



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΥΠΟΚ/ΤΟΣ ΕΦΚΑ**

της

**ΕΥΡΥΔΙΚΗΣ Α. ΠΕΤΡΙΝΩΛΗ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Σουμπενιώτης**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση**

**Ιανουάριος 2019**

## **Ευχαριστίες**

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, κυρίως όμως για το ενδιαφέρον που μου ενέπνευσε κατά την διάρκεια των μαθημάτων για θέματα στρατηγικής διοίκησης.

Επίσης, θα ήθελα να αναφερθώ και σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος της Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονία, για τις σημαντικές γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά την παρακολούθηση των μαθημάτων.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στην οικογένεια μου και όλους όσους συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ηθική μου υποστήριξη, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και ειδικότερα στον σύζυγό μου για την υπομονή και στήριξη που μου προσέφερε αλλά και στο γιο μου από τον οποίο στέρησα πολύτιμο χρόνο για τη συγγραφή της διπλωματικής εργασίας.

**Πετρινώλη Ευρυδίκη**

## Περίληψη

Η σημασία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στη χάραξη πολιτικών και στοχευόμενων δράσεων, υπήρξε ανέκαθεν σημαντική για την επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης. Ο ανθρώπινος παράγοντας και η αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του, αναγνωρίζεται ως πόρος που όταν αξιοποιείται κατάλληλα, μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στους οργανισμούς.

Στα πλαίσια της μεγαλύτερης μεταρρύθμισης που συντελείται στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης με τη σύσταση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής ασφάλισης (ΕΦΚΑ), και της ανάγκης για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών αλλά και καλύτερης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πολιτών, η παρούσα εργασία, σκοπό έχει να αναδείξει τη συμβολή της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, μέσα από την επιλογή κατάλληλων στρατηγικών για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων, ανταποκρινόμενος στις νέες προκλήσεις των καιρών.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, είναι αποτέλεσμα βιβλιογραφικής έρευνας και στηρίζεται στη συλλογή δευτερογενών στοιχείων ενώ παράλληλα αξιοποιούνται τα εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού και ερωτηματολόγιο εργαζομένων ΕΦΚΑ.

Παρότι τα σχέδια δράσης του ΕΦΚΑ σύμφωνα με το «Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020» είναι υπό εξέλιξη, τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι οι πρακτικές του Τμ. Ανθρωπίνων Πόρων, εναρμονίζονται με τη στρατηγική ποιότητας και εξυπηρέτησης του πολίτη που έχει επιλέξει να ακολουθήσει. Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην υλοποίηση της στρατηγικής ενώ η αποτελεσματικότητα των δράσεων, θα κριθεί από την δυνατότητα μέτρησης αυτών κατά το τελικό στάδιο αξιολόγησης του Σχεδίου το 2020. Αναδεικνύονται περιοχές για βελτίωση, ωστόσο οι συνθήκες για την υιοθέτηση νέων τάσεων διοίκησης, δεν κρίνονται ώριμες στην παρούσα φάση.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική, στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Κοινωνική ασφάλιση, ΕΦΚΑ.

## **Abstract**

The importance of human resources management strategy in policy-making and targeted actions has always been important to achieving the goals of an organization. The human factor and the utilization of the abilities and skills is recognized as a resource that when properly exploited, can provide many benefits to organizations.

In the context of the greater reform in the field of social security service through the establishment of the Eniaios Foreas Koinonikis Asfalis (EFKA) and the need for a more effective and efficient operation of public organizations, as well as a better response to the demands of citizens, to highlight the need for strategic human resources management through the selection of appropriate strategies to achieve its strategic objectives, responding to new challenges of the times.

The methodology followed is the result of a bibliographic research and is based on the collection of secondary data while utilizing the tools of strategic planning and questionnaire for EFKA employees.

Although the action plans of the EFKA under the "Strategic Plan 2018-2020" are in progress, the results of the analysis show that the practices of the Human Resources, are in line with the quality and customer service strategy it has chosen to pursue. Particular emphasis should be placed on the implementation of the strategy, while the effectiveness of the actions will be judged by the possibility of measuring them during the final stage of evaluation of the Plan in 2020. Regions are emerging for improvement but the conditions for adopting new management trends are not mature at this stage.

**Keywords:** Strategy, Strategic Planning, Strategic Human Resource Management, Social Security, EFKA.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	ii
Περίληψη .....	iii
Abstract .....	iv
Κατάλογος Πινάκων .....	vii
Κατάλογος Εικόνων .....	viii
Εισαγωγή.....	1
Μεθοδολογία.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	4
Στρατηγική και Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	4
1.1. Ορισμός Στρατηγικής.....	4
1.2. Διαστάσεις της στρατηγικής και αναγκαιότητα.....	5
1.3. Επίπεδα στρατηγικής.....	6
1.4. Στρατηγικός σχεδιασμός.....	8
1.4.1. Πλεονεκτήματα στρατηγικού σχεδιασμού.....	9
1.4.2. Προϋποθέσεις για αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό.....	11
1.5. Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης.....	12
1.5.1. Ανάλυση του περιβάλλοντος (1. φάση).....	12
1.5.2. Διαμόρφωση στρατηγικής (2. φάση).....	17
1.5.3. Υλοποίηση στρατηγικής (3. φάση).....	18
1.5.4. Αξιολόγηση στρατηγικής (4. φάση).....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	21
Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	21
2.1. Έννοιες και λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ).....	21
2.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής ΔΑΠ.....	22
2.3. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΣΔΑΠ).....	23
2.3.1. Έννοιες και αρχές της ΣΔΑΠ.....	23
2.3.2. Σχέσεις στρατηγικής και ΔΑΠ.....	26
2.3.3. Εφαρμογή και πλεονεκτήματα της ΣΔΑΠ.....	27
2.4. Υποδείγματα - Σύνδεση Στρατηγικής Διοίκησης και Πρακτικών της ΔΑΠ.....	29
2.5. Σύγχρονες τάσεις και στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	32
2.6. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.....	35
2.6.1. Περιγράμματα θέσεων εργασίας.....	38
2.6.2. Πλαίσιο ικανοτήτων.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	41
Κοινωνική Ασφάλιση - ΕΦΚΑ .....	41
3.1. Κοινωνική Ασφάλιση.....	41
3.1.1. Έννοια της κοινωνικής ασφάλισης.....	41
3.1.2. Στόχοι και αναγκαιότητα της μεταρρύθμισης στην κοινωνική ασφάλιση.....	42
3.2. Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ΕΦΚΑ .....	43
3.2.1. Σύσταση .....	43
3.2.2. Διοικητική οργάνωση.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	47
Στρατηγικός Σχεδιασμός της ΔΑΠ του ΕΦΚΑ .....	47
4.1. Ανάλυση του περιβάλλοντος (1. φάση) .....	47
4.1.1. Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.....	47
4.1.2. Ανάλυση SWOT ανθρώπινου δυναμικού .....	48
4.1.3. Σύνοψη αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου για το ανθρώπινο δυναμικό.....	51
4.2. Διαμόρφωση της στρατηγικής (2. φάση) .....	53
4.2.1. Όραμα - Αποστολή - Στόχοι.....	53
4.2.2. Στρατηγική της ΔΑΠ για το 2018-2020.....	56
4.3. Υλοποίηση της στρατηγικής (3. φάση).....	58
4.3.1. Σχέδια Δράσεις.....	58
4.3.2. Σχέδια Δράσεις ΕΦΚΑ – Επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ κατά Porter .....	61
4.3.3. Αντιμετώπιση αδυναμιών στα πλαίσια της ΣΔΑΠ .....	62
4.4. Αξιολόγηση της στρατηγικής της ΔΑΠ (4.φάση).....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	67
Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	67
5.1. Συμπεράσματα .....	67
5.2. Προτάσεις.....	69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	72
Ξενόγλωσση.....	72
Ελληνόγλωσση.....	78
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ .....	80

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1 Πολιτικές του Τμ. ΔΑΠ, ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης.....	30
Πίνακας 2 Επιχειρηματική στρατηγική - επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ .....	31
Πίνακας 3 Ανάλυση SWOT του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	49
Πίνακας 4 Προσέγγιση στρατηγικής ΕΦΚΑ στα πρότυπα του Porter .....	62

## **Κατάλογος Εικόνων**

Εικόνα 1 Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή Μοναδικές Ικανότητες.....	16
Εικόνα 2 Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών .....	58



## Εισαγωγή

Στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και των σύγχρονων απαιτήσεων της κοινωνίας για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αναδεικνύεται πλέον ως ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων τους. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή επομένως κατάλληλων στρατηγικών και πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται ως επιτακτική ανάγκη. Υπό το πρίσμα αυτό, τίθεται το ερώτημα κατά πόσο ο νεοσύστατος φορέας ΕΦΚΑ, ως ο μεγαλύτερος Φορέας κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, δρα στρατηγικά για την αξιοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ώστε να προσδίδει προστιθέμενη αξία, τόσο προς την πολιτεία όσο και προς στον ίδιο τον οργανισμό, εξασφαλίζοντας του μια επιτυχή πορεία προς το μέλλον.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη της συμβολής της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων και παροχής βέλτιστων υπηρεσιών στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης στα πλαίσια των προκλήσεων με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος για την πραγμάτωση των στρατηγικών του στόχων.

Στόχος της μελέτης περίπτωσης είναι να ερευνησει, ποιες στρατηγικές υιοθετεί ο ΕΦΚΑ σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του, πόσο αποτελεσματικές και επαρκής είναι οι πρακτικές που εφαρμόζονται και κατά πόσο αυτές ανταποκρίνονται στις σύγχρονες τάσεις διοίκησης.

Η δημιουργία του ΕΦΚΑ, αποτελεί τη μεγαλύτερη μέχρι σήμερα πρόκληση μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού του ασφαλιστικού συστήματος και η εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών σχεδίων και πολιτικών, σχετικά με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη της αποστολής του, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως αντικείμενο έρευνας.

Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν, θα συντελέσουν στη διεξαγωγή προτάσεων ως εφαλτήριο συζητήσεων και υιοθέτηση πρακτικών, πολιτικών και στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων, για την αποτελεσματικότερη στρατηγική διοίκηση και την περαιτέρω βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης.

Όσον αφορά την διάρθρωση των ενοτήτων, η παρούσα εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, παραθέεται η έννοια και τα επίπεδα της στρατηγικής, τα πλεονεκτήματα και οι προϋποθέσεις για αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό στη διαμόρφωση πολιτικών και στρατηγικών και αναλύεται το στρατηγικό μοντέλο διοίκησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και τη σχέση του με τη χάραξη στρατηγικής. Αναφέρονται η έννοια, οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση στρατηγικής. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των διαφόρων στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων ενώ ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στις σύγχρονες τάσεις στρατηγικής διοίκησης και πρακτικών, σύμφωνα με τις αρχές του νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Το κεφάλαιο κλείνει με ανασκόπηση των δράσεων που συντελούνται για την αναδιάρθρωση των δομών και τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση, στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφεται η έννοια της κοινωνικής ασφάλισης και παρουσιάζονται οι λόγοι για την αναγκαιότητα της μεταρρύθμισης στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης προκειμένου να βοηθηθεί ο αναγνώστης στην κατανόηση σχετικά με τη δημιουργία του νέου ασφαλιστικού φορέα ΕΦΚΑ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, έχοντας ως βασικά εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και την ανάλυση SWOT, προσδιορίζεται η κύρια στρατηγική που θα ακολουθήσει ο ΕΦΚΑ με βάση το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές του επιδιώξεις και γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης της ανάλυσης που προηγήθηκε ως προς τους ανθρώπινους πόρους, για τον εντοπισμό των αδύνατων και δυνατών σημείων του αλλά και των απειλών και ευκαιριών που αντιμετωπίζει.

Η εργασία κλείνει με συμπεράσματα καθώς και την παράθεση προτάσεων όπως προκύπτουν σαν σύνολο όλων των παραπάνω για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού.

## **Μεθοδολογία**

Η συγκεκριμένη εργασία είναι αποτέλεσμα βιβλιογραφικής έρευνας και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, βασίστηκε στη συλλογή δευτερογενών στοιχείων. Κατά τη συγγραφή της εργασίας, μελετήθηκαν και συλλέχθηκαν δεδομένα από βιβλία, άρθρα και επιστημονικά περιοδικά αναφορικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, αντλήθηκαν στοιχεία από ιστότοπους επίσημων οργανισμών όπως την ΓΓΚΑ (Γενική Γραμματεία Κοινωνικής Ασφάλισης) και αναζητήθηκε ηλεκτρονική ειδησεογραφία σχετικά με τον ΕΦΚΑ και την ασφαλιστική μεταρρύθμιση καθώς και με την διοικητική μεταρρύθμιση που συντελείται στον ελληνικό δημόσιο τομέα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Οι μηχανές αναζήτησης όπως το google scholar, αλλά και στοιχεία σχετικά με τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής ασφάλισης όπως το ίντρανετ της Υπηρεσίας, εκπαιδευτικό υλικό του ΕΚΔΔΑ και αποτελέσματα ερωτηματολογίου για τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ, παρείχαν επίσης πολύτιμη βοήθεια για την βιβλιογραφική έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Στρατηγική και Στρατηγικός Σχεδιασμός

#### 1.1. Ορισμός Στρατηγικής

Μια από τις πλέον πολυσυζητημένες έννοιες που συναντάμε καθημερινά στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η έννοια της στρατηγικής και η συμβολή της ως μέσω επίτευξης των επιχειρησιακών τους στόχων.

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός, αποτελούμενη από το ουσιαστικό "στρατός" και το ρήμα "άγω" που σημαίνει οδηγώ, και αναφέρεται ουσιαστικά στην τέχνη του πολέμου. Παλιότερα, την εποχή που η διεξαγωγή πολέμου ήταν μεγίστης σημασίας, ο όρος στρατηγική αναφερόταν συχνά από στρατιωτικούς συγγραφείς. (Γεωργόπουλος, 2013) Ειδικότερα, αναφερόταν στον «σχεδιασμό στρατιωτικών επιχειρήσεων καθώς και στην τέχνη αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για την διεξαγωγή της». (Παπακωνσταντίνου, Σμυρνής-Ανδρουτσόπουλος, Νικολόπουλος, 2011:19).

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντούμε πολλούς ορισμούς της έννοιας στρατηγικής.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard Michael Porter, «Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο» (Παπαδάκης, 1999, σ.25)

Ο Alfred Chandler (1962), ορίζει τη στρατηγική ως «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων» ενώ κατά τους Hofer και Schendel (1978), στρατηγική είναι «η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον». (ο. π., σ. 27)

Οι Johnson and Scholes (1999:10), θεωρούν την στρατηγική ως «η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριότητας (scope) μιας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμη βάση, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της

διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)». (ο. π. σ.47)

Ο Andrews (1971, όπως αναφ. στον Παπαδάκη, 1999:27) υποστηρίζει ότι η στρατηγική αφορά τη «διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης» Ο ίδιος, όπως αναφέρει σε άλλο σημείο, θεωρεί την στρατηγική ως «σχέδιο» (Andrews, K., 1981) ενώ και ο James Brain Quinn (1980), βλέπει την στρατηγική ως «σχέδιο ή υπόδειγμα που ολοκληρώνει τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, τις πολιτικές και τις πράξεις σ' ένα ενιαίο σύνολο». (Γεωργόπουλος, 2013:27)

Κατά τους Wheelen T., & Hunger J. (2004) η στρατηγική αποτελεί «ένα περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει πως η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της». (Hunger & Weelen, 2004 :23)

Για τον Mintzberg (1987:11-24) η έννοια της στρατηγικής είναι πολύ πιο πολύπλοκη για να της αποδοθεί ένας ορισμός. Διευρύνει τον ορισμό της θεωρώντας τη στρατηγική ως σχέδιο, ως τέχνασμα, ως υπόδειγμα, ως τοποθέτηση και ως προοπτική.

## **1.2. Διαστάσεις της στρατηγικής και αναγκαιότητα**

Όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, θεμελιώδη στοιχεία στην έννοια της στρατηγικής αποτελούν η δήλωση πρόθεσης και η εναρμόνιση της με τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλον λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η Στρατηγική πρόθεση (strategic intention) θα μπορούσε να περιγραφεί ως έκφραση των προθέσεων της οργάνωσης, που θα ήθελε να βρεθεί και τι προτίθεται να κάνει στο μέλλον. Η δήλωση πρόθεσης μπορεί να εκφραστεί είτε ως μια πολύ ευρεία δήλωση του οράματος και της αποστολής μιας οργάνωσης είτε διευκρινίζοντας πιο συγκεκριμένα τους επιδιωκόμενους επιχειρησιακούς της στόχους μακροπρόθεσμα. (Armstrong, 2006:22-23)

Ως προς την προσαρμογή της στρατηγικής (strategic fit) με το περιβάλλον, αυτή αναφέρεται στο ταίριασμα που θα πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις μεταξύ των

μοναδικών ή θεμελιωδών ικανοτήτων και πόρων που διαθέτουν έναντι των ανταγωνιστών τους καθώς και των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον τους, προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Για την στρατηγική, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την ικανότητα των πόρων και των ικανοτήτων – Resourced Based Theory- και της ικανότητας μιας οργάνωσης να επιλέγει στρατηγικές που θα το επιτύχουν). (Armstrong, 2006:22-23, Παπαδάκης, 1999:169)

Οι θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις, προσδίδουν στην έννοια της στρατηγικής, μια σειρά από λόγους για τους οποίους η στρατηγική κρίνεται αναγκαία, όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων αλλά και ευρύτερα σε κάθε οργάνωση δημόσια ή ιδιωτική.

Πέρα από το γεγονός ότι θέτει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί μια οργάνωση, αποτελώντας ένα είδος πυξίδας για την μελλοντική της δράση, επιτυγχάνει να εξασφαλίσει μια ξεκάθαρη και κατανοητή από όλους στρατηγική, υποστηρίζοντας με αυτό τον τρόπο, ότι όλες οι αποφάσεις θα λαμβάνονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οδηγεί έτσι στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συντονίζοντας τις δραστηριότητες και τις προσπάθειες όλων των μερών προς την ίδια κατεύθυνση. Επιπροσθέτως, η στρατηγική ορίζει τον οργανισμό και τη θέση του στον ανταγωνισμό ενώ μειώνει την αβεβαιότητα μέσα στο ταραχώδες περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση διακρίνοντας ξεκάθαρα τις απειλές και τους κινδύνους σε σχέση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Ο σημαντικότερος λόγος όμως για τον οποίο η στρατηγική θεωρείται απαραίτητη για μια επιχείρηση, είναι ότι μπορεί να της δώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποτελεί άλλωστε και τον πρώτο και κυριότερο στόχο μιας οργάνωσης. (Παπαδάκης, 1999:29-33).

### **1.3. Επίπεδα στρατηγικής**

Οι στρατηγικές μιας τυπικής επιχείρησης ιεραρχούνται σε 3 επίπεδα ως ακολούθως:

#### **1) Εταιρική στρατηγική (Corporate strategy):**

Η στρατηγική στο επίπεδο αυτό δηλώνει την κατεύθυνση όλου του Οργανισμού, σε ποιες δραστηριότητες θέλει να δραστηριοποιηθεί και πως πόροι και δραστηριότητες θα δομηθούν και θα διανεμηθούν. Αφορά δηλαδή απόφαση επένδυσης (Taylor & Sparkes,

1977:9). Διακρίνουμε τρεις βασικές κατηγορίες εταιρικής στρατηγικής: ανάπτυξης, σταθερότητας, περισυλλογής. (Γεωργόπουλος, 2013)

## **2) Επιχειρηματική στρατηγική (Business strategy):**

Είναι το ενδιάμεσο επίπεδο ανάμεσα στην επιχειρησιακή και λειτουργική στρατηγική. Αναφέρεται συνήθως σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας και εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και κατά συνέπεια στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της στο συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. (ο.π.) Πρόκειται για απόφαση κατανομής πόρων.(Taylor & Sparkes, 1977:9)

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις γύρω από τις επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές με κυριότερη την τυπολογία του Porter (1985), ο οποίος πιστεύει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει αξία στην παραγωγική διαδικασία. Οι στρατηγικές αυτές είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης, στρατηγική εστίασης (εστίαση με ηγεσία κόστους και εστίαση με διαφοροποίηση).

## **3) Λειτουργική στρατηγική (Functional strategy):**

Το κατώτερο επίπεδο στρατηγικής είναι εξίσου σημαντικό και κρίσιμο για μια επιχείρηση. Αφορά την εφαρμογή της απόφασης που πάρθηκε σε ανώτερο επίπεδο και έχει σχέση με τις στρατηγικές που ακολουθούν τα λειτουργικά τμήματα μιας επιχείρησης όπως μάρκετινγκ, παραγωγής, ανθρωπίνων πόρων, χρηματοοικονομική κ.α. Βασική αποστολή της λειτουργικής στρατηγικής είναι:

1) να υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική που με τη σειρά της υποστηρίζει την εταιρική στρατηγική. Η στρατηγική ευθυγράμμιση των λειτουργιών είναι καθοριστικής σημασίας.

2) να επιτυγχάνει συγκεκριμένους στόχους για το Τμήμα για μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων αλλά και τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Η συνεργασία ανάμεσα στους επικεφαλής των

λειτουργικών τμημάτων και ο συντονισμός θεωρούνται καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013)

Ανάμεσα στα τρία αυτά επίπεδα στρατηγικής που χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα από τις επιχειρήσεις, είναι εμφανής η αλληλεπίδραση τους. Υπάρχουν αμφίδρομες σχέσεις μεταξύ τους έτσι ώστε η μία στρατηγική να υποστηρίζει και να αλληλοσυμπληρώνει την άλλη. (Hunger & Weelen, 2004:24).

#### **1.4. Στρατηγικός σχεδιασμός**

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να ευημερούν, ιδιαίτερα στα πλαίσια του ταχύτατα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, απαιτείται η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο Bryson (1995:preface x) θεωρεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στο να βοηθήσει τις δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις νέες τους καταστάσεις, ορίζοντας τον στρατηγικό προγραμματισμό ως «μια πειθαρχημένη προσπάθεια για την παραγωγή αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι μια οργάνωση ή άλλη οντότητα, τι κάνει και γιατί το κάνει» Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά «μια σειρά από έννοιες, διαδικασίες, εργαλεία και πρακτικές» που θα βοηθήσουν τους υπεύθυνους καθώς και άλλους ενδιαφερόμενους για τη λήψη αποφάσεων ώστε να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις του μέλλοντος (Δημογραφικές αλλαγές, αλλαγή αξιών, ιδιωτικοποιήσεις, μειωμένη ή καθόλου κρατική χρηματοδότηση, οικονομική κρίση, κλπ. Προτείνει δε, μια διαδικασία ειδικά σχεδιασμένη για τους δημόσιους και μη οργανισμούς που ονομάζεται «κύκλος στρατηγικής αλλαγής» Πρόκειται για μια επαναληπτική, δυναμική πρακτικά διαδικασία, που επιτρέπει μέσω μιας συμμετοχικής προσέγγισης, να αποφασίζουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη το καλύτερο για τους οργανισμούς τους.

Στην εποχή της αβεβαιότητας και των συνεχών αλλαγών, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενδυναμώνει την προσπάθεια τους στα ακόλουθα τρία σημεία:



- 1) Να σκέφτονται στρατηγικά
- 2) Να μεταφράζουν τις ιδέες τους σε αποτελεσματικές στρατηγικές ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες
- 3) Να αναπτύξουν τα λογικά επιχειρήματα που είναι απαραίτητα για να καθορίσουν το ζήτημα της υιοθέτησης και εφαρμογής των στρατηγικών τους (σελ.1 ο.π.)

Σε άρθρο των Bryson, Crosby, and. Bryson, (2009: 175-176) διερευνάται η ιδέα του στρατηγικού σχεδιασμού ως τρόπος γνώσης, δράσης και μάθησης, που βοηθά στη λήψη αποφάσεων των υπευθύνων για το τι, με ποιο τρόπο και πόσο αποτελεσματικά επιτεύχθηκαν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Μελέτες δείχνουν γενικά μια θετική σχέση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και βελτιωμένης οργανωτικής απόδοσης.<sup>1</sup> ενώ γενικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν επίσημο στρατηγικό σχεδιασμό, είναι πιο πιθανό να επιτύχουν από ότι αυτές που δεν τον εφαρμόζουν. (Γεωργόπουλος, 2013:36.)

#### **1.4.1. Πλεονεκτήματα στρατηγικού σχεδιασμού**

Μελετώντας την βιβλιογραφία, ο Henry Mintzberg (1994:16-20) στο βιβλίο του «The Rise and Fall of Strategic Planning», αναφέρει ότι μεταξύ των πλεονεκτημάτων του πηγάζουν από τον σχεδιασμό είναι ότι:

1. Προωθεί τον συντονισμό και βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των λειτουργιών μιας οργάνωσης, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι προσπάθειες των μερών, κατευθύνονται για την επίτευξη των κοινών στόχων που τέθηκαν με βάση την στρατηγική που επιλέχθηκε. (Porter Competitive Strategy 1980:xiii)

---

<sup>1</sup> Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042. Σελ.25 Σε μια μελέτη 188 κυβερνητικών οργανώσεων σε ομοσπονδιακό, επαρχιακό και τοπικό επίπεδο στον Καναδά, διαπιστώθηκε ότι ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός είχε ισχυρό θετικό αντίκτυπο στην εφαρμογή της στρατηγικής, η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών στη διαδικασία, πέρα από το γεγονός ότι αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις για την εφαρμογή της στρατηγικής, ενισχύει τη δέσμευση και την ευθυγράμμιση τους με τις προτεραιότητες της δημόσιας πολιτικής και της οργάνωσης ενώ τέλος, ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να είναι ιδιαίτερα επωφελής ενόψει της αβεβαιότητας των ενδιαφερομένων μερών.

2. Διασφαλίζει ότι τα στελέχη λαμβάνουν υπόψη τους το μέλλον, σκέφτονται μακροπρόθεσμα ως προς τις μελλοντικές επιπτώσεις των αποφάσεων τους με συστηματικό και επίσημο τρόπο.
3. Αποτελεί μια ανώτερη μορφή διαχείρισης, μια επίσημη και συστηματική ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης.
4. Κινητοποιεί τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας δείχνοντας τους ακριβώς τον τρόπο που πρέπει να ακολουθήσουν, ενθαρρύνει τη συμμετοχή καθώς όλα τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και με κάποιο τρόπο στη διαδικασία σύνταξης του στρατηγικού σχεδιασμού και διευκολύνει τη συναίνεση.
5. Παρέχει δυνατότητες ελέγχου σχετικά με την πορεία του οργανισμού αλλά και των μερών του ώστε να εξασφαλίζεται ότι η στρατηγική και οι αντίστοιχες πολιτικές υλοποιούνται.
6. Βοηθά τα διοικητικά στελέχη να περιμένουν και να αντιδρούν (reactive) στις αλλαγές του πολυτάραχου περιβάλλοντος αλλά και να ενεργούν εκ των προτέρων προκαλώντας κάποιες αλλαγές με τις ενέργειές τους.(proactive). (Taylor & Sparkes, 1977:7, Γεωργόπουλος, 2013:35)

Ωστόσο, όπως υποστηρίζουν οι επικριτές του στρατηγικού σχεδιασμού πολλοί παράγοντες συντελούν στην επιτυχία μιας επιχείρησης χωρίς την ύπαρξη κάποιου επίσημου προγράμματος δράσης. (Γεωργόπουλος, 2013) Αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού ως μια επίσημη, μηχανική, εξαιρετικά αναλυτική διαδικασία που δεν λειτουργεί και τόσο καλά (Mintzberg, 1994) εμποδίζοντας την ικανότητα ενός οργανισμού να στραφεί σε άλλες πιθανές προσεγγίσεις των προβλημάτων, σε πιο δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες (Mintzberg, 1990) ενώ παράλληλα θεωρούν ότι οι μάντζερς, θα πρέπει να είναι πιο δεκτικοί σε αναδυόμενες στρατηγικές που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι Miller & Cardinal (1994) από την άλλη μεριά, σε μελέτη τους διαπίστωσαν ότι, οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις μεταξύ των διαφόρων ερευνών ήταν υπεύθυνες για τα ασυνεπή ευρήματα που αναφέρονται στη βιβλιογραφία αλλά και για τη συζήτηση σχετικά με την αξία του στρατηγικού σχεδιασμού και την αποτελεσματικότητά του στις επιχειρήσεις.

#### 1.4.2. Προϋποθέσεις για αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό

Μια παράμετρο η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη προκειμένου να διαπιστώσουμε κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να λειτουργήσει σωστά σε ένα δημόσιο οργανισμό, είναι να καταλάβουμε τα άτομα που εμπλέκονται με αυτή τη διαδικασία. Σύμφωνα με τον George (2017:529), εφόσον ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί από τη φύση του μια οργανωτική συμπεριφορά, θα πρέπει να εξετάζεται επιπλέον:

- α) Ο τρόπος με τον οποίο τα στρατηγικά σχέδια χρησιμοποιούνται από τους πολιτικούς κατά τη λήψη αποφάσεων (ως μέσα για την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων)
- β) Ο συμμετοχικός χαρακτήρας της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού (συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών)
- γ) Οι αντιλήψεις τους προς τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού (χρησιμότητα της διαδικασίας).

Μελέτη των Ugboro, Obeng, & Spann, (2010:109) έδειξε ότι ο ηγετικός ρόλος της ανώτατης διοίκησης βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού προγραμματισμού, όταν τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση του οράματος, της αποστολής και των στρατηγικών κατευθύνσεων και πρωτοβουλιών ενός οργανισμού, συμμετέχουν ενεργά στην χάραξη της στρατηγικής κατεύθυνσης ενώ η ύπαρξη καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού στρατηγικού σχεδιασμού, των διευθυντών μονάδας ή τμήματος και της ανώτατης ομάδας διαχείρισης θεωρείται απαραίτητη. Η δε ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας καθώς και των διευθυντών και των στελεχών ανωτέρου επιπέδου, αποτελεί στοιχείο δέσμευσης του οργανισμού στο στρατηγικό σχεδιασμό (Ugboro, 1991).

Στην διαμόρφωση των σκοπών, των στρατηγικών και των σχεδίων δράσης, δεν αρκεί όμως μόνο η συμμετοχή των ανώτατων στελεχών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τα ανώτερα στελέχη, όχι ως μια άσκηση προγραμματισμού αλλά ως ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής, που σκοπό έχει να επιδρά αποτελεσματικά σε συμπεριφορές και στάσεις σε κάθε επίπεδο, ώστε να προσαρμοστεί ο οργανισμός στο περιβάλλον που λειτουργεί. Υπό το πρίσμα αυτό, απαιτείται η υιοθέτηση μιας σειράς βασικών αλλαγών στη δομή του οργανισμού, το στυλ ηγεσίας και την οργανωσιακή κουλτούρα, τα πληροφοριακά συστήματα, το ανθρώπινο

δυναμικό και τέλος στο λειτουργικό προγραμματισμό και στα συστήματα κατάρτισης προϋπολογισμών. (Taylor B. and Sparkes J., 1977:9-12).

Στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, εξίσου σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η εμπλοκή των κατώτερων διοικητικών στελεχών, διότι μέσω της συμμετοχής τους, γίνονται σαφείς και κατανοητοί οι στόχοι του στρατηγικού σχεδίου και ο ρόλος τους σε αυτό. Επιπρόσθετα, έχει βρεθεί ότι αυξάνεται η δέσμευση και η ικανοποίηση τους, γεγονός που συμβάλλει με τη σειρά του στην επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού. (Kim, 2002).

### **1.5. Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης**

Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes (2002), η στρατηγική διοίκηση αφορά την απόφαση ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα σχεδιασθεί και θα υλοποιηθεί αποτελεσματικά η επιλεγείσα στρατηγική. (Γεωργόπουλος, 2013:73). Αποτελεί μια ευρύτερη διαδικασία σε σχέση με τον στρατηγικό σχεδιασμό, (που αφορά στις ενέργειες εκείνες που θεωρούνται απαραίτητες προκειμένου να εφαρμοσθεί η επιλεγείσα στρατηγική), έχοντας ως επιδίωξη, την ανάπτυξη μηχανισμών για την εφαρμογή στρατηγικών και τη συνεχή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. (Poister, 2008:159-160)

Οι βασικές δραστηριότητες της στρατηγικής διοίκησης μπορούν να συνοψισθούν σε τέσσερις φάσεις: (Γεωργόπουλος σελ. 78):

- 1) ανάλυση (ανίχνευση) του περιβάλλοντος (1. φάση)
- 2) διαμόρφωση της στρατηγικής (2. φάση)
- 3) υλοποίηση της στρατηγικής (3. φάση)
- 4) αξιολόγηση της στρατηγικής (4. φάση)

#### **1.5.1. Ανάλυση του περιβάλλοντος (1. φάση)**

Στην πρώτη φάση γίνεται η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Στη συνέχεια, έχοντας λάβει υπόψη της τα δυνατά και αδύνατα σημεία αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές (SWOT) που αντιμετωπίζει, προχωρά στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

## **Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, μέσα από την εύρεση και αποφυγή των πιθανών απειλών και κινδύνων αλλά και την αξιοποίηση των ευκαιριών και των δυνατών της σημείων, ώστε να αντιμετωπίσει τις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο ευρύτερο μάκρο – περιβάλλον ή γενικευμένο που επιδρά στις λειτουργίες της επιχείρησης και το μικρο – περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό, δηλ. το άμεσα κλαδικό περιβάλλον. (Παπαδάκης, 1999, σ.54).

α) Μάκρο περιβάλλον:

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που αποκαλούμε μάκρο περιβάλλον, ομαδοποιούνται σε 6 κατηγορίες με βάση τη μέθοδο PEST-EL, ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο εργαλείο ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα είναι:

**Πολιτική-Νομική διάσταση:** Αναφέρεται στο νομικό πλαίσιο καθώς και στις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χώρα που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τους οργανισμούς.

**Οικονομική διάσταση:** Σχετίζεται με στοιχεία όπως τα επίπεδα των επιτοκίων, τα επίπεδα ανεργίας, το ΑΕΠ, τα διαθέσιμα εισοδήματα που έχουν σοβαρό αντίκτυπο στις πρακτικές των οργανισμών.

**Κοινωνικό-πολιτιστική διάσταση:** Εξετάζονται στοιχεία του κοινωνικό-πολιτιστικού περιβάλλοντος όπως οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, το επίπεδο μόρφωσης, η θέση της γυναίκας στην εργασία, η ισότητα των μειονοτήτων, ο καταναλωτισμός κ.α.

**Τεχνολογική διάσταση:** Οι νέες τεχνολογικές τάσεις που λαμβάνουν χώρα, αλλάζουν τα δεδομένα και επηρεάζουν την ίδια την επιχείρηση αλλά και την στρατηγική που χαράσσει, αποτελώντας ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και σημαντική απειλή αν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί έγκαιρα και πετυχημένα στη νέα τεχνολογία (Γεωργόπουλος, 2013:120). Όπως διαπιστώνουν οι Itamy & Numagami (1992:120-121) υπάρχει μια «δυναμική» αλληλεπίδραση μεταξύ στρατηγικής και τεχνολογίας.

Σχετικά με τη Δημογραφική και περιβαλλοντική διάσταση, αναλύονται οι αλλαγές ως προς το μέγεθος και τη σύνθεση του πληθυσμού καθώς και οι επιπτώσεις των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε σχέση με το φυσικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

β) Μίκρο περιβάλλον:

Το μικρο περιβάλλον μελετά και αναλύει το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Εξωτερικοί παράγοντες όπως μέτοχοι, πελάτες, ανταγωνιστές, διάφοροι σύλλογοι, επηρεάζουν τη στρατηγική και τις κύριες λειτουργίες της. Η ανάλυση γίνεται με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή του Harvard M.Porter, την λεγόμενη «δομική ανάλυση ενός κλάδου» ή *ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter*, που καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού και προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις: (Παπαδάκης, 1999:70)

- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Οι παραπάνω δυνάμεις, ενδέχεται να σταθούν εμπόδιο στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης βραχυπρόθεσμα, ωστόσο, μέσα από την ανάλυση του κλάδου, δίνεται η δυνατότητα μακροπρόθεσμα στην επιχείρηση, να εντοπίσει τυχόν ευκαιρίες για αλλαγή των κανόνων της αγοράς, επιλέγοντας εκείνες τις στρατηγικές που με τη σειρά τους θα αλλάξουν την ισχύ της δύναμης των ανταγωνιστών προς όφελος της. (Hunger, et al.2004).

#### **Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τη δομή (οργανωτική δομή, ιεραρχικά επίπεδα, ροή επικοινωνίας), την κουλτούρα (εστιάζει στο σύνολο αξιών, προσδοκιών, κοινών αποδεκτών συμπεριφορών, προσανατολισμού της επιχείρησης κ.α.) και τους πόρους, υλικούς (χρηματοοικονομικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι, φυσικοί) και άυλους (π.χ φήμη, τεχνογνωσία, πελατεία κ.α).

Η ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αναφέρεται συγκεκριμένα στην ανεύρεση των δυνατών ή αδύναμων σημείων που μπορεί να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της, εξασφαλίζοντας της την επιτυχία. Για τον Porter, (1985) η δημιουργία αξίας για τους πελάτες, είναι αυτή που μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. (Armstrong, 2006:20)

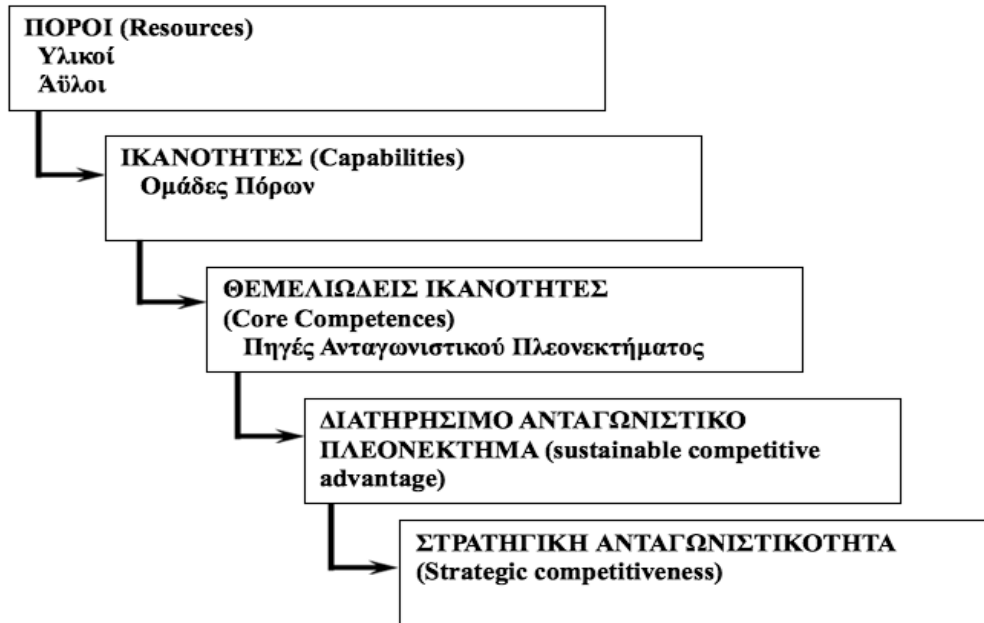
Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην «θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων», η οποία υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, αλλά και ο τρόπος με τους οποίους τους διαχειρίζεται και τους αξιοποιεί, αποτελεί βασικό παράγοντα ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών που κατ' επέκταση θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Παπαδάκης, 1999).

Οι ικανότητες διακρίνονται στις οριακές (threshold competencies), αυτές που διαθέτει τόσο η επιχείρηση όσο και οι ανταγωνιστές της και μπορούν να αντιγραφούν και στις θεμελιώδεις ή μοναδικές, (core competencies), αυτές που διαφοροποιούν την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού, δηλαδή ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, δύσκολα αντιγράφονται και θα μπορούσαν να προσδώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πριν μετατραπούν σε βασικές ή μιμηθούν από τους ανταγωνιστές. (ο.π.)

Οι Prahalad, και Hamel, (1990) υποστηρίζουν ότι μια επιχείρηση πετυχαίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα, όταν μέσα από τη συλλογική μάθηση και την ικανότητα του οργανισμού να συντονίζει και να ενσωματώνει πολλαπλές δεξιότητες παραγωγής και τεχνολογία, δημιουργεί «βασικές ικανότητες» που είναι ανώτερες των αντιπάλων της. (Prahalad and Hamel, 1990). Χαρακτηριστικό της βασικής ιδέας των ικανοτήτων όπως αναπτύχθηκε από τους ίδιους είναι η «*προδραστική κατασκευή ικανοτήτων*» (Post, 1997:733)

Στηριζόμενοι στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, ο εντοπισμός και η ταξινόμηση των εσωτερικών πόρων αλλά και η δημιουργία μοναδικών ικανοτήτων, αποτελούν πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που με τη σειρά του προσδιορίζει τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Το σχήμα που ακολουθεί, αποτυπώνει ξεκάθαρα τα όσα προαναφέρθηκαν προηγουμένως. (Πηγή: Hitt, M. Ireland R. “Strategic Management Competitiveness and Globalisation” West Publishing, 1997, όπως αναφέρεται στον Παπαδάκη, (1999:96).



**Εικόνα 1** Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή Μοναδικές Ικανότητες

### **Ανάλυση SWOT**

Η λογική διαμόρφωσης της στρατηγικής μέσα από την εύρεση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων μιας οργάνωσης, αποτελεί το γνωστό εργαλείο με το ακρωνύμιο SWOT analysis.

Η προσέγγιση αυτή, δίνει την ικανότητα στα ανώτερα στελέχη που φέρουν την κύρια ευθύνη για την διαμόρφωση των στρατηγικών, να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τα βασικά ζητήματα γρήγορα. Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια σχετικά απλή μέθοδο στη χρήση της που μέσα από την σύνθεση και ενσωμάτωση των απαιτούμενων ποσοτικών και ποιοτικών πληροφοριών μιας επιχείρησης, απορρέουν περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες στρατηγικές.



Η επιτυχημένη εφαρμογή της, προϋποθέτει μια συγκεκριμένη εστίαση σε ξεχωριστές αναλύσεις ανάλογα με το εύρος του σχεδίου που αναπτύσσεται. Ειδικότερα, ξεκινά πάντα από μια ανάλυση για ολόκληρη την επιχείρηση και στη συνέχεια πραγματοποιούνται ξεχωριστές αναλύσεις στα επιμέρους πεδία όπως για τα προϊόντα, τις γεωγραφικές περιοχές κλπ. (Σιώμοκος, 2003:103-104)

Ωστόσο, έχει δεχθεί και πολλές επικρίσεις κυρίως διότι δεν παρέχει συγκεκριμένες συμβουλές για το πώς ακριβώς θα υλοποιηθούν τα θέματα και δεν χρησιμοποιεί συντελεστές στάθμισης που να δίνουν προτεραιότητες, ενώ ο ίδιος παράγοντας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ταυτόχρονα σε δύο κατηγορίες, ως δυνατό και ως αδύνατο σημείο. (Hunger,et al., 2003:110)

### **1.5.2. Διαμόρφωση στρατηγικής (2. φάση)**

Το στάδιο αυτό, αφορά τον καθορισμό της αποστολής και των μακροχρόνιων σχεδίων και σκοπών μιας επιχείρησης, διατυπώνονται οι εναλλακτικές στρατηγικές και αποφασίζεται ποια στρατηγική θα επιλεγεί. Στη συνέχεια, καθορίζονται οι πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την εφαρμογή της στρατηγικής. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει:

α) τον καθορισμό της αποστολής και του οράματος.

Αποστολή και όραμα θεωρούνται θεμελιώδη στρατηγικά στοιχεία μιας οργάνωσης, αποτελώντας ένα είδος πυξίδας γι' αυτή και την πορεία της στο μέλλον. Το όραμα αναφέρεται στον λόγο ύπαρξης μιας οργανωσιακής μονάδας, δηλαδή του ποιοι είμαστε, τι κάνουμε , τι θα θέλαμε να γίνουμε και που θα ήθελε η επιχείρηση να βρεθεί στο μέλλον. Προσδιορίζει μια κοινή πορεία αποτελώντας «πηγή έμπνευσης, και δέσμευσης» (Μπουραντάς, 2015:428). Η αποστολή με τη σειρά της, αποσαφηνίζει τον σκοπό και την κατεύθυνση μιας οργάνωσης, προσδιορίζοντας τις επιχειρηματικές στρατηγικές και πολιτικές της. (ο.π σελ.61)

β) τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων που έχουν τεθεί από τα διοικητικά στελέχη για να επιτευχθούν και μέχρι τότε, βασιζόμενοι πάντα στην αποστολή της επιχείρησης. Οι στόχοι είτε μακροπρόθεσμοι είτε βραχυπρόθεσμοι, θα πρέπει να έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά ώστε να έχουν αυξημένες πιθανότητες να επιτευχθούν. Σύμφωνα με το γνωστό ακρωνύμιο SMART (specific-

measurable-achievable-realistic-timespecific), θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί, και να διευκρινίζεται ο χρόνος εκτέλεσης τους. (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009:103-105)

γ) την ανάπτυξη στρατηγικών οι οποίες αφορούν εναλλακτικά σχέδια με τα οποία η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της

δ) την ανάπτυξη πολιτικών, δηλαδή κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση της στρατηγικής.

### **1.5.3. Υλοποίηση στρατηγικής (3. φάση)**

Η υλοποίηση της στρατηγικής θεωρείται ένα εξίσου σημαντικό μέρος του στρατηγικού μίνατζμεντ αλλά και δύσκολο συνάμα, διότι ανεξάρτητα από το πόσο καλά διατυπωμένο μπορεί να είναι ένα στρατηγικό σχέδιο, μπορεί να αποτύχει αν δεν εφαρμοστεί σωστά. (Mondy, 2011:132). Η εφαρμογή, περιλαμβάνει:

α) Προγράμματα δράσης. Καθορίζουν τις ενέργειες και τα μέσα που απαιτούνται να γίνουν τόσο σε μεσοχρόνιο όσο και βραχυχρόνιο επίπεδο, προκειμένου να διεκπεραιωθεί με επιτυχία το στρατηγικό σχέδιο. Η επιλογή μιας στρατηγικής μπορεί να θέσει νέες κατευθύνσεις, απαιτώντας διαφορετική αντίδραση από την επιχείρηση σε επίπεδο δομής, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων. (Χυτήρης, 2015:94). Οι αλλαγές σε ένα ή περισσότερα από τα οργανωσιακά στοιχεία της επιχείρησης μπορεί να αναφέρονται στους ακόλουθους τομείς:

Ηγεσία. Βασικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη είναι η ικανότητα του να εμπνέει και να υποκινεί το προσωπικό ώστε να καταβάλει το μέγιστο των δυνατοτήτων του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά ταυτόχρονα, κρίσιμο ρόλο διαδραματίζουν και τα στελέχη και οι μάνατζερς, στο να επηρεάζουν και να καθοδηγούν τα μέλη ενός οργανισμού για την εφαρμογή και υλοποίηση της στρατηγικής. Η υιοθέτηση συστημάτων (κινήτρων) για παρακίνηση, δέσμευση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ώστε οι υπάλληλοι να υιοθετήσουν συμπεριφορές που στηρίζουν και ευθυγραμμίζονται με την εταιρική στρατηγική, κρίνεται σημαντική.

Οργανωσιακή δομή. Παρουσιάζεται μέσω του οργανογράμματος και υποδεικνύει την ιεραρχική κλίμακα, τη διάρθρωση των υπηρεσιών. Πολλές φορές απαιτείται

αναδιοργάνωση, σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό, δημιουργία νέων οργανικών μονάδων ή και κατάργηση κάποιων από τις υφιστάμενες, αναπροσδιορισμός των υφιστάμενων σχέσεων εξουσίας και ευθύνης, σχεδιασμός εργασιών κ.α. (ο.π.)

Συστήματα ελέγχου και πληροφόρησης αλλά και τεχνολογικός εξοπλισμός που θα διασφαλίζουν ότι οι οργανισμοί εφαρμόσουν σωστά τη στρατηγική τους.

Ανθρώπινοι πόροι. Αφορά την αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και την ορθή κατανομή τους ώστε να στέφεται με επιτυχία το στρατηγικό σχέδιο. (εκπαίδευση, προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις, προαγωγές).

β) Προϋπολογισμούς όπου αναλύεται το κόστος με το οποίο θα επιβαρυνθεί η επιχείρηση αλλά και το όφελος που θα προκύψει από την υλοποίηση ενός προγράμματος. Οι προϋπολογισμοί αποτελούν σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα για την εφαρμογή ή μη μιας στρατηγικής.

γ) Διαδικασίες. Λειτουργίες της επιχείρησης που επαναλαμβάνονται καθημερινά για την εύρυθμη λειτουργία της.

#### **1.5.4. Αξιολόγηση στρατηγικής (4. φάση)**

Αποτελεί το τελευταίο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης όπου αξιολογείται μέσω της μέτρησης της απόδοσης, αν η στρατηγική που ακολουθήθηκε είχε τα επιθυμητά αποτελέσματα, αν επιτεύχθηκαν οι επιδιωκόμενοι στόχοι και αποφασίζονται τυχόν διορθωτικές ενέργειες. Η διαδικασία της αξιολόγησης και ελέγχου εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα και περιλαμβάνει τον καθορισμό ρεαλιστικών και εφικτών προτύπων, τη μέτρηση της επίδοσης που γίνεται με διάφορα εργαλεία όπως το ευρέως διαδεδομένο εργαλείο «Ισορροπημένη Κάρτα Στοχοθεσίας» (Balanced Scorecard), την αξιολόγηση της επίδοσης και την αξιοποίηση της ανατροφοδότησης των πληροφοριών καθώς και την λήψη διορθωτικών μέτρων, όπου τα πρότυπα επίδοσης ήταν ανεπιτυχή.

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι η πληροφόρηση μέσω της χρήσης των δεικτών, δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να λαμβάνουν όχι μόνο μέτρα ανάδρασης (reactive) αλλά και μέτρα προδραστικά (proactive), διορθωτικά, έναντι των μη επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των τιθέμενων στόχων. (Γεωργόπουλος, 2013:328) ενώ

ταυτόχρονα, θα πρέπει συνεχώς να επαναξιολογούν και να επανακαθορίζουν την ακολουθούμενη στρατηγική τους, καθώς οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και οι νέες ευκαιρίες και απειλές που διαμορφώνονται, επιβάλλουν την συνεχή επανεξέταση των επιδιωκόμενων στόχων και στρατηγικών. (Μιχαλόπουλος, 2007:197)

Αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης και τον έλεγχο, είναι σημαντικό να επισημανθεί, ότι ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να διαμορφώνεται ένα σύστημα αξιολόγησης τέτοιο, που να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε επιχειρησιακής κουλτούρας (π.χ με βάση το μέγεθος, τους στόχους, τα δομικά της στοιχεία), (Χυτήρης, 2015:96).

Η φιλοσοφία και ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου απαιτεί να ευθυγραμμίζεται με την επιλεγείσα στρατηγική, ώστε να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της. (Γεωργόπουλος, 2013:329). Αυτό άλλωστε αποτελεί και μία από τις βασικές αρχές της στρατηγικής όπως θα αναφερθούμε στο κεφάλαιο δύο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 2.1. Έννοιες και λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ)

Η φιλοσοφία της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων κατά τον Karen Legge (1995), όπως παραθέτεται στον Armstrong, (2006:11) υποστηρίζει ότι, «οι άνθρωποι πόροι είναι πολύτιμοι και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Κάνοντας χρήση του ορισμού των Παπαλεξανδρή, & Μπουραντά (2003:19), η ΔΑΠ ως αναπόσπαστο μέρος μιας επιχείρησης, ορίζεται ως η διοικητική λειτουργία που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας οργάνωσης.

Μερικές από τις κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΠ περιλαμβάνουν:

- 1) Ανάλυση και σχεδιασμός θέσης εργασίας. Περιλαμβάνει την περιγραφή του έργου καθώς και τα τυπικά και ουσιαστικά καθήκοντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για την κάλυψη της θέσης.
- 2) Προγραμματισμός. Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ και αφορά κυρίως στην πρόβλεψη για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, αφού προηγουμένως έχει πραγματοποιηθεί μελέτη της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, έχει προσδιοριστεί η προσφορά και η ζήτηση εργατικού δυναμικού και έχουν καθοριστεί τα επιχειρησιακά πλάνα.
- 3) Προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη υποψηφίων. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον τρόπο αναζήτησης και επιλογής υποψηφίων που διαθέτουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά (κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες) για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, με σκοπό να αποδώσουν σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρείας.
- 4) Εκπαίδευση και Ανάπτυξη. Περιλαμβάνει το εντοπισμό, το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων για την κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών αλλά και αύξηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων για περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη.
- 5) Πολιτική Αμοιβών και πρόσθετες παροχές. Το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση και ρυθμίζει θέματα σχετικά με μισθούς, μπόνους, προαγωγές, κίνητρα για προσέλκυση υποψηφίων υψηλών προσόντων, επιβράβευσης κ.α

- 6) Διαχείριση της απόδοσης. Αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες που διασφαλίζουν τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων σε σχέση πάντα με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
- 7) Εργασιακές σχέσεις και εσωτερική επικοινωνία. Αναφέρεται γενικότερα στις σχέσεις εργαζομένων-εργοδοτών σχετικά με θέματα συνθηκών εργασίας, διευθέτηση διαφορών και συγκρούσεων, ικανοποίηση παραπόνων αλλά και καλλιέργεια και ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, την καλή ενημέρωση και πληροφόρηση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. (Χυτήρης, 2001)

Θα πρέπει να αναφερθεί πως το Τμήμα ΔΑΠ, έχει πλέον αρκετά διευρυμένες λειτουργίες, όπως εταιρική κοινωνική ευθύνη, διοίκηση γνώσης, συστήματα ενδυνάμωσης, παρακίνηση για απόδοση κ.α, που αντικατοπτρίζουν την ολοένα αυξανόμενη σπουδαιότητα καθώς και τον ρόλο που καλείται να διαδραματίσει στο σύγχρονο, πολύπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών για την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων.

Η σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και των επιδόσεων έγινε αντικείμενο έρευνας πολλών ακαδημαϊκών κατά καιρούς .

Οι Wright, Gardner, & Moynihan, (2003:34) υποστηρίζουν την αντίληψη ότι, οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τους εργαζόμενους τους με πιο προοδευτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να αναμένουν υψηλότερες επιχειρησιακές επιδόσεις ενώ ταυτόχρονα αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων προς την οργάνωση.

Ο Huselid (1995) διαπίστωσε ότι, η σχέση μεταξύ πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων, κερδοφορίας και αγοραίας αξίας, οδηγούσε σε ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης για τους εργαζόμενους ενώ και οι Delery και Doty (1996), εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ πρακτικών HR και κερδοφορίας σε δείγμα τραπεζών στις ΗΠΑ., διαπίστωσαν επίσης ότι συσχετιζόνταν θετικά.

## **2.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις της στρατηγικής ΔΑΠ**

Σύμφωνα με τους Wright P. και McMahan G. (1992), όπως παρατίθεται στον (Greer, 1995:107) υπάρχουν τέσσερις θεωρητικές επιρροές - μοντέλα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζονται οι πρακτικές των ανθρώπινων πόρων ως προς τη στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Συνοπτικά θα αναφερθούμε στις στρατηγικές θεωρήσεις οι οποίες έχουν ως ακολούθως:

- 1) Θεωρία βάση πόρων (resources-based view). Η συγκεκριμένη θεωρία, δίνει έμφαση στους πόρους που έχει στη διάθεση της μια επιχείρηση και εξηγεί τις πρακτικές που παρέχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως για παράδειγμα η κατάλληλη κατανομή των πόρων της επιχείρησης, η οργανωτική κουλτούρα και οι μοναδικές ικανότητες.
- 2) Θεωρία συμπεριφοράς (behavioral view). Η θεωρία αυτή αναφέρεται στις πρακτικές που έχουν σχεδιαστεί για τον έλεγχο και την επιρροή συμπεριφορών και στάσεων, τονίζοντας τη χρησιμότητα αυτών των πρακτικών για την επίτευξη στρατηγικών στόχων.
- 3) Θεωρία κυβερνητικών συστημάτων (cybernetics systems). Αυτή η άποψη εξηγεί την υιοθέτηση πρακτικών που προκύπτουν από την ανατροφοδότηση σχετικά με τη συνεισφορά στη στρατηγική. Αφορά προγράμματα προκειμένου να βοηθήσουν μια οργάνωση να ακολουθήσει μια στρατηγική και να ενημερώνεται αυτή με τη σειρά της, σύμφωνα με την ανατροφοδότηση που της παρέχουν.
- 4) Θεωρία συναλλαγής – μεσολάβησης κόστους (agency –transaction costs view). Εξηγεί γιατί οι εταιρείες χρησιμοποιούν συστήματα ελέγχου όπως συστήματα αξιολόγησης επιδόσεων και ανταμοιβής καθώς σε αντίθετη περίπτωση, ενδέχεται να μην επιτευχθούν οι επιδιωκόμενες στρατηγικές.

Σήμερα πλέον, η ΔΑΠ αλλάζει σημαντικά ως προς το ρόλο που διαδραματίζει στην στρατηγική της επιχείρησης, μεταβάλλοντας το ρόλο της σε «στρατηγικό-μεταρρυθμιστικό» (Ιορδάνογλου, 2008:30). Κύριο χαρακτηριστικό της αποτελεί η συμμετοχή και η αυξανόμενη σημασία της στη στρατηγική διαμόρφωση και επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων μέσα από μια σειρά πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών που ευθυγραμμίζονται με την στρατηγική της επιδίωξη.

## **2.3. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΣΔΑΠ)**

### **2.3.1. Έννοιες και αρχές της ΣΔΑΠ**

Σε σχέση με την Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων που αναφέρεται περισσότερο σε μια οργανωτική και λειτουργική διαδικασία, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια νεώτερη τάση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, στρέφοντας το

ενδιαφέρον όλο και περισσότερων οργανισμών, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, στη σύνδεση των ανθρωπίνων πόρων με τους στρατηγικούς στόχους, για τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και της ανάπτυξης ενός οργανισμού που θα της διασφαλίσει την επιβίωση της.

Για τους Truss and Gratton (1994:665-666), η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, αποτελεί μία γενικότερη ιδέα, που συνδέει τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού με τους στόχους της επιχείρησης και το περιβάλλον της, υποστηρίζοντας η μία την άλλη. Είναι επομένως μια “*γέφυρα*” μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. όπως αναφέρουν σε άλλο σημείο τους.

Κατά τον Randal Schuler (1992:18) αφορά κυρίως την «ένταξη και την προσαρμογή» Κύριο μέλημα της είναι να εξασφαλίσει ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι πλήρως ενσωματωμένη με την στρατηγική και τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης. Οι πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνάδουν τόσο σε τομείς πολιτικής όσο και σε ιεραρχίες. Ενώ επίσης θα πρέπει να προσαρμόζονται, να γίνονται αποδεκτές και να χρησιμοποιούνται τόσο από τους διευθυντές/στελέχη γραμμής όσο και από τους εργαζόμενους στα πλαίσια της καθημερινής τους εργασίας.

Για τους Lengnick-Halland Lengnick-Hall (1990), το σκεπτικό για τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, είναι το αντιληπτό πλεονέκτημα για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της HRM μακροπρόθεσμα, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται την ανταγωνιστική στρατηγική και το ανθρώπινο δυναμικό ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.

Οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων χαρακτηρίζονται κατά κύριο λόγο ως «εσωτερικά συνεπείς δέσμες πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού» (Dyer & Reeves, 1995) και διακρίνονται σε γενικές και ειδικές:

A) Οι γενικές, αφορούν ευρείες προθέσεις δηλώσεων, σκοπών και στόχων. Είναι μακροπρόθεσμες και παρέχουν ένα πλαίσιο σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που θα εξασφαλίσει τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα και επιχειρησιακή στρατηγική (Dyer, 1983:258). Επίσης, δεν ταυτίζονται με το στρατηγικό σχέδιο.



B) Οι ειδικές, είναι πιο συγκεκριμένες και βραχυπρόθεσμες, καθορίζοντας τι σκοπεύει να κάνει ο οργανισμός. Τέτοιες στρατηγικές μπορεί να αφορούν τομείς όπως η συνεχή βελτίωση, η διαχείριση της γνώσης -την προσέλκυση και διατήρηση ατόμων υψηλής ποιότητας, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την επιβράβευση για ανάπτυξη πολιτικών ανταμοιβής, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων αλλά και στις σχέσεις της με τους εργαζομένους. (Armstrong, 2006:38-40)

Οι τρεις βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι:

- 1) Η μελέτη των θεμελιωδών χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Παράγοντες όπως ο τύπος παραγωγικής διαδικασίας, η θέση της επιχείρησης στην αγορά, η οργανωσιακή δομή και κουλτούρα, η φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας και οι δεξιότητες, επηρεάζουν και προσανατολίζουν στην υιοθέτηση διαφόρων στρατηγικών και πρακτικών ΔΑΠ.
- 2) Η στρατηγική ευθυγράμμιση, δηλαδή η εναρμόνιση των πρακτικών της με την επιχειρησιακή στρατηγική – συχνά γίνεται αναφορά στην κάθετη ή εξωτερική ευθυγράμμιση (πλήρης εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΠ με τη στρατηγική και τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης αλλά και ενσωμάτωση στην κουλτούρα του οργανισμού), και την οριζόντια ή εσωτερική (συνάφεια ανάμεσα στις διοικητικές πολιτικές). (Truss et al., 1994:666) Όπως παρατηρείται στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας πηγής σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ιδιαίτερα όταν ευθυγραμμίζονται με την ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης (Porter, (1985); Schuler, (1992)) επηρεάζοντας την απόδοσή της.
- 3) Η επιλογή των κατάλληλων πολιτικών ώστε να επιτευχθούν οι ρόλοι και οι συμπεριφορές που απαιτεί από τους εργαζόμενους της. (Τα συστήματα που αναπτύσσονται στο HRM, οδηγούν σε συμπεριφορές και δημιουργούν οργανωτική νοοτροπία, που πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τις επιχειρηματικές στρατηγικές). ((Ιορδάνογλου, (2008), Παπαλεξανδρή, κ.α, (2003))

### 2.3.2. Σχέσεις στρατηγικής και ΔΑΠ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης έχει άμεση σχέση με ζητήματα συναφή με το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητες του και πως αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα ώστε να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με μελέτη των Golden and Ramanujam (1985), όπως παρατίθεται στους Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2006:84), η σύνδεση μεταξύ στρατηγικής ΔΑΠ και διαμόρφωσης στρατηγικής διακρίνεται σε τέσσερα (4) επίπεδα, τα οποία έχουν ως ακολούθως:

α) Διοικητική: Πλήρης διαχωρισμός του Τμήματος ΔΑΠ από την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού η οποία επιτελεί καθαρά διοικητικό έργο μη έχοντας στρατηγική αντίληψη για τις επιχειρησιακές ανάγκες της εταιρείας.

β) Μονόδρομη: Ο ρόλος της ΔΑΠ περιορίζεται αποκλειστικά στην εφαρμογή και μόνο της στρατηγικής που έχει αποφασίσει η επιχείρηση.

γ) Αμφίδρομη: Υπάρχει αλληλεξάρτηση της λειτουργίας του στρατηγικού σχεδιασμού και της ΔΑΠ καθώς στο στάδιο της διαμόρφωσης, η ΔΑΠ εξετάζει τις επιπτώσεις των διαφόρων στρατηγικών επιλογών για τους ανθρώπινους πόρους που μελετά η επιχείρηση και στη συνέχεια προχωρά στην εφαρμόζει της επιλεγείσας στρατηγικής από την εταιρεία, μέσω της εκπόνησης προγραμμάτων.

δ) Ενοποιητική: Πρόκειται για συνεχή αλληλεπίδραση με το αρμόδιο για την ΔΑΠ στέλεχος να συμμετέχει τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην εφαρμογή της στρατηγικής (παροχή πληροφοριών προς τα ανώτατα στελέχη που είναι αρμόδια για τον καθορισμό της στρατηγικής και στη συνέχεια ανάπτυξη και ευθυγράμμιση των πρακτικών ΔΑΠ για την εφαρμογή της) οπότε επιτυγχάνεται και η μέγιστη αποτελεσματικότητα της.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής, συμβάλλοντας στη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού.

### 2.3.3. Εφαρμογή και πλεονεκτήματα της ΣΔΑΠ

Στην έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διακρίνουμε τα ακόλουθα τέσσερα στοιχεία που μπορούν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις ως "στρατηγικές" πρακτικές εφαρμογής που θα την βοηθήσουν στην βελτίωση της επίδοσής της (Hendry & Pettigrew, 1986):

- 1) τη χρήση του προγραμματισμού. (Ο καλύτερος προγραμματισμός των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη σύνδεση των προγραμμάτων προσωπικού με τις προβλέψεις για ανθρώπινο δυναμικό και των επιχειρηματικών σχεδίων).
- 2) μια συνεκτική προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διαχείριση συστημάτων διοίκησης προσωπικού που βασίζονται στις πολιτικές και τη στρατηγική που υποστηρίζουν μια "φιλοσοφία". (Αφορά μια στρατηγική προσέγγιση για την ΔΑΠ ως προς τον αντίκτυπο των οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών συνθηκών που επικρατούν και το αντισταθμιστικό αποτέλεσμα μιας φιλοσοφίας ανθρωπίνων πόρων).
- 3) την αντιστοιχία των πολιτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων με τις επιχειρηματικές στρατηγικές.
- 4) βλέποντας τους ανθρώπους του οργανισμού ως "στρατηγικούς πόρους" για τη δημιουργία " ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως είναι φανερό, μια από τις θεμελιώδεις έννοιες της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η θεωρία των πόρων, σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παράγοντας μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Barney (1991), στηριζόμενος σε αυτή τη θεωρία, υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη στρατηγικής ικανότητας μιας επιχείρησης προκύπτει από την αποτελεσματική ανάπτυξη των πόρων της. Οι δε ανθρωπίνοι πόροι, θα πρέπει να είναι πολύτιμοι και σπάνιοι, να μην μπορούν να υποκατασταθούν και να αντιγραφούν προκειμένου να αποτελούν πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αντιστοίχιση πόρων και ευκαιριών από το ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να αυξήσει την προστιθέμενη αξία της.

Επιπρόσθετα οι ανθρωπίνοι πόροι μπορούν να παρέχουν στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με τέσσερις επιπλέον τρόπους:

- 1) Αναδυόμενες στρατηγικές. Σύμφωνα με τον Mintzberg και άλλους μελετητές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί και από τις αναδυόμενες στρατηγικές. Η συμμετοχή και οι καινοτόμες ιδέες που μπορεί να προκύψουν για παράδειγμα από τα κατώτερα στελέχη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, μπορούν να οδηγήσουν σε μια αναδυόμενη στρατηγική προσφέροντας στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Noe et al., 2006:111)
- 2) Διαχείριση υψηλών επιδόσεων. Σχετικά με τη διαχείριση υψηλών επιδόσεων ή συστήματα και πρακτικές υψηλής απόδοσης όπως αναφέρονται στις ΗΠΑ, αυτά με τη σειρά τους, συνεισφέρουν θετικά στην απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στη συνολική επίδοση της επιχείρησης σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, την ανάπτυξη και τα κέρδη βασιζόμενα σε πρακτικές που έχουν σχεδιασθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν στους υπαλλήλους τις απαραίτητες δεξιότητες, κίνητρα, τις γνώσεις και την αυτονομία που απαιτείται. (Huselid, 1995, Noe, et al., 2006)
- 3) Διοίκηση υψηλής δέσμευσης. Μοντέλα πρακτικών διοίκησης όπως τα συστήματα διοίκησης υψηλής δέσμευσης, με βασικά χαρακτηριστικά τον περιορισμό της ιεραρχίας, εστίαση στην ομαδική εργασία και δέσμευση των εργαζομένων ως προς τις αξίες του οργανισμού αλλά και τα συστήματα διοίκησης υψηλής συμμετοχής, όπου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εταίροι στην επιχείρηση και υπάρχει ενεργή συμμετοχή και συνεχής διάλογος μεταξύ των διαχειριστών και των εργαζομένων προκειμένου να προσδιορισθούν θέματα σχετικά με την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Συνδέονται δε, με αυξημένα επίπεδα οργανωσιακής επίδοσης, προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Armstrong, 2006:34-35).
- 4) Μόνιμη κατάσταση εκμάθησης. Στα πλαίσια της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, μια ιδέα που κερδίζει συνεχώς έδαφος, είναι η ικανότητα του οργανισμού να βρίσκεται σε μια μόνιμη κατάσταση εκμάθησης ώστε να προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ένας οργανισμός που «μαθαίνει», μέσα από μια ευέλικτη αναδιάρθρωση που βοηθά στην λήψη αποφάσεων, μπορεί να αποτελεί εξίσου πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εκτενέστερη ανάλυση θα ακολουθήσει σε άλλο σημείο της εργασίας. (Noe, et al. 2006:114)

Η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών εξαρτάται από το κατά πόσο συνεκτικές και ολοκληρωμένες είναι μεταξύ τους. Κατά συνέπεια, η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση

της μιας επιδρά στην αποτελεσματικότητα της άλλης. Οι Richardson και Thompson (1999) όπως αναφέρεται στον Armstrong, (2006:56), δίνουν έμφαση στην «ομαδοποίηση» επισημαίνοντας ότι μια δέσμη πρακτικών ανθρωπίνων πόρων που είναι αλληλένδετες, αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοενισχύονται, οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα απόδοσης και προσαρμογής.

Επιπρόσθετα, οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να στηρίζονται σε λεπτομερή ανάλυση και μελέτη, ώστε να μετατρέπονται σε σχέδια δράσης που θα εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Θα πρέπει να ταιριάζουν με τις ιδιαίτερες ανάγκες και την κουλτούρα του, να ικανοποιούν ταυτόχρονα όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη καθώς και τους εργαζόμενους και να ενσωματώνουν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για πολλούς μελετητές, το «ταίριασμα» της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα. (ο.π. σ. 43, 45).

Το μοντέλο «ταίριασματος» στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των Devanna και των συνεργατών του (1984), υποστηρίζει ότι τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η οργανωτική δομή θα πρέπει να είναι σύμφωνα με την στρατηγική του οργανισμού, καθορίζοντας μια σχέση αμφίδρομη μεταξύ τους ενώ ταυτόχρονα δέχονται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον.(Bratton & Gold, 2003:48)

#### **2.4. Υποδείγματα - Σύνδεση Στρατηγικής Διοίκησης και Πρακτικών της ΔΑΠ**

Μια σημαντική συνεισφορά στη βιβλιογραφία σχετικά με τη σύνδεση της στρατηγικής διοίκησης και των πρακτικών της ΔΑΠ, αποτελεί η προσέγγιση των Schuler και Jackson (1987), οι οποίοι εξηγούν πως ανάλογα με την στρατηγική της επιχείρησης, η ΔΑΠ καθορίζει τους ρόλους συμπεριφορές που θέλει να έχουν οι εργαζόμενοι της ώστε να επιτυγχάνονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι, συνδέοντας τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter με τις πρακτικές της ΔΑΠ.

Οι απαιτούμενες συμπεριφορές των εργαζόμενων για την επιτυχή υλοποίηση διαφορετικών στρατηγικών, απαιτεί την υιοθέτηση πρακτικών προσανατολισμένες στην επίτευξη αυτών των συμπεριφορών.(Schuler & Jackson, 1987:209-210)

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 1), αποτυπώνονται οι γενικές κατευθύνσεις πολιτικής του Τμήματος ΔΑΠ σύμφωνα με τη στρατηγική που ακολουθεί ένας οργανισμός σε σχέση με τον απαιτούμενο ρόλο. (Προσαρμοσμένο από Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003, σελ. 98)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΖΗΤΟΥΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ/ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b>	Υψηλός βαθμός δημιουργικότητας  Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (εστίαση στην επίτευξη των στόχων δικό μου)  Μεγάλος βαθμός ανάληψης κινδύνου, ανοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας	Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων/ατόμων  Συστήματα αξιολόγησης που βραβεύουν ομαδικότητα και μακροπρόθεσμα επιτεύγματα  Ευρύς σχεδιασμός καριέρας για απόκτηση ευρέος φάσματος ικανοτήτων.
<b>ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά.  Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός  Υψηλός βαθμός ποσότητας παραγωγής	Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων  Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια ανάπτυξης καριέρας  Χαμηλό επίπεδο προαγωγών ανάπτυξης και επιμόρφωσης
<b>ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	Μεσοπρόθεσμος./μακροπρόθεσμος προσανατολισμός.  Υψηλή ενασχόληση με ποσότητα  Μέτρια ενασχόληση με ποσότητα  Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου	Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων.  Ίση μεταχείριση εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης  Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη  Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων
Πηγή: Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (1998)		

**Πίνακας 1** Πολιτικές του Τμ. ΔΑΠ, ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης

Στον πίνακα 2, διαμορφώνονται οι επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ με τις επιχειρησιακές στρατηγικές ποιότητας, κόστους και διαμόρφωσης κατά τα πρότυπα του Porter (Προσαρμοσμένο από Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003, σελ. 99)

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
<b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ</b>	Ακριβή περιγραφή εργασίας  Μέτρια εξασφάλιση εργασίας	Ακριβής περιγραφή εργασίας  Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας	Ευρεία περιγραφή εργασίας  Σχετική εξασφάλιση εργασίας-απασχολησιμότητα
<b>ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ</b>	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας  Δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες  Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης  Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας  Μεσοπρόθεσμα κριτήρια  Ομαδική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους  Βραχυπρόθεσμα κριτήρια  Κυρίως ατομική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς  Μακροπρόθεσμα κριτήρια  Ομαδική, ατομική αξιολόγηση
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	Εκτεταμένη εκπαίδευση  Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας  Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Περιορισμένη εκπαίδευση  Έμφαση στην τήρηση της ιεραρχίας  Έμφαση στα ποσοτικά	Εκτεταμένη εκπαίδευση  Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων  Καλλιέργεια διατηρηματικής συνεργασίας
<b>ΑΜΟΙΒΕΣ</b>	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις  Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα	Σύνδεση αμοιβής με θέση  Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση  Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες
Πηγή: Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (1998)			

**Πίνακας 2** Επιχειρηματική στρατηγική - επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ

Αντίστοιχες προσεγγίσεις υπάρχουν και από τους Miles και Snow (1984), που εστίασαν στην έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης, αναπτύσσοντας αντίστοιχη τυπολογία καθώς μεταξύ άλλων και το Μοντέλο-Υπόδειγμα του Walton (1985) που αναφέρεται στις στρατηγικές ελέγχου και στρατηγική αφοσίωσης. (Η στρατηγική ελέγχου βασίζεται στον έλεγχο, θεωρώντας το ανθρώπινο δυναμικό ως μεταβλητό κόστος σε αντίθεση με τη στρατηγική αφοσίωσης ή οργανωσιακής δέσμευσης, όπου επικρατούν

στοιχεία όπως η συμμετοχή των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο, η αμφίδρομη επικοινωνία διοίκησης – προσωπικού βασιζόμενη σε κοινούς στόχους και η ανάπτυξη αφοσιωμένων υπαλλήλων στους επιχειρησιακούς στόχους). (Παπαδάκης, 1999:100-103)

## **2.5. Σύγχρονες τάσεις και στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων**

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων ανάλογα με το σκοπό και τους στόχους μιας οργάνωσης. Σημαντικότερες στρατηγικές που συμβάλλουν στην θετική επίδοση μιας οργάνωσης είναι μεταξύ άλλων:

### **Στρατηγικές για την οργανωτική ανάπτυξη**

Αναφέρονται σε προγράμματα και δράσεις ανάπτυξης με στόχο τη συνολική επίδοση της οργάνωσης. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering - BPR) που αποτελεί μία από τις πιο γνωστές μεθόδους πραγματοποίησης επιχειρησιακών αλλαγών. Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, επανεξετάζονται οι κύριες διαδικασίες της επιχείρησης και ανασχεδιάζονται από την αρχή, προκειμένου οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις έντονες πιέσεις για συνεχή προσαρμογή και άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος και στον ανταγωνισμό. (Γεωργόπουλος, 2013:311)

### **Στρατηγικές οργανωτικού μετασχηματισμού**

Οι στρατηγικές οργανωτικού μετασχηματισμού έχουν ως επίκεντρο τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη προγραμμάτων που αναφέρονται σε σημαντικές αλλαγές στη δομή και τις διαδικασίες μιας οργάνωσης. Σημαντικοί λόγοι για την υιοθέτηση τέτοιων αλλαγών, μπορεί να αποτελούν για παράδειγμα οι ανταγωνιστικές πιέσεις, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές για απόκτηση συνεργιών, οικονομίες κλίμακας, εξοικονόμηση κόστους, εξορθολογισμός των διαύλων διανομής κλπ. (Armstrong, 2006, σελ.95-96)

Κατά τη δημιουργία μιας συγχώνευσης, εξαγοράς ή ενοποίησης, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό. Συχνά νέες οργανωτικές πρακτικές, κανόνες, και στόχοι εμφανίζονται που μπορεί να οδηγήσουν σε μια σειρά από ανεπιθύμητα αποτελέσματα όπως συγκρούσεις αναφορικά με την διαφορετική κουλτούρα των ενοποιημένων επιχειρήσεων, απολύσεις υπαλλήλων που δεν ταιριάζουν στην νέα κουλτούρα του οργανισμού και πρόσληψη νέων πιο πιστών στο νέο



μάνατζμεντ, απώλεια αφοσίωσης από τους εργαζόμενους, έλλειψη επικοινωνίας. (Greer, 1995:30), ενώ καίριο παράγοντα για την ομαλή και επιτυχή συγχώνευση, αποτελεί η θετική υποστήριξη της ΔΑΠ.

### **Στρατηγικές διαχείρισης της κουλτούρας**

Οι στρατηγικές για τη διαχείριση της κουλτούρας στοχεύουν σε μακροπρόθεσμα προγράμματα αλλαγής της υπάρχουσας κουλτούρας είτε ενίσχυσης αυτής, εφόσον επιτυγχάνει τους επιθυμητούς σκοπούς και στόχους της επιχείρησης. Η αλλαγή μπορεί να εστιάσει σε συγκεκριμένες πτυχές της κουλτούρας όπως για παράδειγμα την απόδοση, τη δέσμευση, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση πελατών, την ομαδική εργασία ή την οργανωτική μάθηση. (Armstrong, 2006, σελ.99-105)

### **Στρατηγικές οργανωσιακής μάθησης (Organizational Learning) και διαχείρισης της γνώσης**

Η ιδέα ενός «οργανισμού που μαθαίνει», ορίζεται από τον David Garvin (1993:3), ως «ένας οργανισμός ικανός να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει γνώση και να τροποποιεί τη συμπεριφορά του ώστε να αντικατοπτρίζει νέες γνώσεις και ιδέες» ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικός στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Οι οργανώσεις μάθησης βασίζονται σε πέντε βασικές δραστηριότητες: συστηματική επίλυση προβλημάτων, πειραματισμό με νέες προσεγγίσεις, μάθηση από τη δική τους εμπειρία και ιστορία του παρελθόντος, μάθηση από τις εμπειρίες και τις βέλτιστες πρακτικές των άλλων και μεταφορά γνώσεων γρήγορα και αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό. Κάθε ένα από αυτά, συνοδεύεται από ένα σύνολο εργαλείων και ένα πρότυπο συμπεριφοράς. (ο.π).

Η οργανωσιακή μάθηση φαίνεται να επηρεάζει θετικά την τεχνολογική καινοτομία, τη βελτίωση της διαδικασίας και των προϊόντων (Gomes & Wojahn, 2017) αλλά και την οργανωτική απόδοση (Khandekar και Sharma, 2006). Σύμφωνα με τον De Geus (1998:71), η ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού και πιο συγκεκριμένα η θεσμική μάθηση, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την μακροπρόθεσμη επιβίωση αλλά και την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Προκειμένου η θεσμική μάθηση να γίνει οργανωσιακή, ως μια ευρύτερη δραστηριότητα του οργανισμού, απαιτείται η γρήγορη και αποτελεσματική μεταφορά γνώσης εντός της οργάνωσης. Επικοινωνιακά μέσα που διευκολύνουν την μεταφορά

γνώσεων αποτελούν κατά κύριο λόγο τα εσωτερικά πληροφοριακά δίκτυα και οι οριζόντιες δομές.

### **Στρατηγική δέσμευσης**

Στόχος μιας στρατηγικής δέσμευσης είναι η ανάπτυξη προγραμμάτων και πολιτικών που ευνοούν την επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων, παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση για την λήψη πρωτοβουλιών και την ενδυνάμωση, την υιοθέτηση κοινών αξιών και στόχων, οδηγώντας σε πρόθυμους και ικανοποιημένους εργαζόμενους για την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών. (Armstrong, 2006)

### **Στρατηγικές διαχείρισης της ποιότητας**

Τέτοιου είδους στρατηγικές ενθαρρύνουν και επιβραβεύουν συμπεριφορές προσανατολισμένες στις επιδόσεις ποιότητας. Η στρατηγική μπορεί να βασιστεί στην έννοια της συνολικής διαχείρισης ποιότητας. (Total Quality Management - TQM) η οποία, εστιάζει στην αρχή, ότι ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας. Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και τη συνεχή βελτίωση και ενισχύει την συμμετοχή και την ομαδική εργασία.

Από την άποψη των ανθρωπίνων πόρων και των πρακτικών της ΔΑΠ, η συνεισφορά της ΔΟΠ είναι πολύ σημαντική. Επικεντρώνεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων, προκειμένου να αποφεύγονται τα λάθη και οι αστοχίες που οδηγούν τις επιχειρήσεις μακριά από την ποιότητα και υιοθετούνται πρακτικές που ευνοεί τη πληροφόρηση και επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα. Αυτές οι πρακτικές, οδηγούν με τη σειρά τους στην ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων για περαιτέρω βελτίωση. (Noe et al., 2006).

### **Στρατηγική εξυπηρέτησης του πελάτη**

Μια στρατηγική προσέγγιση της εξυπηρέτησης των πελατών αναφέρεται σε πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές που διασφαλίζουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών. Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν προγράμματα συνεχούς βελτίωσης και διαχείρισης της ποιότητας και εξετάζουν θέματα αναφορικά με προσλήψεις, κατάρτιση και ανταμοιβές του προσωπικού επικεντρωμένες στον πελάτη με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η παροχή ποιοτικών παροχών ή προϊόντων. (Armstrong, 2006:115-116)

## **Στρατηγική διαχείρισης ταλέντων**

Οι στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων ασχολούνται με τις διαδικασίες που απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός προσελκύει, διατηρεί, και αναπτύσσει τα ταλαντούχα άτομα που θα του εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.(ο.π)

## **Ισορροπημένη κάρτα στοχοθεσίας (balanced scorecard)**

Η ισορροπημένη κάρτα στοχοθεσίας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικής διοίκησης, (Kaplan and Norton, 1996) εφόσον για όλες τις λειτουργίες κορμού μιας επιχειρηματικής μονάδας θέτει στόχους, μετράει τα αποτελέσματα και αναλύει τις σχέσεις (σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος) μεταξύ τους, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής μιας στρατηγικής. Είναι ένα εργαλείο που συντονίζει όλες τις δράσεις της επιχείρησης, ώστε να ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική της. Οι Kaplan and Norton, προτείνουν οι μετρήσεις των λειτουργιών κορμού να αναφέρονται:

- A. στον τρόπο θεώρησης και εκτίμησης της υπηρεσίας από τους πολίτες
- B. στην ενδο-επιχειρησιακή προοπτική της υπηρεσίας,
- Γ. στην προοπτική της ανάπτυξης και της μάθησης ώστε να δημιουργείται αξία σε μελλοντικές προκλήσεις
- Δ. στη χρηματοοικονομική απόδοση της υπηρεσίας

Μέσω της κάρτας ισορροπημένης στοχοθεσίας, επιτυγχάνεται η επικοινωνία και η σύνδεση της στρατηγικής με τις μονάδες της επιχείρησης τόσο «από πάνω προς τα κάτω», κάθετη ευθυγράμμιση, όπου καθορίζονται οι στρατηγικές αποφάσεις όσο και οριζοντίως, η οποία αναφέρεται στο βαθμό διοικητικής συνοχής του συστήματος διοίκησης (των σχέσεων μεταξύ στρατηγικών επιλογών και της μέτρησης των αποτελεσμάτων). (Μιχαλόπουλος, 2007:201).

## **2.6. Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα**

Αξιοσημείωτες είναι οι προσπάθειες που επιχειρούνται τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας για την εισαγωγή της «Νέας Μεθοδολογίας Διοίκησης» New Public Management στο Δημόσιο Τομέα, σηματοδοτώντας πλέον ένα νέο τρόπο διοίκησης, περνώντας από τη διοίκηση στο μάνατζμεντ, από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης στη μετάβαση

του μοντέλου διοίκησης της απόδοσης, των ευέλικτων δομών και της εισαγωγής καινοτόμων διοικητικών πρακτικών.

Στο πλαίσιο αυτών των εξελίξεων, ακολουθεί μια σύντομη αναφορά ως προς τις ενέργειες που συντελέστηκαν το τελευταίο χρονικό διάστημα για την διοικητική μεταρρύθμιση με βάση το Σχέδιο Δράσης του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014-2016. Συγκεκριμένα, συντελέστηκαν τα ακόλουθα:

- ✓ Δημιουργείται ψηφιακό Οργανόγραμμα (άρθρο16 του ν.4440/2016) για τη Δημόσια Διοίκηση, στο οποίο αποτυπώνεται η διάρθρωση και η στελέχωση όλων των φορέων του Δημοσίου, τυχόν αλλαγές στη δομή τους αλλά και την κατανομή των υπηρετούντων υπαλλήλων. Για την δημιουργία και διαχείριση του Ψηφιακού Οργανογράμματος υλοποιείται ειδική εφαρμογή, η οποία θα ενταχθεί στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου <http://www.minadmin.gov.gr>
- ✓ Θεσπίζεται ο νόμος 4040/16 που ρυθμίζει την κινητικότητα του προσωπικού στο δημόσιο τομέα, βασιζόμενη σε μετακινήσεις αμιγώς εθελοντικού χαρακτήρα. Με αυτόν τον τρόπο, εισάγεται ένα καινοτόμο σύστημα που δίνει τη δυνατότητα σταδιοδρομίας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων εντός του δημόσιου τομέα ενώ παράλληλα θα γίνονται εκτιμήσεις για επικείμενες συνταξιοδοτήσεις και τυχόν προσλήψεις. Ο νόμος για την κινητικότητα, δίνει σαφή κατεύθυνση για ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.
- ✓ Απλοποιείται το σύστημα ταξινόμησης των υπαλλήλων με στόχο το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων να αποτελεί ένα από τα κριτήρια για την ένταξη σε κάποιο κλάδο και όχι το μοναδικό κριτήριο.
- ✓ Εισάγονται τα περιγράμματα θέσεων εργασίας με ευρεία χρήση ως ένα ευέλικτο εργαλείο συνδέοντας τη θέση εργασίας με την στοχοθεσία και κατά συνέπεια με την περιοδική αξιολόγηση των υπαλλήλων. Σημαντικό στοιχείο, αποτελεί το γεγονός ότι για κάθε νέα θέση που θα προκηρύσσεται, θα πρέπει να υπάρχει προηγούμενος σχεδιασμός περιγραμμάτων θέσης που θα τεκμηριώνει την

ανάγκη πρόσληψης αλλά και θα περιγράψει το προφίλ και τις απαιτήσεις προς τους νέοπροσληφθέντες.

- ✓ Θεσπίζεται ο ν.4345/15 που αφορά μισθολογικά θέματα των δημοσίων υπαλλήλων στα πλαίσια εφαρμογής Ενιαίου Μισθολογίου και περαιτέρω σύνδεσης τους με τον κρατικό προϋπολογισμό ώστε να μειωθούν τα περιθώρια υπερβάσεων των στόχων και των περιορισμών που θα τίθενται.
- ✓ Επαναπροσδιορίζεται η επιλογή και ο ρόλος των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών με την ψήφιση του ν.4369/16 προσδιορίζοντας ένα μεγάλο χαρτοφυλάκιο αρμοδιοτήτων προκειμένου να τοποθετείται έμπειρο και ικανό υψηλόβαθμο προσωπικό σε επιτελικούς φορείς ενώ για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή αυτής της διαδικασίας, συστήνεται το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης καθορίζοντας όρους, προϋποθέσεις διαδικασία αλλά και τις θέσεις που θα καλύπτονται από τα μέλη του Μητρώου.
- ✓ Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με την εισαγωγή της στοχοθεσίας (Διοίκηση βάσει στόχων) και την ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης της απόδοσης και αποτελεσματικότητας όπως άλλωστε ορίζεται από τις σχετικές διατάξεις του Ν.4369/2016 και Ν.3230/2004. Η εισαγωγή αυτού του νέου συστήματος για τα ελληνικά δεδομένα, συνδέει την αξιολόγηση με την απόδοση και την προαγωγή, αποτελεί μηχανισμό ενίσχυσης κατάρτισης και υποκίνησης των υπαλλήλων με επανειλημμένη χαμηλή απόδοση ενώ μελλοντικά διερευνάται η δυνατότητα σύνδεσης της απόδοσης με πρόσθετες αμοιβές για τους καλύτερους.
- ✓ Βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού, ενισχύοντας ιδιαίτερα τις δεξιότητες πληροφορικής σε όλη τη διοίκηση με τη συνεργασία και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).
- ✓ Ενίσχυση των συνθηκών για την περαιτέρω ανάπτυξη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στο Δημόσιο Τομέα βασιζόμενο σε προγράμματα κατάρτισης που απευθύνονται αποκλειστικά σε υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη για να αυξηθεί το επίπεδο των δεξιοτήτων τους.

Ως σημείο εκκίνησης για την διάρθρωση πολιτικών και μέτρων Ανθρώπινου Δυναμικού (προγραμματισμός, στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση της απόδοσης, διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού), αποτελούν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας προκειμένου να επιτευχθεί μια αποτελεσματική στρατηγική Διοίκηση για τη διασφάλιση της επίτευξης των σκοπών και στόχων της δημόσιας διοίκησης, την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πολίτη. (ΤΟΜΔΔΑ, 2017:54) Τα περιγράμματα θέσης θεωρούνται κύριο εργαλείο του ορθολογικού προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων (ΕΚΚΔΑ ΚΕ' Εκπαιδευτική σειρά «Αύρα Θεοδωροπούλου»), συμβάλλοντας στην ορθολογική οργάνωση και διαχείριση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. ενώ παράλληλα διευκολύνουν την ουσιαστική εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων.

<http://www.minadmin.gov.gr/?cat=61&paged=2>

### **2.6.1. Περιγράμματα θέσεων εργασίας**

Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας<sup>2</sup> (job description) είναι «ένα έγγραφο το οποίο παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες όσον αφορά τα θεμελιώδη καθήκοντα και αρμοδιότητες μιας θέσης εργασίας» (Mondy, 2011, σ.108). «Καθορίζει το σκοπό μιας θέσης, την ένταξη του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις ευθύνες του εργαζόμενου και τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτόν». (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:113) ώστε να συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Τα περιγράμματα θέσεων εργασίας και κατά κύριο λόγο η ανάλυση της θέσης εργασίας που προηγείται αυτών ως διαδικασία, επηρεάζεται σοβαρά τόσο από τις εξελίξεις που

---

<sup>2</sup> Ως γενικό περίγραμμα θέσης εργασίας ορίζεται «η περιγραφή ενός επαγγέλματος, όπως π.χ. επιθεωρητής-ελεγκτής, κ.ά. Το γενικό περίγραμμα εργασίας περιγράφει τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα προσόντα και την εμπειρία που απαιτούνται για την άσκηση ενός επαγγέλματος, καθώς και τα κύρια καθήκοντα που προκύπτουν από την αποστολή του. Τα γενικά περιγράμματα εργασίας χρησιμοποιούνται ως βάση για την κατάρτιση των ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας». ([http://apografi.gov.gr/images/esk/2h\\_egkyklios.pdf](http://apografi.gov.gr/images/esk/2h_egkyklios.pdf))

Ως ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας ορίζεται «ο εξειδικευμένος κατάλογος καθηκόντων τα οποία καλείται να εκτελέσει ένας δημόσιος υπάλληλος, καθώς και οι σχετικές με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που κατέχει, πληροφορίες, όπως π.χ. η προϊσταμένη αρχή, ο τόπος παροχής υπηρεσιών, η θητεία κ.ά. Κάθε ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας αναφέρεται σε ένα γενικό περίγραμμα εργασίας, προκειμένου να εξασφαλισθεί η απαιτούμενη συνεκτικότητα του συστήματος. Στα ειδικά περιγράμματα μπορούν να προστεθούν και οι επιπλέον απαιτήσεις που ορίζει ο φορέας ως απαραίτητες για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας όπως π.χ. η εξειδικευμένη γνώση στο δημόσιο λογιστικό, διοικητικό δίκαιο κλπ». (ο.π)

συντελούνται στο περιβάλλον καθώς και από τυχόν αλλαγές στο στρατηγικό προγραμματισμό, την αποστολή, τους στόχους ή τις αρμοδιότητες, μεταβάλλοντας τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας. Επομένως, θα πρέπει να επανεξετάζονται τακτικά ώστε να παραμένουν επίκαιρες και συμβατές με τη στρατηγική των επιχειρήσεων και ταυτόχρονα να είναι ευέλικτες, διασφαλίζοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα που αναμένονται από τους κατόχους των θέσεων. (Mondy, 2011, Παπαλεξανδρή, κ.α, 2003)

## 2.6.2. Πλαίσιο ικανοτήτων

Βασική συνιστώσα των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων είναι η διαχείριση των ικανοτήτων για την βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών και την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων με τις οποίες αυτοί έρχονται αντιμέτωποι. Η διοίκηση των ικανοτήτων, αποτελεί εργαλείο του management και κατ' επέκταση «στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» (OECD, 2011:132) εφόσον συντελεί στην βελτίωση της απόδοσης.

*Ο όρος «ικανότητες» θεωρείται ευρύτερος, καθώς περιλαμβάνει τον συνδυασμό των δεξιοτήτων, των γνώσεων, των αντιλήψεων, των στάσεων αλλά και τη δυνατότητα του να μαθαίνεις πώς να μαθαίνεις (European Commission, Implementation of Education and Training (2010), OECD-DeSeCo (2005) όπως αναφέρεται στο <https://gellym.pressbooks.com/chapter/2-1>*

Στην Ελλάδα, με τον Ν. 4369/2016 για το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, τη βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, οι ικανότητες αξιοποιούνται κατά κύριο λόγο στην αξιολόγηση των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών με βάση τρεις κατηγορίες κριτηρίων:

- A. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ. Αποτελεσματικότητα και επιπλέον αξιολόγηση ικανοτήτων για θέσεις ευθύνης

Σημαντική αρωγή για την ενίσχυση των ικανοτήτων, αποτελούν τα επιμορφωτικά προγράμματα που παρέχονται και υλοποιούνται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του

Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Α.), μέσω συμφωνιών με τα τμήματα εκπαίδευσης προσωπικού των διαφόρων υπηρεσιών προκειμένου να αντιστοιχηθούν οι ικανότητες με τις ανάγκες τους για την επίτευξη των στόχων τους. (ΤΟΜΔΔΑ, 2017:43) ανακτήθηκε από:

[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf)

Από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι εμφανές ότι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των διαρθρωτικών αλλαγών για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί στόχο υψηλής προτεραιότητας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Απαραίτητη προϋπόθεση ωστόσο για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών, είναι τα ικανά και επιστημονικά καταρτισμένα διοικητικά στελέχη.

Όπως άλλωστε έχει υποστηρίξει και ο κ. Μανιτάκης (2016) ως υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης το 2013, επί του οποίου ξεκίνησαν τα περιγράμματα θέσεων εργασίας: *«η εργασιακή φυσιγνωμία»* ιδίως των Προϊσταμένων που πρέπει να στελεχώσουν την *δημόσια διοίκηση θα πρέπει να αποτυπωθεί ως φυσιγνωμία «managers δημοσίων υπηρεσιών»*, ή διευθυντών- διαχειριστών δημοσίων οργανισμών, ικανών να διαμορφώνουν πολιτικές και να θέτουν στόχους προς επίτευξη για τις δημόσιες υπηρεσίες, να καταστρώνουν προγράμματα και να σχεδιάζουν δράσεις και να παρακολουθούν την υλοποίησή τους.

Αυτό είναι το «capacity building» που απαιτούν οι καιροί για τους ανθρώπους με θέση ευθύνης στον διοικητικό οργανισμό, αυτό το εργασιακό προφίλ πρέπει να προωθήσουμε, *μέσα από έναν συνδυασμό υψηλών τυπικών και αποδεδειγμένων ουσιαστικών προσόντων»*. [www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi-axiologisi/](http://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi-axiologisi/)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Κοινωνική Ασφάλιση - ΕΦΚΑ

#### 3.1. Κοινωνική Ασφάλιση

##### 3.1.1. Έννοια της κοινωνικής ασφάλισης

Η έννοια της κοινωνικής ασφάλειας στην Ελλάδα αντιστοιχεί στον κύριο στόχο του εθνικού μοντέλου κοινωνικής προστασίας, ο οποίος εξυπηρετείται μέσω τριών συστημάτων: του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για την προστασία των εργαζομένων, του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας για την φροντίδα των ατόμων που βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης και του εθνικού συστήματος υγείας για την κάλυψη όλων των ατόμων που διαμένουν στην Ελληνική επικράτεια. Από διοικητική άποψη, το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης συντονίζεται και εποπτεύεται κατά κύριο λόγο από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ενώ τα συστήματα υγείας και πρόνοιας συντονίζονται από το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας.

Το Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης, επιδιώκει την κάλυψη των κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, χορηγώντας παροχές και υπηρεσίες που αναπληρώνουν τη μείωση ή την απώλεια εισοδήματος από απασχόληση. Πρόκειται για ένα σύστημα κύριας και επικουρικής δημόσιας ασφάλισης, το οποίο λειτουργεί με βάση αυτόνομους ασφαλιστικούς φορείς. Οι φορείς αυτοί συγκροτούν τον πρώτο πυλώνα ασφάλισης στην Ελλάδα.

Ο δεύτερος και ο τρίτος πυλώνας ασφάλισης δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένοι σε σχέση με την εφαρμογή τους σε άλλα Κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πρόσφατα όμως η Ελληνική Κυβέρνηση προχώρησε στη θεσμική κατοχύρωση των επαγγελματικών ταμείων, τα οποία αναμένεται να συμβάλουν στη διεύρυνση του επιπέδου προστασίας του ασφαλιστικού συστήματος και στη βελτίωση των ασφαλιστικών παροχών, αποτελώντας ουσιαστικά το δεύτερο πυλώνα ασφάλισης. (ΓΓΚΑ, 2016)

### 3.1.2. Στόχοι και αναγκαιότητα της μεταρρύθμισης στην κοινωνική ασφάλιση

Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα και το μέλλον αυτής, καθώς και η βιωσιμότητα του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών συζητήσεων τα τελευταία χρόνια, καθώς τα χρηματοοικονομικά ελλείμματα, το επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών των ασφαλιστικών ταμείων προς τους ασφαλισμένους και συνταξιούχους αλλά και η εξάρτηση της κοινωνικής ασφάλισης από τις εισφορές της εργασίας με την ευρεία έννοια, σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, καθιστούν το σύστημα μη βιώσιμο.

Η κρίση στο ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης φαίνεται ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, πολύ πριν τη δημοσιονομική κρίση, εξαιτίας μιας σειράς παραγόντων, μεταξύ των οποίων οι κυριότεροι είναι:

α) η σημαντική αλλαγή σε βασικά δημογραφικά δεδομένα

β) ο χαμηλός μέσος όρος ετών εισφορών και τα υψηλά ποσοστά αναπλήρωσης του εισοδήματος από τις συντάξεις,

γ) η νομοθετική πολυπλοκότητα του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης και η πολυνομία (έκδοση πολλαπλών εγκυκλίων που επιδέχονταν διάφορες ερμηνείες για την ρύθμιση διαφόρων ασφαριών ή κενού νόμου καθώς και αντιφατικών μεταξύ τους εγκυκλίων) και ο κατακερματισμός του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης σε ένα μεγάλο αριθμό ταμείων. (η πολιτική του ελληνικού κράτους, βασίζονταν στην κλασική πελατειακή λογική διευκόλυνσης των ψηφοφόρων και αναπτύχθηκε υπό την πίεση επαγγελματικών οργανώσεων)<sup>3</sup>

δ) η εισφοροδιαφυγή και η αδυναμία είσπραξης βεβαιωμένων εισφορών

ε) η περιορισμένη αξιοποίηση της περιουσίας των ασφαλιστικών ταμείων.

---

<sup>3</sup> Ενδεικτικό είναι ότι το 1990 λειτουργούσαν 327 φορείς κύριας και επικουρικής ασφάλισης, λοιπών παροχών και περιορισμένος αριθμός υπηρεσιών ασφάλισης καθώς και κρατικές υπηρεσίες για τη συνταξιοδότηση και υγειονομική περίθαλψη των δημοσίων υπαλλήλων, πολιτικών και στρατιωτικών. Το 1997 υφίστανται 28 φορείς κύριας ασφάλισης και παραπάνω από 200 φορείς επικουρικής ασφάλισης <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/25754#>

Μια σειρά από δομικές αλλαγές στο ασφαλιστικό σύστημα όπως συγχωνεύσεις ασφαλιστικών ταμείων κύριας και επικουρικής ασφάλισης, διαχωρισμός των κλάδων υγείας των ταμείων από τους κλάδους σύνταξης με ενοποίηση των πρώτων, αλλαγή της μεθόδου υπολογισμού των συντάξεων κ.α. πραγματοποιήθηκαν, ενώ νέες μεταρρυθμίσεις σε βασικά διαρθρωτικά χαρακτηριστικά του ασφαλιστικού συστήματος, όπως για παράδειγμα την ενίσχυση της ανταποδοτικότητάς του για τον περιορισμό του κόστους και την εξάλειψη της ύπαρξης ασφαλισμένων διαφορετικών ταχυτήτων, αποτελούν τις κατευθύνσεις στις οποίες εστιάζει η μεταρρυθμιστική πολιτική για το ασφαλιστικό. [http://iobe.gr/docs/research/res\\_03\\_20052014\\_rep\\_gr.pdf](http://iobe.gr/docs/research/res_03_20052014_rep_gr.pdf))

Στόχος της μεταρρύθμισης σύμφωνα με το πόρισμα της επιτροπής των Σοφών (2015, σ.12) θα πρέπει να είναι, ένας εθνικός φορέας κοινωνικής ασφάλισης με ένταξη σε αυτό όλων των φορέων κύριας, επικουρικής ασφάλισης και εφάπαξ παροχών (διοικητική ενοποίηση), μετά από ουσιαστική ενοποίηση του υπάρχοντος καθεστώτος κοινωνικής ασφάλισης, (θέσπιση κοινών κανόνων για παλιούς και νέους ασφαλισμένους.- ουσιαστική ενοποίηση).

Η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος, έχοντας ως στόχο την διασφάλιση της βιωσιμότητας, την διαγενειακή και ενδογενειακή ισότητα και την ίση κατανομή των θυσιών, υιοθετεί ένα νέο σύστημα συντάξεων για τις νέες γενιές, μέσω της αξιόπιστης σύνδεσης εισφορών και δικαιωμάτων. Η υλοποίηση της μεταρρύθμισης θα εξασφαλίσει τη διοικητική αποτελεσματικότητα του συστήματος μέσω απλούστευσης των διαδικασιών του τρόπου ασφάλισης ενώ παράλληλα θα μειώσει τη γραφειοκρατία, επιτρέποντας την ευκολότερη και όχι χρονοβόρα πρόσβαση των ασφαλισμένων στις παροχές. <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/25754>

## **3.2. Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ΕΦΚΑ**

### **3.2.1. Σύσταση**

Η σύσταση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης με ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του, την 01/01/2017, αποτελεί σημαντική, αν όχι την μεγαλύτερη μέχρι σήμερα πρόκληση μεταρρύθμισης του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, θέτοντας επιτακτική ανάγκη τον εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού

συστήματος, εξασφαλίζοντας μακροχρόνια κοινωνική αποτελεσματικότητα και οικονομική βιωσιμότητα.

Με την ίδρυση του ΕΦΚΑ, οι παλιοί ασφαλιστικοί φορείς παύουν να υφίστανται και ενοποιούνται οι κανόνες και οι υπηρεσίες για όλους, μισθωτούς και μη μισθωτούς, στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα και για όλα τα επαγγέλματα. Στον ΕΦΚΑ θα καταβάλλουν τις εισφορές τους όλοι οι εργαζόμενοι, μισθωτοί και αυτοαπασχολούμενοι και από τον ΕΦΚΑ θα λαμβάνουν την κύρια σύνταξή τους όλοι οι συνταξιούχοι. (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ 2017 <https://www.efka.gov.gr/el/genika-gia-ton-ephka>) Ο νέος ασφαλιστικός νόμος 4387/2016 μειώνει τις έντονες κοινωνικές ανισότητες, ενώ επίσης εξασφαλίζει την κοινωνική δικαιοσύνη με το νέο θεσμό της εθνικής σύνταξης, επιτυγχάνοντας μεταξύ άλλων, επαρκή σύνταξη και για τις επισφαλείς κοινωνικά ομάδες. <http://taxpress.gr>, (Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης Ε.Φ.Κ.Α 2018).

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) συστάθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με το ν. 4387/16, τροποποιήθηκε με τον ν. 4445/2016 και στη συνέχεια όπως ισχύει μέχρι σήμερα με τον ν.4512/17-01-2018) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Αποτελεί σήμερα τον μοναδικό Φορέα κύριας ασφάλισης και από 01/01/2017, οπότε και άρχισε η λειτουργία του, εντάχθηκαν σε αυτόν αυτοδίκαια οι κάτωθι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης των οποίων ο ΕΦΚΑ κατέστη καθολικός διάδοχος:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (ΕΤΑΑ)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατηρούν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων.

Επίσης, μεταφέρεται και υπάγεται στον ΕΦΚΑ το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2018)

### 3.2.2. Διοικητική οργάνωση

Σχέδιο Π.Δ -Οργανόγραμμα Έκδοση 2.14-02-2017

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης διαρθρώνεται ως εξής:

- 3.1 Διοίκηση-Κεντρική Υπηρεσία
- Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ περιλαμβάνει:
  - -Δ/ση Διοίκησης
  - -Δ/ση Νομικών Υποθέσεων
  - -Δ/ση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων
  - -Δ/ση Διεθνών Σχέσεων
- Η ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ περιλαμβάνει τις εξής Γενικές Διευθύνσεις:
  - ΓΔ Εισφορών
  - ΓΔ Ελέγχων
  - ΓΔ Συντάξεων
  - ΓΔ Παροχών και Υγείας
  - ΓΔ Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας
  - Γ.Δ Οικονομικών Υπηρεσιών
  - ΓΔ Διοικητικής Υποστήριξης Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης
  - ΓΔ Πληροφορικής και Επικοινωνιών
  - ΓΔ Στρατηγικής και Ανάπτυξης
  - ΚΕΑΟ (Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών)
  -
- 3.2 Περιφερειακές Υπηρεσίες
  - Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ) 12
  - Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ) 11
  - Αποκεντρωμένα Τμήματα 15
  - Περιφερειακά Κέντρα Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών Π-ΚΕΑΟ 11
  - Αποκεντρωμένα Τμήματα 10

- 3.3 Τοπικές Υπηρεσίες (ΤΥ)
- Τοπικές Διευθύνσεις 119
- Αποκεντρωμένα Τμήματα 27
- Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης 69

(Η τρέχουσα κατάσταση της διάρθρωσης του Οργανισμού, λόγω του πολύ μεγάλου μεγέθους του οργανογράμματος, αλλά και λόγω του νέου σχεδίου Π.Δ οργανόγραμμα που ψηφίστηκε πρόσφατα δεν κρίνεται απαραίτητο να παρουσιασθεί. Ωστόσο ο αναγνώστης μπορεί να ανατρέξει στην ιστοσελίδα <http://www.seika.gr/index.php/drastiriotites-menu/anakoineseis-menu/864-organogramma-sxedio-organismou-efka>)

Η Διάρθρωση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ, θα γίνει με το υπάρχον προσωπικό, το οποίο θα αξιοποιηθεί και θα κατανεμηθεί κατάλληλα σε όλες τις οργανικές του μονάδες. Σταδιακά, στο μέλλον, θα γίνουν ορισμένες εσωτερικές μετακινήσεις, με γνώμονα την αξιοποίηση των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών ενώ τα γνωστά σημεία και υποκαταστήματα εξυπηρέτησης όλων των φορέων συνεχίζουν να λειτουργούν για την ομαλή μετάβαση στο νέο οργανωτικό σχήμα.

Ο συντονισμός των ενεργειών, η προετοιμασία και η υλοποίηση της εφαρμογής του νέου οριστικού Οργανογράμματος του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) θα αναλάβει η Ομάδα Διοίκησης Έργου καθώς και την σύνταξη των περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας.

Στην παρούσα φάση λειτουργίας του ΕΦΚΑ, τέθηκε σε λειτουργία το Ενιαίο Μητρώο Ασφαλισμένων και Συνταξιούχων του ΕΦΚΑ. Συγκεκριμένα, μετά την 01/01/2017, έχοντας ως αριθμό κλειδί το ΑΜΚΑ, ενοποιήθηκαν όλα τα επιμέρους μητρώα των φορέων κοινωνικής ασφάλισης σε ένα ενιαίο μητρώο και επομένως δημιουργήθηκε ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα Μητρώου. Ωστόσο, η ενοποίηση -ομογενοποίηση διαδικασιών μεταξύ των φορέων ώστε να προκύψει ενιαίος τρόπος διαχείρισης των εργασιών του μητρώου βρίσκεται υπό επεξεργασία, προκειμένου να επιτευχθεί ο ενιαίος Κανονισμός λειτουργίας του Οργανισμού, πράγμα που σημαίνει, ότι προς το παρόν, μόνο τυπική ενοποίηση έχει γίνει.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Στρατηγικός Σχεδιασμός της ΔΑΠ του ΕΦΚΑ**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΕΦΚΑ αποτελούσε μέχρι πρόσφατα ανοικτό και κρίσιμο σημείο, καθώς καθορίζει τι είδους ασφαλιστικό οργανισμό θα έχουμε και ποια θα είναι οι κύρια δραστηριότητα και οι στόχοι του.

Ο ΕΦΚΑ, όπως και οι δημόσιοι οργανισμοί παγκοσμίως, έχοντας συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης και δράσης, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και με επάρκεια στις αλλαγές που συντελούνται στην εποχή μας τόσο σε πολιτικό όσο και κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, καλείται μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, να καθορίσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική του, για την επίτευξη του οράματός του. Το στρατηγικό σχέδιο, εστιάζοντας στο μέλλον και τις προτεραιότητες του οργανισμού και λαμβάνοντας υπόψη αναπροσαρμογές όπου απαιτείται, μπορεί να εξασφαλίσει τις συνθήκες εκείνες που όλοι, εργαζόμενοι και ενδιαφερόμενα μέρη, θα εργάζονται με κοινό σκοπό, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2018)

#### **4.1. Ανάλυση του περιβάλλοντος (1. φάση)**

##### **4.1.1. Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος**

Πέρα από την χρηματοοικονομική ανεπάρκεια του ασφαλιστικού συστήματος, υπάρχουν πολλοί εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν και μπορεί να επιδεινώσουν το ασφαλιστικό πρόβλημα και οι οποίοι χρήζουν αντιμετώπισης μέσω μιας γενικότερης πολιτικής της δημόσιας διοίκησης και της ηγεσίας του ασφαλιστικού συστήματος. Αυτοί οι παράγοντες ενδεικτικά είναι:

##### **Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Κοινωνικές επιδράσεις: Η υπογεννητικότητα, η συρρίκνωση του πληθυσμού στις παραγωγικές ηλικίες η αύξηση του προσδόκιμου χρόνου ζωής, και η γήρανση του πληθυσμού έχουν σοβαρές επιπτώσεις στις ανάγκες του γερασμένου πληθυσμού σε ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και επιδοματικές παροχές και ασκούν δημοσιονομική πίεση στις συντάξεις. Επίσης, η ανεργία που αυξήθηκε δραματικά τα τελευταία χρόνια

και τα υψηλά ποσοστά του εργατικού δυναμικού, συνήθως υψηλών δεξιοτήτων, που μεταναστεύει σε άλλες χώρες (brain drain) προς αναζήτηση εργασίας είναι μερικοί από τους παράγοντες που επιδρούν στο εξωτερικό περιβάλλον του Φορέα.

Τεχνολογικές επιδράσεις: Τεχνολογικές εξελίξεις συντελούνται ως προς την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων με στόχο την απλούστευση σχέσεων κράτους –πολίτη και χρήση νέων τεχνολογιών διαλειτουργικότητας των Φορέων τόσο μεταξύ τους όσο και με τους συναλλασσόμενους.

Οικονομικές επιδράσεις: Σε αυτές συγκαταλέγονται η δραματική μείωση του ΑΕΠ, η δημοσιονομική επίδραση, το υψηλό δημόσιο χρέος, τα υψηλά ποσοστά εισφοροδιαφυγής, εισφοροαποφυγής και αδήλωτης εργασίας και η επιδείνωση στην αναλογία εισφορών και καταβαλλόμενων συντάξεων αλλά και η προσφυγική κρίση.

Πολιτικές Επιδράσεις: Μείωση των παροχών (συντάξεις κύριες και επικουρικές, παροχές σε χρήμα, κοινωνικά επιδόματα), σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας, μεταρρύθμιση του δημόσιου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης που χαρακτηρίζεται από ισονομία, ισότητα και κοινωνική δικαιοσύνη.

(ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2018)

#### **Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος**

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους ασφαλισμένους και τους συνταξιούχους, τους υπάλληλους (προϊστάμενοι, Διευθυντές, Γενικούς Διευθυντές, Διοικητή), το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, οι προμηθευτές, οι επίτροποι, η υποδομή και οι πόροι.

#### **4.1.2. Ανάλυση SWOT ανθρώπινου δυναμικού**

Μέσω της χρήσης της τεχνικής ανάλυσης SWOT, θα αναφερθούμε στα δυνατά και αδύναμα σημεία των ανθρώπινων πόρων του νέου Υπερταμείου ως πόρος που μπορεί, μέσα από αποτελεσματική διαχείριση, να δώσει σημαντικά οφέλη στον Οργανισμό. Επίσης, γίνεται προσπάθεια καταγραφής των τυχόν ευκαιριών και απειλών που καλείται να αντιμετωπίσει, στα πλαίσια της ουσιαστικής ενοποίησης των ασφαλιστικών ταμείων που δρομολογείται, (η τυπική ενοποίηση έχει ήδη γίνει όπως προαναφέρθηκε σε άλλο σημείο της εργασίας).



Ακολουθεί συνοπτική παράθεση της ανάλυσης SWOT προς διευκόλυνση του αναγνώστη. (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2018)

<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)</b>
Ο Φορέας διαθέτει στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις και πολυετή εργασιακή εμπειρία σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης εξασφαλίζοντας την αύξηση της παραγωγικότητας.	<p>Η ανάγκη της διαρκούς εξειδικευμένης κατάρτισης του προσωπικού</p> <p>Η δυσκολία στην αναπλήρωση των έμπειρων υπαλλήλων που αποχωρούν ή πρόκειται να αποχωρήσουν λόγω συνταξιοδότησης (υψηλός βαθμός γήρανσης του προσωπικού)</p> <p>Η υποστελέχωση περιφερειακών οργανικών μονάδων των ενταχθέντων φορέων που λειτουργούν κατά το μεταβατικό στάδιο και των ΠΕΚΑ.</p>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</b>
Ορθή και αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού	<p>Διαφορετική κουλτούρα των εργαζομένων μεταξύ των φορέων που ενοποιήθηκαν και διαφορετικός βαθμός αποδοχής και υιοθέτησης των αλλαγών από τους εργαζομένους για την επίτευξη κοινών στόχων. Πιθανή αντίσταση στην αλλαγή καθώς τίγονται θέματα ιεραρχικών σχέσεων και ρόλων.</p>

**Πίνακας 3** Ανάλυση SWOT του Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως προκύπτει από την ανάλυση SWOT που προηγήθηκε αναφορικά με τον παράγοντα άνθρωπο, ο ΕΦΚΑ καλείται μεταξύ άλλων να αντιμετωπίσει τρεις σημαντικές αδυναμίες.

#### Αδυναμίες

1) Η ανάγκη της διαρκούς εξειδικευμένης κατάρτισης του προσωπικού πάνω σε θέματα ασφαλιστικής νομοθεσίας σε συνδυασμό με την κακονομία και πολυνομία που εξακολουθεί να υπάρχει, καθιστά απαραίτητη την συνεχή ενημέρωση και παρακολούθηση θεμάτων, σχετικών με το αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων. Το γεγονός αυτό, επιβαρύνεται και με την πληθώρα των ρυθμίσεων, μέσω της έκδοσης

εγκυκλίων που επιδέχονται διάφορες ερμηνείες [www.dianeosis.org/polynomia\\_new\\_final.pdf](http://www.dianeosis.org/polynomia_new_final.pdf)

2) Η υποστελέχωση των περιφερειακών οργανικών μονάδων των ενταχθέντων φορέων που λειτουργούν κατά το μεταβατικό στάδιο και των ΠΕΚΑ. Τα τελευταία χρόνια, μια σειρά παραγόντων μεταξύ των οποίων η οικονομική ύφεση, τα δημοσιονομικά ελλείμματα και οι επιταγές των μνημονίων περί πλεονάζοντος προσωπικού στο δημόσιο, είχαν ως αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του αριθμού των προσλήψεων στο δημόσιο αλλά και το υψηλό ποσοστό συνταξιοδοτήσεων. Κατά συνέπεια, επηρεάζεται και ο Φορέας. Ωστόσο, το πρόβλημα γίνεται εντονότερο, με την σύσταση των ΠΕΚΑ που θα πρέπει να στελεχωθούν με έμπειρο προσωπικό σε θέματα ελέγχων και εισφοροδιαφυγής.

3) Η δυσκολία λόγω του υψηλού βαθμού γήρανσης του προσωπικού, στην αναπλήρωση των έμπειρων υπαλλήλων που αποχωρούν ή πρόκειται να αποχωρήσουν λόγω συνταξιοδότησης.

#### Απειλή

Ένας παράγοντας που δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί, είναι η διαφορετική κουλτούρα των εργαζομένων μεταξύ των φορέων στα πλαίσια ενοποίησης πολλών φορέων κοινωνικής ασφάλισης και των υποκουλτούρων που μπορεί να υπάρχουν.

Η πιθανή έλλειψη συμβατότητας στο είδος της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των φορέων κοινωνικής ασφάλισης που ενοποιήθηκαν, μπορεί να αποτελέσει απειλή για την ομαλή λειτουργία του ΕΦΚΑ, δημιουργώντας πολλά προβλήματα τόσο στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού όσο και στην απόδοσή τους. Πολιτικές και πρακτικές για την δημιουργία και ενίσχυση μιας κοινής οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να είναι στις άμεσες προτεραιότητες του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων. (Journal Article Cartwright & Cooper, 1993)

Η αντιμετώπιση των αδυναμιών θα αναλυθεί στο 4.3.3., όπου θα εξετάσουμε κατά πόσο τα σχέδια δράσεις που ορίστηκαν στα πλαίσια της ΣΔΑΠ του ΕΦΚΑ δίνουν λύση στις προαναφερόμενες αδυναμίες.

Δυνατό σημείο και Ευκαιρία: Η αξιοποίηση των έμπειρων στελεχών σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης.

#### **4.1.3. Σύνοψη αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου για το ανθρώπινο δυναμικό**

Για την καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων, στην προσπάθεια αξιολόγησης των ευρημάτων της μελέτης περίπτωσης, σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το προσωπικό και τις προσδοκίες του, θα παρατεθούν τα αποτελέσματα από έρευνα που διεξήχθη με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, από την Γενική Δ/ση Στρατηγικής & Ανάπτυξης του ΕΦΚΑ τον Απρίλιο του 2018. Το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων ανέρχεται στο 31,4%, βάσει 2.421 έγκυρων απαντήσεων, γεγονός που προσδίδει αξιοπιστία στα αποτελέσματα που προέκυψαν. (Το 64,6% των υπαλλήλων ήταν γυναίκες ενώ το 35,4% άντρες, δεδομένου ότι ο πληθυσμός στον Φορέα είναι συγκριτικά μεγαλύτερος σε σχέση με τον ανδρικό). (Πηγή: ίντρανετ)

Η Δ/ση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στα ερωτηματολόγια θεωρώντας τα χρήσιμα εργαλεία ώστε να προταθούν και στη συνέχεια να εφαρμοσθούν στρατηγικές που εστιάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό. «Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματά της θα αξιοποιηθούν από το Φορέα για την χάραξη μιας αποδοτικότερης και πιο αποτελεσματικής στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό στην διάρκεια της τριετίας 2018 - 2020». (ο.π.)

#### **Εκπαίδευση - Επιμόρφωση – Ενημέρωση**

Για την περίοδο από 01/01/2017 - 30/04/2018, το 76,5% των εργαζομένων θεωρεί ότι η εκπαίδευση που παρέχεται για να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντά τους είναι ανεπαρκής, (ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα παρατηρήθηκαν κατά το αρχικό στάδιο λειτουργίας του ΕΦΚΑ κατά το έτος 2017), ενώ το 73,6% των συμμετεχόντων υποστηρίζει ότι ο Φορέας, δεν μερίμνησε για την εκπαίδευση του προσωπικού στους νέους του ρόλους.

Ωστόσο, όσον αφορά την ενημέρωσή τους σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο ή οποιαδήποτε πληροφορία αφορά τον Οργανισμό, ο ρόλος του Προϊσταμένου να ενημερώσει, αναδεικνύεται σημαντικός με ποσοστό 42,3%. Τέλος το διακινούμενο έγγραφο εντός της υπηρεσίας έρχεται πρώτο ως μέσο ενημέρωσης με ποσοστό 26,5%,

ακολουθεί η ιστοσελίδα του ΕΦΚΑ με ποσοστό 24,8%, το ίντρανετ με 21% και το μείλ με 20,6%.

### **Παρακίνηση, κίνητρα και ικανοποίηση εργαζομένων**

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 65,9%, θεωρεί ότι η αύξηση των αποδοχών, θα τους υποκινούσε να εργαστούν με περισσότερο ζήλο ενώ το 22,6% δηλώνει την δυνατότητα εξέλιξης σαν κίνητρο για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Πολιτικές όπως η πρόσθετη άδεια και το ατομικό βραβείο επίδοσης, φαίνεται να μην αποτελούν σημαντικά κίνητρα για το σύνολο του δείγματος. Επίσης, παρατηρήθηκε αυξημένο ποσοστό (73%) που απάντησε θετικά ως προς την καθοριστική συμβολή των υπαλλήλων στην υλοποίηση των στόχων της οργανικής μονάδας όπου ανήκουν.

Ως προς την βελτίωση της αποδοτικότητας, παρατηρείται αυξημένο το ποσοστό των συμμετεχόντων με ποσοστό 48,5% να δηλώνει ότι μία πιο ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του Φορέα, θα συνέβαλλε στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η εκπαίδευση στους νέους τους ρόλους και ένα σύστημα υποκίνησης των εργαζομένων έρχονται στη συνέχεια με 15,7% και 10,8% αντίστοιχα, ενώ σε ακόμη χαμηλότερα επίπεδα (9,2%) επιλέγεται η ομαδική εργασία.

### **Συνθήκες εργασίας και τεχνικές υποδομές**

Η παροχή εξοπλισμού και τεχνολογικών υποδομών δεν ικανοποιεί το 74,2% των συμμετεχόντων, δηλώνοντας λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι, καθώς υψηλό είναι και το ποσοστό (57%) αυτών που απαντούν αρνητικά όσον αφορά τις υπάρχουσες μηχανογραφικές εφαρμογές. Οι κακές συνθήκες εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, κ.τ.λ.) επηρεάζουν το 45,3% των συμμετεχόντων αρνητικά στην εργασιακή απόδοση και σχετικά με το φόρτο εργασίας το 80,2% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι είναι μεγάλο.

## **Επικοινωνία- Συνεργασία και Διαπροσωπικές Σχέσεις**

Υψηλά θετικά ποσοστά βρέθηκαν σε όλα τα παραπάνω πεδία με το 52,8% να αξιολογεί θετικά τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους καθώς και το 60,6% να δηλώνει ότι λαμβάνει υποστήριξη από τον προϊστάμενο του όταν χρειάζεται.

### **Όραμα**

Ως προς το ερώτημα πιο χαρακτηριστικό οραματίζονται για τον ΕΦΚΑ, το 60,6% των συμμετεχόντων θέλει μια πιο ενεργή στάση της Διοίκησης απέναντι στα προβλήματα του Φορέα και βελτίωση των συνθηκών εργασίας (21,1%) ενώ μόνο ένα 8,1% απαντά απαισιόδοξα ότι δεν αναμένει καμία από τις παραπάνω αλλαγές.

## **4.2. Διαμόρφωση της στρατηγικής (2. φάση)**

### **4.2.1. Όραμα - Αποστολή - Στόχοι**

Όραμα: «Η εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται, μέσω της καλύτερης αξιοποίησης νέων τεχνολογιών. Με την νέα, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του νέου Φορέα ΕΦΚΑ, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. Οικοδομείται το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε νέες βάσεις. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες».

«Αποστολή του ΕΦΚΑ είναι η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας. Για τη επίτευξη των παραπάνω ο ΕΦΚΑ προωθεί:

1. Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.

2. Την εξασφάλιση κύριας σύνταξης λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή και στα μέλη της οικογένειάς τους που θα τους επιτρέψει ένα ποιοτικό και αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης.
3. Την προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου με διαφάνεια προς τους ασφαλισμένους και τους πολίτες των παρόντων και των μελλοντικών γενεών».

Ο ΕΦΚΑ στα πλαίσια του οράματος και της αποστολής του όπως αποτυπώνεται στο στρατηγικό σχέδιο του Φορέα, προσδοκά σε μια κοινωνική ασφάλιση με ευελιξία δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην παροχή ποιοτικότερων και πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών, στον διοικητικό εκσυγχρονισμό και την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων βάσει του στρατηγικού Σχεδίου 2018-2020 αλλά και στην εφαρμογή προηγμένης τεχνολογίας σε όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη για την βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών του. Πιο συγκεκριμένα:

#### 1<sup>ος</sup> Στρατηγικός Στόχος

Βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών ώστε να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων - Φορέα και μία ενιαία διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών.

Απαραίτητη προϋπόθεση στα αρχικά βήματα του Φορέα για την τριετία είναι να καταρτιστεί η Στρατηγική Εξυπηρέτησης του κοινού (ενεργοί ασφαλισμένοι, έμμεσα μέλη, συνταξιούχοι, εργοδότες, οργανισμοί), η οποία περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση τεσσάρων βασικών δράσεων:

- Την δημιουργία του Χάρτη- Πλαισίου παροχής υπηρεσιών
- Την κατάρτιση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού
- Τη συνεχή παρακολούθηση/αξιολόγηση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού
- Την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων

#### 2<sup>ος</sup> Στρατηγικός Στόχος

Η καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του Φορέα προς όφελος των πολιτών.

- Το νέο «οργανόγραμμα» θα προσφέρει μία σύγχρονη δομή διοίκησης και οργάνωσης για τα επόμενα χρόνια
- Η προτεινόμενη διάρθρωση προβλέπει καταρχάς τη δημιουργία 13 Π.Υ.Σ.Υ, σε όλη την Ελλάδα, οι οποίες θα είναι υπεύθυνες για την διασφάλιση της ορθολογικής διοίκησης και των ποιοτικών υπηρεσιών κάθε αποκεντρωμένης μονάδας.
- 11 Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), σε όλη την Ελλάδα. Το έργο αυτής της νέας δομής, αποσκοπεί στη διασφάλιση πόρων από ασφαλιστικές εισφορές καθώς και στη πάταξη της εισφοροδιαφυγής, της εισφοροαποφυγής και της αδήλωτης εργασίας

### 3<sup>ος</sup> Στρατηγικός Στόχος

Αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του ΕΦΚΑ και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του φορέα.

Ειδικότερα, προτεραιότητα θα δοθεί στις ακόλουθες εργασίες:

- Χρηματοδότηση για την ανάπτυξη έργων μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014-2020: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα-ΕΦΚΑ έργο, για την
  - (α) καταπολέμηση εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής,
  - (β) τη μείωση του χρόνου Απονομής Σύνταξης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών,
  - (γ) τη ψηφιοποίηση ασφαλιστικού/ιστορικού χρόνου.
- Ανάπτυξη του διαδικτυακού τόπου του ΕΦΚΑ [www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr) και υποστήριξη του εσωτερικού δικτύου Intranet του ΕΦΚΑ ([intranet.efka.gov.gr](http://intranet.efka.gov.gr))
- Αναβάθμιση του εξοπλισμού και επαύξηση χωρητικότητας του Call Center ΕΦΚΑ (1555).

#### 4.2.2. Στρατηγική της ΔΑΠ για το 2018-2020

Με βάση τους στρατηγικούς στόχους του ΕΦΚΑ που παρατέθηκαν σε προηγούμενο σημείο της εργασίας και την ανάλυση SWOT που προηγήθηκε παραπάνω, ο ΕΦΚΑ ακολουθεί την Στρατηγική Ποιότητας και Εξυπηρέτησης του κοινού. Σύμφωνα με τους στόχους του Οργανισμού, ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην επίτευξη της ποιότητας των διαδικασιών και της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης του κοινού.

Ο προσανατολισμός στον σχεδιασμό και στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτεί να εφαρμόζονται προγράμματα ποιότητας προσανατολισμένα προς τον πελάτη, προς τον εργαζόμενο και τη μέτρηση της ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να εξασφαλίζεται η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα, τόσο ως προς τη λειτουργική διάσταση της υπηρεσίας, του τρόπου με τον οποίο προσφέρονται οι υπηρεσίες αλλά ταυτόχρονα και ως προς τα υποσυστήματα της επιχείρησης όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, λειτουργία των συστημάτων παραγωγής. (Χυτήρης, 2015:96)

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, η ποιότητα θα πρέπει να εξασφαλίζεται και στις σχέσεις μεταξύ του πελάτη και του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τους πολίτες αλλά επιπροσθέτως και τις σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων με την επιχείρηση, σε επίπεδο ανταμοιβών, εκπαίδευσης κ.τ.λ.). Απαιτεί ένα εργασιακό περιβάλλον προσανατολισμένο στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη για άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του, επάρκεια γνώσεων, ταχύτητα, ευγένεια και παροχή υπηρεσιών χωρίς λάθη και αστοχίες. (Χυτήρης, 2015:96-99)

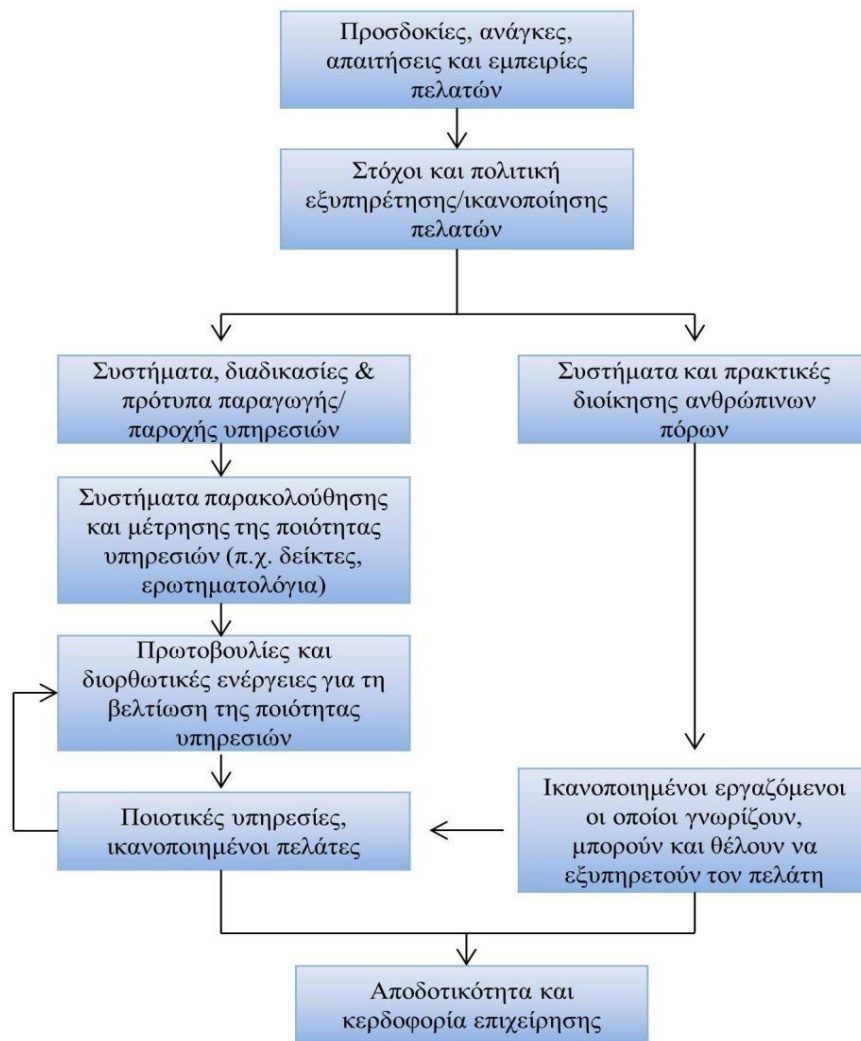
Οι Berry και η Parasuraman θεωρούν ότι η εμπνευσμένη ηγεσία, η φιλική προς τον πελάτη εταιρική κουλτούρα, ο άριστος σχεδιασμός των υπηρεσιών και η αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας και της πληροφορίας είναι καθοριστικής σημασίας για την ανώτερη ποιότητα των υπηρεσιών και την εμπορία των υπηρεσιών. (Berry & Parasuraman, 1992)

Τα βήματα μιας τέτοιας στρατηγικής βελτίωσης περιλαμβάνει:(Σχήμα 2, σελ. 58):

- Να προσδιοριστεί ο πελάτης ή οι ομάδες πελατών στους οποίους απευθύνεται ή εξυπηρετεί, λαμβάνοντας υπόψη δημογραφικά χαρακτηριστικά, απαιτήσεις και προσδοκίες.



- Καθορισμός στόχων, ανάπτυξη πολιτικής παροχής υπηρεσιών και καταγραφή βασικών προτύπων εξυπηρέτησης
- Εφαρμογή συστημάτων, διαδικασιών παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών που θα δίνουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους εξυπηρέτησης να αναπτύσσουν εξατομικευμένη σχέση εξυπηρέτησης με τον πελάτη. Σε άρθρο του ο Parasuraman, (1987:44-45) αναφέρει ότι, σε αντίθεση με την εφαρμογή παραδοσιακά προτεινόμενων στρατηγικών όπως η αυτοματοποίηση ή η προτυποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών που συμβάλλουν στον έλεγχο του κόστους, η δημιουργία οργανωτικής κουλτούρας προσανατολισμένη στον πελάτη, ενισχύει τη θέση μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Η δημιουργία ενός οργανωτικού κλίματος που προωθεί την προθυμία των εργαζομένων για ευελιξία και δημιουργικότητα, τους κάνει να νιώθουν υπερήφανοι για το έργο τους και βελτιώνει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών
- Ανάπτυξη συστημάτων και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στόχο την ενδυνάμωση των εργαζομένων για λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων ποιότητας. Η ενδυνάμωση βοηθά στην μείωση του άγχους του προσωπικού και ενισχύει την αυτοπεποίθησή του να χειρίζεται δύσκολες καταστάσεις. Οι Bowen & Lawler (1992), τόνισαν ότι η παροχή μιας υπηρεσίας είτε ακολουθεί την προσέγγιση παραγωγής γραμμής είτε βασίζεται στην ενδυνάμωση του προσωπικού, εξαρτάται από την ακολουθούμενη στρατηγική της επιχείρησης, την προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος, το προσωπικό και τις επιδιώξεις του αλλά και από το τι αναμένουν οι πελάτες του από αυτή.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων παρακολούθησης, μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών (π.χ. δείκτες και ερωτηματολόγια για έλεγχο ικανοποίησης των πελατών).



**Εικόνα 2** Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών

(Χυτήρης, 2015, σ. 100)

Στην περίπτωση του ΕΦΚΑ ως Δημόσια Υπηρεσία δεν υπάρχει ο τελευταίος στόχος της κερδοφορίας αλλά ολοκληρώνεται με την επίτευξη των ποιοτικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών.

### 4.3. Υλοποίηση της στρατηγικής (3. φάση)

#### 4.3.1. Σχέδια Δράσεις

Οι πρώτες προσπάθειες του Φορέα, όπως προκύπτει άλλωστε και από τους επιχειρησιακούς στόχους που προαναφέρθηκαν σε άλλο σημείο της παρουσίασης του στρατηγικού Σχεδίου, αφορούν την δημιουργία χάρτη - πλαισίου παροχής υπηρεσιών, η

κατάρτιση προτύπων εξυπηρέτησης του κοινού αλλά και η συνεχή παρακολούθηση των προτύπων εξυπηρέτησης σε συνδυασμό με την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που δημιουργεί τις βάσεις για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, τα σχέδια δράσης, αφορούν:

### **Σχέδιο δράσης – Χάρτης -πλαίσιο παροχής υπηρεσιών**

Μέσω του διαδικτυακού τόπου του ΕΦΚΑ θα υποδεικνύονται οι τρόποι εξυπηρέτησης των πολιτών

### **Σχέδιο δράσης – Μέτρηση της ικανοποίησης των ασφαλισμένων**

Στόχος του Φορέα είναι να αντλήσει πληροφορίες για το βαθμό ικανοποίησης των ασφαλισμένων, ώστε να εντοπισθούν τα προβλήματα και να βρεθούν τρόποι βελτίωσης αλλά και να καταρτισθούν πρότυπα και συμπεριφορές εξυπηρέτησης του κοινού. Προκειμένου να αντληθούν αναλυτικές και ακριβείς πληροφορίες, θα συσταθεί ειδική ομάδα συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών που θα προωθείται στη συνέχεια στις αρμόδιες διευθύνσεις για την εύρεση πρακτικών που θα οδηγούν στην βελτίωση των διαδικασιών και συμπεριφορών.

Αρμόδια διεύθυνση για την κατάρτιση των επιχειρησιακών σχεδίων είναι η Δ/ση εξυπηρέτησης ασφαλισμένων. Η Προώθηση ερωτηματολογίου σχετικά με τη γνώμη του κοινού για τις προσφερόμενες υπηρεσίες, την συμπεριφορά των υπαλλήλων και τυχόν παράπονα, θα λειτουργήσει ως μέσο επικοινωνίας με τους πολίτες-πελάτες, έχοντας ως κύρια επιδίωξη τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της ανατροφοδότησης και της αξιολόγησης αλλά συγχρόνως και την αντικειμενική πληροφόρηση για τη συνολική εικόνα της υπηρεσίας.

Ήδη αναρτήθηκε το πρώτο ερωτηματολόγιο στον ιστότοπο του ΕΦΚΑ.  
<https://www.efka.gov.gr/el/erotematologio-gia-toys-asphalismenoys-toy-ephka>

## **Σχέδιο δράσης - Παρακολούθηση/αξιολόγηση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού**

Για τη συνεχή παρακολούθηση/αξιολόγηση των προτύπων εξυπηρέτησης των πολιτών, η Κεντρική Υπηρεσία στην οποία υπάγεται η Γενική Δ/ση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας θα αναλάβει να συλλέγει τα στοιχεία που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του κοινού:

- Δεδομένα από τα μηχανάκια εξυπηρέτησης πολιτών
- Δείκτες απόδοσης (αριθμός αιτημάτων συνολικά και ανά είδος, πλήθος διεκπεραιωμένων αιτημάτων, Χρόνος αναμονής πολιτών)
- Δεδομένα από την εφαρμογή των προγραμμάτων κατοίκων φροντίδα συνταξιούχων
- Δεδομένα από την αυτεπάγγελτη υπαγωγή στην ασφάλιση

Όσον αφορά τον εντοπισμό των προβλημάτων εξυπηρέτησης, αυτός θα προκύπτει από τις καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση (έκδοση απόφασης, χρόνος αναμονής), τα αυξημένα παράπονα των πολιτών, τον μεγάλο αριθμό αναθεωρήσεων – ενστάσεων και γενικότερα από την ανατροφοδότηση από όλα τα συμμετέχοντα μέρη (stakeholders). (ίντρανετ)

### **Σχέδιο δράσης – Εκπαίδευση και επιμόρφωση υπαλλήλων**

Η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων τόσο ενδοϋπηρεσιακών όσο και σε συνεργασία με το ΙΝΕΠ για επιμόρφωση των στελεχών του Φορέα με νέες γνώσεις, σχετικά με τον τρόπο εξυπηρέτησης και την αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για του Φορέα.

Η Διεξαγωγή έρευνας με αποστολή ερωτηματολογίου προς όλους τους εργαζόμενους ώστε να λαμβάνει η Διοίκηση μια πιο γενική εικόνα για τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά και περισσότερο εξειδικευμένης επιμόρφωσης που απαιτείται για κάποιες θέσεις ανάλογα με τα καθήκοντα και την φύση της εργασίας του κάθε υπαλλήλου, αποτελεί ένα ακόμη σχέδιο δράσης προς αυτή την κατεύθυνση. (ο.π)

## **Σχέδιο δράσης - Προβολή και προώθηση του έργου του ΕΦΚΑ**

Μια ακόμη σημαντική ενέργεια για την ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων-φορέα, αποτελεί η προσπάθεια προβολής και προώθησης του έργου του ΕΦΚΑ, «ποιος είναι, τι κάνει και που θέλει να φτάσει» μέσα από δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για τη Δημόσια Κοινωνική Ασφάλιση μέσω διαδικτύου, ενημερωτικών φυλλαδίων κλπ. δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο την εταιρική του ταυτότητα

## **Σχέδιο δράσης - Περιγράμματα θέσεων εργασίας**

Στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης που συντελείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας αποτελεί βασική προτεραιότητα της Διοίκησης, γεγονός που θα συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό του Φορέα θέτοντας προδιαγραφές στις προσλήψεις και την στελέχωση.

Η ομάδα έργου έχει αναλάβει την θεωρητική αποτύπωση των θέσεων εργασίας ανά Υπηρεσιακή Μονάδα καθώς και την σύνταξη σχεδίου κατανομής του προσωπικού ανά υπηρεσιακή μονάδα κατά κατηγορία και κλάδο. (Υπάρχει διαρκής ενημέρωση σχετικά με την κατάρτιση των περιγραμμάτων και τη σύνδεση τους με το σύστημα κινητικότητας του Δημόσιου Τομέα, κατάρτιση των Σχεδίων Ειδικών Περιγραμμάτων των θέσεων ευθύνης και κατάρτιση Σχεδίων Ειδικών Περιγραμμάτων των υπαλλήλων του Φορέα). (ο.π.).

Είναι φανερό επομένως, ότι παρόλο που οι διαδικασίες προχωράνε με αργούς ρυθμούς, ο ΕΦΚΑ ακολουθεί και συμμορφώνεται με τις επιταγές του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

### **4.3.2. Σχεδία Δράσεις ΕΦΚΑ – Επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ κατά Porter**

Παρακάτω γίνεται μία προσπάθεια προσέγγισης των επιμέρους δραστηριοτήτων της ΔΑΠ στα πρότυπα ανάλυσης του Porter με τις αντίστοιχες επιμέρους δράσεις της ΔΑΠ του ΕΦΚΑ, όπου συνδυάζετε η Στρατηγική του οργανισμού με τις επιμέρους δράσεις.

	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΦΚΑ</b>
<b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ</b>	Ακριβή περιγραφή εργασίας Μέτρια εξασφάλιση εργασίας	Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας -----
<b>ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ</b>	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας Δυνατότητες σταδιοδρομίας	----- Κινητικότητα προσωπικού
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας Μεσοπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική αξιολόγηση	Ερωτηματολόγια προς το κοινό για αξιολόγηση παροχής υπηρεσιών Δείκτες απόδοσης – Διοίκηση βάσει Στόχων -----
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Επιμορφωτικά σεμινάρια για υπάλληλους και στελέχη ----- Προβολή και προώθηση του έργου του ΕΦΚΑ
<b>ΑΜΟΙΒΕΣ</b>	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα	----- -----
<b>Πηγή: Gomez-Mejia, Balkin and Cardy (1998)</b>		

**Πίνακας 4** Προσέγγιση στρατηγικής ΕΦΚΑ στα πρότυπα του Porter

(Ιδιοκατασκευή)

Συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχουν σε όλες τις επιμέρους δραστηριότητες του Υποδείγματος Porter αντίστοιχες δράσεις του ΕΦΚΑ, υποδεικνύοντας κάποια περιθώρια ανάπτυξης. Αντιθέτως, με την δυνατότητα της αντιστοίχισης, επιβεβαιώνεται η κάλυψη των επιμέρους δραστηριοτήτων από πλευράς του ΕΦΚΑ.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι όσον αφορά την πολιτική αμοιβών, υπάρχει πλήρη απουσία συγκεκριμένης δράσης που να αποσκοπεί στην αύξηση των αμοιβών σαν κίνητρο για τους εργαζομένους του ΕΦΚΑ.

#### **4.3.3. Αντιμετώπιση αδυναμιών στα πλαίσια της ΣΔΑΠ**

Σ' αυτό το σημείο, τίθεται το ερώτημα κατά πόσο είναι σε θέση ο ΕΦΚΑ στα πλαίσια της ΣΔΑΠ να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που διαπιστώθηκαν στην ανάλυση SWOT, με εφαρμογή συγκεκριμένων Σχεδίων Δράσεις, όπως και των Σχεδίων Δράσεων του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης.

- ✓ Η πρώτη αδυναμία της ανάγκης διαρκούς εξειδικευμένης κατάρτισης του προσωπικού, αντιμετωπίζεται με το Σχέδιο Δράσης «Εκπαίδευση και επιμόρφωση υπαλλήλων».

Εκτός, από τα τυποποιημένα εισαγωγικά σεμινάρια που είναι υποχρεωτικά και πραγματοποιούνται για όλους τους νεοπροσληφθέντες στις δημόσιες υπηρεσίες τόσο του στενότερου όσο και του ευρύτερου τομέα, καθώς και των προγραμμάτων εξειδίκευσης και σεμιναρίων που καταρτίζονται από το ΕΚΚΔΑ, η εκπαίδευση γίνεται πάνω στην εργασία (on the job).

Εφόσον εντοπιστούν και αξιολογηθούν οι ανάγκες, θα σχεδιάζονται ενδοϋπηρεσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, έχοντας ως βάση κριτήρια όπως τις γνώσεις, τα προσόντα, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τη θέση που κατέχει ο κάθε υπάλληλος (Προϊστάμενος, Δ/ντης κλπ), ενώ κομβικό ρόλο θα αποτελέσει η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των Προϊσταμένων.

Επιπρόσθετα, θετική στην όλη προσπάθεια κρίνεται και η συνεργασία ΕΦΚΑ -ΑΤΕΙ Πειραιά σε θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος και χάραξη κοινών δράσεων χωρίς οικονομικό αντάλλαγμα με στόχο:

α) την υποβοήθηση στην εξέλιξη και συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του ΕΦΚΑ σε θέματα δημόσιας διοίκησης, οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής για την αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής και της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος αξιοποιώντας την τεχνογνωσία που διαθέτει το ΠΜΣ «Δημόσια Οικονομική Πολιτική» και του Εργαστηρίου «Οικονομικής, Διοικητικής Επιστήμης και Ανάπτυξης» του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

β) τη μεταφορά τεχνογνωσίας από τα στελέχη του ΕΦΚΑ στους φοιτητές του ΠΜΣ με στόχο την αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των μεταρρυθμίσεων του δημόσιου τομέα αλλά και ειδικότερα για την επαγγελματική τους αποκατάσταση ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ Αθήνα 13/02/2018.

- ✓ Η δεύτερη αδυναμία της υποστελέχωσης των περιφερειακών οργανικών μονάδων, αντιμετωπίζεται με το Σχέδιο Δράσης «Ρύθμιση της κινητικότητας». Σε αυτό θα συμβάλουν τα Σχέδια Δράσεις: «Ψηφιακό οργανόγραμμα», και «Περιγράμματα Θέσεων» του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης.

Με το «Ψηφιακό Οργανόγραμμα» και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας τα οποία ήδη δρομολογούνται από την ομάδα έργου του ΕΦΚΑ, θα αποτυπώνεται η στελέχωση και η κατανομή των υπαλλήλων όπως και η κάθε αλλαγή. Έτσι ο Φορέας θα έχει πάντα μία εικόνα τυχόν υποστελέχωσης. Σύμφωνα με την καθιέρωση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση που προωθείται από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το δημόσιο αποκτά πλέον μεγάλη ευελιξία. Επομένως το πρόβλημα της υποστελέχωσης των περιφερειακών οργανικών μονάδων και η κάλυψη θέσεων, εκεί όπου υπάρχουν πραγματικές ανάγκες μπορεί να επιλυθεί μέσω της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Παράλληλα, η αξιοποίηση των τυπικών προσόντων των υπαλλήλων του δημοσίου, ανάλογα με το αντικείμενο σπουδών και ενδιαφέροντος τους, μπορεί να εξασφαλίσει στον Φορέα την προσέλκυση ατόμων με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, ενισχύοντας έτσι την ύπαρξη ικανών στελεχών.

Απαιτείται ωστόσο, ακριβής εκτίμηση των αναγκών όσον αφορά την προσφορά και τη ζήτηση ικανοτήτων για τη σωστή λήψη των αποφάσεων σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων, τις επιθυμητές δεξιότητες και την κατανομή τους. (Katsimardos & Bouas, 2012). Ωστόσο, και οι νέες προσλήψεις σε προσωπικό και η εσωτερική μετακίνηση αποτελούν ένα ακόμη τρόπο για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό.

- ✓ Η τρίτη αδυναμία της αναπλήρωσης των έμπειρων υπαλλήλων σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης που αποχωρούν λόγω συνταξιοδότησης δεν αντιμετωπίζεται με κάποιο Σχέδιο Δράσης. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να εφαρμοστούν κάποιες πρακτικές, οι οποίες θα διατηρήσουν ένα από τα δυνατά σημεία του ΕΦΚΑ.

Η υιοθέτηση επομένως μιας στρατηγικής γνώσης και σταδιακής μεταφοράς των θεσμικών γνώσεων από τη μία γενιά στην άλλη, θα πρέπει να αποτελεί θέμα μείζονος



σημασίας για τον Φορέα. *Ο συνδυασμός προ-δραστικών και προσχεδιασμένων μέτρων αντιμετώπισης θεμάτων σχετικά με το προς συνταξιοδότηση προσωπικό, επιτρέπει στον Οργανισμό να αναγνωρίζει πιθανές αλλά και πραγματικές προκλήσεις σύμφωνα με τους (Davidson, Lepeak, & Newman, 2007:14)*

Η στρατηγική γνώσης, απαιτεί πέρα από πολύ καλή τεχνολογική υποδομή πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, πολλαπλά κανάλια διάδοσης όπως, intranet, internet, γνώσεις που μπορούν να αποθηκευτούν σε τράπεζες δεδομένων και να βρεθούν σε παρουσιάσεις, εκθέσεις, βιβλιοθήκες, έγγραφα πολιτικής και εγχειρίδια αλλά και με παραδοσιακές μεθόδους όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, συσκέψεις, συναντήσεις, μαθήματα, βίντεο κ.α.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι, οι βιβλιοθήκες με έγγραφα και εγκυκλίους που υπάρχουν σε κάθε Υποκατάστημα και το ίντρανετ που εμπλουτίζεται καθημερινώς, αποτελούν σοβαρές προσπάθειες από τη μεριά του Φορέα για ενίσχυση της στρατηγικής γνώσης.

#### **4.4. Αξιολόγηση της στρατηγικής της ΔΑΠ (4.φάση)**

Τα Σχέδια Δράσεις του ΕΦΚΑ που αναφέραμε, όσο και του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αποτελούν το σύνολο των δράσεων που διαθέτει ο ΕΦΚΑ στα πλαίσια της υλοποίησης της στρατηγικής ποιότητας και εξυπηρέτησης πολιτών ως επιλεγείσα στρατηγική.

Ήδη η αντιμετώπιση με τα υπάρχοντα Σχέδια Δράσεις, των αδυναμιών που εξετάσαμε , όπως και το κυρίως πρόβλημα της ανεπαρκούς εκπαίδευσης που παρατηρείται έντονα από τα αποτελέσματα του «Ερωτηματολογίου για το ΑΠ» που παρατέθηκαν, αποτελούν αξιοσημειώτες προσπάθειες του Φορέα για την επίλυση τους.

Παρολ' αυτά, η απουσία της ηγεσίας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, κάνουν έντονη την παρουσία τους στους εργαζόμενους, αναδεικνύοντας χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης που μπορεί να επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Στα πλαίσια του τελικού σταδίου ολοκλήρωσης της στρατηγικής στα τέλη του 2020, αξιολογείται θετικά η εφαρμογή της στοχοθεσίας ως μέσο βελτίωσης και ελέγχου της

αποτελεσματικότητας της στρατηγικής. Η Διοίκηση μέσω στόχων και η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, όπως άλλωστε ορίζεται και από τις σχετικές διατάξεις του Ν.4369/2016 και Ν.3230/2004, θα δίνει τη δυνατότητα η Διοίκηση να ελέγχει καλύτερα αν επιτυγχάνονται οι τιθέμενοι στόχοι και τα επιθυμητά αποτελέσματα από τους εργαζόμενους. (Μπουραντάς, 2001:349).

Άλλωστε όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο μέρος της εργασίας, για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων του κάθε Οργανισμού, θα πρέπει να υπάρχει η αξιολόγηση και ο έλεγχός αυτής αλλά και ο πιθανός επανακαθορισμός των στόχων σε περίπτωση ανεπιτυχούς πραγματοποίησης αυτών.

Κρίσιμος θεωρείται και ο ρόλος της δημιουργίας των Π.Υ.Σ.Υ. που θα συμβάλλει στην εξασφάλιση της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων του ΕΦΚΑ και της τήρησης των προτύπων χρηστής διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Συμπεράσματα και Προτάσεις

#### 5.1. Συμπεράσματα

Στα πλαίσια της επιτυχούς υλοποίησης της ασφαλιστικής μεταρρύθμισης, η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού για τον ΕΦΚΑ και η κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων, φανερώνει ότι ο Φορέας προετοιμάζεται ορθά και με σταθερά βήματα για το μέλλον, ενδυναμώνοντας την προσπάθεια των ανώτερων διοικητικών στελεχών, στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, για την αντιμετώπιση σημαντικών προκλήσεων του μέλλοντος. Όπως αναφέρθηκε από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι οργανισμοί που εφάρμοσαν στρατηγικό σχεδιασμό είχαν καλύτερες επιδόσεις από ότι αυτοί που δεν είχαν κάποιο πλάνο ή καθορισμένη στρατηγική για το μέλλον.(Γεωργόπουλος. 2013)

Ο άνθρωπος στα πλαίσια της ΔΑΠ αποτελεί έναν δυναμικό πόρο πάντα με περαιτέρω περιθώρια ανάπτυξης. Η δυναμικότητα πηγάζει από τα κίνητρα που δημιουργούνται στον κάθε εργαζόμενο, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης του καθενός. Η στοχευμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, διαμορφώνει ένα εργασιακό κλίμα με δυνατότητες ομαδικής συνεργασίας, δημιουργικότητας, μέχρι και καινοτόμων ιδεών που αποτελούν επίσης για κάθε οργανισμό με ικανοποιημένους εργαζομένους ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο συνδυασμός της ΔΑΠ και του στρατηγικού σχεδιασμού συνεργεί με αποτέλεσμα να αθροίζονται τα πλεονεκτήματα ανταγωνιστικού χαρακτήρα στα πλαίσια της ΣΔΑΠ.

Στην εποχή των αποτελεσμάτων και της λογοδοσίας στο δημόσιο τομέα, η στρατηγική ποιότητας, αναδύεται ως το μέσο που θα τον οδηγήσει στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και ικανοποίησης του πολίτη ενώ παράλληλα θα του διασφαλίσει αποδοτικότερη λειτουργία. Στα πλαίσια αυτά, ο ΕΦΚΑ όρισε σαν στόχο την βελτίωση της ποιότητας παροχής. Υπό το πρίσμα αυτό, η ΣΔΑΠ εφαρμόζει συγκεκριμένα «Σχέδια Δράσεις», που αποσκοπούν στην δημιουργία και ενίσχυση όλων των απαραίτητων προϋποθέσεων, για την υλοποίηση του στόχου.

Στην προσπάθεια αυτή, η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων του ΕΦΚΑ, φαίνεται να συνδέεται με τις πολιτικές της ΔΑΠ που δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκτεταμένη εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων που στελεχώνουν τον ΕΦΚΑ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πετυχαίνεται ευθυγράμμιση με τη στρατηγική του ΕΦΚΑ, γεγονός που συμβαδίζει με τις αρχές της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Παράλληλα, στα πλαίσια της Εθνικής Στρατηγικής για την διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα, ο Φορέας υιοθετεί για πρώτη φορά σύγχρονα εργαλεία του μάνατζμεντ όπως τη διοίκηση βάσει στόχων εισάγοντας ένα νέο διοικητικό μοντέλο που θα στηρίζεται στα αποτελέσματα και τα περιγράμματα θέσης εργασίας που θα αποτελέσουν τους μοχλούς για τη διάρθρωση πολιτικών και μέτρων ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική εναρμόνιση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού με τους επιδιωκόμενους σκοπούς, δίνει αυξημένες πιθανότητες στον Φορέα να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και τα εχέγγυα για ένα πιο ευέλικτο και καλύτερα ανταποκρινόμενο στις απαιτήσεις των καιρών Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης που η βιωσιμότητα του είναι κρίσιμης σημασίας.

Ωστόσο, αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός της ΣΔΑΠ με την έννοια της ανάλυσης του περιβάλλοντος και της διαμόρφωσης της στρατηγικής του ΕΦΚΑ έχουν σε μεγάλο βαθμό ολοκληρωθεί, η υλοποίηση και ιδιαίτερα η αξιολόγηση της σαν τελική φάση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής εφαρμογής, δεν μπορεί προς το παρόν να μετρηθεί ως προς την αποτελεσματικότητά της, καθότι το Στρατηγικό Σχέδιο ολοκληρώνεται το 2020. Επομένως, στην παρούσα φάση δεν μπορούμε να συμπεράνουμε την πραγματική βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσίας του ΕΦΚΑ προς τους πολίτες.

Μια σειρά από δρομολογούμενες ενέργειες, όπως η καταγραφή βάσει προτύπων εξυπηρέτησης του κοινού και η ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος παρακολούθησης της ποιότητας θα συνδράμουν στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά παράλληλα και στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της ποιότητας, (στοιχεία που συνάδουν με τη στρατηγική ποιότητας σύμφωνα με τα όσα παρατέθηκαν σε άλλο σημείο της εργασίας. (Χυτήρης).

Παρά το γεγονός ότι όλες οι προσπάθειες που επιχειρούνται βρίσκονται προς τη σωστή κατεύθυνση, διαπιστώνεται η ανάγκη για περαιτέρω πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση των επιδιώξεων, του οράματος και της

αποστολής του Φορέα καθώς οι δρομολογηθείσες δράσεις δεν καλύπτουν επαρκώς όλες τις αδυναμίες του. Η στρατηγική ποιότητας και η ουσιαστική αναβάθμιση των υπηρεσιών, θα πρέπει να μην περιορίζεται στη στεία πιστοποίηση ορισμένων διαδικασιών αλλά να συμβαδίζει με μια σειρά αποτελεσματικών, συνεκτικών και ολοκληρωμένων πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών ανθρωπίνων πόρων αλλά και την ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα υποστηρίζει υψηλά επίπεδα ποιότητας σε κάθε τομέα.

Η ΣΔΑΠ στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, σε σύγκριση με εταιρείες του ιδιωτικού τομέα όπου εφαρμόζονται προοδευτικότερες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων, βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο. Προγράμματα και σεμινάρια που αποσκοπούν στην ομαδικότητα (team building), ταύτιση οργανισμού (corporate identity), διαχείριση χρόνου (time management) όπως και διάφορα άλλα ποιοτικά προγράμματα ανάπτυξης και επιμόρφωσης (talent management), δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμα σε τέτοιο βαθμό, ώστε να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι συνθήκες δεν κρίνονται ώριμες για την υιοθέτηση σύγχρονων τάσεων στρατηγικών και πολιτικών.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία, φιλοδοξούμε τα συμπεράσματα από τη μελέτη περίπτωσης, να αναδείξουν την αναγκαιότητα χάραξης και εφαρμογής στρατηγικών και πολιτικών ανθρωπίνων πόρων που θα αποτελέσουν το εφαλτήριο για περαιτέρω προτάσεις βελτίωσης των αδυναμιών και προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο ΕΦΚΑ κατά τον τρίτο χρόνο λειτουργίας του, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ποιοτικότερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Προτείνεται δε, για τους μελλοντικούς ερευνητές, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας από την υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών και της επίδρασης τους στο νέο Υπερταμείο κατά την ολοκλήρωση του Στρατηγικού του Σχεδίου με την τελική φάση της αξιολόγησης.

## **5.2. Προτάσεις**

Βασιζόμενοι σε επιλεγμένα αποτελέσματα του Ερωτηματολόγιου για το Ανθρώπινο Δυναμικό από την Γενική Δ/ση Στρατηγικής & Ανάπτυξης του Απριλίου 2018 και με βάση τα συμπεράσματα όπως προκύπτουν από την ανάλυση της μελέτης των δράσεων της ΔΑΠ, προκύπτουν ανοιχτά θέματα προς βελτίωση. Παρακάτω θα προταθούν πρακτικές οι οποίες θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια της ΣΔΑΠ.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στην απόκτηση ικανότητας του ΕΦΚΑ να αξιολογεί αντικειμενικά τα αποτελέσματα της υλοποίησης της στρατηγικής, που μας δηλώνουν εάν και σε πιο βαθμό πέτυχε ο ΕΦΚΑ το στόχο του. Για τον λόγο αυτόν προτείνουμε την εισαγωγή της πρακτικής της ισορροπημένης κάρτας στοχοθεσίας (balanced scorecard), που αναφέρουμε στο 2.5., η οποία θέτει στόχους, μετράει τα αποτελέσματα και αναλύει τις σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ τους.

Ενεργή στάση της Διοίκησης απέναντι στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι εργαζόμενοι του ΕΦΚΑ σε κλίμα συμμετοχής των υπαλλήλων ανεξαρτήτως ιεραρχίας, επιλέγοντας τον καταλληλότερο τρόπο επικοινωνίας των πρακτικών που θα εφαρμοστούν για την επίλυση των προβλημάτων.

Η εδραίωση του οράματος και της αποστολής καθώς και των επιμέρους στόχων του νέου φορέα, προκειμένου να γίνουν όλοι κοινωνοί αυτής της προσπάθειας του οργανισμού, να δημιουργηθεί αφοσίωση και δέσμευση στον σκοπό.

Η εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης ολικής ποιότητας μετά από την κατάρτιση όλων των υπαλλήλων στη φιλοσοφία και τις μεθόδους της ΔΟΠ. Συγκεκριμένα, προτείνεται η εφαρμογή του ΚΠΑ ως εργαλείο συνεχούς βελτίωσης της αποδοτικότητας, μέσω της αυτό-αξιολόγησης του οργανισμού.

Εφαρμογή «καλών πρακτικών» άλλων δημόσιων υπηρεσιών του ελληνικού δημοσίου αλλά και του εξωτερικού κυρίως τόσο στον τομέα του επιχειρησιακού προγραμματισμού, των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης όσο και στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων που μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση των υπηρεσιών, ανταποκρινόμενη στα σύγχρονα ευρωπαϊκά πρότυπα.

Η δημιουργία μιας κοινής εργασιακής κουλτούρας μέσα από προγράμματα και κατάλληλες πρακτικές. (π.χ Ενίσχυση των δεσμών και επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων μέσω εκδηλώσεων, εκδρομών, αθλητικών δραστηριοτήτων, κλπ.)

Ταίριασμα του κάθε εργαζόμενου με τη θέση εργασίας για την μεγιστοποίηση της απόδοσης.

Εκπαίδευση μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων στο χειρισμό Η/Υ προκειμένου να υπάρχει ταχύτερη διεκπεραίωση των υποθέσεων, την διευκόλυνση στο intranet, την αυτοεξυπηρέτηση, την ηλεκτρονική μάθηση.

Πραγματοποίηση διαδικτυακών μαθημάτων (e-learning) πάνω σε θέματα ασφαλιστικής νομοθεσίας, προς διευκόλυνση τόσο των εργαζομένων όσο και του Οργανισμού για την μείωση του κόστους που προκύπτει από τα έξοδα μετακίνησης και διαμονής

Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών ως προτεραιότητα στρατηγικής σημασίας, για τον Φορέα. Άλλωστε η δημιουργία μιας ομάδας πιθανών μελλοντικών ηγετών ή όπως με όρους αποκαλούνται αναδυόμενοι ηγέτες, υψηλών πιθανοτήτων (high potencial) ή fast track (emerging leaders) ικανών να φέρνουν εις πέρας τις ανάγκες της οργάνωσης, αποτελεί την πιο σημαντική αλλαγή στον δημόσιο τομέα. (Wilkerson, 2007)

Η ανάπτυξη σχεδίων δράσης όπου μέσα από την επικοινωνία και τις ομαδικές συζητήσεις, θα αναπτύσσονται συγκεκριμένα σχέδια για την επίλυση των προβλημάτων στο χώρο εργασίας και θα ενισχύεται η συνεργασία και οι κοινωνικές σχέσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενογλώσση

Andrews, K. (1981). Corporate Strategy as a Vital Function of the Board. *Harvard Business Review*

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, Irwin

Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: Kogan Page.  
<https://sudhankumar.webs.com/Documents/Strategic%20Human%20Resource%20Management.pdf>

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Vol.17, No.1, 99-120

Berry, L., Parasuraman, P. (1992). Marketing Services: Competing Through Quality. *Journal of Marketing*, 56(2) DOI: [10.2307/1252050](https://doi.org/10.2307/1252050)

Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.

Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human resource management: Theory and Practice. 3ed Edition*. New York: Palgrave Macmillan

Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and non Nonprofit Organizations A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, J.M., Crosby, B.C. Bryson, J.K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing. *International Public Management Journal*, Vol.12 (2) 172–207



Cartwright, S., Cooper, (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage, *The Academy of Management Executive (1993-2005)* Vol. 7, No. 2, 57-70

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MA: MIT PRESS, p. 13.

Davidson, G., Lepeak, S., & Newman, E. (2007). The Impact of the Aging Workforce on Public Sector Organizations and Mission. *IPMA-HR Research Series*, 12

Davidson, G., Lepeak, S., & Newman, E. (2007). Recruiting and Staffing in the Public Sector: Results from the *IPMA-HR Research Series*.

De Geus, A. (1998). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 70-74

Delery, J. E. and Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835

Dyer, L., Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6 (3), 656–670

Dyer, L. (1983). Bringing human resources into the strategic formulation process. *Human Resource Management*, Vol. 22, Number 3, 257-271

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042.

European Commission, Implementation of Education and Training (2010). OECD-DeSeCo (2005), <https://gellym.pressbooks.com/chapter/2-1>

Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78- 91

George, B. (2017). Does strategic planning 'work' in public organizations? Insights from Flemish municipalities. *Journal Public Money & Management* Vol. 37, Issue 7, 527-530

Gomes, G., & Wojahn, R.M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises. *Technology Management* Vol. 52, Issue 2, 163-175

Greer, C.R. (1995). *Strategy and Human Resources A General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*, Vol.15 Issue:5, 3-8 <https://doi.org/10.1108/eb055547>

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.3, 635–872.

Itamy, H., and Numagami, T. (1992). Dynamic Interaction between Strategy and Technology. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 119-135.

Johnson, G. and Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London: Prentice Hall Europe, 5<sup>th</sup> edition, pp.10

Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*: 75–85

Katsimardos, P. & Bouas, K. (2012). Strategic agility in Greek Human Resource Management. *Institute for regulatory Policy Research*

Khandekar, A.- Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education + Training*, Vol. 48 Issue: 8/9, 682-692.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 231-241.

Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 454-470.

Miles, R.E., Snow, C.C. (1984). *Designing Strategic Human Resources Systems*

Miller, C.C., & Cardinal, L.B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37, 1649-1665.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. UK: Prentice Hall International

Mintzberg, H., and Waters, A.J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol.6, 257-272.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), 107–114

Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premise of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.

Mintzberg, H., (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30, 1, (11-24)

OECD (2012). France *Developing Human Resource Management Strategies to Support Strategic Agility in the Public Sector*. Network on Public Employment and Management, Conference Centre Paris

OECD (2011). Public Servants as Partners for Growth. Towards a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce [www.oecd.org/gov/pem/49249085.pdf](http://www.oecd.org/gov/pem/49249085.pdf)

OECD (2011a), *Public Servants as Partners for Growth*, OECD Publishing, Paris

Parasuraman, A. (1987). Customer- oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1 (1), 39-46

Poister, T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, Vol. 70, (1), 246-254

Poister, T.H. (2008). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons e-book, <https://epdf.tips/measuring-performance-in-public-and-nonprofit-organizations-the-jossey-bass-nonp.html>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Post, A.H. (1997). Building a Strategy on Competences. *Long Range Planning*, Vol. 30, Issue 5, 733 – 740

Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, (3), 79-91

Johnson, G. and Scholes K. (1999). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. London: Prentice Hall Europe fifth edition

Schuler, R. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21 (1) 18–32

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1, (3), 207-219

Taylor, B., Sparkes J.R., (1977). *Corporate Strategy and Planning*. London: William Heinemann Ltd,

Truss, C., and Gratton, L., (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management* Vol.5 No.3, 663-686.

Ugboro, I., (1991). Top management involvement and strategic system performance: A validation study. *SAM Advanced Management Journal*, 56(4), 38- 42

Ugboro, I.O. Obeng, K., Spann, O. (2010). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society* 43(1) 87 –123 (σελ.109:14-15)

Wernerfelt, B.A. (1984). Resource-Based View of the Firm *Strategic Management Journal* , Vol. 5, No. 2 171-180

Wilkerson, B., (2007). Effective Succession Planning in the Public Sector National Practice Leader. Talent Management, *North America Watson Wyatt Worldwide*, 1-7

Wolf, D., Amirkhanyan, A. (2010). *Demographic Change and Its Public Sector Consequences. Public Administration in 2020*, Vol. 70 issues1 12-23

Wright, M.P., and McMahan, C.G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, Vol. 18, no.2 295-320

Wright, M.P., Gardner, T.M., & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 21-36

Wright, P. and Snell, S., (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review* 1

## Ελληνόγλωσση

Hunger, J.D., Weelen, L.T. (2004). *Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ*, 3<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Mondy, W.R. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. 11η Έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright P. (2006) *Διαχείριση ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

ΓΓΚΑ (2016). Η Ιστορική Εξέλιξη του Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης στο πλαίσιο λειτουργίας του ελληνικού μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης  
<http://www.ggka.gr/asfalistikokefl.htm>

Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου  
Εθνική στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019  
<http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

ΕΚΔΔΑ (2018) ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ κέ' εκπαιδευτική σειρά «ΑΥΡΑ ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΥ», Οδηγός για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων

ΕΚΚΔΑ ΚΕ' Εκπαιδευτική σειρά «ΑΥΡΑ ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΥ» Έκθεση Πρακτικής Εκπαίδευσης

Εκπαιδευτικό υλικό του ΕΚΔΔΑ για το πρόγραμμα με τίτλο: «Το πλαίσιο ανάπτυξης των πολιτικών κοινωνικής ασφάλισης στο ελληνικό σύστημα κοινωνικής προστασίας» στα πλαίσια επιμορφωτικών προγραμμάτων» Αθήνα, 2/2018 ομάδα εργασίας Νικολόπουλος, Κ., Σιασιου, Α., Κυριακόπουλος, Δ.

ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 2018

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες Οργανώσεις, Νέες Τάσεις και Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κέφης Β. & Παπαζαχαρίου Π., (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Μιχαλόπουλος, Ν., (2007). *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση

Μπουραντάς, Κ.Δ. (2015) *Μάνατζεντ πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο - σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι - διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης, Β. (1999). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ευγ. Μπένου.

Παπακωνστατίνου, Γ.- Σμυρνής, Ν.- Ανδρουτσόπουλος Θ.- Νικολόπουλος Π. (2011). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ - Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

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

Σιώμοκος, Ι.Γ. (2003). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Β' Έκδοση*. Αθήνα: Έκδόσεις Σταμούλη

Σωτηρόπουλος, Δ.Α.- Χριστόπουλος, Λ. (2017). ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ (Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης), Πολυνομία Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα, Ανάλυση Αποτυχιών του Παρελθόντος και Προτάσεις Βελτιωτικών Παρεμβάσεων, Ιούλιος 2016, [www.dianeosis.org/polynomia\\_new\\_final.pdf](http://www.dianeosis.org/polynomia_new_final.pdf) σελ.77-79

ΤΟΜΔΔΑ, (2017). Σακελλαρίου Μ., <sup>4</sup>Στρατηγική διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση, Πλαίσιο ικανοτήτων. *Ανθρώπινο Δυναμικό, Ο κρίσιμος παράγοντας για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας διοίκησης. onPublicManagement Issue5*. Ανακτημένο:

---

Από

[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf)

TOMΔΔΑ, (2017). Τσολακίδου Σ., Πλαίσιο ικανοτήτων. *Ανθρώπινο Δυναμικό, Ο κρίσιμος παράγοντας για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας διοίκησης. onPublicManagement Issue5.* Ανακτημένο από

[http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA\\_onPublicManagement\\_Issue5.pdf](http://www.eede.gr/newsletters/tomdda/TOMDDA_onPublicManagement_Issue5.pdf)

Υπουργείο Διοικητικής μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Υπουργείο Διοικητικής μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Εθνική στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016 [http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_gcr.pdf](http://www.ydmed.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf)

Χυτήρης, Σ.Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Interbooks

Χυτήρης, Σ.Λ., Αννίνος, Ν.Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)

#### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

[http://apografi.gov.gr/images/esk/2h\\_egkyklios.pdf](http://apografi.gov.gr/images/esk/2h_egkyklios.pdf)

<http://taxpress.gr> Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης Ε.Φ.Κ.Α 2018

<http://www.minadmin.gov.gr>

<http://www.minadmin.gov.gr/?cat=61&paged=2>

<http://www.seika.gr/index.php/drastiriotites-menu/anakoinoseis-menu/864-organogramma-sxedio-organismou-efka>.

<https://www.efka.gov.gr/el/erotematologio-gia-toys-asphalismenouys-toy-ephka>

<https://www.efka.gov.gr/el/genika-gia-ton-ephka> ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ 2017

<https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/25754>

[www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi-axiologisi/](http://www.constitutionalism.gr/manitakis-dioikitiki-metarruthmisi-axiologisi/) Κριτήρια τεχνοκρατικής αξιολόγησης της νομοθεσίας για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση (Από την φάση του σχεδιασμού στη φάση της δοκιμασίας και της υλοποίησης). 11-01-2016



ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ (Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης), Πολυνομία Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα, Ανάλυση Αποτυχιών του Παρελθόντος και Προτάσεις Βελτιωτικών Παρεμβάσεων, Ιούλιος.2016, Δημήτρης Α. Σωτηρόπουλος, Λεωνίδα Χριστόπουλος, Ιούλιος 2017 [www.dianeosis.org/polynomia\\_new\\_final.pdf](http://www.dianeosis.org/polynomia_new_final.pdf)

*Ο ρόλος των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και οι προοπτικές της ελληνικής οικονομίας, Μάιος 2014* [http://iobe.gr/docs/research/res\\_03\\_20052014\\_rep\\_gr.pdf](http://iobe.gr/docs/research/res_03_20052014_rep_gr.pdf))

ΠΟΡΙΣΜΑ [Επιτροπής του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης για την πρόταση ενός νέου ασφαλιστικού συστήματος (ΥΑ 37564/Δ9.10327/21.8.2015)] ΠΡΟΣ ΕΝΑ ΝΕΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015 <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/25754>