

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία, Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου
και η Διαμόρφωση της Στρατηγικής
για την Επίτευξη των Στόχων του**

Σάββας Χατζηγεωργίου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντιγόνη Κυρούση**

Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία, Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου
και η Διαμόρφωση της Στρατηγικής
για την Επίτευξη των Στόχων του**

Σάββας Χατζηγεωργίου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντιγόνη Κυρούση**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2018

Πνευματικά δικαιώματα (Copyright)
© Σάββας Χατζηγεωργίου, 2018.
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος (All rights reserved)

...στα παιδιά μου Μάριο, Αθηνά, Νεόφυτο.

Ευχαριστίες

Για την πραγματοποίηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Δρ. Αντιγόνη Κυρούση για το συνεχές της ενδιαφέρον, την ουσιαστική καθοδήγηση και τις εύστοχες παρατηρήσεις και υποδείξεις της στα ερωτήματά μου, τον Ακαδημαϊκό Υπεύθυνο κο Χρίστη Χασάπη για την κατανόηση και τη θετική ανταπόκριση του και τους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις, τον καθένα ξεχωριστά για το ενδιαφέρον, την προθυμία και την υπομονή που υπέδειξαν για τη διενέργεια των συνεντεύξεων, καθώς και για τον πολύτιμο προσωπικό τους χρόνο, που αφιέρωσαν για να ολοκληρώσω το ερευνητικό μέρος.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τη σύζυγο και τα παιδιά μου για την κατανόηση και την υπομονή τους, όχι μόνο για την πραγματοποίηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής αλλά και ολόκληρου του μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το σύγχρονο και σύνθετο φαινόμενο της διοικητικής βελτίωσης του δημόσιου τομέα, ο οποίος καλείται να διαχειριστεί τους περιορισμένους πόρους του και τις ολοένα αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών και των ενδιαφερομένων μερών. Στα πλαίσια αυτού του γνωστικού πεδίου, αξιολογείται και διερευνάται η εφαρμογή επιχειρηματικών τακτικών και μεθόδων, όπως είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ και η διαμόρφωση της στρατηγικής, σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο δημόσιο τομέα της Κύπρου, μέσω των απόψεων, θέσεων και αντιλήψεων εργαζόμενων λειτουργών του, σ' ένα Τμήμα Υπουργείου στην Κύπρο, το οποίο επιλέγηκε ως μελέτη περίπτωσης. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή η διαμόρφωση της στρατηγικής εξετάζεται στο επιχειρηματικό επίπεδο (Οργανισμός/Τμήμα) ενός ομίλου οργανισμών (Υπουργείο) και στο λειτουργικό επίπεδο του οργανισμού και συγκεκριμένα στις επιχειρησιακές λειτουργίες του (Τομείς/Κλάδοι). Αυτές αποτελούν σημαντική κεντρική λειτουργία, αφού διαχειρίζονται τους περισσότερους πόρους του οργανισμού και ουσιαστικά υλοποιούν το στρατηγικό πλάνο του. Για τη διερεύνηση των πιο πάνω στόχων της περιορισμένης σε χρόνο και έκταση έρευνας, επιλέγηκαν δύο διαφορετικά κατάλληλα και επαρκή δείγματα από εργαζόμενους λειτουργούς του, έγινε ποιοτική έρευνα και για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ο οδηγός συνέντευξης. Η έρευνα έδειξε ότι επιχειρηματικά μοντέλα διοίκησης όπως είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορούν να εφαρμοστούν στο δημόσιο τομέα, λαμβάνοντας υπόψη όμως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον καθορίζουν και το διαφοροποιούν σημαντικά από τον ιδιωτικό, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του. Επίσης εξετάστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσω τεσσάρων προσεγγίσεων, κατακόρυφα, από την κορυφή προς τα κάτω και από τη βάση προς τα άνω και οριζόντια με τις σχετιζόμενες με τους πόρους των και με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Λέξεις κλειδιά : *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διαμόρφωση Στρατηγικής, Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί στο Δημόσιο Τομέα, Ενδιαφερόμενα Μέρη, Επιχειρησιακές Λειτουργίες.*

ABSTRACT

The postgraduate dissertation deals the modern and complex phenomenon of administrative improvement in the public sector, which is called to manage its limited resources and continuously increased needs and demands of citizens and stakeholders. Within this cognitive field, it is evaluated and is investigated, the application of business tactics and methods, such as strategic management and strategy formulation, to non-profit organizations in the public sector of Cyprus, through the views, positions and perceptions of its employees, in a Department of Ministry in Cyprus, which was selected as a case study. In this postgraduate dissertation the strategy is being examined at the business level (Organization / Department) of a group of organizations (Ministry) and at the functional level of the organization and in particular in its operations (Sectors / Branches). These are an important central function, since they manage most of the organization's resources and materialize their strategic plan. In order to investigate the above objectives of time-limited research, two different appropriate and adequate samples were selected from its employees, qualitative research was carried out and the interview guide was used to collect the data. Research has shown that business management models such as strategic management can be applied in the public sector, but taking into account the specific characteristics that define it and differentiate it significantly from private sector, so much in the interior what in his exterior environment. It also were examined the factors that influence the operations strategy formulation through four perspectives, vertically, Top-down and Bottom-up and horizontally related to their resources (Resource Based View) and market requirements (Market Based View).

Keywords : *Strategic Management, Strategy Formulation, Nonprofit Public Organizations, Stakeholders, Operations Function.*

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	ix
Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή.....	1
1.1 Παρουσίαση του θέματος	1
1.2 Σκοπός και Στόχοι έρευνας.....	1
1.3 Ερευνητική στρατηγική.....	2
1.4 Χρησιμότητα και Συνεισφορά της έρευνας.....	3
1.5 Διάθρωση διατριβής	4
Κεφάλαιο 2 : Θεωρητικό Υπόβαθρο	6
2.1 Προσδιορισμός του προβλήματος και περιορισμοί έρευνας.....	6
2.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	11
2.2.1 Έννοια διοίκησης οργανισμών (Μάνατζμεντ) και οργανισμού.	11
2.2.2 Η Φύση της στρατηγικής.....	13
2.2.3 Η αναγκαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	15
2.2.4 Έννοια και εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	16
2.2.5 Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ	17
2.3 Μάνατζμεντ και στρατηγικό μάνατζμεντ σε Δημόσιους Οργανισμούς	25
2.4 Στρατηγική Επιχειρησιακών Λειτουργιών.....	31
2.4.1 Η έννοια της διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών	31
2.4.2 Το πεδίο της στρατηγικής διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών	32
2.4.3 Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών	34
2.4.4 Το μοντέλο των τεσσάρων προοπτικών.	36
Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία.....	46
3.1 Ερευνητική Προσέγγιση	46
3.1.1 Επιλογή ερευνητικής προσέγγισης.....	46
3.1.2 Παρουσίαση της Μελέτης Περίπτωσης.....	48
3.1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	49
3.2 Συγκρότηση Δείγματος Έρευνας.....	50
3.3 Συλλογή Δεδομένων / Ανάπτυξη Ερευνητικών Οργάνων.....	51

3.3.1 Μέθοδος Συλλογής δεδομένων.....	51
3.3.2 Οδηγός συνέντευξης.....	51
3.3.3 Μέθοδος καταγραφής στοιχείων.....	52
3.3.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	52
3.3.5 Προβλήματα στη διεξαγωγή της έρευνας.....	53
3.4 Ανάλυση Δεδομένων.....	54
3.4.1 Μέθοδος Ανάλυση Δεδομένων.....	54
3.4.2 Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων.....	55
Κεφάλαιο 4 : Αποτελέσματα.....	57
4.1 Εισαγωγή.....	57
4.2 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων συνέντευξης Α.....	57
4.3 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων συνέντευξης Β.....	63
Κεφάλαιο 5 : Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	72
5.1 Εισαγωγή.....	72
5.2 Εξαγωγή συμπερασμάτων.....	72
5.2.1 Συμπεράσματα - Ερευνητικά ερωτήματα για θέμα Α.....	72
5.2.2 Συμπεράσματα - Ερευνητικά ερωτήματα για το θέμα Β.....	76
5.3 Γενικά συμπεράσματα έρευνας / Επίλογος.....	79
5.4 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	87

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1: Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ.....	7
Σχήμα 2: Η διαμόρφωση της στρατηγικής σε πολυεπιχειρησιακό οργανισμό	8
Σχήμα 3 : Οι τέσσερεις προοπτικές στη στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών.	10
Σχήμα 4: Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα	12
Σχήμα 5: Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής (Επιδιωκόμενη και Πραγματοποιηθείσα)	14
Σχήμα 6: Ορθολογικό Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management Model).....	18
Σχήμα 7: Περιβαλλοντικές μεταβλητές/παράγοντες (Environmental Variables)	19
Σχήμα 8: Κύριες και Υποστηρικτικές Λειτουργίες Επιχείρησης.	22
Σχήμα 9: Τα ιεραρχικά επίπεδα στρατηγικής (Hierarchy of Strategy)	23
Σχήμα 10: Το Μοντέλο Διερεύνησης Στρατηγικής (Exploring Strategy Model)	24
Σχήμα 11: Το μοντέλο του στρατηγικού σχεδιασμού, ABCs. (The ABCs of strategic planning)	27
Σχήμα 12: Χάρτης Ενδιαφερόμενων Μερών για το Δημόσιο. (Stakeholder map for a government)	29
Σχήμα 13: Χάρτης Ενδιαφερόμενων Μερών: Πίνακας ισχύος / ενδιαφέροντος	30
Σχήμα 14: Εννοιολογικό διάγραμμα της διοίκησης των επιχειρησιακών λειτουργιών	32
Σχήμα 15: Σχέση των επιχειρησιακών λειτουργιών και των άλλων λειτουργιών.....	34
Σχήμα 16 : Οι τέσσερεις προοπτικές στη στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών.....	35
Σχήμα 17: Οι προοπτικές της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών, "από την κορυφή προς τα κάτω" και "από τη βάση προς τα πάνω"	37
Σχήμα 18: Οι προοπτικές της επιχειρησιακής στρατηγική, απαιτήσεις της αγοράς και δυνατότητες των πόρων των επιχειρησιακών λειτουργιών της	39
Σχήμα 19: Διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού Υπουργείου – Κύπρος	74

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ε.Ε. :	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΛ :	Επιχειρησιακές Λειτουργίες
ΜΜΕ :	Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας
ΕΣΔΔΑ :	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Κεφάλαιο 1 :

Εισαγωγή

Στο εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο της μεταπτυχιακής διατριβής επιχειρείται μια πρώτη προσέγγιση της έρευνας και μια συνοπτική παρουσίαση του περιεχομένου της, ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μια συνολική εικόνα και να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για το τι θα ακολουθήσει.

1.1 Παρουσίαση του θέματος

Μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό σημερινό περιβάλλον, σε πολλές χώρες της Ευρώπης ο δημόσιος τομέας έχει χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα δαπανηρός, αναποτελεσματικός και αδύναμος να παρακολουθήσει τις εξελίξεις του (Πετρίδου, 2011:55). Ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο καλείται να διαχειριστεί βέλτιστα τους περιορισμένους του πόρους, για την πραγματοποίηση άμεσων και έμμεσων καθορισμένων κοινωνικών, οικονομικών, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών στόχων. Μέσα σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, ο δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί επιχειρηματικές τακτικές και εργαλεία όπως είναι το **στρατηγικό μάνατζμεντ** και η **διαμόρφωση της στρατηγικής**, για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Οι λειτουργίες κάθε οργανισμού διαχειρίζονται τους πόρους του, ώστε να υλοποιούν, να υποστηρίζουν και ακόμα και να καθοδηγούν τη στρατηγική του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του. Οι **επιχειρησιακές λειτουργίες** αποτελούν κεντρική και σημαντική λειτουργία κάθε οργανισμού αφού διαχειρίζονται τους περισσότερους πόρους και για να συνεισφέρει στην επιτυχία, θα πρέπει να διαμορφώσει κατάλληλη στρατηγική η οποία επηρεάζεται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.

1.2 Σκοπός και Στόχοι έρευνας

Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η αξιολόγηση/διερεύνηση της εφαρμογής του **στρατηγικού μάνατζμεντ** (strategic management) και της **διαμόρφωσης της στρατηγικής** (strategy formulation), σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο δημόσιο τομέα (Nonprofit Public Organizations) της Κύπρου, μέσω των απόψεων, θέσεων και αντιλήψεων υπαλλήλων Λειτουργιών, ενός δημόσιου οργανισμού.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής συνήθως διατυπώνεται σε τρία κύρια ιεραρχικά επίπεδα σε σχέση με την οργανωσιακή δομή ενός οργανισμού και τα επίπεδα λήψης αποφάσεων της διοίκησης, το εταιρικό (corporate-level strategy), επιχειρηματικό (business-level strategy) και λειτουργικό (functional-level strategy).

Στην παρούσα διατριβή η αξιολόγηση/διερεύνηση εξετάζεται σε δύο διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας, στο επιχειρηματικό επίπεδο (Οργανισμός/Τμήμα στην παρούσα διατριβή), ενός ομίλου οργανισμών (Υπουργείο) και στο λειτουργικό επίπεδο του οργανισμού και συγκεκριμένα στις **επιχειρησιακές λειτουργίες** (operations function) του (Τομείς/Κλάδοι).

Στόχοι της διατριβής είναι :

α. Η διερεύνηση και αξιολόγηση της εφαρμογής επιχειρηματικών μοντέλων διοίκησης όπως είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ και άλλα σχετικά εργαλεία/μεθόδοι, σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα και αν αυτά βοηθούν σε πιο αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση. Η επαλήθευση της θεωρίας και με ποιες διαφοροποιήσεις του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα.

β. Η θεωρητική και εμπειρική κατανόηση των τεσσάρων απόψεων της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών και πως αυτές συμβάλουν στη διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων δημόσιων οργανισμών (μη κερδοσκοπικών). Η επαλήθευση της θεωρίας αυτής και με ποιες διαφοροποιήσεις, στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα.

1.3 Ερευνητική στρατηγική

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, εφαρμόστηκε η **μελέτης περίπτωσης** ως η πιο κατάλληλη ερευνητική στρατηγική και επιλέχθηκε ένα Τμήμα Χ του Υπουργείου Υ, στην Κύπρο.

Σε αυτή την περιορισμένη σε χρόνο και έκταση έρευνα, πραγματοποιήθηκε **ποιοτική έρευνα** και για τη συλλογή των δεδομένων ως ερευνητικό όργανο χρησιμοποιήθηκε ο **οδηγός συνέντευξης**. Επιλέγηκαν δύο διαφορετικά στοχευμένα δείγματα τα οποία απάντησαν σε δύο διαφορετικές συνεντεύξεις και οι οποίες αποσκοπούσαν στη διερεύνηση των δύο στόχων της διατριβής. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν και δευτερογενή δεδομένα τα οποία υπέδειξαν οι συμμετέχοντες ή ανακτήθηκαν από το διαδίκτυο.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι παρατηρήσεις αυτές αφορούν τη διαπίστωση της ισχύος της θεωρίας και σε πιο βαθμό, σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, 2014-2017.

1.4 Χρησιμότητα και Συνεισφορά της έρευνας

Η διατριβή καταπιάνεται με ένα σύγχρονο, επίκαιρο και σημαντικό θέμα το στρατηγικό μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα της Κύπρου. Η στροφή από την παραδοσιακή νοοτροπία διοίκησης των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προς το σύγχρονο μάνατζμεντ που δανείζεται πολλά στοιχεία από τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, χαρακτηρίζει τις αλλαγές που έχουν σημειωθεί στο δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια. Όσο ο δημόσιος τομέας ήταν σχετικά μικρός, μπορούσε να ακολουθεί σχετικά πιστά το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης. Με τη διόγκωση του όμως, οι βασικές αρχές της δημόσιας διοίκησης δεν επαρκούν για να ανταποκριθούν στην πολύπλοκη δομή και λειτουργία των διάφορων επιπέδων του, ούτε αποδεικνύονται ιδιαίτερα χρήσιμες στην επίλυση πρακτικών προβλημάτων χάραξης πολιτικής (Bowen et al, 1991:200).

Η συνεισφορά στην έρευνα και η πρωτοτυπία της μεταπτυχιακής διατριβής έγκειται στα πιο κάτω :

Εμπλουτίζει την προσπάθεια της ανάδειξης της σπουδαιότητας του στρατηγικού μάνατζμεντ και ειδικότερα της διαμόρφωσης της στρατηγικής στο επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο στο δημόσιο τομέα και τη διερεύνηση των παραγόντων που τη διαμορφώνουν.

Παράλληλα η ερευνητική αυτή προσπάθεια έχει θεωρητική συνεισφορά στην έρευνα της στρατηγικής αφού προσεγγίζει συνολικά τη στρατηγική σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων και συνδέει τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της, στο δημόσιο τομέα.

Επιχειρεί να ενημερώσει το θεωρητικό πεδίο έρευνας της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών στο δημόσιο τομέα, μέσω των διάφορων προσεγγίσεων που αναφέρονται στη θεωρία της επιχειρηματικής έρευνας.

Τέλος έχει και πρακτική συνεισφορά σε όλες τις βαθμίδες διοίκησης του δημόσιου τομέα, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του και ειδικά στις επιχειρησιακές λειτουργίες όπου μέσω αυτών υλοποιούνται τα στρατηγικά πλάνα της ανώτερης διοίκησης.

1.5 Διάθρωση διατριβής

Η μεταπτυχιακή διατριβή αποτελείται από πέντε Κεφάλαια.

Στο **πρώτο κεφάλαιο Εισαγωγή**, παρουσιάζεται το υπό διερεύνηση θέμα της διατριβής, προσδιορίζεται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας που θα πρέπει να διερευνηθούν και να αξιολογηθούν, παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία, το αντικείμενο της έρευνας που έχει επιλεχθεί, σημειώνεται η σημασία της θεωρητικής και πρακτικής συνεισφοράς της έρευνας και περιγράφεται η δομή της.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο Θεωρητικό Υπόβαθρο**, παρουσιάζεται ο προσδιορισμός του προβλήματος και η βιβλιογραφική ανασκόπηση στα γνωστικά πεδία όπου εκτείνεται η έρευνα, Διοίκηση Οργανισμών, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μάνατζμεντ και Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Δημόσιους Οργανισμούς και Στρατηγική Επιχειρησιακών Λειτουργιών.

Στο πρώτο υποκεφάλαιο **Προσδιορισμός του προβλήματος και περιορισμοί έρευνας**, προσδιορίζεται το υπό διερεύνηση πρόβλημα και τίθενται οι περιορισμοί του θεωρητικού πεδίου της έρευνας.

Στο δεύτερο υποκεφάλαιο, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, αρχικά παρουσιάζονται βασικές έννοιες της διοίκησης οργανισμών (Μάνατζμεντ) και οργανισμού, στη συνέχεια η φύση της στρατηγικής, η αναγκαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ, βασικές έννοιες και σύντομη ιστορική εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ και τέλος το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Στο τρίτο υποκεφάλαιο, **Μάνατζμεντ και Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Δημόσιους Οργανισμούς**, εστιάζεται στους δημόσιους οργανισμούς όπου επιχειρείται η παρουσίαση του περιβάλλοντος όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και ταυτόχρονα επιχειρείται μια σύγκριση μεταξύ οικονομικών (ιδιωτικοί κερδοσκοπικοί) και δημόσιων οργανισμών (μη κερδοσκοπικοί) με αναφορά στις διαφορές και τη σημασία του μάνατζμεντ καθώς και στο βαθμό εφαρμογής των επιχειρηματικών θεωρήσεων/εργαλείων σε αυτούς.

Στο τέταρτο και τελευταίο υποκεφάλαιο **Στρατηγική Επιχειρησιακών Λειτουργιών**, αρχικά καταπιάνεται με τον καθορισμό της έννοιας της διοίκησης των επιχειρησιακών λειτουργιών, στη συνέχεια παρουσιάζεται το πεδίο και ο ρόλος της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών και τέλος εξηγείται η διαδικασία διαμόρφωσης της

στρατηγικής. Γίνεται ανασκόπηση της θεωρίας, όσον αφορά τον εσωτερικό και εξωτερικό προσανατολισμό της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών και οι οποίες συνοψίζονται στις τέσσερις απόψεις της, διατεταγμένες σε δύο κατευθύνσεις με οριζόντιες (άποψη πόρων και απαιτήσεων αγοράς) και κάθετες σχέσεις (ευθυγράμμιση με ανώτερες στρατηγικές και αναδυόμενες στρατηγικές).

Στο **τρίτο κεφάλαιο Μεθοδολογία**, αφού επεξηγείται γιατί επιλέγηκε η μελέτη περίπτωσης και η ποιοτική έρευνα ως η καταλληλότερη ερευνητική προσέγγιση, παρουσιάζεται το Τμήμα Χ ως μελέτη περίπτωσης και στη συνέχεια τα βήματα της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκαν για την επίτευξη των στόχων της ποιοτικής έρευνας. Αρχικά διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και παρουσιάζεται το κατάλληλο και επαρκές δείγμα που επιλέγηκε από λειτουργούς του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μέθοδος συλλογής δεδομένων, επεξηγείται η επιλογή του οδηγού συνέντευξης ως του πιο κατάλληλου ερευνητικού εργαλείου, η διαδικασία συλλογής δεδομένων που ακολουθήθηκε και τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος παρουσιάζεται η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων και πως έγινε η διαδικασία ώστε να ερμηνευτεί και να κατανοηθεί το υπό έρευνα πρόβλημα.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο Αποτελέσματα**, παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας που προέρχονται από τα αποτελέσματα της συνέντευξης Α και Β.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο Συμπεράσματα και Προτάσεις**, μετά την ανάλυση των δεδομένων ακολουθεί η εξαγωγή των συμπερασμάτων τα οποία ερμηνεύουν τα αποτελέσματα της έρευνας και τέλος γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και επισημαίνονται οι περιορισμοί στην εμπειρική διεξαγωγή της.

Στο τελευταίο μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής, καταγράφηκαν οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τεκμηρίωση της, βιβλιογραφία και άρθρα (έντυπη και ηλεκτρονική) και τα παραρτήματα που καλύπτουν τα πρότυπα πρωτογενών δεδομένων και πηγές δευτερογενών δεδομένων (ηλεκτρονικές πηγές, ενδομηματικές και εξωμηματικές)

Κεφάλαιο 2 :

Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Προσδιορισμός του προβλήματος και περιορισμοί έρευνας

Ζούμε και εργαζόμαστε σε ιδιαίτερα απαιτητικούς καιρούς και έχουμε να αντιμετωπίσουμε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο καθένας πρέπει να προσαρμόζεται στο πλαίσιο μιας ταχύτατα μεταβαλλόμενης κοινωνίας με διαρκώς νέες απαιτήσεις και ευκαιρίες. Η οικονομία είναι πλέον παγκόσμια, καθοδηγούμενη από την καινοτομία και τεχνολογία, οι συνεχόμενες οικονομικές μεταπτώσεις, οι σημαντικές προκλήσεις που αφορούν το περιβάλλον και τους πόρους, η αβεβαιότητα στις διεθνείς σχέσεις, είναι μόνο μερικές από τις δυνάμεις και τις τάσεις που έχουν αναμφισβήτητο αντίκτυπο στην κοινωνία μας (Schermerhorn, 2012:40).

Η ανάγκη υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων διοίκησης στο δημόσιο τομέα είναι επιβεβλημένη. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί πρόσφατη προσθήκη στην ακαδημαϊκή προσέγγιση και στην καθημερινή πρακτική της διοίκησης και διαχείρισης ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών (Ε.Σ.Δ.Δ.Α., 2016:27). Ειδικά σε δημόσιους οργανισμούς στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αυτό αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο, αφού υπάρχει η τάση μετάβασης από το παραδοσιακό μάνατζμεντ (γραφειοκρατικό σύστημα - the bureaucratic system), στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ (new public management) και στο μετά-νέο δημόσιο μάνατζμεντ (post new public management) (Ε.Σ.Δ.Δ.Α., 2016:19) όπου χρησιμοποιούνται επιβεβαιωμένες στην πράξη διοικητικές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα.

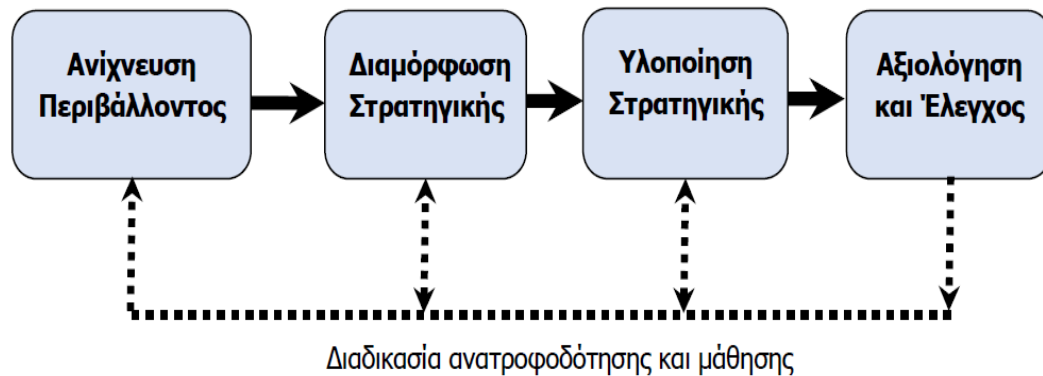
Στην παρούσα διατριβή θα χρησιμοποιείται ο όρος δημόσιος οργανισμός και θα εννοούνται τα Υπουργεία ή τα μη κερδοσκοπικά τμήματα και φορείς που υπάγονται σε αυτά, ενώ επιχειρήσεις θα εννοούμε τους ιδιωτικούς κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Με τον όρο οργανισμός θα εννοούμε και τα δύο.

Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα οργανισμών οι οποίοι είναι μη κερδοσκοπικοί. Στη διατριβή αναφερόμαστε στους οργανισμούς οι οποίοι είναι οικονομικοί δηλαδή διαχειρίζονται κεφάλαια και πόρους, αλλά όχι σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα (εκπαίδευση, νοσοκομεία) και μη καθαρά φιλανθρωπικά περιβάλλοντα.

Τόσο η φύση του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και τα κατάλληλα εργαλεία για την ανάλυση στρατηγικής διαφέρουν μεταξύ αυτών των οργανισμών (Grand&Jordan, 2015:25).

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ** (strategic management) αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα επιτυχίας των οργανισμών, και αποτελεί μια ορθολογική διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρου του οργανισμού με το εξωτερικό και εσωτερικό του περιβάλλον, για την πραγματοποίηση του οράματος, της αποστολής και συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Αφού αναλυθούν και καθοριστούν τα πιο πάνω, αναπτύσσονται στρατηγικές, οι οποίες εφαρμόζονται, ελέγχονται και αξιολογούνται (Σιώμκος, 2013:50).

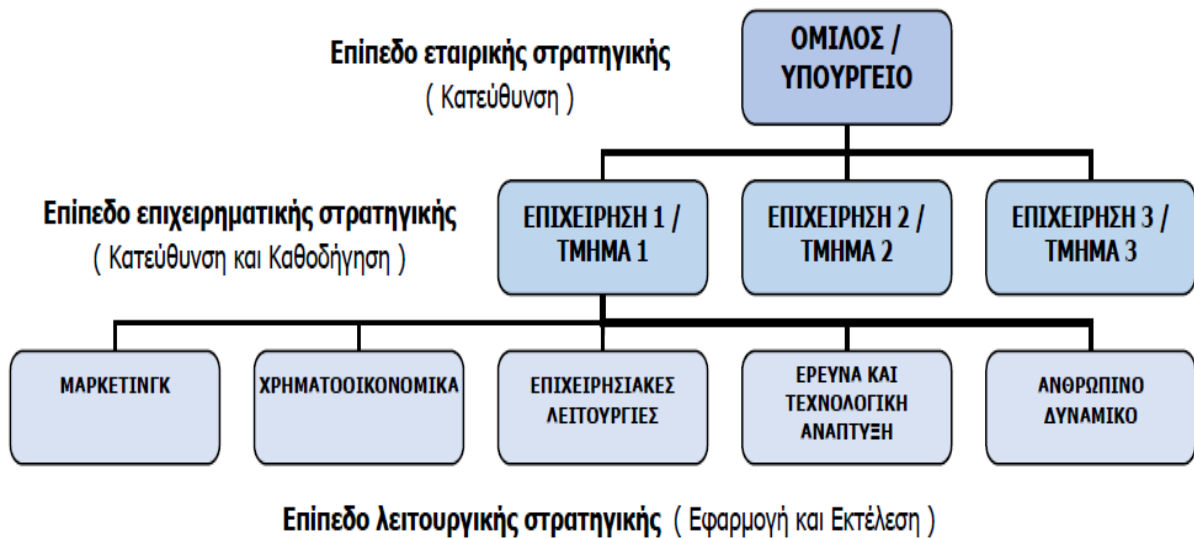
Σχήμα 1: Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ



Πηγή : Thomas I. Wheelen, J. Davis Hunger, Introduction to Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, Pearson, 13th Edition, 2012. (p. 15)

Η **διαμόρφωση της στρατηγικής** (strategy formulation) σε πολυεπιχειρησιακούς οργανισμούς συνήθως διατυπώνεται σε τρία κύρια στρατηγικά επίπεδα σε σχέση με την οργανωσιακή δομή ενός οργανισμού και τα επίπεδα λήψης αποφάσεων της διοίκησης, το εταιρικό (corporate-level strategy), επιχειρηματικό (business-level strategy) και λειτουργικό (functional-level strategy) (St.John&Harrison, 2010:07; Johnson et al., 2005:06). Στα δύο πρώτα επίπεδα θέτονται οι κατευθύνσεις και διαμορφώνονται οι στόχοι και στο τελευταίο καθορίζονται οι τρόποι που οι λειτουργίες θα επιτύχουν τους στόχους. Συνεπώς οι λειτουργικές στρατηγικές είναι ζωτικής σημασίας για την πετυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής (strategy implementation) (St.John&Harrison, 2010:08; Johnson et al., 2005:07).

Σχήμα 2: Η διαμόρφωση της στρατηγικής σε πολυεπιχειρησιακό οργανισμό



Πηγή : St.John, C., Harrison, J., *Strategic Management Fundamentals*, South-Western Cengage Learning, Edition, 5th 2010. (p. 07)

Στη διεθνή έρευνα η προσέγγιση και διερεύνηση/περιεχόμενο σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ επικεντρώνεται ξεχωριστά ή και συνδιαστικά με τα πιο κάτω γνωστικά πεδία :

- Σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς και ελάχιστα στο τι συμβαίνει σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως είναι ο δημόσιος τομέας.
- Στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής παρά στην υλοποίησή της.
- Στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα εταιρικό και επιχειρηματικό και απλώς αναφορικά ή και καθόλου για το λειτουργικό επίπεδο.

Η διατριβή αποσκοπεί στη σύνδεση των τριών πιο πάνω γνωστικών πεδίων σε μια έρευνα και την παρουσίαση της συνολικής και πραγματικής εικόνας της διαμόρφωσης της στρατηγικής, ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι ενός δημόσιου οργανισμού. Στο λειτουργικό επίπεδο η παρούσα έρευνα περιορίζεται μόνο στη στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών.

Όσον αφορά τις **επιχειρησιακές λειτουργίες** (operations), αρχικά θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι στην παρούσα διατριβή χρησιμοποιείται ο όρος «διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών» (operations management) και με αυτόν εννοούμε όλες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στη δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση πελατών στις επιχειρήσεις και πολιτών στο δημόσιο τομέα. Η έννοια αυτή δηλαδή, δεν αποτελεί αντικείμενο μιας μόνο λειτουργίας μέσα

στον οργανισμό, αλλά εκτείνεται και επηρεάζει όλες τις λειτουργίες του κύριες και υποστηρικτικές, για να διαχειριστεί τους πόρους του (ανθρώπινο δυναμικό, πληροφοριακά συστήματα, τεχνολογία, κλπ) (Reid&Sanders, 2016:26-27; Slack et al., 2010:32-33). Στην ελληνική βιβλιογραφία ο όρος αυτός μπορεί να εμφανίζεται και ως «διοίκηση λειτουργιών» ή «διοίκηση παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών» ή απλώς «διοίκηση παραγωγής» (Κακούρης, 2013:23-24). Σε συνέχεια των πιο πάνω, επίσης είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι με τους όρους «production» ή «manufacturing management» δεν ταυτίζεται ο όρος «operations management» (Slack, 2005:325), όπως και με τον όρο «παραγωγή» δεν εννοούμε τον όρο «manufacturing» (Κακούρης, 2013:24), όροι που χρησιμοποιούνταν πριν το 1970 κυρίως σε βιομηχανίες για την παραγωγή προϊόντων.

Το κύριο πεδίο της έρευνας εστιάζεται στη **στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών** (operations strategy) και εμπίπτει στο φαινόμενο της ευθυγράμμισης της, όπως και των άλλων λειτουργιών, κύριων και υποστηρικτικών, με αυτή της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού (κάθετα) και μεταξύ των άλλων λειτουργιών (οριζόντια). Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με την ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων του θα πρέπει να εναρμονίζεται/προσαρμόζεται με το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να ανταποκρίνεται με τις απαιτήσεις της αγοράς. Ταυτόχρονα οι λήψεις αποφάσεων στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης θα πρέπει να καθοδηγούν και να καθοδηγούνται από το λειτουργικό επίπεδο στο οποίο υλοποιείται και η στρατηγική, ώστε από τη μια να ωθούν προς την επίτευξη νέων στόχων και από την άλλη να μην διαμορφώνονται ανέφικτοι στρατηγικοί στόχοι, οι οποίοι προκαλούν δυσλειτουργίες στον οργανισμό.

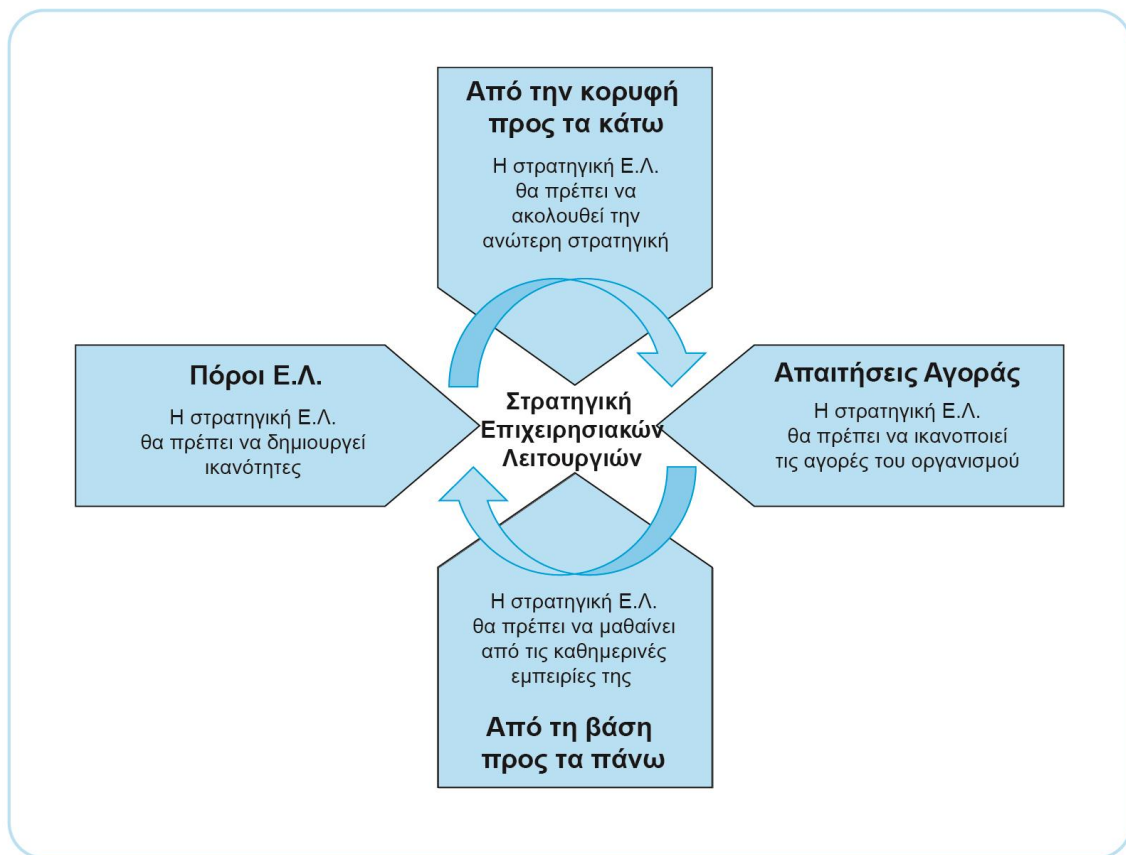
Οι έρευνες στο παρελθόν γύρω από το πεδίο της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών, επικεντρώθηκαν περισσότερο :

- Στις βιομηχανίες παραγωγής προϊόντων (manufacturing sector) και λιγότερο στην παροχή υπηρεσιών (service sector).
- Σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς και ελάχιστα στο τι συμβαίνει σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως είναι ο δημόσιος τομέας.

Διαφορετικοί συγγραφείς έχουν ελαφρά διαφορετικές απόψεις και προσεγγίσεις για τη φύση και τη διαδικασία/διαμόρφωση της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών και καταπιάνονται με αυτές ανάλογα και με την σκοπιά που την εξετάζουν. Οι Slack & Lewis (2008:07) λαμβάνοντας υπόψη τους αυτές τις προσεγγίσεις, παρουσίασαν τέσσερις

θεωρήσεις οι οποίες μαζί δίνουν μια συνολική εικόνα για τη στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών, ενώ από μόνες τους όχι. Οι θεωρήσεις αυτές αφορούν την καθοδήγηση της στρατηγικής από την κορυφή προς τα κάτω (Top down) και από την βάση προς τα πάνω (Bottom up) και τις σχετιζόμενες με τους πόρους (Operations led / Resource Based View) και με την αγορά (Market led / Market Based View). Η παρουσίαση αυτή γίνεται αποδεκτή και από άλλους σύγχρονους συγγραφείς (Barnes, 2008:31; Slack et al., 2010:97).

Σχήμα 3 : Οι τέσσερις προοπτικές στη στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών



Πηγή : Slack, N., Lewis, M., Operations Strategy, Pearson Education, 2nd Edition, 2008. (p. 8)

2.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

2.2.1 Έννοια διοίκησης οργανισμών (Μάνατζμεντ) και οργανισμού.

Συχνά τίθεται το ερώτημα κατά πόσο το μάνατζμεντ συνιστά επιστήμη ή τέχνη. Η αποτελεσματική άσκηση του μάνατζμεντ συνεπάγεται και τα δύο. Αρκετά διοικητικά θέματα προσεγγίζονται με ορθολογικό, αντικειμενικό και συστηματικό τρόπο. Για τη λήψη σχετικών αποφάσεων ενδείκνυται η χρήση κατάλληλων τεχνικών, μεθόδων και εργαλείων, ταυτόχρονα όμως για την κατάλληλη επιλογή απαιτείται διαίσθηση, εμπειρία, ένστικτο και προσωπική διορατικότητα (Σαλαβού&Κυριακίδου, 2010:35; Σαρμανιώτης, 2012:07).

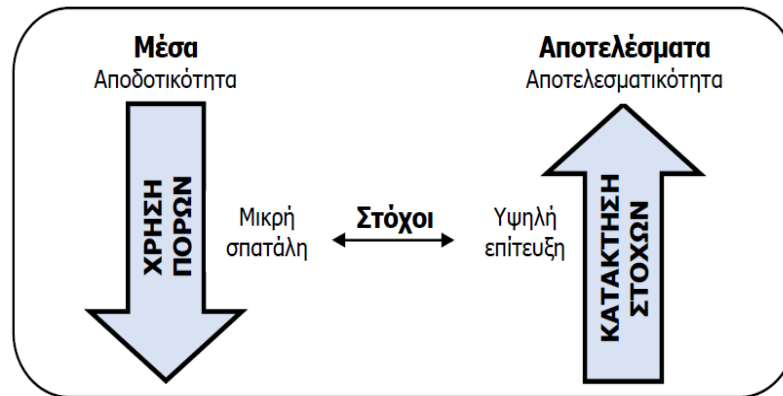
Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί που αποτυπώνουν το περιεχόμενο του **μάνατζμεντ** (management). Μάνατζμεντ είναι ο τρόπος δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού αλλά και των μελών του (Montana&Charnov, 1993:14). Το μάνατζμεντ συνίσταται στην επίτευξη στόχων μέσα από το σχεδιασμό (planning), την οργάνωση (organizing), την ηγεσία/διεύθυνση (leading) και τον έλεγχο (controlling) των πόρων ενός οργανισμού (Σαλαβού&Κυριακίδου, 2010:30; Πετρίδου, 2011:275). Ένας πιο σύγχρονος ορισμός διατυπώνει το μάνατζμεντ ότι αποτελεί τη διαδικασία διεκπεραίωσης των απαιτούμενων εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά μέσω άλλων ανθρώπων και σε συνεργασία με αυτούς. (Robbins et. al, 2012:43)

Από τους πιο πάνω ορισμούς κρίνεται σκόπιμο να διατυπωθεί και ο ορισμός της έννοιας του **οργανισμού** (organization), ο οποίος αποτελεί το πεδίο άσκησης του μάνατζμεντ και ορίζεται ως μια συστηματική δομημένη ομάδα ανθρώπων που συνενώνονται, συνεργάζονται και συντονίζουν τις ενέργειες τους, προκειμένου να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους (Robbins et. al, 2012:40; Schermerhorn, 2012:40; Σαλαβού&Κυριακίδου, 2010:35). Όλοι οι οργανισμοί φέρουν τρία κοινά χαρακτηριστικά, έχουν ένα συγκεκριμένο σκοπό, αποτελούνται από ανθρώπους και συγκροτούν μια δομή (Robbins et. al, 2012:40).

Στόχοι (goals) θεωρούνται μελλοντικές συνθήκες που επιθυμεί να πετύχει ένας οργανισμός. Στο πιο σύγχρονο ορισμό του μάνατζμεντ προστέθηκε ο όρος διαδικασία (procedure) ο οποίος αναφέρεται σε συνεχές και αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος. Η σημασία του μάνατζμεντ εντοπίζεται στο ότι οι εργασίες δεν διεκπεραιώνονται απλώς, αλλά με

τρόπο **αποτελεσματικό** (effectiveness) και **αποδοτικό** (efficiency). Η αποδοτικότητα αφορά τα μέσα ολοκλήρωσης των εργασιών και σημαίνει τη σωστή εκτέλεση του έργου και ταυτόχρονα τη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής παραγωγής, με την βέλτιστη αξιοποίηση και ελαχιστοποίηση χρήσης πόρων (άνθρωποι, κεφάλαιο, εξοπλισμό). Η αποτελεσματικότητα αφορά τα αποτελέσματα επιτυχίας και σημαίνει την εκτέλεση των εργασιών με την κατάκτηση των στόχων του οργανισμού (Σχήμα 4) (Robbins et al, 2012:43; Schermerhorn, 2012:49). Το καλό μάνατζμεντ επιδιώκει τόσο την επίτευξη στόχων όσο και τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων για την κατάκτηση τους. (Robbins et. al, 2012:45). Αν οι λειτουργίες προσθέτουν αξία στο αρχικό κόστος των πόρων εισροής, τότε μια δημόσια υπηρεσία μη κερδοσκοπική μπορεί να προσθέσει πλούτο στην κοινωνία (Schermerhorn, 2012:49).

Σχήμα 4: Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα



Πηγή : Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M., *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές*, Εκδόσεις Κριτική, 1^η Έκδοση, 2012. (σελ. 45)

Η έννοια του οργανισμού είναι ευρύτερη από αυτή της επιχείρησης (business / firm) (Σαλαβού&Κυριακίδου, 2010:28) και βρίσκει εφαρμογή σε οργανισμούς όλων των μεγεθών και των τύπων, έως μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και φορείς δημοσίου (Schermerhorn, 2012:47). Συνεπώς η έννοια του μάνατζμεντ και του οργανισμού δεν αναφέρονται μόνο σε ιδιωτικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις αλλά και σε μη κερδοσκοπικές, όπως οι δημόσιοι οργανισμοί. Οι οργανισμοί όπως έχει προαναφερθεί αποτελούνται από ανθρώπους, οι οποίοι αναπτύσσουν μια εκούσια και συστηματική δομή, για να εκπληρώσουν συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί δεν αρκεί να είναι μόνο αποτελεσματικοί γεγονός το οποίο πολλές φορές συμβαίνει στο δημόσιο τομέα, αλλά και αποδοτικοί (Robbins et al., 2012:44).

2.2.2 Η Φύση της στρατηγικής

Οι ερευνητές συμφωνούν ότι η **στρατηγική** (strategy) είναι μια έννοια πολύπλοκη, με σύνθετο περιεχόμενο το οποίο αποδίδεται σε πολλές διαστάσεις (Johnson et al., 2016:25; Παπαδάκης, 2012:48).

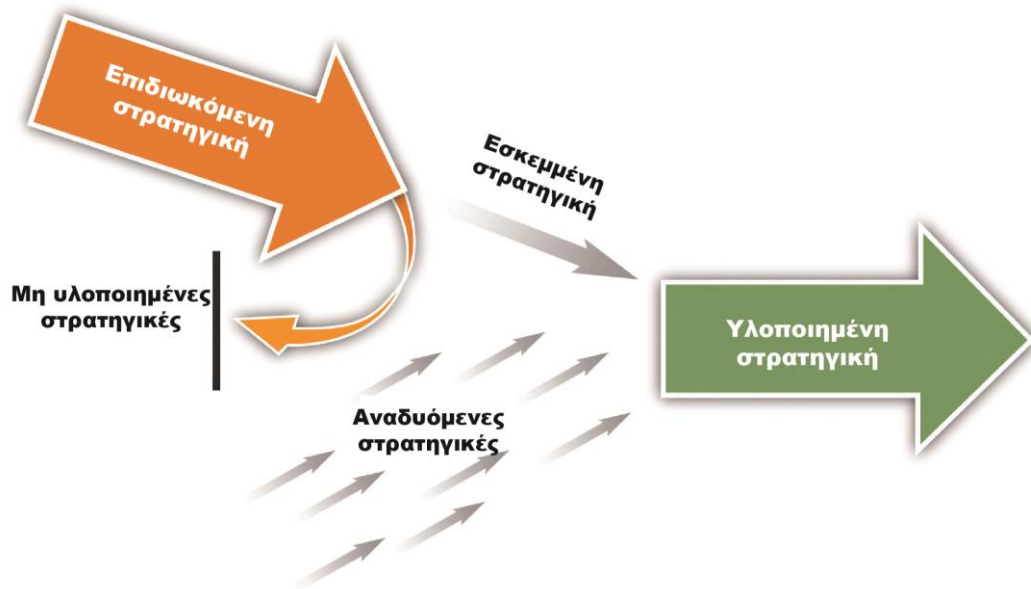
Ο Mintzberg et al. (2004), στηριζόμενος σε ένα ευρύ φάσμα από δέκα διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής που είναι αντικείμενο μελέτης των αντίστοιχων σχολών στρατηγικής σκέψης, κατέληξε σε πέντε διαστάσεις της στρατηγικής, σχεδίου/πλάνου (plan), μοτίβου/υποδείγματος (pattern), τοποθέτησης (position) και προσέγγισης /προοπτικής (perspective), τέχνασμα (ploy). Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει την έννοια της ευθυγράμμισης των εσωτερικών δυνατοτήτων με τις εξωτερικές απαιτήσεις και η ευθυγράμμιση αυτή μπορεί να έχει τη μορφή των διαστάσεων της στρατηγικής του Mintzberg (Bovaird&Löffler, 2009:62).

Οι οργανισμοί καταρτίζουν λεπτομερές πλάνο για την επίτευξη των στόχων τους με σκοπό την άσκηση ελέγχου της πορείας του. Εφαρμόζουν/ακολουθούν μια προγραμματιζόμενη επιδιωκόμενη στρατηγική (Intended Strategy), μέσω κάποιων στρατηγικών σχεδίων. Στην πράξη όμως τις περισσότερες φορές υλοποιούνται μερικώς (Deliberate Strategy), ενώ τα υπόλοιπα μένουν απραγματοποίητα (Non-realized Strategies). Μέσα από την εξέλιξη των πραγματικών γεγονότων, ταυτόχρονα νέες αναδυόμενες στρατηγικές (Emergent Strategies) που δεν ήταν προσχεδιασμένες, συμπληρώνουν την πραγματοποιηθείσα/υλοποιημένη στρατηγική (Realized Strategy) (Σχήμα 5). Αυτές προσφέρουν μάθηση για άλλες και επόμενες αποφάσεις (Mintzberg et al., 2004:27-30; Παπαδάκης, 2012:44-48; Γεωργόπουλος, 2013:22-23; Barnes, 2008:29).

Από τα πιο πάνω διαπιστώνεται ότι η κατάρτιση ενός καλά προετοιμασμένου και πλήρους σχεδίου, δεν εγγυάται πάντα την επιτυχή πραγματοποίηση του περιεχόμενου του (Παπαδάκης, 2012:49). Στην πραγματική λειτουργία των οργανισμών χρειάζονται και τα δύο, χρειάζεται και το γενικό περίγραμμα το οποίο είναι εσκεμμένο και προγραμματισμένο, αλλά και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις που αφορούν τον τρόπο, το χρόνο, τον τόπο και οι οποίες αναδύονται στην πορεία από την εξέλιξη των γεγονότων. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές συνδυάζουν και τα δύο είδη ώστε να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε συνθήκες, με πρόβλεψη των συμβάντων αλλά και ετοιμότητα για απόκριση σε απροσδόκητα συμβάντα (Mintzberg et al., 2004:30). Κάθε

οργανισμός αντιμετωπίζει κατά την διάρκεια των δραστηριοτήτων του το πρόβλημα της ταυτόχρονης αξιοποίησης των δυνάμεων και υπερκάλυψης των αδυναμιών του, καθώς και την εκμετάλλευση των ευκαιριών, με παράλληλη αποτροπή των απειλών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Για τη σωστή αντιμετώπιση των εμφανιζόμενων προβλημάτων, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση και υλοποίηση επιδιωκόμενων/μελετημένων και αναδυόμενων στρατηγικών μέσα από την εφαρμογή συστημάτων στρατηγικού μάνατζμεντ. (Γεωργόπουλος, 2013:24)

Σχήμα 5: Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής (Επιδιωκόμενη και Υλοποιημένη)



Πηγή : *Strategic management journal*, Mintzberg, H. and Waters, J. 'Of strategies, Deliberate and Emergent', Vol. 6, 257-272 (1985).

Δύο άλλες όψεις που μπορούν να τεθούν σε αντιπαραβολή είναι η στρατηγική ως θέση, τοποθέτηση και ως προοπτική (Mintzberg et al., 2004:31-33). Η στρατηγική σχετίζεται με τη θέση, δηλαδή την τοποθέτηση του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον του, με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες και η οποία αφορά ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων (Mintzberg et al., 2004:32; Παπαδάκης, 2012:50). Αντίθετα όταν εκλαμβάνουμε τη στρατηγική ως προοπτική, ατενίζουμε προς τα μέσα, στο εσωτερικό του οργανισμού όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις από τους στρατηγιστές και από κάτω προς τα πάνω προς το συνολικό όραμα του οργανισμού. Οι δύο αυτές θεωρήσεις συμπληρώνουν η μία την άλλη, αφού είναι επιθυμητό να αλλάξεις θέση στο πλαίσιο μιας προοπτικής (Mintzberg et al., 2004:33).

2.2.3 Η αναγκαιότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Η διεθνής έρευνα δείχνει ότι οι οργανισμοί που ασχολούνται με τη στρατηγική διοίκηση γενικά έχουν καλύτερα αποτελέσματα επίδοσης από αυτές που δεν το κάνουν (Wheelen&Hunger, 2012:06). Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της (Desal, 2000:685-693).

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ** (strategic management) δίνει έμφαση στη μακροπρόθεσμη προοπτική και επίδοση των οργανισμών. Για να είναι πετυχημένοι μακροχρόνια δεν αρκεί να λειτουργούν ώστε να ικανοποιούν μόνο τις υφιστάμενες απαιτήσεις της αγοράς, αλλά πρέπει να προσαρμόζουν τις δραστηριότητες τους για να ικανοποιήσουν νέες και μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Johnson et al., 2016:29; Wheelen&Hunger, 2012:06). Περιλαμβάνει κυρίως τη διαχείριση ανθρώπων, τις σχέσεις που αναπτύσσονται εσωτερικά και εξωτερικά, καθώς και την κατανομή των πόρων. Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού είναι σημαντικό να εξετάζεται και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον όσον αφορά τα ενδιαφερόμενα μέρη (Johnson et al., 2016:31). Επιτρέπει στους οργανισμούς να πετύχουν μια πιο αρμονική σύνδεση, ταίριασμα ανάμεσα στις απειλές και ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις εσωτερικές δυνατότητες τους (Παπαδάκης, 2012:42), της στρατηγικής, της δομής και των διαδικασιών τους, οι οποίες έχουν θετικές επιπτώσεις στην απόδοση του οργανισμού (Wheelen&Hunger, 2012:06).

Είναι γεγονός ότι το **περιβάλλον** (environmental) στο οποίο δραστηριοποιούνται σήμερα οι οργανισμοί μεταβάλλεται σε μεγάλο βαθμό και συχνότητα. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου έχουν καταστήσει τις εξελίξεις των γεγονότων και ανταλλαγής πληροφοριών, ταχύτατα μεταβαλλόμενες και τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον συχνά σε μη προβλέψιμους ρυθμούς. Επακόλουθο και η δύναμη των πελατών και ενδιαφερόμενων μερών να αυξάνεται και να ασκούν μεγαλύτερη και ισχυρότερη πίεση στους οργανισμούς (Γεωργόπουλος, 2013:29; Laudon&Laudon, 2009:127). Η στρατηγική γίνεται όλο και πιο σημαντική, καθώς το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές και απρόβλεπτο, η στρατηγική ως σχέδιο μετατοπίζεται σε στρατηγική ως κατεύθυνση, η οποία δίνει ευελιξία και ανταπόκριση στις αλλαγές, στις απρόβλεπτες απειλές και τις νέες ευκαιρίες (Grand&Jordan, 2015:12).

Τα πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ότι δημιουργούν ένα σαφέστερο αίσθημα στρατηγικού οράματος για την επιχείρηση, μια εντονότερη εστίαση σε αυτό που είναι στρατηγικά σημαντικό και βελτιώνουν την κατανόηση του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Wheelen&Hunger, 2012:06). Στο πολυτάραχο αυτό περιβάλλον, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι βασικό συστατικό της επιτυχίας γιατί θέτει κατευθύνσεις πως θα πορευθεί για το μέλλον, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες εξασφαλίζοντας τη συνοχή και τη συλλογικότητα του οργανισμού, ορίζει τον ρόλο του οργανισμού στην αγορά (Mintzberg et. al., 2004:34, Παπαδάκης, 2012:42), μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2012:39-41).

2.2.4 Έννοια και εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς αντιμετωπίζει τη δύσκολη και σημαντική πρόκληση, να γεφυρώσει το χάσμα που δημιουργείται μεταξύ του παρελθόντος και της μελλοντικής πορείας τους. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον του οργανισμού διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει συνεχώς μια κατάσταση διαρκούς αλλαγής και προσαρμογής. Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει λύσεις στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον (Γεωργόπουλος, 2013:31).

Η στρατηγική με τη γενικότερη έννοια, είναι το μέσο με το οποίο οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Κοινό σημείο στους ορισμούς της στρατηγικής διοίκησης είναι η αντίληψη ότι η στρατηγική εστιάζει στην επιτυχία ορισμένων στόχων, ότι οι κρίσιμες δράσεις που την απαρτίζουν περιλαμβάνουν κατανομή πόρων και ότι η στρατηγική υπονοεί συνέπεια, ολοκλήρωση και συνεκτικότητα (Grand&Jordan, 2015:11). Ένας περιεκτικός ορισμός της είναι ο προσανατολισμός (direction) και το πεδίο εφαρμογής (scope) ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που του εξασφαλίζει πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της εναρμόνισης των πόρων (resources) και των ικανοτήτων (competences) με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού (stakeholders) (Johnson et al., 2011:33; Παπαδάκης, 2012:55).

Η αντίληψη της στρατηγικής διοίκησης άλλαξε σε μεγάλο βαθμό μετά το 1950, καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον έγινε πιο ασταθές και απρόβλεπτο. Στη συνέχεια περνώντας από διάφορες μεταβατικές φάσεις, το 2000 ο οργανισμός εισέρχεται σε ένα πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον με την ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα, την ευελιξία και καινοτομία και τις στρατηγικές συμμαχίες, όπου προσπαθεί να ισορροπήσει με τις εσωτερικές δυνατότητες του, δίνοντας έμφαση στην ανάλυση των εσωτερικών δραστηριοτήτων. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός προσθέτει αξία στα προϊόντα και υπηρεσίες του (Grand&Jordan, 2015:09-11; Γεωργόπουλος, 2013:33).

Είναι φανερό ότι με την πιο πάνω σύντομη ιστορική αναδρομή το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να γίνεται με γνώμονα το περιβάλλον, στο οποίο ο οργανισμός λειτουργεί και με βάση τις εσωτερικές δυνατότητες του (Γεωργόπουλος, 2013:33).

2.2.5 Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ

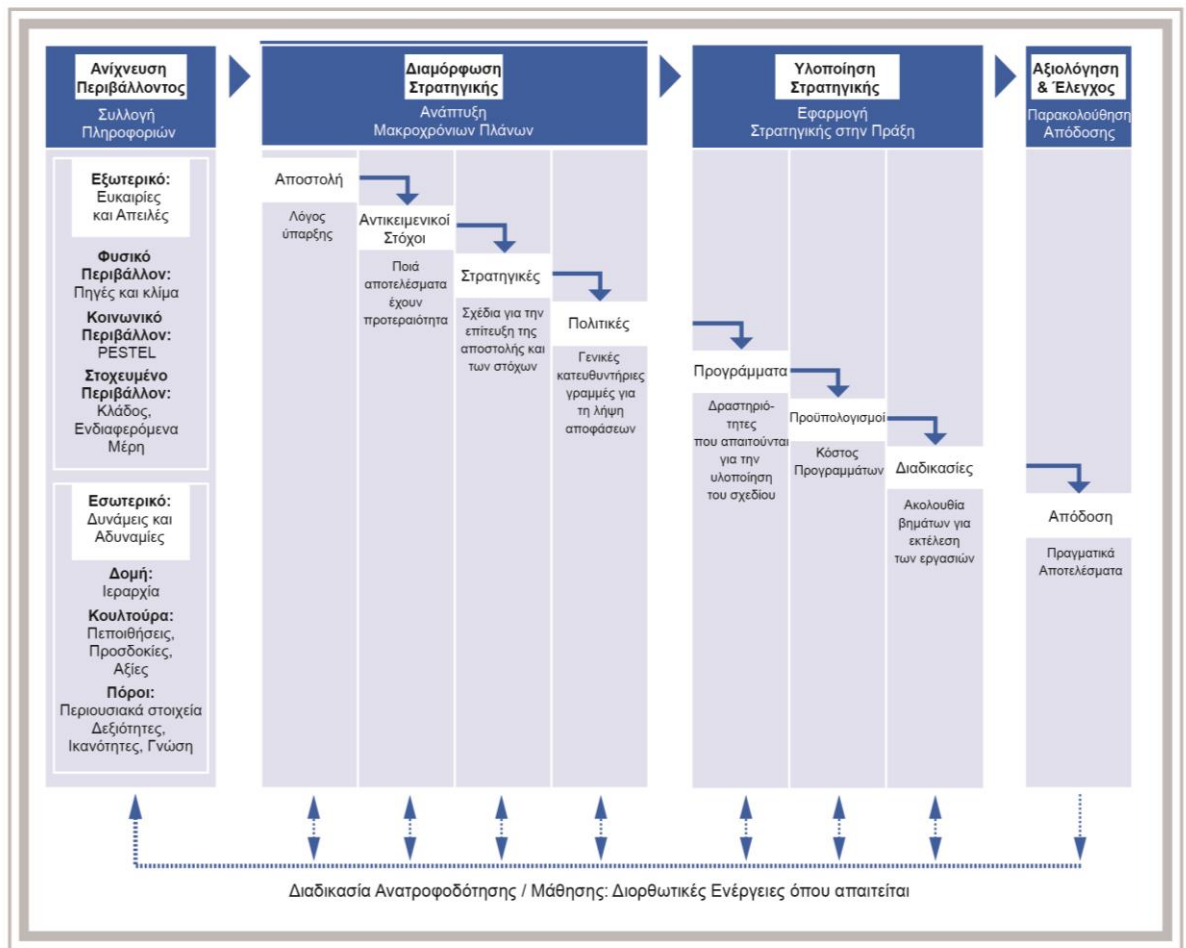
Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις με μοντέλα για το στρατηγικό μάνατζμεντ, όλα όμως περιέχουν και ακολουθούν στην ουσία τα ίδια στάδια, είναι ορθολογικά και με προοπτική (Wheelen&Hunger, 2012:15). Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο από διοικητικές αποφάσεις και ενέργειες οι οποίες καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση ενός οργανισμού (Wheelen&Hunger, 2012:05). Στη βιβλιογραφία οι περισσότεροι συγγραφείς συγκλίνουν στο ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ χωρίζεται σε τρία κυρίως στάδια, επιμέρους διαδικασίες, στη διαμόρφωση της στρατηγικής, στην υλοποίηση και στην αξιολόγηση και έλεγχο της (Γεωργόπουλος, 2013:73; Σιώμοκος, 2013:49).

Ένα μοντέλο στρατηγικής διοίκησης που έχει καθιερωθεί από την ακαδημαϊκή κοινότητα και εξετάζεται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, ακολουθεί τα τρία διακριτά στάδια και εντάσσεται σε ένα **ορθολογικό μοντέλο τεσσάρων φάσεων** (Σχήμα 6) (Παπαδάκης, 2012:200). Περιλαμβάνει την **ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος** (external and internal environmental scanning), τη **στρατηγική διαμόρφωση** (strategy formulation), τη **στρατηγική υλοποίηση** (strategy implementation) και **αξιολόγηση και έλεγχο** (evaluation and control) της στρατηγικής (Wheelen&Hunger, 2012:05; Γεωργόπουλος, 2013:78).

Το μοντέλο αυτό είναι ένας συνδυασμός της προσέγγισης του περιβαλλοντικού καθορισμού, το οποίο υποστηρίζει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζεται στα

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και της προσέγγισης που υποστηρίζει ότι η στρατηγική θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα των πόρων και των θεμελιωδών/μοναδικών ικανοτήτων που διαθέτει ο οργανισμός (Παπαδάκης, 2012:200).

Σχήμα 6: Ορθολογικό Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης (Strategic Management Model)



Πηγή : Thomas I. Wheelen, J. Davis Hunger, Introduction to Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, Pearson, 13th Edition, 2012. (p.15)

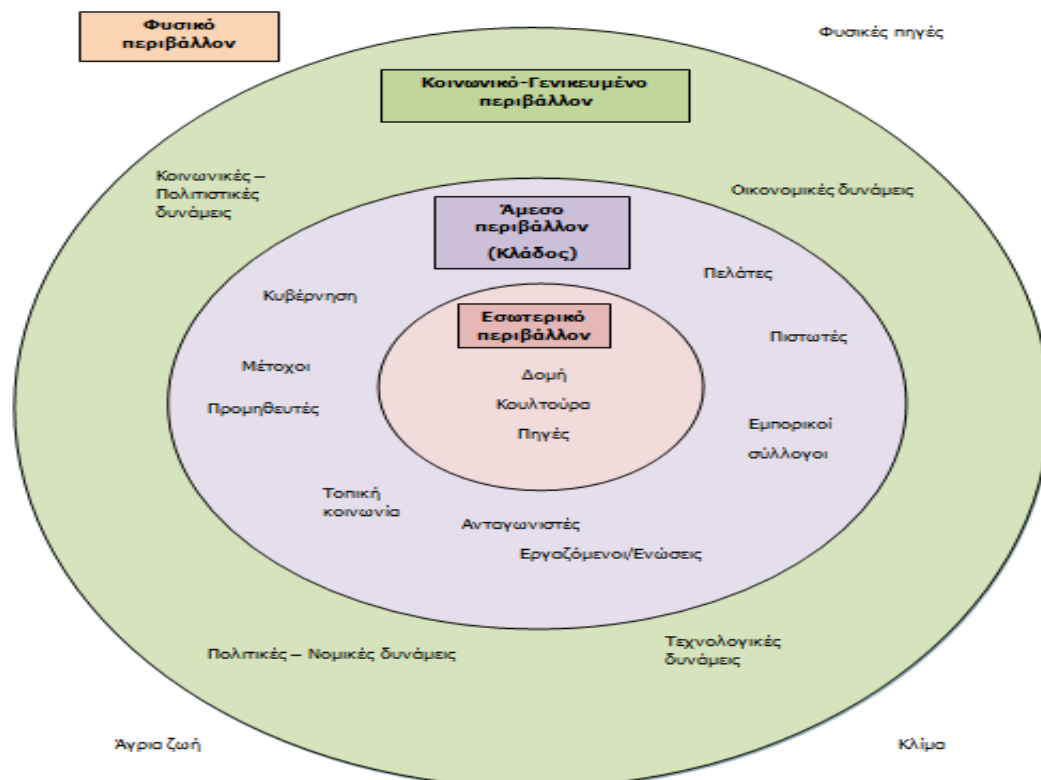
Η μελέτη του στρατηγικού μάντζμεντ δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται, σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού (Wheelen&Hunger, 2012:06). Με βάση την πληροφόρηση και τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής (Παπαδάκης, 2012:203).

Η *ανίχνευση του περιβάλλοντος* (environmental scanning) είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό

περιβάλλον στην ανώτατη διοίκηση. Σκοπός του είναι να προσδιορίσει στρατηγικούς παράγοντες, εκείνα τα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που θα καθορίσουν το μέλλον της εταιρείας (Wheelen&Hunger, 2012:15; Γεωργόπουλος, 2013:78).

Η μελέτη του **εξωτερικού περιβάλλοντος** αναφέρεται σε παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται εκτός του οργανισμού και δεν είναι συνήθως μέσα στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτοί οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αποτελούν το πλαίσιο εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Σχήμα 7). Μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο φυσικό (φυσικοί πόροι, κλιματική αλλαγή) ή ευρύτερο περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό, περιβάλλοντος) ή ειδικοί παράγοντες που λειτουργούν μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας ενός οργανισμού (ενδιαφερόμενα πρόσωπα και ομάδες, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές κλπ) ή κλάδος αγοράς του (Wheelen&Hunger, 2012:16; Παπαδάκης, 2012:201).

Σχήμα 7: Περιβαλλοντικές μεταβλητές/παράγοντες (Environmental Variables)



Πηγή : Thomas I. Wheelen, J. Davis Hunger, *Introduction to Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, Pearson, 13th Edition, 2012. (p.16)

Η μελέτη του **εσωτερικού περιβάλλοντος** αναφέρεται σε μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που βρίσκονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και δεν είναι συνήθως μέσα στο βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού. Η αξιοποίηση των δυνάμεων αυτών σε μοναδικές ικανότητες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen&Hunger, 2012:16; Παπαδάκης, 2012:202).

Στο στάδιο της **διαμόρφωσης της στρατηγικής**, η διοίκηση του οργανισμού προχωρεί στη χάραξη της στρατηγικής, μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, καταστρώνει αναλυτικά και πλήρη σχέδια, για την αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών, υπό το πρίσμα των ισχυρών και αδύναμων σημείων του οργανισμού. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αποστολής (mission) του οργανισμού, προσδιορίζει συγκεκριμένους και αντικειμενικούς σκοπούς (objectives), την ανάπτυξη στρατηγικών (strategies) και τον καθορισμό των κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής (policies) (Wheelen&Hunger, 2012:17; Παπαδάκης, 2012:203).

Η στρατηγική δεν αφορά μόνο τη σημερινή κατάσταση, που και πως ανταγωνίζεται ένας οργανισμός (στρατηγική τοποθέτηση), ενδιαφέρεται και να συνεχίσει να δραστηριοποιείται και στο μέλλον (στρατηγική κατεύθυνση). Αυτή η δυναμική έννοια περιλαμβάνει τη θέσπιση στόχων για το μέλλον και καθορίζει πως αυτοί θα επιτευχθούν. Οι μελλοντικοί στόχοι σχετίζονται με το συνολικό σκοπό του οργανισμού (αποστολή), με αυτό που επιδιώκει να γίνει (όραμα) και με συγκεκριμένους στόχους επίδοσης (Grand&Jordan, 2015:13).

Η **αποστολή** ενός οργανισμού είναι ο λόγος ύπαρξης του, ο σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται. Δηλώνει τι προσφέρει ο οργανισμός στην κοινωνία. (Wheelen&Hunger, 2012:17; Παπαδάκης, 2012:203) Οι **σκοποί** πρέπει να είναι εφικτοί και η επίτευξη τους θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της εκπλήρωσης της αποστολής ενός οργανισμού. Πρέπει να δηλώνουν για τις δράσεις τους, τι θα πρέπει να επιτευχθεί, μέχρι πότε και με ποια ποσότητα αν είναι δυνατόν. Στην πραγματικότητα, είναι αυτό που η κοινωνία δίνει πίσω στον οργανισμό όταν ο οργανισμός κάνει καλή δουλειά στην εκπλήρωση της αποστολής της (Wheelen&Hunger, 2012:18; Παπαδάκης, 2012:203). Η **πολιτική** είναι μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη αποφάσεων που συνδέει τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή της. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλο τον οργανισμό λαμβάνουν

αποφάσεις και αναλαμβάνουν δράσεις και μέτρα που υποστηρίζουν την αποστολή, τους στόχους και τις στρατηγικές της (Wheelen&Hunger, 2012:21; Παπαδάκης, 2012:204).

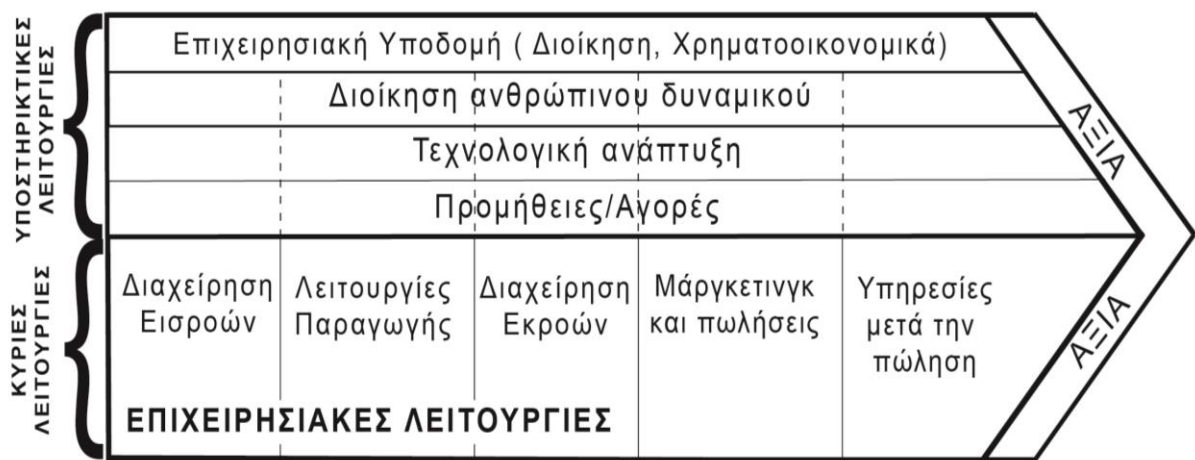
Η ανάπτυξη των **στρατηγικών** ενός οργανισμού, αποτελεί ένα περιεκτικό γενικό σχέδιο που δηλώνει πως η εταιρεία θα επιτύχει την αποστολή και τους στόχους της. Ένας μεγάλος διευρυμένος και πολυτμηματικός οργανισμός, πιθανό να δραστηριοποιείται σε πολλούς διαφορετικούς τομείς ή αγορές ή κλάδους και να έχει ξεχωριστές αυτοτελείς μονάδες. Ο οργανισμός σχεδιάζει συνήθως τις επιμέρους στρατηγικές του σε τρία ιεραρχημένα επίπεδα στρατηγικής, το επίπεδο επιχειρησιακής ή εταιρικής ή ομίλου στρατηγικής (corporate strategy), το επίπεδο επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής (business strategy) και το επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής (functional strategy) (Σχήμα 2).

Η **εταιρική/επιχειρησιακή** στρατηγική ουσιαστικά ασχολείται με την επιλογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί, με την ανάπτυξη και το συντονισμό των εν λόγω δραστηριοτήτων. Στο επίπεδο αυτό τίθενται χρηματοοικονομικοί στόχοι και κατανέμονται οι πόροι. Με βάση τους στόχους αυτούς, ο οργανισμός διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο, ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί.

Η **επιχειρηματική στρατηγική** εστιάζεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης ή των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχειρηματικής μονάδας, εντός του συγκεκριμένου τμήματος του κλάδου ή της αγοράς που η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (μάχεται εναντίον όλων των ανταγωνιστών για πλεονέκτημα) και / ή συνεταιρισμού (συνεργασία με μια ή περισσότερες εταιρείες για να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστών). Όταν υπάρχουν περισσότερες από μια στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, όπως συμβαίνει σε περισσότερο διευρυμένες επιχειρήσεις, τότε είναι αναγκαία η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής για κάθε μια από αυτές. Η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται με τον τρόπο που η επιχείρηση ή οι επιχειρηματικές μονάδες της θα πρέπει να ανταγωνιστούν ή να συνεργάζονται σε κάθε κλάδο.

Η **λειτουργική στρατηγική** προσεγγίζει τις διάφορες λειτουργίες της για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των εταιρικών και επιχειρηματικών μονάδων, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Αποτελεί ένα οργανωτική σχέδιο, για τις κύριες λειτουργίες το μάρκετινγκ, τις επιχειρησιακές λειτουργίες, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και τις άλλες υποστηρικτικές λειτουργίες ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοοικονομικά, τεχνολογία και πληροφοριακά συστήματα, έρευνα και ανάπτυξη. Αφορά την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας διακριτικής ικανότητας ώστε να παρέχει σε ένα οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

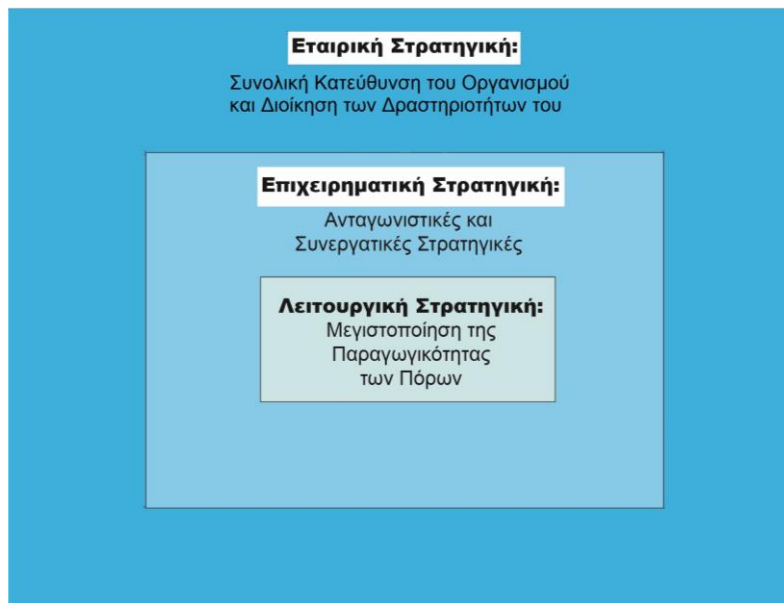
Σχήμα 8: Κύριες και Υποστηρικτικές Λειτουργίες Επιχείρησης



Πηγή : Porter M.E. 'Competive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance', New York : The free press, (1998)

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τα τρία επίπεδα στρατηγικής. Υπάρχει μια ιεραρχία της στρατηγικής η οποία ομαδοποιεί τους τύπους στρατηγικής ανά επίπεδο στον οργανισμό. Η ιεραρχία της στρατηγικής αποτελεί ένα εξωτερικό περιβάλλον μιας στρατηγικής μέσα στην άλλη έτσι ώστε να συμπληρώνει και να υποστηρίζει η μια την άλλη (Σχήμα 9). Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες με τη σειρά τους, υποστηρίζουν την εταιρική στρατηγική (Wheelen&Hunger, 2012:20; St.John&Harrison, 2010:08; Γεωργόπουλος, 2013:229).

Σχήμα 9: Τα ιεραρχικά επίπεδα στρατηγικής (Hierarchy of Strategy)



Πηγή : Thomas I. Wheelen, J. Davis Hunger, Introduction to Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, Pearson, 13th Edition, 2012. (p.20)

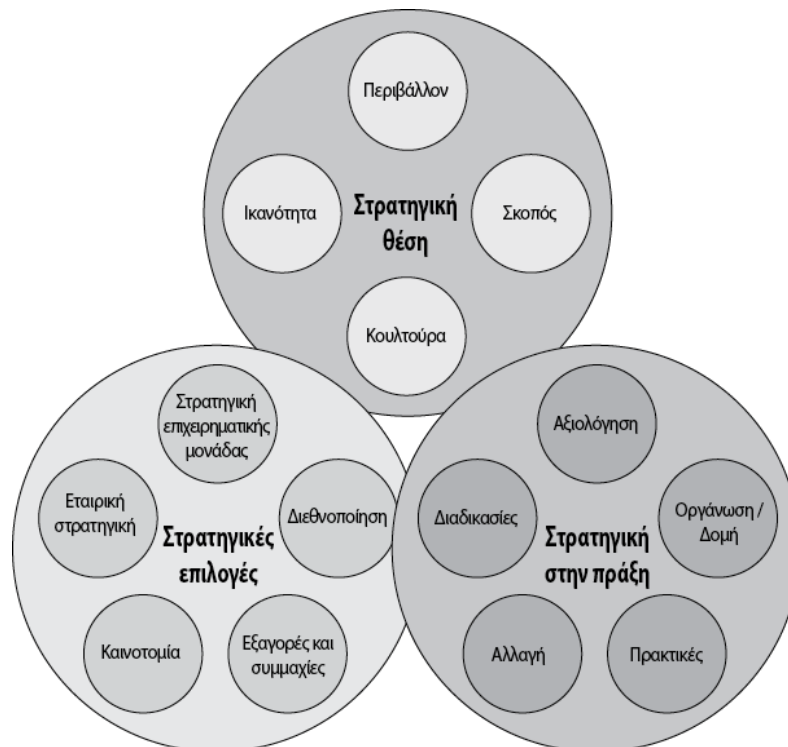
Η **υλοποίηση της στρατηγικής** είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των επιλογών που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθεται σε εφαρμογή μέσω της **ανάπτυξης προγραμμάτων** (programs) για να δημιουργήσει μια σειρά από νέες οργανωτικές δραστηριότητες, των **προϋπολογισμών** (budgets) για να διαθέσουν κεφάλαια για τις νέες δραστηριότητες και των **διαδικασιών** (procedures) ώστε να χειριστεί τις καθημερινές δραστηριότητες. Εκτός όμως από τις περιπτώσεις όπου απαιτούνται δραστικές εταιρικές αλλαγές, η εφαρμογή της στρατηγικής εκτελείται συνήθως από μεσαία και χαμηλότερα στελέχη, με ανασκόπηση από την ανώτατη διοίκηση. Μερικές φορές αναφέρεται και ως επιχειρησιακός προγραμματισμός. Η υλοποίηση της στρατηγικής συχνά συνεπάγεται καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή πόρων (Wheelen&Hunger, 2012:21).

Η **αξιολόγηση και ο έλεγχος** είναι η διαδικασία στην οποία οι δραστηριότητες του οργανισμού και τα αποτελέσματα απόδοσης παρακολουθούνται έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή απόδοση. Το μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης περιλαμβάνει μια **διαδικασία ανατροφοδότησης και εκμάθησης**. Οι διαχειριστές σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για να λάβουν διορθωτικά μέτρα και να επιλύσουν προβλήματα. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της απόδοσης ολοκληρώνει το μοντέλο στρατηγικής

διαχείρισης. Με βάση τα αποτελέσματα απόδοσης, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να κάνει προσαρμογές στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, στην υλοποίησή της ή και στα δύο (Wheelen&Hunger, 2012:22). Η μειωμένη απόδοση (όπως μετρείται στην αξιολόγηση και τον έλεγχο) συνήθως υποδηλώνει ότι κάτι έχει πάει στραβά με τη διαμόρφωση ή την εφαρμογή στρατηγικής. Θα μπορούσε επίσης να σημαίνει ότι μια βασική μεταβλητή, αγνοήθηκε κατά τη διάρκεια της ανίχνευσης και αξιολόγησης του περιβάλλοντος (Wheelen&Hunger, 2012:23).

Ένα διαφοροποιημένο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, το οποίο ουσιαστικά λαμβάνει υπόψη του, τους ίδιους παράγοντες, είναι το μοντέλο διερεύνησης στρατηγικής (Exploring Strategy Model), το οποίο περιλαμβάνει την κατανόηση της στρατηγικής θέσης του οργανισμού (strategic position), την αξιολόγηση των μελλοντικών στρατηγικών επιλογών (strategic choices) και τη διαχείριση της στρατηγικής στην πράξη (strategy in action) (Johnson et al., 2016:37).

Σχήμα 10: Το Μοντέλο Διερεύνησης Στρατηγικής (Exploring Strategy Model)



Πηγή : Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., *Βασικές αρχές Στρατηγικής των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, 2^η Έκδοση, 2016. (σελ. 38)

2.3 Μάνατζμεντ και στρατηγικό μάνατζμεντ σε Δημόσιους Οργανισμούς

Τα στοιχεία που διαφοροποιούν το μάνατζμεντ στο *δημόσιο από τον ιδιωτικό τομέα*, είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς και το διαφορετικό κίνητρο. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους και το διανέμουν στους μετόχους τους, ενώ οι δημόσιοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν ως αποστολή τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας και της εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος (Bovaird&Löffler, 2009:05; Young, 1988:53; Wojewnick-Filipkowska, 2017:81; Πετρίδου, 2011:53; Κέφης, 2005:05). Μια άλλη διαφορά είναι ως προς την έννοια του πολίτη και του πελάτη, είναι ότι ο πολίτης είναι μέρος της κοινωνίας με δικαιώματα και υποχρεώσεις, ενώ ο πελάτης είναι μέρος της αγοράς με ανάγκες και επιθυμίες (Bovaird&Löffler, 2009:08).

Συχνά τίθεται από τους ακαδημαϊκούς και ερευνητές το ερώτημα, αν μπορούν οι έννοιες, μέθοδοι, τεχνικές και εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, να εφαρμοστούν σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι Grand&Jordan (2015:25), θεωρούν ότι μπορούν να εφαρμοστούν σε κάποιες περιπτώσεις άμεσα και σε άλλες με κάποια προσαρμογή. Ο Bryson (2004:08-09), υποστηρίζει ότι η εμπειρία έχει αποδείξει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε ένα ευρύ φάσμα δημόσιων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Σύμφωνα με τον R. P. Appleby (1949) υπάρχουν τρεις σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι κάνουν τη διοίκηση στο δημόσιο διαφορετική από αυτή των επιχειρήσεων, ο πολιτικός χαρακτήρας, ο αντίκτυπος και η δημόσια λογοδοσία. Δεν πρέπει όμως να θεωρούμε ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ του στρατηγικού μάνατζμεντ στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Οι βασικές διαφορές που προκύπτουν από το πολιτικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι οργανώσεις του δημόσιου τομέα περιλαμβάνουν, το ρόλο των πολιτικών οι οποίοι πολλές φορές συγκρούονται ανοιχτά σε σημαντικά στρατηγικά ζητήματα, την αλληλεπίδραση μεταξύ πολιτικών και άλλων ενδιαφερομένων ομάδων (όπως κοινωνικές ομάδες, πολιτικά κόμματα, μέσα μαζικής ενημέρωσης) και την πίεση για βραχυπρόθεσμη λήψη αποφάσεων που προκύπτει από τακτικές εκλογές. (Bovaird&Löffler, 2009:75)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικό σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. (Grand&Jordan, 2015:25). Πολλοί ακαδημαϊκοί συμφωνούν ότι τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από το στρατηγικό σχεδιασμό σε ένα οργανισμό είναι πολλά. (Bryson, 2004:11) Ο λόγος που οδηγεί τους δημόσιους μη κερδοσκοπικούς

οργανισμούς στην υιοθέτηση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι τα καλά αποτελέσματα που πετυχαίνουν. Βοηθά στην προώθηση της στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης, αφού υπάρχει μια συστηματική πληροφόρηση για την κατάσταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και για τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη (Bryson, 2004:11). Λόγω της διαδικασίας που εφαρμόζεται, βοηθά τη διοίκηση στη βελτίωση της λήψης αποφάσεων τις οποίες καθιστά πιο αποτελεσματικές, βελτιώνει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και πετυχαίνει καλύτερο συντονισμό και καθορισμό στόχων απόδοσης, αφού περιλαμβάνει/εμπλέκει ολόκληρο τον οργανισμό στο στρατηγικό σχεδιασμό και το οποίο βοηθά στην καλύτερη ανταπόκριση των εσωτερικών και εξωτερικών απαιτήσεων και πιέσεων και επιτυγχάνει καλύτερη προσαρμογή στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες. Με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνονται να διαχειρίζονται καλύτερα τον οργανισμό. (Bryson, 2004:11, Grand&Jordan, 2015:25). Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από το ευρύτερο κοινωνικό σύστημα, με την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος και τη δημιουργία συμμαχιών. Τέλος ωφελεί τους εργαζόμενους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και την βελτίωση της ποιότητας εργασίας τους, καθώς και τον οργανισμό στην επίτευξη του σκοπού του, ο οποίος είναι να προσθέσει αξία στις υπηρεσίες που προσφέρει. (Bryson, 2004:12)

Ο Bryson (2004:06) προτείνει το μοντέλο ABCs (Σχήμα 11) για το στρατηγικό σχεδιασμό στους δημόσιους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και όπου ουσιαστικά λαμβάνει υπόψη του τις ίδιες παραμέτρους/μεταβλητές με τα επιχειρηματικά στρατηγικά μοντέλα. Το στρατηγικό μάνατζμεντ όπως έχει προαναφερθεί, αφού εξετάσει και λάβει υπόψη του την κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και τις δυνατότητες του εσωτερικού, διαμορφώνει και υλοποιεί τη στρατηγική του.

Στους μη κερδοσκοπικούς, η διαδικασία **διαμόρφωσης της στρατηγικής** χρειάζεται να σχεδιάζεται έτσι ώστε να αποδίδεται στενά η αποστολή, οι στόχοι, η κατανομή των πόρων και οι στόχοι επιδόσεων ευθυγραμμισμένα. Ομοίως, οι περισσότερες από τις αρχές και τα εργαλεία **υλοποίησης της στρατηγικής**, ειδικά σε σχέση με την οργανωτική δομή, τα συστήματα διοίκησης, τις τεχνικές απόδοσης διοίκησης και η επιλογή των μορφών ηγεσίας είναι κοινά τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για δημόσιους οργανισμούς (Grand&Jordan, 2015:26).

**Σχήμα 11: Το μοντέλο του στρατηγικού σχεδιασμού, ABCs.
(The ABCs of strategic planning)**



Πηγή : Bryson, M., J., Alston, K., F. *Creating and Implementing Your Strategic Plan, A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons, 2nd Edition, 2005. (page 05)

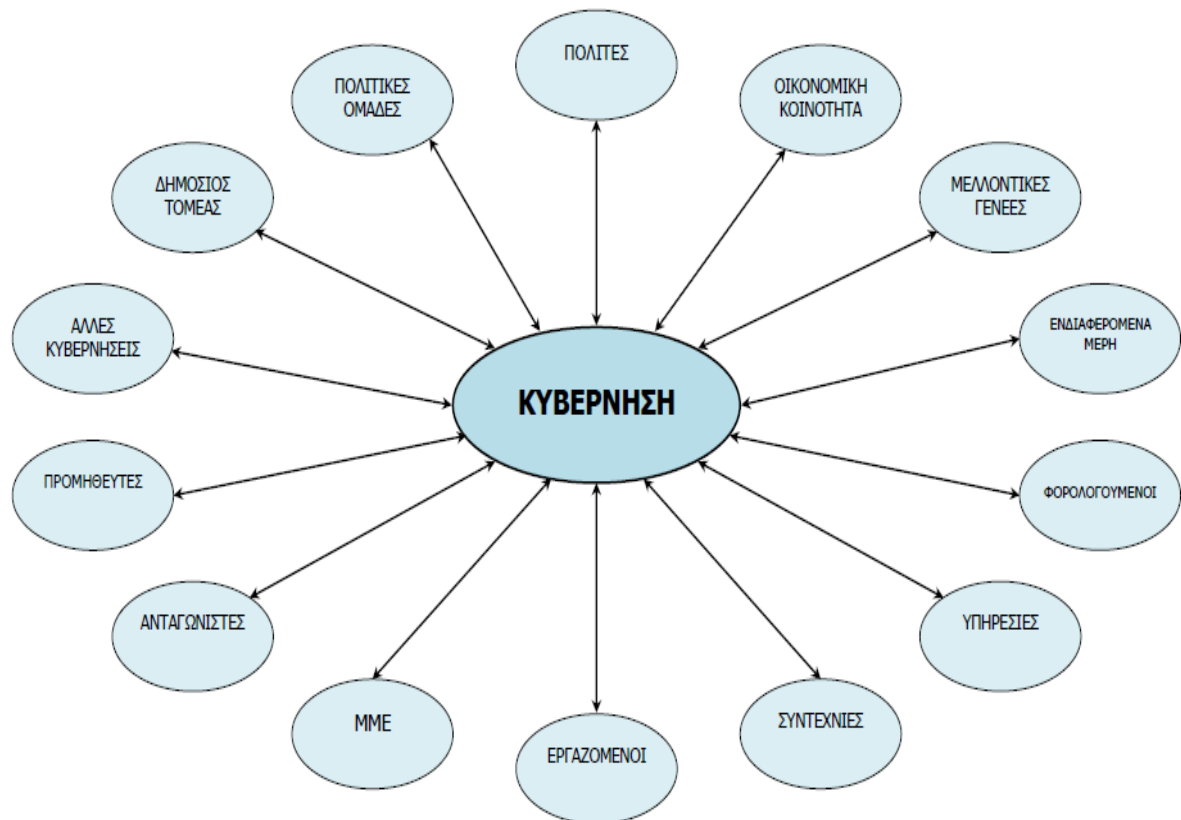
Οι οργανισμοί θα πρέπει να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν σε κάθε περιβάλλον ανταγωνιστικό ή μη και άρα αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι στρατηγικές τους δεν διαφέρουν σημαντικά από εκείνες των κερδοσκοπικών επιχειρήσεων. Όσον αφορά την ανάλυση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος, υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των τεχνικών ανάλυσης που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις και εκείνες που σχετίζονται με τα μη κερδοσκοπικά περιβάλλοντα, που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικά και χρεώνουν για τις υπηρεσίες τους. Στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών που δεν χρεώνουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν ή δεν υπάρχει ανταγωνιστής (μονοπώλιο υπηρεσίας του κράτους), ο ανταγωνισμός δεν υπάρχει στην πραγματικότητα. Ωστόσο, οι οργανισμοί ανταγωνίζονται για χρηματοδότηση (π.χ. από το κράτος ή τα ευρωπαϊκά κονδύλια). Ο ανταγωνισμός στην αγορά χρηματοδότησης ουσιαστικά είναι εσωτερικός ανταγωνισμός και αποτελεί βασικό τομέα στρατηγικής για τους περισσότερους μη κερδοσκοπικούς (Grand&Jordan, 2015:27).

Το **εξωτερικό περιβάλλον** προσφέρει τα μέσα για την επιβίωση των οργανισμών αφού δημιουργεί ευκαιρίες και αναδεικνύει απειλές. Στον ιδιωτικό τομέα τον διατηρούν ζωντανό οι ικανοποιημένοι πελάτες, ενώ στο δημόσιο τομέα οι κυβερνήσεις και οι πολίτες που κάνουν χρήση των υπηρεσιών (Johnson et al., 2011:65). Το ευρύτερο εξωτερικό μακρο-περιβάλλον δε διαφέρει ουσιαστικά στο δημόσιο τομέα, αλλά όπως και σε διαφορετικούς κλάδους στις επιχειρήσεις, έτσι και στο δημόσιο είναι διαφορετικές οι απειλές και οι ευκαιρίες. Πιθανό στο δημόσιο τομέα να επηρεάζουν οι κοινωνικές μεταβολές, όπως η γήρανση πληθυσμού, οι πολιτικές αλλαγές, όπως η αλλαγή στην κυβερνητική πολιτική για χρηματοδότηση και οι αλλαγές σε νομοθετικό επίπεδο με τη θέσπιση νέων όρων (Johnson et al., 2011:69).

Το περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν το δημόσιο τομέα και το διαφοροποιούν σημαντικά από τον ιδιωτικό, όπως είναι η επιρροή και οι πιέσεις από τις **ενδιαφερόμενες ομάδες** (stakeholders). Η ικανοποίηση αυτών των ομάδων είναι κρίσιμη και αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας σε δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις (Bryson, 2004:107). Τα ενδιαφερόμενα μέρη στο δημόσιο τομέα είναι, οι πολίτες, οι τοπικές αυτοδιοικήσεις, άλλες κυβερνήσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, πολιτικές και κοινωνικές ομάδες, η κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διάφορων υπηρεσιών αλλά και μεταξύ των εργαζόμενων σε αυτές, το διαφορετικό νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις σχέσεις εργασίας, κ.λπ. (Σχήμα 12)

Ο οργανισμός προσθέτει/δημιουργεί αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη του και διανέμει αυτή την αξία σε αυτούς (Bovaird&Löffler, 2009:06; Bryson, 2004:12; Alberto, 2013:88; Rapcevičienė, 2014:45). Στο δημόσιο τομέα αυτή η αξία έχει διάφορες διαστάσεις, αξία για τον πολίτη/χρήστη και για πιο πλατιές ομάδες/κοινότητες, πολιτική αξία για την διαδικασία της δημοκρατίας, κοινωνική και περιβαλλοντική αξία για βιώσιμη πολιτική (Rapcevičienė, 2014:46). Στον ιδιωτικό τομέα η αξία αναφέρεται στα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση στους τελικούς χρήστες και τις επιστροφές/κέρδη στους μετόχους. Σήμερα φυσικά υπάρχουν πιέσεις και στον ιδιωτικό τομέα για κοινωνική αξία (Bovaird&Löffler, 2009:64), όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη.

**Σχήμα 12: Χάρτης Ενδιαφερόμενων Μερών για το Δημόσιο.
(Stakeholder map for a government)**



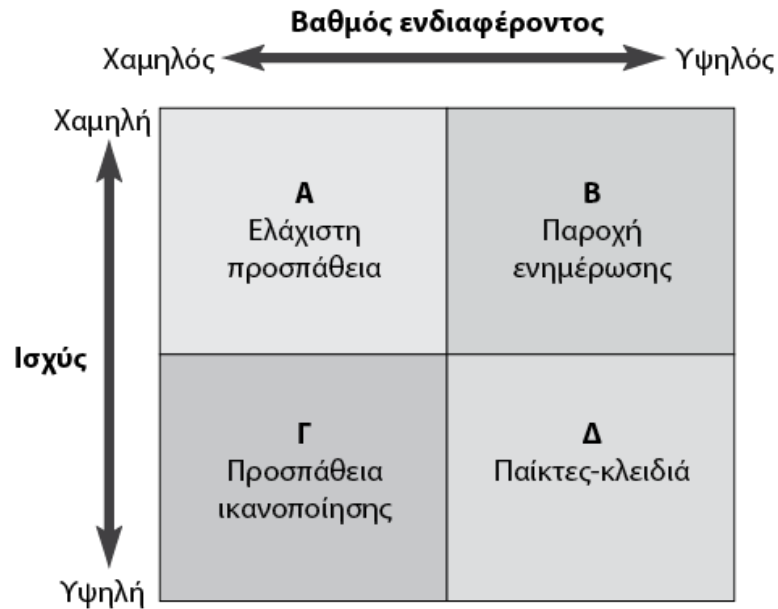
Πηγή : Bryson, J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wiley & Sons, 3rd Edition, 2004. (p. 109)

Η επιρροή των ενδιαφερομένων φορέων σχετίζεται από δύο μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν τις αποφάσεις του οργανισμού, η **δύναμη επιρροής/ισχύς** τους και ο **βαθμός ενδιαφέροντος** τους (Σχήμα 13). Έτσι έχουμε χαμηλής και υψηλής επιρροής και χαμηλού και υψηλού ενδιαφέροντος για τον οργανισμό ενδιαφερόμενα μέρη, οι οποίες καθορίζουν την προτεραιότητα και το μέγεθος ανταπόκρισης του οργανισμού. Δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη το ίδιο και θα πρέπει ο δημόσιος τομέας να αποφασίσει πως θα κατανέμει τους πόρους του στις ομάδες που θεωρεί ότι έχουν προτεραιότητα (Bovaird&Löffler, 2009:85).

Τέλος η ανάλυση του **εσωτερικού περιβάλλοντος**, είναι σημαντική για όλους τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον και πρέπει να αναπτύξουν τους εσωτερικούς τους πόρους και ικανότητες για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ανάπτυξη και διατήρηση μιας ανώτερης απόδοσης στο δημόσιο τομέα (Johnson et al., 2011:118). Ωστόσο, ακόμη και

για τους οργανισμούς που είναι μονοπωλιακοί, όπως πολλά κυβερνητικά τμήματα και άλλοι δημόσιοι φορείς, η απόδοση βελτιώνεται με την ευθυγράμμιση της στρατηγικής με τις εσωτερικές δυνάμεις, τους πόρους και τις ικανότητες (Grand&Jordan, 2015:27).

Σχήμα 13: Χάρτης Ενδιαφερόμενων Μερών: Πίνακας ισχύος / ενδιαφέροντος



Πηγή : Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P., *Βασικές αρχές Στρατηγικής των επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κριτική, 2^η Έκδοση, 2016. (σελ. 169)

2.4 Στρατηγική Επιχειρησιακών Λειτουργιών

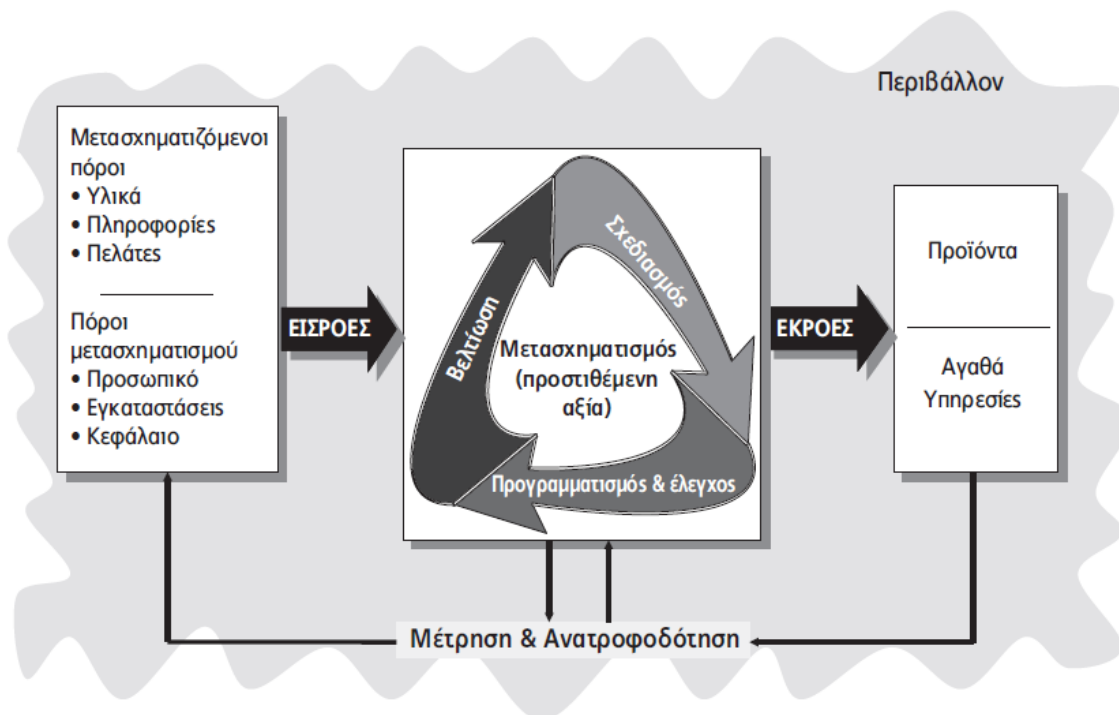
2.4.1 Η έννοια της διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών

Οι οργανισμοί δημιουργούνται και υπάρχουν για την εξυπηρέτηση κάποιου προκαθορισμένου σκοπού, στον ιδιωτικό τομέα αυτός είναι η παραγωγή κερδών, ενώ στο δημόσιο είναι η ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών. Οι σκοποί αυτοί μεταφράζονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω της διοίκησης επιχειρησιακών λειτουργιών (Κακούρης, 2013:23). Οι σχετικές με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών αποφάσεις είναι οι ίδιες σε κερδοσκοπικούς και μη οργανισμούς, και σε αυτό το διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας μπορεί να απαιτείται κάποια προσαρμογή των όρων (Slack et al., 2010:35). Οι στρατηγικοί στόχοι στο δημόσιο τομέα όμως μπορεί να είναι πιο πολύπλοκοι και να περιλαμβάνουν ένα μίγμα από πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς στόχους.

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες αποτελούν μέρος των λειτουργιών ενός οργανισμού/επιχείρησης και αυτοί με τη σειρά τους αποτελούν μέρος ενός ομίλου οργανισμών/επιχειρήσεων.

Η **διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών** αφορά όλες τις αναγκαίες δραστηριότητες, διαχείρισης των πόρων που έχουν διατεθεί για την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών (Slack et al., 2010:32) και που είναι αναγκαίες για την ικανοποίηση των πελατών (Slack et al., 2010:33; Barnes, 2008:21). Το σύγχρονο περιβάλλον εφαρμογής της διοίκησης επιχειρησιακών λειτουργιών είναι πολύ σημαντικό, αφού οι πελάτες απαιτούν βελτιωμένη ποιότητα, αυξημένη ταχύτητα εξυπηρέτησης και χαμηλότερο κόστος (Reid&Sanders, 2011:20). Η διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών αποτελεί ένα υποσύστημα μετασχηματισμού, ένα παραγωγικό σύστημα, όπου εισροές (πόροι και μετατρέπομενοι πόροι), μετασχηματίζονται μέσω διαδικασίας μετασχηματισμού, σε εκροές (προϊόντα ή και υπηρεσίες), προσφέροντας «προστιθένη αξία» στους πελάτες (Κακούρης, 2013:26; Slack et al., 2010:36; Σαλαβού&Κυριακίδου, 2010:27). Οι εισροές, η διαδικασία μετατροπής και τα χαρακτηριστικά των εκροών, μεταβάλλονται συνέχεια από τις πληροφορίες που προέρχονται από τις επιδόσεις του οργανισμού και την αποδοχή τους από την αγορά (Σχήμα 14).

Σχήμα 14: Εννοιολογικό διάγραμμα της διοίκησης των επιχειρησιακών λειτουργιών



Πηγή : Κακούρης, Π. Α., *Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών*, Εκδόσεις Προπομπός, 2013. (σελ.26)

Η διοίκηση κάθε οργανισμού στο σύνολο του, βασίζεται σε τρεις κύριες βασικές λειτουργίες το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά και τις επιχειρησιακές λειτουργίες (Reid&Sanders, 2011:22; Κακούρης, 2013:23). Οι επιχειρησιακές λειτουργίες αποτελούν την κεντρική λειτουργία του οργανισμού, ανεξάρτητα από το μέγεθος του και αν πρόκειται για κερδοσκοπικό ή μη οργανισμό (Reid&Sanders, 2011:03).

2.4.2 Το πεδίο της στρατηγικής διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών

Λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων των επιχειρησιακών λειτουργιών, πολλοί πιστεύουν ότι αφορούν μόνο βραχυπρόθεσμες και τακτικές αποφάσεις και ζητήματα, αλλά αυτό δεν ισχύει (Slack&Lewis, 2008:06; Barnes, 2008:21; Slack et al., 2010:97; Κακούρης, 2013:114). Όλοι οι οργανισμοί ενδιαφέρονται και επιδιώκουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο περιβάλλον τους μακροπρόθεσμα. Μέσω της στρατηγικής του οργανισμού καταστρώνονται σχέδια που θέτουν τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δράσεων που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η μελλοντική επίτευξη της οργανωτικής επιτυχίας και αυτών των σκοπών (Barnes, 2008:24). Η στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών, αφορά λιγότερο τις μεμονωμένες διαδικασίες και περισσότερο τη συνολική διαδικασία μετασχηματισμού που είναι όλος ο οργανισμός. Αφορά τον τρόπο

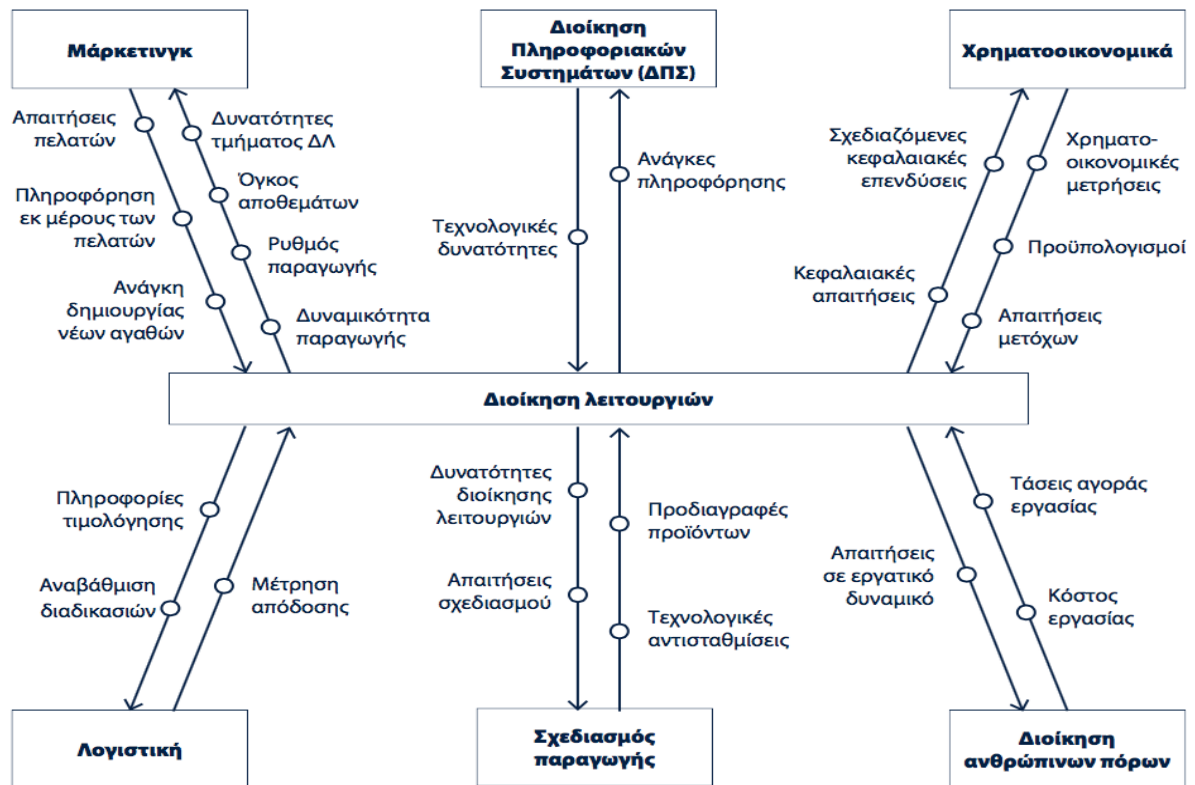
με τον οποίο το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλάζει και τι πρέπει να κάνει ο οργανισμός για να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις. Αφορά επίσης τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των επιχειρησιακών πόρων και διαδικασιών, έτσι ώστε να μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για ένα βιώσιμο πλεονέκτημα (Slack&Lewis, 2008:06). Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει ραγδαία, γίνεται πιο απαιτητικό (για ποιότητα, κόστος, εξυπηρέτηση, ποικιλία, νομοθετικές ρυθμίσεις, περιβάλλον, ηθική, λογοδοσία) και νέες πιέσεις εμφανίζονται, για τις οποίες οι επιχειρησιακές λειτουργίες θα πρέπει να αναπτύξουν τρόπους αντίδρασης (χρήση τεχνολογίας και διαδικτύου, ευελιξία, υιοθέτηση έξυπνων συστημάτων διοίκησης, ανάπτυξη και οργάνωση), ώστε να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι τους (Slack et al., 2010:52).

Η στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική του οργανισμού και να επιτρέψει σε αυτόν να πετύχει το μακροπρόθεσμο σχέδιο του. Ο ρόλος της στρατηγικής των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι να παρέχει ένα σχέδιο για τις επιχειρησιακές λειτουργίες ώστε να κατορθώσει να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους του (Barnes, 2008:21; Reid&Sanders, 2011:30). Καθορίζει τις πολιτικές και τα σχέδια για τη χρήση των πόρων του οργανισμού για την υποστήριξη της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής στρατηγικής του, όπως συμβαίνει και με τις άλλες λειτουργίες του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη θέση, το μέγεθος και τον τύπο των διαθέσιμων εγκαταστάσεων, τις δεξιότητες των εργαζομένων και τα προσόντα που απαιτούνται, την απαιτούμενη χρήση τεχνολογίας, ειδικές διαδικασίες εργασίας που απαιτούνται, ειδικό εξοπλισμό και μεθόδους ελέγχου ποιότητας (Reid&Sanders, 2011:30). Ο ρόλος της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών είναι να διασφαλιστεί ότι όλες οι εργασίες που εκτελούνται από τις επιχειρησιακές λειτουργίες είναι οι σωστές εργασίες (Reid&Sanders, 2011:31).

Η σχέση μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών και των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική (Σχήμα 15). Ο σκοπός των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούνται από τους πελάτες του οργανισμού και παράλληλα να διαχειρίζεται τους πόρους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ των λειτουργιών (επιχειρησιακών λειτουργιών, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικών, ανθρωπίνων πόρων κλπ) μέσα σε έναν οργανισμό (Barnes, 2008:22; Κακούρης, 2013:114). Οι επιχειρησιακές λειτουργίες βρίσκονται στο επίκεντρο οποιουδήποτε οργανισμού και αλληλοεπιδρούν με όλες τις άλλες λειτουργίες. Ως εκ τούτου, η επίτευξη

συμφωνίας σχετικά με το ποιες περιοχές αποφάσεων εμπίπτουν στην αρμοδιότητα κάθε μιας και ποια θα πρέπει να είναι η βάση για τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο του οργανισμού είναι ένα ουσιαστικό μέρος της εξασφάλισης της συνέπειας της δράσης με την πάροδο του χρόνου που απαιτείται για μια πετυχημένη οργανωτική στρατηγική (Barnes, 2008:22; Σαλαβού&Κυριακίδου, 2010:318).

Σχήμα 15: Σχέση των επιχειρησιακών λειτουργιών και των άλλων λειτουργιών.



Πηγή : Reid, D., Sanders, N., *Operations Management*, John Wiley&Sons, 4th Edition, 2011. (p. 23)

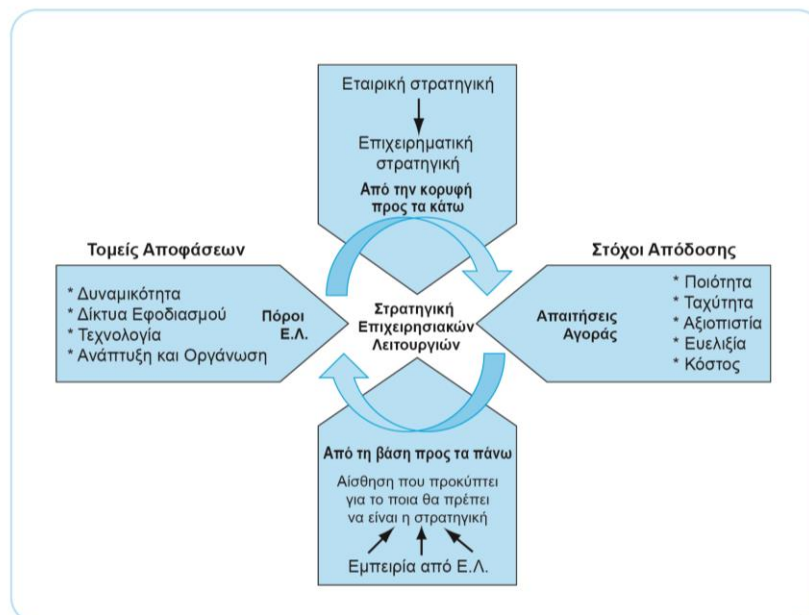
2.4.3 Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης Επιχειρησιακών Λειτουργιών

Η **στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών** είναι το συνολικό μοτίβο των αποφάσεων που διαμορφώνουν τις μακροπρόθεσμες δυνατότητες κάθε είδους επιχειρησιακής λειτουργίας και που συμβάλουν στη συνολική στρατηγική, μέσω της συνεχούς εναρμόνισης των απαιτήσεων της αγοράς και των πόρων του οργανισμού (Slack&Lewis, 2008:18). Όλοι οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε κάποιο περιβάλλον και σε αγορές, όλοι οι οργανισμοί διαθέτουν ή αναπτύσσουν πόρους. Επομένως όλες οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τη συμφιλίωση των αγορών (εξωτερικό περιβάλλον) και των πόρων (εσωτερικό περιβάλλον).

Η στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών αφορά το μοτίβο των στρατηγικών αποφάσεων και δράσεων που καθορίζουν το ρόλο, τους στόχους και τις δραστηριότητες των επιχειρησιακών λειτουργιών (Slack et al., 2010:97). Η χρήση του όρου «μοτίβο» συνεπάγεται συνέπεια στις στρατηγικές αποφάσεις και δράσεις με την πάροδο του χρόνου (Barnes, 2008:29).

Σύμφωνα με τον Slack & Lewis (2008:07), η στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών μπορεί να αναλυθεί μέσω **τεσσάρων προοπτικών** (Σχήμα 16). Μπορεί να προέρχεται ως μια διαδικασία "**από την κορυφή προς τα κάτω**" ("top down") ή "**από τη βάση προς τα πάνω**" ("up down") σε σχέση με τις ανώτερες στρατηγικές του οργανισμού, αλλά μπορεί να προέρχεται και ως μια οριζόντια διαδικασία στο λειτουργικό επίπεδο, η οποία αναπτύσσεται μέσω της μετατροπής των **απαιτήσεων της αγοράς** (market-based view) σε πράξεις αποφάσεων, δηλαδή να καθοδηγείται από την αγορά ή να βασίζεται στις **δυνατότητες των πόρων** (resource-based view), των επιχειρησιακών λειτουργιών της. Κάθε προοπτική δίνει μια διαφορετική έμφαση στη φύση της διαδικασίας στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών (Barnes, 2008:29).

Σχήμα 16 : Οι τέσσερις προοπτικές στη στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών.



Πηγή : Slack, N., Lewis, M., Operations Strategy, Pearson Education, 2nd Edition, 2008. (p. 2)

Καμία από αυτές τις τέσσερις προοπτικές δεν δίνει μόνο της πλήρη εικόνα της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών, αλλά από κοινού παρέχουν την εικόνα των πιέσεων που την διαμορφώνουν (Slack&Lewis, 2008:08). Όπως προαναφέρθηκε και

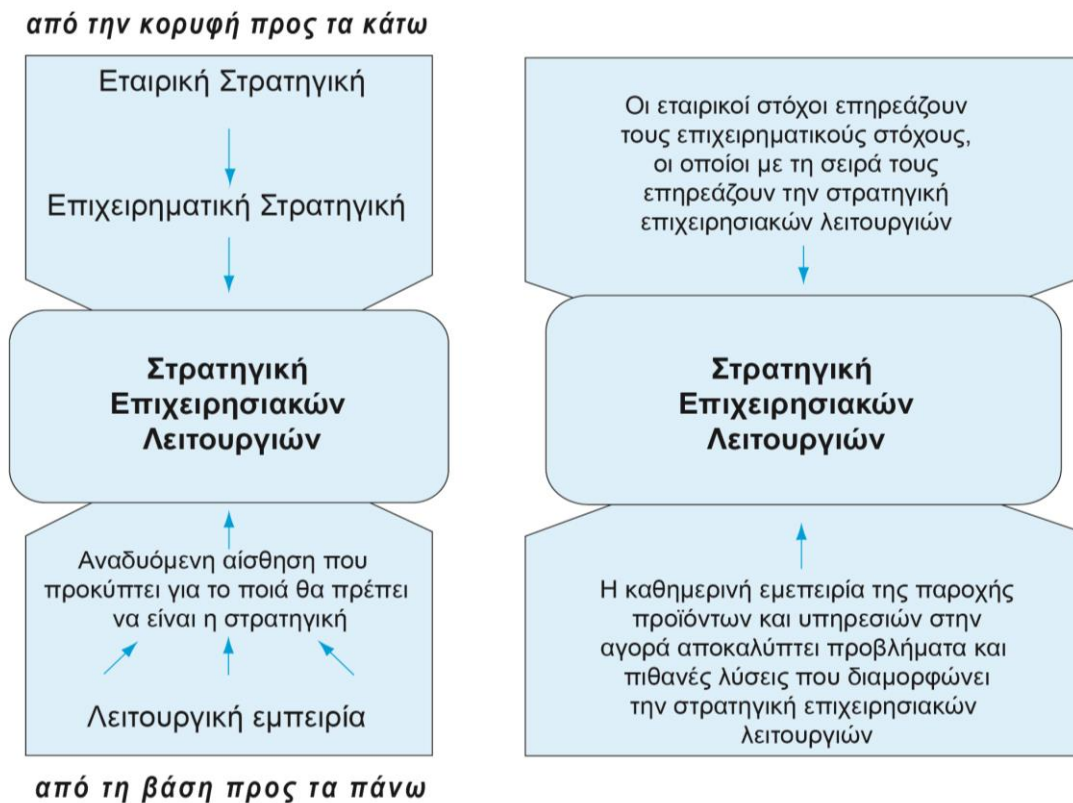
στα προηγούμενα υποκεφάλαια, η στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών έχει μια κάθετη σχέση με βάση τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού, εταιρικό και επιχειρηματικό και μια οριζόντια σχέση στο ίδιο το λειτουργικό επίπεδο με τις άλλες λειτουργικές στρατηγικές, και κυρίως με τη στρατηγική μάρκετινγκ. (Slack et al., 2010:72; Κακούρης, 2013:114)

2.4.4 Το μοντέλο των τεσσάρων προοπτικών.

Η προοπτική *"από την κορυφή προς τα κάτω"* είναι αυτή που υποδεικνύει ότι οι στρατηγικές ακολουθούν μια *ιεραρχία* και η κύρια επίδραση τους στη στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών είναι ο καθορισμός της κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθεί (Σχήμα 17) (Slack et al., 2010:99). Οι δραστηριότητες των λειτουργιών καθορίζονται από την επιχειρηματική στρατηγική. Η στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού και ο οργανισμός τη χρησιμοποιεί για την υλοποίηση των επιχειρηματικών του στρατηγικών (Barnes, 2008:31). Η στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών, αποτελεί μια από τις λειτουργικές στρατηγικές οι οποίες πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται στην κορυφή του οργανισμού και οι οποίες καθορίζουν τη συνολική στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (Slack&Lewis, 2008:08; St.John&Harrison, 2010:08).

Αν ο οργανισμός είναι μεγάλος και οι δραστηριότητες του αφορούν διάφορους τομείς, η εταιρική στρατηγική θα περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τα διαφορετικά τμήματα/επιχειρήσεις που τον αποτελούν, όπως ποια τμήματα/επιχειρήσεις να καταργήσει/αποκτήσει/εκχωρήσει, τον τρόπο κατανομής των πόρων σε αυτά (χρηματικών και ανθρώπινων κ.λ.π.). Στο πλαίσιο του εταιρικού ομίλου (υπουργείο), κάθε επιχειρηματική μονάδα (τμήμα/φορέας) θα πρέπει επίσης να συνθέσει τη δική του επιχειρηματική στρατηγική η οποία καθορίζει την ατομική του αποστολή και τους στόχους του, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύει να ανταγωνίζεται στις αγορές (Slack&Lewis, 2008:08; St.John&Harrison, 2010:08) ή να παρέχει ικανοποιητικές υπηρεσίες στο δημόσιο (Johnson et al., 2016:34). Ομοίως, στο πλαίσιο της επιχείρησης/τμήματος, κάθε λειτουργία θα πρέπει να εξετάσει με ποιο τρόπο θα υλοποιήσει αποτελεσματικά τις στρατηγικές της επιχείρησης/τμήματος αναπτύσσοντας μια λειτουργική στρατηγική που καθοδηγεί τις ενέργειές της μέσα στην επιχείρηση/τμήμα (Slack&Lewis, 2008:08; St.John&Harrison, 2010:08).

Σχήμα 17: Οι προοπτικές της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών, "από την κορυφή προς τα κάτω" και "από τη βάση προς τα πάνω"



Πηγή : Slack, N., Lewis, M., Operations Strategy, Pearson Education, 2nd Edition, 2008. (p. 10)

Έτσι, στην άποψη "από την κορυφή προς τα κάτω", αυτά τα τρία επίπεδα στρατηγικής, εταιρικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό, αποτελούν μια ιεραρχία, με την επιχειρηματική στρατηγική να αποτελεί το πλαίσιο των λειτουργικών στρατηγικών και η εταιρική στρατηγική να αποτελεί το πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών (Slack&Lewis, 2008:08). Η στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών συνδέεται με την εταιρική στρατηγική μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής κάθε επιχειρηματικής μονάδας (Barnes, 2008:34). Επομένως η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα από τους περιορισμούς του ανωτέρου επιπέδου, δηλαδή αποτελούν μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχει να αντιμετωπίσει κάθε λειτουργικό τμήμα του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2013:229).

Η προοπτική "**από τη βάση προς τα πάνω**" είναι αυτή που βλέπει τη στρατηγική των επιχειρησιακών λειτουργιών να εμφανίζεται μέσω μιας σειράς ενεργειών και αποφάσεων που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια των καθημερινών επιχειρησιακών λειτουργιών της (Σχήμα 18) (Barnes, 2008:3; Slack et al., 2010:101). Η προοπτική από τη βάση προς τα πάνω είναι αυτή στην οποία ο οργανισμός μαθαίνει από τις

καθημερινές εμπειρίες του, αναπτύσσει και ενισχύει τις επιχειρησιακές δυνατότητές του, καθώς οι διαχειριστές επιχειρησιακών λειτουργιών δοκιμάζουν νέες πρακτικές με σχεδόν πειραματικό τρόπο χρησιμοποιώντας τους εργασιακούς χώρους ως ένα είδος «εργαστηρίου μάθησης» (Leonard-Barton, 1992:123). Αυτές οι ενέργειες και οι αποφάσεις μπορεί εκ πρώτης όψεως να φαίνονται κάπως τυχαίες, καθώς οι υπεύθυνοι των επιχειρησιακών λειτουργιών καθημερινά ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών, επιδιώκουν την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων, αντιγράφουν καλές πρακτικές από άλλους οργανισμούς κλπ. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου μπορούν να οικοδομήσουν και να σχηματίσουν ένα συνεκτικό μοντέλο αναγνωρίσιμο ως στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών. Οι δράσεις που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο αυτού του είδους στρατηγικής είναι πιθανό να χαρακτηρίζονται από μια συνεχή σειρά διαδοχικών βελτιώσεων στην οργάνωση των δραστηριοτήτων τους και όχι να προκύπτουν από μεγάλες αλλαγές που απαιτούν μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου (π.χ. τεχνολογικό εξοπλισμό) (Barnes, 2008:32).

Στην πράξη, η διαμόρφωση της συνολικής στρατηγικής δεν προέρχεται μόνο από τις αποφάσεις που λαμβάνονται στα ανώτατα επίπεδα, αλλά εξαρτάται και από τη σχέση μεταξύ των επιπέδων στην ιεραρχία. Έτσι στη διαμόρφωση της θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις των επιχειρήσεων/τμημάτων και οι οποίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις προτάσεις των λειτουργιών τους που πηγάζουν από τις εμπειρίες και δυνατότητες τους (Slack et al., 2010:101). Οι οργανισμοί, κατά την ανασκόπηση των στρατηγικών τους, θα πρέπει να συμβουλευονται τουλάχιστον ιεραρχικά τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να ενσωματώσουν τις καλές ιδέες που προέρχονται από την καθημερινή εμπειρία κάθε λειτουργίας και οι οποίες να φανούν χρήσιμες. Ως εκ τούτου, μια εναλλακτική άποψη στην προοπτική από την κορυφή προς τα κάτω είναι ότι πολλές στρατηγικές ιδέες εμφανίζονται με την πάροδο του χρόνου από πραγματικές εμπειρίες, ως αναδυόμενες (Slack&Lewis, 2008:09).

Η προοπτική **υπό την καθοδήγηση της αγοράς** είναι εκείνη η στρατηγική των επιχειρησιακών λειτουργιών η οποία αναπτύσσεται από τις **απαιτήσεις της αγοράς, του άμεσου επιπέδου του εξωτερικού περιβάλλοντος** στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Barnes, 2008:33). Την αγορά αυτή πρέπει να την ικανοποιήσει και θα πρέπει να βρει τρόπους να βοηθήσει τον οργανισμό να ανταγωνιστεί στην αγορά. (Slack&Lewis, 2008:10). Θα πρέπει να προσδιορίσει ποιοι είναι οι πελάτες στους

οποίους εστιάζει (group target) και ποιες ανάγκες και απαιτήσεις προσπαθεί να ικανοποιήσει (Σχήμα 18), δηλαδή τι επιζητά η αγορά από τον οργανισμό (Κακούρης, 2013:101).

Σχήμα 18: Οι προοπτικές της επιχειρησιακής στρατηγική, απαιτήσεις της αγοράς και δυνατότητες των πόρων των επιχειρησιακών λειτουργιών της



Πηγή: Slack, N., Lewis, M., Operations Strategy, Pearson Education, 2nd Edition, 2008. (p. 19)

Η στρατηγική των επιχειρησιακών λειτουργιών επηρεάζεται από την **τοποθέτηση** (market positioning) του οργανισμού στην αγορά, η οποία επηρεάζεται με την σειρά της από (μεταξύ άλλων) τις **ανάγκες πελατών** (customers needs) και τις **ενέργειες των ανταγωνιστών** (competitors actions). Η κατάκτηση της αγοράς βοηθά στην εκτίμηση των αναγκών διαφορετικών ομάδων δυνητικών χρηστών, όσον αφορά τις ανάγκες που θα ικανοποιηθούν από το προϊόν ή την υπηρεσία. Έτσι, τόσο η ανάλυση των πελατών όσο και των ανταγωνιστών αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών (Slack&Lewis, 2008:10). Οι επιχειρησιακές λειτουργίες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες για περισσότερες από μια ομάδες πελατών, και άρα θα πρέπει να προσδιοριστεί η σχετική σπουδαιότητα των παραγόντων ανταγωνισμού καθώς και οι λιγότεροι σημαντικοί παράγοντες για κάθε ομάδα ξεχωριστά, πιθανό να οδηγήσουν σε διαφορετικούς στόχους (Slack et al., 2010:105).

Το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο αποτελεί το πλέον άμεσο επίπεδο ανάλυσης που περικλείει τους οργανισμούς είναι οι ανταγωνιστές και οι αγορές (competitors and markets). Η ανάλυση των ανταγωνιστών μπορεί να βοηθήσει στην αναγνώριση διαφορετικών ομάδων ανταγωνιστών στον ίδιο κλάδο αγοράς. Στην ίδια αγορά πάλι, οι προσδοκίες των πελατών δεν είναι πάντοτε οι ίδιες, για την κατανόηση των διαφορετικών ομάδων πελατών, σε αυτό βοηθά η χρήση της ανάλυσης των τμημάτων της αγοράς (segmentation) (Johnson et al., 2016:56).

Στις σημερινές συνθήκες ο οργανισμός έχει να αντιμετωπίσει τις συνεχόμενες και αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών και ψάχνει τρόπους να τους εξυπηρετήσει. Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τις απαιτήσεις των πελατών και μπορούν να τους επηρεάσουν θετικά είναι οι παράγοντες επιτυχίας ανταγωνισμού, οι οποίοι έχουν επικρατήσει στη βιβλιογραφία ως οι **πέντε στόχοι απόδοσης** (performance objectives). Αρχικά προσδιορίστηκαν τέσσερις παράγοντες (κόστος, ποιότητα, αξιοπιστία και ευελιξία) από τον Skinner (1969). Στην συνέχεια προστέθηκε και η ταχύτητα, λόγω των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών για εξυπηρέτηση, που προέρχεται από τη ραγδαία βελτίωση της τεχνολογίας και του διαδικτύου (Κακούρης, 2013:102).

Μια οποιαδήποτε στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών αρχικά πρέπει να μελετήσει και να **κατανοήσει τις αγορές** του οργανισμού, ώστε να δώσει λύσεις στο πως οι επιχειρησιακές λειτουργίες μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να ανταγωνίζεται στις αγορές αυτές, θέτοντας τις **σωστές προτεραιότητες** στους στόχους απόδοσης (Slack&Lewis, 2008:10).

Η στρατηγική των επιχειρησιακών λειτουργιών επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες ικανότητες του οργανισμού και στόχους απόδοσης που δίνουν στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι υπεύθυνοι των επιχειρησιακών λειτουργιών πρέπει να συνεργάζονται στενά με τους υπεύθυνους των απαιτήσεων της αγοράς (μάρκετινγκ), προκειμένου να κατανοήσουν την ανταγωνιστική κατάσταση στην αγορά του οργανισμού πριν καθορίσουν ποιες ανταγωνιστικές προτεραιότητες είναι σημαντικές (Reid&Sanders, 2011:36). Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός εξασφαλίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τους πόρους του θα καθορίσει το βαθμό στον οποίο μπορεί να επιδιώξει με επιτυχία συγκεκριμένους στόχους απόδοσης (Barnes, 2008:24).

Σε στρατηγικό επίπεδο, οι στόχοι απόδοσης σχετίζονται με τις **ομάδες ενδιαφερομένων**, εσωτερικούς και εξωτερικούς και οι επιχειρησιακές λειτουργίες πρέπει να ικανοποιούν τις ομάδες αυτές. Σε οποιοδήποτε οργανισμό κερδοσκοπικό ή μη, είναι ευθύνη των επιχειρησιακών λειτουργιών να κατανοήσουν τους συγκρουόμενους στόχους των ενδιαφερομένων της και να καθορίσει τους στόχους της σύμφωνα με αυτούς (Slack et al., 2010:71). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επιτυχία οποιασδήποτε συγκεκριμένης στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα του οργανισμού να πετύχει την αριστεία στους κατάλληλους στόχους απόδοσης αλλά και από τους πελάτες που εκτιμούν τους στόχους απόδοσης στους οποίους βασίζεται η στρατηγική του οργανισμού. Η αντιστοίχιση των διαδικασιών αριστείας με τις απαιτήσεις των πελατών βρίσκεται στο επίκεντρο κάθε στρατηγικής που βασίζεται σε επιχειρησιακές λειτουργίες (Barnes, 2008:24).

Υπάρχουν πέντε βασικοί στόχοι απόδοσης οι οποίοι ισχύουν για όλους τους τύπους επιχειρησιακών λειτουργιών και οι οποίοι χρησιμοποιούνται στις εσωτερικές δραστηριότητες, με όφελος την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων ομάδων και την συμβολή στην ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Αυτοί οι στόχοι αφορούν το κόστος, την ποιότητα, την ταχύτητα, την αξιοπιστία και την ευελιξία. Με την επίτευξη αυτών των στόχων παρέχεται ικανοποίηση στους πελάτες αφού ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και παρέχουν το σχετικό πλεονέκτημα. Με την **ποιότητα** τα πράγματα γίνονται σωστά και αποφεύγονται τα λάθη, το οποίο σημαίνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσφέρονται χωρίς προβλήματα και σύμφωνα με τις προδιαγραφές, με την **ταχύτητα** παραγωγής οι παραδόσεις γίνονται γρήγορα, με την **αξιοπιστία** της παράδοσης τα πράγματα γίνονται στα χρονικά όρια που έχουν συμφωνηθεί, με την **ευελιξία** υπάρχει δυνατότητα αλλαγής αυτού που κάνουν ώστε να προσαρμόζεται σε απρόβλεπτες περιστάσεις και να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις και τέλος με χαμηλό **κόστος** επιτρέπει την χαμηλή τιμολόγηση και την προσφορά κάποιου περιθωρίου κέρδους στις επιχειρήσεις και αξία στα χρήματα των φορολογούμενων πολιτών (Slack et al., 2010:72; Barnes, 2008:24).

Το **μοντέλο των πόρων και ικανοτήτων** βασίζεται στο **εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού** και υποστηρίζει ότι κάθε οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω των δυνατοτήτων που αποδίδουν οι πόροι του (Σχήμα 19), καθώς επίσης και του τρόπου με τον οποίο τους αξιοποιεί (Κακούρης, 2013:94; Hunger&Wheelen, 2004:84; Johnson et al., 2016:102). Η στρατηγική των

επιχειρησιακών λειτουργιών πρέπει να οικοδομηθεί σύμφωνα με τις δυνατότητες του οργανισμού (Slack&Lewis, 2008:13), δηλαδή βασίζεται στο τι μπορούν να κάνουν οι πόροι του οργανισμού για την ικανοποίηση της αγοράς (Κακούρης, 2013:94). Η προοπτική υπό την καθοδήγηση των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι εκείνη κατά την οποία όταν επιτυγχάνεται η αριστεία τους, τότε αυτές καθοδηγούν τη στρατηγική του οργανισμού (Barnes, 2008:33).

Προκειμένου να αποτελέσουν οι ικανότητες τη βάση για μακροπρόθεσμη επιτυχία δεν θα πρέπει να είναι στατικές αλλά δυναμικές, δηλαδή να μπορεί ο οργανισμός να τις ανανεώνει και να δημιουργεί νέες, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις απρόβλεπτες και συνεχόμενες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε διαφορετική περίπτωση αυτές με την πάροδο του χρόνου θα είναι συνηθισμένες και άρα ξεπερασμένες ή και περιττές (Johnson et al., 2016:105; Newbert, 2007:124). Συνεπώς η κατανόηση και η ανάπτυξη των ικανοτήτων των πόρων των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι ιδιαίτερα σημαντική άποψη της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών, αφού μακροπρόθεσμα θα έχει σημαντική επίδραση στη στρατηγική της επιτυχία (Slack et al., 2010:109). Ένα άλλο συστατικό είναι η επάρκεια (competence), η οποία σημαίνει ότι δεν αρκεί να γνωρίζουμε τι πόρους και ικανότητες απαιτούνται μακροπρόθεσμα για την ικανοποίηση των πελατών αλλά και γιατί τις χρειαζόμαστε και πως τις χρησιμοποιούμε (Rudolph, 767:2001).

Οι υποστηρικτές της άποψης των “πόρων” θεωρούν ότι οι σημερινές συνθήκες ανταγωνισμού δεν επιτρέπουν στη λειτουργία του μάρκετινγκ να καθορίζει προτεραιότητες και στη συνέχεια να αφήνουν τις άλλες λειτουργίες να προσαρμοστούν σε αυτές. Για να εφαρμοστούν οι αλλαγές που προέρχονται από το περιβάλλον της αγοράς, στη στρατηγική των επιχειρήσεων απαιτούνται ανταγωνιστικές στρατηγικές βασισμένες σε πόρους, με τη δημιουργία κατάλληλων οργανωτικών διαδικασιών που απαιτούνται για να επωφεληθούν από την ευελιξία, όπως ζητούν οι αγορές. Διαφορετικά οι διάφορες συνιστώσες της επιχειρηματικής στρατηγικής θα αποτύχουν, αφού δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν εγκαίρως στη ζήτηση από τους στόχους προσαρμογής που ορίστηκαν από τη λειτουργία του μάρκετινγκ (Cagnon, 1999:130).

Οι πόροι και οι ικανότητες αναφέρονται στα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές τους (Ray et al., 2004:24). Οι πόροι (κεφάλαιο, υποδομή, εφαρμογές, πληροφορίες,

άνθρωποι) αποτελούν την πηγή των ικανοτήτων του οργανισμού, ενώ οι ικανότητες είναι η κύρια πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του. Μερικές φορές ένας οργανισμός μπορεί να διαθέτει τους κατάλληλους πόρους αλλά να μην μπορεί να τους συνδυάσει κατάλληλα και να τους αξιοποιήσει για επίτευξη των στόχων του (Κακούρης, 2013:95).

Ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για την κατανόηση των **πόρων** (resources) είναι η εξέταση του συνόλου των πόρων που ανήκουν (ή είναι διαθέσιμοι) στον οργανισμό (εισροές πόρων μετατροπής και μετατρεπόμενοι). Για να γίνει κατανοητό πως λειτουργούν οι επιχειρησιακές λειτουργίες πρέπει να εξετάζεται η αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων του (Slack&Lewis, 2008:13). Αυτές οι ρυθμίσεις, συνδιασμοί, μετασχηματισμός των πόρων αποτελούν τις **διαδικασίες** (processes) που περιγράφουν τις ενέργειες στις οποίες οι επιχειρήσεις προβαίνουν για να πετύχουν κάποιο επιχειρησιακό σκοπό ή στόχο (Ray et al., 2004:24; Slack&Lewis, 2008:13). Οι διαδικασίες επιχειρησιακών λειτουργιών μπορεί να είναι η διαδικασία απόκτησης προμηθειών και άλλων πρώτων υλών, η διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, η διαδικασία παράδοσης προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες και η διαδικασία παροχής εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Ray et al., 2004:24). Οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι το σύνολο των διαδικασιών που χρησιμοποιεί ο οργανισμός από τις επιχειρησιακές λειτουργίες και από τις άλλες λειτουργίες του οργανισμού για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών (Slack et al., 2010:44).

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες έχουν εκτός από τους **απτούς** (tangible) και **άυλους** (intangible) **πόρους** που μπορεί να μην είναι άμεσα παρατηρήσιμοι, αλλά είναι σημαντικοί για τη λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού. Περιλαμβάνουν σχέσεις προμηθευτών, γνώση και εμπειρία στην αντιμετώπιση της τεχνολογίας, επεξεργασία γνώσεων σχετικά με την καθημερινή παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, νέες δεξιότητες και διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών, επαφές και σχέσεις στην αγορά που επιτρέπουν την κατανόηση της τάσης της αγοράς και τις πιο συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών και οι οποίοι δεν είναι πάντα προφανείς αλλά είναι σημαντικοί και έχουν πραγματική αξία (Slack et al., 2010:111; Slack&Lewis, 2008:13). Οι **διαδικασίες** πάλι διακρίνονται σε **επίσημες** (formal) και **άτυπες** (informal). Υπάρχουν οι τεκμηριωμένες διαδικασίες για την επισημοποίηση των τακτικών δραστηριοτήτων τους, (παραγγελίες, εκτέλεση εντολών) αλλά και σημαντικές άτυπες πρακτικές οι οποίες δεν είναι καταγεγραμμένες (Slack&Lewis, 2008:14). Έτσι,

αυτές οι διαδικασίες μπορούν να θεωρηθούν ως συνήθειες ή ρουτίνες που αναπτύσσει ένας οργανισμός για να κάνει κάτι ((Ray et al., 2004:24; Slack&Lewis, 2008:14). Οι ρουτίνες και οι άυλοι πόροι είναι σημαντικοί για τη στρατηγική διοίκηση. Πολλές φορές είναι ο λόγος της επιτυχίας ενός οργανισμού, αφού αυτοί δεν διακρίνονται από τον ανταγωνισμό και αποτελούν πλεονεκτικά περιουσιακά στοιχεία (Slack&Lewis, 2008:15).

Οι πόροι και οι διαδικασίες που υπάρχουν και αναπτύσσονται στις επιχειρησιακές λειτουργίες δημιουργούν τις **ικανότητες της** (operations capabilities) (Κακούρης, 2013:90). Οι διακριτές ικανότητες (distinctive capabilities / competence) αποτελούν μοναδικές πτυχές των επιχειρησιακών λειτουργιών, οι οποίες με την αξιοποίηση τους μπορεί να επιτρέψουν στον οργανισμό να λάβουν μια ελκυστική θέση στην αγορά και να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να την προστατεύσουν από την ανταγωνιστική απειλή (Slack&Lewis, 2008:15).

Η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής πρέπει να βασίζεται στην καλή **κατανόηση των σημερινών επιχειρησιακών δυνατοτήτων** και στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο μέλλον. Αυτό μπορεί στη συνέχεια να αποτελέσει τη βάση για αποφάσεις σχετικά με ποιες αγορές είναι πιθανόν να είναι οι καλύτερες για την ανάπτυξη των σημερινών και μελλοντικών δυνατοτήτων, τους ανταγωνιστές τους που είναι πιθανόν να είναι πιο ευάλωτοι και πώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι επιθέσεις ανταγωνιστών (Barnes, 2008:33).

Οι ερευνητές για καλύτερη ανάλυση και συζήτηση της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών χρησιμοποιούν μια χρήσιμη διάκριση της, προκειμένου να ληφθεί υπόψη πως θα αναπτυχθεί η στρατηγική της, μεταξύ του «περιεχομένου» και της «διαδικασίας». Το «περιεχόμενο» αφορά το ποιοι είναι οι **βασικοί τομείς στρατηγικών αποφάσεων** στις επιχειρησιακές λειτουργίες (operations strategy decision areas). Αποτελείται από τις αποφάσεις δομής του οργανισμού (hardware), δηλαδή τα φυσικά στοιχεία, τις στρατηγικές εγκατάστασης, δυναμικότητας, δικτύου εφοδιασμού και τεχνολογίας και στην υποδομή (software), δηλαδή τα άυλα στοιχεία, την ανάπτυξη και οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα λειτουργιών (ο σχεδιασμός και έλεγχος, ποιότητα, οργάνωση της εργασίας, ανθρώπινοι πόροι, νέα ανάπτυξη προϊόντων, μέτρηση απόδοσης), που πρέπει να γίνουν για τη διαμόρφωση και ανάπτυξη της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης του οργανισμού. Η «διαδικασία»

αφορά το πως αυτές οι διαδικασίες χρησιμοποιούνται ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η πράξη επιδιώκει την πρακτική συμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων της αγοράς και των λειτουργικών πόρων (Slack&Lewis, 2008:18; Barnes, 2008:29).

Κεφάλαιο 3 :

Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητική Προσέγγιση

3.1.1 Επιλογή ερευνητικής προσέγγισης

Ως η πιο κατάλληλη ερευνητική προσέγγιση για την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει επιλεγεί η **μελέτη περίπτωσης** (case study). Αποτελεί ερευνητική στρατηγική που διερευνά σε βάθος σύνθετα σύγχρονα φαινόμενα εντός του πραγματικού τους επιτόπιου-φυσικού (field) περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας συνδυασμό πηγών και τεχνικών συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων και παρατηρήσεων. Ο επιδιωκόμενος σκοπός είναι η ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων και επιδιώκεται η ανάπτυξη της θεωρίας με βάση την εμπειρική πραγματικότητα, μέσω της επαγωγικής προσέγγισης. Οι στόχοι της έρευνας είναι η καταγραφή, η περιγραφή και η ερμηνεία του επιχειρηματικού φαινομένου/προβλήματος, η φύση των ερευνητικών ερωτημάτων του είναι του τύπου “πώς” και “γιατί”, το είδος των δεδομένων είναι ποιοτικά και δεν υπάρχει παρέμβαση από τον ερευνητή στην ερευνητική διαδικασία (Δημητριάδη, 2000:67-72).

Συνοπτικά με βάση τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων και τους επιδιωκόμενους σκοπούς η επιλεγμένη μελέτη περίπτωσης είναι ερμηνευτική (explanatory), διαγνωστική (exploratory) και περιγραφική (descriptive), με βάση το αντικείμενο της είναι ατομική (single) και με βάση τη συλλογή δεδομένων ποιοτική (qualitative). Είναι διαγνωστική, περιγραφική και ερμηνευτική, αφού επιδιώκουμε να επεξηγήσουμε και να ερμηνεύσουμε ένα σύνθετο πρόβλημα-φαινόμενο, της “διαμόρφωσης της στρατηγικής σε δημόσιους οργανισμούς”, που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και μπορεί να απαντηθεί από ερωτήματα του τύπου “πώς” και “γιατί”. Είναι ατομική αφού επιλέχθηκε μια αντιπροσωπευτική περίπτωση του Δημόσιου Τομέα της Κύπρου (Δημητριάδη, 2000:87). Είναι ποιοτική έρευνα αφού στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία αλλά και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί (Ιωσηφίδης, 2003:21).

Αποτελεί την πιο ενδεδειγμένη μέθοδο στην παρούσα επιχειρησιακή έρευνα, αφού η μελέτη περίπτωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές, επιλέγοντας μια "χαρακτηριστική περίπτωση" η οποία θα μπορούσε να είναι η εισαγωγή ενός νέου τρόπου εργασίας ή ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός προσαρμόζεται σ' ένα ρόλο ή οποιαδήποτε μεταρρύθμιση (Bell, 2007:29; Robson, 2010:211).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η μεθοδολογία που έχει επιλεγεί να πραγματοποιηθεί, είναι η **ποιοτική έρευνα**. Στόχος της παρούσας έρευνας δεν είναι η αντικειμενική και γενικευμένη αλήθεια του υπό μελέτη φαινομένου/προβλήματος αλλά η υποκειμενική και προσωπική ερμηνεία του. Τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας είναι η κατανόηση και ερμηνεία των εμπειριών και πεποιθήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με κάποιο φαινόμενο/πρόβλημα, σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα η οποία χαρακτηρίζεται από την επιδίωξη της συλλογής αντικειμενικών και γενικών δεδομένων για κάποιο φαινόμενο και στη συνέχεια τη μετατροπή τους σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία ώστε να προβεί σε συγκρίσεις (Μαντζούκας, 2007:237). Από την άλλη όμως, δεν υπάρχει μεθοδολογία έρευνας σε απόλυτη μορφή. Τα ποιοτικά δεδομένα στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δυνατό για περιγραφικούς λόγους, να συμπληρωθούν και να ενισχυθούν με ποσοτικά δεδομένα (Ιωσηφίδης, 2003:28).

Αυτό έχει ως συνέπεια να καθοριστούν με διαφορετικό τρόπο από ότι στην ποσοτική έρευνα τα διάφορα βήματα της μεθοδολογίας. Για την επίτευξη των στόχων της ποιοτικής έρευνας, καθορίστηκε το αντιληπτικό περίγραμμα, διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα, επιλέγηκε κατάλληλο και επαρκές δείγμα, χρησιμοποιήθηκαν τα κατάλληλα εργαλεία για τη συλλογή δεδομένων, στη συνέχεια παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν τα δεδομένα ώστε να ερμηνευτεί και να κατανοηθεί το υπό έρευνα φαινόμενο και τέλος παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας (Μαντζούκας, 2007:238).

Για να είναι έγκυρα τα αποτελέσματα της έρευνας, έγινε προσπάθεια να διασφαλιστεί ότι τα πιο πάνω βήματα που ακολουθήθηκαν στην ποιοτική ερευνητική διαδικασία έγιναν με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδέονται μεταξύ τους με λογική συνέχεια, συνέπεια και αλληλουχία (Μαντζούκας, 2007:238).

3.1.2 Παρουσίαση της Μελέτης Περίπτωσης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, χρησιμοποιεί τη μελέτη περίπτωσης για ένα οργανισμό του δημοσίου τομέα ως ερευνητική στρατηγική, σε συνδυασμό με τις συνεντεύξεις ως ερευνητικά εργαλεία.

Η μελέτη περίπτωσης εντάσσεται στο πεδίο της επιχειρηματικότητας. Το αντικείμενο της έρευνας αφορά έναν οργανισμό του δημοσίου τομέα και συγκεκριμένα **το Τμήμα Χ του Υπουργείου Υ της Κυπριακής Δημοκρατίας**, το οποίο κατατάσσεται σε μη κερδοσκοπικό δημόσιο οργανισμό. Στον οργανισμό εργοδοτούνται περίπου 320 άτομα, η διοίκηση του Τμήματος αποτελείται από 5 υψηλόβαθμα στελέχη και 15 ανώτερου βαθμού, ενώ υπάρχουν και 60 λειτουργοί κατώτατου βαθμού.

Η Κυπριακή Δημοκρατία στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της διοίκησης του δημοσίου τομέα, για την επιτάχυνση της ανάπτυξης και της προσαρμογής της οικονομίας της στις απαιτήσεις του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού αλλά και στις αυξημένες κοινωνικές απαιτήσεις των πολιτών για παροχές και εξυπηρέτηση, έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση γενικών αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ σε όλα τα Υπουργεία της Κεντρικής Κυβέρνησης. Το Υπουργείο Υ (ως αντιστοιχία ομίλου, εταιρείας) ετοιμάζει τριετές στρατηγικό σχέδιο με καθορισμένους στρατηγικούς στόχους, το οποίο καλύπτει όλα τα Τμήματα/Διευθύνσεις (ως αντιστοιχία επιχειρήσεων) που είναι κάτω από την ευθύνη του και τα οποία καλούνται να τους υλοποιήσουν.

Η παρουσίαση του οργανισμού και του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται θα εξεταστεί από πρωτογενή στοιχεία μέσω επιλεγμένων στοχευμένων συνεντεύξεων και από δευτερογενή στοιχεία μέσω εγγράφων της ιστοσελίδας του Τμήματος Χ και του Υπουργείου Υ καθώς και του Υπουργείου Οικονομικών.

Όσον αφορά τη στρατηγική επιχειρησιακών λειτουργιών, δεν υπάρχει κάποια ένδειξη ότι ο οργανισμός (Υπουργείο ή Τμήμα) την εξετάζει με βάση τις τέσσερις προσεγγίσεις/απόψεις της θεωρίας, όπως διατυπώνεται στο υποκεφάλαιο 2.4 Στρατηγική Επιχειρησιακών Λειτουργιών. Το μέρος αυτό της έρευνας θα εξεταστεί μέσω επιλεγμένων στοχευμένων συνεντεύξεων.

3.1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Βάση της βιβλιογραφικής επισκόπησης έχουν σχηματιστεί τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία προσδιορίζουν που θα εστιάσει η εμπειρική έρευνα. Τα ερευνητικά ερωτήματα διαχωρίζονται σε δύο ομάδες ώστε να εξεταστούν και να απαντηθούν τα δύο επιμέρους θέματα του σκοπού της έρευνας.

Στο **θέμα Α** μέσω των ερωτημάτων του Οδηγού Συνέντευξης Α, διερευνάται και αξιολογείται η εφαρμογή του **στρατηγικού μάνατζμεντ** και της **διαμόρφωσης της στρατηγικής ενός δημόσιου οργανισμού (Τμήματος ενός Υπουργείου)**, μέσω των απόψεων Λειτουργών της διοίκησης.

1. Πώς μπορεί να εφαρμοστεί το στρατηγικό μάνατζμεντ σε δημόσιους οργανισμούς και γιατί να εφαρμοστεί, σε τι βοηθά;
2. Ποιοί παράγοντες και πώς επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής ενός δημόσιου οργανισμού;
3. Πώς συγκρίνονται τα ευρήματα των ερωτημάτων 1 και 2 σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα;

Στο **θέμα Β** μέσω των επιμέρους ερωτημάτων του Οδηγού Συνέντευξης Β, διερευνάται και αξιολογείται η **διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρησιακών λειτουργιών (Κλάδου/Τομέα) ενός δημόσιου οργανισμού (Τμήματος ενός Υπουργείου)**, μέσω των απόψεων των Λειτουργών των επιχειρησιακών λειτουργιών.

1. Ποιοί παράγοντες και πώς επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρησιακών λειτουργιών ενός δημόσιου οργανισμού, σε σχέση με την ιεραρχία και σε σχέση με τους πόρους και τις απαιτήσεις της αγοράς;
2. Πώς συγκρίνονται τα ευρήματα του ερωτήματος 1 σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς στο περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα;

Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να τεκμηριωθεί η έρευνα θα χρησιμοποιηθεί συνδυασμός πηγών, ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, πηγές δευτερογενών δεδομένων (ενδοτμηματικές και εξωτμηματικές) και πρωτογενή δεδομένα από στοχευμένες συνεντεύξεις.

3.2 Συγκρότηση Δείγματος Έρευνας

Για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα θα έπρεπε η έρευνα να περιλαμβάνει περισσότερες μελέτες περίπτωσης (Δημητριάδη, 2000:90). Λόγω όμως της έκτασης της διατριβής και του χρόνου που υπάρχει στη διάθεση του ερευνητή θα γίνει μόνο μια, η οποία θα μπορούσε μελλοντικά να χρησιμοποιηθεί ως πιλοτική για περαιτέρω έρευνα και γενίκευση των συμπερασμάτων (Bell, 2007:28; Robson, 2010:217).

Η παρούσα έρευνα είναι ποιοτική και έχει σκοπό να συλλάβει το ειδικό και συγκεκριμένο και όχι το γενικό και αντικειμενικό. Έτσι δεν ενδιαφέρει στην παρούσα έρευνα το μεγάλο ποσοτικά δείγμα, ούτε η αντικειμενική και τυχαία δειγματοληψία. Σύμφωνα με τις Morse&Field (1996), η ποιοτική δειγματοληψία βασίζεται στην καταλληλότητα και την επάρκεια.

Το δείγμα θα πρέπει να είναι επαρκές, όχι σε ποσότητα αλλά σε παροχή ποιοτικών πληροφοριών, ώστε να καλυφθεί ικανοποιητικά το υπό έρευνα πρόβλημα/φαινόμενο. Επίσης θα πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο δείγμα και όχι να είναι τυχαίο, αφού το συγκεκριμένο δείγμα θα έχει τη γνώση και τη θέληση να δώσει πιο ολοκληρωμένες και εύστοχες απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα (Μαντζούκας, 2007:241).

Με βάση τα πιο πάνω, λήφθηκαν δύο διαφορετικά δείγματα για να απαντήσουν τους δύο κύριους στόχους της μεταπτυχιακής διατριβής (Παράρτημα V).

Για το **πρώτο δείγμα** επιλέγησαν τρεις (3) διοικητικοί λειτουργοί (Σ1,Σ2,Σ3) οι οποίοι εργάζονται στον Τομέα της Διοίκησης για να ερωτηθούν στο θέμα Α. Οι υπάλληλοι κατέχουν διοικητικές θέσεις στο Τμήμα, έχουν πολύχρονη διοικητική πείρα στο δημόσιο τομέα και κατέχουν επίσης μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Για το **δεύτερο δείγμα**, επιλέγησαν οκτώ (8) λειτουργοί (Σ4 έως Σ11), από τέσσερεις (4) διαφορετικούς Κλάδους του ίδιου Τομέα, για να ερωτηθούν στο θέμα Β. Οι Λειτουργοί αυτοί κατέχουν υπεύθυνες θέσεις, έχουν πολυετή πείρα στο αντικείμενο τους, γνωρίζουν από πρώτο χέρι τις διαδικασίες του Κλάδου τους αλλά και του Τμήματος και ήταν πρόθυμοι να απαντήσουν και να δώσουν πληροφορίες για τα ερωτήματα της έρευνας. Οι Τομείς με τους επιμέρους Κλάδους τους ουσιαστικά αποτελούν τις Επιχειρησιακές Λειτουργίες του Τμήματος. Ο Τομέας που έχει επιλεγεί θεωρήθηκε ο πιο κατάλληλος αφού συγκροτείται από παρεμφερής Κλάδους, οι οποίοι ασχολούνται με την υλοποίηση Έργων.

3.3 Συλλογή Δεδομένων / Ανάπτυξη Ερευνητικών Οργάνων

3.3.1 Μέθοδος Συλλογής δεδομένων

Οι πιο συχνές και συνήθεις μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα είναι η παρατήρηση και η συνέντευξη (Μαντζούκας, 2007:242). Στη παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό όργανο για τη συλλογή των δεδομένων (research instruments), ο **οδηγός συνέντευξης** (interview guide).

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα θα πρέπει να δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να κατανοήσει τις μοναδικές και υποκειμενικές εμπειρίες, πιστεύω και απόψεις των συμμετεχόντων, χωρίς οι απαντήσεις να επιβάλλονται ή να καθοδηγούνται από τον ερευνητή. Άρα οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων θα πρέπει να μην ακολουθούν αυστηρή δόμηση και να είναι μη δομημένοι ή ημιδομημένοι (Μαντζούκας, 2007:242). Από την άλλη όμως σε μια μικρή σε χρόνο έρευνα, αν χρησιμοποιηθεί ένα δομημένο ή ημιδομημένο σχήμα, τότε με το τέλος της συνέντευξης θα υπάρχει μια σειρά απαντήσεων που θα μπορούν εύκολα να καταγραφούν, να συνοψιστούν και να αναλυθούν (Bell, 2007:208).

3.3.2 Οδηγός συνέντευξης.

Η συνέντευξη αποτελεί βασικό στοιχείο ποιοτικής έρευνας το οποίο δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να συλλέξει πρωτογενή δεδομένα και πληροφορίες. Θεωρείται ένα από τα περισσότερο έγκυρα όργανα συλλογής πρωτογενών επιχειρηματικών δεδομένων, λόγω του ότι ο συνεντευκτής και ο ερωτώμενος έρχονται σε προσωπική επαφή και αυτό δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να διαπιστώνει αν ο ερωτώμενος έχει κατανοήσει την ερώτηση και με την απάντηση του παρείχε τις ζητούμενες πληροφορίες (Δημητριάδη, 2000:101). Οι τεχνικές συνέντευξης, με βάση το βαθμό δόμησης του περιεχομένου και το βαθμό ελευθερίας που δίνεται στο συνενευκτική-ερευνητή ως προς τη δυνατότητα διαφοροποίησης της συνέντευξης, διακρίνεται σε δομημένη (structured interview), σε ημιδομημένη (semi-structured interview) και στην ελεύθερη/μη δομημένη (unstructured interview) (Δημητριάδη, 2000:102; Bell, 2007:208; Robson, 2010:321).

Στην έρευνα έχει επιλεγεί να χρησιμοποιηθεί ως πιο κατάλληλη η **ημιδομημένη συνέντευξη για το θέμα Α**, στο οποίο επιδιώκεται μια πιο ελεύθερη συζήτηση ώστε να εξαχθούν ποιοτικά δεδομένα (Robson, 2010:330; Bell, 2007:208) και για το **θέμα Β η**

δομημένη συνέντευξη, στο οποίο επιδιώκεται μέσω προκαθορισμένων, στοχευμένων, ερωτήσεων η εξαγωγή ποιοτικών και μερικώς ποσοτικών ευρημάτων (Bell, 2007:208).

Η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από προκαθορισμένες ερωτήσεις που παρέχουν ευελιξία ως προς την σειρά τους, ως προς το περιεχόμενο και την τροποποίησή του περιεχομένου των ερωτήσεων (Ιωσηφίδης, 2003:112). Ο λόγος που θα χρησιμοποιηθεί αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι γιατί μπορεί να επιτύχει τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων που σχετίζονται με το αντικείμενο της έρευνας, χωρίς να παρεκτραπεί η συζήτηση και να υπάρχει κίνδυνος να μην απαντηθούν όλα τα βασικά σημεία που ενδιαφέρουν την έρευνα. Κατά τις ημιδομημένες συνεντεύξεις δίνεται σημαντική έμφαση στην ποιότητα των απαντήσεων που θα δοθούν και εξασφαλίζεται ο αιτούμενος χρόνος στους συνεντευξιαζόμενους για να απαντήσουν και να εκφράσουν πιο ελεύθερα τις ιδέες και απόψεις τους.

Στο δομημένο τύπο συνέντευξης ζητείται από τον ερωτώμενο να απαντήσει σε προκαθορισμένο σχέδιο από ερωτήσεις, τρόπου διατύπωσης και διάταξης. Η διαφορά που έχει από ένα ερωτηματολόγιο δειγματοληπτικής έρευνας είναι η χρήση των ανοιχτών ερωτήσεων (Robson, 2010:321; Ευφροσύνη, 2008:05). Τα θέματα καθορίζονται από πριν και διαμορφώνονται ανάλογα με τη συζήτηση που έχει ο ερευνητής με τον ερωτώμενο. Η συνέντευξη αυτή θα περιλαμβάνει κλειστού και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις.

3.3.3 Μέθοδος καταγραφής στοιχείων.

Βασικές μέθοδοι της καταγραφής δεδομένων και πληροφοριών της συνέντευξης είναι με τεχνικά μέσα (μαγνητοφώνηση) και με σημειώσεις (Bell, 2007:216). Στην έρευνα αυτή προτιμήθηκε η δεύτερη μέθοδος με **σημειώσεις** ώστε να νοιώθουν πιο άνετα οι συνεντευκτές. Έχει γίνει λεπτομερής προεργασία της δομής και του περιεχομένου του οδηγού συνέντευξης ώστε να γίνεται εύκολη καταγραφή των απαντήσεων. Η καταγραφή πληροφοριών έγινε αμέσως μετά το τέλος της συνέντευξης αφού αυτό αποτελεί ένα πολύ καλό τρόπο για να καταγραφούν τα πραγματικά νοήματα και να παραχθούν αξιόπιστα δεδομένα για την ανάλυση (Bell, 2007:216).

3.3.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.

Αφού ολοκληρώθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση και αποφασίστηκε από τον ερευνητή η ποιοτική έρευνα ως η πιο κατάλληλη, καθορίστηκαν τα ερευνητικά

ερωτήματα, επιλέγηκε το κατάλληλο δείγμα και ετοιμάστηκαν οι οδηγοί συνέντευξης οι οποίοι κρίθηκαν ως τα πιο κατάλληλα εργαλεία για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, σε αυτήν την περίπτωση.

Αρχικά ζητήθηκε γραπτή άδεια για τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων σε λειτουργούς του Τμήματος, από το Διευθυντή του Τμήματος (Παράρτημα IV).

Στη συνέχεια προσεγγίστηκαν οι υποψήφιοι συνεντευκτές τηλεφωνικά, όπου εξέφρασαν την προθυμία τους να συμμετάσχουν. Τους στάλθηκε πριν τη συνέντευξη με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή και τους παραδόθηκε με το χέρι αντίγραφο του Συμφωνητικού Εμπιστευτικότητας (Παράρτημα I) καθώς και ο Οδηγός Συνέντευξης (Παράρτημα II και III).

Ο ερευνητής ετοίμασε ένα προκαταρκτικό πρόγραμμα για τις μέρες των συνεντεύξεων, ενώ η ώρα καθοριζόταν την ίδια ημέρα ανάλογα με το διαθέσιμο χρόνο τους. Αφού ολοκληρώθηκε η πρώτη συνέντευξη για το πρώτο θέμα, ο ερευνητής διαπίστωσε κάποιες αδυναμίες σε τρία ερωτήματα και προχώρησε σε αφαίρεση του ενός και σε κάποιες τροποποιήσεις στα άλλα δύο, ώστε η συζήτηση να είναι πιο εύκολη και επικοινωνιακή.

Ο χρόνος που απαιτήθηκε ήταν περίπου 90 λεπτά για τη συνέντευξη Α και 45 λεπτά για την συνέντευξη Β. Διεξήχθησαν στα γραφεία του κάθε λειτουργού, αφού είχε καθοριστεί μετά από συνεννόηση με τον ερευνητή η μέρα και ώρα της συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν τη χρονική περίοδο Δεκέμβριος 2017 και Ιανουάριος 2018.

3.3.5 Προβλήματα στη διεξαγωγή της έρευνας.

Κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων αν και υπήρχε προθυμία και πολύ καλό κλίμα για την ομαλή διεξαγωγή τους, σε κάποιες περιπτώσεις υπήρχαν διακοπές λόγω επειγόντων τηλεφωνημάτων και κούρασης λόγω πίεσης του χρόνου.

Η συμμετοχή ήταν πολύ ικανοποιητική για τις συνεντεύξεις, λόγω των καλών σχέσεων και γνωριμιών που είχε ο ερευνητής με τους συμμετέχοντες. Μόνο ένας δε μπόρεσε τελικά να συμμετάσχει στη συνέντευξη Β, η οποία δεν πραγματοποιήθηκε λόγω φόρτου εργασίας του συμμετέχοντα. Δε θεωρείται σημαντική αυτή η απώλεια αφού υπήρχαν άλλοι 3 συμμετέχοντες από τον ίδιο Κλάδο.

Στη συνέντευξη Α, λόγω του ότι η πρώτη συνέντευξη διάρκεσε πολύ περισσότερο από ότι αναμενόταν, οι επόμενες περιορίστηκαν στα 60 λεπτά και τα ερωτήματα 1 και 6 απαντήθηκαν μόνο από το Σ1, ο οποίος παράπεμψε τον ερευνητή σε δευτερογενή στοιχεία, παραπομπές σε έγγραφα και σε σχετικές ιστοσελίδες.

Η πολύ καλή προετοιμασία και η ενημέρωση των συμμετεχόντων για τη συνέντευξη βοήθησε να τηρηθούν τα χρονοδιαγράμματα εκτός από μια περίπτωση. Σε μια άλλη περίπτωση το ενδιαφέρον του συμμετέχοντα χάθηκε στο μέσο της συνέντευξης, αλλά τελικά ολοκληρώθηκε.

3.4 Ανάλυση Δεδομένων.

3.4.1 Μέθοδος Ανάλυση Δεδομένων.

Η επιτυχής ολοκλήρωση κάθε αξιολόγησης έχει ανάγκη από μια στρατηγική ανάλυση των δεδομένων που θα επιτρέψει τη σωστή διαχείριση και το μετασχηματισμό τους σε νοήματα, συμπεράσματα και ισχυρισμούς (Bassegy, 1999:83).

Υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων, οι οποίες διακρίνονται μεταξύ τους τόσο ως προς τους στόχους που θέτουν όσο και προς τις διαδικασίες και τις τεχνικές που εφαρμόζουν (Τσιώλης, 2015:07). Υποστηρίζεται από διάφορους ερευνητές ότι οι μέθοδοι ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων είναι όσες και οι ερευνητές (Δημητριάδη, 2000:129), ενώ μερικοί από αυτούς προσπάθησαν να τις ομαδοποιήσουν (Robson, 2010:543; Τσιώλης, 2015:07). Το σημαντικό τονίζουν είναι ότι η προσέγγιση που θα ακολουθήσει ο ερευνητής θα πρέπει υπεύθυνα να την περιγράψει λεπτομερώς και να δείξει πως από τα δεδομένα οδηγήθηκε στα συμπεράσματα. Η ερμηνεία τους αποτελεί και το βαθμό της αξιοπιστίας και εγκυρότητας της έρευνας (Robson, 2010:543).

Η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων είναι μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες για κατηγοριοποίηση και θεωρητικοποίηση του ποιοτικού υλικού με στόχο την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων ή την ερμηνεία και κατανόηση των φαινομένων/προβλημάτων, διαδικασιών και συμπεριφορών (Ιωσηφίδης, 2003:171). Στην αξιολόγηση με βάση την ποιοτική προσέγγιση η κατανόηση αποτελεί σημαντικό ζήτημα και για αυτό θα πρέπει να αναζητούνται «αντιστοιχίες»/«μοτίβα», τα οποία με συνέπεια εμφανίζονται σε συγκεκριμένες συνθήκες (Stake, 1995:78). Αντιθέτως όταν κατά την αξιολόγηση

υιοθετείται η ποσοτική προσέγγιση, τότε η ανάλυση εστιάζει στην ταξινόμηση, κωδικοποίηση και πινακοποίηση των δεδομένων, ώστε στη συνέχεια με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα να ακολουθήσει η αριθμητική τους εξέταση (Μαγγόπουλος, 2014:84).

Τέλος η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων περιλαμβάνει τρεις, αλληλεξαρτώμενες διαδικασίες σύμφωνα με τους Miles and Huberman (1994), ο περιορισμός των δεδομένων (data reduction), η παρουσίαση των δεδομένων (data display) και ο έλεγχος και η απόδοση του νοήματος στα δεδομένα (conclusion drawing and verification).

3.4.2 Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιλέγηκε η **θεματική ανάλυση** (thematic analysis), η οποία επιχειρεί με συστηματικό τρόπο να εντοπίσει, αναλύσει και κατανοήσει διάφορα θέματα που προκύπτουν μέσα από τα δεδομένα και με αυτόν τον τρόπο να παράσχει γνωστική πρόσβαση και εμπειρίες (Τσιώλης, 2015:07). Στόχος είναι να επιλεγούν τα σημεία-κλειδιά των συνεντεύξεων, να γίνει μια κατανόηση του κειμένου με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα, επικεντρώνοντας στα βασικά θέματα και να βρεθούν τα κοινά σημεία μεταξύ των συμμετεχόντων. Αφού συλλεγούν τα ποιοτικά δεδομένα με τις ερευνητικές συνεντεύξεις, θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να ερμηνευτούν και να κατανοηθεί το υπό έρευνα φαινόμενο/πρόβλημα (Μαντζούκας, 2000:243).

Τα δεδομένα αρχικά καταγράφηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πρόχειρα και κωδικοποιημένα ώστε στη συνέχεια να κωδικοποιηθούν οι απαντήσεις/ερμηνείες και στη συνέχεια να συγκριθούν μεταξύ τους ώστε να εντοπιστούν όμοια χαρακτηριστικά.

Για την ανάλυση των δεδομένων ακολουθήθηκε μια επαναληπτική διαδικασία ώστε να διαπιστωθεί ότι ήταν ικανοποιητική η αξιοπιστία των δηλώσεων του οδηγού συνέντευξης (Μαγγόπουλος, 2014:84). Αρχικά έγινε έλεγχος και επεξεργασία της αρχικής ιδέας της δομής των οδηγιών συνέντευξης, ώστε να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο οι αρχικές ερμηνείες υποστηρίζονται από τα δεδομένα που είχαν συλλεχθεί και σε ποια σημεία έχει ισχυρές ενδείξεις τεκμηρίωσης και σε ποια έχει αδυναμίες. Στη συνέχεια αφού έγιναν οι απαραίτητες αναπροσαρμογές και τροποποιήσεις, συλλέχθηκε νέο υλικό. Οι νέες συνεντεύξεις, έδιναν πληρέστερες απαντήσεις και ήταν περισσότερο στοχευμένες στα ερευνητικά ερωτήματα.

Λόγω της μικρής σε έκταση και χρονικής διάρκειας της έρευνας οι ερωτήσεις ήταν στοχευμένες, είχαν ομαδοποιηθεί από την ετοιμασία του οδηγού συνέντευξης με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο σε θεματικές κατηγορίες και με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγούν εύκολα στις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων. Στη συνέχεια έγινε κατηγοριοποίηση και κωδικοποίηση των δεδομένων, όπως φαίνεται στο Κεφάλαιο 4.

Η ανάλυση ολοκληρώθηκε με τη σύνδεση των θεματικών εννοιών με την βιβλιογραφία και τις υφιστάμενες θεωρίες. Δηλαδή εντοπίστηκαν οι ομοιότητες και οι διαφορές των αποτελεσμάτων της έρευνας και της ήδη υπάρχουσας γνώσης (Μαντζούκας, 2000:244).

Κεφάλαιο 4 : Αποτελέσματα

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των ευρημάτων που προέρχονται από την έρευνα, αρχικά από τα αποτελέσματα της *συνέντευξης Α, με θέμα Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διαμόρφωση της στρατηγικής του Τμήματος* και στη συνέχεια της *συνέντευξης Β, με θέμα Διαμόρφωση της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών* και με στόχο την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στη Μεθοδολογία. Οι οδηγοί συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκαν παρατίθενται στα Παραρτήματα.

4.2 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων συνέντευξης Α.

Σε όλες τις ερωτήσεις τονιζόταν από τον ερευνητή ότι οι ερωτήσεις αφορούν το περιβάλλον του Τμήματος όπου εργάζεται ο συμμετέχοντας. Τα ερωτήματα 1, 5 και 6 απαντήθηκαν μόνο από το Σ1, ενώ τα ερωτήματα 2, 3 και 4 απαντήθηκαν από τους Σ1, Σ2 και Σ3.

Θέμα Α : Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διαμόρφωση της στρατηγικής του Τμήματος Χ.

Θεματική ενότητα Α1 - Στρατηγική τοποθέτηση και Στρατηγική κατεύθυνση.

Η πρώτη ερώτηση αποσκοπούσε στο να παρουσιαστεί ο οργανισμός όπου διεξάγεται η έρευνα, ποιο είναι το εύρος των υπηρεσιών/προϊόντων όπου δραστηριοποιείται, σε ποιους απευθύνεται και τι προσπαθεί να καταφέρει (στρατηγική τοποθέτηση). Σε δεύτερο στάδιο επιχειρήθηκε να διαπιστωθεί αν υπάρχει καθορισμένο όραμα και αποστολή για το Τμήμα (στρατηγική κατεύθυνση).

Μέσα από τη συζήτηση, ο Σ1 παρουσίασε το οργανόγραμμα του Τμήματος Χ, με την αντίστοιχη ιεραρχία της Διεύθυνσης. Ανάφερε ότι εργοδοτούνται περίπου 320 άτομα, από τα οποία τα 70 προέρχονται από το Υπουργείο Οικονομικών και αποτελούν κυρίως διοικητικό υποστηρικτικό προσωπικό. Η Διοίκηση του Τμήματος αποτελείται από 5 υψηλόβαθμα στελέχη και 15 ανώτερου βαθμού, ενώ υπάρχουν και 60 λειτουργοί κατώτατου βαθμού. Υπέδειξε το πεδίο όπου δραστηριοποιείται το Τμήμα και συγκεκριμένα τους τέσσερεις (4) τομείς και τις αντίστοιχες υπηρεσίες/προϊόντα που

παρέχει στους πελάτες που απευθύνεται. Ο ρόλος του Τμήματος σημείωσε είναι πολυδιάστατος αφού καλείται να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, την κοινωνική συνοχή, την προστασία του περιβάλλοντος και ταυτόχρονα στην οικονομική ανάπτυξη του τόπου. Τέλος σημείωσε ότι το Τμήμα ως σύγχρονος οργανισμός έχει όραμα και αποστολή, όπου καθορίζονται τι θέλει να πετύχει για τους πολίτες στο μέλλον. Τα πιο πάνω τα υποστήριξε και με παραπομπή στην ιστοσελίδα του Τμήματος (Παράρτημα VI).

Θεματική ενότητα A2 - Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος του Τμήματος X.

Η δεύτερη ερώτηση αποσκοπούσε στο να διαπιστωθεί πως είναι το εξωτερικό περιβάλλον που περιβάλλει τον οργανισμό και ποιοι παράγοντες τον επηρεάζουν.

Οι Σ1, Σ2, Σ3 παρουσίασαν μέσα από τη συζήτηση το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός, το οποίο παρουσίασαν ως αβέβαιο και πολύπλοκο, λόγω κυρίως των συνεχόμενων αλλαγών στην οικονομική κατάσταση του ιδιωτικού τομέα, η οποία επηρεάζεται από εξωγενείς οικονομικές επενδύσεις. Οι αλλαγές αυτές προκαλούνται κυρίως λόγω πολιτικών και οικονομικών συμφερόντων του εξωτερικού, οι οποίες διαφοροποιούν την οικονομική κατάσταση της χώρας, αλλά και λόγω της εφαρμογής νέων νομοθεσιών και μεταβαλλόμενων απαιτήσεων του κράτους και της Ε.Ε. για εναρμόνιση με διάφορες οικονομικές και περιβαλλοντικές νομοθεσίες.

Ο Σ1 επιπρόσθετα μας εντόπισε τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται γύρω από το Τμήμα, σύμφωνα με μια συνοπτική παρουσίαση SWOT ανάλυσης που έγινε το 2013 για το Τμήμα.

Ο Σ3 έκανε και μια ιστορική αναφορά σε γεγονότα σταθμούς της Κυπριακής Δημοκρατίας από το 1960 που επηρέασαν σημαντικά το περιβάλλον, όπως το 1964 με τις δικαιοδικές διαταραχές, την Τουρκική εισβολή το 1974, τον πόλεμο στον Κόλπο το 1990, η φούσκα του χρηματιστηρίου το 2000, η ένταξη στην Ε.Ε. το 2004 και στην ευρωζώνη το 2008 και η οικονομική κρίση την περίοδο 2011-2013 με το τραπεζικό κραχ. Επιπρόσθετα ανέφερε και τη συνεχόμενη αλλαγή των κυβερνήσεων και τη διαφορετική προσέγγιση που ακολουθούσαν στην οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική πολιτική του τόπου.

Ο Σ2 σημείωσε ότι το Τμήμα X ακολουθεί την πολιτική του Υπουργείου Υ και του Υπουργείου Οικονομικών. Τόνισε ότι οι συνεχόμενες αλλαγές του σκηνικού, επηρεάζουν

τις δραστηριότητες του Τμήματος και τις αποφάσεις στο οποίο καλείται να λάβει σε συνεργασία με το Υπουργείο Υ και άλλα συναρμόδια Τμήματα, ώστε να ρυθμιστεί η αγορά μέσω νομοθεσιών και κανονισμών.

Σημείωσαν επίσης ότι οι δραστηριότητες του Τμήματος επηρεάζουν και επηρεάζονται από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία έχουν διαφορετική ισχύ εξουσίας και συγκρουόμενα συμφέροντα. Γύρω από τον οργανισμό υπάρχουν διάφορα οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα, περιβαλλοντικές ευαισθησίες και κοινωνικές απαιτήσεις, τα οποία ελέγχονται/καθοδηγούνται από διάφορες ομάδες (πολίτες, τοπικές αρχές, πολιτικά κόμματα, οργανώσεις, επιχειρηματίες, επαγγελματικές ομάδες), οι οποίες έχουν μικρό ή μεγάλο ενδιαφέρον και το οποίο μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με τις περιστάσεις. Οι ομάδες αυτές μπορεί να έχουν μικρή ή μεγάλη δύναμη επιρροής απευθείας στο Τμήμα, μέσω του Υπουργείου, της Βουλής ή και μέσω των ΜΜΕ.

Θεματική ενότητα Α3 - Διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Η τρίτη ερώτηση αποσκοπούσε στο να διαπιστωθεί πως είναι η εσωτερική δομή του Τμήματος και πως αξιοποιεί τους πόρους που διαθέτει.

Ο Σ1 παράπεμψε στην απάντηση 1 όσον αφορά την εσωτερική δομή του Τμήματος και στη συνέχεια παρουσίασε τους διαθέσιμους πόρους που κατέχει αυτό ή που χρειάζεται καθώς και τις ελλείψεις που απαιτείται να καλυφθούν, ώστε να εκπληρώσει τους στόχους του αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επιπρόσθετα μας εντόπισε τα δυνατά και αδύνατα σημεία, σύμφωνα με μια συνοπτική παρουσίαση SWOT ανάλυσης που έγινε το 2013 για το Τμήμα.

Ως πιο σημαντικές αδυναμίες σημειώθηκαν η αφυπηρέτηση έμπειρου προσωπικού, διοικητικού και τεχνικού και η μη έγκαιρη αναπλήρωση του, η αύξηση ευθυνών και αρμοδιοτήτων χωρίς να υπάρχει η ανάλογη ενίσχυση με νέο προσωπικό και η μη κατάλληλη στήριξη με σύγχρονη τεχνολογία. Επίσης σημειώθηκε ως μειονέκτημα η γραφειοκρατία που επικρατεί, η μη άμεση ανταπόκριση άλλων Τμημάτων λόγω διαφορετικών προτεραιοτήτων, καθώς και οι παρεμβάσεις που γίνονται οι οποίες αποσυντονίζουν τις εργασίες. Επίσης σημειώθηκε ότι η σιγουριά της μονιμότητας των υπαλλήλων πολλές φορές οδηγεί στη μη ανάληψη πρωτοβουλιών, με αποτέλεσμα την πρόκληση καθυστερήσεων στην αποπεράτωση εργασιών.

Ως δυνατά σημεία σημειώθηκαν το έμπειρο επιστημονικό προσωπικό, η καλή συνεργασία που επικρατεί στο Τμήμα και το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο. Τα πιο πάνω βοήθησαν στην ανάπτυξη σημαντικών ικανοτήτων, όπως η τεχνογνωσία και η εξειδικευμένη κατάρτιση προσωπικού αλλά και η κουλτούρα ευθύνης και προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.

Τέλος δήλωσαν ότι θεωρούν τον οργανισμό κατάλληλα διοικητικά οργανωμένο, εφαρμόζεται σύστημα διοίκησης ποιότητας ISO και άρχισε η μηχανογράφηση του Τμήματος το οποίο θα βοηθήσει στην εύρυθμη και γρήγορη ανταπόκριση του στις υπηρεσίες που προσφέρει. Επανέλαβαν ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι η κατάλληλη στελέχωση του Τμήματος και η οποία δε μπορεί να αναπληρωθεί από τον ιδιωτικό τομέα με παροχή υπηρεσιών.

Θεματική ενότητα Α4 – Στρατηγική Διαμόρφωση του Τμήματος Χ.

Η τέταρτη ερώτηση αποσκοπούσε στο να διαπιστωθεί πως λαμβάνονται οι διοικητικές αποφάσεις στο Τμήμα και αν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πλάνο από τη διοίκηση. Έτσι ρωτήθηκε αν οι πληροφορίες που εξάγονται από τα προηγούμενα ερωτήματα (1, 2, 3) , πιστεύουν ότι βοηθούν τη διοίκηση του Τμήματος για τη διαμόρφωση/σχεδιασμό κάποιου μακροχρόνιου πλάνου/σχεδίου και ποια τα οφέλη του. Επίσης ζητήθηκε να πουν αν γνωρίζουν ή αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση του οργανισμού, διερευνά την κατάσταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και αν ναι με ποιο τρόπο/διαδικασία.

Οι Σ2, Σ3 δήλωσαν ότι η ανίχνευση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος του Τμήματος και η ανασκόπηση και εντοπισμός των δυνατοτήτων και αδυναμιών στο εσωτερικό του οργανισμού, βοηθά τη Διοίκηση να οργανωθεί καλύτερα και να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τις συνεχόμενες αλλαγές της αγοράς που επηρεάζουν και τις δραστηριότητες του Τμήματος, αλλά και για την αντιμετώπιση των αναγκών και απαιτήσεων των ενδιαφερομένων μερών. Με τον τρόπο αυτό η Διεύθυνση είναι πιο προετοιμασμένη και βοηθά στην πιο άμεση και ορθή λήψη αποφάσεων.

Ο Σ1 σημείωσε ότι αυτό βοηθά τη Διοίκηση στην καλύτερη οργάνωση του Τμήματος, γίνεται στοχοθέτηση, ιεράρχηση και τίθενται προτεραιότητες στις δράσεις, υπάρχει καλύτερος καταμερισμός εργασιών και πόρων. Οι στόχοι που τίθενται είναι σαφείς, εφικτοί, συνεπείς με το όραμα και την αποστολή του Τμήματος. Υπάρχει ευθυγράμμιση με τις στρατηγικές επιδιώξεις του Υπουργείου και βοηθούν στην αποτελεσματική και

αποδοτική υλοποίηση των στόχων, αφού ενημερώνεται και εμπλέκεται όλο το προσωπικό σε όλες τις βαθμίδες.

Ο Σ3 σημείωσε ότι το ανώτατο επίπεδο (Υπουργείο) ετοιμάζει τριετές Στρατηγικό Σχέδιο και καταρτίζει αντίστοιχο Προϋπολογισμό Δραστηριοτήτων για επίτευξη των στρατηγικών του επιδιώξεων, για όλα τα υποδιοίκηση Τμήματα (Παράρτημα VI). Τα Τμήματα που λειτουργούν ως ανεξάρτητοι οικονομικοί φορείς, έχουν τη δική τους οργανωτική δομή και δραστηριοποιούνται μέσω των επιμέρους Τομέων και Κλάδων τους, όπου ετοιμάζουν Πλάνο Δράσης σε ετήσια βάση. Τα πιο πάνω τόνισε, είναι θεσμοθετημένα και υπέδειξε ότι έχει ψηφιστεί και σχετική νομοθεσία. (Νόμος που προνοεί περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Ν.20(Ι)/2014) (Παράρτημα VI).

Ο Σ1 σημείωσε ότι γίνεται διερεύνηση και αξιολόγηση σε επίπεδο Διευθυντή και Τομεαρχών, ετήσια και έκτακτα όποτε χρειαστεί για τη λήψη αποφάσεων. Επίσης ετοιμάζεται και SWOT ανάλυσης του Τμήματος από τη Διοίκηση η οποία λαμβάνεται υπόψη στην ετοιμασία του στρατηγικού σχεδίου.

Καταληκτικά σε αυτή τη θεματική ενότητα ζητήθηκε η άποψη τους κατά πόσο τα πιο πάνω μπορούμε να πούμε ότι ισχύουν και σε άλλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Τμήματα / Υπουργεία) και πως τα συγκρίνουν σε σχέση με τις δραστηριότητες μιας ιδιωτικής κερδοσκοπικής επιχείρησης.

Όλοι δήλωσαν ότι λαμβάνοντας υπόψη ότι στο δημόσιο ισχύουν παρόμοιες συνθήκες, θα πρέπει να ισχύουν σε πολύ μεγάλο βαθμό και οι ίδιες διαπιστώσεις σε άλλα Τμήματα και Υπουργεία.

Σημείωσαν ότι στο Δημόσιο ο βασικός σκοπός είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και της κοινωνίας και ότι βασικά ισχύει μια μονοπωλιακή κατάσταση. Λόγω του ότι υπάρχουν νομοθεσίες και λογοδοσία τα πράγματα κινούνται αργά και στα σίγουρα για να υπάρχει ασφάλεια και αποτελεσματικότητα, χωρίς να ενδιαφέρει τόσο το πόσο γρήγορα και με ποιο κόστος. Σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς οργανισμούς όπου επιδιώκεται το κέρδος, υπάρχει ρίσκο, ευελιξία και πιο εύκολα και γρήγορα λαμβάνονται αποφάσεις.

Θεματική ενότητα A5 - Υλοποίηση Στρατηγικής, Έλεγχος και Αξιολόγηση Στρατηγικής.

Τέλος λαμβάνοντας υπόψη ότι εκπονείται σε ανώτατο επίπεδο (Υπουργείο) τριετές στρατηγικό σχέδιο και καταρτίζεται αντίστοιχος Προϋπολογισμός Δραστηριοτήτων για επίτευξη των στρατηγικών του επιδιώξεων, για όλα τα υποδιοίκηση Τμήματα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ζητήθηκε να δώσουν πληροφορίες πως και από ποιους υλοποιούνται οι στόχοι που τίθενται από τη διοίκηση και αν υπάρχει κάποιο σύστημα Αξιολόγησης & Ελέγχου του βαθμού επίτευξης των στόχων κατά την Υλοποίηση.

Ο Σ1 παρέπεμψε στην απάντηση 1 όπου είχε αναφερθεί ότι ο κάθε τομέας αποτελείται από Κλάδους οι οποίοι δραστηριοποιούνται και παρέχουν προϊόντα/υπηρεσίες. Η υλοποίηση είναι προγραμματισμένη βάση των Στόχων και Δραστηριοτήτων του Στρατηγικού Σχεδίου και του αντίστοιχου μέρους του κρατικού προϋπολογισμού που αναλογεί στο Τμήμα. Η υλοποίηση επιτυγχάνεται μέσω επιμέρους Δράσεων για κάθε Δραστηριότητα που θέτουν οι Κλάδοι.

Πρόσθεσε ότι οι Στόχοι αυτοί είναι μετρήσιμοι και καθορίζονται δείκτες υλοποίησης, ώστε να ελέγχεται ο βαθμός επίτευξης τους με τριμηνιαίες και χρονιαίες αναφορές με σκοπό την αξιολόγηση και βελτίωση των Δράσεων (Παράρτημα VI).

4.3 Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων συνέντευξης Β.

Σε όλες τις ερωτήσεις τονιζόταν από τον ερευνητή ότι οι ερωτήσεις αφορούν το περιβάλλον του Κλάδου του Τμήματος όπου εργάζεται ο συμμετέχοντας. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συνεντεύξεων ομαδοποιήθηκαν σε θεματικές ενότητες και παρουσιάζονται στους πιο κάτω πίνακες.

Θέμα Β : Διαμόρφωση της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών.

Θεματική ενότητα Β1 – Εισαγωγή
<p>Ερώτηση 1.</p> <p>Συμφωνείτε ότι ο Κλάδος σας όπως και άλλοι Κλάδοι του Τμήματος είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την “παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών” του Τμήματος ;</p>
<p>Απάντηση 1.</p> <p>Απάντησαν όλοι θετικά (7). Ως συντονιστές (διαχειριστές έργων), διαχειρίζονται τους πόρους (χρήματα, προσωπικό και εξοπλισμό) του Τμήματος, ώστε να υλοποιήσουν διάφορα Έργα, τα οποία συμπεριλαμβάνονται στους προϋπολογισμούς του Τμήματος και αποτελούν τα προϊόντα/υπηρεσίες του.</p>
<p>Ερώτηση 2.</p> <p>Γνωρίζετε ή αντιλαμβάνεστε αν εκπονείται στο Τμήμα σας, κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο/πλάνο για τον Τομέα/Κλάδο σας με σκοπό την εξεύρεση των καλύτερων τρόπων αξιοποίησης των πόρων που έχει στη διάθεση του;</p>
<p>Απάντηση 2.</p> <p>Όχι, απλώς ακολουθούν τον προϋπολογισμό που τους δίνεται από τον προϊστάμενο. (2), (Σ7,Σ8).</p> <p>Πέντε (5) απάντησαν ότι γίνεται αλλά όχι με κάποιο συγκεκριμένο πλάνο. Γίνεται άτυπα με ατομική προετοιμασία του συντονιστή Κλάδου και στην συνέχεια με προσωπικές συναντήσεις ενημερώνεται και συζητείται με τον προϊστάμενο Τομέα.</p>

Οι ερωτήσεις 1 και 2 ήταν εισαγωγικές και αποσκοπούσαν στο να εισάξουν τους συμμετέχοντες στο υπό διερεύνηση θέμα/ερώτημα, ως μέλη των Επιχειρησιακών Λειτουργιών, να διαπιστωθεί αν ο Οργανισμός έχει καθορισμένη οργανωτική δομή και αν ακολουθείται κάποιο συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο διοίκησης.

Θεματική ενότητα Β2 – Θεώρηση με βάση την ιεραρχία.

Ερώτηση 3.

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν και διαμορφώνουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων (όχι τακτικών / καθημερινών) κατά την υλοποίηση των στόχων του Κλάδου σας σε σχέση με την ιεραρχία;

Απάντηση 3.

Υπάρχουν προγραμματισμένοι και καθορισμένοι στόχοι, βάση του στρατηγικού πλάνου του Τμήματος / Υπουργείου. Ο Κλάδος μας υλοποιεί αυτούς τους στόχους, μέσω συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και δράσεων που τίθενται από την αρχή του έτους. (7)

Ερώτηση 4.

Οι αποφάσεις / στόχοι οι οποίοι προγραμματίζονται υλοποιούνται όλοι / μερικοί / καθόλου ή και προωθούνται νέοι κατά την υλοποίηση τους; Γίνονται αλλαγές καθοδόν και παρεμβάσεις από την Διοίκηση όποτε χρειάζεται προσαρμογή τους;

Απάντηση 4.

Οι αποφάσεις δεν υλοποιούνται όλες αλλά μερικώς και πιθανό να προωθούνται και νέες. (7)

Ναι γίνονται αλλαγές και παρεμβάσεις από τη Διοίκηση, λόγω προβλημάτων που προκύπτουν σε κάποιες δράσεις και προωθούνται άλλες μη προγραμματισμένες. (5)

Ναι γίνονται αλλαγές και παρεμβάσεις από τη Διοίκηση, λόγω πολιτικών παρεμβάσεων. (2), (Σ7,Σ8)

Ερώτηση 5.

Ερωτήστε από την ανώτερη Διοίκηση για τις αποφάσεις αυτές ή επιβάλλονται; Λαμβάνονται υπόψη δικές σας προτάσεις λόγω της εμπειρίας και καλύτερης κατανόησης των δυνατοτήτων του Κλάδου σας;

Απάντηση 5.

Μερικώς ερωτόμαστε, γίνεται συζήτηση και λαμβάνονται κάποιες αποφάσεις σε συνεργασία. Δυστυχώς όμως όσον αφορά τις δυνατότητες του Κλάδου δεν λαμβάνονται υπόψη οι δικές μας απόψεις.(3), (Σ7,Σ8,Σ9)

Γίνεται ο προγραμματισμός από τον Κλάδο σε συνεννόηση με τον Τομέα και σπάνια υπάρχουν παρεμβάσεις. Ναι λαμβάνονται υπόψη οι δικές μας προτάσεις κατά κύριο λόγο. (4)

Ερώτηση 6.

Ακολουθείτε πάντα τις αποφάσεις της ανώτερης βαθμίδας ή μπορεί να αναδυθούν και ενσωματωθούν και νέες μέσω προτάσεων σας ή μέσω πρακτικών που εκτελείτε καθημερινά ή που διαπιστώνετε από άλλους ;

Απάντηση 6.

Πάντα ακολουθούνται οι αποφάσεις της Διεύθυνσης. Λόγω του είδους της εργασίας και των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων, δεν υπάρχει δυνατότητα άλλης λύσης. (2), (Σ4,Σ5)

Πάντα ακολουθούνται οι αποφάσεις της Διεύθυνσης. Παρόλο της ανεπάρκειας των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων και της δυνατότητα άλλης λύσης. (3), (Σ7,Σ8,Σ9)

Συνήθως ναι. Υπάρχει ευελιξία. Όπου υπάρχει δυνατότητα όμως, κάποιες φορές μπορεί να αναδυθούν και νέες, οι οποίες γίνονται αποδεκτές από τη Διεύθυνση για να υλοποιηθούν οι στόχοι. (2), (Σ6,Σ10)

Οι ερωτήσεις 3,4,5 και 6 αποσκοπούσαν στη διερεύνηση και κατανόηση του τρόπου επιρροής της Ανώτερης Διοίκησης και των ίδιων των Κλάδων, στη λήψη των αποφάσεων στις Επιχειρησιακές Λειτουργίες.

Θεματική ενότητα Β3

Θεώρηση με βάση τη σχέση των πόρων και των απαιτήσεων της αγοράς.

Ερώτηση 7.

Πώς είναι η σχέση του Κλάδου σας με τις υποστηρικτικές διοικητικές λειτουργίες του Τμήματος; (Αρχείο, Τεχνολογίας και Πληροφορικής, Λογιστηρίου) Υπάρχουν συγκρούσεις αποφάσεων; Πώς βοηθούν οι υποστηρικτικές διοικητικές λειτουργίες στην οργάνωση του Τμήματος και τη λειτουργία του;

Απάντηση 7.

Είναι αναγκαίες και σημαντικές οι υποστηρικτικές διοικητικές λειτουργίες για την εύρυθμη λειτουργία του Κλάδου αλλά και του Τμήματος. (8)

Υπάρχει πολύ καλή συνεργασία η οποία βοηθά στην αποδοτικότητα, παρά στην αποτελεσματικότητα. Υπάρχουν όμως και συγκρούσεις αποφάσεων λόγω διαφορετικών αρμοδιοτήτων και προτεραιοτήτων. Κάποιες φορές λόγω του ότι υπάρχει ασάφεια υπευθυνοτήτων ή διαφορετική κουλτούρα, προκαλούνται καθυστερήσεις στην προώθηση των εργασιών και συγκρούσεις που χαλούν το καλό κλίμα στις σχέσεις προσωπικού.

B3.1- Κατανόηση της Αγοράς.

Ερώτηση 8.

Ποιοί είναι οι πελάτες σας, ποιά ενδιαφερόμενα μέρη εξυπηρετούν οι δραστηριότητες σας; Ποιές οι απαιτήσεις/ανάγκες τους;

Απάντηση 8.

Οι πελάτες για κάθε Κλάδο ανήκουν στις ίδιες κατηγορίες και διαφοροποιούνται κάπως ανάλογα με τις απαιτήσεις/ανάγκες τους.

Οι Δήμοι και Κοινότητες είναι οι βασικοί πελάτες (5) (δημιουργία έργων υποδομής) και ειδικές ομάδες πολιτών (2). (ικανοποίηση στεγαστικών αναγκών και αναβάθμιση οικισμών για βελτίωση ποιότητας ζωής)

Ως ενδιαφερόμενα μέρη ανάφεραν την Κυβέρνηση, Βουλή Αντιπροσώπων, άλλοι Δήμοι και Κοινότητες, Πολίτες, Επιχειρηματίες, Περιβαλλοντικές οργανώσεις, Επαγγελματικές ομάδες και Μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Ερώτηση 9.

Υπάρχουν ανταγωνιστές στις δραστηριότητες σας;

Απάντηση 9.

Ναι και Όχι. (5), (Σ6,Σ7,Σ8,Σ9,Σ10)

Θα μπορούσε όμως κάποιος να πει ότι υπάρχει εσωτερικός ανταγωνισμός στο ίδιο το Τμήμα μεταξύ Κλάδων και εξωτερικά με άλλα Τμήματα, για τη διεκδίκηση χρηματικών και ανθρώπινων πόρων.

Όχι. (2), (Σ4,Σ5)

Θα μπορούσε να υποστηρίξει κάποιος ότι υπάρχουν φορείς που συμπληρώνουν και υποστηρίζουν τις δραστηριότητες μας και όχι ανταγωνιστικές.

Ερώτηση 10.

Ποιούς στόχους απόδοσης για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη στόχων θα πρέπει να αναπτύξει ο Κλάδος σας για να θεωρείται πετυχημένος;

α. Όπως τους βλέπουν οι πελάτες/ενδιαφερόμενα μέρη.

β. Όπως τους θέλει η ανώτερη Διοίκηση.

γ. Όπως πιστεύετε εσείς.

(Ποιότητα / Ταχύτητα / Κόστος / Αξιοπιστία / Ευελιξία / άλλο ...)

Απάντηση 10.

Συμμετέχοντες	(α)	(β)	(γ)
Σ4	A / K / Π / T / E	Π / K / T / A / E	Π / K / A / T / E
Σ5	T / Π / K / A / E	K / Π / A / T / E	A / Π / K / T / E
Σ6	T / Π / K / A / E	T / Π / K / A / E	T / Π / K / A / E
Σ7	T / K / Π / A / E	T / K / Π / A / E	Π / A / K / T / E
Σ8	T / K / Π / A / E	K / T / Π / A / E	Π / A / K / T / E
Σ9	T / A / Π / K / E	A / Π / K / T / E	Π / A / K / T / E
Σ10	A / T / Π / K / E	A / Π / K / T / E	Π / K / A / T / E

B3.2 - Κατανόηση των δυνατοτήτων του Κλάδου.

Ερώτηση 11.

Ποιές είναι οι δυνατότητες του Κλάδου; (Σε απτούς και άυλους πόρους, σε επίσημες και άτυπες διαδικασίες και σε ικανότητες)

Απάντηση 11.

Ως απτοί πόροι αναφέρθηκαν το Κεφάλαιο που δίνεται μέσω του προϋπολογισμού, το τεχνικά καταρτισμένο προσωπικό το οποίο είναι μειωμένο, οι εγκαταστάσεις των γραφείων και ο τεχνολογικός εξοπλισμός που συνεχώς αναβαθμίζεται έστω και αργοπορημένα.

Ως άυλοι πόροι αναφέρθηκαν οι καλές σχέσεις του προσωπικού, η εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες, η τεχνογνωσία που αποκτήθηκε με την εμπειρία, την γνώση της σχετικής νομοθεσίας και της εξειδίκευσης, το “ Know how”.

Για τις διαδικασίες αναφέρθηκε ότι χρειάζονται βελτίωση και ως επίσημες είναι οι ισχύουσες νομοθεσίες και αυτές που καταγράφηκαν στο σύστημα διοίκησης ISO. Υπάρχουν και αρκετές άτυπες οι οποίες είναι βοηθητικές και αναπτύχθηκαν με την μεταφορά εμπειρίας μεταξύ του προσωπικού.

Για τις ικανότητες σημειώθηκε η κουλτούρα ευθύνης και η τεχνογνωσία.

Ερώτηση 12.

Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων; Σε ποιούς τομείς αποφάσεων πρέπει να επικεντρωθεί ο Κλάδος σας ώστε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της αγοράς;

α. Πώς τις ζητά η ανώτερη Διοίκηση ;

β. Πώς πιστεύετε / θεωρείτε εσείς ;

Τομείς λήψης αποφάσεων : 1. Δυναμικότητα του Κλάδου / 2. Χρήση Τεχνολογίας και Διαδικτύου / 3. Αναδιοργάνωση δομής Κλάδου ή Τομέα / 4. Ευελιξία στις αποφάσεις / 5. Εφαρμογή αποτελεσματικών τυπικών διαδικασιών και υιοθέτηση έξυπνων συστημάτων διοίκησης / 6. Άλλο

Απάντηση 12.

Συμμετέχοντες	(α)	(β)
Σ4	2 / 5 / 1 / 3 / 4	1 / 3 / 5 / 2 / 4
Σ5	5 / 1 / 2 / 4 / 3	5 / 1 / 2 / 5 / 3
Σ6	5 / 1 / 2 / 4 / 3	5 / 1 / 2 / 5 / 3
Σ7	5 / 2 / 4 / 1 / 3	1 / 3 / 4 / 2 / 5
Σ8	2 / 5 / 3 / 4 / 1	1 / 3 / 4 / 5 / 2
Σ9	2 / 5 / 1 / 4 / 3	1 / 3 / 2 / 4 / 5
Σ10	2 / 5 / 3 / 1 / 4	3 / 1 / 5 / 2 / 4

Το ερώτημα 7 αποσκοπούσε στην κατανόηση της επίδρασης των διάφορων λειτουργιών του Τμήματος στις δραστηριότητες των Κλάδων.

Οι ερωτήσεις 8,9,10 αποσκοπούσαν στη διερεύνηση και κατανόηση της επίδρασης της αγοράς και των απαιτούμενων στόχων απόδοσης που πρέπει να αναπτύξει ο κάθε Κλάδος για να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών/ενδιαφερομένων μερών. Σημειώνεται ότι στο ερώτημα 10, υπήρχε κάποια σύγχυση μεταξύ των όρων Ταχύτητα και Αξιοπιστία παράδοσης, ενώ για την Ευελιξία δήλωναν ότι δεν ισχύει εφόσον τα προϊόντα/υπηρεσίες είναι τυποποιημένα και προκαθορισμένα.

Οι ερωτήσεις 11,12 αποσκοπούσαν στη διερεύνηση και κατανόηση της επίδρασης των πόρων και ικανοτήτων στις δραστηριότητες των Κλάδων και στις στρατηγικές που πρέπει να επικεντρωθεί ο κάθε Κλάδος για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς.

Στην ερώτηση 12 οι απαντήσεις με αριθμό 1 και 3 αφορούν τη στρατηγική δυναμικότητας, με αριθμό 2 την επιλογή και ανάπτυξη συστημάτων τεχνολογίας και με αριθμό 4 και 5 τον τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης της λειτουργίας του οργανισμού.

Θεματική ενότητα Β4

Συνολική επίδραση των θεωρήσεων στη στρατηγική των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Ερώτηση 13.

Στο πεδίο ερωτημάτων της θεματικής ενότητας Β2, πως νομίζετε ότι διαμορφώνονται οι μακροπρόθεσμες αποφάσεις στον Κλάδο σας για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη στόχων;

(α) Με βάση τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας ή **(β)** Από τις εμπειρίες που αποκτούνται σταδιακά από τις καθημερινές πρακτικές του Κλάδου;

Απάντηση 13.

(Σ4,Σ7) Με βάση παράγοντες που δε γνωρίζει ο Κλάδος (οικονομικοί, πολιτικοί, σχέσεις επιρροής)

(Σ5,Σ8) Με βάση την ιεραρχία, αφού υπάρχουν καθορισμένοι και προγραμματισμένοι στόχοι από αυτή, οι οποίοι υλοποιούνται από τον Κλάδο.

(Σ6) Με βάση την ιεραρχία, αφού ακολουθείται καθορισμένη κοινωνική πολιτική σε σχέση με τις οικονομικές δυνατότητες του κράτους.

(Σ9,Σ10) Με βάση την ιεραρχία, αφού ακολουθείται κατά κανόνα η κυβερνητική πολιτική, η οποία πιθανό να επηρεάζεται από διάφορους λόγους, οικονομικούς, πολιτικούς.

Ερώτηση 14.

Σε συνέχεια των πιο πάνω πεδίων ερωτημάτων Β3.1 και Β3.2, πως νομίζετε ότι διαμορφώνονται οι μακροπρόθεσμες αποφάσεις στον Κλάδο σας για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη στόχων;

(γ) Με βάση τις δυνατότητες του Κλάδου ή **(δ)** Με βάση τις απαιτήσεις της “αγοράς” ;

(Σ4,Σ7) Καθοδηγεί τις αποφάσεις οι απαιτήσεις της αγοράς (Τοπική Αυτοδιοίκηση) και τα οικονομικά του κράτους.

(Σ5,Σ8) Με βάση τους πόρους, αφού προϋποθέτει αυξημένους πόρους για την επίτευξη των στόχων.

(Σ6,Σ10) Με βάση τις απαιτήσεις της αγοράς, αφού οι πελάτες και οι ανάγκες τους έχουν μεγάλη προτεραιότητα και είναι μεγάλης σημασίας. (παρά τη μικρή ισχύ έχουν μεγάλο ενδιαφέρον)

(Σ9) Με βάση τις απαιτήσεις της αγοράς, αφού οι πελάτες έχουν δύναμη και πιέζουν την ιεραρχία να ικανοποιήσει τις δικές τους ανάγκες ανεξάρτητα από τους διαθέσιμους πόρους.

Ερώτηση 15.

Ποια από τις συνιστώσες (α , β , γ , δ) επικρατεί στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων του Κλάδου σας; Κατατάξετε με σειρά επικρατέστερης και σε ποσοστά % τις 4 συνιστώσες.

Απάντηση 15.

(Σ) α / β / γ / δ

(Σ4) 35/ 30/ 10/ 25

(Σ5) 50/ 05/ 35/ 10

(Σ6) 20/ 05/ 10/ 65

(Σ7) 20/ 05/ 05/ 70

(Σ8) 50/ 05/ 10/ 35

(Σ9) 50/ 10/ 10/ 30

(Σ10) 30/ 20/ 10/ 40

Ερώτηση 16.

Σε σχέση με το ερώτημα 15.

Πως συγκρίνετε τις αποφάσεις που λαμβάνονται στον Κλάδο σας, σε σχέση με αυτές όπου δραστηριοποιούνται οι ιδιωτικές επιχειρήσεις; Κατατάξετε με σειρά επικρατέστερης και σε ποσοστά % τις 4 συνιστώσες. (α , β , γ , δ)

Απάντηση 16.

(Σ) α / β / γ / δ

(Σ4) 35/ 15/ 10/ 40

(Σ5) 40/ 20/ 10/ 30

(Σ6) 40/ 10/ 20/ 30

(Σ7) 25/ 15/ 20/ 40

(Σ8) 30/ 25/ 20/ 35

(Σ9) 30/ 10/ 20/ 40

(Σ10) 35/ 10/ 15/ 40

Ερώτηση 17.

Τα πιο πάνω συμπεράσματα μπορούμε να πούμε ότι ισχύουν και σε άλλους Κλάδους / Τομείς / Τμήματα / Υπουργεία του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο ;

Απάντηση 17.

Απάντησαν όλοι θετικά (8)

Οι ερωτήσεις 13,14,15 αποσκοπούσαν στη διερεύνηση και κατανόηση της συνολικής επίδρασης των θεωρήσεων στη στρατηγική των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Οι ερωτήσεις 16,17 αποσκοπούσαν στη σύγκριση των διαπιστώσεων των ερωτημάτων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Κεφάλαιο 5 :

Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η αξιολόγηση/διερεύνηση της εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ και της διαμόρφωσης της στρατηγικής σε οργανισμούς (μη κερδοσκοπικούς), στο δημόσιο τομέα της Κύπρου και ειδικότερα της διαμόρφωσης της στρατηγικής σε επίπεδο Τμήματος και επιχειρησιακών λειτουργιών, όπως αναφέρθηκε και στην Εισαγωγή.

Πιο κάτω παρουσιάζονται τα συμπεράσματα των ερευνητικών ερωτημάτων τα οποία ερμηνεύουν τα αποτελέσματα της έρευνας και εντοπίζονται οι ομοιότητες, οι διαφορές και οι ιδιομορφίες βάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Τέλος γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και επισημαίνονται οι περιορισμοί της.

5.2 Εξαγωγή συμπερασμάτων

5.2.1 Συμπεράσματα - Ερευνητικά ερωτήματα για θέμα Α

Πώς μπορεί να εφαρμοστεί το στρατηγικό μάνατζμεντ σε δημόσιους οργανισμούς και γιατί να εφαρμοστεί, σε τι βοηθά; Πώς διαμορφώνεται η στρατηγική ενός δημόσιου οργανισμού και ποιοί παράγοντες την επηρεάζουν;

Από τα ευρήματα της έρευνας, μέσω των δεδομένων που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις Α (ερωτήματα 1 έως 6), από τις συνεντεύξεις Β (ερωτήματα 1 έως 12) και από τα δευτερογενή δεδομένα από τα έγγραφα που εξασφαλίστηκαν, προκύπτει ότι όχι μόνο μπορεί αλλά και εφαρμόζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ σε δημόσιους οργανισμούς στην Κύπρο και μάλιστα με οργανωμένο και ορθολογικό τρόπο.

Τα αποτελέσματα θεωρώ ότι ήταν ευχάριστα αναμενόμενα, αφού και η προηγούμενη έρευνα υποστηρίζει ότι το **στρατηγικό μάνατζμεντ** μπορεί να εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς Bryson (2004), Grand&Jordan (2015), Johnson et al. (2016). Το ευχάριστα το σημειώνω λόγω του ότι ενώ ο Δημόσιος Τομέας χαρακτηρίζεται ως γραφειοκρατικός και αναποτελεσματικός στη σημερινή εποχή, στην περίπτωση αυτή διαπιστώνεται ότι χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης οι οποίες έχουν

στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και οι οποίες είναι θεσμοθετημένες με σχετική νομοθεσία τις οποίες καθιστά πολύ σημαντικές και με ιδιαίτερη βαρύτητα ευθύνης για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της κυβερνητικής διοίκησης.

Σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης όπου εφαρμόζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ ως μοντέλο δημόσιας διοίκησης, διακρίνονται τρία σαφή επίπεδα ιεραρχίας. Το Υπουργείο (ανώτατο επίπεδο), τα υποδιοίκηση Τμήματα (ανώτερο επίπεδο) που λειτουργούν ως ανεξάρτητοι οικονομικοί φορείς οι οποίοι έχουν τη δική τους οργανωτική δομή και το λειτουργικό επίπεδο (κατώτατο επίπεδο) (Σχήμα 19). Στο τελευταίο επίπεδο υλοποιείται και η στρατηγική, μέσω των επιμέρους Τομέων και Κλάδων οι οποίοι αποτελούν ουσιαστικά τις Επιχειρησιακές Λειτουργίες, για να παρέχουν προϊόντα/υπηρεσίες στους πελάτες τους (Σχήμα 2). Στο Τμήμα οι υποστηρικτικές διοικητικές Λειτουργίες (Αρχείο, Γραμματεία, Λογιστήριο, Τεχνολογία και Πληροφορική), παρέχονται από το Υπουργείο Οικονομικών, μέσω αποσπασμένων υπαλλήλων.

Στο επίπεδο Τμήματος όπου αποτελεί και το αντικείμενο της μελέτη περίπτωσης, διαπιστώθηκε ότι ακολουθούνται τα γενικά στάδια του **Στρατηγικού Μάνατζμεντ**, τα οποία περιγράφουν διάφοροι ερευνητές, Wheelen&Hunger (2012), Johnson et al. (2016), Grand&Jordan (2015), Bryson (2004), St.John&Harrison (2010), Γεωργόπουλος (2013), Σιώμκος (2013), Παπαδάκης (2012), όπως έχουν καταγραφεί και στα υποκεφάλαια 2.2 και 2.3 της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Συγκεκριμένα το Τμήμα έχει καθορισμένο πεδίο δραστηριοτήτων και βάση αυτών παρέχει υπηρεσίες/προϊόντα, σε στοχευμένες ομάδες του πληθυσμού της Κύπρου με σκοπό την κοινωνική και οικονομική ευημερία τους (**Στρατηγική Τοποθέτηση**), σε ένα μονοπωλιακό καθεστώς χωρίς ουσιαστικούς ανταγωνιστές. Δε σκέφτεται μόνο το παρών αλλά και το μέλλον. Έτσι έχει θέσει το όραμα και την αποστολή του Τμήματος, για να καθοδηγεί την επίτευξη των στόχων του και με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση των πελατών και ενδιαφερομένων μερών του (**Στρατηγική Κατεύθυνση**).

Ανιχνεύει το **εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον**, διερευνά τις απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ώστε να προσαρμοστεί σε αυτές τις συνθήκες και εξετάζει τις δυνατότητες και αδυναμίες του στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ώστε να ανταπεξέλθει στις εξωτερικές επιδράσεις για

επιβίωση και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Δεν έχει διαγνωστεί με σαφήνεια αν οι πιο πάνω αναλύσεις γίνονται με συστηματικό τρόπο, με ποιο τρόπο λαμβάνονται υπόψη και πως αξιοποιούνται. Έχει δοθεί ως δεδομένο, έγγραφο που παρουσιάζει περιληπτική SWOT ανάλυση, η οποία εκπονήθηκε τον 09/2013, από το Τμήμα.

Στη συνέχεια καταστρώνει σχέδια για εφαρμογή των στόχων του μέσω του στρατηγικού σχεδίου (**Στρατηγική Διαμόρφωση**). Το στρατηγικό σχέδιο έχει μεσοπρόθεσμο προσανατολισμό (τριετές) και περιλαμβάνει συγκεκριμένους Στόχους οι οποίοι αποτελούνται από Δραστηριότητες.

Σχήμα 19: Διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού Υπουργείου - Κύπρος.



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου.

Για την υλοποίηση τους εμπλέκεται το κατώτατο διοικητικό προσωπικό (Κλάδοι) το οποίο έχει και την ευθύνη ετοιμασίας επιμέρους Δράσεων για επίτευξη των στόχων (**Στρατηγική Υλοποίηση**). Οι Δράσεις αυτές περιλαμβάνονται στους προϋπολογισμούς και έχουν καθορισμένο κόστος και χρόνο αποπεράτωσης. Για την υλοποίηση τους λαμβάνονται υπόψη οι διαθέσιμοι πόροι (προσωπικό, εξοπλισμός, κλπ).

Τέλος στο στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνεται σύστημα παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας των στόχων, μέσω καθορισμένων Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης, οι οποίοι είναι μετρήσιμοι, συγκρίσιμοι και αξιολογούνται ανά τρίμηνο και χρονιαία (**Αξιολόγηση και Έλεγχος της Στρατηγικής**).

Η **διαμόρφωση της στρατηγικής** ενός οργανισμού όπως έχει διαπιστωθεί στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, επηρεάζεται από τη Στρατηγική Τοποθέτηση και Στρατηγική Κατεύθυνση που θέτει εξ αρχής το Τμήμα και τους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις δραστηριότητες του. Τα πιο πάνω επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση όπως έχει καταγραφεί στα υποκεφάλαια 2.2 και 2.3, Wheelen&Hunger (2012), Johnson et al. (2016), Grand&Jordan (2015), Bryson (2004), St.John&Harrison, (2010), Γεωργόπουλος (2013), Σιώμκος (2013), Παπαδάκης (2012).

Όσον αφορά το **εξωτερικό περιβάλλον** αυτό χαρακτηρίζεται ως δυναμικό λόγω των συνεχόμενων αλλαγών. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις αποφάσεις της Διοίκησης είναι κυρίως πολιτικοί, οικονομικοί και νομοθετικοί, ενώ χωρίς να είναι λιγότεροι σημαντικοί είναι κοινωνικοί, περιβαλλοντικοί και τεχνολογικοί. Σημαντικό είναι να σημειώσουμε ότι ουσιαστικά το Δημόσιο ρυθμίζει την τοπική αγορά αλλά και αυτό πάλι επηρεάζεται και ρυθμίζεται από άλλους εξωτερικούς παράγοντες και κυρίως από την Ε.Ε.

Ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση της στρατηγικής, διαδραματίζουν τα διάφορα **ενδιαφερόμενα μέρη** που αποτελούν το πιο στενό περιβάλλον του οργανισμού, τα οποία λόγω συμφερόντων πιέζουν, ανάλογα με την επιρροή τους στην εξουσία και του βαθμού ενδιαφέροντος τους, ώστε να επηρεάσουν τις αποφάσεις του οργανισμού.

Στο **εσωτερικό περιβάλλον** η κατάσταση είναι αρκετά σταθερά δομημένη και όχι ευέλικτη, λόγω του δημόσιου χαρακτήρα της, αφού η χρηματοδότηση θεωρείται δεδομένη μέσω της φορολογίας και της μονιμότητας των εργαζομένων. Λόγω του μονοπωλίου παροχής υπηρεσιών, οι πόροι είναι αυστηρά ελεγχόμενοι με αποτέλεσμα ο οργανισμός να είναι αποτελεσματικός αλλά όχι αρκετά αποδοτικός.

Βασικοί παράγοντες στην επιτυχία των στόχων του Τμήματος, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό σε συνδυασμό με την εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας (μηχανογράφηση) και το σύστημα διοίκησης (ISO).

5.2.2 Συμπεράσματα - Ερευνητικά ερωτήματα για το θέμα Β

Ποιοί παράγοντες και πώς επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρησιακών λειτουργιών ενός δημόσιου οργανισμού, σε σχέση με την ιεραρχία και σε σχέση με τους πόρους και τις απαιτήσεις της αγοράς;

Το ερώτημα εξετάζεται μέσω της προσέγγισης του μοντέλου των τεσσάρων προοπτικών σύμφωνα με το Slack et. al. (2008), Barnes (2008), όπως περιγράφεται στο υποκεφάλαιο 2.4 (Σχήμα 3 και 16). Μπορεί να προέρχεται ως μια κατακόρυφη διαδικασία "από την κορυφή προς τα κάτω" (Top down), δηλαδή ευθυγράμμισης με τις αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης ή "από τη βάση προς τα πάνω" (Bottom up) ως αναδυόμενες στρατηγικές, όπου οι επιχειρησιακές λειτουργίες τη βελτιώνουν με την καθημερινή εμπειρία. Από την άλλη μπορεί να προέρχεται και ως μια οριζόντια διαδικασία στο λειτουργικό επίπεδο, η οποία αναπτύσσεται μέσω της μετατροπής των απαιτήσεων της αγοράς σε πράξεις αποφάσεων, δηλαδή να καθοδηγείται από την αγορά (Market led) ή να βασίζεται στις δυνατότητες των πόρων των επιχειρησιακών λειτουργιών της (Operations led).

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάχθηκε μέσω του οδηγού συνέντευξης Β, στο πεδίο των επιχειρησιακών λειτουργιών του Τμήματος (Κλάδοι/Τομέα), διαπιστώνεται ότι:

α. Στην **κάθετη σχέση** με βάση τη θεώρηση της ιεραρχίας (Slack et. al. 2008:08-10), η διαμόρφωση της στρατηγικής καθοδηγείται από πολιτικές αποφάσεις της ανώτατης διοίκησης οι οποίες μπορεί να είναι προγραμματισμένες ή και να διαφοροποιούνται στην πορεία και ελάχιστα από τις αποφάσεις της ίδιας της επιχειρησιακής λειτουργίας του Κλάδου (Σχήμα 17).

Οι αποφάσεις αυτές είναι καθορισμένες βάση του στρατηγικού σχεδίου τριετίας και περιλαμβάνει συγκεκριμένους Στόχους οι οποίοι αποτελούνται από Δραστηριότητες. Ο κάθε Κλάδος ευθυγραμμίζεται με τις αποφάσεις αυτές και ετοιμάζει επιμέρους Δράσεις για την υλοποίησή τους.

Η προοπτική "από την κορυφή προς τα κάτω", εξυπηρετεί συνήθως την κυβερνητική πολιτική, κάποιο πολιτικό συμφέρον/σκοπό, εφαρμόζεται λόγω νομοθεσίας ή και δημοσίου συμφέροντος. Η προοπτική "από τη βάση προς τα πάνω", λαμβάνεται σε κάποιες περιπτώσεις υπόψη αλλά σε περιορισμένο βαθμό και μόνο για τις

δραστηριότητες που υπάρχει δυνατότητα, όταν δεν υπάρχει άλλος τρόπος ή όταν δεν επηρεάζονται συμφέροντα.

β. Στην **οριζόντια σχέση** που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρησιακών πόρων που διαθέτει ο Κλάδος και των απαιτήσεων της αγοράς (Σχήμα 18), διαπιστώνεται ότι οι αποφάσεις καθοδηγούνται περισσότερο από την αγορά, δηλαδή από τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών/πολιτών και των ενδιαφερομένων προσώπων και πολύ λιγότερο από τις δυνατότητες του Κλάδου.

Στο περιβάλλον των Κλάδων όπου διεξάχθηκε η έρευνα, η προοπτική “υπό την καθοδήγηση της αγοράς”, επηρεάζεται από τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών/πολιτών και των ενδιαφερομένων προσώπων οι οποίοι επηρεάζουν με τη σειρά τους τις αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης, με βάση την επιρροή τους στην εξουσία και το βαθμό ενδιαφέροντος τους. Η προοπτική “με βάση τους πόρους και τις ικανότητες”, σε αυτή την περίπτωση, φαίνεται να ακολουθεί τις προτεραιότητες που καθορίζουν οι απαιτήσεις της αγοράς και όχι οι δυνατότητες του Κλάδου. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την άποψη των υποστηρικτών των “πόρων”, οι οποίοι θεωρούν ότι για να πετύχουν οι στρατηγικές της διοίκησης θα πρέπει να δημιουργηθούν πρώτα σωστές οργανωτικές δομές ώστε να είναι ευέλικτες όπως ζητούν οι αγορές (Cagnon, 1999:130). Αυτό όμως δικαιολογείται αφού στην αγορά που δραστηριοποιείται ο δημόσιος τομέας, δεν απαιτείται ιδιαίτερη ευελιξία αφού δεν υπάρχει ουσιαστικά ανταγωνισμός και οι δραστηριότητες είναι καθορισμένες.

γ. Η στρατηγική των επιχειρησιακών λειτουργιών αφορά την εναρμόνιση των απαιτήσεων της αγοράς και των επιχειρησιακών πόρων, η οποία προσπαθεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο ικανοποιεί τις απαιτήσεις της αγοράς καθορίζοντας τους κατάλληλους στόχους απόδοσης (Slack et. al. 2008:19). Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδωσαν και μια εικόνα για τις **προτεραιότητες** που έχουν ή πρέπει να αναπτύξουν οι **διάφοροι εμπλεκόμενοι** (πελάτες/ενδιαφερόμενα μέρη, Ανώτερη Διοίκηση, Διοικητικό προσωπικό Κλάδων) στις αποφάσεις που αφορούν τους **στόχους απόδοσης** για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων που πρέπει να αναπτύξει ένας Κλάδος για να θεωρείται πετυχημένος και για τους **τομείς λήψης αποφάσεων** που πρέπει να επικεντρωθεί ο Κλάδος για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς (Σχήμα 18), σύμφωνα και το μοντέλο που περιγράφεται στο υποκεφάλαιο 2.4 (Slack et. al. 2008:19).

Όσον αφορά τους **στόχους απόδοσης** οι πελάτες/ενδιαφερόμενα μέρη ενδιαφέρονται κατά προτεραιότητα περισσότερο για Αξιοπιστία/Ποιότητα/Κόστος/Ταχύτητα/Ευελιξία, οι οποίοι συμβαδίζουν περισσότερο με αυτούς που επιθυμεί η ανώτερη διοίκηση (Αξιοπιστία/Κόστος/Ποιότητα/Ταχύτητα/Ευελιξία) παρά με αυτούς που θεωρεί ότι θα πρέπει να αναπτύξει το διοικητικό προσωπικό Κλάδων (Ποιότητα/Αξιοπιστία/Κόστος/Ταχύτητα/Ευελιξία). Σημαντική διαπίστωση είναι ότι οι δύο τελευταίες επιλογές συγκλίνουν, ενώ οι τρεις πρώτες είναι οι ίδιες αλλά έχουν διαφορετική σειρά. Οι πελάτες/ενδιαφερόμενα μέρη και η ανώτερη διοίκηση θέλουν τα πράγματα να γίνονται στην ώρα τους (αξιοπιστία), ενώ το διοικητικό προσωπικό Κλάδων θέλουν τα πράγματα να γίνονται πρώτα σωστά (ποιότητα). Η ανώτερη διοίκηση για να θεωρείται αποτελεσματική και αποδοτική και να ικανοποιήσει τους πελάτες της και το διοικητικό προσωπικό λόγω νομοθεσίας, λογοδοσίας και επαγγελματικής ευθύνης και κουλτούρας.

Όσον αφορά τους **τομείς λήψης αποφάσεων** που πρέπει να επικεντρωθεί ο Κλάδος για να αναπτυχθεί ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς, κατά προτεραιότητα η ανώτερη διοίκηση θεωρεί ότι θα πρέπει να δώσει βαρύτητα πρώτα στη Στρατηγική Τεχνολογίας/Ανάπτυξη και Οργάνωση/Στρατηγική Δυναμικότητας, ενώ το διοικητικό προσωπικό των Κλάδων πρώτα στη Στρατηγική Δυναμικότητας/Στρατηγική Τεχνολογίας/Ανάπτυξη και Οργάνωση.

Προφανώς η ανώτερη διοίκηση θεωρεί ότι δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα στη δυναμικότητα ή ότι μπορεί να το επιλύσει με την τεχνολογία και την ανάπτυξη και οργάνωση του υφιστάμενου προσωπικού. Αντίθετα το διοικητικό προσωπικό των Κλάδων λόγω και της επαγγελματικής ευθύνης και κουλτούρας που το χαρακτηρίζει, νοιώθει πίεση ώστε να ανταποκριθεί και θεωρεί ότι θα πρέπει πρώτα να επιλυθεί το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού. Θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι τους λειτουργούς τους ενδιαφέρει περισσότερο η αποτελεσματικότητα ενώ τη Διεύθυνση και η αποδοτικότητα, γεγονός που συμφωνεί και με τη θεωρία του μάνατζμεντ (υποκεφάλαιο 2.1), όπου αναφέρεται ότι το καλό μάνατζμεντ επιδιώκει τόσο την επίτευξη στόχων όσο και τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων για την κατάκτηση τους (Robbins et al, 2012:45), οι εργασίες δεν διεκπεραιώνονται απλώς αλλά με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό (Robbins et al, 2012:43; Schermerhorn, 2012:49).

δ. Τέλος μια σημαντική διαπίστωση είναι η μεγάλη και σημαντική επιρροή των **ενδιαφερομένων προσώπων** τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια προσέγγιση. Στην **κάθετη** είναι έμμεση αφού ανάλογα με τη δύναμη επιρροή τους στην εξουσία και το βαθμό ενδιαφέροντος τους, επηρεάζουν και τις αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης. Στην **οριζόντια** είναι άμεση αφού επηρεάζει τις απαιτήσεις της αγοράς και έμμεση αφού η διαθεσιμότητα των πόρων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ανώτερη διοίκηση, η οποία ανάλογα με το σκοπό που θέλει να εξυπηρετήσει, αποφασίζει και την κατανομή των πόρων.

5.3 Γενικά συμπεράσματα έρευνας / Επίλογος

Στη σημερινή εποχή είναι επιβεβλημένη η ανάγκη υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων διοίκησης στο δημόσιο τομέα, όπως είναι το **στρατηγικό μάνατζμεντ** το οποίο επιδιώκει μια πιο αποτελεσματική, αποδοτική και ευέλικτη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, ώστε να αντιμετωπίσουν τα εσωτερικά προβλήματα, όπως το αυξημένο κόστος σε χρηματικούς και ανθρώπινους πόρους αλλά και τα εξωτερικά προβλήματα όπως η οικονομική ύφεση, τα δημοσιονομικά ελλείματα και οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας (Ε.Σ.Δ.Δ.Α., 2016:23) και προσανατολίζεται στο να παρέχει μια πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση.

Λόγω της ιδιομορφίας του περιβάλλοντος όπου λειτουργεί ο Δημόσιος Τομέας και του πεδίου δραστηριοτήτων του, είναι άστοχη η αυτούσια και άκριτη μεταφορά στο δημόσιο των **μεθόδων και των πρακτικών του μάνατζμεντ**, όπως αυτές εφαρμόζονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Όμως ο Δημόσιος Τομέας μπορεί να επωφεληθεί σημαντικά από την εφαρμογή των βασικών αρχών του μάνατζμεντ. Το στρατηγικό μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα ολοένα και συγκλίνει με αυτό των επιχειρήσεων και είναι εύκολη η προσαρμογή και η εφαρμογή των αρχών και τεχνικών του στις ιδιαιτερότητες και τις απαιτήσεις του Δημόσιου Τομέα (Grand&Jordan, 2015:26; Πάνου, 2012:21). Ωστόσο, δε μπορούν να αγνοηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν το δημόσιο τομέα και το διαφοροποιούν σημαντικά από τον ιδιωτικό, όπως είναι η επιρροή και οι πιέσεις από τις ενδιαφερόμενες ομάδες, το ευρύτερο και πολυσύνθετο κοινό στο οποίο απευθύνεται, η κατανομή των αρμοδιοτήτων και οι συγκρούσεις μεταξύ των διάφορων κρατικών υπηρεσιών αλλά και μεταξύ των εργαζόμενων σε αυτές καθώς και διαφορετικό νομικό πλαίσιο που επικρατεί στο δημόσιο (Πάνου, 2012:21).

Ο Δημόσιος Τομέας για να ικανοποιήσει τις αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις των **ενδιαφερομένων μερών και πελατών/πολιτών** του, θα πρέπει να εκσυγχρονιστεί ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα και γρήγορα, αποτελεσματικά και αποδοτικά, χωρίς λάθη και παραλείψεις που οδηγούν σε αλυσιδωτά προβλήματα. Για να ανταποκριθεί θα πρέπει να αναπτύξει θεμελιώδεις ικανότητες οι οποίες στοχεύουν σε Ανώτερη ποιότητα, Ανώτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα και Ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών (Παπαδάκης,2012:382; Γεωργόπουλος, 2013:272).

Μέσω αυτής της μικρής σε έκταση έρευνα, διαπιστώθηκε η σπουδαιότητα της **διαμόρφωσης της στρατηγικής των επιχειρησιακών λειτουργιών** ενός δημόσιου οργανισμού. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες αποτελούν κεντρική λειτουργία του οργανισμού, αφορά όλο το εύρος του και είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του αφού ουσιαστικά είναι αυτή που υλοποιεί το στρατηγικό πλάνο στην πράξη και για αυτό θα πρέπει να δοθεί και η κατάλληλη σημασία από τη διοίκηση.

5.4 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Ο βασικός περιορισμός της έρευνας όπως έχει προαναφερθεί και στη Μεθοδολογία εστιάζεται στο γεγονός ότι έχει χρησιμοποιηθεί μόνο μια μελέτη περίπτωσης, λόγω της έκτασης της διατριβής και του χρόνου που υπήρχε στη διάθεση του ερευνητή. Για πιο αξιόπιστα, έγκυρα και ολοκληρωμένα αποτελέσματα η έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερες μελέτες περίπτωσης. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή μπορεί να χρησιμοποιηθεί μελλοντικά ως πιλοτική για περαιτέρω έρευνα και γενίκευση των συμπερασμάτων (Bell, 2007:28).

Επιπρόσθετα σημειώνεται ότι και στις δύο συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε το αποτελούσαν λειτουργοί του Τμήματος που κατείχαν χαμηλόβαθμες διοικητικές θέσεις και οι απαντήσεις αντανακλούσαν τις δικές τους απόψεις, από τη δική τους οπτική γωνία. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα τους ζητήθηκε να εκφέρουν άποψη, για το πως βλέπει η Ανώτερη Διοίκηση ή τα Ενδιαφερόμενα μέρη/Πελάτες, κάποια ζητήματα. Άρα τα συμπεράσματα θα μπορούσε κάποιος να τα θεωρήσει εν μέρη υποκειμενικά. Επίσης στη συνέντευξη Α θεωρώ ότι υπήρχε και κάποια προσπάθεια ωραιοποίησης σε κάποια σημεία των διαδικασιών που ακολουθούνται αλλά και της πραγματικής εικόνας για τη λειτουργία του Τμήματος,

από τους συμμετέχοντες. Σε μελλοντική πιο εκτενή έρευνα θα μπορούσε να εμπλουτιστεί η έρευνα και να συμπεριλάβει και δείγμα από άλλες ομάδες συμμετεχόντων στα ζητήματα που τους αφορούσαν, ώστε να υπάρχει μια πιο σφαιρική κάλυψη των απαντήσεων, το οποίο θα οδηγούσε σε πιο ασφαλή, αξιόπιστα και έγκυρα συμπεράσματα.

Τέλος λαμβάνοντας υπόψη ότι η μεταπτυχιακή διατριβή ήταν ποιοτική και όχι ποσοτική, σε μελλοντική έρευνα όπου θα διενεργηθούν πολλαπλές παρόμοιες μελέτες περίπτωσης, θα μπορούσαν κάποια αποτελέσματα να ποσοτικοποιηθούν, όπως τα θέματα σχετικά με τους στόχους απόδοσης και τους παράγοντες λήψης αποφάσεων (βλέπε ερωτήματα 10, 12, 15 και 16 της συνέντευξης Β).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΓΙΑ ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Α. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Alberto, P. (2013), *An Innovative Public Value Chain to Improve Public Services*. International Journal of Advances in Management and Economics, Sep.-Oct. 2013 | Vol.2 | Issue 5 | 85-94
- Appleby, P. H. (1949), *Policy and Administration*. University of Alabama Press, Chicago.
- Barnes, D., (2008), *Operations Management, An International Perspective*. Cengage Learning EMEA.
- Bovaird, T., Loffler, E. (2009), *Public Management and Governance* (2nd edn). Routledge, London.
- Bowen, W., Rubin, H., Hill, E. (1991), "Managing Local Government": Management of Economic Development. Sage Publications, London 1991.
- Bryson, J.M. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (3rd edn). John Wiley & Sons.
- Bryson, J.M., Alston, F.K., (2005), *Creating and Implementing Your Strategic Plan, A Workbook for Public and Nonprofit Organizations* (2nd edn). John Wiley & Sons.
- Bryson, J.M. (1988), " A strategic planning process for public and non-profit organizations" , Long range planning, vol. 21, no.1.
- Bryson, J.M., Berry, F.S. and Yang, K. (2010) " The state of public strategic management research : A selective literature review and set of future directions" , *The American Review of Public Administration*.
- Cagnon, S. (1999), "Resource-based Competition and the new Operations Strategy", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 2, 1999, pp. 125-138.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Eisner, A.B. (2008) *Strategic Management : text and cases*, 4th edition, New York: McGraw-Hill.
- Grand, R., Jordan, J. (2015), *Foundations of Strategy* (2nd edn). John Wiley & Sons.
- Lynn, L.E. (2006) *Public Management. old and new*, 270 Madison Ave, New York, NY 10016: Routledge.
- Mintzberg, H., Waters, J. (1985), "Of strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, Vol. 6, 257-272 (1985), John Wiley & Sons.

- Newbert, S. L. (2007), “*Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research*”, *Strategic Management Journal*, 28: 121–146 (2007), John Wiley & Sons.
- Johnsen, A., (2015), *Strategic Management Thinking and Practice in Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?*, *Financial Accountability & Management*, 31(3). August 2015, John Wiley & Sons.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. (2005), *Foundamentals of Strategy* (3rd edn). Pearson Education.
- Hayes, R., Pisano, G., Upton, D. and Wheelwright, S. (2005), *Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge*. New York: John Wiley.
- Poister, T.H. (2010) '*The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*', *Public Administration Review*, no. Special Issue.
- Porter M.E. (1998) '*Competive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*', New York : The free press.
- Rapcevičienė, D. (2014), *Modeling a Value Chain in Public Sector*. *Social Transformations in Contemporary Society*, 2014(2),42-49.
- Ray, G., Barney, B. J. and Muhanna, A. W. (2004), “*Capabilities, business processes, and competitive Advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-Based View*”, *Strategic Management Journal*, 25: 23–37 (2004), John Wiley
- Rudolph, P. (2001), “*What supply chain do you want to be in?*”, in *Proceedings of the 10th international annual IPSERA conference*, Jönköping, Sweden, 2001, pp. 765–775.
- Reid, D., Sanders, N., (2011), *Operations Management* (4th edn). John Wiley & Sons.
- Slack, N., Lewis, M., (2008), *Operations Strategy* (2nd edn). Pearson Education.
- Slack, N., (2005), *Operations Strategy: will it ever realize its potential ?*. [Gestão & Produção](#), Gest. Prod., vol.12, n.3, pp.323-332, São Carlos Sept./Dec. 2005.
- St. John, C., Harrison, J. (2010), *Strategic Management Fundamentals* (5th edn). South-Western Cengage Learning, Canada.
- Wheelen, T., Hunger, D. (2012), *Strategic Management and Business Policy* (13th edn). Pearson Education.
- Wojewnick-Filipkowska, A., (2017), *Rationalisation of Investment Decisions in the Sustainable Management of Urban Development – is a New Paradigm Needed?*, *Problems of sustainable development 2017*, vol12, no1, 79-90.
- Young, D. R., (2003), *Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector*, University of South Carolina, Institute for Public Service and Policy Research.

B. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ

- Hunger, D., Wheelen, T. (2004), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2011), *Βασικές αρχές Στρατηγικής των επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. (2016), *Βασικές αρχές Στρατηγικής των επιχειρήσεων*, 2^η Έκδοση. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Laudon, K., Laudon, J. (2009), *Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Mintzberg, H., Bruce, A., Joseph. L. (2004), *Το Σαφάρι της Στρατηγικής-Εισαγωγή στη Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Καστανιώτης, Αθήνα.
- Montana, P., Charnov, B.H. (1993), *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Reid D., Sanders N. (2016), *Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M. (2012), *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Schermerhorn, J. (2012), *Εισαγωγή στο Management*. Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, Αθήνα.
- Slack, N., Champers, S., Johnston, R. (2010), *Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 7^η Έκδοση. Εκδόσεις Γ. Μπένος, Αθήνα.
- Κακούρης, Π. Α. (2013), *Διοίκηση Επιχειρησιακών Λειτουργιών*. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ-Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ. & Κιόχος, Α. (2003), *Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών*. Εκδόσεις Interbooks.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2007), *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Πάνου, Ε. (2012), *Κράτος, κοινωνία και δημόσια απασχόληση*, Εκδότης Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

- Παπαδάκης, Β. (2012), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
- Πετρίδου, Ε. (2011), *Διοίκηση – Management*. Εκδόσεις “Σοφία”, Θεσσαλονίκη.
- Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση–Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και στο μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Σαλαβού, Ε., Κυριακίδου, Ο. (2010), *Μάνατζμεντ – Εταιρικές Λειτουργίες*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Σαρμανιώτης, Χ., (2012), *Μάνατζμεντ – Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- Σιώμκος, Γ. (2013), *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2016, Εκπαιδευτικό Υλικό, Μάθημα: *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Ιούνιος 2016.

ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

- Bassey M., (1999). *Case study research in educational settings*, Open University press, Buckingham.
- Bell, J. (2007). *Πώς να συντάξετε μια επιστημονική εργασία. Οδηγός ερευνητικής μεθοδολογίας*. [μετάφραση στα Ελληνικά από Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα]
- Miles, M. & Huberman, M., (1994). *Qualitative Data Analysis*, Sage, London.
- Morse, M. J. & Field, A. P. (1996). *Nursing research: The application of qualitative approach*, Chapman & Hall, London.
- Morse, M.J., (1994). *Critical issues in qualitative research methods*. Thousand Oaks, Sage, London.
- Robson C, (2010), *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*, Gutenberg, Αθήνα.
- Stake R.,(1995), *The art of case study research*, Sage, London.
- Δημητριάδη, Ζ., (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Εκδόσεις “Interbooks”, Αθήνα.
- Ευφροσύνη, Π-Κ., (2008). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις*. Open Education – The journal for Open and Distance Education and Educational Technology, Volume 4, Number 1, 2008 / Section one.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ιωσηφίδης Θ., (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μαγγόπουλος, Γ. (2014). *Η Μελέτη Περίπτωσης ως Ερευνητική Στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: Θεωρητικοί Προβληματισμοί*. Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών, ΙΣΤ/64, 73-93.
- Μαντζούκας, Σ. (2007). *Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα. Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση*. Ανασκόπηση, Νοσηλευτική, 46(1):88-98.
- Τσιώλης, Γ., (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Τσιώλης, Γ., (2015). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες, διαδικασίες*. Στο Γ. Πυργιωτάκης & Χρ. Θεοφιλίδης (επιμ.) *Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. Συμβολή στην επιστημολογική θεωρία και την ερευνητική πράξη*. Αθήνα: Πεδίο. 2015. Σελ. 473-498.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I-A : Συμφωνητικό Εμπιστευτικότητας A

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I-B : Συμφωνητικό Εμπιστευτικότητας B

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II-A : Οδηγός Συνέντευξης A (Στοιχεία συμμετέχοντα συνέντευξης)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II-B : Οδηγός Συνέντευξης B (Στοιχεία συμμετέχοντα συνέντευξης)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III-A : Οδηγός Συνέντευξης A (Ερωτήσεις συνέντευξης)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III-B : Οδηγός Συνέντευξης B (Ερωτήσεις συνέντευξης)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV : Επιστολή, Αίτημα για παραχώρηση άδειας διεξαγωγής προσωπικών
συνεντεύξεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V : Στοιχεία συμμετεχόντων συνέντευξης A & B

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI : Δευτερογενή στοιχεία από ηλεκτρονικές πηγές.

Παράρτημα Ι – Α :

Συμφωνητικό Εμπιστευτικότητας Α

Στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος “Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα”, το οποίο παρακολουθώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, απαιτείται η εκπόνηση μεταπτυχιακής διατριβής. Το θέμα της, “ **Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα της Κύπρου και η Διαμόρφωση της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων του.**”

Στο ερευνητικό μέρος ως αντικείμενο της έρευνας και ως μελέτη περίπτωσης επέλεξα, το Τμήμα ██████████ του Υπουργείου ██████████ και για τη συλλογή δεδομένων απαιτείται η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων σε Λειτουργούς του Τμήματος.

Με το παρών έγγραφο θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι οποιαδήποτε πληροφορίες εξαχθούν από τις ερωτήσεις της συνέντευξης, θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικότητα και αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Επίσης σημειώνω ότι δεν θα χρησιμοποιήσω τα ονόματά σας.

Η συνέντευξη είναι ημιδομημένη, θα διαρκέσει περίπου 60 λεπτά και δεν θα μαγνητοφωνηθεί.

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση

.....

Σάββας Χατζηγεωργίου

Παράρτημα Ι – Β :

Συμφωνητικό Εμπιστευτικότητας Β

Στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος “Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα”, το οποίο παρακολουθώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, απαιτείται η εκπόνηση μεταπτυχιακής διατριβής. Το θέμα της, “ **Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα της Κύπρου και η Διαμόρφωση της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων του.**”

Στο ερευνητικό μέρος ως αντικείμενο της έρευνας και ως μελέτη περίπτωσης επέλεξα, το Τμήμα ██████████ του Υπουργείου ██████████ και για τη συλλογή δεδομένων απαιτείται η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων σε Λειτουργούς του Τμήματος.

Με το παρών έγγραφο θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι οποιοσδήποτε πληροφορίες εξαχθούν από τις ερωτήσεις της συνέντευξης, θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικότητα και αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Επίσης σημειώνω ότι δεν θα χρησιμοποιήσω τα ονόματά σας.

Η συνέντευξη είναι δομημένη, θα διαρκέσει περίπου 45 λεπτά και δεν θα μαγνητοφωνηθεί.

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση

.....

Σάββας Χατζηγεωργίου

Παράρτημα II :**Οδηγός Συνέντευξης (Interview guide)****Στοιχεία συμμετέχοντα συνέντευξης**

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ :		ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ :	
		A / B Σ __	
ΤΟΜΕΑΣ :		ΚΛΑΔΟΣ :	
ΦΥΛΟΝ :	ΗΛΙΚΙΑ :	ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ :	ΚΛΙΜΑΚΑ ΘΕΣΗΣ :
A / Γ	30 - 39 / 40 - 49 / 50 - 60		
ΠΤΥΧΙΟ :		ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ:	
		(1 ^ο) Msc / MA / PhD (B.A.) MSc / MBA / PhD	

Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η αξιολόγηση/διερεύνηση της εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ και της διαμόρφωσης της στρατηγικής, σε οργανισμούς (μη κερδοσκοπικούς) στο δημόσιο τομέα της Κύπρου, μέσω των απόψεων, θέσεων και αντιλήψεων υπαλλήλων Λειτουργιών, ενός δημόσιου οργανισμού.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation) συνήθως διατυπώνεται σε τρία κύρια ιεραρχικά επίπεδα σε σχέση με την οργανωσιακή δομή ενός οργανισμού και τα επίπεδα λήψης αποφάσεων της διοίκησης, το εταιρικό (corporate-level strategy), επιχειρηματικό (business-level strategy) και λειτουργικό (functional-level strategy).

Στην παρούσα διατριβή η αξιολόγηση/διερεύνηση εξετάζεται σε δύο διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας, στο επιχειρηματικό επίπεδο, (Οργανισμός/Τμήμα στην παρούσα διατριβή, ενός ομίλου οργανισμών (Υπουργείο) και στο λειτουργικό επίπεδο του οργανισμού και συγκεκριμένα στις Επιχειρησιακές Λειτουργίες (Τομείς/Κλάδους).

Παράρτημα III – Α :

Οδηγός Συνέντευξης (Interview guide) – Α

Ερωτήσεις συνέντευξης

Θέμα Α : Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διαμόρφωση της στρατηγικής του Τμήματος Χ.

➤ **Εισαγωγή (Διάρκεια 5') :**

Ενημέρωση συμμετέχοντα σύμφωνα με το Συμφωνητικό Εμπιστευτικότητας, για το σκοπό της συνέντευξης και καταγραφή στοιχείων.

➤ **Ανίχνευση της κατάστασης πραγμάτων (Διάρκεια 50') :**

Ερώτηση 1. Πέστε μας λίγα λόγια για τον οργανισμό όπου εργάζεστε. Πού και πώς δραστηριοποιείται ο οργανισμός, σε ποιούς απευθύνεται;

Ερώτηση 2. Πώς θεωρείτε ότι είναι το περιβάλλον που περιβάλλει τον οργανισμό σας, ποιοί παράγοντες το επηρεάζουν;

Ερώτηση 3. Πώς είναι η εσωτερική δομή του Τμήματος σας; Τι πόρους διαθέτει και πώς αξιοποιεί τους πιο πάνω πόρους;

Ερώτηση 4. Οι πληροφορίες που εξάγονται από τα πιο πάνω ερωτήματα (1, 2, 3) πιστεύετε ότι βοηθούν τη διοίκηση του Τμήματος για τη διαμόρφωση/σχεδιασμό κάποιου μακροχρόνιου πλάνου/σχεδίου και γιατί; Ποιά τα οφέλη; Γνωρίζετε ή αντιλαμβάνεστε ότι η διοίκηση του οργανισμού, διερευνά την κατάσταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος; Αν ναι με ποιο τρόπο/διαδικασία;

Ερώτηση 5. Όλα τα πιο πάνω μπορούμε να πούμε ότι ισχύουν και σε άλλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα; (Τμήματα / Υπουργεία). Πώς τα συγκρίνετε σε σχέση με τις δραστηριότητες μιας ιδιωτικής κερδοσκοπικής επιχείρησης;

Ερώτηση 6. Πώς και από ποιούς υλοποιούνται οι στόχοι που τίθενται από τη διοίκηση; Υπάρχει κάποιο σύστημα Αξιολόγησης & Ελέγχου του βαθμού επίτευξης των στόχων κατά την Υλοποίηση;

➤ **Κλείσιμο της συνέντευξης (Διάρκεια 5') :**

Τελευταία επισκόπηση, προσθέσεις, διευκρινίσεις και ολοκλήρωση συνέντευξης. Ευχαριστίες για το χρόνο και τη συνεισφορά στην έρευνα.

Παράρτημα III – Β :

Οδηγός Συνέντευξης (Interview guide) – Β

Ερωτήσεις συνέντευξης

Θέμα Β : Διαμόρφωση της στρατηγικής επιχειρησιακών λειτουργιών.

➤ **Εισαγωγή (Διάρκεια 5') :**

Ενημέρωση συμμετέχοντα σύμφωνα με το Συμφωνητικό Εμπιστευτικότητας, για το σκοπό της συνέντευξης και καταγραφή στοιχείων.

➤ **Ανίχνευση της κατάστασης πραγμάτων (Διάρκεια 35') :**

Θεματική ενότητα Β1 : Εισαγωγή

Ερώτηση 1.

Συμφωνείτε ότι ο Κλάδος σας όπως και άλλοι Κλάδοι του Τμήματος είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την “παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών” του Τμήματος ;

Ερώτηση 2.

Γνωρίζετε ή αντιλαμβάνεστε αν εκπονείται στο Τμήμα σας, κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο/πλάνο για τον Τομέα/Κλάδο σας με σκοπό την εξεύρεση των καλύτερων τρόπων αξιοποίησης των πόρων που έχει στη διάθεση του;

Θεματική ενότητα Β2 : Θεώρηση με βάση την ιεραρχία.

Ερώτηση 3.

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν και διαμορφώνουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων (όχι τακτικών / καθημερινών) κατά την υλοποίηση των στόχων του Κλάδου σας σε σχέση με την ιεραρχία;

Ερώτηση 4.

Οι αποφάσεις / στόχοι οι οποίοι προγραμματίζονται υλοποιούνται όλοι / μερικοί / καθόλου ή και προωθούνται νέοι κατά την υλοποίηση τους; Γίνονται αλλαγές καθοδόν και παρεμβάσεις από την Διοίκηση όποτε χρειάζεται προσαρμογή τους;

Ερώτηση 5.

Ερωτήστε από την ανώτερη Διοίκηση για τις αποφάσεις αυτές ή επιβάλλονται; Λαμβάνονται υπόψη δικές σας προτάσεις λόγω της εμπειρίας και καλύτερης κατανόησης των δυνατοτήτων του Κλάδου σας;

Ερώτηση 6.

Ακολουθείτε πάντα τις αποφάσεις της ανώτερης βαθμίδας ή μπορεί να αναδυθούν και ενσωματωθούν και νέες μέσω προτάσεων σας ή μέσω πρακτικών που εκτελείτε καθημερινά ή που διαπιστώνετε από άλλους ;

Θεματική ενότητα Β3 : Θεώρηση με βάση τη σχέση των πόρων και των απαιτήσεων της αγοράς.

Ερώτηση 7.

Πώς είναι η σχέση του Κλάδου σας με τις υποστηρικτικές διοικητικές λειτουργίες του Τμήματος; (Αρχείο, Τεχνολογίας και Πληροφορικής, Λογιστηρίου) Υπάρχουν συγκρούσεις αποφάσεων; Πώς βοηθούν οι υποστηρικτικές διοικητικές λειτουργίες στην οργάνωση του Τμήματος και τη λειτουργία του;

B3.1 : Κατανόηση της Αγοράς.

Ερώτηση 8.

Ποιοί είναι οι πελάτες σας, ποιά ενδιαφερόμενα μέρη εξυπηρετούν οι δραστηριότητες σας; Ποιές οι απαιτήσεις/ανάγκες τους;

Ερώτηση 9.

Υπάρχουν ανταγωνιστές στις δραστηριότητες σας;

Ερώτηση 10.

Ποιούς στόχους απόδοσης για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη στόχων θα πρέπει να αναπτύξει ο Κλάδος σας για να θεωρείται πετυχημένος;

α. Όπως τους βλέπουν οι πελάτες/ενδιαφερόμενα μέρη.

β. Όπως τους θέλει η ανώτερη Διοίκηση.

γ. Όπως πιστεύετε εσείς.

(Ποιότητα / Ταχύτητα / Κόστος / Αξιοπιστία / Ευελιξία / άλλο ...)

B3.2 : Κατανόηση των δυνατοτήτων του Κλάδου.

Ερώτηση 11.

Ποιές είναι οι δυνατότητες του Κλάδου; (Σε απτούς και αύλους πόρους, σε επίσημες και άτυπες διαδικασίες και σε ικανότητες)

Ερώτηση 12.

Ποιοί παράγοντες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων; Σε ποιούς τομείς αποφάσεων πρέπει να επικεντρωθεί ο Κλάδος σας ώστε να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις της αγοράς;

α. Πώς τις ζητά η ανώτερη Διοίκηση ;

β. Πώς πιστεύετε / θεωρείτε εσείς ;

Τομείς λήψης αποφάσεων : 1. Δυναμικότητα του Κλάδου / 2. Χρήση Τεχνολογίας και Διαδικτύου / 3. Αναδιοργάνωση δομής Κλάδου ή Τομέα / 4. Ευελιξία στις αποφάσεις / 5. Εφαρμογή αποτελεσματικών τυπικών διαδικασιών και υιοθέτηση έξυπνων συστημάτων διοίκησης / 6. Άλλο

Θεματική ενότητα Β4 : Συνολική επίδραση των θεωρήσεων στη στρατηγική των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Ερώτηση 13.

Στο πεδίο ερωτημάτων της θεματικής ενότητας Β2, πως νομίζετε ότι διαμορφώνονται οι μακροπρόθεσμες αποφάσεις στον Κλάδο σας για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη στόχων;

(α) Με βάση τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας ή

(β) Από τις εμπειρίες που αποκτούνται σταδιακά από τις καθημερινές πρακτικές του Κλάδου;

Ερώτηση 14.

Σε συνέχεια των πιο πάνω πεδίων ερωτημάτων Β3.1 και Β3.2, πως νομίζετε ότι διαμορφώνονται οι μακροπρόθεσμες αποφάσεις στον Κλάδο σας για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη στόχων;

(γ) Με βάση τις δυνατότητες του Κλάδου ή **(δ)** Με βάση τις απαιτήσεις της “αγοράς” ;

Ερώτηση 15.

Ποια από τις συνιστώσες **(α , β , γ , δ)** επικρατεί στο πλαίσιο λήψης αποφάσεων του Κλάδου σας; Κατατάξτε με σειρά επικρατέστερης και σε ποσοστά % τις 4 συνιστώσες.

Ερώτηση 16.

Σε σχέση με το ερώτημα 15.

Πως συγκρίνετε τις αποφάσεις που λαμβάνονται στον Κλάδο σας, σε σχέση με αυτές όπου δραστηριοποιούνται οι ιδιωτικές επιχειρήσεις; Κατατάξτε με σειρά επικρατέστερης και σε ποσοστά % τις 4 συνιστώσες. **(α , β , γ , δ)**

Ερώτηση 17.

Τα πιο πάνω συμπεράσματα μπορούμε να πούμε ότι ισχύουν και σε άλλους Κλάδους / Τομείς / Τμήματα / Υπουργεία του Δημόσιου Τομέα στην Κύπρο ;

➤ **Κλείσιμο της συνέντευξης (Διάρκεια 5') :**

Τελευταία επισκόπηση, προσθέσεις, διευκρινίσεις και ολοκλήρωση συνέντευξης. Ευχαριστίες για το χρόνο και τη συνεισφορά στην έρευνα.

Παράρτημα IV :

Προς : [Redacted]
[Redacted]

Από : ΣΑΒΒΑ ΧΑΤΖΗΓΕΩΡΓΙΟΥ

[Redacted]
[Redacted]

[Redacted]

16 Νοεμβρίου, 2017

Θέμα : Αίτημα για παραχώρηση άδειας διεξαγωγής προσωπικών συνεντεύξεων σε Λειτουργούς του Τμήματος, στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος "Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα" το οποίο παρακολουθώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, απαιτείται η εκπόνηση μεταπτυχιακής διατριβής. Το θέμα που έχω επιλέξει " Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου και η Διαμόρφωση της Στρατηγικής για την επίτευξη στόχων "

Στο ερευνητικό μέρος για τη συλλογή επιχειρηματικών πρωτογενών δεδομένων, έχω επιλέξει την ερευνητική στρατηγική της μελέτης περίπτωσης και ως αντικείμενο της έρευνας τον οργανισμό, [Redacted]. Για τη συλλογή δεδομένων απαιτείται η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων σε Λειτουργούς του Τμήματος.

Παρακαλώ όπως μου παραχωρηθεί άδεια για διεξαγωγή αυτών των συνεντεύξεων.

Με εκτίμηση

Σάββας Χατζηγεωργίου

[Redacted]

ΕΓΚΡΙΝΩ / ΔΕΝ ΕΓΚΡΙΝΩ

.....

[Redacted]

Παράρτημα V :

Στοιχεία συμμετέχοντων συνέντευξης A & B

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΤΟΜΕΑΣ / ΚΛΑΔΟΣ	ΦΥΛΟΝ (Α / Γ)	ΗΛΙΚΙΑ	ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΠΤΥΧΙΑ / ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ
Σ1	█	█	███	███	██████████
Σ2	█	█	███	███	██████████
Σ3	█	█	███	███	██████████
Σ4	███	█	███	███	██████████████████
Σ5	███	█	███	███	██████████████████
Σ6	███	█	███	███	██████████████████
Σ7	███	█	███	███	██████████████████
Σ8	███	█	███	███	██████████████████
Σ9	███	█	███	███	██████████████████
Σ10	███	█	███	███	██████████████████

Παράρτημα VI :

Δευτερογενή στοιχεία από ηλεκτρονικές πηγές

1. Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Οικονομικών, (2017). *Στρατηγικό πλαίσιο δημοσιονομικής πολιτικής Κύπρου 2017-2019*, Ανακτήθηκε από: http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201610/58/docs/2017_2019.pdf [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]
2. Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Οικονομικών, (2017). *Οδηγός για το στρατηγικό σχεδιασμό και τον προϋπολογισμό στη βάση δραστηριοτήτων*, 1^η έκδοση, Ιούνιος 2017, Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, Ανακτήθηκε από: <http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201607/12/docs/odigow.pdf> [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]
3. Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Οικονομικών, (2017). Γενική Διεύθυνση Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, Συντονισμού και Ανάπτυξης (ΓΔ ΕΠΣΑ), Ανακτήθηκε από: http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]
4. Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Οικονομικών, ΓΔ ΕΠΣΑ (2017). *Συντονισμός Κυβερνητικού Έργου*, Ανακτήθηκε από: http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/page24_gr/page24_gr?OpenDocument [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]
5. Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Οικονομικών, ΓΔ ΕΠΣΑ (2017). *Πλαίσιο Αναπτυξιακού Σχεδιασμού*, Ανακτήθηκε από: http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/page38_gr/page38_gr?OpenDocument [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]
6. Κυπριακή Δημοκρατία (2014). *Ο περί της Δημοσιονομικής Ευθύνης και του Δημοσιονομικού Πλαισίου Νόμος (Ν.20(Ι)/2014)*, Φεβρουάριος 2014, Ανακτήθηκε από: <http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/All/57CC40E5C242609AC2257D2B0035486C> [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]
7. Κυπριακή Δημοκρατία, Υπουργείο Οικονομικών, (2017). *Στρατηγικό σχέδιο Υπουργείου Οικονομικών Κύπρου 2017-2019*, Ανακτήθηκε από: http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201702/231/docs/18_mof_abb_2017_2019_final.pdf [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]
8. Υπουργείο Οικονομικών, Τμήμα Φορολογίας (2017)., Ανακτήθηκε από: http://www.mof.gov.cy/mof/taxdep.nsf/index_gr/index_gr?opendocument [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]
9. Υπουργείο Οικονομικών, ΤΔΔΠ (2017), Ανακτήθηκε από: http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2018]

Σημαντική σημείωση : Οι πηγές για τα σημεία 7, 8 και 9 αφορούν έμμεσα την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή και έχουν αναρτηθεί ενδεικτικά ως αντίστοιχες ιστοσελίδες της μελέτης περίπτωσης για το Υπουργείο και το Τμήμα της έρευνας που διενεργήθηκε.