξιοδότησης του μόνιμου διδακτικού προσωπικού και της σοβαρής μείωσης των κονδυλίων για τις προσωρινές θέσεις διδασκαλίας. Η μείωση αυτή είναι μικρότερη στα Πανεπιστήμια (περίπου 21%), κυρίως λόγω των συνταξιοδοτήσεων των μελών Δ.Ε.Π και πολύ μεγαλύτερη στα Τ.Ε.Ι (περίπου 65%), κυρίως λόγω της μη ανανέωσης των συμβάσεων του προσωπικού με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου. Ανάλογα είναι και τα ποσοστά μείωσης σε Διοικητικό και Τεχνικό Προσωπικό.

Συνεχίζοντας με τις ευκαιρίες, το Ίδρυμα έχοντας συνάψει 94 διμερείς συμφωνίες με Πανεπιστήμια του Εξωτερικού, στοχεύει στην ενδυνάμωση της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών συστημάτων εκπαίδευσης και στην αύξηση της κινητικότητας, για σπουδές και κατάρτιση μέσω δράσεων όπως:

- κινητικότητα σπουδαστών με σκοπό τις σπουδές και την πρακτική άσκηση.
- κινητικότητα διδακτικού προσωπικού με σκοπό τη διδασκαλία και την επιμόρφωση.
- κινητικότητα διοικητικού προσωπικού με σκοπό την επιμόρφωση.

Ειδικά για τους φοιτητές Erasmus τα τελευταία πέντε χρόνια προσφέρονται από τα τμήματα προπτυχιακά μαθήματα στην Αγγλική Γλώσσα (131 μαθήματα από τη Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών και 38 από τη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας). Ενώ οι φοιτητικοί σύλλογοι, αλλά και παραρτήματα διεθνών οργανισμών λειτουργούν από το 2007 και διευκολύνουν την επικοινωνία με τους εισερχόμενους φοιτητές.

Άμεσα συνδεδεμένες με το παραπάνω πλαίσιο είναι και οι περαιτέρω συνεργασίες του ΑΕΙ Πειραιά με άλλα Ιδρύματα ή Πανεπιστήμια, με σκοπό την προώθηση της έρευνας και κοινών προγραμμάτων σπουδών σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, με στόχο τη διεθνοποίηση των προγραμμάτων σπουδών. Στον τομέα της έρευνας το Ίδρυμα εστιάζεται κυρίως σε θέματα νέων τεχνολογιών, ενέργειας και περιβάλλοντος και προσανατολίζει τις ερευνητικές του προσπάθειες στις καθαρές τεχνολογίες της μεταβιομηχανικής εποχής, στις τεχνολογίες που σχετίζονται με τη Θάλασσα και τον Τουρισμό, στις Τεχνολογίες

της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών καθώς και σε διεπιστημονικά αντικείμενα όπως τα νέα υλικά, η ηλεκτρονική μάθηση κ.λπ.

Επίσης, στις ευκαιρίες για το Ίδρυμα, θα πρέπει να αναφέρουμε και την σημαντική χρηματοδότησή του, από τα Μεταπτυχιακά και τα Ερευνητικά Προγράμματα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό σε περίοδο μάλιστα έντονης οικονομικής κρίσης, στην οποία η κρατική χρηματοδότηση προς την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση μειώνεται δραστικά με την πάροδο των χρόνων. Εξαιτίας αυτών των πηγών χρηματοδότησης το ΑΕΙ Πειραιά εξακολουθεί να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους φοιτητές του, στην ακαδημαϊκή κοινότητα, στην κοινωνία.

Τέλος, το ΑΕΙ Πειραιά δείχνει έντονο ενδιαφέρον για τους αποφοίτους του. Με τη βοήθεια του Γραφείου διασύνδεσης παρακολουθεί συστηματικά την επαγγελματική αποκατάσταση τους, αφού διεξάγει ηλεκτρονική έρευνα ανά έτος και κλάδο. Από τα συγκεντρωμένα στοιχεία εξάγονται συμπεράσματα, ότι για τα περισσότερα τμήματα του Ιδρύματος υπάρχει μεγάλη απορρόφηση των αποφοίτων από τις επιχειρήσεις. Μέσω της παρακολούθησης αυτής εκτός από τη διατήρηση επαφής με τον απόφοιτο, συντελείται και ενεργοποίηση του συλλόγου αποφοίτων με σκοπό την εξεύρεση και άλλων πόρων, καθώς και αξιοποίηση της εμπειρίας τους στις διαδικασίες ανασχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών σε προπτυχιακό, αλλά και μεταπτυχιακό επίπεδο.

Στην τελευταία κατηγορία της S.W.O.T. Analysis θα δούμε τις απειλές για το Ίδρυμα ξεκινώντας από την οικονομική ύφεση, η οποία συνεχίζεται ανοδικά. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει σε ακόμη μεγαλύτερη μείωση της κρατικής χρηματοδότησης και δυσκολία κάλυψης βασικών αναγκών λειτουργίας. Εξαιτίας αυτού προωθούνται από το Υπουργείο Παιδείας και προτάσεις για πιθανή συγχώνευση τμημάτων του Ιδρύματος με αντίστοιχα του ΤΕΙ Αθήνας, προκειμένου να υπάρξει μείωση των λειτουργικών εξόδων και των δύο Ιδρυμάτων.

Η οικονομική ύφεση ουσιαστικά δημιουργεί σχεδόν το σύνολο των απειλών του ΑΕΙ Πειραιά, αφού συνδέεται άμεσα με τη μείωση του προσωπικού, λόγω

συνταξιοδοτήσεων και μη αναπλήρωσης, καθώς και με την έλλειψη κινήτρων για προσέλκυση διδακτικού ή ερευνητικού προσωπικού.

Τέλος, στις απειλές θα πρέπει να αναφέρουμε και τις συνεχείς αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των Ανωτάτων Ιδρυμάτων της χώρας. Την τελευταία δεκαετία έχουν εφαρμοσθεί δύο εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, ενώ βρίσκεται σε εξέλιξη εθνικός διάλογος, ο οποίος θα οδηγήσει στην τρίτη κατά σειρά μεταρρύθμιση η οποία φαίνεται να έχει τα χαρακτηριστικά παλινόρθωσης ρυθμίσεων του παρελθόντος.

Μετά από την S.W.O.T Analysis προκύπτουν οι στρατηγικοί στόχοι του ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ που είναι εστιασμένοι στους εξής τομείς:

- Δημιουργία σύγχρονων προγραμμάτων σπουδών σε αντικείμενα αιχμής, τόσο σε προπτυχιακό όσο και σε μεταπτυχιακό επίπεδο.
- Συνεργασία με Πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού για τη Διεθνοποίηση των προγραμμάτων σπουδών.
- Εκπόνηση εφαρμοσμένης έρευνας σε συνεργασία με παραγωγικούς και επιστημονικούς φορείς και προσφορά της έρευνας στην παραγωγή και την επιστήμη.

4.4 Εφαρμογή της Διαχείρισης Πολικότητας (Polarity Management) για τον εντοπισμό του κατάλληλου προσανατολισμού των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Το Πανεπιστήμιο βρίσκεται συνεχώς σε φάση αλλαγής, καθώς οι συνθήκες που το γέννησαν αλλάζουν. Έτσι αμφισβητούνται ο χαρακτήρας, ο ρόλος, η θεσμική συγκρότηση και ο τρόπος λειτουργίας του.

Μια πρώτη αλλαγή αποτελεί και το γεγονός, ότι από προνόμιο των λίγων – εκλεκτών η ανώτατη εκπαίδευση μετατράπηκε σε δικαίωμα όλων, ενώ παράλληλα αντιμετωπίστηκε ως πολύτιμο συστατικό του ανθρώπινου κεφαλαίου, στο οποίο θα μπορούσε να στηριχτεί η οικονομική ανάπτυξη (Ματθαίου, Δ., 2005).

Τα κράτη αναλογιζόμενα τις ευθύνες τους και εκτιμώντας ότι οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της εποχής διασφάλιζαν τους απαιτούμενους πόρους, προχώρησαν στη διεύρυνση της ανώτατης εκπαίδευσης: νέα πανεπιστήμια δημιουργήθηκαν,

καινούργιοι επιστημονικοί κλάδοι βρήκαν στέγη στα προγράμματα σπουδών, περισσότεροι καθηγητές προσλήφθηκαν και κυρίως ένα πρωτόγνωρο σε σύνθεση, γνωστική υποδομή, ενδιαφέροντα και φιλοδοξίες φοιτητικό ακροατήριο πήρε θέση στα έδρανα των πανεπιστημιακών αμφιθεάτρων (Ματθαίου, Δ., 2001).

Παράλληλα με τα παραπάνω, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η παγκοσμιοποίηση, ο μετασχηματισμός της παραγωγικής διαδικασίας, ο πολυπολιτισμικός χαρακτήρας των σύγχρονων κοινωνιών, η υποχώρηση του εθνικού κράτους, η οικονομική κρίση και η μείωση της κρατικής χρηματοδότησης, δε μπορούν παρά να επηρεάζουν καθοριστικά το Πανεπιστήμιο.

Σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες, προέχει ο εξορθολογισμός του τρόπου λειτουργίας των Πανεπιστημίων με προτεραιότητα στην οικονομική βιωσιμότητα και αυτοδυναμία τους, που διασφαλίζονται, μόνο αν πρυτανεύσουν σε θεσμικό επίπεδο οι πρακτικές και η λογική της λειτουργίας της αγοράς. Το Πανεπιστήμιο δηλαδή αποτελεί επιχείρηση με σκοπό το κέρδος.

Τίθεται έτσι το ερώτημα ποιός πρέπει να είναι ο προσανατολισμός ενός Ανώτατου Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στη χώρα μας «Επιχείρηση ή Κοινοφελές Ίδρυμα» σε περίοδο έντονης οικονομικής κρίσης ;

Για την απάντηση του παραπάνω ερωτήματος επιλέχθηκε το εργαλείο της Διαχείρισης Πολικότητας (Polarity Management) για τους εξής λόγους:

- Στο ερώτημά μας εμφανίζεται έντονα το φαινόμενο της πολικότητας (αντίθεσης).
- Οι εναλλακτικές λύσεις είναι εντελώς διαφορετικές μεταξύ τους και οι δύο πόλοι που αναλύονται διαθέτουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με διαφορετικά χαρακτηριστικά.
- Λόγω έντονης πολικότητας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι καμία από τις δύο εναλλακτικές επιλογές δεν είναι αποκλειστικά η λύση, διερευνώντας την ύπαρξη της υβριδικής ανάμεσά τους.

Για να βρούμε την υβριδική λύση, είναι αναγκαίο να κατασκευάσουμε ένα διάγραμμα διαχείρισης πολικότητας, σύμφωνα με τα στάδια που ορίζει το συγκεκριμένο εργαλείο της συστημικής Θεωρίας.

Θα ξεκινήσουμε με την εξαγωγή των θετικών και αρνητικών στοιχείων των δύο πόλων δημιουργώντας το χάρτη πολικότητας της επόμενης σελίδας:

ΧΑΡΤΗΣ ΠΟΛΙΚΟΤΗΤΑΣ

1. Κατάργηση εισαγωγικών εξετάσεων εισαγωγής.
2. Διεύρυνση των επιλογών των φοιτητών.
3. Σύνδεση με την παραγωγή και την αγορά εργασίας.
4. Ανάπτυξη εφαρμοσμένης έρευνας.
5. Αύξηση διαθέσιμων πόρων.

1. Η φοίτηση είναι δωρεάν για όλους τους φοιτητές.
2. Διευκόλυνση αδύναμων κοινωνικών τάξεων.
3. Η έρευνα γίνεται προς όφελος της επιστήμης και δεν κατευθύνεται.
4. Ενισχύεται ο ανθρωποπλαστικός χαρακτήρας του Πανεπιστημίου.
5. Πρόσβαση με αδιάβλητο εξεταστικό σύστημα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ -ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

1. Οικονομική επιβάρυνση φοιτητών.
2. Διεύρυνση κοινωνικών ανισοτήτων.
3. Έρευνα προς όφελος της αγοράς εργασίας.
4. Απώλεια φήμης επιστημονικής έρευνας.
5. Αποκλειστική παραγωγή στελεχών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ - ΚΟΙΝΩΦΕΛΕΣ ΙΔΡΥΜΑ.

1. Ελλείψεις διδακτικού και διοικητικού προσωπικού.
2. Μη προσέλκυση επιστημόνων - ερευνητών.
3. Χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες σε φοιτητές.
4. Μη άμεση σύνδεση με την αγορά εργασίας.
5. Νομική υποτέλεια στο Υπουργείο Παιδείας.

Στα πλεονεκτήματα του Πανεπιστημίου ως «Επιχείρηση» συγκαταλέγεται και η κατάργηση των εισαγωγικών εξετάσεων εισαγωγής που ωθεί χιλιάδες έλληνες φοιτητές για σπουδές σε Πανεπιστήμια του Εξωτερικού, τα πτυχία των οποίων αναγνωρίζονται στη συνέχεια ως ισότιμα με τα ελληνικά.

Επίσης, με την κατάργηση των εισαγωγικών εξετάσεων, οι οποίες ορίζουν την είσοδο στη Σχολή - Τμήμα ανάλογα με τις επιδόσεις, διευρύνονται οι επιλογές των φοιτητών. Πλέον έχουν τη δυνατότητα να σπουδάσουν το αντικείμενο που πραγματικά τους ενδιαφέρει και όχι αυτό που αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν με βάση τις επιδόσεις τους στις Πανελλαδικές εξετάσεις.

Στα θετικά στοιχεία του Πανεπιστημίου ως «Επιχείρηση» είναι και η άμεση σύνδεση με την παραγωγή και την αγορά εργασίας, αφού ουσιαστικά η αγορά εργασίας είναι μέσα στο Πανεπιστήμιο καθώς και η ανάπτυξη της εφαρμοσμένης έρευνας.

Τέλος, η σύνδεση του Πανεπιστημίου με την εφαρμοσμένη έρευνα και την αγορά εργασίας, μαζί με την επιβολή διδάκτρων στους φοιτητές συμβάλλουν στην αύξηση των διαθέσιμων πόρων του.

Στα μειονεκτήματα του Πανεπιστημίου ως «Επιχείρηση» θα πρέπει να αναφέρουμε κυρίως την οικονομική επιβάρυνση των φοιτητών και των οικογενειών τους από την επιβολή διδάκτρων.

Το γεγονός αυτό συντελεί και στη διεύρυνση των κοινωνικών ανισοτήτων, αφού το παιδί μιας οικονομικά αδύναμης οικογένειας μπορεί να μην καταφέρει να ολοκληρώσει τις σπουδές του σε κάποιον τομέα που το ενδιαφέρει.

Επίσης, η έρευνα διεξάγεται προς όφελος της αγοράς εργασίας και πολλές φορές είναι κατευθυνόμενη προκειμένου να εξυπηρετηθούν συγκεκριμένα συμφέροντα. Έτσι μειώνεται παράλληλα και η φήμη του Πανεπιστημίου ως αυτού που υπηρετεί την επιστημονική έρευνα.

Τέλος, το Πανεπιστήμιο ως «Επιχείρηση» περιορίζεται αποκλειστικά και μόνο στην παραγωγή στελεχών αγοράς, ικανών να δράσουν σε ένα πολλαπλά παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, με την ανάπτυξη της εθνικής ταυτότητας και κουλτούρας να υποχωρεί σε δεύτερη μοίρα.

Στα θετικά στοιχεία του Πανεπιστημίου ως «Κοινοφελούς Ιδρύματος» είναι και η δωρεάν φοίτηση για όλους τους φοιτητές, αφού η Ανώτατη Εκπαίδευση είναι δημόσιο

αγαθό και δικαίωμα όλων, με έμφαση στην ισότητα ευκαιριών και πρόσβασης και προσδοκίες ίσων αποτελεσμάτων. Η δωρεάν φοίτηση είναι σημαντική γιατί διευκολύνει τις αδύναμες κοινωνικά τάξεις, οι οποίες δεν έχουν τη δυνατότητα πληρωμής και των διδάκτρων.

Επίσης, η έρευνα γίνεται προς όφελος της επιστήμης και δεν κατευθύνεται, αφού ο άυλος πλούτος που κρύβει μέσα της η γνώση δεν πρέπει να εμπορευματοποιείται. Εξάλλου το Πανεπιστήμιο ως «Κοινωφελές Ίδρυμα» δίνει προτεραιότητα στη διαμόρφωση ανθρώπων με ολοκληρωμένη προσωπικότητα, ικανών και πρόθυμων να αναλάβουν την πολιτική ηγεσία της κοινωνίας και να κατευθύνουν την πορεία της σε όλους τους τομείς προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Τέλος, η πρόσβαση σε αυτό γίνεται με αδιάβλητο εξεταστικό σύστημα, ανάλογο των γραπτών επιδόσεων στις εξετάσεις.

Στα αρνητικά στοιχεία του Πανεπιστημίου ως «Κοινωφελούς Ιδρύματος» είναι και οι ελλείψεις σε διδακτικό και διοικητικό προσωπικό, κυρίως λόγω συνταξιοδοτήσεων και μη αναπλήρωσης του, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.

Στην οικονομική στενότητα και στην αδυναμία εύρεσης διαθέσιμων πόρων, οφείλεται κατά βάση και η έλλειψη κινήτρων για την προσέλκυση νέων επιστημόνων – ερευνητών, καθώς και οι χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες προς τους φοιτητές, αλλά και ολόκληρο το ακαδημαϊκό προσωπικό.

Τέλος, το Πανεπιστήμιο ως «Κοινωφελές Ίδρυμα» δεν συνδέεται άμεσα με την αγορά εργασίας, γεγονός που οφείλεται και στη νομική υποτέλεια του στο Υπουργείο Παιδείας.

Στη συνέχεια καταγράφουμε την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων και την αποδυνάμωση των μειονεκτημάτων των δύο πόλων, στον πίνακα της επόμενης σελίδας.

Ενδυνάμωση	Πλεονεκτήματα	Πλεονεκτήματα	Ενδυνάμωση
Εξετάσεις μόνο όταν είναι γνωστικά απαραίτητα.	Κατάργηση εισαγωγικών εξετάσεων εισαγωγής.	Η φοίτηση είναι δωρεάν για όλους τους φοιτητές.	Επιπλέον παροχές σε αδύναμους φοιτητές.
Δημιουργία και νέων τμημάτων διαφορετικών αντικειμένων.	Διεύρυνση των επιλογών των φοιτητών.	Διευκόλυνση αδύναμων κοινωνικών τάξεων.	Μέριμνα για τις οικογένειες των αδύναμων φοιτητών.
Διοργάνωση επιπλέον ημερίδων, συνεδρίων κ.λπ.	Σύνδεση με την παραγωγή και την αγορά εργασίας.	Η έρευνα γίνεται προς όφελος της επιστήμης και δεν κατευθύνεται.	Επιστημονική έρευνα σε συνεργασία με επιστημονικούς φορείς.
Ανάπτυξη έρευνας διεπιστημονικών πεδίων.	Ανάπτυξη εφαρμοσμένης έρευνας.	Ενισχύεται ο ανθρωποπλαστικός χαρακτήρας του Πανεπιστημίου.	Ύπαρξη μαθημάτων για καλλιέργεια ολοκληρωμένης προσωπικότητας.
Δημιουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων, δια βίου μάθησης κ.λπ.	Αύξηση διαθέσιμων πόρων.	Πρόσβαση με αδιάβλητο εξεταστικό σύστημα.	Δυνατότητα κάλυψης με βαθμολογική σειρά των κενών θέσεων.
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ		ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ –ΚΟΙΝΩΦΕΛΕΣ ΙΔΡΥΜΑ	
Αποδυνάμωση	Μειονεκτήματα	Μειονεκτήματα	Αποδυνάμωση
Οικονομική επιβάρυνση με κριτήρια.	Οικονομική επιβάρυνση φοιτητών.	Ελλείψεις διδακτικού και διοικητικού προσωπικού.	Άμεση προκήρυξη θέσεων προσωπικού.
Παροχές σε Οικονομικά αδύναμες οικογένειες.	Διεύρυνση κοινωνικών ανισοτήτων.	Μη προσέλκυση επιστημόνων - ερευνητών.	Ύπαρξη κινήτρων για συνεργασία.
Έρευνα υπό όρους και προϋποθέσεις.	Έρευνα προς όφελος της αγοράς εργασίας.	Χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες σε φοιτητές.	Χρηματοδότηση από Ευρωπαϊκή Ένωση.
Χορήγηση υποτροφιών για επιστημονική έρευνα.	Απώλειας φήμης επιστημονικής έρευνας.	Μη άμεση σύνδεση με την αγορά εργασίας.	Προσπάθεια επαφών με επιχειρήσεις στα πλαίσια της πρακτικής άσκησης.
Μη αποκλειστική παραγωγή στελεχών.	Αποκλειστική παραγωγή στελεχών.	Νομική υποτέλεια στο Υπουργείο Παιδείας.	Περισσότερη αυτοτέλεια-ανεξαρτησία.

Θα αναλύσουμε τον παραπάνω πίνακα, ξεκινώντας από την ενδυνάμωση των θετικών στοιχείων του Πανεπιστημίου ως «Επιχείρηση»:

- Κατάργηση εισαγωγικών εξετάσεων εισαγωγής.
Ενδυνάμωση: Εξετάσεις μόνο όταν είναι γνωστικά απαραίτητα.
- Διεύρυνση των επιλογών των φοιτητών.
Ενδυνάμωση: Δημιουργία και νέων τμημάτων διαφορετικών αντικειμένων.
- Σύνδεση με την παραγωγή και την αγορά εργασίας.
Ενδυνάμωση: Διοργάνωση επιπλέον ημερίδων, συνεδρίων κ.λπ.
- Ανάπτυξη εφαρμοσμένης έρευνας.
Ενδυνάμωση: Ανάπτυξη έρευνας διεπιστημονικών πεδίων.
- Αύξηση διαθέσιμων πόρων.
Ενδυνάμωση: Δημιουργία μεταπτυχιακών προγραμμάτων, δια βίου μάθησης.

Ακολουθεί η αποδυνάμωση των αρνητικών στοιχείων του Πανεπιστημίου ως «Επιχείρηση»:

- Οικονομική επιβάρυνση φοιτητών.
Ενδυνάμωση: Οικονομική επιβάρυνση με κριτήρια.
- Διεύρυνση κοινωνικών ανισοτήτων.
Ενδυνάμωση: Παροχές σε Οικονομικά αδύναμες οικογένειες.
- Έρευνα προς όφελος της αγοράς εργασίας.
Ενδυνάμωση: Έρευνα υπό όρους και προϋποθέσεις.
- Απώλειας φήμης επιστημονικής έρευνας.
Ενδυνάμωση: Χορήγηση υποτροφιών για επιστημονική έρευνα.
- Αποκλειστική παραγωγή στελεχών.
Ενδυνάμωση: Μη αποκλειστική παραγωγή στελεχών.

Η ίδια διαδικασία ακολουθείται για το Πανεπιστήμιο ως «Κοινωνοφελές Ίδρυμα» αρχίζοντας από την ενδυνάμωση των θετικών στοιχείων.

- Η φοίτηση είναι δωρεάν για όλους τους φοιτητές.
Ενδυνάμωση: Επιπλέον παροχές σε αδύναμους φοιτητές.

- Διευκόλυνση αδύναμων κοινωνικών τάξεων.
Ενδυνάμωση: Μέριμνα για τις οικογένειες των αδύναμων φοιτητών.
- Η έρευνα γίνεται προς όφελος της επιστήμης και δεν κατευθύνεται.
Ενδυνάμωση: Επιστημονική έρευνα σε συνεργασία με επιστημονικούς φορείς.
- Ενισχύεται ο ανθρωποπλαστικός χαρακτήρας του Πανεπιστημίου.
Ενδυνάμωση: Ύπαρξη μαθημάτων για καλλιέργεια ολοκληρωμένης προσωπικότητας.
- Πρόσβαση με αδιάβλητο εξεταστικό σύστημα.
Ενδυνάμωση: Δυνατότητα κάλυψης με βαθμολογική σειρά των κενών θέσεων.

Τέλος, η διαδικασία ανάλυσης ολοκληρώνεται με την αποδυνάμωση των αρνητικών στοιχείων του Πανεπιστημίου ως «Κοινοφελούς Ιδρύματος».

- Ελλείψεις διδακτικού και διοικητικού προσωπικού.
Ενδυνάμωση: Άμεση προκήρυξη θέσεων προσωπικού.
- Μη προσέλκυση επιστημόνων - ερευνητών.
Ενδυνάμωση: Ύπαρξη κινήτρων για συνεργασία.
- Χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες σε φοιτητές.
Ενδυνάμωση: Χρηματοδότηση από Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Μη άμεση σύνδεση με την αγορά εργασίας.
Ενδυνάμωση: Προσπάθεια επαφών με επιχειρήσεις στα πλαίσια της πρακτικής άσκησης.
- Νομική υποτέλεια στο Υπουργείο Παιδείας.
Ενδυνάμωση: Περισσότερη αυτοτέλεια- ανεξαρτησία.

Μετά την ανάλυση της ενίσχυσης των πλεονεκτημάτων και της αποδυνάμωσης των μειονεκτημάτων των δύο πόλων ολοκληρώνεται η διαδικασία με την εύρεση της Υβριδικής λύσης, αφού καμία από τις δύο εναλλακτικές επιλογές δεν είναι αποκλειστικά η λύση.

Οι κομβικές παράμετροι της Υβριδικής λύσης είναι οι εξής:

- Προγραμματικές συμφωνίες τετραετούς διάρκειας μεταξύ Υπουργείου Παιδείας και Πανεπιστημίων που να καθορίζουν μεταξύ άλλων τον αριθμό των εισακτέων κατ' έτος και το αντίστοιχο ύψος χρηματοδότησης από το κράτος.

- Αξιολόγηση από την Αρχή Διασφάλισης Ποιότητας (Α.ΔΙ.Π) όλων των Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και χρηματοδότηση από το κράτος βασισμένη στην αξιολόγηση και ενταγμένη σε ένα στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη του Πανεπιστημίου.
- Νομοθετική αποκατάσταση της πλήρους αυτοτέλειας των Πανεπιστημίων. Τα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης πρέπει να απαλλαγούν από τον ασφυκτικό κρατικό εναγκαλισμό, να πάψουν να λειτουργούν ως παραρτήματα του Υπουργείου Παιδείας. Με την ενέργεια του προσωπικού να επικεντρώνεται στην επεξεργασία στην επεξεργασία των εγγράφων και στη λήψη εκατοντάδων αποφάσεων για σχετικά μικρά ζητήματα. Η επικέντρωση στο γραφειοκρατικό έλεγχο αποσπά την προσοχή από τη στρατηγική και την ηγεσία που θα επιφέρει την αλλαγή (Έκθεση ΟΟΣΑ, 2011).
- Η κρατική χρηματοδότηση να συμπληρώνεται από την οικονομική αξιοποίηση του ερευνητικού προϊόντος και των εκπαιδευτικών υπηρεσιών του Πανεπιστημίου.
- Εφαρμογή νέας διαχειριστικής κουλτούρας που αποστρέφεται τη σπατάλη, ιεραρχεί τις προτεραιότητες, υιοθετεί τις πρακτικές του αποτελεσματικού μάνατζμεντ.
- Επιβολή διδάκτρων στους έχοντες φοιτητές και χορήγηση δανείων με χαμηλά επιτόκια στους υπολοίπους, πληρωτέα μετά την εύρεση εργασίας.
- Προκηρύξεις κατά προτεραιότητα από άλλους φορείς, για διδακτικό, εργαστηριακό και διοικητικό προσωπικό.
- Συνεργασία των Πανεπιστημίων με την κοινωνία. Τα Ιδρύματα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη διάδοση των αποτελεσμάτων της ακαδημαϊκής εργασίας και της τεχνολογικής ανάπτυξης στην κοινωνία.

4.5 Εφαρμογή του Balanced Scorecard στο Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών της Σχολής Τεχνολογικών Εφαρμογών του ΑΕΙ Πειραιά

Το κεφάλαιο θα ολοκληρωθεί εφαρμόζοντας ένα πολύ σημαντικό εργαλείο της Συστημικής Θεωρίας που αναλύσαμε προηγουμένως την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων - Balanced Scorecard στο Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών Τ.Ε. του

Ιδρύματος. Το Τμήμα ιδρύθηκε το 1983 και αποτελεί ένα από τα 7 Τμήματα της Σχολής Τεχνολογικών Εφαρμογών του ΑΕΙ Πειραιά .

Εκτός των βασικών γνώσεων που παρέχονται στα Μαθηματική, τη Φυσική, τη Χημεία, το Πρόγραμμα Σπουδών επικεντρώνεται σε εξειδικευμένες γνώσεις, που αφορούν τη Στατική Ανάλυση και τον Αντισεισμικό σχεδιασμό μικρών και μεγάλων κατασκευών από διάφορα υλικά και γεωμετρία. Επιπλέον, η Αρχιτεκτονική κτιρίων και η Διαχείριση κατασκευών Πολιτικού Μηχανικού, που διδάσκονται στο Τμήμα, δίνουν στον φοιτητή την δυνατότητα να σχεδιάσει οικονομικές και φιλικές προς το περιβάλλον.

Το Τμήμα διαθέτει επίσης, Εργαστήρια Φυσικής, Ποιοτικού Ελέγχου και Τεχνολογίας Υλικών, Τοπογραφίας, Αντοχής Υλικών, Εδαφομηχανικής, Οπλισμένου Σκυροδέματος και CAD τα οποία συμπληρώνουν την εκπαίδευση των φοιτητών και συμβάλλουν σημαντικά στην ερευνητική υπόσταση του Τμήματος.

Τέλος, οι Μεταπτυχιακές σπουδές του Τμήματος περιλαμβάνουν και 3 Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα αντικείμενα:

- Αντισεισμική και Ενεργειακή αναβάθμιση Κατασκευών και Αειφόρος Ανάπτυξη.
- Εφαρμοσμένες Πολιτικές και Τεχνικές Προστασίας Περιβάλλοντος.
- Διαχείριση και Διοίκηση Κατασκευών.

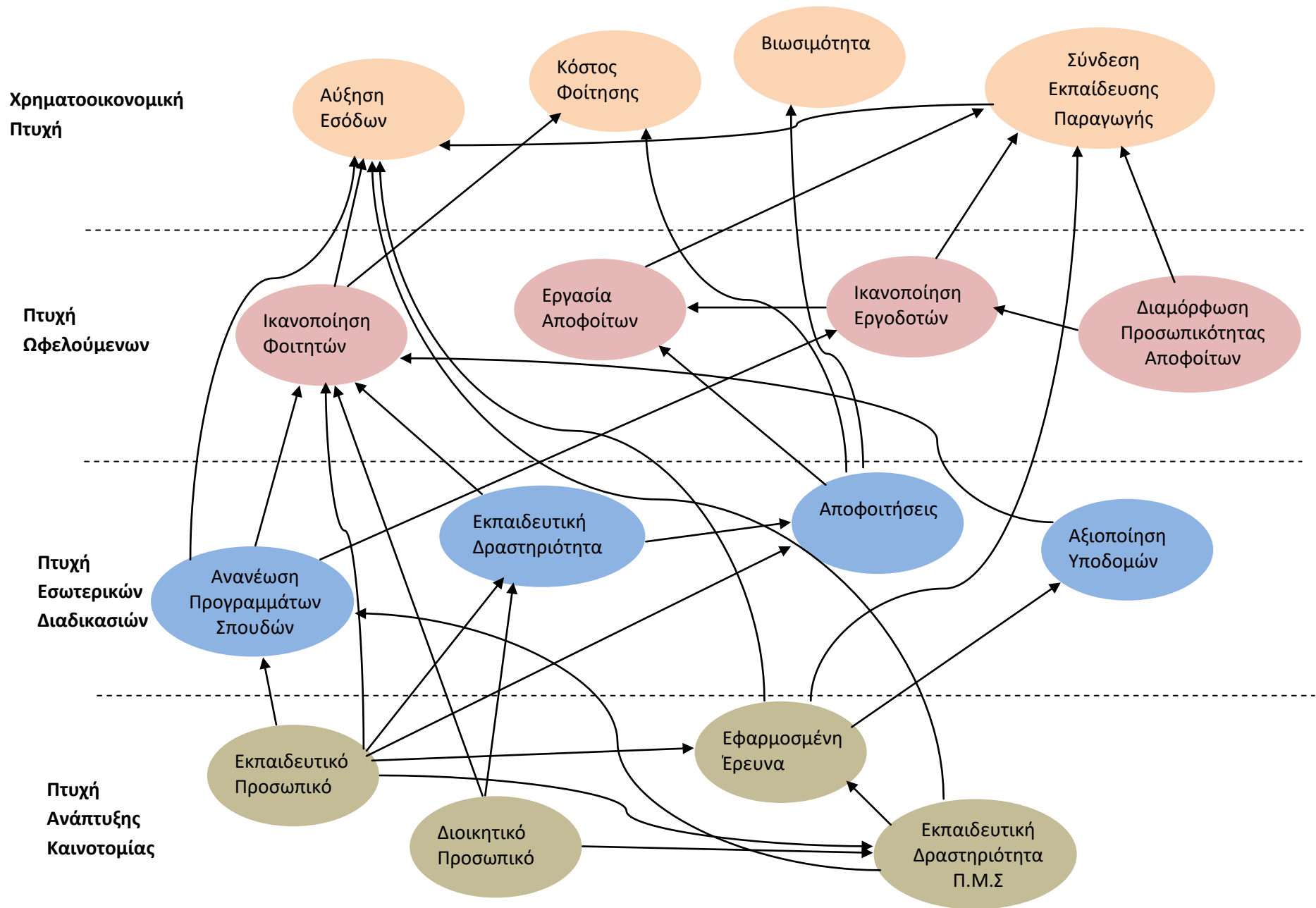
Ξεκινώντας την ανάλυση του Balanced Scorecard είναι σκόπιμο να αναφέρουμε κάποια βασικά στοιχεία για το στρατηγικό σχεδιασμό. Αναλύονται 4 διαστάσεις με διαφορετικούς ρόλους, που όμως αλληλοσυνδέονται (Σχήμα:4-1). Η κάθε διάσταση αποτελείται από αντικειμενικούς σκοπούς, ενώ στο κέντρο εμφανίζεται το όραμα της επιχείρησης - οργανισμού. Στην περίπτωση μας αυτό ταυτίζεται με την Εφαρμογή Σύγχρονων Προγραμμάτων Σπουδών καθώς και την Εφαρμοσμένη Έρευνα. Για να εφαρμοστεί με επιτυχία το Balanced Scorecard θα πρέπει να ξεκινήσουμε από τη διάσταση ανάπτυξη -καινοτομία που είναι και η πιο σημαντική για το Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών, αφού περιλαμβάνει όλο το ανθρώπινο δυναμικό του. Επομένη διάσταση είναι οι εσωτερικές διαδικασίες που αφορούν την ανανέωση των προγραμμάτων σπουδών, την εκπαιδευτική δραστηριότητα, την αξιοποίηση των

υποδομών και τις αποφοιτήσεις. Στη συνέχεια ακολουθεί η πτυχή των ωφελούμενων που περιλαμβάνει την ικανοποίηση των φοιτητών, την εύρεση εργασίας από τους αποφοίτους, την ικανοποίηση των εργοδοτών και τη διαμόρφωση της προσωπικότητας των αποφοίτων. Τέλος, το Balanced Scorecard ολοκληρώνεται με τη χρηματοοικονομική πτυχή που αποτελείται από τους αντικειμενικούς σκοπούς κόστος φοίτησης, σύνδεση εκπαίδευσης – παραγωγής, αύξηση εσόδων και βιωσιμότητα.

	Χρηματοοικονομική Πτυχή	
	1.Αύξηση Εσόδων	
	2.Κόστος Φοίτησης	
	3.Σύνδεση Εκπαίδευσης –Παραγωγής	
	4.Βιωσιμότητα	
Πτυχή Ωφελούμενων		Πτυχή Εσωτερικών διαδικασιών
1.Ικανοποίηση Φοιτητών		1.Ανανέωση Προγραμμάτων Σπουδών
2.Εργασία Αποφοίτων		2.Εκπαιδευτική Δραστηριότητα
3.Ικανοποίηση Εργοδοτών	Σύγχρονα Προγράμματα Σπουδών και Εφαρμοσμένη Έρευνα.	3.Αξιοποίηση Υποδομών
4.Διαμόρφωση Προσωπικότητας Αποφοίτων		4.Αποφοιτήσεις
	Ανάπτυξη-καινοτομία	
	1.Εκπαιδευτικό Προσωπικό	
	2.Διοικητικό Προσωπικό	
	3.Εφαρμοσμένη Έρευνα	
	4.Εκπαιδευτική Δραστηριότητα Π.Μ.Σ	

Σχήμα 4-1 : Οι 4 διαστάσεις και ο στρατηγικός σχεδιασμός του Balanced Scorecard για το Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών.

Έτσι διαμορφώνουμε το στρατηγικό χάρτη της επόμενης σελίδας, με τις αλληλοσυνδέσεις που υπάρχουν σε κάθε διάσταση :



Σχήμα 4-2: Στρατηγικός χάρτης B.S του Τμήματος Πολιτικών Μηχανικών

Παρατηρώντας τις αλληλοσυνδέσεις στον στρατηγικό χάρτη παρατηρούμε ότι όλα έχουν αφετηρία τη διάσταση ανάπτυξη και καινοτομία . Στην τελευταία διάσταση που είναι η χρηματοοικονομική πτυχή, οι συνδέσεις είναι πολύ λίγες. Θα δούμε αναλυτικά τις αλληλοσυνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ των αντικειμενικών σκοπών της κάθε διάστασης ξεκινώντας από τη διάσταση ανάπτυξη - καινοτομία .

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ		
<u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ</u> <u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</u>	Ανανέωση Προγράμματος Σπουδών <i>(Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)</i>	Το Εκπαιδευτικό Προσωπικό του Τμήματος διαμορφώνει συχνές ανανεώσεις του Προγράμματος Σπουδών, παρακολουθώντας τις εξελίξεις στην επιστήμη και την κοινωνία.
	Ικανοποίηση Φοιτητών <i>(Πτυχή Ωφελούμενων)</i>	Το Εκπαιδευτικό Προσωπικό επηρεάζει σημαντικά το βαθμό της ικανοποίησης των φοιτητών με τις γνώσεις και τη συμπεριφορά του.
	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα <i>(Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)</i>	Το Εκπαιδευτικό Προσωπικό διαθέτοντας αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες διαμορφώνει το επίπεδο της Εκπαιδευτικής δραστηριότητας.
	Αποφοιτήσεις <i>(Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)</i>	Το Εκπαιδευτικό Επίπεδο των διδασκόντων επηρεάζει άμεσα την ολοκλήρωση των σπουδών των φοιτητών.
	Εφαρμοσμένη Έρευνα <i>(Πτυχή Ανάπτυξης Καινοτομίας)</i>	Οι Ερευνητικές Δυνατότητες του Εκπαιδευτικού Προσωπικού διαμορφώνουν την ερευνητική δραστηριότητα του Τμήματος.
	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα Π.Μ.Σ. <i>(Πτυχή Ανάπτυξης Καινοτομίας)</i>	Το επίπεδο των Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών του Τμήματος συνδέεται άμεσα με τις Εκπαιδευτικές δυνατότητες του Εκπαιδευτικού Προσωπικού.

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ		
<u>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ</u> <u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</u>	Ικανοποίηση Φοιτητών (Πτυχή Ωφελούμενων)	Το Διοικητικό Προσωπικό με τις γνώσεις και την εμπειρία του επηρεάζει σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης των φοιτητών.
	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Το Διοικητικό Προσωπικό με την εργασία, τη στάση και τη συμπεριφορά του συμβάλλει στην ολοκλήρωση της Εκπαιδευτικής δραστηριότητας.
	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα Π.Μ.Σ. (Πτυχή Ανάπτυξης Καινοτομίας)	Η Διοικητική Υποστήριξη που παρέχεται και στο επίπεδο των Π.Μ.Σ συμβάλλει στην ολοκληρωμένη λειτουργία τους.
<u>ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ</u> <u>ΕΡΕΥΝΑ</u>	Αύξηση Εσόδων (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Με την Εφαρμοσμένη Έρευνα αυξάνεται η εισροή εσόδων στο Τμήμα.
	Σύνδεση Εκπαίδευσης - Παραγωγής (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Η Εφαρμοσμένη Έρευνα που παρέχεται από το Εκπαιδευτικό Προσωπικό του Τμήματος, παρέχει τα αποτελέσματά της σε μεγάλες επιχειρήσεις.
	Αξιοποίηση Υποδομών (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Η πραγματοποίηση των Ερευνητικών Προγραμμάτων, δίνει τη δυνατότητα της μέγιστης αξιοποίησης της υλικοτεχνικής υποδομής του Τμήματος.
<u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ</u> <u>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</u> <u>Π.Μ.Σ</u>	Ανανέωση Προγράμματος Σπουδών (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Η Εκπαιδευτική Δραστηριότητα στα Μεταπτυχιακά Προγράμματα σπουδών οδηγεί στη ανάγκη συχνών ανανεώσεων και των Προγραμμάτων Προπτυχιακών Σπουδών.
	Εφαρμοσμένη Έρευνα (Πτυχή Ανάπτυξης Καινοτομίας)	Με την αύξηση των Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών αυξάνεται και η ερευνητική δραστηριότητα.
	Αύξηση Εσόδων (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Με την αύξηση των Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών αυξάνονται και τα έσοδα του Τμήματος.

Συνεχίζουμε με τις συνδέσεις στην Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών.

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ		
<u>ΑΝΑΝΕΩΣΗ</u> <u>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</u> <u>ΣΠΟΥΔΩΝ</u>	Αύξηση Εσόδων <i>(Χρηματοοικονομική Πτυχή)</i>	Μέσω της προσαρμογής των Προγραμμάτων Σπουδών στις ανάγκες της αγοράς , δημιουργούνται ευκαιρίες για πραγματοποίηση ερευνητικών έργων στις επιχειρήσεις .
	Ικανοποίηση Φοιτητών <i>(Πτυχή Ωφελούμενων)</i>	Η προσαρμογή των Προγραμμάτων Σπουδών στις ανάγκες της αγοράς, βοηθά τους φοιτητές στην εύρεση εργασίας, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίησή τους.
	Ικανοποίηση Εργοδοτών <i>(Πτυχή Ωφελούμενων)</i>	Η προσαρμογή των Προγραμμάτων Σπουδών στις ανάγκες της αγοράς, αυξάνει την ικανοποίηση των εργοδοτών από τους αποφοίτους.
<u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ</u> <u>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</u>	Ικανοποίηση Φοιτητών <i>(Πτυχή Ωφελούμενων)</i>	Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η Εκπαιδευτική Δραστηριότητα, αυξάνει την ικανοποίηση των φοιτητών.
	Αποφοιτήσεις <i>(Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)</i>	Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η Εκπαιδευτική Δραστηριότητα, αυξάνει το ρυθμό αποφοιτήσεων.
<u>ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΕΙΣ</u>	Εργασία Αποφοίτων <i>(Πτυχή Ωφελούμενων)</i>	Με την αύξηση του ρυθμού των αποφοιτήσεων επηρεάζεται και ο βαθμός απασχόλησης των αποφοίτων, αφού εισάγονται γρήγορα στην αγορά εργασίας.
	Κόστος Φοίτησης <i>(Χρηματοοικονομική Πτυχή)</i>	Με την αύξηση του ρυθμού των αποφοιτήσεων επηρεάζεται και το κόστος για τη φοίτηση των σπουδαστών.
	Βιωσιμότητα <i>(Χρηματοοικονομική Πτυχή)</i>	Με την αύξηση του ρυθμού των αποφοιτήσεων βελτιώνεται και ο ρυθμός αποπληρωμής των υποχρεώσεων του Τμήματος και του Ιδρύματος γενικότερα, αφού η φοίτηση απαιτεί οικονομικούς πόρους.
<u>ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ</u> <u>ΥΠΟΔΟΜΩΝ</u>	Ικανοποίηση Φοιτητών <i>(Πτυχή Ωφελούμενων)</i>	Η καλή αξιοποίηση των Υποδομών του Τμήματος αυξάνει και την ικανοποίηση των φοιτητών.

Ακολουθούν οι συνδέσεις στην Πτυχή των Ωφελούμενων.

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ		
<u>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u> <u>ΦΟΙΤΗΤΩΝ</u>	Αύξηση Εσόδων (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Η ικανοποίηση των φοιτητών αυξάνει τις πιθανότητες για συνέχιση των σπουδών τους σε Μεταπτυχιακό Επίπεδο αυξάνοντας τα έσοδα του Τμήματος, αλλά και του Ιδρύματος.
	Κόστος Φοίτησης (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Η ικανοποίηση των φοιτητών επηρεάζει και την ολοκλήρωση των σπουδών τους, μεταβάλλοντας το κόστος φοίτησης.
<u>ΕΡΓΑΣΙΑ</u> <u>ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ</u>	Σύνδεση Εκπαίδευσης - Παραγωγής (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Το ποσοστό απασχόλησης των αποφοίτων του Τμήματος, συνεισφέρει σε περαιτέρω συνεργασίες με Ιδιωτικούς φορείς.
<u>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u> <u>ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ</u>	Εργασία Αποφοίτων (Πτυχή Ωφελούμενων)	Η ικανοποίηση των εργοδοτών από τους αποφοίτους επηρεάζει άμεσα την εύρεση εργασίας.
	Σύνδεση Εκπαίδευσης - Παραγωγής (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Η ικανοποίηση των εργοδοτών από τους φοιτητές ή τους αποφοίτους του Τμήματος ενισχύει τις συνεργασίες μέσω ερευνητικών και εκπαιδευτικών έργων.
<u>ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ</u> <u>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ</u> <u>ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ</u>	Ικανοποίηση Εργοδοτών (Πτυχή Ωφελούμενων)	Η διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσωπικότητας των αποφοίτων, ενισχύει την ικανοποίηση των εργοδοτών.
	Σύνδεση Εκπαίδευσης - Παραγωγής (Χρηματοοικονομική Πτυχή)	Η διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσωπικότητας των αποφοίτων, ενισχύει τις συνεργασίες με Ιδιωτικούς φορείς.

Τέλος, εμφανίζονται οι συνδέσεις στην χρηματοοικονομική πτυχή.

ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΧΑΡΤΗ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ		
<u>ΣΥΝΔΕΣΗ</u> <u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</u> <u>ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</u>	Αύξηση Εσόδων <i>(Χρηματοοικονομική Πτυχή)</i>	Η καλή συνεργασία που μπορεί να δημιουργήσει το Τμήμα με εργοδοτικούς φορείς συνεισφέρει στην αύξηση των εσόδων του, μέσω πραγματοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων, εξειδικευμένων σεμιναρίων κ.λπ.

Στη συνέχεια στους επόμενους πίνακες αναφέρονται οι δείκτες μετρήσεων των αντικειμενικών σκοπών, οι στόχοι του έτους εισόδου, καθώς και οι δράσεις για τη βελτίωση του δείκτη, σε κάθε διάσταση του Balanced Scorecard.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ-ΜΕΤΡΑ-ΣΤΟΧΟΙ-ΔΡΑΣΕΙΣ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	Αντικειμενικός Σκοπός	Δείκτες μετρήσεων	Τιμή Μέτρου τρέχοντος Ακαδ. Έτους	Τιμή Μέτρου επόμενου Ακαδ. Έτους	Μεταβολή Μέτρου	Μεταβολή Μέτρου %	Στόχος Έτους Εισόδου	Τιμή Στόχου Έτους Εισόδου	Δράσεις
	Βιωσιμότητα	Ετήσιο Πλεόνασμα ή Έλλειμμα / Ετήσιο Τακτικό Προϋπολογισμό					Βελτίωση Ρυθμού Αποπληρωμής Υποχρεώσεων Τακτικού Προϋπολογισμού.		Αύξηση του ρυθμού αποφίτησης.
	Κόστος Φοίτησης	Χρηματοδότηση / Αριθμό Φοιτητών					Καλύτερη Αξιοποίηση της Χρηματοδότησης		Αύξηση του ρυθμού αποφίτησης.
		Χρηματοδότηση / Αριθμό Αποφοίτων							
	Σύνδεση Εκπαίδευσης Παραγωγής	Ιδιωτικά Έργα / Προϋπολογισμός Ε.Λ.Κ.Ε					Αύξηση του Ρυθμού Ιδιωτικών Έργων		Αύξηση συμφωνιών με ιδιωτικούς φορείς.
Αύξηση Εσόδων	Προϋπολογισμός Ε.Λ.Κ.Ε / Προϋπολογισμός Ιδρύματος					Αύξησης του ρυθμού Εσόδων του Ιδρύματος από Προγράμματα.		Αύξηση του αριθμού των Π.Μ.Σ του Τμήματος και του Ιδρύματος	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ-ΜΕΤΡΑ-ΣΤΟΧΟΙ-ΔΡΑΣΕΙΣ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ	Αντικειμενικός Σκοπός	Δείκτες Μετρήσεων	Τιμή Μέτρου τρέχοντος Ακαδ. Έτους	Τιμή Μέτρου πόμενου Ακαδ. Έτους	Μεταβολή Μέτρου	Μεταβολή Μέτρου %	Στόχος Έτους Εισόδου	Τιμή Στόχου Έτους Εισόδου	Δράσεις
	Εργασία Αποφοίτων	Χρόνος εύρεσης εργασίας μετά την αποφοίτηση.					Μείωση του μέσου χρόνου εύρεσης εργασίας.		Αύξηση των συνεργασιών με Ιδιωτικούς φορείς.
	Ικανοποίηση Φοιτητών	Ικανοποίηση από το Εκπαιδευτικό Προσωπικό					Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των Φοιτητών		Συχνή ανανέωση Προγραμμάτων Σπουδών και Εκπαίδευση Προσωπικού.
		Ικανοποίηση από το Διοικητικό Προσωπικό							
		Ικανοποίηση από το Πρόγραμμα Σπουδών.							
	Ικανοποίηση Εργοδοτών	Ικανοποίηση από γνώσεις Αποφοίτων.					Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των Εργοδοτών.		Συχνή ανανέωση Προγραμμάτων Σπουδών και Εκπαίδευση Προσωπικού.
Διαμόρφωση Προσωπικότητας Αποφοίτων	Ικανοποίηση Εργοδοτών από την Προσωπικότητα των Αποφοίτων.					Βελτίωση της καλλιέργειας της προσωπικότητας των Αποφοίτων.		Προγράμματα σπουδών και με μαθήματα ανθρωπιστικού χαρακτήρα.	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ-ΜΕΤΡΑ-ΣΤΟΧΟΙ-ΔΡΑΣΕΙΣ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Αντικειμενικός Σκοπός	Δείκτες Μετρήσεων	Τιμή Μέτρου τρέχοντος Ακαδ. Έτους	Τιμή Μέτρου επόμενου Ακαδ. Έτους	Μεταβολή Μέτρου	Μεταβολή Μέτρου %	Στόχος Έτους Εισόδου	Τιμή Στόχου Έτους Εισόδου	Δράσεις	
	Αποφοιτήσεις	Αριθμός εξερχόμενων φοιτητών ανά έτος/ Αριθμός εισερχόμενων του ίδιου έτους.						Αύξηση του ρυθμού αποφοίτησης.		Συνεχής Εκπαίδευση του Εκπαιδευτικού Προσωπικού και ανανέωση Προγραμμάτων Σπουδών.
	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα	Ώρες που Πραγματοποιήθηκαν / Σύνολο Ωρών Ωρολογίου Προγράμματος.					Αύξηση του ρυθμού των ωρών που πραγματοποιήθηκαν.		Αυστηρή τήρηση Ωρολογίου Προγράμματος από τους Διδάσκοντες.	
	Αξιοποίηση Υποδομών	Ώρες χρησιμοποίησης Υποδομών / Σύνολο Ωρών Διαθεσιμότητας.					Αύξηση του βαθμού χρησιμοποίησης των Υποδομών.		Αυστηρή τήρηση Ωρολογίου Προγράμματος από τους Διδάσκοντες.	
	Ανανέωση Προγραμμάτων Σπουδών	Πλήθος ανανεώσεων Προγραμμάτων Σπουδών / χρόνο λειτουργίας πέντε ετών.					Αύξηση της συχνότητας των Ανανεώσεων.		Ανανέωση Προγραμμάτων Σπουδών, όταν κρίνεται αναγκαίο .	

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ-ΜΕΤΡΑ-ΣΤΟΧΟΙ-ΔΡΑΣΕΙΣ

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Αντικειμενικός Σκοπός	Δείκτες Μετρήσεων	Τιμή Μέτρου τρέχοντος Ακαδ. Έτους	Τιμή Μέτρου επόμενου Ακαδ. Έτους	Μεταβολή Μέτρου	Μεταβολή Μέτρου %	Στόχος Έτους Εισόδου	Τιμή Στόχου Έτους Εισόδου	Δράσεις	
	Εκπαιδευτικό Προσωπικό	Βαθμίδες μελών Εκπαιδευτικού Προσωπικού/ Σύνολο μελών του Τμήματος.						Αύξηση του ποσοστού του Εκπαιδευτικού Προσωπικού στις Ανώτερες βαθμίδες .		Συνεχής Εκπαίδευση του Εκπαιδευτικού Προσωπικού σε Διδακτικό και Ερευνητικό Έργο.
	Διοικητικό Προσωπικό	Διοικητικοί Υπάλληλοι με πτυχίο Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης/Σύνολο Διοικητικών Υπαλλήλων Τμήματος.						Αύξηση του ποσοστού των Πτυχιούχων Υπαλλήλων του Τμήματος		Πραγματοποίηση Προγραμμάτων σπουδών επιλογής και κίνητρα για συνέχιση σπουδών .
	Εκπαιδευτική Δραστηριότητα Π.Μ.Σ	Μεταπτυχιακοί φοιτητές/Σύνολο Φοιτητών Τμήματος.						Αύξηση του ποσοστού των Μεταπτυχιακών Σπουδαστών.		Αύξηση του αριθμού των Π.Μ.Σ του Τμήματος με ποικίλα μέσα προβολής .
	Εφαρμοσμένη Έρευνα	Ερευνητικά Προγράμματα Τμήματος / Σύνολο Ερευνητικών Προγραμμάτων Ιδρύματος						Αύξηση του ποσοστού των Ερευνητικών Προγραμμάτων του Τμήματος.		Συνεργασία Τμήματος με Επιστημονικούς και Ερευνητικούς φορείς.

Με βάση τους παραπάνω πίνακες προκύπτει η τελική μορφή του Balanced Scorecard για το Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών και την εφαρμογή στρατηγικής για Σύγχρονα Προγράμματα Σπουδών και Εφαρμοσμένη Έρευνα.

BALANCED SCORECARD

		Ρυθμός αύξησης αποπληρωμής υποχρεώσεων Τακτικού Προϋπολογισμού.	%	
		Ρυθμός αύξησης της Αξιοποίησης της Χρηματοδότησης	%	
		Ρυθμός αύξησης Ιδιωτικών Έργων.	%	
		Ρυθμός αύξησης εσόδων από Προγράμματα.	%	
Μείωση του ρυθμού του χρόνου αναμονής για εύρεση εργασίας.	%	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Σύγχρονα Προγράμματα Σπουδών και Εφαρμοσμένη Έρευνα.	Ρυθμός αύξησης αποφοίτησης.	%
Ρυθμός αύξησης ικανοποίησης Φοιτητών.	%		Ρυθμός αύξησης προγραμματισμένων διδακτικών ωρών.	%
Ρυθμός αύξησης ικανοποίησης Εργοδοτών.	%		Ρυθμός αύξησης της αξιοποίησης των υποδομών .	%
Αύξηση καλλιέργειας της προσωπικότητας των αποφοίτων.	%		Ρυθμός αύξησης των ανανεώσεων του Προγράμματος Σπουδών.	%
		Ρυθμός αύξησης του ποσοστού του Ε.Π στις Ανώτερες Βαθμίδες.	%	
		Ρυθμός αύξησης του ποσοστού των Πτυχιούχων Διοικητικών Υπαλλήλων.	%	
		Ρυθμός αύξησης του ποσοστού των Μεταπτυχιακών Σπουδαστών.	%	
		Ρυθμός αύξησης του ποσοστού των Ερευνητικών Προγραμμάτων του Τμήματος.	%	

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του Balanced Scorecard ποικίλουν με πιο σημαντικά τα εξής:

- Με δεδομένο το γεγονός ότι το όραμα της επιχείρησης – οργανισμού αποτυπώνεται μέσα από συγκεκριμένους στόχους η επιχείρηση – οργανισμός εργάζεται προς την ίδια κατεύθυνση για την επίτευξη του κοινού στόχου.
- Διαπιστώνονται οι ελλείψεις και δημιουργούνται σχέδια δράσης για υλοποίηση σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Διαπιστώνεται σχετικά εύκολα κατά πόσο μια ενέργεια επιδρά θετικά ή αρνητικά στο σύνολο της λειτουργίας, αφού κάθε δραστηριότητα έχει αντίκτυπο σε ένα πλαίσιο ενεργειών, στρατηγικών και στόχων.
- Τέλος, με την εφαρμογή του Balanced Scorecard η επιχείρηση – οργανισμός αποκτά μακροπρόθεσμα προοπτική στόχων και ενεργειών, ενώ οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι γίνονται περισσότερο σαφείς.

Όμως, υπάρχουν και εμπόδια στην εφαρμογή της μεθόδου, όπως το γεγονός ότι είναι χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία που απαιτεί δέσμευση της ανώτερης διοίκησης να αλλάξει την κουλτούρα της επιχείρησης – οργανισμού και να αντιμετωπίσει το φόβο των εργαζομένων απέναντι στην «αλλαγή».

Επίσης, για να βρεθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, πρέπει η επιχείρηση – οργανισμός να επαναδιαμορφώσει τις λειτουργίες της π.χ το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα, γεγονός που απαιτεί οικονομικό κόστος και χρόνο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η ιδιαίτερη σημασία της Δ.Α.Π στο σημερινό περιβάλλον διοίκησης, έχει αρχίσει και αναγνωρίζεται χάρη στους στρατηγικούς ρόλους που διαδραματίζουν ορισμένοι από αυτούς που προΐστανται των ανθρωπίνων πόρων μαζί με το προσωπικό τους. Η μελέτη των πρακτικών και τα γενικά χαρακτηριστικά του τμήματος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αποκαλύψει, ότι οι επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού σε Δημόσια Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, μπορούν να είναι εξίσου ενεργητικοί με τους επικεφαλής των επιχειρήσεων και να εστιάζουν τόσο στις παρούσες, όσο και στις μελλοντικές ανάγκες μιας επιχείρησης – οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση θα μπορούσε να επιτευχθεί εάν η Δ.Α.Π αναδιοργανωθεί και προσανατολιστεί σύμφωνα με τις επιταγές του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού και μακριά από τις παραδοσιακές και συνήθεις δραστηριότητες της και τα υποχρεωτικά της καθήκοντα και επιτρέψει στον εαυτό της να εστιάσει την προσοχή σε ζητήματα μεγαλύτερης στρατηγικής σημασίας.

Από την άλλη η Δ.Ο.Π αναγνωρίζεται και εφαρμόζεται σε μονάδες, τόσο του Δημοσίου όσο και του Ιδιωτικού Τομέα, με απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή τους τις συνεχείς και συντονισμένες προσπάθειες όλων. Στα Ανώτατα Ιδρύματα η Δ.Ο.Π ενδυναμώνει Ακαδημαϊκό και Διοικητικό Προσωπικό αυξάνοντας την αποδοτικότητά του. Προϋποθέτει προγραμματισμό, αλλαγή νοοτροπίας με απαραίτητη τη δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης, συγκέντρωση και επεξεργασία στοιχείων, Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού, συγκριτική αξιολόγηση με άλλα ομοειδή Ιδρύματα του Εξωτερικού.

Επίσης, η Συστημική Θεωρία και η εφαρμογή των εργαλείων της (Ανάλυση S.W.O.T, Polarity Management, Balanced Scorecard) στα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, παρέχει τη δυνατότητα προσδιορισμού σε δεδομένη χρονική στιγμή της κατάστασης στην οποία βρίσκονται, θέτοντας έτσι νέους στόχους καθώς και ενέργειες βελτίωσης.

Τέλος, τα Ελληνικά Πανεπιστήμια προκειμένου να καταστούν ανταγωνιστικά σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον στην Εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία θα πρέπει:

- Να έχουν ξεκάθαρη αποστολή, στοχευμένη στην αριστεία στην Εκπαίδευση και την Έρευνα.
- Κάθε ίδρυμα για να προωθήσει το στρατηγικό σχεδιασμό του (Οργανισμός), θα πρέπει να διαθέτει ένα στρατηγικό πυρήνα αλλαγής (πρύτανης-πρόεδρος, αντιπρυτάνεις-αναπληρωτές πρόεδροι, μέλη Συμβουλίου, πρόεδροι τμημάτων). Ο Οργανισμός του ιδρύματος θα πρέπει να συντάσσεται από τον πρύτανη-πρόεδρο και τη στρατηγική ομάδα, ενώ θα πρέπει να συζητείται στη Σύγκλητο και να εγκρίνεται από το Συμβούλιο του Ιδρύματος.
- Να εξασφαλίσουν κονδύλια, τόσο κρατικά όσο και ιδιωτικά που απαιτούνται για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία τους.
- Να εισάγουν καινοτομίες, με τη χρήση νέων τεχνολογιών με σκοπό τη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των Πανεπιστημίων και την περιστολή των εξόδων τους.
- Να δημιουργήσουν σωστές οργανωτικές δομές και στα τρία επίπεδα εκπαίδευσης (προπτυχιακό, μεταπτυχιακό και διδακτορικό/ερευνητικό) παράλληλα με τη σχεδίαση της σωστής και δίκαιης πρόσληψης και εξέλιξης των μελών του Εκπαιδευτικού Προσωπικού.
- Τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα θα πρέπει να προχωρήσουν στην εγκατάσταση και στη συντήρηση ψηφιακών βιβλιοθηκών, έτσι ώστε η γνώση να προσφέρεται με οργανωμένο και σύγχρονο τρόπο στους φοιτητές, στους ερευνητές, στα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας.
- Τα Πανεπιστήμια θα πρέπει να δημιουργήσουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ομαλή υποδοχή των εισερχόμενων φοιτητών και την ταχεία αποφοίτηση των εξερχόμενων σπουδαστών μέσω μιας αποτελεσματικής Οργανωσιακής δομής.
- Να εκπαιδεύσουν το προσωπικό μέσω διαδικασιών και προγραμμάτων ώστε να υπάρχει συμμετοχή και συνεργατικότητα με σκοπό την επιτυχία του κοινού οράματος.

- Να εισάγουν κατάλληλα προγράμματα σπουδών, τα οποία να επικαιροποιούνται όταν χρειάζεται, προκειμένου να έχουν προσανατολισμό και σύνδεση με την αγορά εργασίας.
- Τέλος, τα Πανεπιστημιακά ιδρύματα θα πρέπει να στηρίζουν τους ερευνητές τους (διδασκτορικούς, μεταδιδασκτορικούς και μέλη Εκπαιδευτικού Προσωπικού) για τη προώθηση των καινοτόμων ιδεών.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης βρίσκονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της ανάπτυξης της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών στη διδασκαλία, αλλά και της οικονομικής κρίσης. Έτσι καλούνται να αλλάξουν τις Οργανωσιακές δομές τους, να αναπτύξουν οικονομικές βάσεις, να αποκτήσουν αποδοτικές λειτουργικές δομές, να εισάγουν καινοτόμες διαδικασίες, να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες ως το βασικό παράγοντα διευκόλυνσης της μαθησιακής πράξης, ενώ ταυτόχρονα να προσελκύσουν υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό και ερευνητικό προσωπικό. Με αυτούς τους τρόπους θα συνεχίσουν να παρέχουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, τόσο στους φοιτητές, όσο και στην κοινωνία γενικότερα.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βάλβης, Μάρκος Γ. (1999). Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και η αλλαγή. Αθήνα: Νέα Σύνορα.

Βερέμης, Θ., Κολιοπάνος, Γ. (2006), *Ελλάδα – Η σύγχρονη συνέχεια. Από το 1821 μέχρι σήμερα*, Αθήνα: Καστανιώτης.

Δερβιτσιώτης, Κώστας Ν. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Β' Έκδ. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Ζαβλανός, Μύρων Μ. (2003). Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Κιτρομηλίδης, Π. (1997), *Νοερές κοινότητες και οι απαρχές του εθνικού ζητήματος στα Βαλκάνια*, στο Θ. Βερέμης (επ.), *Εθνική ταυτότητα και εθνικισμός στη νεώτερη Ελλάδα*, σ. 53-131.

Κριεμάδης, Θάνος., Θωμοπούλου Ιωάννα. (c2012). Διοίκηση Σχολικών Μονάδων: με έμφαση στην ποιότητα. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Ματθαίου, Δ. (1997), *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης, τομ. Ι Θεωρήσεις και ζητήματα*, Αθήνα: ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ

Ματθαίου, Δ. (2001), *Το Πανεπιστήμιο στην εποχή της ύστερης νεωτερικότητας, Συγκριτική μελέτη της ιδεολογικής και θεσμικής μεταλλαγής του*, Αθήνα: ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ.

Ματθαίου, Δ. (2002), *Νέες Ορίζουσες και ορισμοί του εκπαιδευτικού έργου στην εποχή της ύστερης νεωτερικότητας – Η προβληματική της εκπαιδευτικής πολιτικής σε αναψηλάφηση*, στο Δ. Ματθαίου (επ.), *Η εκπαίδευση απέναντι στις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Νέες ορίζουσες και προοπτικές*, Αθήνα: Λιβάνης.

Ματθαίου, Δ. (2005), *Ο λόγος περί ιδιωτικών πανεπιστημίων. Προπέτασμα της μεταρρυθμιστικής δυσπραγίας στη δημόσια ανώτατη εκπαίδευση;* στο *Συγκριτική και Διεθνής Εκπαιδευτική Επιθεώρηση*, τευχ. 4, Απρίλιος 2005, σ. 13-36.

Ματθαίου, Δ. (2006), *Το σχολείο στην εποχή της αμφισβήτησης του κανόνα. Η γνώση ανάμεσα στις συμπληγάδες της πληροφορίας και της πολυπολιτισμικότητας*, στο Δ. Χατζηδημού – Χρ. Βιτσιλάκη (επ.), *Το σχολείο στην κοινωνία της πληροφορίας και*

της πολυπολιτισμικότητας, Πρακτικά ΙΑ΄ Διεθνούς Συνεδρίου 21-23.10.2005, Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη, σ. 1035-1044.

Ματθαίου, Δ. (2007α), *Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής. Ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές. Συγκριτική θεώρηση*, στο Δ. Ματθαίου (επ.), *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης, τομ. ΙΙ, Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής – ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές*, Αθήνα: ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ, σ. 733-781.

Ματθαίου, Δ. (2007β), *Παράδοση και Αλλαγή στην Ελληνική Εκπαίδευση (19^{ος} κ' 20^{ος} αιώνας*, στο Δ. Ματθαίου (επ.), *Συγκριτική Σπουδή της Εκπαίδευσης τομ. ΙΙ Ζητήματα διεθνούς εκπαιδευτικής πολιτικής – ιστορικές καταβολές, σύγχρονες τάσεις και προοπτικές*, Αθήνα: ΕΣΠΑΙΔΕΠΕ, σ. 83-166.

Ματθαίου, Δ.(2007).*Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Ιδεολογικές ορίζουσες, εννοιολογήσεις και πολιτικές –Μια συγκριτική θεώρηση. Στο Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, Τεύχος 13, 2007 σ.10-32.

Ματθαίου, Δ.(2009). «Χαμένοι στη μετάφραση». *Εννοιολογικές, ιδεολογικές και πολιτικές ερμηνείες της ποιότητας στην εκπαίδευση*. Ημερίδα ποιότητας, Κύπρος, Νοέμβριος 2009.

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Στέλα. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανκούλα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ.(2003).*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παππάς, Η. (2016). *Balanced Scorecard με Πολυκριτηριακή ανάλυση στην εταιρεία coffee island*. Διπλωματική Εργασία στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων-MBA» της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Πραστάκος, Γ.(2011). *Ελληνικό Πανεπιστήμιο στη Νέα Εποχή: Προοπτικές και Προκλήσεις*, Αθήνα: Εχέδωρος Εκδοτική. ΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Σαλμόν Ι. (2016). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε Οργανισμούς Μάθησης*. Εκπαιδευτικό Υλικό στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Σαλμόν Ι. (2016). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκπαιδευτικό Υλικό στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων- MBA» της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Σιδηρόπουλος, Γ.(2014). *Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε Εθνικό και Διεθνές Επίπεδο*. Διπλωματική Εργασία, στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, του ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Στεφανωτός, Στέλιος. (2000). *Ολική Ποιότητα*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Σωτηριάδης, Μ. (2000). *Μανατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*. Εκπαιδευτικό Υλικό στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων». Τόμος Β', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σ.σ 91-113 και 219-236.

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2002) *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα :Rosili.

Τσότρας, Γ. (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*, Αθήνα: Ε. Μπένου.

Φίριππης, Ε.(2015). *Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Εκπαιδευτικό Υλικό στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων» της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Ψίχας, Νικόλαος. (2000). *Διοίκηση της Ποιότητας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Akkermans H, & Oorschot K V., (2009). Developing a Balanced Scorecard with system Dynamics. Journal of the Operational Research Society.

Ball, S. J. (1997), *Good school / bad school: paradox and fabrication*, in *British Journal of Sociology of Education*, 18 (3), pp.317-336.

Boaler, J. (1997), *Setting, social class and survival of the quickest*, in *British Education Research Journal*, 23 (5), pp. 575-595.

Crosby, P.B (1979). *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*. Mc Graw-Hill, New York, NY.

Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T. & Broadbent M., (2003). *Quality in higher education: from monitoring to management*, *Quality Assurance in Education*, Vol. 11 Iss: 1, (pp.6,11,14).

Evans J.& Lindsay W.(2002).*The Management and Control of Quality*(5th ed).South-Western.

Garvin, D. A., *How the Baldrige Award Really Works*, Harvard Business Review, pp. 80-95, November – December, 1991, (pp 80-96).

Green, A. (1990), *Education and State Formation – The Rise of Education Systems in England, France and USA*, London, McMillan.

Gupta, A., Surbhi, S.,(2015).*Human Recourse Management Policies For Educational Institutions –A Reassesses*. Journal of Core Engineering & Management, Vol.2 Iss:10, p.p.231-239.

Hallam, S. & Toytoynji, I. (1996), *What do we know about the grouping of parents by ability: a research review*, London, University of London, Institute of Education.

Husén, T. Tuijnman A. & Halls, W.D. (1992), *Schooling in modern European society*. A Report of the Academia Europaea, Oxford Pergamon Press .

IREX 2002-2003 (2003), "The Growth and Labor Market Impact of Private Higher Education: the Cases of Bulgaria and Romania". The Black and Caspian Sea

Collaborative Research Program - Final Research Report (Collaborators: D. Sapatoru, L. Nicolescu, S. Slantcheva).

Juan, T., Gavin D. (2016). *Trends in quality management research in higher education institutions*. Journal of service Theory and Practice, Vol.26 Iss:3, p.p 273-296.

Kaplan R.S., & D.P. Norton, (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management. Part II*. Accounting Horizons (June).

Kaplan, R.S., & D.P. Norton, 2001. *Building a Strategy Focused Organization*. Ivey Business Journal.

Kelly, John M. (2001) .Total quality management: A how to program for the High-Performance Business.[s.l]: Alexander Hamilton Institute.

Keretz, G.(1997).*Perils of the Graveyard Shift: Poor Health and Low Productivity*. Business Week p.p 22.

King, E. (1976), *Other Schools and Ours*. Comparative studies for today, London, Holt, Rinehart and Winston.

Kogan, M. (1993), "The end of the dual system? The blurring boundaries in the British Tertiary education system" in Gellert, C.(ed), *Higher Education in Europe*, London, Jessica Kingsley Pbl, pp. 48-58.

Lundquist R. (1996).*Using a Quality Award for Self assessments in Higher Education*, Quality in Higher Education, 2:2, (pp 105-116).

Maiwald, C., Pierce J. & Newstrom J.(1997).*Working 8 p.m to 8 a.m and Lovin Every Minute of it*. Workforce July 1997 P.P 30-36.

Moeller, J. (2001). *The EFQM Excellence Model, German experiences with the EFQM approach in health care*, *International Journal in Health Care* 13 (1), pp. 45-49.

Moreland N., Clark M. (1998).*Quality and ISO 9000 in educational organizations*, Total Quality Management, Volume 9, Issue 2-3, (pp. 318,319).

Noe, R., Hollenbeck, J., & Gerhard B. (2009). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Αθήνα: Παπαζήση.

Porter, M.(1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.

Ruben, B., Russ, T., Smulowitz, S. & Connaughton, S (2007). *Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education: The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28 Iss: 3, (pp 245).

Sallis, E. (1994) *12 Fresh Views on TQM, Belgium, European Foundation for Quality Management*.

Shutler P., Crawford, L. (1998). *The challenge of ISO 9000 certification in higher education*, Quality Assurance in Education, Vol. 6 Iss: 3, (pp.152 – 161).

Willke, Helmut. (1996). *Εισαγωγή στη συστημική θεωρία*. μετ. Λίβος, Νίκος. Αθήνα: Κριτική.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

ΑΔΙΠ (2012). *Αρχές και κατευθυντήριες οδηγίες για την Διασφάλιση της Ποιότητας στον Ευρωπαϊκό Χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης*. Ανακτήθηκε 20 Ιουλίου, 2016 από: <http://www.hqaa.gr/data1/ESG-2Greek.pdf>

Ασημακόπουλος, Ν., Θεοχαρόπουλος, Ι., & Δημητρίου Ν. (2005). *Εφαρμογή της Συστημικής Σκέψης και της Συστημικής Δυναμικής στην Ανάλυση Διαδικασιών Μάθησης*. Πρακτικά Εθνικού Συνεδρίου Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών 2005. Ανακτήθηκε 25 Ιουλίου από:
<http://www.pe04.net/lib/exe/fetch.php?media=bio:papers:pap12.pdf>.

Βεντούρη, Α.(2015). *Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο*. Ανακτήθηκε 18 Ιουλίου, 2016, από : <http://docplayer.gr/2063298-Ethniko-metsovio-polytehneio.html>.

Βρυζίδης, Λ., Τσελές, Δ. & Πανάγου, Β. (2016). *ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ. Στρατηγική του Ιδρύματος*. Ανακτήθηκε 5 Ιουλίου, 2016, από: <http://www.teipir.gr/images/strategy.pdf>

Γερόκωστα Θ.(2015). *Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων «The Balance Scorecard». Μελέτη των επιδόσεων σε μια ναυτιλιακή εταιρία*. Ανακτήθηκε 25 Αυγούστου, 2016, από:
http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8710/Gerakosta_Thalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Γιανζίνα- Κασσωτάκη, Ο., Κασσωτάκης, Ι.(2013). *Στρατηγική Διοίκηση των Ελληνικών Πανεπιστημίων: Εισαγωγή καινοτόμων αλλαγών*. Ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου, 2016 από: academia.lis.upatras.gr/index.php/academia/article/downloadSuppFile/2014/29.

Καραγιάννης, Α., Φουρνιώτη Γ. *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας –Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας*. Ανακτήθηκε 20 Σεπτεμβρίου, 2016, από:
http://tm.uom.gr/public_files/File/general/epim1/ergasies_foititon/Karagiannis_Fournioti.doc.

Καρυωτάκης, Κ.(2014).*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς*. Ανακτήθηκε 20 Σεπτεμβρίου, 2016 από:
dias.library.tuc.gr/view/manf/16973

Πολυέζος, Κ. (2013). *Ποιο είναι τελικά το κατάλληλο μοντέλο ολικής ποιότητας για εφαρμογή στα Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης;* Ανακτήθηκε 5 Σεπτεμβρίου, 2016, από :<https://kpolye.wordpress.com>.

Σουκούλη Αικ., Παπαδάκης, Γ.(2015). *Balanced Scorecard*. Ανακτήθηκε 15 Σεπτεμβρίου, 2016 από:

http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/acfi/2015/SoukouliAikaterini,PapadakisGeorgios/attached-document-1426058858-56248-13634/SoukouliAikaterini_PapadakisGeorgios2015.pdf.

Συμεωνίδου Κ.,(2015). *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Μελέτη Περίπτωσης: Η προσέγγιση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Αριστείας (E.F.Q.M) στον Ε.Λ.Κ.Ε του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης*. Ανακτήθηκε 12 Αυγούστου,2016από:

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16970/3/SymeonidouKonstantiaMsc2015.pdf>

Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (2016). Η στρατηγική της Ανώτατης Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, 2016-2020. Ανακτήθηκε 20 Αυγούστου, 2016 από: https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2016/stratigiki_aei.pdf

Χρυσικός, Γ., (2014). *Ανάλυση swot και pestel*. Ανακτήθηκε 15 Ιουλίου, 2016 από:
<http://www.kemel.gr/articles/analysisi-swot-kai-pestel>.