



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ.)
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Ευαγγελία Σ. Παρδάλη

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. ΤΣΙΟΤΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2023

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Αφιερώσεις και ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού, που συνέβαλαν τόσο στην πνευματική όσο και στην προσωπική μου ανάπτυξη.

Ιδιαίτερα όμως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Τσιότρα, για την υποστήριξη και την βοήθειά του καθ' όλη την προσπάθεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, αλλά και για τις τόσο ενδιαφέρουσες διαλέξεις του κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου. Η βαθιά του γνώση για το αντικείμενο, η μεταδοτικότητα του και η συνεχής προσπάθειά του να εμπλουτίσει τις γνώσεις των φοιτητών του, αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης για μένα.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στην οικογένειά μου, καθώς χωρίς την πολύτιμη αγάπη, υπομονή και υποστήριξή τους, το συγκεκριμένο ακαδημαϊκό ταξίδι δεν θα μπορούσε να ξεκινήσει και να ολοκληρωθεί. Αγκάλιασαν με θέρμη την επιλογή της φοίτησής μου στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, η οποία αποτέλεσε ένα νέο κεφάλαιο στην προσωπική και επαγγελματική μου ζωή, αλλά και το «ακαδημαϊκό μου σπίτι».

Σας ευχαριστώ πολύ όλους από καρδιάς!

Περίληψη

Η παρούσα εργασία ερευνά τις αρχές εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους επιχειρηματικούς οργανισμούς και εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο εκείνες υλοποιούνται μέσα από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Μέσα από την προσέγγιση δυο case studies, θα αναζητήσουμε τις βασικές λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και πως εκείνες συνεισέφεραν στην επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται η βιβλιογραφική επισκόπηση των αρχών της ΔΟΠ και των κύριων εκφραστών της. Παράλληλα αναφέρονται τα εμπόδια για την αποτυχία της εφαρμογής αλλά και οι λόγοι υιοθέτησης των αρχών της ΔΟΠ. Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα περιηγηθούμε στις βασικές λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και αναλυθεί το περιεχόμενο της κάθε μιας. Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει δυο case studies, τα οποία θεωρούνται best practices και μέσα από αυτά, θα αναζητήσουμε τα κομβικά σημεία, στα οποία το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έπαιξε καθοριστικό ρόλο.

Λέξεις κλειδιά: ΔΟΠ, ΔΑΔ, ποιότητα, βελτίωση, εκπαίδευση

Abstract

This paper investigates the principles of Total Quality Management (TQM) implementation in business organizations and examines how they are executed through the Human Resources Department. Through the analysis of two case studies, we will explore the core functions of the Human Resources Department and how these functions contribute to the successful implementation of TQM principles.

In the first chapter, we provide a literature review of TQM principles and its key proponents. We also discuss the barriers to unsuccessful implementation as well as the reasons for adopting TQM principles. In the second chapter, we delve into the fundamental functions of the Human Resources Department and analyze the content of each one. The third chapter includes two case studies considered as best practices. Through these case studies, we will identify key points where the Human Resources Department played a crucial role.

Key Words: TQM, HRM, quality, improvement, training

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακες και σχήματα.....	7
Εισαγωγή.....	8

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Θεωρητική προσέγγιση και κατανόηση του όρου “Ποιότητα”.....	9
1.2 Εξελικτική πορεία της ΔΟΠ.....	11
1.3 Τι ονομάζουμε ΔΟΠ – Θεωρητικές Προσεγγίσεις.....	14
1.3.1 Edward Deming.....	15
1.3.2 Joseph M. Juran.....	21
1.3.3 Armand V. Feigenbaum.....	25
1.3.4 Ishikawa.....	27
1.3.5 Philip Crosby.....	30
1.4 Εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και η έννοια της αλλαγής.....	32
1.5 Ενέργειες για την εφαρμογή του μοντέλου της ΔΟΠ.....	37
1.6 Για ποιους λόγους να εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ μια επιχείρηση;.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (HRM)

2.1 Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: Ιστορική αναδρομή, ορισμοί, θεωρίες και λειτουργίες.....	38
2.1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	38
2.1.2 Ορισμοί.....	39
2.1.3 Θεωρίες.....	41
2.2 Οι βασικές λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
2.2.1 Πρόσληψη, στελέχωση, διαχείριση ταλέντου (recruitment, placement, talent management).....	46
2.2.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη (Training and development).....	51
2.2.3 Διαχείριση αποδοχών και προνομίων (Compensations and benefits).....	56
2.2.4 Αξιολόγηση της απόδοσης (Performance Management and appraisal).....	59
2.2.5 Εργασιακές Σχέσεις (Employee Relations).....	63
2.3 Γιατί είναι σημαντικό το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για μια επιχείρηση;.....	64

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

3.1 Αιτιολόγηση έρευνας.....	66
3.2 Σκοπός της έρευνας.....	67
3.3 Αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας.....	67
3.4 Επιλογή μεθόδου της έρευνας.....	67
3.5 Η περίπτωση της COCO-MAT.....	68
3.6 Η περίπτωση της Ritz-Carlton.....	71
3.7 Συμπεράσματα – Προσκλήσεις και προτάσεις.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	80

Πίνακες και σχήματα

Σχήμα 1.1 (Εξελικτική πορεία της ΔΟΠ).....	11
Σχήμα 1.2 (What is a Plan-Do-Check-Act Cycle).....	18
Σχήμα 1.3 (Η τριλογία της ποιότητας του Juran).....	24
Σχήμα 1.4 (Fishbone Chart).....	28
Σχήμα 1.5 (Διάγραμμα Ροής).....	29
Σχήμα 2.1. (Στρατηγικό μοντέλο εκπαίδευσης και ανάπτυξης).....	53
Σχήμα 2.2 (Compensation Components).....	57
Σχήμα 2.3 (Steps in the Performance Management).....	62
Πίνακας 1.1 (10 Steps to Quality improvement).....	22
Πίνακας 2.1 (Διάκριση μεταξύ ανθρώπινων σχέσεων και ανθρωπίνων πόρων).....	44
Πίνακας 2.2 (Εννοιολογικές προσεγγίσεις του ταλέντου).....	49
Πίνακας 2.3 (Μαθητοκεντρικές ψυχολογικές αρχές).....	54
Πίνακας 2.4 (Διαφορές εκπαίδευσης και μάθησης).....	55
Πίνακας 2.5 (Purposes of a Performance Review).....	61

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή της επιχειρηματικότητας, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναδύεται ως ένα καίριο πλαίσιο για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρηματικών οργανισμών. Η ΔΟΠ εστιάζει την προσοχή της στη συνεχή βελτίωση και την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, τονίζοντας τη σημασία της ποιότητας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Παράλληλα, η αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στον επιχειρηματικό κόσμο απαιτεί τη συμβολή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR).

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύεται ως ένα από τα σημαντικότερα τμήματα στον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς παρέχει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και εργαλεία για την επίτευξη των στόχων της ΔΟΠ. Από την προσέλκυση και επιλογή κατάλληλου προσωπικού, μέχρι την ανάπτυξη των υπαλλήλων και την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) αντιπροσωπεύει τον πυρήνα της επιτυχίας σε μια οργάνωση.

Μέσα από την ενδελεχή ανάλυση δύο περιπτώσεων μελέτης (case studies), αυτή η διπλωματική εργασία διερευνά πώς το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση των αρχών της ΔΟΠ. Μέσα από αυτήν την ανάλυση, αποκαλύπτουμε πώς οι άνθρωποι πόροι αναδεικνύονται ως κλειδί για την ανάπτυξη, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.1 Θεωρητική προσέγγιση και κατανόηση του όρου «ποιότητα»

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να αποσαφηνιστούν και να εξηγηθούν οι όροι που υπήρξαν πριν από αυτή. Όροι, οι οποίοι διαδοχικά εξελίχθηκαν και έθεσαν τις βάσεις για την εν λόγω φιλοσοφία Διοίκησης. Επιπρόσθετα, πληθώρα ορισμών έχουν δοθεί για το «τι ονομάζουμε ποιότητα». Όμως ο κοινός παρονομαστής τους, προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια, είναι οι ανάγκες των πελατών, σύμφωνα με τους Τσαρούχα και Ντέλιου (2018).

Εσφαλμένα πολλές φορές ο όρος «ΔΟΠ» παρερμηνεύεται και συγχέεται με την διασφάλιση ποιότητας. Όρος ο οποίος εισήχθη πολλά χρόνια πριν, με αφετηρία τη χώρα του ανατέλλοντος ηλίου, αλλά ακόμη δεν έχει γίνει απολύτως κατανοητός, παρόλη την παλαιότητά του. Περιλαμβάνει, αναπτύσσει και στηρίζεται σε έννοιες που θα πρέπει να ισχύουν ταυτόχρονα, ώστε να μπορούμε να μιλήσουμε για σωστή εφαρμογή της εν λόγω διοικητικής πρακτικής. Σύμφωνα με τους Hackman & Wageman (1995), η ΔΟΠ αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση στην διοικητική επιστήμη της σύγχρονης εποχής με τα εκατομμύρια διαθέσιμα ερεθίσματα και μάλιστα αναφέρεται σαν «κοινωνικό κίνημα». Κάποιες άλλες απόψεις αναφέρουν ότι η ΔΟΠ «αποτελεί μια επανάληψη της φιλοσοφίας της Επιστημονικής Διοίκησης με καινούργιες, βαρύγδουπες λέξεις, μια «μόδα» η οποία γρήγορα θα ξεπεραστεί, όπως παλαιότερα άλλες και μια καλή ιστορία, η οποία όμως είναι ασαφής και χωρίς περιεχόμενο» (Βούζας, 1998).

Κατά καιρούς έχουν υπάρξει πολλοί ορισμοί για την συγκεκριμένη έννοια, ενώ σημαντικές προσωπικότητες, οι οποίοι θεωρούνται γκουρού στο ζήτημα της ΔΟΠ, έχουν περιγράψει λεπτομερώς το περιεχόμενό της. Χρήσιμο είναι όμως, να γίνει μια σύντομη αναφορά στην έννοια της ποιότητας, η οποία αποτελεί τη βάση για την ΔΟΠ.

Αναφορικά με τον όρο «ποιότητα» έχουν υπάρξει πολλοί ορισμοί. Εύστοχα ο David Garvin (1998) αναφέρει ότι η *«Η ποιότητα είναι μια ασυνήθιστα γλιστερή έννοια, εύκολη να τη φανταστείς, όμως πολύ δύσκολη να την ορίσεις»* και αυτό, διότι ο πολυδιάστατος αυτός όρος προσπαθεί να ερμηνεύσει διαφορετικές αφετηρίες-υπάρχουν ορισμοί με βάση τους καταναλωτές, τα προϊόντα, την παραγωγική διαδικασία ή την αξία (Garvin 1984). Σύμφωνα με τους κορυφαίους επιστήμονες, οι οποίοι ασχολήθηκαν με την ποιότητα, μπορούμε να παραθέσουμε τους παρακάτω ορισμούς:

- Ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση (Juran, 1964)
- Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (Juran, 1964)
- Η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις (Crosby, 1979)
- Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές (Deming, 1986)
- Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη (David Garvin, 1988)
- Η ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις την εταιρία (Armand V. Feigenbaum 1991)
- Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκπεφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες (ISO8402, 1994)

Οι Τσαρούχας, Ντέλιου (2018) αναφέρουν χαρακτηριστικά και κάποιες επιπλέον πληροφορίες για το τι θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας:

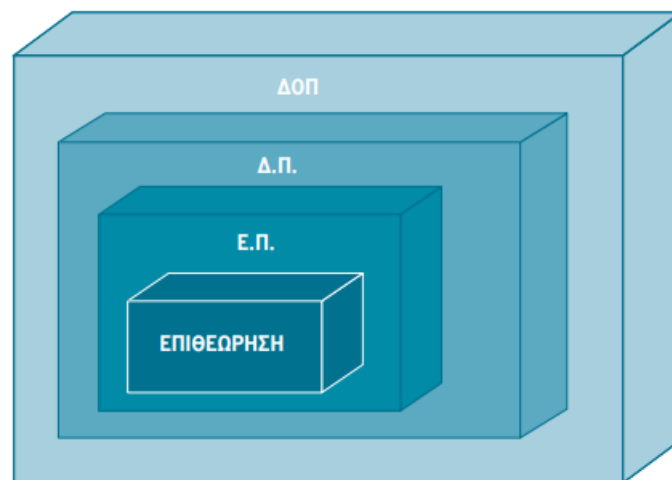
- Ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν προσαρμόζεται στις προδιαγραφές του σχεδίου του
- Τα χαρακτηριστικά που καλύπτουν πλήρως ή υπερκαλύπτουν τις προσδοκίες του πελάτη
- Το σύνολο των χαρακτηριστικών παραγωγής, του μάρκετινγκ και της συντήρησης, μέσω των οποίων μια υπηρεσία ή ένα αγαθό εκπληρώνει τις προσδοκίες του καταναλωτή.

- Η έννοια της ποιότητας τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις, διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην ανάπτυξη και την επιβίωσή τους. Στόχος της ποιότητας είναι η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας της υπηρεσίας ή του προϊόντος προς τους καταναλωτές (Τσαρούχας, Ντέλιου 2018).

Πριν όμως εμβαθύνουμε στην έννοια της ΔΟΠ, θα ήταν χρήσιμο να δούμε, εν τάχει, την πορεία της στον χρόνο.

1.2 Εξελικτική πορεία της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έλαβε τη σημερινή της μορφή μέσα από μια διαδικασία εξέλιξης, ώστε να μορφοποιηθεί στην τωρινή της υπόσταση, όπως παρατηρούμε στο ακόλουθο σχήμα 1 του Dale (2003).



Σχήμα 1.1

Εξελικτική πορεία της ΔΟΠ

Πηγή: Dale (2003)

Τα εξελικτικά στάδια που διαμόρφωσαν την ΔΟΠ ήταν αρχικά η Επιθεώρηση, ο Έλεγχος Ποιότητας, ο οποίος εξελίχθηκε σε Διασφάλιση Ποιότητας, για να καταλήξουμε στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Όπως γίνεται αντιληπτό από την

εικόνα του σχήματος, κάθε επόμενο εξελικτικό στάδιο, εσωκλείει το προηγούμενο, με την διαφορά ότι, το νέο στάδιο συμπεριλαμβάνει και νέα δεδομένα.

Οι Τσαρούχας και Ντέλιου (2018) εξηγούν ότι τον 19ο αιώνα, στο στάδιο της Επιθεώρησης, η ποιότητα οριζόταν ως ένας οπτικός, κυρίως, έλεγχος, ο οποίος είχε να κάνει με επιθεωρήσεις του τελικού προϊόντος ως προς την ομοιομορφία του. Με λίγα λόγια, η όλη διαδικασία αφορούσε μετρήσεις, εξέταση αλλά και δοκιμές των παραγόμενων προϊόντων, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις βάσει προδιαγραφών. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Επιθεώρηση ήταν το πρώτο στάδιο προσπάθειας των επιχειρήσεων της τότε εποχής για να προβούν στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και βελτιώσεις. Οι λόγοι αυτής της προσπάθειας ποικίλουν: αύξηση της μαζικής παραγωγής των προϊόντων, ο ανταγωνισμός, ακόμη και οι επιταγές των τότε κυβερνήσεων για παραγωγή πολεμικών προϊόντων με μικρό κόστος αλλά σε μεγάλες ποσότητες (Βούζας, 1998). Σημαντικό είναι να υπογραμμίσουμε ότι στην διαδικασία της Επιθεώρησης, σημαντικό ρόλο διαδραμάτιζαν τα ελαττωματικά προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνταν συγκριτικά, ενώ δεν υπήρχε καμία ενέργεια για πρόληψη.

Στη συνέχεια, ακολουθεί ο Έλεγχος ποιότητας, ο οποίος εστίαζε στην παραγωγική διαδικασία, βάσει δοκιμών και μετρήσεων, σε συνδυασμό με τελική αναφορά αποτελεσμάτων. Το ζητούμενο στο συγκεκριμένο στάδιο ήταν η συμμόρφωση του παραγόμενου προϊόντος με ορισμένες προδιαγραφές. Οι βιομηχανίες διενεργούν δειγματοληπτικούς ελέγχους ποιότητας, χρησιμοποιώντας την στατιστική επιστήμη και με τον τρόπο αυτό καταφέρνουν να εξοικονομήσουν χρόνο και κόστος στην παραγωγική διαδικασία (Τσαρούχας, Ντέλιου, 2018). Ο Έλεγχος Ποιότητας είναι σε θέση να εντοπίζει τα ελαττωματικά προϊόντα με πιο εξελιγμένες μεθόδους και εργαλεία, εφόσον πλέον υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες. Σε περίπτωση που υπήρχε κάποια αστοχία, σταματούσε η παραγωγική διαδικασία προκειμένου να εντοπιστεί η αστοχία και να παρέμβουν οι αρμόδιοι με τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Ως αποτέλεσμα, παρατηρείται η μείωση σε ελαττωματικά προϊόντα, αλλά εμφανίζεται αυξημένο κόστος για την επιχείρηση, καθώς ο έλεγχος για πιθανές αποκλίσεις πραγματοποιούνταν μετά την παραγωγική διαδικασία. Επομένως, κόστη για επανέλεγχο, διορθωτικές ενέργειες ή επισκευές, ακόμη και καταστροφής,

εκτοξεύουν το κόστος της παραγωγής (<https://core.ac.uk/>). Τόσο η Επιθεώρηση όσο και ο Έλεγχος Ποιότητας σαν συστήματα εστιάζουν κυρίως στον εντοπισμό των προβλημάτων, χωρίς να κάνουν λόγο για ενέργειες πρόληψης και για το λόγο αυτό δεν θεωρούνται ολοκληρωμένα συστήματα.

Το 1946, αποτελεί χρονιά σταθμό, καθώς τότε δημιουργείται η Αμερικάνικη Εταιρεία Ποιοτικού Ελέγχου (American Society for Quality Control), η οποία διοργανώνοντας αρκετά σημαντικά συνέδρια, εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά και εκδόσεις, συνέβαλε καταλυτικά στην υιοθέτηση τεχνικών και εφαρμογών από τις εταιρείες. Η περίπτωση της Διασφάλισης Ποιότητας (Quality Assurance) ενσωματώνει οτιδήποτε σχετίζεται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης: σχεδιασμός προϊόντος ή υπηρεσίας, υποστήριξη μέχρι και την πώληση. Εκ των ων ουκ άνευ, θεωρείται η χάραξη της πολιτικής από την εκάστοτε εταιρεία για την ποιότητα και τους στόχους της, η δημιουργία ενός εγχειριδίου ποιότητας που να διαθέτει την αντίστοιχη τεκμηρίωση, η διασφάλιση της τεχνικής επάρκειας των εργαζομένων και η εξάλειψη των παραγόντων που ευθύνονται για κάθε είδους απόκλιση. Το ζητούμενο είναι η διασφάλιση ότι τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης (Τσαρούχας, Ντέλιου, 2018). Η απουσία της πρόληψης, η οποία παρατηρήθηκε στα δυο προηγούμενα συστήματα, δεν συναντάται στο παρόν σύστημα. Αναπόσπαστο κομμάτι για την έννοια της ποιότητας, αποτελεί η πρόληψη των προβλημάτων, με έμφαση στη διαδικασία και τον σχεδιασμό (<https://core.ac.uk/>). Κατά συνέπεια, αναφερόμαστε στο σύνολο των «*σχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών που έχουν καθιερωθεί στο πλαίσιο ενός συστήματος ποιότητας, προκειμένου να εξασφαλίζει ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές ποιότητας (π.χ. ISO)*» (<https://core.ac.uk/>). Σύμμαχοι στην συγκεκριμένη προσπάθεια αποτελούν εργαλεία όπως η στατιστική επιστήμη αλλά και άλλες μέθοδοι που σκοπός τους είναι να προλαμβάνουν και να μειώνουν τις γενεσιουργές αιτίες των ελαττωματικών παραγόμενων προϊόντων, εκείνων δηλαδή που αποκλίνουν από τις προδιαγραφές. Στο συγκεκριμένο κομβικό σημείο συναντούμε την εξής σκέψη: προκειμένου να γίνει πράξη αυτό που αναφέρθηκε πιο πάνω, θα χρειαστεί να υιοθετηθούν όχι μόνο νέα εργαλεία, διαδικασίες και μέθοδοι,

αλλά και μια πιο ολιστική φιλοσοφία διοίκησης, τρόπου σκέψης και επιθυμίας για αλλαγή.

Το τελευταίο στάδιο αυτής της εξελικτικής διαδρομής, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-ένα στάδιο το οποίο στην πραγματικότητα δεν ολοκληρώνεται ποτέ, καθώς στον πυρήνα της ύπαρξής του βρίσκεται η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Σύμφωνα με τους Τσαρούχα και Ντέλιου (2018) «η ΔΟΠ συμφιλώνει τις έννοιες ποιότητα προϊόντος, έλεγχος διαδικασιών, διασφάλιση ποιότητας και βελτίωση ποιότητας. Επομένως, περιλαμβάνει την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσω του μετασχηματισμού των διαδικασιών της επιχείρησης ή του οργανισμού». Η ΔΟΠ εμπλέκει για την επίτευξη των στόχων της τους εργαζόμενους από κάθε ιεραρχικό επίπεδο, από τους εργαζόμενους σε θέσεις ελάχιστης ευθύνης, μέχρι τα υψηλόβαθμα Διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης. Η βελτίωση της ποιότητας είναι έργο που προέρχεται από την συνεισφορά όλων και η συνεχής στρατηγική επανεξέταση σε συνδυασμό με το κοινό όραμα, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό (Τσαρούχας, Ντέλιου, 2018).

1.3 Τι ονομάζουμε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρητικές προσεγγίσεις

Χρησιμοποιώντας τον χρόνο ως γνώμονα, θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τις θεωρίες για την ΔΟΠ, με βάση το περιεχόμενο για την ποιότητα από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Βρετανίας (2006), στις εξής κατηγορίες:

- 1950: Αμερικάνοι θεωρητικοί που μετοίκησαν και εργάστηκαν στην Ιαπωνία
- 1950-1960: Ιάπωνες θεωρητικοί, οι οποίοι ανέπτυξαν τις αμερικάνικες προσεγγίσεις
- 1970-1980: Θεωρητικοί της Δύσης, οι οποίοι επηρεάστηκαν από την ιαπωνική προσέγγιση

Θεωρητικοί εκφραστές της πρώτης κατηγορίας είναι οι Edward Deming και ο Joseph M. Juran.

1.3.1 EDWARD DEMING

Ο **Edward Deming** ίσως είναι ο γνωστότερος θεωρητικός του πεδίου της ΔΟΠ, διότι προσέγγισε τον όρο «ποιότητα» ως μέρος της διοικητικής πρακτικής μιας επιχείρησης. Στο βιβλίο ορόσημο *Out of Crisis*, ο Deming επισημαίνει ότι *«η ποιότητα ορίζεται σε σχέση με τον εκάστοτε ενδιαφερόμενο»*. Οι ενδιαφερόμενοι ή αλλιώς οι stakeholders θα μπορούσαν να είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, η επιχείρηση κλπ (Deming E.W, 1986). Η κάθε οντότητα θα πρέπει να έχει την δική της οπτική στο θέμα «ποιότητα», ανάλογα με την θέση εστίασης, αλλά όλες αυτές οι διαφορετικές οπτικές, θα πρέπει να συγκλίνουν. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι ενώ το βιβλίο γράφτηκε το 1982, τα όσα αποτυπώνονται σε αυτό είναι ακόμη και σήμερα επίκαιρα, ενώ ήταν άκρως διορατικά για την εποχή τους. Σημαντικό σημείο στις τοποθετήσεις του Deming είναι το ότι η ποιότητα σαν όρος έχει πολλά διαφορετικά κριτήρια, τα οποία δεν μένουν σταθερά και πως η ποιότητα είναι μια έννοια περισσότερο υποκειμενική. Διαφορετικοί άνθρωποι αξιολογούν με διαφορετικό τρόπο τα κριτήρια. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να επανερχόμαστε με συνεχείς μετρήσεις και αξιολογήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να αξιολογούμε τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών ή των stakeholders (Goetsch&Davis, 2018). Βάσει των παραπάνω σημείων, ο Deming ανέφερε ότι σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό, για να εφαρμοστούν οι αρχές της ΔΟΠ, θα πρέπει η συγκεκριμένη φιλοσοφία να διέπει τον οργανισμό σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, ενώ η διάχυση της εν λόγω διοικητικής πρακτικής θα πρέπει να γίνει από πάνω προς τα κάτω-δηλαδή από την Διοίκηση της επιχείρησης προς το προσωπικό. Το σκεπτικό του θεωρητικού Deming συνοψίζεται στα **14 σημεία** που ακολουθούν. Θεωρούσε, μάλιστα, ότι εάν μια επιχείρηση εφαρμόζει αυτά τα 14 σημεία, λειτουργεί σωστά (Deming E.W, 1986):

1. Δημιουργία μιας σταθερής φιλοσοφίας για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να αποδέχονται τα λάθη ή τις καθυστερήσεις και για τη σωστή λειτουργία τους, θα πρέπει να υπάρξει η προσθήκη μιας νέας φιλοσοφίας.
3. Συχνοί έλεγχοι αντί απλών στατιστικών υπολογισμών.

4. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στο κόστος και τις τιμές πώλησης όσον αφορά την επιλογή προμηθευτών.
5. Εντοπισμός προβλημάτων-το middle management θα πρέπει να ελέγχει την παραγωγική διαδικασία συνεχώς.
6. Ανανέωση των τεχνικών εκπαίδευσης.
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας. Η απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να αξιολογείται και να ελέγχεται βάσει αριθμών και ποιοτικών προδιαγραφών.
8. Δεν θα πρέπει να υπάρχει φόβος, διότι η ύπαρξή του παρεμποδίζει την αποτελεσματικότητα.
9. Άρση των εμποδίων στην διατμηματική επικοινωνία. Οικοδόμηση πνεύματος συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού.
10. Εξάλειψη συνθημάτων, και στόχων για τους εργαζόμενους, διότι δεν είναι αποτελεσματικά.
11. Μείωση των αριθμητικών στόχων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
12. Προσπάθεια να μειωθούν τα εμπόδια στα δικαιώματα των εργαζομένων παραγωγής.
13. Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
14. Δέσμευση όλων των εργαζομένων για την αλλαγή του συστήματος-η συγκεκριμένη αλλαγή είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας κάθε εργαζόμενου. Καθήκον του κάθε εργαζόμενου να προσπαθήσει για την αλλαγή.

Ο Deming, όμως, φρόντισε να αναφέρει και κάποια επιπλέον σημεία, τα οποία στραγγαλίζουν τα αποτελέσματα που φέρνει η εφαρμογή των 14 σημείων, τα οποία αναφέραμε πιο πάνω. Οι «7 θανάσιμες ασθένειες» όπως αναφέρονται, είναι οι πρακτικές που θα παρεμποδίσουν την εφαρμογή της ΔΟΠ (Goetsch & Davis, 2018). Ας τις δούμε επιγραμματικά:

1. Απουσία σταθερότητας σκοπού για τον σχεδιασμό σε προϊόντα και υπηρεσίες.
2. Εστίαση στα κέρδη με βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα-αντικατοπτρίζει κοντόφθαλμη θέαση.

3. Εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης επιδόσεων των managers και της Διοίκησης, βάσει στόχων, χωρίς να εξετάζεται το αν υφίστανται οι απαραίτητοι πόροι ή μέθοδοι για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι. Αξιολογήσεις απόδοσης, ετήσιες επισκοπήσεις και εκτιμήσεις αξίας εντείνουν το πρόβλημα.
4. Έντονη κινητικότητα διευθυντικών στελεχών.
5. Η εταιρεία επιλέγει να διευθύνει με μοναδικό κριτήριο το αριθμητικό, αγνοώντας δείκτες που δεν είναι εύκολα μετρήσιμοι.
6. Υπέρογκες δαπάνες για ιατρική περίθαλψη.
7. Υπερβολικές δαπάνες εγγύησης, πρακτική που υποκινείται από δικηγόρους.

Οι παραπάνω παράγοντες περιγράφουν κυρίως την συμπεριφορά των αμερικανικών εταιρειών, στην προσπάθειά τους να ανταγωνιστούν την παγκόσμια αγορά. Μάλιστα, οι Goetsch & Davis (2018) στο βιβλίο τους αναφέρουν ότι τρεις από τους παραπάνω παράγοντες, θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν με την εφαρμογή της ΔΟΠ (έλλειψη σταθερότητας σκοπού, κινητικότητα διευθυντικών στελεχών και συστήματα αξιολόγησης). Η ΔΟΠ, όμως, δεν μπορεί να εξαλείψει την πίεση που ίσως να δέχονται τα στελέχη για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων κερδών ή για τις υπέρογκες ιατρικές δαπάνες. Όλα αυτά αποτελούν «ασθένειες» του κρατικού συστήματος κάθε χώρας. Εάν το σύνολο των επιχειρήσεων ενός κράτους μπορούσε να βρει τρόπους επικοινωνιακής επικοινωνίας και συνεργασίας με τις εκάστοτε κυβερνήσεις, πολλά από τα σημεία που αναφέρθηκαν, ως «θανάσιμες ασθένειες» θα μπορούσαν να επιλυθούν και να υπάρχει η στόχευση για πιο μακροπρόθεσμες επιτεύξεις.

Παράλληλα με τα 14 σημεία που προαναφέρθηκαν, ο Deming ανέπτυξε και μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων και βελτιστοποίησης με γνώμονα την ποιότητα: ο κύκλος ποιότητας του Deming PDCA Cycle. Το ακρωνύμιο αποκαλύπτει μια τακτική, που στο επίκεντρό της βρίσκεται η συνεχής διάθεση για βελτίωση. Κάθε γράμμα του ακρωνυμίου συνδέεται με μια ενέργεια:

Plan (σχεδιάζω)

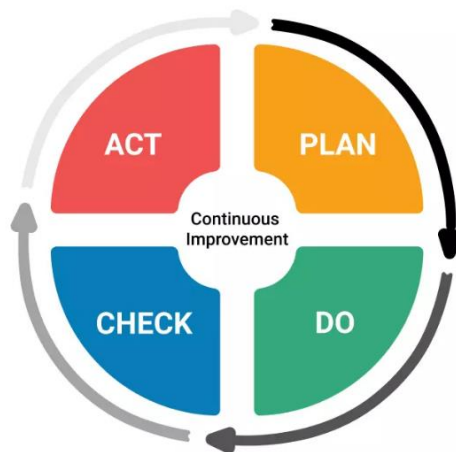
Do (εφαρμόζω)

Check (ελέγχω)

Act (ενεργώ)

Ο κύκλος ποιότητας του Deming είναι μια διαδικασία με συνεχή ροή. Αναφέρεται στην μάθηση και την συνεχή βελτίωση, ενώ η ολοκλήρωση ενός κύκλου σηματοδοτεί την έναρξη ενός νέου, διότι, όπως αναφέρθηκε και πιο πριν, κεντρική ιδέα αποτελεί το λεγόμενο continuous improvement.

Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε αποτυπωμένη την ιδέα του Deming.



Σχήμα 1.2

What is a Plan-Do-Check-Act Cycle

Πηγή: kanbanize.com

Μια σύντομη ανάλυση του κάθε σταδίου του Κύκλου του Deming συνοψίζεται στα παρακάτω σημεία.

- **Στάδιο «Σχεδιάζω» (Plan)** του PDCA Cycle

Στο παρόν στάδιο συναντάμε τον σχεδιασμό με την κυριολεκτική του σημασία, καθώς σχεδιάζουμε το τι χρειάζεται να γίνει, κάτι που ανάλογα με το μέγεθος ενός project, λαμβάνει και άλλες διαστάσεις, χρόνο και προσπάθεια από την ομάδα εργασίας. Εδώ μπορούμε να συναντήσουμε επιμέρους βήματα, πριν την τελική μορφή, κάτι που μας διασφαλίζει τη μείωση του ποσοστού αποτυχίας. Στη συνέχεια,

θα πρέπει να απαντήσουμε σε ορισμένες ερωτήσεις, προτού περάσουμε στην επόμενη φάση του Κύκλου, προκειμένου να σιγουρευτούμε ότι όλα βαίνουν ομαλά (Kanbanize.com).

- Ποιο είναι το βασικό πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί;
- Τί πηγές χρειαζόμαστε για να το επιλύσουμε;
- Τί διαθέσιμες πηγές έχουμε ήδη;
- Ποια είναι η καλύτερη λύση σε συνάρτηση με τις διαθέσιμες πηγές μας;
- Υπό ποιες συνθήκες ο σχεδιασμός μας θα κριθεί ότι είναι επιτυχημένος; Ποιοι είναι οι στόχοι;

- **Στάδιο «Εφαρμόζω» (Do)** του PDCA Cycle

Εφόσον το στάδιο του σχεδιασμού έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς, η επόμενη φάση, περιλαμβάνει την πρακτική εφαρμογή του σχεδίου, με ότι έχει οριστεί στο προηγούμενο στάδιο. Ενδεχομένως να παρουσιαστούν προβλήματα τα οποία δεν προβλέφθηκαν στον σχεδιασμό. Χρήσιμο θα ήταν, προτού εφαρμοστεί το δεύτερο στάδιο καθολικά, να εφαρμοστεί πιλοτικά, σε μια μικρότερη κλίμακα, ώστε να έχουμε τον έλεγχο και να μπορούμε να εντοπίσουμε πιθανά σφάλματα σε ένα ασφαλές «πειραματικό» περιβάλλον. Η διαδικασία της τυποποίησης θα βοηθήσει την ομάδα εργασίας και θα χαρίσει παράλληλα ομαλότητα στην εφαρμογή του σχεδίου. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να υπογραμμίσουμε την σημαντικότητα της ξεκάθαρης διάκρισης των ρόλων αλλά και των αρμοδιοτήτων (Kanbanize.com).

- **Στάδιο «Ελέγχω» (Check)** του PDCA Cycle

Μεγάλη βαρύτητα δίνεται στο συγκεκριμένο στάδιο δράσης, καθώς είναι ο καλύτερος δυνατός τρόπος να ελέγξουμε εάν το σχέδιο που δημιουργήθηκε είναι λειτουργικό, εάν έχουν προκύψει λάθη. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή της ρήσης «συνεχής βελτίωση», που βρίσκεται στην καρδιά του κύκλου του Deming, δεν μπορεί να εφαρμοστεί σωστά εάν δεν δώσουμε την σημασία που πρέπει στο στάδιο του ελέγχου. Επομένως, ελέγχουμε εάν το αρχικό πλάνο ήταν λειτουργικό στην πράξη. Η ομάδα εργασίας θα πρέπει να εντοπίσει τα πιθανά λάθη, ώστε με τις κατάλληλες

διορθωτικές ενέργειες, να διασφαλιστεί ότι δεν θα ξαναπαρουσιαστούν στο μέλλον (Kanbanize.com). Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η εστίαση στην ρίζα ενός πιθανού προβλήματος, είναι εκ των ων ουκ άνευ (root cause analysis).

- **Στάδιο «Ενεργώ» (Act)** του PDCA Cycle

Φτάνοντας στο συγκεκριμένο στάδιο, φαίνεται ότι έχουν επιτυχώς ολοκληρωθεί τα τρία προηγούμενα βήματα. Το σχέδιο εφαρμόστηκε επιτυχώς, έγιναν οι κατάλληλοι έλεγχοι όσο λάμβανε δράση και εφόσον οι αρχικοί στόχοι συνάντησαν τα επιθυμητά αποτελέσματα, μπορούμε να περάσουμε στην υιοθέτηση του σχεδίου και να γίνει μέρος των ενεργειών της δραστηριότητας. Το μοντέλο του Κύκλου του Deming γίνεται η βάση της συνεχούς βελτίωσης και θα πρέπει να διεκπεραιώνεται κάθε βήμα του, όποτε ξεκινάμε μια νέα διαδικασία καλυτέρευσης. Κανένα βήμα δεν θα πρέπει να παραλείπεται από την ομάδα εργασίας (Kanbanize.com).

Η σημαντικότητα αυτού του μοντέλου αναδεικνύεται μέσα από την επιλογή του για την επίλυση ποιοτικών προβλημάτων παραγωγικής διαδικασίας, ενώ μπορεί μια επιχείρηση να υιοθετήσει τον Κύκλο του Deming ώστε να βελτιώσουν εσωτερικές ή εξωτερικές διαδικασίες. Ο Κύκλος ξεκινά εκ νέου, εφόσον έχει ολοκληρωθεί ο προηγούμενος, για να προσεγγίσει μια ομάδα εργασίας ή μια επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα, κάτι που αυξάνει την αποτελεσματικότητα ενώ παράλληλα απομακρύνει αναποτελεσματικά στοιχεία. Σημαντικό είναι ότι τα ευρήματα από την χρήση αυτού του μοντέλου, είναι σε θέση να δείξουν σε έναν οργανισμό, εάν θα χρειαστεί να δημιουργήσει ένα νέο σχέδιο δράσης ή θα προβεί σε ενέργειες βελτιστοποίησης (Kanbanize.com).

1.3.2 JOSEPH M. JURAN

Ο **Joseph M. Juran** σύμφωνα με τους Goetsch & Davis (2018) θεωρείται ο «αρχιερέας» της ποιότητας, εάν ο Deming θεωρηθεί με την σειρά του «προφήτης». Ο Juran ήταν Αμερικάνος καθηγητής πανεπιστημίου και οι ειδικότητες που κατείχε

ήταν εκείνες του ειδικού εργατολόγου και του μηχανικού. Αξιοσημείωτη στιγμή στην ζωή του, αποτελεί η βράβευσή του από τον Αυτοκράτορα της Ιαπωνίας με το παράσημο του τάγματος του Ιερού Θησαυρού, προς αναγνώριση των προσπαθειών του για την ανάπτυξη της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στην Ιαπωνία αλλά και την προσπάθεια ενίσχυσης των φιλικών δεσμών μεταξύ των δυο χωρών (Η.Π.Α. και Ιαπωνία). Στο Connecticut εδρεύει το Ινστιτούτο Juran. Το Ινστιτούτο αυτό πραγματοποιεί σε παγκόσμια κλίμακα εκπαιδεύσεις, συμβουλευτικές δραστηριότητες στο φάσμα της Διαχείρισης Ποιότητας (Goetsch & Davis, 2018). Αναφορικά με την θεωρητική προσέγγιση του Juran, τα σημεία που στηρίζεται είναι τα ακόλουθα:

1. Τα 3 βασικά βήματα της Ανάπτυξης
2. Τα 10 στάδια της βελτίωσης της Ποιότητας
3. Η Αρχή Pareto
4. Η Τριλογία της Ποιότητας

- **Τα 3 βασικά βήματα της Ανάπτυξης**

- Η επίτευξη δομημένων βελτιώσεων σε συνεχή βάση: με προσήλωση και με την αίσθηση του επείγοντος.
- Η καθιέρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ευρείας κλίμακας.
- Δέσμευση και ηγεσία από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού.

Σύμφωνα με όσα αναφέρουν οι Goetsch & Davis (2018), η άποψη του Juran όταν διατύπωσε τα 3 παραπάνω σημεία, ήταν ότι αυτά πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν τα επίπεδα ποιότητας που είναι ικανά να καταστήσουν έναν οργανισμό ανταγωνιστικό στον παγκόσμιο χάρτη της ανταγωνιστικότητας, ενώ παράλληλα ανέφερε ότι υφίσταται ένα σημείο φθίνουσας απόδοσης, που επηρεάζει τόσο την ανταγωνιστικότητα όσο και την ποιότητα.

- **Τα 10 στάδια της βελτίωσης της Ποιότητας**

Παρακάτω θα συνοψίσουμε τα δέκα σημεία για την βελτίωση της Ποιότητας σύμφωνα με τον Juran. Διαβάζοντάς τα θα παρατηρήσουμε ότι υπάρχει σύγκλιση με τις αναφορές του Deming, όταν μίλησε για τα 14 σημεία, αλλά και με άλλους θεωρητικούς της ποιότητας. Στο σχήμα 1.3 που ακολουθεί παρατίθενται οι σκέψεις του Juran.

10 Steps to Quality Improvement

1. Build awareness of opportunity to improve
2. Set-goals for improvement
3. Organize to reach goals
4. Provide training
5. Carryout projects to solve problems
6. Report progress
7. Give recognition
8. Communicate results
9. Keep score
10. Maintain momentum by making annual improvement part of the regular systems and processes of the company

Πίνακας 1.1

10 Steps to Quality Improvement

Πηγή: Juran (1992)

- **Η αρχή Pereto**

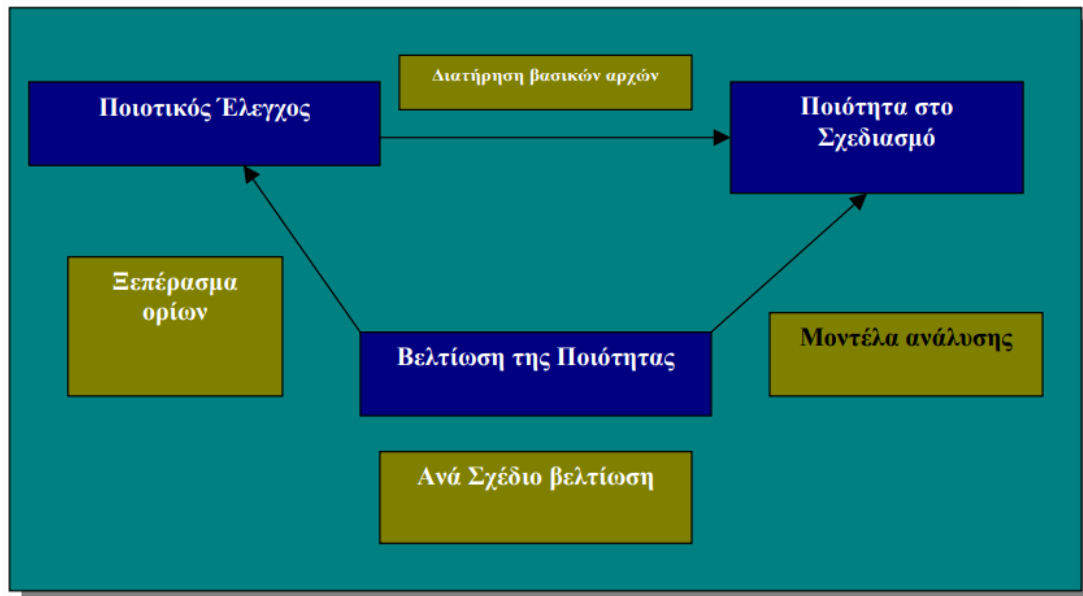
Το 1930 στις ΗΠΑ ο Juran διατύπωσε μια καθολική αρχή, που ονόμασε «κανόνα των σημαντικών ολίγων και των ασήμαντων πολλών». Ήταν ο πρώτος που αποτύπωσε ολοκληρωμένα μια τέτοια θεώρηση, παρόλο που Vilfredo Federico Damaso Pareto είχε μιλήσει πρωτύτερα για το ζήτημα-έτσι, επικρατεί η ονομασία «αρχή του Pareto» για την αρχή του Juran (braining.gr). Η αρχή του Pareto, ή αλλιώς ο κανόνας 80/20, μιλά για το ότι το 80% των αποτελεσμάτων προκύπτουν από το 20% των αιτιών ή των μέσων. Με απλά λόγια, σε μια κατάσταση οι λίγοι παράγοντες του 20% είναι

σημαντικοί και το 80% περιέχει μέσα του παράγοντες περισσότερους και λιγότερο σημαντικούς (Wikipedia). Ο συγκεκριμένος κανόνας μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε φάσμα της ανθρώπινης ζωής και δραστηριότητας: από την επιχειρηματικότητα, την οικονομία ή την επιστήμη μέχρι τον φυσικό κόσμο.

- **Η τριλογία της ποιότητας του Juran**

- Σχεδιασμός της ποιότητας (Quality Planning): εδώ συναντάμε όλες τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζονται για να εκπληρώσουμε τις προσδοκίες του πελάτη ή να τις υπερβούμε.
- Έλεγχος ποιότητας (Quality Control): ο Juran σημειώνει ότι ο έλεγχος ποιότητας θα πρέπει να περιέχει αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης της ποιότητας, σύγκριση της απόδοσης με βάση στόχους και ανάπτυξη σχεδιασμού σε επιχειρησιακό επίπεδο
- Βελτίωση της Ποιότητας (Quality Improvement): μια διαδικασία με συνεχόμενη ροή. Χρειάζεται να αναπτυχθούν οι απαραίτητες υποδομές ώστε να γίνονται ετήσιες βελτιώσεις στην ποιότητα και να προσδιοριστούν οι τομείς που χρίζουν βελτίωσης. Παράλληλα, θα πρέπει να δημιουργηθούν ομάδες έργου, οι οποίες θα φέρουν την ευθύνη για την υλοποίηση των ενεργειών βελτίωσης και τέλος, θα πρέπει να διασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για κάθε επιμέρους εργασία: εντοπισμός προβλημάτων, προτάσεις λύσεων, έλεγχος (Juran , Godfrey, 1999).

Την παραπάνω τριλογία αποτυπώνει ο Juran στο σχήμα που ακολουθεί παρακάτω.



Σχήμα 1.3

Η τριλογία της ποιότητας του Juran

Πηγή: (Juran , Godfrey, 1999)

Ο Juran είχε την πεποίθηση ότι η ποιότητα έχει μεγάλη σχέση με τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών με το παραγόμενο προϊόν, ενώ παράλληλα για εκείνον είχε βαρύτητα ο προσανατολισμός στην συνεχή βελτίωση, η οποία προέρχεται από μικρές βελτιωτικές παρεμβάσεις και όχι ξαφνικές και μεγάλες αλλαγές. Σύμφωνα με το Juran's Quality Handbook (1999) αναφέρονται τα 10 βήματα για την βελτίωση της απόδοσης:

1. Η ανάπτυξη ευκαιριών για βελτίωση
2. Η στοχοθεσία για βελτίωση (ορισμός στόχων)
3. Η οργάνωση για την επίτευξη των στόχων
4. Η προώθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας
5. Η ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων για επίλυση προβλημάτων
6. Η ανάπτυξη προγραμμάτων πλάνων
7. Άντληση αποτελεσμάτων από επικοινωνία
8. Διατήρηση συγκεκριμένων standards
9. Εστίαση στο χρόνο

10. Εστίαση στους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενους), όχι μόνο στους εξωτερικούς. Όλοι όσοι εμπλέκονται στην εμπορική αλυσίδα έχουν μεγάλη σημασία για την ανάπτυξη και την επιτυχημένη εφαρμογή της ποιότητας.

1.3.3 ARMAND V. FEIGENBAUM

Ένας ακόμη σημαντικός θεωρητικός της πρώτης κατηγορίας στην κατηγοριοποίηση που έγινε στην αρχή του κεφαλαίου, είναι ο **Armand V. Feigenbaum**. Ασχολήθηκε με τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου και συγκεκριμένα έδωσε την παρακάτω περιγραφή:

«Ο ποιοτικός έλεγχος είναι ένα λειτουργικό σύστημα, το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη της ποιότητας αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας μέσα σε έναν οργανισμό. Ο έλεγχος βοηθά στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία θα καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών» (Armand V. Feigenbaum, 1991).

Στον βιβλίο του Total Quality Control, ο Feigenbaum (1991) εισήγαγε το σκεπτικό του «Company-wide Quality Control – CWQC» (Έλεγχος Ποιότητας σε Ολόκληρη την Εταιρεία), το οποίο αποτελεί συμφωνία ορισμένων ειδικών ως η πιο άμεση έμπνευση για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM). Εάν έπρεπε να αναζητήσουμε 3 βασικές αρχές management αρχές για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ, η προσέγγισή του μέσα από τα τρία βήματα που ακολουθούν, προκειμένου να βελτιώσουμε την ποιότητα, θα μπορούσαν να είναι από τις πρώτες ιδέες που μας έρχονται στο μυαλό:

1. **Ηγεσία της Ποιότητας:** Κατά την εφαρμογή προσπαθειών για την επίτευξη της ποιότητας, η διοίκηση πρέπει να αναλάβει τον ηγετικό ρόλο και θα πρέπει να βασίζεται σε προσεκτικό σχεδιασμό.
2. **Τεχνολογία Ποιότητας:** Στο πλαίσιο του βιβλίου, αυτό δεν σημαίνει μόνο την εφαρμογή στατιστικών μεθόδων και άλλων τεχνικών ή μηχανολογικών μεθόδων, αλλά και την προσαρμογή στα πιο πρόσφατα προγράμματα διαχείρισης ποιότητας, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες και μελλοντικά.
3. **Δέσμευση του Οργανισμού:** Όλα τα μέλη του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του προσωπικού γραφείου, των μηχανικών και των εργαζομένων στο εργοστάσιο, έχουν σημαντικούς ρόλους στη βελτίωση της

ποιότητας της επιχείρησης. Το κίνητρο και η συνεχής κατάρτιση-εκπαίδευση όλου του προσωπικού, δείχνουν δέσμευση προς τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των παραγόμενων υπηρεσιών.

Η δεύτερη περίοδος της θεωρητικής προσέγγισης είναι εκείνη που συναντάται στα έτη 1950-1960, με την ανάπτυξη του Ιαπωνικού μοντέλου, όπου μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο συναντάμε την έννοια του KAIZEN, η μετάφραση του οποίου είναι η συνεχής βελτίωση. Όρος προερχόμενος από την ιαπωνική γλώσσα, αποτελείται από άλλες δύο λέξεις: «κάι» που σημαίνει «να αλλάζεις προς το καλύτερο» και «ζεν» που μεταφράζεται ως «καλό» ή «καλύτερο». Η φιλοσοφία του KAIZEN πηγάζει από την Ιαπωνική παραγωγική βιομηχανία, κυρίως από τις πρακτικές της Toyota και άλλων ιαπωνικών βιομηχανικών εταιρειών. Η κύρια ιδέα του KAIZEN είναι η συνεχής βελτίωση, όχι μόνο στο προϊόν ή την υπηρεσία αλλά και στις διαδικασίες παραγωγής, διαχείρισης, και της συνολικής οργάνωσης.

Βασικές του αρχές πρεσβεύουν αρχικά, την συνεχή βελτίωση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δεσμευτούν για την πρόθεσή τους να θέλουν να βελτιώνουν τις διαδικασίες και τις πρακτικές τους, κάτι που επιτυγχάνεται με μικρές βελτιωτικές κινήσεις, οι οποίες οδηγούν σε μικρά σταθερά θετικά αποτελέσματα. Δεύτερη βασική αρχή, αποτελεί το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο (τόσο οι διευθυντές όσο και οι εργάτες παραγωγής), πρέπει να συμμετέχουν σε μια γενικότερη προσπάθεια βελτίωσης στο χώρο εργασίας τους. Η ανάληψη πρωτοβουλιών και η συνεργασία όλων είναι ζωτικής σημασίας (Imai, 1986). Τρίτο βασικό στοιχείο, είναι η ανάλυση και η εξάλειψη των σφαλμάτων, με την λήψη κατάλληλων μέτρων, ώστε στο μέλλον να αποφευχθεί η επανάληψή τους. Είναι πολύ χρήσιμο να εντοπίζονται οι αιτίες των προβλημάτων και των σφαλμάτων, ώστε να αναλύονται και να εξαλείφονται. Τέλος, δεν θα μπορούσε να λείπει η έννοια του σεβασμού για τους ίδιους τους ανθρώπους. Η φιλοσοφία του KAIZEN εσωκλύει μια σειρά από πρακτικές, όπως είναι η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η αναγνώριση της εργασίας τους, οι οποίες οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση του προσωπικού (Imai, 2012).

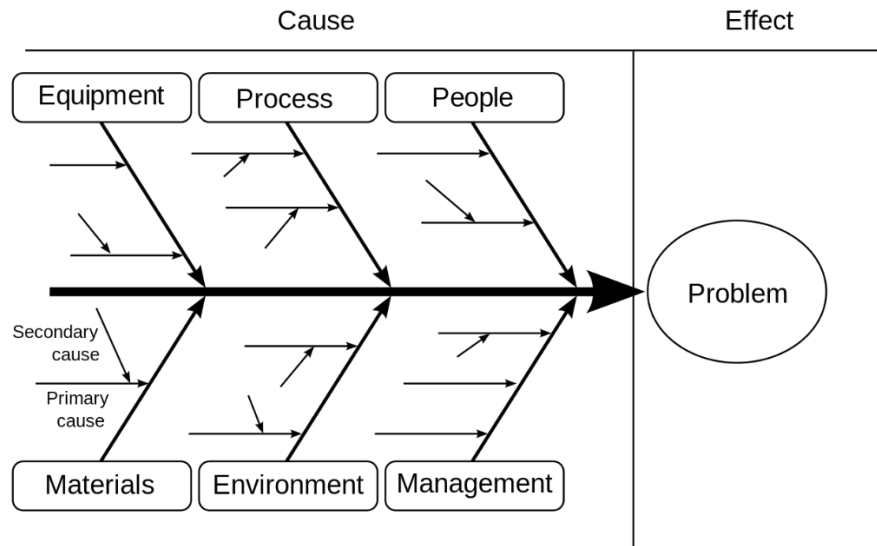
Η φιλοσοφία του Καϊζεν έχει εφαρμογή σε πολλούς τομείς, όχι μόνο στη βιομηχανία, αλλά και στις υπηρεσίες, την υγειονομική περίθαλψη, τη διοίκηση και άλλους τομείς της οργανωτικής λειτουργίας. Η βασική ιδέα είναι να προωθείται η συνεχής βελτίωση και η κουλτούρα της ανοιχτής προς τη βελτίωση οργάνωσης.

1.3.4 ISHIKAWA

Σημαντικός εκπρόσωπος θεωρείται ο Ishikawa, ο οποίος όρισε την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως «την ανάπτυξη μιας κοινής φιλοσοφίας στο σύνολο της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, θεωρώντας ότι θα πρέπει να καθορίζει όλες τις λειτουργίες στο εσωτερικό της, υποδεικνύοντας στους εργαζόμενους με ποιο τρόπο θα λειτουργούν, προκειμένου ο οργανισμός να επιτύχει τους ποιοτικούς και λοιπούς στόχους του» (Ishikawa, 1985). Ανέπτυξε κάποια πολύ σημαντικά θεωρητικά υποδείγματα, που βοηθούν σε όλη αυτή την πορεία προς την υλοποίηση της ΔΟΠ. Τα θεωρητικά αυτά υποδείγματα βοηθούν στην βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών, ορίζουν τις αρχές της ποιότητας και βοηθούν τις επιχειρήσεις να παράγουν προϊόντα ποιοτικά, την ώρα που ο πελάτης επιθυμεί και στην χαμηλότερη δυνατή τιμή. Σύμφωνα με τον Ishikawa (1985), τα βασικά μοντέλα είναι τα παρακάτω:

- **Το διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος (fishbone chart):** με τη χρήση του οι επιχειρήσεις, έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν αιτίες που οδηγούν σε προβλήματα, αλλά και τα αποτελέσματα του προβλήματος. Έτσι, εντοπίζοντας τις αιτίες, ήταν πιο εύκολο για μια επιχείρηση να εντοπίσει το πραγματικό πρόβλημα και να δώσει λύση σε αυτό (Tonner C., 2003). Όπως παρατηρούμε και στο σχήμα 1.5 το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, ονομάζεται αλλιώς «ψαροκόκαλο» λόγω του σχήματός του. Στην δεξιά μεριά, ως «κεφάλι του ψαριού», τοποθετούμε το πρόβλημα που θέλουμε να εξετάσουμε. Πίσω από το πρόβλημα και με κατεύθυνση την αριστερή μεριά, την θέση πλευρικά της «ραχοκοκαλιάς» διακλαδίζονται τα αίτια του προβλήματος, τα οποία με την σειρά τους επιδέχονται ανάλυσης με ακόμη μικρότερες διακλαδώσεις, ανάλογα με το επίπεδο του προβλήματος. Αυτή η διαδικασία μπορεί να

επαναληφθεί όσες φορές χρειαστεί, προκειμένου να φτάσουμε στην ρίζα του προβλήματος (root cause analysis). Με το συγκεκριμένο εργαλείο παρατηρούμε τις σχέσεις διαφόρων μεταβλητών, που πιθανώς επηρεάζουν το πρόβλημα.

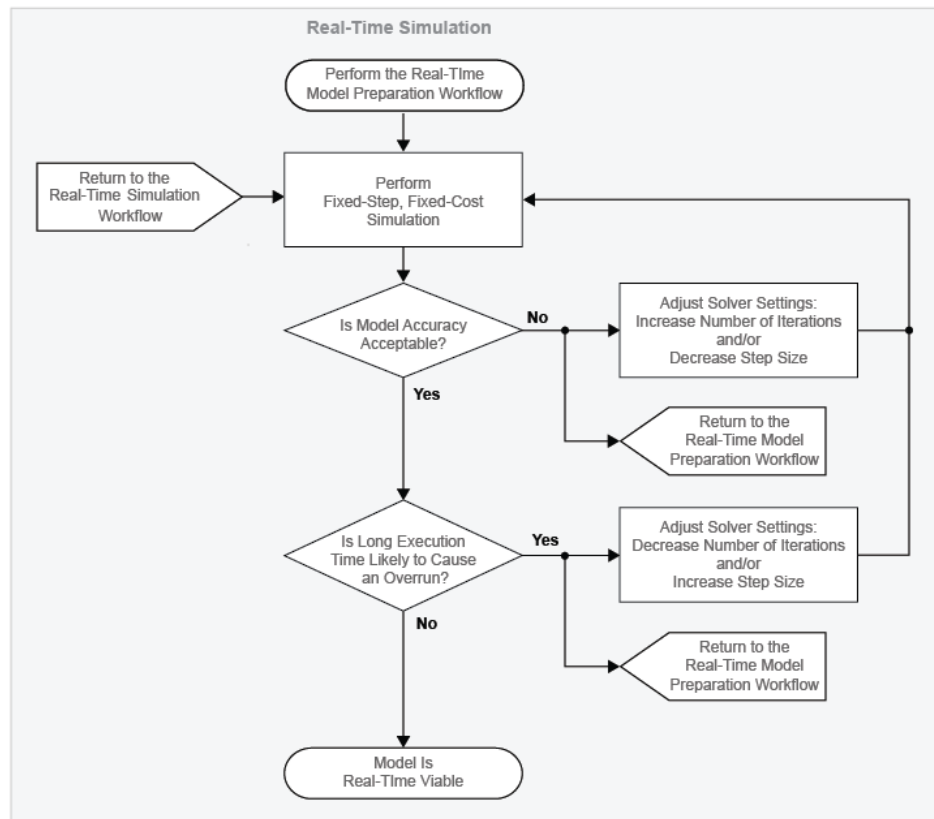


Σχήμα 1.4

Fishbone chart

Πηγή: Wikipedia

- ο **Το διάγραμμα ροής (flow chart):** όπως ίσως προδίδει το όνομά του, το συγκεκριμένο εργαλείο βοήθησε τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν διάφορα προβλήματα στην ροή της παραγωγικής διαδικασίας. Με απλά λόγια, αναφερόμαστε σε γραφικές αναπαραστάσεις διαδικασιών, δικτύων ή ροών πληροφοριών, που με την βοήθειά τους μέσα από σχήματα, είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε καλύτερα τις διαδικασίες. Απεικονίζει διάφορα πιθανά σενάρια προβλημάτων και πιθανές λύσεις αντιμετώπισης, χαρίζοντας έτσι στους εμπλεκόμενους πιο άμεσα αποτελέσματα με λιγότερο κόστος (Csikszentmihalyi, 2009).



Σχήμα 1.5

Διάγραμμα ροής

Πηγή: mathworks.com

- Τα 5 ποιοτικά εργαλεία - control chart, run chart, histogram, Pareto chart και scatter diagram: γνωστά και ως "Οι πέντε μεγάλοι σύμμαχοι της ποιότητας," είναι ένα σύνολο εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας για την ανάλυση και τον έλεγχο των διαδικασιών προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση της παραγωγής και την ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών. Εν συντομία, μπορούμε να πούμε λίγα λόγια για το καθένα σύμφωνα με το The Quality Toolbox (2005):

Control Chart (Διάγραμμα Ελέγχου): Το διάγραμμα ελέγχου είναι ένα γραφικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της απόδοσης ενός διαδικαστικού συστήματος ή διαδικασίας με τον χρόνο. Βοηθά στον εντοπισμό παραγόντων που προκαλούν ανισορροπία και δυσλειτουργίες στη

διαδικασία, επιτρέποντας τη λήψη δράσης για τη βελτίωση της ποιότητας Tague (2005).

Στη συνέχεια, το **Run Chart** ή αλλιώς Διάγραμμα Συνεχόμενων Παρατηρήσεων, είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να παρατηρήσουμε τις αλλαγές στη διαδικασία ή τα δεδομένα, με βάση τον χρόνο. Χρησιμοποιείται για να εντοπίσουμε τυχόν τάσεις ή παρεκκλίσεις από τον μέσο όρο. Δίνεται ακόμη η δυνατότητα να ανιχνεύσουμε ειδικές αιτίες που επηρεάζουν την απόδοση.

Το ιστόγραμμα (**Histogram**) χρησιμοποιείται για να παρουσιάσουμε την κατανομή μιας συχνότητας ενός συνόλου δεδομένων. Επιτρέπει δε, να δούμε τη συχνότητα εμφάνισης των τιμών και να εντοπίσουμε τις πιο συχνές και λιγότερο συχνές τιμές (Tague, 2005).

Το **Διάγραμμα του Παρέτο**, αναφέρθηκε και πιο πάνω. Εν τάχει, θα συνοψίσουμε στην προσέγγιση και κατάταξη προβλημάτων και αιτιών, με την βοήθεια της αρχής του 80/20 (Νόμος του Παρέτο), σύμφωνα με τον οποίο περίπου το 80% των προβλημάτων προέρχονται από το 20% των αιτιών. Τέλος, με την χρήση του **Scatter Diagram** (Διάγραμμα Διάσπασης), εξετάζουμε τη συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Είναι εφικτό να κατανοήσουμε αν οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν η μια την άλλη, όμως μπορούμε να πληροφορηθούμε και για το πώς συσχετίζονται Tague (2005). Όσα ποιοτικά εργαλεία αναφέρθηκαν πιο πάνω, αποτελούν αποτελεσματικά μέσα για την ανάλυση, τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών και της ποιότητας σε έναν οργανισμό.

1.3.5 PHILIP CROSBY

Η βιβλιογραφική προσέγγιση ολοκληρώνεται με την αναφορά στον **Philip Crosby**, τον Αμερικανό θεωρητικό για το TQM. Ο Crosby όρισε την ποιότητα ως συμμόρφωση του προϊόντος σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη (Goetsch, Davis, 2018). Μίλησε, επιπλέον, και για το «Εμβόλιο Ποιότητας» (quality vaccine) καθώς και για το πρόγραμμα 14 σημείων για την βελτίωση της ποιότητας. Αναφορικά με το Εμβόλιο Ποιότητας, ο Crosby χρησιμοποίησε τον όρο αυτό με την μεταφορική του σημασία,

για να τονίσει την σημασία της πρόληψης, ώστε να αποφευχθούν τα λάθη. Μάλιστα ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια του **zero defects**, δηλαδή των μηδενικών λαθών (Goetsch, Davis, 2018). Όπως ένα εμβόλιο προστατεύει έναν ανθρώπινο οργανισμό από μια ασθένεια, κατά τον ίδιο τρόπο το Εμβόλιο Ποιότητας θα αποτρέψει τα λάθη πριν καν εμφανιστούν και δημιουργήσουν ποιοτικά προβλήματα στην ικανοποίηση των πελατών (Crosby, 1979). Σύμφωνα με τους Goetsch, Davis (2018) προκειμένου να χορηγηθεί το Εμβόλιο της Ποιότητας, είναι απαραίτητο να συμβούν τρεις επιμέρους διοικητικές ενέργειες:

1. Αποφασιστικότητα
2. Εκπαίδευση
3. Εφαρμογή

Τα 14 σημεία του Philip B. Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας αναφέρονται και ως "Διακυβερνητικές Αρχές της Ποιότητας" (Fourteen Steps to Quality Improvement). Ο Crosby παρουσίασε αυτά τα σημεία στο βιβλίο του "Quality is free: The Art of Making Quality Certain" (1979) και σκοπός τους είναι να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στη βελτίωση της ποιότητας και να στρέψουν τις ενέργειές τους προς την επίτευξη της μηδενικής παραγωγής σφαλμάτων. Πιο συγκεκριμένα:

1. **Δέσμευση της Διοίκησης:** δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα υποστηρίζει την ποιότητα και θα την θέτει ως προτεραιότητα σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.
2. **Δημιουργία διατμηματικών ομάδων ποιότητας:** ομάδες εργασίας με στόχο ενέργειες για την βελτίωση της ποιότητας.
3. **Προσδιορισμός των προβλημάτων.**
4. **Εκτίμηση του κόστους της ποιότητας.**
5. **Απόκτηση συνείδησης της ποιότητας:** η προσωπική ευθύνη για την ποιότητα είναι ζωτικής σημασίας.
6. **Άμεση αντιμετώπιση και διόρθωση των προβλημάτων:** λήψη δραστικών μέτρων για την αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας και την αποφυγή της επανάληψής τους.
7. **Καθιέρωση προγράμματος για «μηδέν ελαττωματικά»:** στόχος είναι η μείωση των απορρίψεων στο μηδέν.

8. Εκπαίδευση των στελεχών που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, αλλά και όλων των εργαζομένων.
9. Καθιέρωση ημερών «μηδέν ελλοπωματικών».
10. Ορισμός στόχων βελτίωσης ποιότητας: πρόληψη μελλοντικών προβλημάτων ποιότητας μέσω δράσεων διόρθωσης.
11. Εντοπισμός εμποδίων για την βελτίωση της ποιότητας.
12. Αναγνώριση της συμβολής και της προσπάθειας του προσωπικού: προσφορά χρηματικών επιβραβεύσεων για πρωτοβουλίες και επιτεύγματα στον τομέα της ποιότητας.
13. Καθιέρωση τακτικών συναντήσεων με θέμα την ποιότητα: συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων της εταιρείας για τη βελτίωση της ποιότητας.
14. Επανάληψη όλων των παραπάνω σημείων συνεχώς (Crosby, 1979).

1.4 Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η έννοια της αλλαγής

Ορθώς η ΔΟΠ έχει χαρακτηριστεί ως ένα ταξίδι και όχι σαν προορισμός, εάν αναλογιστούμε την καρδιά του περιεχομένου της σαν έννοια: μια συνεχής προσπάθεια για βελτιστοποίηση, με ότι αυτό περιλαμβάνει. Κάτι που δεν σταματά ποτέ, αλλά είναι ένας κύκλος που ξεκινά, ολοκληρώνεται και εκκινεί και πάλι. Ανατρέχοντας πίσω στις τοποθετήσεις των θεωρητικών της ποιότητας, για τους οποίους έγινε λόγος πιο πάνω, θα παρατηρήσουμε ότι σε πολλά σημεία των θεωριών τους, ορισμένα σημεία συγκλίνουν. Με μια απλή προσέγγιση θα αντιληφθούμε ότι πολλές τοποθετήσεις αφορούν την υιοθέτηση μιας άλλης νοοτροπίας από πλευράς επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί συνέπεια, ομαδικότητα, προσήλωση σε έναν κοινό στόχο αλλά με συγκεκριμένο παρονομαστή, τον οποίο ο οργανισμός έχει αποδεχτεί να ορίσει. Μιλάμε για αλλαγή. Οι Goetsch, Davis (2018) σημειώνουν ότι μια επιχείρηση που έχει έρθει αντιμέτωπη με πολύ σοβαρά προβλήματα (πχ κίνδυνος χρεοκοπίας) είναι πιο πιθανό να ενστερνιστεί της αρχές της ΔΟΠ. Στον αντίποδα, εάν η επιχείρηση παρουσιάζει μεγάλη κερδοφορία, οι δυο συγγραφείς αναφέρουν ότι είναι πολύ πιο δύσκολο να αποδεχτούν τις ιδέες της ΔΟΠ. Όταν μιλάμε για αλλαγή,

εννοούμε την οργανωσιακή αλλαγή: αλλαγή κουλτούρας, αλλαγή των όσων έχουν ριζώσει βαθιά στην λειτουργία της επιχείρησης και κάνουν το εγχείρημα της ΔΟΠ δύσκολο και μη εφικτό. Κατά συνέπεια, η αλλαγές, αν και δύσκολες, όταν μοιάζουν να είναι οι μοναδικές σανίδες σωτηρίας, εφαρμόζονται πιο εύκολα. Οι προκλήσεις που αναδύονται είναι πολλές, όπως και οι παράγοντες (εσωτερικοί και εξωτερικοί) οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση. Οι Barbara Senior & Stephen Swailes (2017) υπογραμμίζουν την λειτουργία των επιχειρήσεων σε πολλαπλά περιβάλλοντα-χρονικά, εσωτερικά και εξωτερικά. Στόχος τους είναι να μπορέσουν να τα διαχειριστούν και να συνεργαστούν με αυτά.

Μέσα από τις αναφορές των Goetsch, Davis (2018) μπορούμε να εστιάσουμε σε ορισμένα βασικά αποτήματα των επιχειρήσεων (παραδοσιακές παραδοχές), πριν φωτίσουμε τα σημεία μιας επιτυχημένης διάχυσης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Τί κάνουν λάθος, λοιπόν, οι περισσότερες επιχειρήσεις;

- **Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν βραχυχρόνια:** η συγκεκριμένη τοποθέτηση μπορεί να συνοψιστεί σε μια φράση «Δεν με αφορά να γνωρίζω εάν θα έχει και πόσο θα έχει καλά αποτελέσματα σε 4 ή 5 χρόνια από τώρα, αλλά πόσο αποτελεσματικό θα είναι σήμερα». Συνήθως, οι επιχειρήσεις του Δυτικού κόσμου, από την βιομηχανική δραστηριότητα, την εκπαίδευση ή ακόμη και την Δημόσια Διοίκηση, είναι δέσμιες των βραχυπρόθεσμων στόχων.
- **Όχι πελατοκεντρική αντίληψη, αλλά αλαζονεία:** γνώρισμα των δυτικών αγορών, η αντίληψη ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις γνωρίζουν καλύτερα τι θέλουν οι πελάτες τους, από ότι οι ίδιοι οι πελάτες τους.
- **Υποτίμηση του εργατικού δυναμικού ως προς την συμβολή του:** ποιος θα μπορούσε να είναι καταλληλότερος να επισημάνει ή και να λύσει ένα πρόβλημα, από τον εργαζόμενο, ο οποίος έρχεται αντιμέτωπος καθημερινά με αυτό. Μια αυταπόδεικτη πραγματικότητα, που όμως αμφισβητείται από τους σύγχρονους μάνατζερ των επιχειρήσεων. Σε εργασιακά περιβάλλοντα που η υψηλά ιστάμενοι και οι Διοικήσεις επιλέγουν να αγνοούν αυτές τις προσπάθειες, οι εργαζόμενοι, αφενός, φοβούμενοι για την παραμονή τους

στην εργασία, αποσιωπούν την συμβολή τους, αφετέρου, το πνευματικό δυναμικό της οργάνωσης παραμένει ανεκμετάλλευτο.

- Τα υψηλά επίπεδα ποιότητας, στην παραδοσιακή προσέγγιση, είναι συνδεδεμένα με το υψηλό κόστος: ήδη ο Crosby στο βιβλίο του «*Quality is free*» κατέρριψε αυτό τον μύθο, καθώς όσες επιχειρήσεις μετατράπηκαν σε οργανισμούς Ολικής Ποιότητας, ανέφεραν ότι τα οικονομικά οφέλη ενισχύονται. Πολλοί managers, σήμερα, ακόμη πιστεύουν ότι το κόστος για την υψηλή ποιότητα είναι μεγάλο.
- Η έννοια του «αφεντικού» και όχι του «ηγέτη»: η δυτική προσέγγιση μοιάζει να σταμάτησε στην φορδική εποχή, όπου ο επιβλέπων ήλεγχε τους εργαζόμενους και τα καθήκοντά του ήταν να τους λέει πότε και πως θα κάνουν μια εργασία, κάτι που δεν απέχει και πολύ από τις διοικητικές πρακτικές που ακολουθούν πολλοί managers σήμερα.

Οι παραπάνω αναφορές συναντώνται συχνά ως φαινόμενα σε πάρα πολλές επιχειρήσεις. Προκειμένου ένας επιχειρηματικός οργανισμός να περάσει στην επιτυχημένη εφαρμογή των Αρχών της ΔΟΠ, θα πρέπει να ακολουθήσει ορισμένες θεμελιώδεις αλλαγές, μέσω ορισμένων προϋποθέσεων ή πιο σωστά αρχών, που διέπουν την ΔΟΠ. Ο Brown (1994) αναγνωρίζει τέσσερις βασικές αρχές για την ΔΟΠ, τοποθετώντας ως κεντρικό άξονα την έννοια της βελτίωσης σε όλο το φάσμα των διεργασιών. Ως εκ τούτου έχουμε α) την ικανοποίηση του πελάτη, β) διαρκής βελτίωση προϊόντων και διεργασιών, γ) συμμετοχή των εργαζομένων, μέσα από ομαδική εργασία και δ) ύπαρξη Διοίκησης η οποία ενεργεί βάσει στοιχείων. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι στην πρώτη παραδοχή που αναφέρεται στην έννοια του πελάτη, ο Brown αναφέρεται τόσο στους εξωτερικούς πελάτες, με την παραδοσιακή έννοια, αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης, δηλαδή τους εργαζόμενους. Η προσέγγιση των Δερβιτσιώτη και Λαγοδήμου (2000) συγκεντρώνουν λίγο πιο αναλυτικά τις αρχές της ΔΟΠ σε 7 επιμέρους σημεία, ενσωματώνοντας τις παραδοχές και άλλων θεωρητικών.

1. Όταν αναφερόμαστε στην ΔΟΠ, προτεραιότητα έχουν οι όροι «ποιότητα» και «συνεχής βελτίωση» (*quality first & continuous improvement*). Σύμφωνα με την Ιαπωνική φιλοσοφία Kaizen, η οποία βρίσκεται στην καρδιά της ΔΟΠ, όλες

οι προσπάθειες που περιλαμβάνουν τις διαδικασίες, τις εγκαταστάσεις, το ανθρώπινο δυναμικό, τους προμηθευτές κλπ θα πρέπει να στραφούν στην συνεχή βελτίωση. Εκ των ων ουκ άνευ, είναι η εφαρμογή του Kaizen σε καθημερινή βάση και όχι περιστασιακά με την συμμετοχή όλων (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2000). Με την χρήση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών, δημιουργείται κίνητρο για τους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα λόγω της ανάπτυξης μηχανισμών πρόληψης, επιτυγχάνεται και η μείωση του κόστους.

2. **Εστίαση στις ανάγκες των πελατών.** Όπως αναφέρθηκε και πιο πριν, στην ΔΟΠ, όταν αναφερόμαστε στην έννοια του πελάτη, δεν απευθυνόμαστε μόνο στον τελικό καταναλωτή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αλλά και στον εσωτερικό πελάτη της επιχείρησης, δηλαδή τον εργαζόμενο. Αναφορικά με τον εξωτερικό πελάτη, θα πρέπει να εγκαταλειφθούν αντιλήψεις που πρεσβεύουν ότι ο πελάτης γίνεται ενοχλητικός με την κρίση του ή δεν γνωρίζει, όσο η επιχείρηση, τις ανάγκες του. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ έχει ανάγκη να απομακρύνει αυτές τις νοοτροπίες από κάθε βαθμίδα εργαζομένων μιας επιχείρησης. Η αντιμετώπιση του πελάτη θα πρέπει να γίνεται με σεβασμό και με γνώμονα τις προσωπικές του ανάγκες. Για τους εσωτερικούς πελάτες, δε, που είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι εξωτερικοί συνεργάτες και όσοι συμμετέχουν στην παραγωγική αλυσίδα, θα πρέπει η νοοτροπία που αντιμετωπίζονται να είναι η ίδια με εκείνη των εξωτερικών πελατών-στην ΔΟΠ τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί πελάτες έχουν την ίδια αξία (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2000).
3. **Εξέχουσα η σημασία της πρόληψης για την μη εμφάνιση της κακής ποιότητας.**
4. **Οι διοικητικές πρακτικές και το management θα πρέπει να χρησιμοποιούν αντικειμενικά στοιχεία.** Η συνεχής εκπαίδευση είναι εκείνη που θα παρέχει σε κάθε τομέα της επιχείρησης την δυνατότητα εφαρμογής της ΔΟΠ. Η εκπαίδευση συμβάλει στην σωστή λήψη αποφάσεων, στην βαθύτερη γνώση του αντικειμένου, στην δημιουργία ενός κοινού ενδοεταιρικού κώδικα επικοινωνίας, αλλά και στον εντοπισμό, επίλυση και πρόληψη ενός

σφάλματος. Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι από τις πιο θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την εφαρμογή της ΔΟΠ.

5. **Συμμετοχή όλων των εργαζομένων συστηματικά.** Στην παραδοσιακή διοικητική πρακτική, την δικαιοδοσία για την επίλυση των προβλημάτων συνήθως την είχε η ανώτατη διοίκηση. Η ΔΟΠ δίνει την δυνατότητα σε κάθε ένα εργαζόμενο (ανεξαρτήτως διοικητικής και ιεραρχικής βαθμίδας) να συνεισφέρει στην επίλυση του προβλήματος. Μάλιστα, η ΔΟΠ θεωρεί προσωπική ευθύνη του κάθε εργαζόμενου το να συνεισφέρει στην βελτιστοποίηση.
6. **Management που προάγει την διατμηματική και ομαδική εργασία.** Συνυπολογίζοντας το προηγούμενο σημείο, η συνεργασία των τμημάτων μεταξύ τους, χωρίς ανταγωνισμό και φόβο, αλλά με παροχή κινήτρων για συμμετοχή, προσφέρει οφέλη και στους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και στον οργανισμό σαν σύνολο. Θα πρέπει τα επιμέρους τμήματα, να σταματήσουν να μοιάζουν με απόρθητα κάστρα και να εναρμονίσουν τις λειτουργίες τους προς ένα κοινό στόχο: την ποιότητα και την συνεχή της βελτίωση.
7. **Δέσμευση της Διοίκησης** (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2000). Από την Ανώτατη Διοίκηση έως το middle management και τους απλούς εργαζόμενους θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαία δέσμευση για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων. Η ηγεσία αναλαμβάνει να κάνει την διάχυση αυτής της φιλοσοφίας, από πάνω προς τα κάτω, ενθαρρύνοντας το προσωπικό με πράξεις, ώστε να κινηθεί και να δεσμευτεί προς αυτή την κατεύθυνση. Πολλές Διοικήσεις, παρασυρόμενες από την γρήγορη επίτευξη βραχυχρόνιων στόχων, επιλέγουν να μετατοπίσουν τις προσπάθειές τους εκεί. Τα αποτελέσματα είναι συνήθως το πλήγμα στην ποιότητα, προκειμένου να εξασφαλιστεί μικρότερο κόστος (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2000). Όμως αυτό δημιουργεί στην αύξηση παραγωγής ελαττωματικών, και εν τέλει μεγαλύτερο κόστος, αλλά μακροπρόθεσμα ο οργανισμός οδηγείται σε απώλεια του μεριδίου αγοράς. Το συγκεκριμένο σφάλμα, αναφέρθηκε και πιο πάνω, όταν προσπαθήσαμε να καταγράψουμε τα λάθη του μοντέλου της παραδοσιακής διοίκησης, που κυρίως εμφανίζεται στον δυτικό κόσμο.

1.5 Ενέργειες για την εφαρμογή του μοντέλου της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τον Κέφη (2005) η Ανώτατη Διοίκηση έχει την ευθύνη να καθοδηγήσει με τις κατάλληλες ενέργειες, τους εργαζόμενους προς όλες εκείνες τις πρακτικές, ώστε να εφαρμοστούν οι προϋποθέσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως αναφέραμε και πιο πάνω αρκετές φορές, θα πρέπει η επιχείρηση να ενθαρρύνει τους εργαζόμενούς της να συμμετέχουν. Το κάλεσμα αυτό συμπεριλαμβάνει όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Σε συνάρτηση του προηγούμενου, η Διοίκηση θα πρέπει να οργανώνει συναντήσεις με σημείο αναφοράς την ποιότητα και να κατευθύνει αντίστοιχα τους νέους εργαζόμενους, αναδεικνύοντας την σημασία της έννοιας «ποιότητα». Δεδομένης της φιλοσοφίας Kaizen, δεν θα μπορούσε να απουσιάζει από τις ενέργειες, η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, ενώ παράλληλα θα πρέπει να επιβραβεύεται και να αναγνωρίζεται κάθε προσπάθεια. Όπως τονίστηκε και πιο πάνω, η σημασία της εκπαίδευσης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση. Επιπρόσθετα, κομβικές ενέργειες αποτελούν η συχνή επικοινωνία των προϊσταμένων και των υφισταμένων, αλλά και των τμημάτων μεταξύ τους, να μην υπάρχουν διακρίσεις, οι οποίες δεν είναι απαραίτητες, ενώ ιδιαίτερη σημασία έχει η αποσαφήνιση των αξιών και των ρόλων/καθηκόντων του καθένα, αλλά και η δημιουργία καλών σχέσεων με τους πελάτες.

1.6 Για ποιους λόγους να εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ μια επιχείρηση;

Από την ιστορική αναδρομή, αλλά και από τις τοποθετήσεις των θεωρητικών για την ποιότητα, είδαμε ότι όχι μόνο η ύπαρξη της ΔΟΠ είναι μια έννοια που μετρά αρκετά χρόνια ύπαρξης, αλλά και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν, μοιάζει να είναι κοινά σημεία αναφοράς στις απόψεις των ειδικών της ποιότητας. Δεν θα πρέπει να παραλείψουμε ότι σε μια καταναλωτική κοινωνία με άπειρες επιλογές και δυνατότητα σύγκρισης, το καταναλωτικό κοινό παρουσιάζει ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά και είναι πλέον απαιτητικό (esee.gr). Ο βασικότερος λόγος

υιοθέτησης της ΔΟΠ από μια επιχείρηση, είναι όταν διακυβεύεται η **επιβίωση και η ανάπτυξη** της. Σε μια αγορά που βρίθει επιλογών, η ΔΟΠ αναδύεται ως την καλύτερη λύση να αποκτηθεί νέο πελατειακό κοινό και να διατηρηθεί το υπάρχον, προσφέροντας και ικανοποιώντας ακόμη και τις πιο υψηλές απαιτήσεις. **Δημιουργία διαδικασιών βάσει τεχνικών και εργαλείων, δεν θα φέρουν καμία αλλαγή εάν δεν πλαισιώνονται από κατάλληλη διοικητική ομάδα, που θα στοχεύει στην βελτίωση της ποιότητας.** Ορισμένα εργαλεία αναλύθηκαν σε προηγούμενο σημείο της παρούσας εργασίας-το σημαντικό είναι να κατανοήσουμε ότι είναι τμήμα μιας συνολικής προσπάθειας και ότι από μόνα τους δεν είναι ικανά να φέρουν κανένα αποτέλεσμα. Η συμβολή τους έρχεται επικουρικά με τον ανθρώπινο παράγοντα και ένα εργασιακό περιβάλλον που οι εργαζόμενοι θα βλέπουν την συμμετοχή τους να συνεισφέρει στο γενικό καλό της επιχείρησης. Ένα εκ των βασικότερων προβλημάτων, είναι το μοντέλο διοίκησης. **Ελλείψει ενός διαφορετικού μοντέλου διοίκησης,** η επιχείρηση φτάνει σε αδιέξοδο και η ΔΟΠ αποτελεί ίσως την καλύτερη επιλογή, ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα (esee.gr).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (HRM)

2.1 Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: ιστορική αναδρομή, ορισμοί, θεωρίες και λειτουργίες

2.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η πρώτη αναφορά για τον όρο «ανθρώπινοι πόροι» εμφανίζεται το 1960, όταν κάποιος συγγραφέας επιχείρησε να διαχωρίσει τους φυσικούς από τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης, ενώ το 1970 ήδη αποτελούσε κομμάτι του λεξιλογίου των, Βρετανών κυρίως, ακαδημαϊκών (Hendry & Pettigrew, 1990) . Στις αρχές του 1980, ο όρος κατακτά τον χώρο των επιχειρήσεων και γίνεται αντικείμενο «εννοιολογικής και εμπειρικής ανάλυσης» (Guest, 1991). Οι Blyton & Turnball (1992)

αναφέρουν ότι στα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1990, σημειώνεται μια τάση για την δημιουργία υποδομής για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ σύμφωνα με τον Storey (1992) ο όρος γίνεται το επίκεντρο της ακαδημαϊκής έρευνας. Στη σύγχρονη εποχή, ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης και διαχείρισης των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Παρατηρούμε μάλιστα ότι έννοιες όπως «διοίκηση παραγωγής», «βιομηχανικές σχέσεις», «διοίκηση προσωπικού» φαίνεται να είναι προς κατάργηση, καθώς την θέση τους έχει πάρει μια άλλη ορολογία, κάτω από την «ομπρέλα» της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί βασικό κομμάτι εκπαίδευσης σε σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων και μάλιστα, μοιάζει να συγκεντρώνει το ενδιαφέρον πάνω της (Τζωρτζάκης, 2021).

2.1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ

Μια γενική ιδέα για το τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι μιλάμε για μια φιλοσοφία διοίκησης, που θα πρέπει να εναρμονίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία εστιάζει στην διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης, και υλοποιείται μέσα από τις πολιτικές και τις διαδικασίες που υπάρχουν. Οι DeCenzo, & Robbins (2010), αναφέρουν σαν ορισμό ότι η ΔΑΔ ασχολείται με την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Κάθε επιχείρηση αναπτύσσει, εκπαιδεύει, αξιοποιεί τις δυνατότητες των ανθρώπων και τους παρακινεί, με σκοπό να διατηρήσει το προσωπικό που έχει ανάγκη ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι. Ο καθηγητής Storey John (2007), επισημαίνει ότι η ΔΑΔ είναι η μέθοδος διοίκησης που για λογαριασμό της επιχείρησης, προσπαθεί να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που , μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ανθρώπινου δυναμικού που θα είναι αφοσιωμένο αλλά και ικανό, χρησιμοποιώντας διάφορες πολιτικές και μεθόδους.

Ο Τζωρτζάκης στο βιβλίο του (2021) σημειώνει ένα σημαντικό προβληματισμό αναφορικά με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Σε παραπάνω σημείο, έγινε μια σημείωση για την ελκυστικότητα του πεδίου της ΔΑΔ και μάλιστα θεωρείται στον χώρο του management ως «ίνδαμα». Το ερώτημα είναι για ποιο λόγο αντιμετωπίζεται ως ίνδαμα, εφόσον υπάρχουν πρακτικά ζητήματα, όχι τόσο ευχάριστα: η ΔΑΔ δεν στηρίζεται σε μια συγκεκριμένη θεωρία και δεν ακολουθεί

βασικές πρακτικές, ενώ παράλληλα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ότι κάνει χρήση μιας ασαφούς φιλοσοφίας και μιας ανάμικτης ατζέντας. Πώς γίνεται, λοιπόν, να διατηρεί την ισχύ της; Οι πρακτικές που εφαρμόζονται από την ΔΑΔ υιοθετούν ότι χρειάζονται βασιζόμενες σε θεωρητικές προσεγγίσεις άλλων επιστημών, όπως η οργανωσιακή συμπεριφορά ή η ψυχολογία. Αυτό το μη ομοιογενές και εκλεκτικό σύνολο δράσεων και πρακτικών της ΔΑΔ, συχνά δικαιολογείται διότι *«απεικονίζει την επί τούτω και αντιδραστική φύση της προέλευσής της»* (Τζωρτζάκης, 2021). Με απλά λόγια, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι η ΔΑΔ χρησιμοποιεί για την επίλυση των διάφορων προβλημάτων που αντιμετωπίζει, διαφορετικές πρακτικές, που συνδυάζονται μεταξύ τους, ανάλογα με τη φύση των προβλημάτων. Στο σημείο αυτό, υπογραμμίζεται και η σημασία για μια θεωρητική βάση της ΔΑΔ, που θα αναδείξει την συνοχή, τη δομή και τον ορθολογισμό της. Δηλαδή, τα επιμέρους μικρά κομμάτια πρακτικών (σημαντικά, δε, σαν μονάδες) να μετατραπούν σε ένα ομοιόμορφο θεωρητικό σύνολο. Σύμφωνα με τον Storey (1996), ελάχιστες προσπάθειες έχουν καταβληθεί έως και σήμερα για την θεωρητική προσέγγιση και τεκμηρίωση πρακτικής της ΔΑΔ. Εκείνο, όμως, που έχει επιτευχθεί είναι η δημιουργία κάποιων σχημάτων, βασιζόμενα σε φιλοσοφικές τοποθετήσεις για πρακτικές της ΔΑΔ. Επί του πρακτέου, παρέχεται η κατεύθυνση για επίλυση ζητημάτων, που απαντούν σε ερωτήματα «πώς» και «ποιες» πρακτικές πρέπει να επιλεγθούν ανάλογα το οργανωτικό επίπεδο (Τζωρτζάκης, 2021). Σε επίπεδο μακροοικονομίας, η μη ύπαρξη μιας συγκεκριμένης θεωρίας για τυποποιημένες πρακτικές ΔΑΔ, αντισταθμίζεται από δυο διαφορετικές θεάσεις: η μια αφορά τους εργαζόμενους, με έμφαση στην συνεργασία και την ενδυνάμωση, ενώ η άλλη σχετίζεται με την διοίκηση, υπογραμμίζοντας έννοιες όπως η παραγωγικότητα και το συγκριτικό – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χρησιμοποιώντας την σύγχρονη ορολογία των επιχειρήσεων, οι πρακτικές που προσφέρει η ΔΑΔ σε μια επιχείρηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι win-win, καθώς προσπαθεί να ισορροπήσει και να γεφυρώσει δυο αντικρουόμενες επιθυμίες, των εργαζομένων και των εργοδοτών, συνεισφέροντας με παρεμβάσεις και λύσεις ορθολογιστικές (Τζωρτζάκης, 2021). Τέλος, όσον αφορά την αντιμετώπιση της ΔΑΔ από βιβλιογραφικής άποψης, οι προσεγγίσεις είναι δυο ειδών: εκείνες που αναφέρονται στην στρατηγική και τους τρόπους διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων και σε εκείνη που αντιμετωπίζει την ΔΑΔ σαν μια πρακτική που

αποτελεί μίγμα του στρατηγικού management και της διοίκησης των εργασιακών σχέσεων εντός ενός οργανισμού (Boxall, 1993). Κάτι, το οποίο δεν θα μπορούσαμε να αφήσουμε εκτός υπολογισμού, σχετικά με την ΔΑΔ, είναι ότι σαν περιεχόμενο διαφέρει και έχει άλλη αντιμετώπιση σε διάφορα μέρη του κόσμου.

Εάν παρομοιάζαμε μια επιχείρηση με έναν ανθρώπινο οργανισμό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να μοιάζει με τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι φλέβες, καθώς τρέφουν ζωτικά όλα τα υπόλοιπα όργανα της ανθρώπινης ύπαρξης. Με τον ίδιο τρόπο που συμβαίνει στο ανθρώπινο σώμα, η αναγωγή σε μια επιχείρηση, φωτίζει την εμπλοκή της ΔΑΔ διοικητικά όπου υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας. Σε πάρα πολλές βιβλιογραφικές αναφορές, οι οποίες αφορούν το management και το HR, αναφέρεται ότι το σημαντικότερο στοιχείο-πόρος μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποι της. Βάσει αυτού, θα παρατεθούν ορισμένες θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.1.3 ΘΕΩΡΙΕΣ

Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Human Capital Theory): Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναπτύχθηκε από τον οικονομολόγο Gary S. Becker στο βιβλίο του "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education" το 1964 και διαδόθηκε παγκοσμίως. Αναδεικνύει, κυρίως, την σημαντικότητα της εκπαίδευσης ως μορφή κεφαλαίου, που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά και την απόδοση (Becker, 1994). Με βάση αυτή τη θεωρία, μπορεί να εξηγηθεί η ανάπτυξη των ασιατικών χωρών κατά τις δεκαετίες 1970 και 1980, καθώς επένδυσαν πολύ στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η θέαση είναι πολύ διαφορετική υπό το πρίσμα της συγκεκριμένης θεωρίας, μιας και η εκπαίδευση δεν θεωρείται κόστος που οι επιχειρήσεις πρέπει να μειώσουν, αλλά επένδυση που μεταφράζεται σε οικονομική αξία (Τζωρτζάκης, 2021). Μάλιστα, ιδιαίτερη σημασία έχει ότι η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου υποστηρίζει ότι όλο αυτό αποτελεί μια επιστρεφόμενη επένδυση και θα πρέπει να αποτελούν μέρος των γενικότερων επενδύσεων μιας επιχείρησης, πάντα με βάση τεκμηριωμένα και σαφή επενδυτικά μοντέλα.

Θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος (Comparative Advantage Theory): Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι μια οικονομική θεωρία που αναπτύχθηκε από τον οικονομολόγο David Ricardo, γνωστή ως "θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος". Αυτή η θεωρία εξηγεί με ποιο τρόπο οι χώρες μπορούν να επωφεληθούν από την ειδικευμένη παραγωγή και το εμπόριο, ακόμη και αν μία χώρα είναι πιο αποδοτική σε όλες τις πτυχές της παραγωγής από μία άλλη. Ο Ricardo ανέφερε μεταξύ άλλων, ότι οι χώρες θα πρέπει να παράγουν αγαθά στα οποία έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες χώρες. Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στην εξειδικευμένη παραγωγή και στο εμπόριο με συγκριτικά πλεονεκτήματα (liberal.gr). Τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και τα κράτη έστρεψαν την προσοχή τους στην ενίσχυση της εσωτερικής τους δύναμης, ώστε να αποκτήσουν υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών τους, με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους ανά μονάδα (Τζωρτζάκης, 2021).

Θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου: η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρεται στην έννοια εκείνη που σχετίζεται το τι αναμένει, τι προσδοκά και ποιες αντιλήψεις έχει ένα άτομο αναφορικά με τη σχέση του με τον εργοδότη ή την οργάνωση που εργάζεται. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις σκέψεις για τις ανταμοιβές, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, την ασφάλεια στην εργασία, τον σεβασμό και άλλα στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή του εμπειρία. Η έννοια αυτή αναδύθηκε από τον κοινωνιολόγο Denise Rousseau τη δεκαετία του 1980. Υπογραμίζει τη σημασία των ανεπίσημων συμφωνιών, προσδοκιών και αντιλήψεων που οι εργαζόμενοι έχουν για τη σχέση τους με την εργοδοσία, πέραν του επίσημου συμβολαίου εργασίας (Rousseau, 2000). Τα βασικά στοιχεία του ψυχολογικού συμβολαίου περιλαμβάνουν, αρχικά, τις αναμονές και τις προσδοκίες. Τι περιμένει, δηλαδή, ο εργαζόμενος από την επιχείρηση σε θέματα όπως αναγνώριση, ανάπτυξη καριέρας κ.ά. Οι επόμενες έννοιες είναι η ευημερία-το πώς ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την αίσθηση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Επιπρόσθετα, η διαχείριση των προσδοκιών είναι ένα ακόμη δομικό συστατικό και μιλά για το πως η ίδια η επιχείρηση πρέπει να διαχειρίζεται τις προσδοκίες των εργαζομένων και να παρέχει συνεπή προστασία των ανταμοιβών και αναγνώρισης/ανάπτυξης. Η θεωρία του ψυχολογικού συμβολαίου φωτίζει τις

συγκεκριμένες περιοχές και τον ρόλο που διαδραματίζουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τις συνέπειες που προκαλούνται, εάν αυτό το σύμβολο «σπάσει» ή δεν τηρηθεί τους από πλευράς του εργοδότη.

Θεωρίες ανθρωπίνων σχέσεων έναντι θεωριών ανθρωπίνων πόρων: Ο Raymond Miles (1965) στο άρθρο του «Ανθρώπινες σχέσεις ή ανθρωπίνους πόροι, διατύπωσε μια θεωρητική προσέγγιση, που αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, αναδεικνύει την σημασία της επικοινωνίας, αλλά και την κομβική σημασία της εμπλοκής του στην λήψη αποφάσεων. Οι συγκεκριμένες ιδέες δεν είναι δικές του, όμως τις χρησιμοποίησε με επιδεξιότητα, δημιουργώντας ένα σχήμα κατηγοριοποίησής τους, προκειμένου να βοηθήσει τους ερευνητές. Ο Miles παραδέχεται την ύπαρξη των δυο κατηγοριών, καθώς η ύπαρξή τους, όπως αναφέρει, οφείλεται στον τρόπο που τα διοικητικά στελέχη αντιμετωπίζουν και εφαρμόζουν τις διάφορες θεωρίες στον τρόπο του management. Όσοι ερευνητές ευαγγελίζονται τις απόψεις των «ανθρωπίνων σχέσεων», πολλές φορές φτάνουν να συζητούν για έννοιες οι οποίες ανήκουν στο «στρατόπεδο» των ανθρωπίνων πόρων, σύμφωνα με τον Miles. Στο σχήμα που ακολουθεί, θα δούμε ότι ο Miles έχει χωρίσει κάθετα τον πίνακα σε δύο μέρη: εκείνο των ανθρωπίνων σχέσεων και εκείνο των ανθρωπίνων πόρων. Στην αριστερή μεριά του πίνακα, εμφανίζονται διάφορα πεδία, στα οποία «τοποθετείται» η κάθε κατηγορία, από τις δυο προαναφερθείσες.

	Ανθρώπινες σχέσεις	Ανθρώπινοι πόροι
Ανάγκες των εργαζομένων	Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα, να είναι αρεστοί και να χαίρουν σεβασμού.	Εκτός από το ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα, να είναι αρεστοί και να χαίρουν σεβασμού, επιθυμούν επίσης να συμβάλλουν δημιουργικά και αποτελεσματικά σε αξιόλογους στόχους.
Επιθυμίες των εργαζομένων	Οι εργαζόμενοι επιθυμούν πραγματικά να αισθάνονται ότι αποτελούν χρήσιμο κομμάτι της επιχείρησης.	Οι εργαζόμενοι επιθυμούν πραγματικά να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, ευθύνες και να είναι δημιουργικοί, και ως εκ τούτου η διοίκηση θα πρέπει να τους παρέχει αυτές τις δυνατότητες.
Αποτελέσματα	Εάν καλύπτονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των εργαζομένων, θα είναι πιο πρόθυμοι να συνεργάζονται και να συμμορφώνονται με τη διοίκηση.	Η διοίκηση θα πρέπει να αξιοποιεί τις δυνατότητες των εργαζομένων και να αποφεύγει τη σπατάλη ανεκμετάλλετων πόρων.
Ικανοποίηση από την εργασία	Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, όταν καλύπτονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους.	Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι κατευθύνουν και ελέγχουν οι ίδιοι τον εαυτό τους και μπορούν να χρησιμοποιούν ελεύθερα τη δημιουργικότητα, την εμπειρία και τις ιδέες τους, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι.
Παραγωγικότητα	Ικανοποίηση από την εργασία και μειωμένη αντίσταση στις επιταγές της ανώτερης διοίκησης οδηγούν σε πιο παραγωγικούς εργαζομένους.	Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι κατευθύνουν και ελέγχουν οι ίδιοι τον εαυτό τους και μπορούν να χρησιμοποιούν ελεύθερα τη δημιουργικότητα, την εμπειρία και τις ιδέες τους, είναι πιο παραγωγικοί.
Επιχειρηματικοί στόχοι	Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται κομμάτι της ομάδας.	Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να βοηθούν τους εργαζομένους να ανακαλύπτουν τα κρυφά τους talenta και να εξασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αξιοποιούν πλήρως όλα τα talenta τους συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
Λήψη αποφάσεων	Η διοίκηση πρέπει να δίνει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε αποφάσεις ρουτίνας και να είναι πρόθυμη να συζητήσει μαζί τους τις αποφάσεις τους. Ωστόσο, η διοίκηση πρέπει να παίρνει μόνη της τις πιο σημαντικές αποφάσεις.	Η διοίκηση πρέπει να δίνει τη δυνατότητα και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συμμετέχουν ελεύθερα στη διαδικασία λήψης κάθε είδους αποφάσεων. Στην πραγματικότητα, όσο πιο σημαντική είναι η απόφαση που πρέπει να ληφθεί, τόσο περισσότερο πρέπει το διοικητικό στέλεχος να εμπλέκει τους υφισταμένους του στη διαδικασία.
Ανταλλαγή πληροφοριών	Η ανταλλαγή πληροφοριών αποτελεί πολύ χρήσιμο εργαλείο που βοηθά τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι ανήκουν στην ομάδα.	Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και πρέπει να περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα δημιουργικότητας, εμπειρίας και ιδεών των εργαζομένων.
Ομαδική εργασία	Η διοίκηση πρέπει να επιτρέπει στις ομάδες έναν μέτριο βαθμό αυτονομίας και αυτοέλεγχου.	Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και να αναζητά συνεχώς ευρύτερους τομείς, όπου οι ομάδες θα μπορούν να ασκούν μεγαλύτερο έλεγχο.

Πίνακας 2.1

Διάκριση μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων και ανθρωπίνων πόρων

Πηγή: Τζωρτζάκης (2021)

2.2 Οι βασικές λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, το Τμήμα HR αναλαμβάνει να υλοποιήσει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Προκειμένου να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την δράση του σε μια επιχείρηση, θα αναφέρουμε τις βασικές λειτουργίες του Τμήματος HR χρησιμοποιώντας αυτές ως σημείο αναφοράς. Θέτοντας αυτές τις λειτουργίες ως κεντρικούς πυλώνες δράσης, θα σημειώσουμε ορισμένες επιπλέον λειτουργίες, οι οποίες είναι άκρως σημαντικές, ολοκληρώνοντας έτσι το εύρος και τον κύκλο εργασιών του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Dessler (2012) οι βασικές λειτουργίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση είναι:

- η πρόσληψη, η στελέχωση και η διαχείριση των ταλέντων (recruitment, placement and talent management)
- η εκπαίδευση και η ανάπτυξη (training and development)
- η διαχείριση των αποδοχών και των προνομίων (compensation and benefits)
- η αξιολόγηση της απόδοσης (performance management and appraisal)
- οι εργασιακές σχέσεις (employee relations)

Κάθε μια από τις πέντε αυτές λειτουργίες εσωκλείει επιμέρους πεδία δράσης. Σε πολλές βιβλιογραφικές αναφορές, πηγές κλπ, έχουμε την δυνατότητα να αντλήσουμε πληροφορίες με την κλασική εκδοχή ή πιο σωστά, με τα δεδομένα που υπήρχαν μέχρι και πριν λίγο καιρό. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τις αλλαγές που έφερε η έλευση του Covid-19, τα πράγματα στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων εν γένει, έπρεπε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Σε κάθε μια από τις προαναφερθείσες λειτουργίες του Τμήματος HR, έπρεπε να βρεθεί η κατάλληλη ενέργεια, αφενός για να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα του κάθε πεδίου δράσης, αφετέρου για να αποτελέσουν οι αλλαγές αυτές μια φυσική μετεξέλιξη της μέχρι τώρα λειτουργίας. Για τους λόγους αυτούς, το περιεχόμενο της φράσης «να είσαι ευέλικτος» (being agile), έλαβε μια ξεχωριστή θέση στο νέο γίνεσθαι των επιχειρήσεων, τοποθετώντας τις έννοιες της «ετοιμότητας» και της «προσαρμοστικότητας», στα πιο περιζήτητα

skills, τόσο σε επίπεδο υποψηφίων όσο και σε επίπεδο επιχειρηματικών οργανισμών. Ήδη ο Ηράκλειτος μας είχε μιλήσει για την αλλαγή με την φράση του «τὰ πάντα ῥεῖ».

2.2.1 ΠΡΟΣΛΗΨΗ, ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ (RECRUITMENT, PLACEMENT AND TALENT MANAGEMENT)

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την ανάρτηση αγγελιών θέσεων εργασίας, την προσέλκυση υποψηφίων, την διαδικασία συνεντεύξεων και την επιλογή νέων εργαζομένων σε συνεργασία με Διευθυντές ή Line Managers. Προκειμένου να συμβούν όλα αυτά, θα πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένα βήματα, τα οποία είναι τα εξής. Αρχικά θα πρέπει να αποφασιστεί ποιες θέσεις χρειάζεται να καλυφθούν βάσει του προγραμματισμού και των προβλέψεων σε ανθρώπινο δυναμικό (manpower planning), με γνώμονα την περιγραφή θέσης εργασίας (job description). Έπειτα, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια δεξαμενή υποψηφίων (talent pool) εξετάζοντας επιλογές από υποψηφίους εκτός εταιρείας αλλά και εσωτερικά. Στη συνέχεια, θα πρέπει να εξεταστούν οι αιτήσεις των υποψηφίων και να πραγματοποιηθεί μια το λεγόμενο cv screening, το οποίο θα κάνει την διαλογή και θα προωθήσει τα προς περαιτέρω εξέταση βιογραφικά στην επόμενη φάση. Ακολουθεί η διαδικασία των συνεντεύξεων, η αξιολόγηση των υποψηφίων με την χρήση διαφόρων εργαλείων και τεστ, προκειμένου να καταλήξει το Τμήμα HR σε ποιους υποψηφίους θα κάνει την πρόταση για συνεργασία (job offer). Άκρως σημαντικό είναι το στάδιο που ακολουθεί με την έναρξη της συνεργασίας ενός υποψηφίου με μια επιχείρηση και περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την παροχή όσων χρειάζεται για να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του, την αξιολόγηση της απόδοσής του και την επιβράβευση για τα καλά αποτελέσματα της εργασίας του, ώστε να διατηρηθεί το κίνητρο. Πολλοί, δε, ευαγγελίζονται την άποψη ότι αυτό το πεδίο δράσης είναι η καρδιά της δραστηριότητας του του HR (Dessler, 2012).

Θα ήταν χρήσιμο να σταθούμε σε δυο σημεία που αποτελούν προκλήσεις για κάθε Τμήμα HR μιας σύγχρονης επιχείρησης: η **επιλογή των υποψηφίων με την χρήση της τεχνολογίας και η διαχείριση των ταλέντων (talent management)**. Σε μια εποχή, όπου η ηλεκτρονική διαχείριση κατακτά όλο και περισσότερο έδαφος, τα στελέχη του HR

χρειάζεται να εναρμονίσουν τις πρακτικές και τις γνώσεις τους με το σύγχρονο τρόπο Διοίκησης και τα εργαλεία που το συνοδεύουν (e-HRM, HRMS). Ένα παράδειγμα για να κατανοήσουμε την μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, είναι το εξής: οι διαδικτυακές πλατφόρμες όπως το LinkedIn, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής υποψηφίων, πέραν των κλασικών τρόπων που γνωρίζαμε ως τώρα (Τζωρτζάκης, 2021). Παρέχεται εύκολος και γρήγορος τρόπος να αποστείλει ένας υποψήφιος την αίτησή του, ακόμη και με την χρήση της τηλεφωνικής του συσκευής. Σε αυτό βοηθούν τα λογισμικά που δημιουργήθηκαν για τα smart phones, που ευθυγραμμίζουν τις ανάγκες της στελέχωσης με την κοινωνική πραγματικότητα της εποχής μας, συνυπολογίζοντας και τις ηλικιακές ομάδες στις οποίες απευθύνονται (Generation Z και Millennials). Μια ακόμη χρήση των δυνατοτήτων τους, είναι ότι μπορεί ένας υποψήφιος να κοινοποιήσει την αγγελία σε άτομα που πιθανώς να ενδιαφέρονται ή να συστήσουν την εταιρεία, σε ανθρώπους που θεωρούν πως το προφίλ τους ταιριάζει με την επιχείρηση. Η πλατφόρμα LinkedIn δημιούργησε το "Recruiter Mobile" για την στελέχωση μέσω κινητών - με το πάτημα ενός απλού κουμπιού η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων μοιάζει πολύ απλή (Τζωρτζάκης, 2021). Δεν θα μπορούσαμε να μην αναφέρουμε τις δυνατότητες της επικοινωνίας που παρέχονται μέσω των τηλεφωνικών συσκευών, φέρνοντας πιο κοντά τις επιχειρήσεις και τους υποψηφίους. Ένα ακόμη αξιοσημείωτο τεχνολογικό δημιούργημα είναι το λεγόμενο gamification ή παιχνιδιοποίηση. Ο όρος αναφέρεται στην εφαρμογή και τη χρήση στοιχείων παιχνιδιού σε περιβάλλοντα που δεν είναι περιβάλλοντα gaming. Ο σκοπός του gamification είναι να καταστήσει τις δραστηριότητες πιο ελκυστικές, αυξάνοντας τη συμμετοχή και συλλέγοντας χρήσιμα δεδομένα για τα στελέχη του HR (cti.uom.gr). Συνεισφέρει στον εντοπισμό των καλύτερων υποψηφίων, μέσα από την συμμετοχή τους σε συνθήκες, όπου καλούνται να επιδείξουν τα προσόντα τους και τις δεξιότητές τους για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (Τζωρτζάκης, 2021). Η τεχνητή νοημοσύνη και συγκεκριμένα το περιβάλλον ενός escape room, έγινε αντικείμενο μελέτης για την ερευνητική ομάδα του ΑΠΘ, σύμφωνα με άρθρο της Ναυτεμπορικής (naftemporiki.gr). Η δημιουργία του ψυχομετρικού εργαλείου αξιολόγησης προσωπικότητας "MindEscape", βασίζεται σε εικονικά δωμάτια απόδρασης (escape rooms) και σκοπό έχει να αξιολογεί την προσωπικότητα καλύτερα από τα

παραδοσιακά και τεστ, τα οποία είναι και αρκετά χρονοβόρα. Η συμπεριφορά και ο τρόπος που θα κινηθεί ένας παίκτης μέσα σε ένα escape room, προσαρμόστηκε στα δεδομένα επιλογής υποψηφίων, προσφέροντας δεδομένα που αφορούν χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, soft skills και παράλληλα εξοικονομώντας κόστος για την επιχείρηση-μια κακή πρόσληψη κοστίζει, εν τέλει, πολύ περισσότερο από όσο νομίζουμε και η συνεισφορά του εν λόγω εργαλείου θα κατευθύνει σε ορθότερες επιλογές προσλήψεων από τις επιχειρήσεις (capital.gr). Αν αναλογιστούμε τις αρχές της ΔΟΠ και την αρχή της λιτής διοίκησης (lean management), παρόμοια εργαλεία με αυτό, πραγματώνουν αυτή την φιλοσοφία, καθώς προκύπτει ορθότερη και πιο γρήγορη ταξινόμηση των βιογραφικών αλλά και των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των υποψηφίων, με αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου του cv screening (ελέγχου των βιογραφικών) των υποψηφίων. Κατά συνέπεια, έχουμε μείωση και του αριθμού των απαιτούμενων συνεντεύξεων. Εκ των ων ουκ άνευ, είναι η προσέλκυση ατόμων, που ταιριάζουν περισσότερο με την κουλτούρα όσων ήδη εργάζονται στον οργανισμό. Δίνεται η δυνατότητα της παραμετροποίησης από τα στελέχη του τμήματος HR, ώστε να αναζητήσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (πχ κυρίαρχο χαρακτηριστικό η εξωστρέφεια) και με τον τρόπο αυτό η κατάταξη των βιογραφικών να αναπροσαρμόζεται αυτομάτως, βάσει του κυρίαρχου χαρακτηριστικού (capital.gr). Η συγκεκριμένη πρακτική εφαρμόζεται με επιτυχία τόσο στο κομμάτι του recruitment, όσο και στο κομμάτι της εκπαίδευσης από τις επιχειρήσεις.

Από την άλλη πλευρά, η Διοίκηση Ταλέντων έρχεται να συμπληρώσει την προηγούμενη αναφορά της παιχνιδιοποίησης, διότι η πρόκληση δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση και την πρόσληψη των ταλέντων. Η πραγματική δυσκολία έγκειται στην ανάπτυξη και την διατήρησή τους. Σύμφωνα με τους Scullion et al. (2010) πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα, ενώ οι άνθρωποι σπάνια μιλούν για το ίδιο πράγμα, όταν αναφέρονται στην έννοια του «ταλέντου». Καθώς απουσιάζει ένας ενιαίος ορισμός για την εν λόγω έννοια, υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι ερμηνείας. Ο Τζωρτζάκης (2021) αναφέρει ότι υπάρχει μια συζήτηση γύρω από το εάν η Διοίκηση ταλέντων αποτελεί κάτι ξεχωριστό από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρίως στο κομμάτι που αφορά

το πλάνο διαδοχής στελεχών και ευθυγράμμισης των στρατηγικών με τους στόχους της επιχείρησης μελλοντικά, σημείο που αποτελεί και αφετηρία για το talent management. Υπογραμμίζεται επίσης το σημείο των πολιτικών-εάν θεωρηθεί ότι σε έναν οργανισμό ορισμένα άτομα έχουν μεγαλύτερη αξία από κάποια άλλα (ταλέντα), υπάρχει διαχωρισμός στο ανθρώπινο δυναμικό, διότι οι πολιτικές και οι πρακτικές της επιχείρησης, θα είναι περισσότερο ευνοϊκές (ευκαιρίες, περισσότεροι πόροι) για όσους θεωρούνται ταλέντα έναντι των άλλων. Ο Τζωρτζάκης (2021) στο σύγγραμμά του αναφέρει ότι «στις δυτικές κοινωνίες, η έννοια του ταλέντου χρησιμοποιείται ως ένας γενικός όρος για να περιγράψει τις ικανότητες, τα επιτεύγματα, τις δεξιότητες, την εξυπνάδα, τις δυνατότητες, την ειδίκευση, τις κλίσεις, την ευφυΐα, τα χαρίσματα, την εφευρετικότητα, τη δεξιοτεχνία, την επιτηδειότητα, τη δύναμη κ.α.». Θα πρέπει να υπογραμμιστεί στο σημείο αυτό ότι η συνέπεια και η τυποποίηση έχουν καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στον πίνακα που ακολουθεί, συγκεντρώνονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις για το «ποιόν» ονομάζουμε ταλέντο (άτομα ή το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού) αλλά και το «τι» αναμένουμε να συγκεντρώνει ως προσόντα ένα ταλέντο (ρόλοι, δεξιότητες, ικανότητες).

Εννοιολογική Προσέγγιση	Περιγραφή
Τα άτομα ως ταλέντα	Σε αυτή την προσέγγιση, το ταλέντο αναφέρεται σε συγκεκριμένα άτομα που μια επιχείρηση πρέπει να προσλάβει και να διατηρήσει. Τα άτομα αυτά θεωρούνται ταλέντα, διότι έχουν μεγαλύτερη αξία από άλλους εργαζομένους και συμβάλλουν στις δραστηριότητες και τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Συνήθως σε αυτά τα άτομα αναφερόμαστε ως «ταλέντα υψηλών επιδόσεων», «ταλέντα με μεγάλες δυνατότητες», «αστέρια», «Α παίκτες» και «κορυφαία ταλέντα».
Πολύτιμες δεξιότητες και ικανότητες	Αυτή η προσέγγιση αντιμετωπίζει το ταλέντο στο πλαίσιο συγκεκριμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που προσδιορίζονται και αξιολογούνται ως κρίσιμες για τις λειτουργίες, τις στρατηγικές κατευθύνσεις και την επιχειρηματική απόδοση. Αυτές οι δεξιότητες και ικανότητες ενδεχομένως θεωρούνται απαραίτητες για τη μελλοντική ανάπτυξη ή επειδή είναι δύσκολο να αντικατασταθούν. Συνηθισμένα τέτοια παραδείγματα είναι οι εργαζόμενοι στον τομέα της γνώσης, οι εργαζόμενοι στον τομέα επαγγελματικών υπηρεσιών και οι τεχνικοί εμπειρογνώμονες.
Καίριοι ρόλοι και θέσεις	Στην προσέγγιση αυτή, το ταλέντο αναφέρεται σε ιδιαίτερες λειτουργίες, ρόλους και/ή θέσεις. Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να εντοπίζουν τους κατάλληλους εργαζομένους που θα αναλάβουν αυτούς τους ρόλους, καθώς ο ρόλος και οι θέσεις παραμένουν πολύτιμα και στρατηγικής σημασίας, ανεξάρτητα από τα άτομα που τα κατέχουν.
Όλοι (οι εργαζόμενοι) είναι ταλέντο	Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, όλοι οι εργαζόμενοι είναι πολύτιμοι και δυνητικά ταλέντα. Πρόκειται για μια περιεκτική προσέγγιση, όπου όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στις πρακτικές του μόνιμης ταλέντων.

Πίνακας 2.2

Εννοιολογικές προσεγγίσεις του ταλέντου

Πηγή: Τζωρτζάκης (2021)

Στην ψηφιακή εποχή, τα διαθέσιμα λογισμικά, οι τεχνολογίες πληροφοριών βάσει υπολογιστικής νέφους (cloud computing) καθώς και σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία και συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να ενισχύσουν την εξεύρεση, την ανάπτυξη και την διατήρηση των ταλέντων, αφετέρου, μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, όταν υπάρχει ευθυγράμμιση των ταλέντων με τα ζητούμενα της επιχείρησης. Το talent management αποδεικνύεται ένα αρκετά σύνθετο και πολύπλοκο ζήτημα, ειδικά όταν γίνεται με συνέπεια και ευσυνειδησία. Η κοινή αυτή παραδοχή συναντάται και στον χώρο των επιχειρήσεων αλλά και στην ακαδημαϊκή κοινότητα, συνεπώς η πρόκληση του συγκεκριμένου εγχειρήματος είναι πολύ μεγάλη (Τζωρτζάκης, 2021). Ο ανταγωνισμός είναι τόσο μεγάλος, που ο τομέας της διαχείρισης των ταλέντων για μια επιχείρηση, αποτελεί ταυτόχρονα συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς αναμένεται να αποδώσει με την παρουσία του τα μέγιστα εντός επιχείρησης (διοίκηση, middle management), αλλά και εκτός επιχείρησης, με πρακτικές που θα φτάσουν σε τελικούς καταναλωτές και λοιπούς εμπλεκόμενους (stakeholders). Κατά τους Collings και Mellahi (2009), το σύστημα διοίκησης ταλέντων χρειάζεται σε πρώτη φάση να προσδιορίσει τις θέσεις κλειδιά της επιχείρησης, αλλά και τους κρίσιμους ρόλους. Με απλά λόγια αυτό σημαίνει ότι για την συγκεκριμένη αποστολή, είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε ποιοι ρόλοι είναι στρατηγικής σημασίας και ποιοι δεν είναι. Αυτό μας οδηγεί στην ανάγκη να υπάρχει μια δεξαμενή ταλέντων, η οποία θα τροφοδοτεί τις συγκεκριμένες στρατηγικές θέσεις, κάτι το οποίο καταδεικνύει την σημαντικότητα των κριτηρίων πρόσληψης ενός εργαζόμενου. Θα πρέπει, δηλαδή, τα κριτήρια του ρόλου να καλύπτονται και παράλληλα να υπάρχει το κατάλληλο αναπτυξιακό περιβάλλον εντός της επιχείρησης, ώστε η εξωτερική διαδικασία (πρόσληψη) να συναντήσει την εσωτερική (εκπαίδευση και ανάπτυξη), προκειμένου να δημιουργηθούν τα μελλοντικά στελέχη, που θα αποτελέσουν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

2.2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ (TRAINING AND DEVELOPMENT)

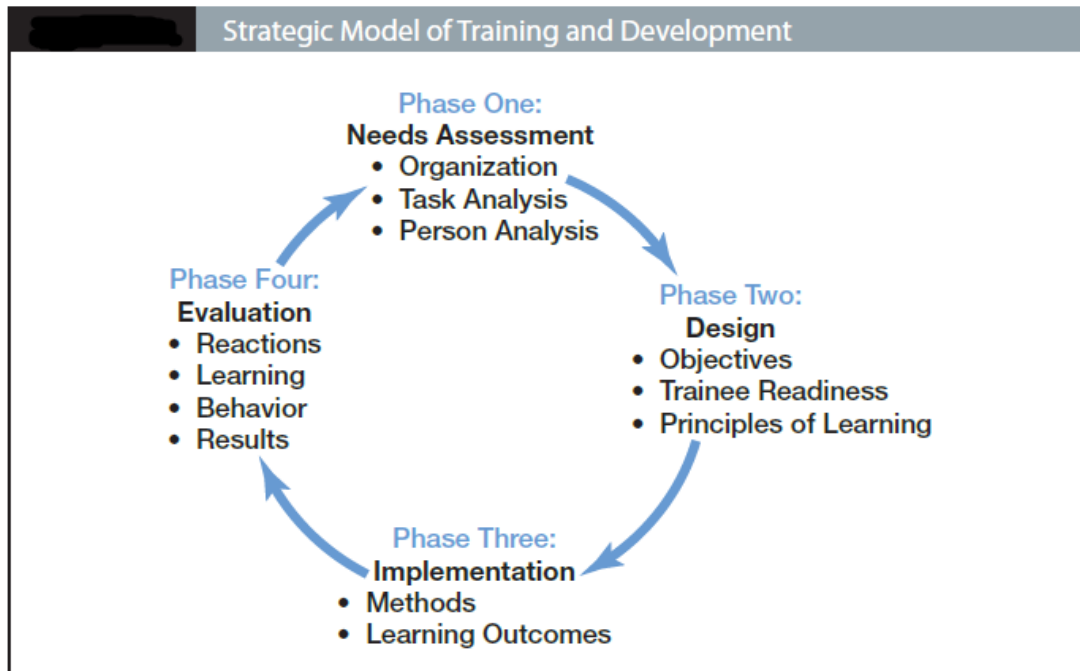
Μια πρόσληψη όσο προσεκτικά σχεδιασμένη κι αν είναι, ακόμη κι αν έχουν χρησιμοποιηθεί ψηφιακά και λουπά εργαλεία για την κατάλληλη επιλογή ενός ατόμου, δεν μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη εάν ο νέος υπάλληλος δεν γνωρίζει «τι» πρέπει να κάνει και «πως» να το κάνει. Ακόμη και αν θεωρείται high performer, ένα άτομο δεν μπορεί να έχει την απόδοση που θα μπορούσε ή θα αναμένονταν από εκείνον εάν δεν του έχουν αποσαφηνιστεί τα δυο προαναφερθέντα ερωτήματα (Dessler, 2012). Τα Τμήματα HR μιας εταιρείας είναι υπεύθυνα, στα πλαίσια της οργάνωσης της εργασίας, να σχεδιάζουν και να θέτουν προς εφαρμογή τα προγράμματα on boarding και εκπαίδευσης, τα οποία θα εντάξουν ομαλά τον εργαζόμενο στο εργασιακό του αντικείμενο αλλά ταυτόχρονα στο ευρύτερο εταιρικό περιβάλλον και τον εταιρικό τρόπο λειτουργίας (αξίες, όραμα, σκοπός). Το σημείο που απαιτεί μεγάλη προσοχή είναι η μεταφορά όλου αυτού του πλάνου από το middle management προς τους εργαζόμενους (Dessler, 2012). Κατά συνέπεια, η εκπαιδευτική διαδικασία μιας εταιρείας μπορεί αρχικά να στρέφει όλο της το ενδιαφέρον στους νέους εργαζόμενους, αλλά το εγχείρημα μπορεί να ναυαγήσει εάν το middle management (το οποίο θα εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους και θα είναι σε άμεση επαφή μαζί τους) δεν είναι κι εκείνο εκπαιδευμένο σωστά. Επομένως, η διαδικασία του training & development δεν είναι άλλη από τον συνδυασμό των κατάλληλων εταιρικών ενεργειών, που με στοχευμένο τρόπο θα αναδείξουν και θα αυξήσουν τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης (Snell & Morris, 2018).

Οι managers μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να προσανατολίζουν την εκπαίδευση σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, εάν η επιχείρηση έχει σαν στόχο να αναπτύξει νέα προϊόντα, αντίστοιχα θα πρέπει να προσαρμοστεί και η εκπαίδευση. Ομοίως, εάν επιθυμεί να εφαρμόσει μια στρατηγική χαμηλού κόστους, οι εκπαιδευτικές δράσεις θα πρέπει να εναρμονιστούν με αυτή την πρωτοβουλία (Snell & Morris, 2018). Δυστυχώς όμως, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στο να συνδέσουν τους στρατηγικούς τους στόχους με τις εκπαιδευτικές ανάγκες και δράσεις. Επιλέγουν να ακολουθήσουν την πεπατημένη οδό ή το τι εφαρμόζεται τελευταία ως καλύτερη πρακτική, κάτι που δεν

εγγυάται απόλυτα την επιτυχία. Τα αποτελέσματα αυτής της προσέγγισης είναι η αποτυχία πολλών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με μη επαρκή σχεδιασμό, απουσία στρατηγικής οπτικής και ευθυγράμμισης με τους στόχους της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αποδεικνύονται αρκετά κοστοβόρα. Οι Snell & Morris (2018) αναφέρουν πως για να είναι επιτυχημένη μια εταιρική εκπαιδευτική δράση, θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα περιεχόμενο που να περιλαμβάνει τέσσερις συγκεκριμένες φάσεις:

- 1) Αρχικά, θα χρειαστεί μια **αναγνώριση των αναγκών** βασιζόμενη σε στόχους ανταγωνιστικούς (τί είδους εκπαίδευση χρειάζεται πραγματικά η επιχείρηση;).
- 2) **Σχεδιασμός και οικοδόμηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, βάσει των αναγκών** που αναφέρθηκαν στο πρώτο βήμα.
- 3) Έπειτα, θα πρέπει να γίνει διερεύνηση της **κατάλληλης μεθόδου για την υλοποίηση** του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- 4) Τέλος, απαραίτητη είναι η **αξιολόγηση της εκπαιδευτικής δράσης**, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να διαπιστώσει κατά πόσο η εκπαίδευση που πραγματοποιεί αποδίδει.

Στο σχήμα 2.1 που ακολουθεί, μπορούμε να δούμε τα τέσσερα στοιχεία που απαριθμήθηκαν για την εκπαίδευση, ώστε να μεγιστοποιηθεί η επίδρασή της στις μελλοντικές βλέψεις και στόχους της επιχείρησης.



Σχήμα 2.1

Στρατηγικό Μοντέλο Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Πηγή: Snell & Morris (2018)

Στο σημείο αυτό και σύμφωνα με τους προβληματισμούς που αναδύονται από τις προκλήσεις στο εργασιακό τοπίο αλλά και στο ευρύτερο λειτουργικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, παρατηρείται ότι πολλά από τα προσόντα τα οποία αναζητούν οι εταιρείες, ενδεχομένως να κρύβονται στην μετάβαση από την εκπαίδευση στην μάθηση. Η δυνατότητα χρήσης των ψηφιακών εργαλείων μεταμορφώνουν τον κλασικό τρόπο εκπαίδευσης και θέτουν στο επίκεντρο τον ίδιο τον εργαζόμενο-μαθητή, με μια πιο βαθιά και σφαιρική αντίληψη της γνώσης. Ο Sloman (2005) εξηγεί αυτή την μετάβαση από την εκπαίδευση στην μάθηση ως μια μετατόπιση «από την κορυφή προς την βάση», μετακινώντας την ευθύνη της μάθησης από την ευθύνη της επιχείρησης στην ευθύνη του εργαζόμενου. Παρατηρούμε ακόμη, ότι ο όρος «εκπαιδευόμενος» έχει αλλάξει και πλέον γίνεται χρήση του όρου «επιμορφούμενος», σε μια προσπάθεια να διευρυνθεί η νέα φιλοσοφία περί μάθησης. Διαδικασίες αυτορρυθμιζόμενης μάθησης, μια στάση που ενισχύει την αντίληψη ότι οι τρόποι μάθησης αλλάζουν και αυτοί και η μετάβαση σε από παθητική σε ενεργητική μάθηση, κατευθύνουν τις προσπάθειές τους στην βελτίωση της απόδοσης. Η έρευνα που πραγματοποίησε ο Kolb για την βιωματική μάθηση,

έθεσε τις βάσεις για να μπορέσει η Αμερικάνικη Ψυχολογική Εταιρεία (APA) την δεκαετία του 1980 να δημοσιεύσει μια πολύ ενδιαφέρουσα ανάλυση 14 ψυχολογικών αρχών, οι οποίες ισχύουν στην μάθηση και την μαθησιακή διαδικασία, ενώ παράλληλα ασκούν επιρροή στον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σπουδών (American Psychological Association/APA, 1997). Ο πίνακας 2.3 συγκεντρώνει συνοπτικά τις 14 ψυχολογικές αρχές, φωτίζοντας την σύνδεση μεταξύ μάθησης και απόδοσης. Παραδείγματος χάριν, μετρήσιμοι δείκτες όπως είναι ο χρόνος παραγωγικότητας, τα ελαττωματικά προϊόντα και η μείωσή τους, μπορούν να αποτυπώσουν εάν οι ενέργειες που έγιναν βελτιώνουν την απόδοση των επιμορφούμενων (Τζωρτζάκης, 2021).

1. Φύση της μαθησιακής διαδικασίας	Η εκμάθηση ενός σύνθετου γνωστικού αντικειμένου είναι πιο αποτελεσματική όταν συνίσταται σε μια σκόπιμη διαδικασία κατασκευής νόηματος από τις πληροφορίες και τις εμπειρίες
2. Στόχοι της διαδικασίας μάθησης	Ο επιτυχημένος επιμορφούμενος, με την πάροδο του χρόνου και την κατάλληλη καθοδήγηση, μπορεί να δημιουργήσει αναπαραστάσεις της γνώσης με νόημα και λογική συνοχή
3. Κατασκευή γνώσης	Ο επιτυχημένος επιμορφούμενος μπορεί να συνδέει νέες πληροφορίες και υπάρχουσες γνώσεις με τρόπους που έχουν νόημα
4. Στρατηγική σκέψη	Ο επιτυχημένος επιμορφούμενος μπορεί να δημιουργεί και να χρησιμοποιεί ένα ρεπερτόριο στρατηγικών σκέψης και συλλογισμού, για να πετύχει σύνθετους μαθησιακούς στόχους
5. Σκέψη σχετικά με τη σκέψη	Στρατηγικές υψηλότερου επιπέδου για την επιλογή και παρακολούθηση των νοητικών ενεργειών διευκολύνουν τη δημιουργική και κριτική σκέψη
6. Πλαίσιο μάθησης	Η μάθηση επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων ανήκουν η κουλτούρα, η τεχνολογία και διδακτικές πρακτικές
7. Επιδράσεις κινήτρων και συναισθηματικές επιδράσεις στη μάθηση	Το τι και το πόσο μαθαίνει ο επιμορφούμενος. Τα κίνητρα, με τη σειρά τους επηρεάζονται από τις συναισθηματικές καταστάσεις, τις πεποιθήσεις, τα ενδιαφέροντα, τους στόχους και τους παγιωμένους τρόπους σκέψης του ατόμου
8. Εσωτερικά κίνητρα για μάθηση	Η δημιουργικότητα, η σκέψη υψηλότερου επιπέδου και η φυσική περιέργεια συμβάλλουν στο κίνητρο για μάθηση. Τα εσωτερικά κίνητρα διεγείρονται από εργασίες βέλτιστης καινοτομίας και δυσκολίας, που σχετίζονται με προσωπικά ενδιαφέροντα και επιτρέπουν την προσωπική επιλογή και τον έλεγχο
9. Επιδράσεις των κινήτρων στην προσπάθεια	Η απόκτηση σύνθετων γνώσεων και δεξιοτήτων απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από τη μεριά του επιμορφούμενου και πρακτική εξάσκηση με καθοδήγηση. Εάν από τον επιμορφούμενο λείπει το κίνητρο να μάθει, η προθυμία για άσκηση αυτής της προσπάθειας είναι απίθανη χωρίς εξαναγκασμό
10. Επιδράσεις της ανάπτυξης στη μάθηση	Καθώς τα άτομα αναπτύσσονται, υπάρχουν διαφορετικές ευκαιρίες και περιορισμοί για μάθηση. Η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική όταν λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές στην ανάπτυξη μεταξύ του φυσικού, του νοητικού, του συναισθηματικού και του κοινωνικού τομέα
11. Κοινωνικές επιδράσεις στη μάθηση	Η μάθηση επηρεάζεται από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία με τους άλλους.
12. Ατομικές διαφορές στη μάθηση	Οι επιμορφούμενοι έχουν διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις και δυνατότητες, οι οποίες είναι συνάρτηση της προηγούμενης εμπειρίας τους και της κληρονομικότητας
13. Μάθηση και διατομικές διαφορές	Η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική όταν λαμβάνονται υπόψη το γλωσσικό, το πολιτισμικό και το κοινωνικό υπόβαθρο των επιμορφούμενων
14. Πρότυπα και αξιολόγηση	Η καθιέρωση υψηλών και απαιτητικών προτύπων απόδοσης και αξιολόγησης της πρόδου του επιμορφούμενου και της μάθησης –συμπεριλαμβανομένων της γνωστικής διαδικασίας και της αξιολόγησης του αποτελέσματος– είναι αναπόσπαστο μέρος της μαθησιακής διαδικασίας

Πίνακας 2.3

Μαθητοκεντρικές ψυχολογικές αρχές

Πηγή: Τζωρτζάκης (2021)

Σε παραπάνω σημείο, αναφέρθηκε το κόστος που υφίσταται μια επιχείρηση για την εκπαίδευση των εργαζομένων της. Ώρες που δαπανώνται, γενικότερα κόστη και συμμετοχή στην διαδικασία αποτελούν επένδυση. Είναι αρκετά δύσκολο όμως να διαπιστωθεί ο βαθμός της μάθησης που κατακτήθηκε. Είναι χρήσιμο κι έχει μεγάλη σημασία να παρακολουθούνται στενά τα εν λόγω αποτελέσματα, μέσω αλλαγών συμπεριφοράς σε επίπεδο ατόμου και ομάδας και απόδοσης σε πολλαπλά επίπεδα. Η τεχνολογία, έρχεται να στρέψει τα φώτα επάνω της, διεκδικώντας τον πρωταγωνιστικό ρόλο στα εργαλεία μετασχηματισμού αναφορικά με την εκπαίδευση (Τζωρτζάκης, 2021). Ας δούμε ορισμένες διαφορές μεταξύ εκπαίδευσης και μάθησης, με την βοήθεια του πίνακα 2.4, στα πλαίσια της μέτρησης.

Εκπαίδευση	Μάθηση
Χαρακτηριστικά	
1. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται σχετικά με την εκπαίδευσή τους από τους προϊσταμένους τους	Οι εργαζόμενοι αποφασίζουν οι ίδιοι να μάθουν, προκειμένου να μπορούν να εκπληρώσουν τόσο τις ατομικές τους ανάγκες και στόχους όσο και της ομάδας
2. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη «ανήκουν» στην επιχείρηση	Το τμήμα M&A επιμελείται την ανάπτυξη και δημιουργεί εμπειρίες μάθησης
3. Η μάθηση πραγματοποιείται με παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας σε αίθουσες και, κάποιες φορές, με διαδικτυακές μεθόδους	Η μάθηση πραγματοποιείται συνεχώς με πρακτικές μικρομάθησης, διαδικτυακά μαθήματα, ηλεκτρονικές τάξεις διδασκαλίας και ομάδες
4. Το μαθησιακό περιεχόμενο παρέχεται από το τμήμα M&A και από εμπειρογνώμονες	Το μαθησιακό περιεχόμενο μπορεί να παρέχεται από οποιονδήποτε στην επιχείρηση και να το επιμελούνται τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι όσο και το τμήμα ΔΑΠ
5. Η τεχνολογία μάθησης εστιάζει στη συμβατότητα και σε καταλόγους μαθημάτων	Η τεχνολογία μάθησης δημιουργεί μια συνεργατική, αισθητηριακή μαθησιακή εμπειρία
Μετρήσεις	
<ul style="list-style-type: none"> → Δαπάνες ανά εργαζόμενο → Ώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο → Κόστος ανά ώρα εκπαίδευσης → Ποσοστά συμμετοχής ή παρακολούθησης → Ποσοστά ολοκλήρωσης της εκπαίδευσης → Απόδοση της επένδυσης 	<ul style="list-style-type: none"> → Ποσότητα γνώσεων που αποκτήθηκαν → Εφαρμογή των γνώσεων → Δεξιότητες που αποκτήθηκαν → Βαθμός αλλαγής της συμπεριφοράς

Πίνακας 2.4

Διαφορές εκπαίδευσης και μάθησης

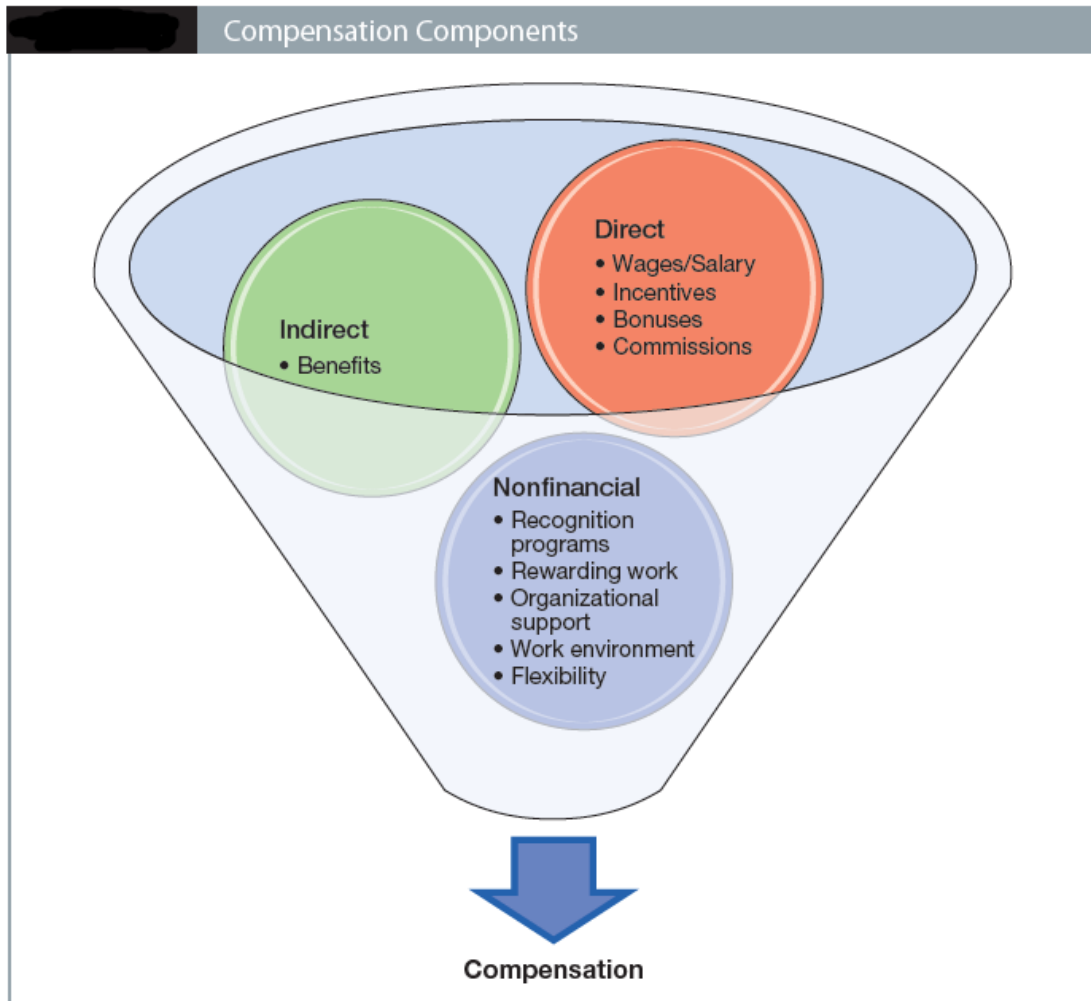
Πηγή: Τζωρτζάκης (2021)

Ολοκληρώνοντας την ενότητα του learning & development και συνδυασμό με τις αρχές της ΔΟΠ, η ψηφιακή επανάσταση στον τρόπο εκπαίδευσης και μάθησης θέτει νέα δεδομένα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Διαδεδομένη πρακτική πλέον

αποτελεί η online εγγραφή των ατόμων, η ασύγχρονη εκπαίδευση, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η αλληλεπίδραση μέσω διαδικτύου με άλλους επιμορφούμενους, αλλά και με εισηγητές, χωρίς να παραβλέπουμε τα τεστ αυτοαξιολόγησης των θεματικών ενοτήτων. Έδαφος κερδίζει και η προσαρμογή της διαδικασίας εκπαίδευσης και μάθησης στα έξυπνα κινητά τηλέφωνα, συνεισφέροντας στα πολλά πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής μάθησης μιας εταιρείας, αποδεικνύοντας ότι μπορεί να βρεθεί λύση στην ταχύτητα, την διαθεσιμότητα και στην ευελιξία. Ο Τζωρτζάκης (2021) στο σύγγραμμά του αναφέρει τη σημαντικότητα του management της γνώσης (knowledge management) ως επιστέγασμα μιας προσπάθειας ενδοεπιχειρησιακής μάθησης: *«αυτό που χρειάζεται να διαχειριστούμε, για να δημιουργήσουμε αξία, είναι τα δεδομένα τα οποία παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του παρελθόντος, δεδομένα και πληροφορίες που συνδέονται με την επιχείρηση, την αγορά της, τους πελάτες της, τον ανταγωνισμό, καθώς και τα πρότυπα τα οποία συνδέουν όλα αυτά τα στοιχεία, επιτρέποντας έτσι ένα αξιόπιστο επίπεδο δυνατότητας πρόβλεψης του μέλλοντος. Ως μάνατζμεντ της γνώσης εννοούμε την σύλληψη, τη διατήρηση και την επαναχρησιμοποίηση των βάσεων που επιτρέπουν να κατανοούμε πως συνδέονται μεταξύ τους όλα αυτά τα κομμάτια και πως τα μεταδίδουμε σε κάποιο άλλο άτομο, έτσι ώστε να έχουν νόημα και να αποτελέσουν τη βάση για δράση».*

2.2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΜΙΩΝ (COMPENSATION & BENEFITS)

Οι Snell & Morris (2018) σημειώνουν ότι οι αποδοχές σαν εννοιολογικό περιεχόμενο αποτελούνται από τρία συστατικά. Τα direct compensations (μισθοί, bonus, κίνητρα), indirect compensations (προνόμια παρεχόμενα από τους εργοδότες) και non-financial compensations (ευέλικτα ωράρια εργασίας, εργασιακό περιβάλλον, προγράμματα αναγνώρισης εργαζόμενων κ.α.). Το σχήμα 2.2 των Snell & Morris (2018) συγκεντρώνει όλα τα συστατικά που αθροιστικά αποτελούν τα λεγόμενα compensations.



Σχήμα 2.2

Compensation Components

Πηγή: Snell & Morris (2018)

Οι στόχοι μιας μισθολογικής πολιτικής ή ενός προγράμματος αμοιβών, είναι πρωτίστως να διατηρεί υπό έλεγχο το κόστος των μισθών και των ημερομισθίων. Σε συνάρτηση αυτού, γίνεται η προσπάθεια να ελαττώσουν τις δυσαρέσκειες των μισθολογικών απολαβών των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Τούτο το εγχείρημα είναι αρκετά απαιτητικό, όμως μια προσεκτικά σχεδιασμένη μισθολογική πολιτική, διαθέτει το μείγμα για να το επιτύχει, ενώ ταυτόχρονα φροντίζεται και το θέμα της μείωσης της αντικατάστασης του προσωπικού (Τζωρτζάκης, 2021). Σημαντικό είναι και το ότι θα πρέπει να είναι ένα πρόγραμμα εύκολα εφαρμόσιμο από τους υπεύθυνους της εταιρείας, κατανοητό, δε, από τους υπαλλήλους της. Αυτή η προσπάθεια θα πρέπει να περιλαμβάνει κίνητρο για καλύτερη εργασία και να είναι

σε θέση να επιβραβεύει την προσπάθεια, ενώ η πρόβλεψη συνεπειών κρίνεται αναγκαία για περιπτώσεις αδιαφορίας ή μη συμμόρφωσης. Τέλος, ο σχεδιασμός θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα ελάχιστο εισόδημα και κανονικές πληρωμές, ώστε να καλλιεργείται ένα αίσθημα ασφάλειας στο προσωπικό της εταιρείας (Τζωρτζάκης, 2021). Από τους Snell & Morris (2018) πληροφορούμαστε ότι το περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στο πεδίο των παροχών, ότι οι managers θα πρέπει να κινούνται με βάση την στρατηγική σκέψη όταν καλούνται να πάρουν μια αντίστοιχη απόφαση. Τι σημαίνει αυτό; Ότι θα πρέπει οι ίδιοι να κατανοούν σε βάθος τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σε συνάρτηση με τον κλάδο (industry) στον οποίο ανήκουν. Σε επόμενη φάση, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι θα πρέπει οι οργανισμοί να απομακρυνθούν από την λογική να αμείβουν τους εργαζόμενους βάσει τίτλου θέσης ή συγκεκριμένου ρόλου και να στραφούν στην φιλοσοφία των αμοιβών βάσει ατομικών ικανοτήτων, συνεισφοράς στην εργασία βάσει των εταιρικών στόχων. Συμπερασματικά, οι managers χρειάζεται να συνδέσουν τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης με το σύστημα απόδοσης και προνομίων και να αναρωτηθούν τι είδη compensation & benefits θα προσέδιδαν αξία. Μια σημαντική βοήθεια προς αυτή την κατεύθυνση, θα μπορούσε να είναι η προσπάθεια να απαντηθούν ερωτήματα όπως :

- πώς θα βοηθούσε το συγκεκριμένο πρόγραμμα ανταμοιβών και παροχών στην διατήρηση και την κινητοποίηση των εργαζομένων (κυρίως των ταλέντων).
- εάν οι πρακτικές των προνομίων επηρεάζουν το διοικητικό κόστος.
- η πιθανότητα κάποια από τις παροχές δεν συνεισφέρει παραπάνω είτε στο επίπεδο του υπαλλήλου είτε του οργανισμού, θα πρέπει να εξεταστεί η παύση της από το σύνολο των παροχών.

Οι Snell & Morris (2018) δίνουν παραδείγματα εταιρειών κολοσσών όπως είναι η Google, Twitter, LinkedIn, Oracle, οι οποίες υιοθέτησαν το σύστημα Objectives and Key Results (OKR) προκειμένου να συνδέσουν τα προνόμια και τις παροχές με τους στόχους. Αυτό το σύστημα, προϋποθέτει αρχικά να τεθεί ένας στόχος που θα αφορά και την ομάδα αλλά και τα μέλη της. Θα πρέπει παράλληλα αυτός ο στόχος να είναι ξεκάθαρος και μετρήσιμος (πχ ο στόχος θα πρέπει να είναι σαφής: «*χρειάζεται η*

ιστοσελίδα να είναι κατά 30% πιο αποτελεσματική» και να μην είναι ακαθόριστος όπως «η ιστοσελίδα πρέπει να είναι πιο γρήγορη»). Εν συνεχεία, θα πρέπει να δημιουργηθούν key results που έχουν τη δυνατότητα να αποτυπωθούν ποσοτικά και έτσι να μπορεί τόσο η ομάδα όσο και κάθε μέλος της να ανταποκρίνεται στα χρονικά όρια που έχουν ζητηθεί για την ολοκλήρωση του στόχου. Ωστόσο, οι συγγραφείς υπογραμμίζουν την σημασία της ετήσιας αξιολόγησης, η οποία θα επιμερίζεται σε τέσσερις τρίμηνες check-ins, πράγμα που θέτει στο επίκεντρο την ομαδική εργασία-η ομάδα εργάζεται μαζί και φροντίζει να παρακολουθεί τους στόχους του οργανισμού έγκαιρα.

2.2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE MANAGEMENT AND APPRAISAL)

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια από τις πιο σημαντικές ασχολίες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο μη προσεκτικός σχεδιασμός, αλλά και τυχόν λανθασμένοι χειρισμοί κατά την διαδικασία αξιολόγησης, μπορεί να αποβούν μοιραίοι και να προκαλέσουν τεράστια προβλήματα στην επιχείρηση. Από όλες τις πρακτικές του HR, η διαδικασία των αξιολογήσεων είναι εκείνη που μπορεί να αποδείξει την βελτίωση και την πρόοδο της ατομικής και ομαδικής απόδοσης, καθώς έχει τονιστεί ότι η απόκτηση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και διατήρηση των ανθρώπων μιας επιχείρησης είναι μια συνεχής επένδυση των οργανισμών (Τζωρτζάκης, 2021). Επομένως, αντιλαμβανόμαστε τη βαρύτητα των λανθασμένων κινήσεων και τον αντίκτυπό τους στο ανθρώπινο δυναμικό: μπορεί να προκληθεί μεγάλη δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους και μια σειρά από αρνητικές συνέπειες θα παρουσιαστεί και θα δράσει όπως ένα ντόμινο. Η δυσαρέσκεια θα τροφοδοτήσει τις σκέψεις για ανυπαρξία αντικειμενικότητας και δικαιοσύνης στους κόλπους της εταιρείας. Αυτό θα δώσει την σκυτάλη σε πεποιθήσεις ότι μια κακή αξιολόγηση μπορεί να συνδέεται με δυσμενείς συνέπειες για τον εργαζόμενο ή τις ομάδες εργασίας, θα επέλθει κακή ψυχολογία του εργαζόμενου και πεσμένο ηθικό, αδυναμία δέσμευσης του εργαζόμενου με την επιχείρηση (commitment), συχνές και αδικαιολόγητες απουσίες, παράπονα και αύξηση των αποχωρήσεων (high turnover rate). Οι μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολλές, όμως μεγαλύτερη σημασία έχει να γίνει κατανοητός ο σκοπός της αξιολόγησης και οι παράμετροι δημιουργίας

του να κινούνται προς την κατεύθυνση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Παρόλο που δεν υπάρχει ο ιδανικός τρόπος αξιολόγησης, θα πρέπει το σύστημα που θα χρησιμοποιηθεί να ενσωματώνει τέσσερις πυλώνες, που αποτελούν με την σειρά τους, τον σκοπό της διαδικασίας αξιολόγησης. Πρωτίστως, όλη η προσπάθεια να αξιολογηθεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, πρέπει να προωθεί τους στόχους της επιχείρησης, είτε αυτό αφορά ομάδες εργασίας είτε αναφέρεται σε μεμονωμένα άτομα. Επιπλέον, εφόσον καθοριστούν οι στόχοι, απαραίτητο είναι η μέθοδος ή οι μέθοδοι αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί να διέπεται από σαφήνεια και συνέπεια στο σύνολο του οργανισμού. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν θα πρέπει να ανταποκρίνονται αντίστοιχα στα ζητούμενα και όλοι μαζί να εντάσσονται σε ένα κοινό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να παρακολουθείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να καταγράφονται τα συγκριτικά αποτελέσματα. Για το τέλος, δεν θα μπορούσαμε να μην τονίσουμε το εξής: η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει την έννοια της βελτίωσης. Κάτι το οποίο δεν μπορεί να συμβεί, εάν δεν υπάρχει η αντίστοιχη ανατροφοδότηση από τους αξιολογητές. Οι προϊστάμενοι πρέπει να τροφοδοτούν με πληροφορίες και να ενημερώνουν τις ομάδες τους για την απόδοσή του, αλλά και να τους καθοδηγούν κατάλληλα, προκειμένου να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους (Τζωρτζάκης, 2021). Τα παραπάνω στοιχεία, για να μπορέσουν να προσφέρουν αποτέλεσμα, θα πρέπει να ενσωματώνουν ορισμένες σημαντικές παραμέτρους:

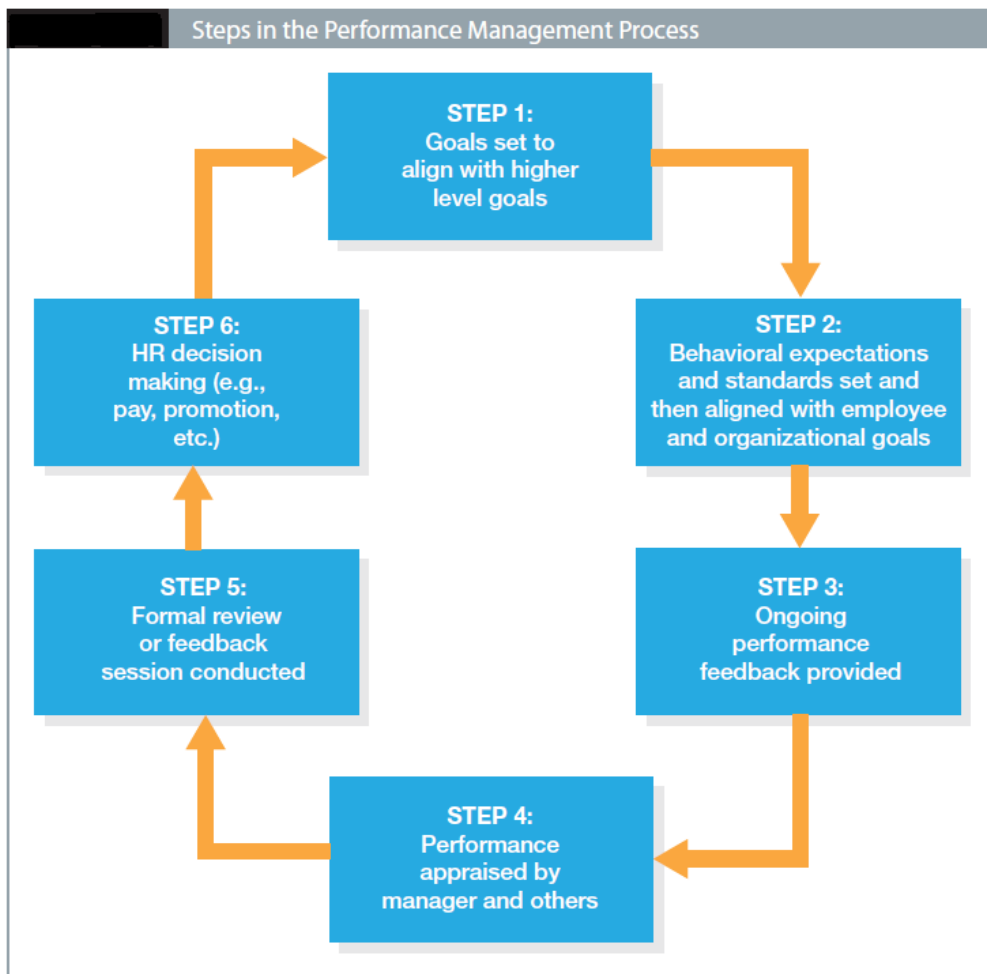
- i. εγκυρότητα
- ii. αξιοπιστία
- iii. αμεροληψία
- iv. αποδοχή της διαδικασίας και του περιεχομένου της από τον αξιολογούμενο (Τζωρτζάκης, 2021).

Οι Snell & Morris (2018) αναφέρουν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης διαμορφώνει ένα εργασιακό περιβάλλον εντός του οποίου ο κάθε εργαζόμενος αποδίδει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του και εξυπηρετεί τόσο αναπτυξιακούς σκοπούς (developmental), όσο και διαχειριστικούς (administrative). Με τον πρώτο όρο αναφέρεται η σημασία της ανατροφοδότησης από τους managers προς τους

εργαζόμενους, καθώς η ανάδειξη των δυνατών τους σημείων και ο εντοπισμός των σημείων προς βελτίωση. Βάσει αυτού, μπορούν να γίνουν όλα τα απαραίτητα βήματα για να βελτιωθεί η απόδοση ενός ατόμου και να σχεδιαστεί η μελλοντική του πορεία στην επιχείρηση (ενδεχομένως με ανάληψη επιπλέον καθηκόντων, προαγωγή, κάλυψη ανώτερων θέσεων). Η βελτίωση και η ανάπτυξη κάθε ατόμου ξεχωριστά, οδηγεί τελικά σε καλύτερευση και ανάπτυξη του επιχειρηματικού οργανισμού σαν σύνολο. Με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, παύει η αξιολόγηση να αποτελεί μια «δίκη» που ο δικαστής (manager) θα επιρρίψει κατηγορίες και ποινές στον κατηγορούμενο (εργαζόμενο) και πλέον όλο αυτό μοιάζει περισσότερο με μια συνεχόμενη αναπτυξιακή πορεία, με επίτευξη μικρών στόχων, ενώ ο ίδιος ο manager υιοθετεί το ρόλο του μέντορα (coach). Όσον αφορά το διαχειριστικό κομμάτι (administrative), ο όρος συγκεντρώνει όλα τα δεδομένα που μπορεί το Τμήμα HR να αξιοποιήσει από την διαδικασία της αξιολόγησης, για τις δραστηριότητές του: στοιχεία για την στελέχωση, προαγωγές, αποφάσεις για την μισθολογική πολιτική και τις παροχές, μετακινήσεις εργαζομένων σε άλλες θέσεις κλπ. Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 2.5) μπορούμε να δούμε τους σκοπούς της διαδικασίας αξιολόγησης και σχήμα που έπεται (Σχήμα 2.3), τα βήματά της (Snell & Morris 2018).

Purposes of a Performance Review	
<p>DEVELOPMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provide performance feedback • Identify individual strengths and weaknesses • Recognize individual performance achievements • Help employees identify goals • Evaluate goal achievement of employees • Identify individual training needs • Determine organizational training needs • Allow employees to discuss concerns • Improve communication • Provide a forum for leaders to help employees 	<p>ADMINISTRATIVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Document personnel decisions • Promote employees • Determine transfers and assignments • Identify performance problems and develop ways to correct them • Make retention, termination, and layoff decisions • Validate selection criteria • Meet legal requirements • Evaluate training programs/progress • Assist with human resources planning • Make reward and compensation decisions

Πίνακας 2.5
Purposes of a Performance Review
Πηγή: Snell & Morris (2018)



Σχήμα 2.3

Steps in the Performance Management Process

Πηγή: Snell & Morris (2018)

Η διαδικασία αξιολόγησης αποτελεί τη βάση για την καθιέρωση και τη διαχείριση συστημάτων επιβράβευσης, καθώς επικουρεί στον καθορισμό των στόχων και των κριτηρίων κι έτσι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα σημαντικό κίνητρο και παράλληλα ενθαρρύνονται να συνεχίσουν την καλή τους απόδοση. Πλέον, γίνεται χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων για την διαχείριση της απόδοσης, διότι η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, ενώ είναι πιθανό να κάνει τους εργαζόμενους να εμπιστεύονται περισσότερο τα αποτελέσματα που λαμβάνουν από τον προϊστάμενό τους (Τζωρτζάκης, 2021).

2.2.5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (EMPLOYEE RELATIONS)

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα δομικό στοιχείο, το οποίο κρύβεται πίσω από επιτυχίες ή αντίστοιχα αποτυχίες σε μια επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε στον όρο «εργασιακές σχέσεις», κατά κύριο λόγο εννοούμε τον τρόπο που αντιμετωπίζει και μεταχειρίζεται η επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της. Καίρια σημασία για τις εργασιακές σχέσεις έχει η έννοια της επικοινωνίας, η οποία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη (2021), προκειμένου να υπάρχουν αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους ή με τους εκπροσώπους αυτών. Στην κατεύθυνση αυτή, πολύτιμη βοήθεια προσφέρουν οι πολιτικές των εργασιακών σχέσεων, που αποτελούν εργαλεία διαχείρισης και επίλυσης τέτοιου είδους προβλημάτων. Όσοι έχουν αναλάβει να διαχειρίζονται το κομμάτι των εργασιακών σχέσεων ή εμπλέκονται ενεργά σε αυτό, λειτουργούν σαν «εσωτερικοί σύμβουλοι» της επιχείρησης. Η σημαντικότητά τους έγκειται στο ότι οι σχέσεις αυτές επηρεάζουν το κλίμα εργασίας, την απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων, και συνολικά, την απόδοση του οργανισμού. Τα βασικά σημεία τους αφορούν την προώθηση της **σωστής και καλής επικοινωνίας** μεταξύ όλων των εργαζομένων του οργανισμού, την **διαχείριση των συγκρούσεων** ανάμεσα σε εργαζόμενους και σε εργοδότη, ή ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων και την **εφαρμογή των πολιτικών** σε όλη την επιχείρηση (Snell & Morris (2018). Ένα άλλο σημαντικό σημείο που συναντούμε στο πεδίο της διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων είναι η λεγόμενη **ηθική (ethics)**. Η ηθική αναφέρεται στις αρχές που καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας – πιο συγκεκριμένα, ο Dessler (2013) μιλά για τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για την λήψη μιας απόφασης αναφορικά με μια αντίδραση. Αυτό σημαίνει ότι προκειμένου να ληφθεί αυτή η απόφαση πρέπει να γνωρίζουμε εάν κάτι είναι καλό ή κακό, σωστό ή λάθος, καλύτερο ή χειρότερο. Η εταιρική κουλτούρα είναι πολύ σημαντική, διότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το τι είναι σωστό ή λάθος σε μια συμπεριφορά, όχι μόνο βασιζόμενοι στο τι λένε οι προϊστάμενοι, αλλά και από το πως οι ίδιοι πράττουν (Dessler, 2013) – με αυτό τον τρόπο σχηματίζεται σταδιακά η εταιρική κουλτούρα, συστατικά της οποίας είναι οι αξίες, οι παραδόσεις και οι συμπεριφορές που

μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Οι αξίες (values) χρησιμοποιούνται σαν «οδηγοί» συμπεριφοράς σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

2.3 Γιατί είναι σημαντικό το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση;

Ένα από τα κύρια τμήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων, προκειμένου να υπάρχει μια εύρυθμη λειτουργία, είναι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Department). Ίσως να μην έχει καταφέρει ακόμη να κερδίζει την αίγλη που αντιστοιχεί στο έργο του, όπως για παράδειγμα το status της Οικονομικής Διεύθυνσης ή του Operations Department, όμως η εξελικτική του πορεία στο χρόνο, αντανακλά, εν τέλει, την σημαντικότητά του για έναν επιχειρηματικό οργανισμό. Πώς θα μπορούσε να είναι διαφορετικά άλλωστε, αν αναλογιστούμε ότι το HR, όπως προδίδει και η πρώτη λέξη από το ακρωνύμιό του, ασχολείται με το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Δεν παίζει ρόλο ποια θέση στελεχώνει το άτομο σε μια επιχείρηση, εάν είναι διευθυντής, εργάτης παραγωγής, υπάλληλος γραφείου ή manager-το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει στην ευθύνη του την φροντίδα κάθε εργαζόμενου στα κομμάτια με τα οποία ασχολείται και θα αναπτύξουμε πιο κάτω. Όσο ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλει και συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία, το έργο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει έναν πρωταγωνιστικό ρόλο στα δρώμενα και τους στόχους μιας επιχείρησης. Οι προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει το HR είναι πολλές και ιδιαίτερα με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, που από την μια διαμορφώνουν ένα νέο, καινούργιο εργασιακό γίνεσθαι, που αναζητά την θέση του στις εταιρικές δραστηριότητες, από την άλλη πλευρά δε, προσφέρονται λύσεις και εργαλεία για την βελτιστοποίηση της εργασίας και της Διοίκησης εν γένει. Η ορθή και εποικοδομητική χρήση της τεχνολογίας, είναι εκείνη που κάνει την διαφορά και θα φέρει πιο κοντά την επιχείρηση στην υλοποίηση των στόχων της.

Για ποιο λόγο όμως το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικό για μια επιχείρηση; Γνωρίζουμε ότι προκειμένου να παραχθεί μια εργασία ή ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, προϋπόθεση είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Στον επιχειρηματικό

κόσμο, δε, πολλές φορές ερχόμαστε αντιμέτωποι με την φράση «ο κατάλληλος εργαζόμενος», το οποίο σαν στοιχείο κάνει την ειδοποιό διαφορά (Τζωρτζάκης, 2021). Ο όρος «καταλληλότητα» διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιχειρηματική ζωή και δραστηριότητα, καθώς συμβάλει καθοριστικά στην βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Η καταλληλότητα ενός ατόμου είναι μια πολυπαραγοντική συνθήκη (ηλικία, προϋπηρεσία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο). Όπως εξηγεί ο Τζωρτζάκης (2021) *«οι συνεχείς αλλαγές σε προσωπικό δεν είναι καλό για την επιχείρηση. Γι' αυτόν τον λόγο, η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί συνεχώς μια θετική ατμόσφαιρα και να ενθαρρύνει τα άτομα να παράγουν όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτό ωφελεί τόσο τα μεμονωμένα άτομα, όσο και την επιχείρηση»*. Επομένως, το ζητούμενο κάθε οργανισμού είναι να διαθέτει εξειδικευμένους και ικανούς εργαζόμενους, προκειμένου να παραχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και η επιχειρηματική δραστηριότητα να είναι ανταγωνιστική. Μάλιστα, σημειώνεται ότι αποτελεί κοινή παραδοχή πως το management των ανθρώπων είναι από τα πιο δύσκολα στοιχεία. Οι διαφορετικές προσωπικότητες που απαρτίζουν τα υποσύνολα, καθιστούν την διαχείρισή τους ένα από τα πιο δύσκολα επιτεύγματα, καθώς απαιτείται δεξιότητα και γνώσεις, διότι κάθε ανθρώπινο ον είναι κυρίως του εαυτού του (Τζωρτζάκης, 2021). Το ανθρώπινο κεφάλαιο φέρει μαζί του στοιχεία γνώσης, ικανότητα μάθησης και περαιτέρω ανάπτυξης, αφοσίωση και πολλά άλλα. Όμως, ακριβώς για τους λόγους που προαναφέραμε, η απρόβλεπτη και καμιά φορά αβέβαιη απόδοσή του σε μια επιχείρηση, καταδεικνύει και την απαιτητικότητα του έργου της διαχείρισής του ως παραγωγικό συντελεστή. Ενώ αρχικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, συγκέντρωνε την δραστηριότητά της στην θέση ενός Προσωπάρχη, που είχε ελεγκτικό ρόλο και καθήκοντα επίβλεψης σε μια γραμμή παραγωγής, οι αλλαγές στον χώρο της εργασίας, αλλά και σημαντικές ιστορικές στιγμές, όπως η έλευση το Covid-19, έφεραν στο προσκήνιο προκλήσεις και ζητούμενα, που το σύγχρονο HR καλείται να φέρει εις πέρας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Κατά συνέπεια, ενώ διατηρείται η ενασχόληση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με ζητήματα όπως ζητήματα αμοιβών, επίλυση διαφορών στο εργασιακό περιβάλλον, θέματα συνθηκών εργασίας, το φάσμα των δραστηριοτήτων με το οποίο ασχολείται το σύγχρονο HR είναι πολύ μεγαλύτερο (Τζωρτζάκης, 2021). Περιοχές όπως η διατήρηση των ταλέντων, η ανάπτυξη, η οργανωσιακή κουλτούρα, η

δέσμευση των εργαζομένων αποτελούν το πεδίο δράσης και πρέπει να φωτιστούν αναλόγως. Σημαντικό είναι να γίνει κατανοητό, ότι όλη αυτή η συζήτηση γίνεται στα πλαίσια της «μεγάλης εικόνας» των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και συνδέεται άμεσα με αυτές. Η στρατηγική διοίκηση HRM διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε έναν οργανισμό, καθώς αγκαλιάζει όλα εκείνα τα σχέδια με μακροχρόνιο ορίζοντα, κάτι που όπως είδαμε στο κεφάλαιο για την ΔΟΠ, αποτελεί κομβικό σημείο. Σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη (2021), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, «μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης. Μια επιχείρηση παύει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της τακτικά». Αυτή η τελευταία πρόταση συνοψίζει με μεστό και λιτό τρόπο την αξία και τη χρησιμότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

3.1 Αιτιολόγηση της έρευνας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοικητικών πρακτικών που κερδίζει έδαφος με αργά και σταθερά βήματα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματά της χρειάζονται χρόνο για να φανούν, όπως και τα βήματα που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν, προκειμένου να καλλιεργηθεί το έδαφος για την επιτυχή εφαρμογή της. Πολλά σημεία «κλειδιά» για την εφαρμογή της, αποτελούν μέρος των δραστηριοτήτων του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και κατά συνέπεια η εμπλοκή του HR σε αυτό, είναι κομβική. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ως φορέα υλοποίησης της ΔΟΠ, που με τις κατάλληλες ενέργειες θα βοηθήσει στην διάχυση των αρχών της ΔΟΠ αλλά και την εγκαθίδρυσή του σταδιακά σε όλο τον οργανισμό.

3.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αναζητήσει και να αναδείξει την συνεισφορά του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης, μέσα από επιτυχημένα παραδείγματα οργανισμών που εφάρμοσαν την ΔΟΠ, με τις κατάλληλες πρακτικές και διαδικασίες.

3.3 Αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας

Χρησιμοποιώντας επιτυχημένα παραδείγματα εταιρειών που κατάφεραν να εφαρμόσουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα πραγματοποιηθεί η προσπάθεια ανίχνευσης και ανάδειξης των σημείων που η εμπλοκή του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν καθοριστική για την εφαρμογή αυτών των αρχών.

3.4 Επιλογή μεθόδου της έρευνας

Η μεθοδολογία του case study αποτελεί το θεμέλιο για την κατανόηση του αντικειμένου της παρούσας εργασίας. Οι μελέτες περίπτωσης (case studies) αποτελούν ιδανικό μέσο για την διερεύνηση απαιτητικών πραγματικών περιπτώσεων ή περιπτώσεων. Στην περίπτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, λόγω μη ευρείας εφαρμογής στον επιχειρηματικό κόσμο, επελέγη η συγκεκριμένη μεθοδολογία, η οποία συγκεντρώνει αποδεδειγμένα αποτελέσματα από έμπειρους ερευνητές. Με τον τρόπο αυτό, προσφέρεται η δυνατότητα να φωτιστούν να ζητούμενα που αναφέρθηκαν πιο πάνω, σε μια περίπτωση ολοκληρωμένης εφαρμογής TQM και όχι σε μια περίπτωση προσπάθειας εφαρμογής της σε μια επιχείρηση. Οι μελέτες περίπτωσης που επελέγησαν σαν παραδείγματα αναφοράς, σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματά μας, δίνοντας έτσι μια στερεή βάση για την ανάλυση και τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

3.5 Η περίπτωση της COCO-MAT

ΠΗΓΗ

Σύγγραμμα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (Τσιότρας, 2016)

ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η COCO-MAT συγκαταλέγεται πλέον στις διεθνώς αναγνωρισμένες εταιρείες, η οποία δημιουργεί χειροποίητα προϊόντα, αναδεικνύοντας τον μεσογειακό πολιτισμό (coco-mat.com). Ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα από τον Παύλο Ευμορφίδη και αρχικά παρήγαγε στρώματα ύπνου, με από φυσικά υλικά, μερικά από τα οποία είναι ο κοκοφοίνικας, το μετάξι, τα πούπουλα χήνας, οι αλογότριχες, αλλά και φύκια από τις ελληνικές θάλασσες. Αργότερα (1992) το εργοστάσιο παραγωγής, μετέφερε την έδρα του στην πόλη της Ξάνθης. Η έκταση της βιομηχανικής μονάδας της COCO-MAT στο σύνολό της είναι 123.000 τ.μ. και οι κτηριακές της υποδομές 25.000 τ.μ και έχει ουδέτερο αποτύπωμα άνθρακα. Η εταιρεία διαθέτει καταστήματα σε πάνω από 20 χώρες, όπως στην Ελλάδα, την Κύπρο, την Ολλανδία, την Ισπανία, τον Καναδά, τα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα, την Γαλλία, την Γερμανία, την Νέα Υόρκη και σε πολλά ακόμη μέρη. Η ονομασία της εταιρείας, όπως προδίδει και το όνομά της, προέρχεται από τον κοκοφοίνικα (COCO) και το υλικό (MAT). Η επιλογή της εταιρείας να φέρουν τα προϊόντα που παρήγαγε φερμουάρ, αποδείχτηκε κίνηση στρατηγικής σημασίας. Διεθνείς προσωπικότητες του αθλητισμού, του θεάματος και της πολιτικής (David Beckham, Bill Clinton) επιλέγουν τα προϊόντα της, ενώ τα καταστήματά της, θα τα συναντήσει κανείς στις πιο ακριβές συνοικίες των πόλεων. Επιπλέον, πέραν από την κατασκευή προϊόντων, η εταιρεία δραστηριοποιείται πλέον και στον κλάδο της φιλοξενίας, με ιδιότητα boutique ξενοδοχεία στην Ελλάδα. Έχει βραβευτεί από τον EFQM αλλά διαθέτει στο ενεργητικό της και άλλες σημαντικές βραβεύσεις όπως 'Paul Efmorfidies: Quality Manager of the Year by the European Organization for Quality', 'EFQM Award Winner in TQM', International Award Environment and Peace'.

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ TQM

Όπως γνωρίζουμε από την βιβλιογραφία, η επιθυμία της ίδιας της Διοίκησης μιας εταιρείας, παίζει σημαντικό ρόλο για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Στην COCO-

MAT η Διοίκηση λειτουργεί ως πρότυπο για τους εργαζόμενους, καθώς ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες, ενώ θέτει στο επίκεντρο της δραστηριότητάς της τον ανθρώπινο παράγοντα.

- Ίσες ευκαιρίες για όλους: είτε αυτό αφορά την παροχή των πληροφοριών, είτε την καταγωγή των εργαζόμενων, η εταιρεία COCO-MAT έρχεται να αποδείξει το λεγόμενο inclusion. Πραγματοποιεί συνέχεια έρευνες αναφορικά με τους πελάτες και φροντίζει τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων ερευνών να είναι προσβάσιμα στους εργαζόμενους της εταιρείας, μέσω του εσωτερικού ηλεκτρονικού δικτύου της εταιρείας, με μια αίτηση του εργαζόμενου στον υπεύθυνο του τμήματος. Οι πολιτισμικές ή οι γλωσσικές διαφορές των εργαζομένων, αποτελούν δύναμη για την εταιρεία, παρά πρόβλημα, καθώς προσφέρονται ίσες ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη, εφαρμόζοντας μάλιστα πολιτική 'ίσων ευκαιριών σε άτομα με ειδικά προσόντα'.
- Πρόσληψη και εκπαίδευση εργαζομένων: το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχοντας στην διάθεσή του τις καταγεγραμμένες ανάγκες των τμημάτων για προσωπικό, προχωρά σε προσλήψεις ατόμων, απαλλαγμένο από τα στερεοτυπικά κριτήρια. Οι άνθρωποι που θα ενταχθούν στην εταιρεία θα πρέπει να διακρίνονται από χαρακτηριστικά του ιδίου μείγματος με την COCO-MAT. Ως εκ τούτου, οι recruiters αναζητούν στους υποψηφίους, πέραν των τυπικών προσόντων, χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα, το ήθος, η συνέπεια, η περιβαλλοντική ευαισθησία. Σε κάθε εργαζόμενο στην COCO-MAT παρέχεται η δυνατότητα να εκπληρώσει τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες, όμως η απόδοσή του αξιολογείται από την συνολική του εικόνα στην εταιρεία (προσωπικοί δείκτες απόδοσης, σχέσεις με συναδέλφους, εκπαιδευτική κατάρτιση κα). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι διοργανώνονται επιμορφωτικά σεμινάρια που παρακολουθούνται από το σύνολο του προσωπικού και των καταστημάτων, ενώ κάθε υπεύθυνος τμήματος είναι αρμόδιος να οργανώνει κάθε μήνα, από μια ώρα εκπαίδευσης, ώστε να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τις νέες ανάγκες που προκύπτουν. Στο σύγγραμμά του ο καθηγητής Τσιότρας αναφέρει

εύστοχα ότι «οι αξίες και οι προσδοκίες της COCO-MAT αναπτύσσονται μέσα από τις επιλογές της Διοίκησης, οι οποίες διαμορφώνονται από τις τάσεις και τις θέσεις των εργαζομένων, των πελατών και της κοινωνίας γενικότερα».

- Ισχυρή Ηγεσία: η διοίκηση βρίσκεται κοντά στους εργαζομένους της αποδεδειγμένα, διότι συναντά τους υπεύθυνους των τμημάτων κάθε μήνα, σε προσωπικό επίπεδο και σε ετήσια βάση, σε συναντήσεις των 30 λεπτών, συναντά κατ' ιδίαν τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι, επίσης, ενθαρρύνονται να καταγράφουν και να προωθούν τις ιδέες τους (μέσα από προσωπική επαφή με την Διοίκηση) με την χρήση ενός ειδικού ερωτηματολογίου. Οι προτάσεις των τμημάτων εξετάζονται από την Διοίκηση και εφόσον ελεγχθούν όλες οι παράμετροι, η Διοίκηση αποφασίζει για τα κίνητρα του τρέχοντος έτους, τα κοινοποιεί στο προσωπικό και δεσμεύεται για την υλοποίησή τους.
- Στοχοθεσία: η συνεργασία του εργαζόμενου με το τμήμα TQM αλλά και το τμήμα HR είναι πολύ σημαντική προκειμένου να τεθούν οι στόχοι και να επανατοποθετηθούν. Ο εργαζόμενος βάσει της περιγραφής θέσης εργασίας του, γνωρίζει τα καθήκοντά του και πως να τα εκτελέσει με επιτυχία. Συνδυαστικά με τα ζητούμενα του τμήματος, μπορεί να θέσει τους ατομικούς του στόχους και να βοηθήσει στην διαμόρφωση των στόχων του τμήματός του. Όλα αυτά τα δεδομένα συλλέγονται και προωθούνται στο τμήμα TQM προς έλεγχο και θεώρηση προσμετρώντας πάντα τους στρατηγικούς στόχους και τις προσδοκίες της εταιρείας. Με την σειρά του το τμήμα TQM, προωθεί στον Γενικό Διευθυντή προς έγκριση και εφόσον η απάντηση είναι θετική, οι εγκρίσεις γνωστοποιούνται στους υπεύθυνους των τμημάτων, προς υλοποίηση. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η COCO-MAT αναγνωρίζει την προσφορά των εργαζομένων της, μέσω μιας πολιτικής, δημιουργημένης για το συγκεκριμένο ζήτημα, την οποία ακολουθεί πιστά. Μέσα από την αξιολόγηση η εταιρεία εξετάζει το πόσο ικανοποιούνται οι φιλοδοξίες των εργαζομένων της και τις ανάγκες τους για επαγγελματική εξέλιξη. /η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων, γίνεται βάσει του ποσοστού της επίτευξης των στόχων που καθορίστηκαν (ατομικοί ή ομαδικοί).

- Εμπλοκή και μέτρηση ικανοποίησης των εργαζομένων: λίγο πιο πάνω αναφέρθηκε η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες της εταιρείας. Η COCO-MAT, αναφορικά με την λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνει και χρειάζεται την εμπλοκή των εργαζομένων της-μάλιστα θεωρεί τη διαδικασία βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της. Εφαρμόζεται μια ιδιαίτερη μέθοδος εσωτερικής επικοινωνίας, η οποία συνυπολογίζει τον θεσμό των '30 λεπτών του εργαζόμενου', την εκπαιδευτική διαδικασία και την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Αποτελεσματική επικοινωνία, ως εκ τούτου, υπάρχει και ανάμεσα σε εργαζόμενους και Ηγεσία αλλά και ανάμεσα σε εργαζόμενους άλλων τμημάτων. Το 1996 εισήχθη για πρώτη φορά ο θεσμός των '30 λεπτών του εργαζόμενου'-μια φορά το χρόνο κάθε εργαζόμενος συναντιέται για 30 λεπτά με τον Γενικό Διευθυντή και συζητούν θέματα επαγγελματικού ή προσωπικού περιεχομένου. Μέσω αυτού του θεσμού προωθείται η επικοινωνία και η ενθάρρυνση για έκφραση, ενώ αποδείχθηκε ότι τα αποτελέσματα στην απόδοση, στο ηθικό και στην συνολική λειτουργία της εταιρείας ήταν πολύ ευεργετικά, κάτι που θεμελίωσε τον συγκεκριμένο θεσμό. Στα πλαίσια της ουσιαστικής επικοινωνίας, που αποτελεί βασική φιλοσοφία της COCO-MAT, οι υπεύθυνοι των τμημάτων προσφωνούνται είτε με το μικρό τους όνομα είτε με το ψευδώνυμό τους – όχι με το επίθετο ή τον τίτλο τους. Επιπρόσθετά, στις μορφές έμμεσης επικοινωνίας, το τμήμα TQM σε συνεργασία με το τμήμα HR, έχουν δημιουργήσει ερωτηματολόγια για την ικανοποίηση του προσωπικού από την εταιρεία. Μπορούν να συμπληρωθούν και ανώνυμα και διανέμονται κάθε τρεις μήνες. Η ειδική σειρά των ερωτήσεων, αναδεικνύει την σημαντικότητα του ερωτηματολογίου για τους εργαζόμενους.

3.6 Η περίπτωση της Ritz Carlton Hotel

ΠΗΓΗ

Σύγγραμμα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (Τσιότρας, 2016)

ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η εταιρεία Ritz Carlton ιδρύθηκε το 1983, έχει έδρα την Ατλάντα και η δραστηριότητά της περιλαμβάνει την διαχείριση ακινήτων. Το 1983 η W.B. Johnson Properties αγόρασε τα αποκλειστικά δικαιώματα των ΗΠΑ, το σήμα του Ritz Carlton Hotel και το ξενοδοχείο Boston Ritz-Carlton Hotel. Με 75 ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις σε παγκόσμια κλίμακα, η εταιρεία φιλοδοξεί να επεκταθεί περαιτέρω. Στις δραστηριότητες της εταιρεία συμπεριλαμβάνονται, επίσης, διεθνή γραφεία πωλήσεων, εστιατόρια και χώροι εκδηλώσεων. Το προσωπικό που απασχολεί είναι περίπου 38000 εργαζόμενοι. Η Marriott International έχει ως ανεξάρτητα διαχειριζόμενο τμήμα της το Ritz-Carlton Hotel. Το εν λόγω ξενοδοχείο, είναι το μόνο που έχει αποσπάσει Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige και μάλιστα δυο φορές. Η ποιότητα της εταιρείας αντλεί πληροφορίες για τα επιχειρηματικά της σχέδια από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και στρέφει σε εκείνη την κατεύθυνση τις προσπάθειές της. Γίνεται διερεύνηση στον ταξιδιωτικό κλάδο αλλά και στα σχόλια που συγκεντρώνονται από τους πελάτες της εταιρείας. Η Ritz-Carlton Hotel επιδιώκει να μην υπάρχουν διακυμάνσεις τις προσφερόμενες υπηρεσίες της, για το λόγο αυτό υιοθετεί ομοιόμορφες διαδικασίες και σε κάθε εταιρικό επίπεδο, κάτι που της χαρίζει την υψηλή διάκριση ως το καλύτερο ξενοδοχείο, έναντι των ανταγωνιστών της.

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗ TQM

- Σύστημα των χρυσών κανόνων: Η Ritz-Carlton Hotel διαφοροποιείται και προβαίνει σε μια αντισυμβατική προσέγγιση-μεταφράζει τις απαιτήσεις των πελατών σε απαιτήσεις των υπαλλήλων και φροντίζει να ενημερώνει για αυτές τις απαιτήσεις, μέσα από ένα σύστημα χρυσών κανόνων, όπως το αποκαλεί. Αυτό το σύστημα εσωκλείει τα εξής: το ρητό της εταιρείας, τα «πιστεύω» της, τα τρία βήματα της εξυπηρέτησης και τέλος τα είκοσι βασικά στοιχεία του Ritz-Carlton. «*Είμαστε κύριοι και κυρίες που εξυπηρετούν κυρίους και κυρίες*» είναι η φράση που αποτελεί το ρητό (moto) της εταιρείας. Οι πεποιθήσεις της εταιρείας, δε, μπορούν να συνοψιστούν στην παρακάτω φράση, όπως αναφέρεται στο σύγγραμμα (Τσιότρας, 2016) «*το ξενοδοχείο Ritz-Carlton είναι ένα μέρος, στο οποίο η γνήσια φροντίδα και*

άνεση των πελατών μας είναι η ύψιστη αποστολή μας. Δεσμευόμαστε να παρέχουμε την καλύτερη προσωπική εξυπηρέτηση και τις εγκαταστάσεις για τους επισκέπτες μας, οι οποίοι θα έχουν πάντα μια ζεστή, χαλαρωτική, αλλά και ταυτόχρονα εκλεπτυσμένη ατμόσφαιρα. Η εμπειρία του Ritz-Carlton αναζωογονεί τις αισθήσεις, εμπνέει ευεξία και εκπληρώνει τις ανεκδήλωτες επιθυμίες και ανάγκες των πελατών μας». Οι χρυσοί κανόνες περιλαμβάνουν ακόμη, τα τρία βήματα της εξυπηρέτησης, που είναι ο ζεστός, ειλικρινής χαιρετισμός και η προσφώνηση του πελάτη με το όνομά του, η πρόβλεψη των επιθυμιών των πελατών και η συμμόρφωση με αυτές και τέλος ο στοργικός αποχαιρετισμός, αναφέροντας το όνομα του πελάτη. Αναφορικά με τα είκοσι βασικά στοιχεία του Ritz-Carlton, περιλαμβάνουν την κατανόηση των παραπάνω σημείων αλλά και ορισμένων επιπλέον προδιαγραφών (πχ επιτυχής ολοκλήρωση εκπαίδευσης νέων εργαζομένων, τήρηση προτύπων εμφάνισης, εστίαση στον πελάτη και στην ικανοποίηση των αναγκών του).

- Επιλογή προσωπικού - στελέχωση: Η παροχή άριστων υπηρεσιών του Ritz-Carlton, προκειμένου να συνεχίσει, θα πρέπει να ενισχυθεί με κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Η εταιρεία αντιμετώπισε προκλήσεις στο κομμάτι των αποχωρήσεων των εργαζομένων, προσπαθώντας να μειώσει το δείκτη αποχωρήσεων. Προχώρησε σε μια δράση που λέγεται “Pride and Joy”, μέσα από την οποία διοχετεύτηκαν νέες ιδέες και πρωτοβουλίες για την διαδικασία πρόσληψης υπό το πρίσμα του εκσυγχρονισμού, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν ενεργά στον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας τους. Ο δείκτης αποχωρήσεων μειώθηκε και οι μετρήσεις για την ικανοποίηση των εργαζομένων αυξήθηκαν. Ως εκ τούτου, οι υψηλές προδιαγραφές δημιουργούν ένα είδος στοχοθεσίας για την διαδικασία των προσλήψεων και να υπάρχει αντιστοιχία των προσλήψεων με τις αξίες και τις προδιαγραφές της εταιρείας. Οι νεοπροσληφθέντες, αφού επιλεγούν, εκπαιδεύονται κατάλληλα για να ενσωματωθούν στην εταιρική κουλτούρα, με ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, διάρκειας 2 ημερών.
- Ενέργειες βελτίωσης στο επίκεντρο – εκπαίδευση εργαζομένων – άμεση εμπλοκή εργαζομένων: Βασική αρχή της ΔΟΠ είναι η εστίαση στον πελάτη και με γνώμονα αυτή την αρχή, το Ritz-Carlton κινήθηκε με τις αντίστοιχες

ενέργειες συνεχούς βελτίωσης και κατάκτησης της αριστείας, αποσπώντας το 1992 το βραβείο Malcolm Baldrige, το οποίο αποτελεί το επισφράγισμα της προσπάθειάς του για την επιδίωξη της αριστείας στο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών. Η εταιρεία, ορμώμενη από τα καλά αποτελέσματα, αποφασίζει να θέσει ως προτεραιότητά της την ικανοποίηση των πελατών. Οι υψηλές βαθμολογίες των πολύ ευχαριστημένων επισκεπτών του Ritz-Carlton, αποτελούν τον απόλυτο στόχο της εταιρείας, με απώτερο σκοπό την αφοσίωση του πελάτη στο 100% (loyalty). Παραλληλίζοντας «τις αψεγάδιαστες υπηρεσίες των πελατών» του ξενοδοχείου με το “zero defects” της θεωρίας της ΔΟΠ, η Ritz-Carlton εφαρμόζει ένα σύστημα μέτρησης και παρακολούθησης των προβλημάτων στην εμπειρία της εξυπηρέτησης των επισκεπτών, ανεξάρτητα από την δυναμική του προβλήματος. Ο στρατηγικός της σχεδιασμός αλλάζει και δημιουργείται το Greenbook, ένα εγχειρίδιο-βιβλός των εργαζομένων, το οποίο εσωκλείει τα δομικά στοιχεία της ύπαρξης της εταιρείας: τα ‘πιστεύω’ της εταιρείας, το ρητό της, τα τρία βήματα της εξυπηρέτησης, ‘την υπόσχεση’ των υπαλλήλων και τους 2^ο βασικούς κανόνες. Η υλοποίηση του περιεχομένου του Greenbook, ως σημείο αναφοράς των εργαζομένων, απαιτεί εκπαίδευση του προσωπικού. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι, που προσλαμβάνονται για πρώτη φορά στην εταιρεία, λαμβάνουν εκπαίδευση 250 ωρών για τον πρώτο χρόνο κι επιπροσθέτως, συμμετέχουν σε καθημερινά 10λεπτα meetings πριν από την έναρξη κάθε βάρδιας. Παράλληλα, προγράμματα αναγνώρισης κι επιβράβευσης έρχονται με την σειρά τους να ενισχύσουν την εκπαιδευτική επένδυση. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συνεχώς ενημερώσεις για τις απαιτήσεις των πελατών. Στα πλαίσια της επίλυσης των προβλημάτων, η Ritz-Carlton ‘σπάει’ τους κανόνες και αποφασίζει να θέσει σε λειτουργία κάτι αρκετά πρωτοποριακό, θέτοντας στο επίκεντρο των αποφάσεων, τον ίδιο τον εργαζόμενο. Κάθε υπάλληλος διαθέτει την δυνατότητα να πράξει αυτόβουλα προκειμένου να ικανοποιήσει άριστα έναν πελάτη, με την βοήθεια 2000 δολαρίων, τα οποία έχει στην διάθεσή του να ξοδέψει. Επικουρικά, οποιοσδήποτε άλλος υπάλληλος αντιληφθεί, ότι ένας άλλος συνάδελφος αντιμετωπίζει οποιοδήποτε πρόβλημα, πρέπει να συνεισφέρει με την

βοήθειά του, ανεξαρτήτων ρόλου και θέσης. Αυτή η τακτική προκειμένου να πετύχει, απαιτείται άρτια και συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και προσλήψεις υψηλών προδιαγραφών, με άτομα οξυδερκή, που θα μπορούν να διαχειριστούν την αυτενέργεια που τους δίνεται από την εταιρεία.

- Επένδυση στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: Η ΔΟΠ όταν κάνει λόγο για ‘εστίαση στον πελάτη’, δεν αναφέρεται μόνο στον πελάτη-τελικό καταναλωτή, αλλά και στον ‘εσωτερικό πελάτη’, δηλαδή τον εργαζόμενο. Η Ανώτατη Διοίκηση του οργανισμού, αποφάσισαν να φροντίσουν δυναμικά το νόημα και την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από το εργασιακό τους περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, η εταιρεία εφάρμοσε ένα πρόγραμμα, σύμφωνα με το οποίο θα πρέπει οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν α) τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, β) πόσο καλά πραγματοποιούν τα καθήκοντά τους και γ) να τους παρέχεται η δυνατότητα να κάνουν αλλαγές στα πλαίσια που επιτρέπει ο ρόλος και οι αρμοδιότητές τους. Το Τμήμα HR θα πρέπει να προβεί στις κατάλληλες προσλήψεις, προκειμένου να εντάξει στο δυναμικό της εταιρείας άτομα ικανά να εκπληρώσουν τους στόχους της εταιρείας. Ακόμη, το Τμήμα HR είναι αρμόδιο για τις εκπαιδεύσεις, που θα κρατούν το προσωπικό ενήμερο, εκσυγχρονισμένο και εναρμονισμένο με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις. Η διασφάλιση της επιτυχίας των εκπαιδεύσεων αποτελεί ευθύνη του διευθυντή του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του κάθε ξενοδοχείου, αλλά και στους εταιρικούς διευθυντές αυτών των τμημάτων. Στο σημείο αυτό, η επιτυχία του συγκεκριμένου εγχειρήματος κρύβεται στην διατμηματική συνεργασία, με το τμήμα Ποιότητας και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να συνεργάζονται για να εντοπίσουν καινούργιες εκπαιδευτικές ανάγκες ή να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες εκπαιδευτικές δράσεις. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται έρχονται από την μελέτη των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων πρώτης γραμμής και των προϊσταμένων. Στοιχεία επίσης συλλέγονται και από τα αποτελέσματα των ‘πυλοτικών προγραμμάτων’ στα οποία συμμετέχουν οι εργαζόμενοι. Οι εκπαιδεύσεις συνήθως λαμβάνουν χώρα σε ειδικές αίθουσες εκπαίδευσης, όμως μεγάλο μέρος τους πραγματοποιείται εν ώρα εργασίας

(on the job training). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εκπαίδευση λαμβάνει αίσθηση πραγματικής εμπειρίας με την χρήση προγραμμάτων ανάπτυξης, με εργασία των υπαλλήλων σε άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, ακόμη και με εργασία σε άλλα ξενοδοχεία. Η ολιστική προσέγγιση αυτού του τρόπου εκπαίδευσης αποδείχτηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς πολλά ανώτερα στελέχη, κατάφεραν να αναλάβουν καθήκοντα αυξημένης ευθύνης και κατέκτησαν υψηλές θέσεις μέσα από αυτό τον τρόπο εκπαίδευσης. Το Τμήμα HR του Ritz-Carlton στελεχώνεται από έμπειρους recruiters, οι οποίοι με την χρήση δομημένης συνέντευξης, καταγράφουν τα στοιχεία συμπεριφοράς των υποψηφίων, αποτυπώνοντάς τες σε ένα γράφημα απόδοσης συμπεριφοράς για την κάθε θέση. Το εν λόγω γράφημα, περιλαμβάνει επίσης συγκριτικά δεδομένα για την εταιρεία αλλά και τον ξενοδοχειακό κλάδο. Ένα ακόμη σημαντικό καθήκον του τμήματος HR είναι η διεξαγωγή της μέτρησης ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι μετρήσεις γίνονται επίσημα και μάλιστα σχεδιάζονται, αναλύονται και συγκρίνονται με εταιρείες παγκόσμιας εμβέλειας.

3.7 Συμπεράσματα – Προκλήσεις και προτάσεις

Τόσο στην περίπτωση της COCO-MAT όσο και της Ritz-Carlton, τα βασικά ζητούμενα στρατηγικού σχεδιασμού απαιτούσαν την εμπλοκή και την συνεργασία με τα αντίστοιχα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Είδαμε αναλυτικά, ότι με γνώμονα την ΔΟΠ και σε ευθυγράμμιση με την εταιρική κουλτούρα της κάθε εταιρείας, προτάθηκαν και υλοποιήθηκαν οι αντίστοιχες ενέργειες. Η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης των εταιρειών διαδραμάτισε καίριο ρόλο στην επιτυχία των στόχων.

Το πεδίο που αφορά την στελέχωση, απαιτεί σαφή και ξεκάθαρα ζητούμενα και προδιαγραφές από πλευράς εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σε θέση να αναζητήσει στοχευμένα τα κατάλληλα άτομα, που θα μπορέσουν να ταιριάξουν στην κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού και θα φέρουν εις πέρας τους εταιρικούς στόχους. Η διαδικασία επιλογής, μπορεί να διαφέρει στα κριτήρια και στον τρόπο που διενεργείται ανάλογα με την εταιρεία, όμως το κλειδί

για την σωστή επιλογή είναι η αποσαφήνιση στο 'τι είδους υποψηφίους αναζητάμε'. Ιδιαίτερη σημασία και στις δυο εταιρείες, είδαμε ότι έχει η συμπεριφορά και η προσωπικότητα των υποψηφίων (soft skills), πέραν της παραδοσιακής εξέτασης των hard skills. Στο σημείο αυτό, παρατηρούμε τον προσεκτικό σχεδιασμό και των δυο εταιρειών, καθώς αυτό το πλεονέκτημα, θα χρησιμοποιηθεί για μια εποικοδομητική εκπαίδευση, που με την σειρά της θα εξασφαλίσει αποδοτική εκτέλεση καθηκόντων (ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης), αλλά και για αναπτυξιακούς λόγους στην συνέχεια. Οι δυο εταιρείες, επομένως εξέτασαν όλο το φάσμα της δραστηριότητας και ανέλυσαν τα μακροπρόθεσμα οφέλη από αυτή την προσέγγιση, τα οποία περιελάμβαναν τόσο ικανοποιημένους πελάτες και ανάπτυξη της εταιρείας, όσο και αποδοτικούς κι ευχαριστημένους εργαζόμενους.

Η εκπαίδευση και στις δυο περιπτώσεις πρωταγωνιστεί, καθώς και η COCO-MAT και η Ritz-Carlton επενδύουν σε αυτή και την θέτουν στο επίκεντρο του στρατηγικού τους σχεδιασμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι αρχές της ΔΟΠ. Τόσο στο κομμάτι που είναι πιο τεχνικό και αφορά τα καθήκοντα του κάθε ρόλου, όσο και στο κομμάτι της ηγεσίας και του management, η εκπαίδευση θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επικαιροποιούνται, καθώς παρακολουθούνται από τα Τμήματα Εκπαίδευσης, τροποποιούνται εάν παραστεί ανάγκη και γίνεται λήψη ανατροφοδότησης σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους. Η διατμηματική συνεργασία, είδαμε ότι είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων και για τις δυο εταιρείες.

Οι εργασιακές σχέσεις, είναι μια ακόμη σημαντική παράμετρος, η οποία χαρακτηρίζεται από λεπτές ισορροπίες και χειρισμούς. Αμφότερες οι επιχειρήσεις των περιπτώσεων που εξετάσαμε, μετακύλησαν μέρος των αποφάσεων στους εργαζόμενούς τους και με τον τρόπο αυτό κατάφεραν να αποσυμφορίσουν κέντρα αποφάσεων με φόρτο εργασίας (προϊσταμένους) αφενός και αφετέρου να ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους τους και τους ρόλους τους. Ως αποτέλεσμα αυτού, ήταν οι εργαζόμενοι να αισθάνονται σημαντικοί για τον οργανισμό που εντάσσονται, να νιώθουν ότι συνεισφέρουν έμπρακτα, συχνά, να νιώθουν υπεύθυνοι και να βιώνουν το αίσθημα του 'ανήκειν' στην εργασιακή τους οικογένεια (employee commitment). Φυσικά, για να μπορέσουν και τα δυο μέρη να ολοκληρώσουν

επιτυχώς αυτή την πρωτοβουλία απαιτείται πρωτίστως η κατάλληλη προσθήκη στην ομάδα (μέσω των προσλήψεων), η εκπαίδευση, η διαφάνεια, οι διαδικασίες επιβράβευσης, αναγνώρισης και ανάπτυξης και μια εταιρική κουλτούρα, η οποία θα πραγματώνει σε καθημερινό επίπεδο όλα όσα πρεσβεύει.

Τέλος, η επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, μεταξύ όλων των τμημάτων και όλων των ρόλων, μια επικοινωνία που ξεπερνά τον όρο «ιεραρχία» και μεταβαίνει στην έννοια της «συνεργασίας», καταφέρνει να αποδώσει τα μέγιστα, να επιλύει αποτελεσματικά και πιο γρήγορα προβλήματα, ενώνοντας το σύνολο του οργανισμού σε μια ευρύτερη ομάδα εργασίας, η οποία κινείται σε μια κατεύθυνση.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναζητούν την μείωση του κόστους και προσπαθούν να εκτοξεύσουν τα κέρδη τους κατακόρυφα. Κυρίως μετά την εποχή της πανδημίας, ο φόβος για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, φέρνει τις δαπάνες στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, θέτοντας τα ζητήματα της εκπαίδευσης, των ανταμοιβών και ενδεχομένως και τα θέματα ανάπτυξης των εργαζομένων σε δεύτερη μοίρα. Προβληματισμό δε, αποτελούν και τα νέα 'αιτήματα' των γενεών Millennials και GenZ, τα οποία διαφέρουν κατά πολύ με όσα γνωρίζαμε για τις συνθήκες εργασίας ως τώρα, με πρωταγωνιστές την ευέλικτη εργασία και την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής (work – life balance). Η έννοια του employee commitment δεν συναντάται συχνά και για τον λόγο αυτό, φαινόμενα όπως το quiet quitting (σιωπηλή παραίτηση) είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα. Οι επιτυχημένες πρακτικές που εφαρμόζονται στα πλαίσια της ΔΟΠ, όπως στα δυο case studies που αναλύθηκαν παραπάνω, απαιτούν χρόνο και αφοσίωση, για να αποκαλύψουν το εύρος και το βάθος των αποτελεσμάτων τους. Ίσως είναι χρήσιμο να θυμηθούμε ότι τα κόστη εν τέλει, είναι πολύ μεγαλύτερα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, εάν αναλογιστούμε, για παράδειγμα, το κόστος μιας κακής πρόσληψης: ώρες εκπαίδευσης, ώρες που δαπανήθηκαν για το σύνολο της διαδικασίας στελέχωσης, ώρες που θα χρειαστούν για να καλυφθεί η εργασία από την υπόλοιπη ομάδα μέχρι να αντικατασταθεί το μέλος που αποχώρησε και πολλά άλλα. Ακόμη, θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς στόχοι και στρατηγικός σχεδιασμός, ώστε να μπορέσει το κάθε τμήμα να λάβει συγκεκριμένες κατευθυντήριες, προκειμένου να επιτύχει τα ζητούμενα με βάση την ποιότητα.

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από μια ακόμη τεχνολογική επανάσταση, με την έλευση της τεχνητής νοημοσύνης, η οποία κερδίζει έδαφος σε όλο και περισσότερες δραστηριότητες στον χώρο των επιχειρήσεων αλλά και της προσωπικής μας ζωής. Μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ ισχυρό εργαλείο στην διαδικασία των προσλήψεων, των εκπαιδεύσεων, του onboarding και της αξιολόγησης της απόδοσης. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται, μπορούν να παρατεθούν συγκριτικά, να εξάγονται συμπεράσματα προβλέψεων και προτάσεων, να υπάρχουν στοιχεία για την επιτυχή διαχείριση ρίσκου, ακόμη και να τροποποιήσει δημιουργικά τον παραδοσιακό τρόπο εκπαίδευσης, τροποποιώντας τον κατάλληλα για κάθε θέση και για την αντίστοιχη ηλικιακή ομάδα – με λιγότερο χρόνο ολοκλήρωσης από τον εργαζόμενο, με περισσότερη διάδραση και δημιουργικότητα και φυσικά με περισσότερη στόχευση.

Εν κατακλείδι, η σημαντικότητα των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να γίνει αντιληπτή από την Ανώτατη Διοίκηση και οι δράσεις τους να μην υπόκεινται στην αποκλειστική εποπτεία των τμημάτων Οικονομικής Διεύθυνσης. Τα τμήματα HR είναι αναγκαίο να συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν ζητήματα, που σχετίζονται άμεσα με την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A

American Psychological Association (APA) (1997). Learner-centered psychological principles. [online] Available at: www.apa.org/ed/governance/dea/learner-centered.pdf

Armand V. Feigenbaum, (1991), Total Quality Control, McGraw Hill

B

Becker S. Gary, (1994), Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, University of Chicago Press, 3rd Edition

Blyton P.& Turnball P., (1992), HRM: debates, dilemmas and contradictions. In P. Blyton and P. Turnball (Eds), Reassessing Human Resource Management, London: Sage Publishers

Boxall P., (1993), The significance of human management: a reconsideration of the evidence, International Journal of Human Resource Management

Brown A. (1994), TQM: Implications for training, Training for Quality, Vol. 2, No 3

C

Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent Management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 19, pp 304-313

Crosby Philip B. (1979), Quality is Free: The Art of Making Quality Certain, McGraw-Hill

Csikszentmihalyi Mihaly, (2009) "Flow: The Psychology of Optimal Experience" (Η Ψυχολογία της Ευτυχίας), Εκδόσεις Καστανιώτη

D

Dale B.G. (2003), Managing Quality (fourth edition), Hertfordshire: Prentice Hall

DeCenzo, David A, Robbins, Stephen P., (2010), Fundamentals of Human Resource Management, 10th edition, Wiley

Deming E.W. (1986), Out of Crisis, Cambridge University Press, p. 18-97

Dessler Gary, (2012), Human Resource Management, Pearson College Div, 13th Edition

G

Galles M.Gary, (24/10/2019), Η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος του Ρικάρντο (<https://www.liberal.gr/think-tanks/i-theoria-toy-syglykritikoy-pleonektimatos-toy-rikarnto>)

Garvin, David A., (1984), What Does Product Quality Really mean, Sloan management review 25

Garvin, David A., (1988) Managing quality: The strategic and competitive edge. Simon and Schuster

Goetsch David L. & Davis Stanley B. (2018), Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία. Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα, 8η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα

Guest D., (1991), Personnel Management: the end of orthodoxy?, British Journal of Industrial Relations

H

Hackman J.R & Wageman R. (1995) Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. Administrative Science Quarterly, Vol40, June pp.309-342

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990), Human Resource Management for the 1990s, International Journal of Industrial Relations

I

Imai, M., (1986), Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill

Imai, M., (2012), Gemba KAIZEN, a commonsense approach to continuous improvement strategy, New York: McGraw-Hill, Second Edition

Ishikawa K. (1985), Lu. D. J. trans., What is Total Quality Control?, Prentice-Hall Inc., Engelwood Cliffs, NJ

J

Juran J. (1992), Juran on Quality by Design, New York: Simon & Schuster

Juran, J.M.; Godfrey, A.B. (1999), Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill

S

Scullion, H., Collings. D.G. and Caliguiri, P. (2010). "Global Talent Management", Journal of World Business, 45, 2, 105-8

Senior Barbara, Swailes Stephen (2017), Οργανωσιακή Αλλαγή, Broken Hill, 4th Edition

Slovan, M. (2005). Learning in knowledge-intensive organizations: Moving from training to learning: Development and Learning in Organizations, 19, pp. 9-10

Snell Scott, Morris Shad, (2018). Managing Human Resources, Cengage Learning, 18th Edition

Storey, J. (1992) Development in the Management of Human Resources. Blackwell, Oxford

Storey John, (2007), Human Resource Management: A critical Text, Cengage Learning

T

Tague Nancy R., (2005), The Quality Toolbox, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee, Second Edition

B

Βούζας, Φώτιος, (1998), Διδακτορική διατριβή, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική βιομηχανία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΟΔΕ), Θεσσαλονίκη

Δ

Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α. (2000), Εκπαιδευτικό CD-ROM Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Κ

Κέφης Ν.Β. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική, Αθηνά

Τ

Τζωρτζάκης Μ. Κωνσταντίνος, (2021), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων e-HRM ψηφιακή προσέγγιση και εφαρμογές, Εκδόσεις Rosili

Τσαρούχας Παναγιώτης, Ντέλιου Κλεοπάτρα (2018), Σύγχρονες Μέθοδοι στη Διοίκηση Τεχνολογίας και Ποιότητας, Εκδόσεις Δισίγμα

Τσίοτρας, Γ., (2016), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Λευκωσία: Broken Hill Publishers

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.esee.gr (<https://core.ac.uk/download/pdf/49281804.pdf>)

<http://www.dti.gov.uk/quality/evolution>

<https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle>

<https://braining.gr>

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%81%CF%87%CE%AE_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%AD%CF%84%CE%BF

Tonner C., (2003), Quality Theories, <http://www.sixsigma.com/dictionary>

https://en.wikipedia.org/wiki/Ishikawa_diagram

<https://www.mathworks.com/help/simscape/ug/real-time-simulation-workflow.html>

Rousseau, D. M., & Schalk, R. (Eds.) (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. SAGE Publications, Inc., <https://doi.org/10.4135/9781452231273>

Raymond E. Miles, (1965), Human Relations or Human Resources?, Harvard Business Review,
<https://hbr.org/1965/07/human-relations-or-human-resources>

<https://ctl.uom.gr/guides/gamification-and-game-based-learning/>

<https://www.naftemporiki.gr/techscience/1495937/i-vlachavas-apth-apo-to-escape-room-stin-proslipsi-ergazomenon/>

<https://www.capital.gr/epikairoτητα/3726498/apth-ena-escape-room-pou-boitha-stis-proslipseis/>

<https://www.coco-mat.com/greece/gr/coco-mat/our-story>