



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
(ΔΟΠ). Παραδείγματα Ναυτιλιακών εταιρειών.»**

Φοιτήτρια: Κάρτσωνα Κυριακή, Α.Μ 7119Μ028

Επιβλέπων Καθηγητής: Κέφης Βασίλειος

Αθήνα, Νοέμβριος 2020

Τριμελής Επιτροπή

Κέφης Βασίλειος, Καθηγητής και Κοσμήτορας

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια

Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη, Καθηγήτρια

Copyright © Κάρτσωνα Κυριακή, 2020

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Πίνακας Συντομογραφιών

Ελληνική

A.E.N: Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού
Γ.Ε.Ν.Ε: Γραφείο Ευρέσεως Ναυτικής Εργασίας
Δ.Α.Δ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Ν.Ο: Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός
Δ.Ο.Ε: Διεθνής Οργανισμός Εργασίας
Δ.Ο.Π: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ε.Κ.Ε: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
Κ.Ι.Ν.Δ: Κώδικας Ιδιωτικού Ναυτικού Δικαίου
Σ.Δ.Π: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
Σ.Π.Δ: Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Αγγλική

E.M.S.A: European Maritime Safety Agency
I.L.O: International Labour Organization
I.S.P.S Code: International Ship and Port Facility Security Code
M.E.T: Maritime Education and Training and Certification System
S.O.L.AS: Safety of Life at Sea
T.M.S.A: Tanker Management and Self-Assessment

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη για τις χρήσιμες συμβουλές και την πολύτιμη συνεισφορά του στην υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όσους αφιέρωσαν χρόνο για να απαντήσουν στα ερωτήματα των ερωτηματολογίων καθώς και της συνέντευξης που κλήθηκαν να πραγματοποιήσουν για τη διεκπεραίωση μιας πλήρους και ολοκληρωμένης έρευνας.

Τέλος νιώθω την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για την υπομονή αλλά και την ηθική και υλική υποστήριξη τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Ό,τι έχω καταφέρει μέχρι σήμερα, το χρωστώ σε εκείνους.

Κυριακή Κάρτσωνα
Αθήνα, 2020

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Συντομογραφιών.....	3
Ευχαριστίες.....	4
Περιεχόμενα.....	5-6
Πίνακες-Διαγράμματα.....	7
Περίληψη.....	8
Abstract	9
 Εισαγωγή.....	 10
 Κεφάλαιο 1	
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	
1.1 Βασικές έννοιες.....	13
1.1.1 Ποιότητα.....	14
1.1.2 Ολική Ποιότητα.....	15
1.1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	17
1.2 Στόχοι και χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π.....	19
1.3 Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π.....	21
1.4 Σχεδιασμός της Ποιότητας- κύκλος Deming.....	22
1.5 Συσχέτιση Παραδοσιακής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	25
1.6 Εργαλεία, τεχνικές της Δ.Ο.Π.....	29
1.7 Τα Πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας.....	34
1.8 Η συνεχής βελτίωση στη Δ.Ο.Π.....	37
1.9 Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και ΔΟΠ.....	40
1.10 ΔΟΠ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	44
 Κεφάλαιο 2.	
Στρατηγικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π	
2.1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ιστορική προσέγγιση).....	47
2.1.2 Ορισμός της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	47
2.2 Ο ρόλος της ΔΑΠ στη διαμόρφωση της στρατηγικής.....	49
2.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	52
2.4 Αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή κατά της ΔΟΠ.....	54
2.5 Στρεσογόνοι παράγοντες σε συνθήκες εργασίας.....	58
2.6 Πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ.....	61
2.6.1 Προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων.....	62
2.6.2 Η απαιτούμενη εκπαίδευση.....	66
2.6.3 Επαγγελματική εξέλιξη.....	68
2.6.4 Η αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	69
2.6.5 Η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω της αμοιβής.....	73
2.6.6 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.....	75
2.7 Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και του manager.....	78

Κεφάλαιο 3.

Η Δ.Ο.Π και το HR στις Ναυτιλιακές εταιρείες (Μεθοδολογία βασισμένη σε βιβλιογραφικό, διαδικτυακό υλικό)

3.1. Η Ναυτιλιακή εταιρεία-επιχείρηση (Εισαγωγή).....	83
3.2 Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	86
3.3 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ναυτιλιακές εταιρείες.....	88
3.4 Πλαίσιο ανάλυσης της οργάνωσης και διοίκησης των Ναυτιλιακών εταιρειών.....	96
3.5 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ναυτιλιακές εταιρείες.....	100

Κεφάλαιο 4.

Μελέτη Περίπτωσης σε Ναυτιλιακές Εταιρείες

4.1 Η προβληματική και η σπουδαιότητα της έρευνας.....	109
4.2 Σκοπός της έρευνας.....	110
4.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	110
4.4 Μεθοδολογία της έρευνας.....	110
4.5 Έρευνα.....	112
4.6 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου.....	114
4.7 Συμπεράσματα έρευνας.....	123

Συμπεράσματα- Συζήτηση.....	129
------------------------------------	------------

Βιβλιογραφία.....	131
--------------------------	------------

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο.....	135
---------------------------------------	------------

Πίνακες-Διαγράμματα

Πίνακας 1. Διαχείριση Α.Δ.....	114
Πίνακας 2. Προσέλκυση.....	114
Πίνακας 3. Ναυτική εμπειρία.....	115
Πίνακας 4. Στρες.....	115
Πίνακας 5. Αξιολόγηση.....	116
Πίνακας 6. Παροχές.....	116
Πίνακας 7.Υιοθέτηση ΔΟΠ.....	117
Πίνακας 8. Αντίσταση αλλαγής.....	117
Πίνακας 9. Επίλυση αντίστασης.....	118
Πίνακας 10. Εκπαίδευση.....	118
Πίνακας 11. Στόχοι ΔΟΠ.....	119
Πίνακας 12. Τεχνικές Βελτίωσης.....	119
Πίνακας 13. Πρότυπα Διασφάλισης.....	120
Πίνακας 14. Έλεγχος Βελτίωσης.....	120
Πίνακας 15. Πλεονέκτημα ΔΟΠ.....	121
Πίνακας 16. Εσωτερικό περιβάλλον.....	122
Πίνακας 17. Εξωτερικό περιβάλλον.....	122

Περίληψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο συνεχούς βελτίωσης, διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας καθώς και αξιολόγησης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Πυλώνες της είναι η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, η συνεχής βελτίωση των επιχειρηματικών και παραγωγικών διαδικασιών, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ηγεσία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η διά βίου εκπαίδευση και η ομαδική εργασία. Ορίζεται ως το όραμα μιας επιχείρησης που επιτυγχάνεται με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και αφορά την ολοκλήρωση του συνόλου των λειτουργιών και διαδικασιών, σε ένα πλαίσιο συνεχούς εξέλιξης. Κατά τη διεκπεραίωση της ΔΟΠ, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) συντελεί καθοριστικό έργο καθώς ανάγεται σε καταλυτικό στοιχείο της συνολικής διαδικασίας. Η ΔΑΔ αφορά τη χρήση ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Όλα τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους τεθέντες στόχους τους, αναθέτοντας επιμέρους καθήκοντα στους εργαζόμενους.

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι η διερεύνηση του βαθμού της συνάφειας, της όσο το δυνατό καλύτερης διαχείρισης των ικανοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε οργανωτικό και οργανωσιακό επίπεδο στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η προσέγγιση αυτή, πραγματοποιείται μέσα από την παραδοχή ότι οι άνθρωποι πόροι, είναι η κύρια πηγή αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των ναυτιλιακών εταιρειών και ως εκ τούτου απαιτούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης, το οποίο θα ενσωματώνει τους υποχρεωτικούς κανονισμούς και τα διεθνή πρότυπα.

Τέλος, μέσα από την έρευνα, θα διαπιστώσουμε πως οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τα οφέλη της ΔΑΔ κατά τη διαδικασία εφαρμογής της ΔΟΠ, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψιν τους το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, την παγκοσμιοποίηση, την ανταγωνιστικότητα καθώς και τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ελληνική Ναυτιλία

Abstract

Total Quality Management (TQM) is a modern tool for continuous improvement, management and quality assurance as well as evaluation of modern companies. Its pillars are the caution on customer satisfaction, the continuous improvement of business and production processes, strategic planning, leadership, employee empowerment, lifelong learning and teamwork. It is defined as the vision of a company that is achieved with long-term planning that concerns the completion of all operations and processes, in a context of continuous development. During the execution of the TQM, the Human Resources Management (HRM) contributes a decisive task as it is reduced to a catalytic element of the overall process. HRM concerns the use of individuals to achieve organizational goals. All executives achieve their goals by assigning individual tasks to employees.

The purpose of this research study is to investigate the degree of its relevance, the best possible management of the capabilities of Human Resource Management with the achievement of Total Quality Management at the organizational level in shipping companies. This approach is realized through the assumption that human resources are the main source of efficiency and effectiveness of shipping companies and therefore require an integrated management system, which will incorporate mandatory regulations and international standards.

Finally, through the research, we will find that Greek shipping companies recognize the benefits of HRM during the TQM implementation process, taking seriously and continuous changes in the business environment, globalization, competitiveness and growing customer demands.

Key-Words: Total Quality Management, Human Resource Management, Hellenic Shipping

Εισαγωγή

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο τομέα της οικονομίας παγκοσμίως, η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά και στην ίδια τη φύση της εργασίας. Οι μεταβολές αυτές επηρεάζουν τον άνθρωπο ως εργαζόμενο, ως καταναλωτή αλλά και ως πολίτη, σε βαθμό που οι εκάστοτε διοικήσεις των οργανισμών βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά διλημμάτων και προβλημάτων που αφορούν τις αυξημένες απαιτήσεις των νέων συνθηκών.

Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στην παγκόσμια οικονομία, επέβαλαν την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα, τα οποία έχουν κοινό χαρακτηριστικό, την ποιότητα. Η ποιότητα αποτελεί ένα σύστημα αξιών, αρχών, μεθόδων και προτύπων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, την ικανοποίηση πελατών, καθώς και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Η επιστημονική προσέγγιση της ποιότητας επιχειρείται με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται ως εργαλείο management, που έχει σκοπό την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την επικράτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Διοίκηση και η ποιότητα, είναι στενά συνδεδεμένοι όροι, καθώς η κατάλληλη διαχείριση είναι αυτή που θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση ποιότητας. Προκειμένου μια διοίκηση να χαρακτηριστεί αποδοτική και αποτελεσματική σημαντικό ρόλο έχει ο έλεγχος και η αξιολόγηση. Όταν αναφερόμαστε στον ποιοτικό έλεγχο αναφερόμαστε και στο Ανθρώπινο Δυναμικό, εφόσον οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας. Για το λόγο αυτό, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό με απώτερο σκοπό την βελτίωση συνθηκών εργασίας του προσωπικού, αλλά και την κάλυψη των απαιτήσεων της αγοράς.

Επιπλέον, οι οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο πως θα οργανώσουν και ενδυναμώσουν τον ανθρώπινο πόρο. Θέματα όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, καθώς και η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος ποιότητας. Το

τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), είναι αυτό που μπορεί να εξασφαλίσει την υποστήριξη, τη συνεργασία, την ομαδικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των γνωστών μεθόδων και πρακτικών.

Όσον αφορά τη ναυτιλία, είναι γεγονός ότι αποτελεί ένα ιδιαίτερο εμπορικό και οικονομικό σύστημα, λόγω των εμπλεκόμενων φορέων, της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας που απαιτείται, καθώς και των πολύ υψηλών κεφαλαίων που διακινούνται. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις έχουν σύνθετες διοικητικές και οργανωτικές δομές, λειτουργώντας ως διεθνείς και παγκόσμιοι οργανισμοί. Ακόμη, για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων, πρέπει να γίνεται σωστή διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων.

Επιπρόσθετα, οι σύγχρονες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι υποχρεωμένες να συμμορφώνονται σε μια σειρά κανονισμών και ρυθμίσεων σχετικών με την προστασία της ανθρώπινης ζωής, του περιβάλλοντος καθώς και της διασφάλισης ποιότητας των υπηρεσιών που κατέχουν. Η λειτουργία της Διοίκησης ασφάλειας, ποιότητας και περιβαλλοντικής ευθύνης, αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτύσσει, να λειτουργεί και να διατηρεί κατάλληλα συστήματα διοίκησης, τα οποία διασφαλίζουν την προγραμματισμένη απόδοση της, στους τομείς αυτούς. Η πιστοποίηση συστήματος διοίκησης της ποιότητας, συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη και η πιστοποίηση των συστημάτων, συνδυάζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της ναυτιλιακής επιχείρησης, δεδομένου ότι τα συστήματα λειτουργούν μόνο όταν ενεργοποιούνται από τους εργαζόμενους που διαθέτουν κατάλληλα προσόντα και εκπαίδευση. Ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στη ναυτιλιακή βιομηχανία είναι: η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και η συμμετοχή της, η εκπαίδευση και η παροχή εξουσιοδότησης στο προσωπικό, η πληροφόρηση για τη ποιότητα και η μέτρηση της απόδοσης καθώς και η επικέντρωση στον πελάτη.

Σε τεχνικό επίπεδο, τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα και συστήματα ΔΟΠ που εφαρμόζονται στη ναυτιλιακή βιομηχανία, όπως είναι το 9001, το Διεθνές Πρότυπο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, το ISO 14001, το Διεθνές Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος, το ISM Code, Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης, ο οποίος είναι υποχρεωτικός από το 1998 για όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, καθώς και ο ISPS Code, Διεθνής Κώδικας Ασφάλειας Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων, ο οποίος είναι

εξίσου υποχρεωτικός από το 2004. Ακόμη, άλλα πρότυπα είναι, το OHSAS 18001, το οποίο θα αντικατασταθεί το Μάρτιο του 2021, από το 45001, Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία και το ISO 27001, Σύστημα Ασφάλειας Πληροφοριών.

Τέλος, όπως θα διαπιστώσουμε και από την έρευνα μας, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη προσοχή στη χρήση προτύπων ΔΟΠ, λόγω το ότι θεωρούν πως είναι απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης επιχειρησιακής λειτουργίας, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες για ασφάλεια και παροχή ναυτιλιακών υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας

1.1 Βασικές έννοιες

Ο W. Edwards Deming και ο Josef Juran θεωρούνται οι πατέρες της Ποιότητας. Ο πρώτος ξεκίνησε ως φυσικός και μαθηματικός και ο δεύτερος ως μηχανικός. Ο W. Deming δεν γίνεται αποδεκτός στην πατρίδα του, την Αμερική, αλλά τυγχάνει τεράστιας αποδοχής στην Ιαπωνία, με αποτέλεσμα οι Ιάπωνες να είναι οι πρώτοι που εφάρμοσαν αποτελεσματικά την ποιότητα, διότι είναι αυτοί που αποδέχτηκαν και ενστερνίστηκαν τις αναλύσεις των θεωριών του.

Στο σημείο αυτό, αναλύονται οι ορισμοί της *Ποιότητας*, της *Ολικής Ποιότητας* και της *Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)*. Συγκεκριμένα, η εξασφάλιση της *Ποιότητας* είναι μια από τις βασικότερες παραμέτρους του προβλήματος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τα τελευταία χρόνια. Χωρίς την ποιότητα, θεωρείται ότι γίνεται δύσκολη η επιβίωση. Ακόμη, έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την έννοια της, αλλά ο πιο σύντομος και ευρέως αποδεκτός ορισμός είναι αυτός που ορίζει την ποιότητα ως ικανοποίηση των πελατών. Πρόκειται δηλαδή για χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις ανάγκες του αποδέκτη τους.

Ο όρος της *Ολικής Ποιότητας* αφορά την αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, με στόχο να υπάρξει βελτίωση της Ποιότητας στο σύνολο της.

Τέλος, ο ορισμός της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)* στηρίζεται στη φιλοσοφία που πρεσβεύει ότι η Ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών σε μια επιχείρηση. Ο έλεγχος και η επίτευξη της Ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε εμπλεκόμενο να συμβάλλει στη συνολική βελτίωση της.

1.1.1 Ποιότητα

Από ετυμολογικής πλευράς, η έννοια «quality», προέρχεται από τη λατινική λέξη «qualis», η οποία σημαίνει «πώς πραγματικά είναι κάτι». Παρομοίως, την έννοια

«ποιότητα», τη συναντάμε και στην Αρχαία Ελλάδα, ως ιδιότητα διαφοροποίησης των αντικειμένων. Διαχρονικά, έχουν επιχειρηθεί από πολλούς θεωρητικούς, διάφοροι ορισμοί, λόγω των διαφορετικών προσεγγίσεων. Συγκεκριμένα, ο Garvin το 1984, είχε αναφερθεί σε πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις:

- **Τη φιλοσοφική προσέγγιση**, όπου η ποιότητα θεωρείται συνώνυμη με την «έμφυτη αριστεία».
- **Την οικονομική προσέγγιση με έμφαση στο προϊόν**, όπου η ποιότητα καταμετράται ως συγκεκριμένη και μετρήσιμη μεταβλητή και οι διαφορές στην ποιότητα αντικατοπτρίζουν τη διαφορετικότητα κάποιου συστατικού ή χαρακτηριστικού που διαθέτεται σε ένα προϊόν.
- **Την οικονομική προσέγγιση με έμφαση στο χρήστη**, όπου η ποιότητα αφορά τον πελάτη-καταναλωτή. Σε γενικές γραμμές, οι μεμονωμένοι καταναλωτές έχουν διαφορετικές προσδοκίες και ανάγκες. Τα προϊόντα οφείλουν να ικανοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις ανάγκες των καταναλωτών.
- **Την προσέγγιση με έμφαση στη μεταποίηση**, δηλαδή ορισμοί που εστιάζουν κυρίως στη μηχανική και την ορθή παρασκευαστική πρακτική καθώς η ποιότητα προσαρμόζεται στις απαιτήσεις.
- **Την προσέγγιση των διοικητικών λειτουργιών**, με έμφαση στην αξία, όπου το ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει επιδόσεις σε αποδεκτή τιμή ή προσαρμόζεται με ένα αποδεκτό κόστος.¹

Με δεδομένο το ευρύ φάσμα επισυναπτόμενων ορισμών, η ποιότητα θεωρείται ένας δύσκολος και απατηλός προσδιορισμός, για αυτό δεν έχει μια ακριβή έννοια. Ο κάθε άνθρωπος προσεγγίζει την έννοια αυτή με το δικό του τρόπο, με βάση τις αντιλήψεις και τους προσανατολισμούς του.

Η συνεισφορά της ποιότητας στην απόδοση, το χαμηλό κόστος, η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, η μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας και συνάμα της κερδοφορίας, την ανέδειξαν ως έναν παράγοντα επιβίωσης της επιχείρησης, σε ένα σύνθετο και πολύπλοκο περιβάλλον, το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται και η κάθε επιχείρηση, οφείλει να προσαρμόζεται σ' αυτό, προκειμένου να επιβιώσει.

¹ http://www.oqrm.org/English/What_does_product_quality_really_means.pdf

Garvin A., (1984), «What does “product quality” really mean?», Interview of Harvard University, σ.σ 2-5 [τελ. πρόσβαση στις 25/08/2020]

Η ποιότητα με την ευρεία έννοια, είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη-καταναλωτή. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, το οποίο ικανοποιεί πλήρως τις δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες. Το τρίπτυχο της ποιότητας παρουσιάζεται ως εξής: **1)** συνεχής βελτίωση, **2)** ικανοποίηση του πελάτη, **3)** επιβίωση (η ευημερία έπεται) της επιχείρησης.²

Στο πλαίσιο της διαχείρισης και της διασφάλισης της ποιότητας, ένας ακριβής ορισμός είναι αναγκαίος έως και απαραίτητος. Για το λόγο αυτό, θα αναφέρουμε κάποιους γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας της ποιότητας που διατυπώθηκαν από μεγάλους θεωρητικούς, οι οποίοι είναι οι εξής:

- Σύμφωνα με τον **Crosby** (1979), η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις/ προδιαγραφές του.
- Σύμφωνα με τον **Taguchi** (1986), η ποιότητα είναι η πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση.
- Σύμφωνα με τον **Feigenbaum** (1983), η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι ένα σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία, όταν αποδοθούν σε χρήση, θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Σύμφωνα με τον **Deming** (1986), η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά καθώς και η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές.³

Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνουμε πως για μια επιχείρηση, η ποιότητα είναι θεμελιώδης, εφόσον αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης. Σκοπεύει τόσο στην υψηλή ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, όσο και των εξωτερικών. Ακόμη, παρατηρούμε πως η έννοια της ποιότητας με το πέρασμα

² Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2^η Εκδ., Κριτική, Αθήνα(παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 42-43

³ Κωσταγιόλας Π., Καιτελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ., (2008), Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας, Εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα, σελ. 63

του χρόνου, αποκτά αξία και θεωρείται πλέον σοβαρό ζήτημα. Η παλαιότερη αντίληψη για την ποιότητα στις επιχειρήσεις περιοριζόταν στη τελική επιθεώρηση των προϊόντων πριν αυτά αποδοθούν στον αποδέκτη, τον πελάτη. Ο έλεγχος γινόταν με συγκεκριμένα κριτήρια, με βάση τα οποία κρίνονταν τα προϊόντα αποδεκτά, διορθώνονταν ή απορρίπτονταν, όταν η επιδιόρθωση τους θεωρούταν απαγορευτική. Η αντίληψη αυτή δεν λάμβανε σοβαρά υπόψιν της, τα πιθανά κόστη επιδιόρθωσης, την απόρριψη των ελλαττωματικών τελικών προϊόντων, παρά μόνο κρινόταν η ποιότητα από την αποτελεσματικότητα του τελικού προϊόντος.

1.1.2 Ολική Ποιότητα

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε μία αλυσίδα διαδικασιών και ατόμων (πελάτες και προμηθευτές), με βασικό στόχο τη διατήρηση και τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών. Πιο αναλυτικά, η ολική ποιότητα είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι και χρησιμοποιεί μεθόδους για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.⁴

Να τονιστεί πως για να υπάρξει Ολική Ποιότητα, είναι απαραίτητη η αποδοχή συγκεκριμένων αρχών. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο της επιχείρησης ή τα ειδικά προβλήματα της, η αποδοχή από τη διοίκηση και τους εργαζομένους των λεγόμενων βασικών αρχών της Ολικής Ποιότητας, καθοδηγεί και επηρεάζει τις μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες. Χωρίς εκείνες, είναι καλύτερα να μην ξεκινήσει καθόλου η προσπάθεια. Οι βασικές αρχές της ποιότητας λοιπόν, είναι οι εξής:

- **Η δέσμευση της ηγεσίας** εξαρτάται από τη Γενική Διεύθυνση που δημιουργεί και συντηρεί τα οράματα, θέτει τους στόχους, παρακινεί αλλά και επιβραβεύει. Το στέλεχος οφείλει να επιδείξει υπομονή και επιμονή καθώς και να διαθέτει μέρος του χρόνου του σε δραστηριότητες που αναφέρονται στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.

⁴ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα(παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 53-54

- **Η έμφαση στον εξωτερικό αλλά και στον εσωτερικό πελάτη** είναι απαραίτητη, καθώς οι επιχειρήσεις που αγνόησαν τους εσωτερικούς πελάτες (τους ίδιους τους εργαζομένους) κινδύνευσαν με διακοπή της λειτουργίας τους και εξαφάνιση από το χώρο της αγοράς. Και χωρίς την ικανοποίηση εξωτερικών πελατών, δεν θα υπάρχει κέρδος.
- **Η ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται θεμελιώδης αρχή** της Ολικής Ποιότητας, αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την πραγματοποίηση της αλλαγής στον οργανισμό, στις διαδικασίες, στα μέσα, στα συστήματα, στα προϊόντα.
- **Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών** προϋποθέτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού να είναι άριστα εκπαιδευμένο, έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα να εντοπίζει τυχόν προβλήματα και να προβαίνει στην άμεση επίλυσή τους.
- **Η εκπαίδευση** είναι το κυρίαρχο και βασικότερο στοιχείο για την αλλαγή νοοτροπίας σε μια επιχείρηση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να πραγματοποιηθούν και κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας (on the job training methods) ή εκτός του χρόνου εργασίας (off the job training methods). Η άρτια εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον αντικειμενικό σκοπό είτε οι τρόποι εκπαίδευσης είναι σύγχρονοι είτε παραδοσιακοί.
- **Το μάνατζμεντ** έχει εστιάσει τη προσοχή του σε καινοτομικά επιτεύγματα, δηλαδή, νέες εφευρέσεις, τεχνολογία, αυτοματισμό.⁵

Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε πως μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει όραμα, ολοκληρωμένους στόχους. Το όραμα αφορά τον προσανατολισμό της επιχείρησης προς το μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες που επιθυμεί να πραγματοποιήσει. Κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει το δικό της όραμα και πρέπει να πορεύεται με βάση αυτό. Χωρίς αυτό, η επιχείρηση θα μοιάζει με “πλοίο δίχως πυξίδα”, το οποίο αργά ή γρήγορα θα βυθιστεί.

1.1.3 Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή αλλιώς Total Quality Management είναι μία φιλοσοφία διοίκησης, κατά την οποία, η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των

⁵ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα (παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 54-56

εμπλεκόμενων εντός του οργανισμού. Ο στόχος της είναι η επίτευξη του ελέγχου της ποιότητας. Κατά τη διεκπεραίωση της υπόθεσης της βέλτιστης ποιότητας, όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, οφείλει να συμμετάσχει ενεργά. Η φιλοσοφία της βασίζεται στη συνεργασία ατόμων και η προσπάθεια είναι ομαδική. Η επιτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, για παράδειγμα, από την αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και από τον συντονισμό των υποσυστημάτων της επιχειρηματικής μονάδας.

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ θεμελιώθηκε πάνω στις οκτώ κύριες αρχές του ιαπωνικού τρόπου διοίκησης. Δηλαδή:

1. Τη μόνιμη απασχόληση (Life- time employment. Nenke system)
2. Τη στρατολόγηση (Recruitment)
3. Την εκπαίδευση (Training)
4. Τη βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή (Seniority-based payments)
5. Τις συλλογικές αποφάσεις (Collective decisions)
6. Την ευημερία (Welfarism)
7. Το συνδικαλισμό (Enterprise Unionism)
8. Τους κύκλους ποιότητας και τις μεθόδους παραγωγής (Quality circles and production methods).⁶

Αξίζει να διατυπώσουμε και τις αρχές του μάνατζμεντ. Οι αρχές αυτές, είναι επτά στον αριθμό, οι οποίες είναι: **1)** η αποδοτικότητα και σωστή αξιοποίηση των ανθρώπινων, υλικών και άυλων πόρων, **2)** η παραγωγικότητα, **3)** η ποιότητα στις εργασιακές σχέσεις, **4)** η ποιότητα των εργασιακών συνθηκών, **5)** η καινοτομία, **6)** η συμφωνία της αποδοτικότητας και του προϋπολογισμού, **7)** αποτελεσματικότητα.⁷ Μια επιχείρηση που θεωρείται επιτυχημένη, οφείλει να εξασφαλίσει την ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να διασφαλίσει διάρκεια στο χρόνο. Ακόμη, οι πόροι, πρέπει να χρησιμοποιούνται στις δραστηριότητες κατά αναλογία, με τέτοιο τρόπο που προβλέπεται από τα γενικά πρότυπα, ώστε να εξασφαλίζεται το κριτήριο

⁶ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα(παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 40-41

⁷ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281631610X>

Sonmez Turk B., Gozlu S., Alpan L., Zaim S., (2016) The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance, Procedia-Social and Behavioral Sciences, σ.σ 746-755 [τελ. Πρόσβαση 20/08/2020]

της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η επίτευξη της παραγωγικότητας, πραγματοποιείται μέσω της κατάλληλης εκτέλεσης των εργασιών με τη μικρότερη δυνατή καταβολή προσπάθειας, από πλευράς των υπαλλήλων/στελεχών. Επιπρόσθετα, λόγω των αυξανόμενων αναγκών των πελατών/καταναλωτών και της εξέλιξης της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίσουν και να διαπρέψουν, μέσω της παραγωγής καινοτόμων ιδεών και δημιουργίας προϊόντων.⁸

Τέλος, αξίζει να επισημάνουμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια μέθοδος, η οποία υποστηρίζει και στοχεύει στις διαρκείς αλλαγές καθώς και στην προσαρμογή σε ένα σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι τεχνικές της αποτελούν ουσιαστικά εργαλεία που έχουν τη δυνατότητα να εφαρμοστούν στο σύνολο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων εστιάζοντας στην αποδοχή συγκεκριμένης κουλτούρας. Η κουλτούρα αυτή, επιβάλλει τη διαρκή και χωρίς χρονικό ορίζοντα προσπάθεια βελτίωσης, του συνόλου των διαδικασιών, όπου απαιτούνται για την παραγωγική προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών και προσφέρονται για την ικανοποίηση των αναγκών του αποδέκτη-πελάτη στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της ανάπτυξης των καινοτομιών, χρησιμοποιώντας δηλαδή, σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους και τεχνικές (συμπεριφορά ατόμου, στατιστική μεθοδολογία, κτλπ).⁹

1.2 Στόχοι και χαρακτηριστικά της ΔΟΠ

Ο κύριος στόχος της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας είναι η βέλτιστη δυνατή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών ανταποκρίνοντας με τον καλύτερο τρόπο στις ανάγκες των καταναλωτών, στην εξάλειψη των χρονοβόρων διαδικασιών, στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην καινοτομία, στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών εξοπλισμών, όπου βρίσκονται σε ένα περίπλοκο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική της ΔΟΠ, θέτει κάποιους στόχους, στηρίζοντάς τους στην πεποίθηση ότι με έναν συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης, η

⁸ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003664>

Centidere A., Duran C., Yetisen M., (2014) The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya, *Procedia Economics and Finance.*, σ.σ 1376-1382 [τελ. Πρόσβαση 20/08/2020]

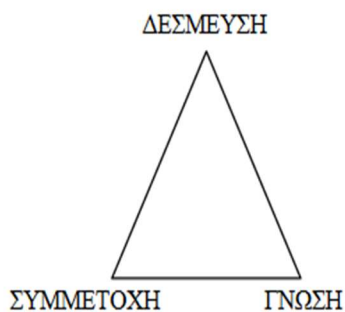
⁹ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 76-77

επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να γίνει πιο παραγωγική, αποδοτική και συνάμα αποτελεσματική. Οι στόχοι αυτοί είναι οι εξής:

- **Ποιότητα.** Η φιλοσοφία της ΔΟΠ, βασίζεται στην ποιότητα και ο κύριος στόχος της αφορά τη βέλτιστη ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση τους. Ξεκινώντας από το στάδιο του σχεδιασμού, μέχρι τη συνεχή εξυπηρέτηση του καταναλωτή/πελάτη.
- **Ικανοποίηση του πελάτη.** Αφού πρώτα γίνουν κατανοητές στην επιχείρηση, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών/ πελατών, οφείλει να συμμορφώνεται και να προσαρμόζεται σε αυτές. Να τονιστεί πως είναι απαραίτητη η κατανόηση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού πελάτη, ώστε η στρατηγική της ΔΟΠ να εξασφαλίζει, όχι μόνο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, αλλά και τη βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης, παραγωγής αλλά και διανομής.
- **Εξάλειψη ελαττωματικών προϊόντων.** Μέσω εφαρμογής της ΔΟΠ, η επιχείρηση οφείλει να πραγματοποιεί συνεχώς ελέγχους για τη πρόληψη ελαττωματικών προϊόντων, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση ικανοποίησης πελατών.
- **Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για την εισαγωγή νέων και καινοτόμων προϊόντων/ υπηρεσιών.** Η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες, με στόχο να παράγει νέα δεδομένα.
- **Συλλογική προσπάθεια.** Όλα τα παραπάνω που αναφέραμε, προκειμένου να επιτευχθούν, πρέπει να υπάρχει καθολική συμμετοχή. Χωρίς τη συλλογική προσπάθεια, δεν θα υπάρχουν επιθυμητά αποτελέσματα. Αναμφίβολα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυρίαρχος συντελεστής στο σύστημα της παραγωγής και απόδοσης.
- **Τεχνολογία.** Η επιχείρηση οφείλει σε συνδυασμό της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, να αξιοποιεί και τη νέα τεχνολογία. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του νέου τεχνολογικού εξοπλισμού, προσφέρει στην επιχείρηση μεγαλύτερη και ταχύτερη παραγωγικότητα.¹⁰

¹⁰ Λιαμαρκόπουλος Λογοθέτης Μ.,(2003) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1^η Εκδ. Λύχνος ΕΠΕ, σ.σ 28-29

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ, υπάρχουν συγκεκριμένα που μπορούν να την περιγράψουν. Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά είναι: η **δέσμευση**, η **γνώση** και η **συμμετοχή**. Είναι πολύ σημαντικά, καθώς θεωρούνται ως αξιώματα της κουλτούρας και ιδεολογίας της ΔΟΠ, της οποίας είναι ισοδύναμης αξίας και αναπαρίστανται σχηματικά στο παρακάτω ισοσκελές τρίγωνο.¹¹



- **Η δέσμευση** των διοικητικών στελεχών για συνεχή υποστήριξη οποιασδήποτε προσπάθειας που οδηγεί στην εξασφάλιση της βέλτιστης ποιότητας.
- **Γνώση**, με τον ορισμό αυτό, εννοούμε τη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη, οι παραλείψεις και οι παρατυπίες.
- **Η συμμετοχή** όλων των εμπλεκόμενων της επιχείρησης, στην ανεύρεση των προβλημάτων, στην ανάλυση τους, στις προτάσεις επίλυσης, στη στοχοθεσία καθώς και όπου είναι εφικτό στη λήψη των αποφάσεων.¹²

Για να φθάσει η επιχείρηση στο τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή στην εξασφάλιση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα, οφείλει να λάβει υπόψιν τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ, με μια σειρά βημάτων. Το πρώτο βήμα αφορά τη δέσμευση και τη στήριξη από πλευράς διοίκησης, το δεύτερο βήμα, αφορά τη συστηματική εκπαίδευση, από πλευράς όλων των εργαζόμενων και το τρίτο βήμα είναι η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων για συμμετοχή και ομαδική εργασία.

¹¹ Λογοθέτης., (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδ., Interbooks, Αθήνα, σ. 29

¹² Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα (παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 59-60

1.3 Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ

Οι περισσότεροι οργανισμοί στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, αντιμετωπίζουν μια πληθώρα άλλων αντίστοιχων ανταγωνιστικών οργανισμών που προσπαθούν με τα δικά τους μέσα, να επιτύχουν τους ίδιους στόχους. Αυτή η αέναη προσπάθεια υπέρβασης του ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο αγοράς, όσο και σε επίπεδο επιχειρησιακών πόρων, έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε μια διαδικασία συνεχούς αναζήτησης για τη βέλτιστη ποιότητα. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών, με κύριο άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή/πελάτη, πραγματοποιείται και εξασφαλίζεται μέσω της φιλοσοφίας της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας.

Τα στελέχη μιας σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας, οδηγούνται στην υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, προκειμένου να επιβιώσουν ή και να εξελιχθούν σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι κύριοι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ, είναι:

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η αδυναμία προσεγγίσεων, εργαλείων και τεχνικών για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών (πχ. χάρτες χρηστών, χάρτες ελέγχου).
- Η αύξηση εσόδων μέσω της μείωσης ελλατωματικών προϊόντων και τυχών αποτυχιών.
- Η εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων/ υπηρεσιών.¹³

Τέλος να σημειώσουμε ότι, βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της ΔΟΠ, είναι η συλλογική προσπάθεια για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Χωρίς τη σωστή εστίαση, στη συλλογικότητα-ομαδικότητα της επιχείρησης, δεν θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται σωστή καθοδήγηση και

¹³ Δερβιτσιώτης Κ., (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2^η Έκδ Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, (παλαιότερη έκδοση 1993) σελ. 43

δέσμευση από τη μεριά των διοικητικών στελεχών, προκειμένου να υπάρχει ανταπόκριση και ανταπόδοση, από τη μεριά των εργαζομένων.

1.4 Σχεδιασμός της ποιότητας- κύκλος Deming

Ο συστηματικός σχεδιασμός, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας σε όλες τις επιχειρήσεις. Για να καθίσταται όμως χρήσιμος, θα πρέπει να αποτελεί μέρος μιας συνεχούς διαδικασίας αναθεώρησης και αναζήτησης της βελτίωσης της ποιότητας, με κύριο στόχο την εξάλειψη των σφαλμάτων και ελαττωματικών προϊόντων.

Πριν τη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης οποιουδήποτε συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι απαραίτητο να διενεργήσουμε μια πρωταρχική ανάλυση, ώστε να διασφαλίσουμε ότι:

1. Υπάρχει (ή έχει τη δυνατότητα να δημιουργηθεί) μια οργανωτική δομή που να υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες στα θέματα της ποιότητας.
2. Οι απαιτούμενοι πόροι, αν είναι πράγματι διαθέσιμοι.
3. Οι ποικίλες υποστηρικτικές εργασίες, αν πραγματοποιηθούν εξ ολοκλήρου.¹⁴

Ακόμη, κατά το σχεδιασμό ποιότητας, είναι επίσης απαραίτητο να αναθεωρούνται οι ισχύουσες διαδικασίες, όπως αυτές εφαρμόζονται σε διάφορους τομείς της επιχείρησης, αφού συγκριθούν με τα αποτελέσματα των απαιτήσεων της πρωταρχικής ανάλυσης, καθιστώντας κατανοητά τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της υπάρχουσας διαδικασίας για τη ποιότητα.

Είναι πολύτιμο να σημειωθεί πως το πλεονέκτημα της ποιότητας, είναι ότι δεν περιορίζεται αυστηρά για την εφαρμογή της, σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις ή τμήματα αυτών, αλλά έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει ακρογωνιαίο λίθο ακόμη και στην προσωπική αντίληψη και δράση του καθένα από εμάς.

Ο σχεδιασμός της ποιότητας, συνίσταται στα ακόλουθα βασικά βήματα:

1. Αναγνώριση των καταναλωτών/πελατών και των αναγκών τους.
2. Ανάπτυξη υπηρεσίας/προϊόντος που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους.

¹⁴ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 92-93

3. Βελτιστοποίηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος/υπηρεσίας, με στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτών/πελατών
4. Ανάπτυξη κατάλληλων διαδικασιών για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
5. Βελτιστοποίηση των διαδικασιών.
6. Τεκμηρίωση της ικανότητας της νέας διαδικασίας να παράγει τις απαιτούμενες προδιαγραφές, ανάλογα με τα ζητούμενα.
7. Εφαρμογή της διαδικασίας στην παραγωγή.
8. Έλεγχος του παραγόμενου προϊόντος, ως προς την ικανοποίηση των προδιαγραφών και ζητούμενων.
9. Αναθεώρηση της διαδικασίας με βάση την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της.¹⁵

Ο κύκλος του W.Deming.

Σύμφωνα με τον W.Deming, “Δεν είσαι υποχρεωμένος να εφαρμόσεις ποιότητα. Η επιβίωση της επιχείρησης, δεν είναι υποχρεωτική.”

Η θεωρία του Deming για την εδραίωση και τη μακροπρόθεσμη ύπαρξη της ποιότητας, στην επιχείρηση, σχηματοποιείται μέσω ενός συνεχούς κύκλου ενεργειών όπου ένα μοντέλο για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης, αποτελείται από τέσσερα σημεία, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους, να είναι μεθοδικοί, να συνεργάζονται, να προγραμματίζουν και να οργανώνουν τη σκέψη τους, τις ενέργειες τους, καθώς και τις πράξεις τους.¹⁶ Παρακάτω θα αναλύσουμε τα στάδια αυτά.

- Το πρώτο στάδιο, είναι η **σχεδίαση (Plan)**. Σε αυτό το στάδιο ορίζονται οι στόχοι που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν καθώς επίσης σχεδιάζονται και οι διαδικασίες, με βάση τις οποίες θα εφαρμοστούν.
- Το δεύτερο στάδιο, είναι η **υλοποίηση (Do)**. Στο στάδιο αυτό, πρόκειται να δραστηριοποιηθεί το σύστημα για να πραγματοποιήσει τα σχεδιασθέντα. Περιλαμβάνονται ακόμη και τα στοιχεία που αφορούν την εκπαίδευση των

¹⁵ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 93-94

¹⁶ Ζαβλανός, Μ., (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση, Εκδ., Σταμούλη, Αθήνα, σ.σ 193-194

συμμετεχόντων, καθώς επίσης και πιθανές διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.

- Το τρίτο στάδιο, είναι ο **έλεγχος (Check)**. Σε αυτό το στάδιο, ερευνάται ποια απόκλιση υπάρχει σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό. Συγκεντρώνονται τα στοιχεία των αποκλίσεων, ερευνώνται τα πιθανά αίτια που προκάλεσαν αυτές τις αποκλίσεις και ερευνάται όλο το σύστημα για να τεκμηριωθούν τα αίτια της διασποράς.
- Το τέταρτο στάδιο, είναι η **δράση- επανατροφοδότηση (Act)**. Στο τελευταίο στάδιο, γίνονται παρεμβάσεις- έρευνες προκειμένου να προσεγγιστεί το αρχικό σχεδιαστικό πρότυπο στο πειραματικό στάδιο. Τεκμηριώνονται εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες θα βελτιώσουν ουσιαστικά τη λειτουργία των προηγούμενων σταδίων ή θα αναγκάσουν την επιχείρηση να αναθεωρήσει τον αρχικό σχεδιασμό.



Ο κύκλος του Deming, αποτελεί ένα εργαλείο επίλυσης προβλημάτων και επανατροφοδότησης των διαδικασιών της επιχείρησης. Τα συγκεκριμένα βήματα του κύκλου ουσιαστικά κατευθύνουν κάθε προσέγγιση που λαμβάνει χώρα στη διαδικασία της παραγωγής που θεωρητικά θα έπρεπε να καθοδηγούν όλο το σύστημα της επιχειρηματικής διαδικασίας. Ακόμη, ενισχύει την εδραίωση καθώς και την μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας οργάνωσης. Ισχυρίζεται πως η υψηλότερη ποιότητα συντελεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, οι οποίες οδηγούν τελικά σε μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹⁷

Ακόμη, ο συγκεκριμένος κύκλος, δεν σταματά ποτέ, διότι τα στοιχεία του τελευταίου σταδίου μεταλλάσσονται συνεχώς και η επιχείρηση οφείλει να

¹⁷ Λογοθέτης., (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδ., Interbooks, Αθήνα, σ. σ 89-90

προσαρμόζεται στις νέες αλλαγές και να βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση για το καλύτερο αποτέλεσμα.¹⁸ Καθώς, τα αποτελέσματα των δράσεων κοινοποιούνται σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης και όλοι καταθέτουν τις προτάσεις τους, ενώ ο κύκλος επαναλαμβάνεται με βάση τα νέα δεδομένα που προκύπτουν κάθε φορά, με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της.¹⁹

Τέλος, η επιβίωση μιας επιχείρησης, μέσα στον αυξανόμενο ανταγωνισμό θα εξαρτηθεί από τη σταθερότητα που έχει σκοπό για ποιότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ικανοποίηση πελατών.²⁰

1.5 Συσχέτιση Παραδοσιακής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σήμερα, η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει αποδεσμευτεί από τις παραδοσιακές θεωρίες και εφαρμογές, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς και ενστερνίζεται τις θεωρίες της ΔΟΠ. Η ΔΟΠ θεωρείται ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, όπου η επιτυχία του εξαρτάται από την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα όλων των συντελεστών της παραγωγής, όπου συμμετέχουν σε μια επιχείρηση.

Ενώ το παραδοσιακό σύστημα της Διοίκησης ήταν προσανατολισμένο στη μαζική παραγωγή. Η δομή του ήταν κάθετη, με τις εντολές να κατευθύνονται από την κορυφή της ιεραρχίας προς τη βάση (top- down). Οι αποφάσεις στηρίζονταν σε πάγιες στρατηγικές διαδικασίες και τα τμήματα είχαν σαφείς διαχωριστικές γραμμές, καθώς και οι αρμοδιότητες του ανθρώπινου δυναμικού ήταν εντελώς συγκεκριμένες.

Η Ολική Ποιότητα λοιπόν, επιβάλλει σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την παραγωγή στις ανάγκες του καταναλωτή-πελάτη.
- Η επικοινωνία λειτουργεί πλέον με βάση την ιεραρχική πυραμίδα.
- Το σύστημα γίνεται οριζόντιο και όλοι συνεργάζονται και ομαδοποιούνται, θέτοντας ως στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη.

¹⁸ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 76-77

¹⁹ Ζαβλανός, Μ., (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση, Εκδ., Σταμούλη, Αθήνα, σ.σ 194-195

²⁰ Λογοθέτης., (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδ., Interbooks, Αθήνα, σ. 63-65

- Όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- Η εκχώρηση εξουσίας και ευθυνών στους εργαζόμενους αντικαθιστά τις αδιάλλακτες πολιτικές διαδικασίες.
- Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι δεσμευτική και ουσιώδης.
- Οι ομάδες εργασίας (κύκλοι ποιότητας) διαχειρίζονται μερικούς από τους ρόλους των τμημάτων.
- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς και το αντικείμενο της εργασίας τους βασίζεται στην ευελιξία.²¹

Αξίζει να αναφέρουμε, πως με τη ΔΟΠ τα διοικητικά στελέχη αποκτούν νέα εργαλεία για την εκτέλεση της αποστολής τους. Αντί να δίνουν εντολές και να επιβλέπουν την υλοποίηση τους, χρησιμοποιούν μεθόδους, όπως οι ακόλουθες: **καθοδήγηση, πρότυπο, παρακίνηση.**

Όσον αφορά τις διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου Διοίκησης και της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας, είναι αρκετές και ουσιαστικές. Είναι οι εξής:

- 1) Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, έχει κυρίαρχο στόχο τη μείωση του κόστους και την ικανοποίηση του συνόλου. **Η ποιότητα** θεωρείται ως **ένας επιπρόσθετος παράγοντας** δευτερεύουσας σημασίας που λειτουργεί συμπληρωματικά στην απόκτηση του τελικού συγκριτικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη πλευρά, η ΔΟΠ θεωρεί ως κυρίαρχο παράγοντα **τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας**, καταβάλλοντας προσπάθεια να ικανοποιηθεί το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης, με συνέπεια να επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους.
- 2) Κατά τη παραδοσιακή προσέγγιση, η κάθε προσπάθεια για την επίτευξη επιπλέον ποιότητας, ουσιαστικά συμμετέχει στην **αύξηση του κόστους** της επιχείρησης. Αντίθετα, κατά τη ΔΟΠ, η εφαρμογή της διαδικασίας της ποιότητας, **συμμετέχει στη μείωση του συνολικού κόστους.**
- 3) Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης, καταβάλλεται προσπάθεια **αυστηρής τήρησης των προδιαγραφών** που έχουν τεθεί σε λειτουργία του σχεδιασμού για την επίτευξη των στόχων. Ενώ κατά τη ΔΟΠ και με βάση την

²¹ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα (παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 64-65

ανάλυση της θεωρίας του Deming, είναι απαραίτητη **η δέσμευση της επανατροφοδότησης της διαδικασίας** παραγωγής, με στόχο τη διαρκή βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.²²

- 4) Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση, καταβάλλεται προσπάθεια για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος, **μετά την εμφάνιση** του στη διαδικασία προμηθειών ή κατανάλωσης των προϊόντων και υπηρεσιών. Ενώ, κατά τη ΔΟΠ, η στρατηγική της βασίζεται στη πρόληψη της ύπαρξης κάποιου προβλήματος και σύμφωνα με τον Crosby, επιδιώκεται η εκμηδένιση των ελαττωματικών αγαθών, **πριν αυτά εμφανιστούν**.
- 5) Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση, η σχέση ποιότητας και κόστους είναι **ανάλογη**. Ενώ κατά τη ΔΟΠ, έχει ήδη τεκμηριωθεί, η σχέση ποιότητας και κόστους που είναι **αντιστρόφως ανάλογη**, δηλαδή αύξηση της ποιότητας, σημαίνει μείωση ουσιαστικά του συνολικού κόστους.
- 6) Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση, υπεύθυνοι για την ποιότητα είναι τα **μεσαία στελέχη της επιχείρησης**. Ενώ κατά τη ΔΟΠ, κυρίως υπεύθυνοι είναι τα **ανώτερα διοικητικά στελέχη**.
- 7) Κατά τη ΔΟΠ, καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε η τελική μορφή του προϊόντος να ικανοποιεί **συγκεκριμένα πρότυπα** και εκ του αποτελέσματος να επηρεάζεται το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ενώ, στη ΔΟΠ, η επιχείρηση εξαρχής επιδιώκει τη **φήμη και την πελατεία της ως ολότητα**, κάτι που επιδρά άμεσα στην αντίστοιχη πιστοποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει.
- 8) Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση, **δεν υπάρχει** η λειτουργία της **επανατροφοδότησης** και καθιστά αντιληπτό ότι, η λειτουργία του σχεδιασμού του ελέγχου γίνεται μία φορά το χρόνο. Ενώ κατά τη ΔΟΠ, η διαδικασία της επανατροφοδότησης, είναι **υπαρκτή** και όλη η προσπάθεια γίνεται στο σύνολο των λειτουργιών προσπαθώντας ουσιαστικά σε κάθε βήμα, να εξαλείψει εξαρχής τη δημιουργία των προβλημάτων.
- 9) Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση, η έλλειψη της ποιότητας είναι ουσιαστικά **τεχνικό πρόβλημα** και αυτό οφείλεται στο κύριο μέλημα της, το οποίο είναι η

²² Δερβιτσιώτης Κ., (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2^η Έκδ., Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, (παλαιότερη έκδοση 1993) σελ. 63-64

εφαρμογή των προτύπων στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας. Κατά τη ΔΟΠ, η ποιότητα είναι αποτέλεσμα της ορθολογικής διαχείρισης του συνόλου των **λειτουργιών της Διοίκησης**, ταυτόχρονα με την κατάλληλη χρήση πρώτων υλών και τεχνογνωσίας, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας, έχει κυρίαρχο ρόλο. Άρα η ποιότητα, είναι **διοικητικό** πρόβλημα.²³

Συμπεραίνουμε λοιπόν, με βάση τα παραπάνω πως η παραδοσιακή προσέγγιση της Διοίκησης έχει ουσιαστικές διαφορές με τη ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε πως η δομή του παραδοσιακού οργανισμού είναι ιεραρχική, ενώ της ΔΟΠ, είναι ευέλικτη. Η στρατηγική του παραδοσιακής προσέγγισης, εστιάζει στο κέρδος, ενώ της ΔΟΠ, στον πελάτη. Κατά τη παραδοσιακή προσέγγιση, δίνεται έμφαση στον έλεγχο, ενώ κατά τη ΔΟΠ, στην πρόληψη. Ακόμη, σημαντική διαφορά αποτελεί ότι κατά τη παραδοσιακή προσέγγιση, γίνεται επιδιόρθωση ή απόκρυψη των ελαττωματικών προϊόντων, ενώ κατά τη ΔΟΠ, γίνεται εντοπισμός και διαφώτιση των προβλημάτων. Τέλος, κατά τη παραδοσιακή προσέγγιση, η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα, ενώ κατά τη ΔΟΠ, η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα.²⁴

1.6 Εργαλεία και Τεχνικές της ΔΟΠ

Η συστηματική και δομημένη προσέγγιση ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας, πρέπει να συνδυάζεται με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων-τεχνικών, για την επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας. Με τον ορισμό «εργαλεία-τεχνικές», εννοούμε πρακτικές μεθόδους, δεξιότητες και μηχανισμούς που μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορες μεθόδους της στρατηγικής της επιχείρησης. Ακόμη, χρησιμοποιούνται για τη διευκόλυνση διενέργειας αλλαγών και συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης.

Τα εργαλεία και οι τεχνικές ανήκουν σε κατηγορίες στα πλαίσια των οποίων η διαδικασία εφαρμογής είναι εξειδικευμένη και διαφέρει στο καθένα. Τα εργαλεία μιας κατηγορίας, διευκολύνουν συγκεκριμένη ομάδα ληπτών αποφάσεων, προωθώντας παράλληλα τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Τα εργαλεία, τα οποία είναι

²³ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 77-79

²⁴ Δερβιτσιώτης Κ., (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2^η Έκδ Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, (παλαιότερη έκδοση 1993) σελ. 64-65

εξειδικευμένα, συνήθως χρησιμοποιούνται μόνα τους, ενώ υπάρχουν και εργαλεία, τα οποία για να χρησιμοποιηθούν, προϋποθέτουν τη χρήση ενός άλλου εργαλείου.

Τα επτά βασικά εργαλεία της ποιότητας ή άλλως τα επτά βασικά εργαλεία του ποιοτικού ελέγχου, είναι οι ονομασίες που δίνονται σε ένα σταθερό σύνολο, στις γραφικές τεχνικές που θεωρήθηκαν ως οι πλέον απαραίτητες, στα θέματα αντιμετώπισης προβλημάτων, που σχετίζονται με την ποιότητα. Να διευκρινίσουμε πως ονομάζονται «βασικά», διότι είναι κατάλληλα για τα άτομα που διαθέτουν ελάχιστη τυπική εκπαίδευση στο τομέα των στατιστικών θεμάτων και ακόμη επειδή μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση της συντριπτικής πλειοψηφίας των θεμάτων, που αφορούν τη ποιότητα.²⁵ Αυτά τα εργαλεία, είναι τα εξής: **το διάγραμμα ροής διαδικασιών (Process Flowcharts/ Maps), λίστες ελέγχου (Check Sheets), τα ιστογράμματα (Histograms), τα στατιστικά διαγράμματα (Scatter Plots), διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts), διαγράμματα Τύπου “ψαροκόκαλο ή αιτίας- αποτελέσματος” (Fishbone ή Cause and Effect Diagrams) και το διάγραμμα Pareto.**²⁶

Όλα αυτά τα εργαλεία βοηθούν τις ομάδες εργασίας να επιτύχουν σε πολύ σημαντικές εργασίες, όπως στη δημιουργία ιδεών, στην οργάνωση προγράμματος υποχρεώσεων-απαιτήσεων, στην επίτευξη τελικών συμφωνιών και στην επίτευξη της ανάλυσης-τεκμηρίωσης. Ακόμη, αποτελούν βασικό παράγοντα στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων, δίνοντας βαρύτητα στη διαπραγμάτευση, τυποποιώντας τις διαδικασίες και οδηγώντας την εκάστοτε επιχείρηση σε τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων με τρόπο επιστημονικό που βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα (based on real data).²⁷

Είναι απαραίτητο να αναφερθεί, πως **το διάγραμμα ροής διαδικασιών (Process Flowcharts/ Maps)** είναι από τα πιο σημαντικά βασικά διοικητικά εργαλεία, όχι μόνο για τη ΔΟΠ, και γενικότερα για την επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στο ότι συνεισφέρει βοήθεια στις περισσότερες αναλύσεις της παραγωγικής διαδικασίας, ανεξαρτήτως του σκοπού. Βασικό επίσης εργαλείο της ποιότητας είναι και οι **λίστες Ελέγχου (Check Sheets).**²⁸ Η χρήση των φύλλων ελέγχου της ποιότητας, μπορεί να

²⁵ <https://archive.org/details/whatistotalquali00ishi/page/198/mode/2up>

Ishikawa, Kaoru (1985), What Is Total Quality Control? The Japanese Way, 1^η Έκδ. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, σελ. 198-199 [τελ. πρόσβαση στις 2/10/2020]

²⁶ James P., (1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδ., Κλειδάριθμος, Αθήνα σ.σ 297-298

²⁷ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 249-253

γίνει είτε με στόχο τον απολογισμό/έλεγχο της ποιότητας των εκροών μιας διαδικασίας, είτε με στόχο την πρόληψη σφαλμάτων και αποτυχιών κατά τη διάρκεια αυτής.²⁹ Ακόμη, **τα ιστογράμματα (Histograms)**, θεωρούνται από τις βασικές μεθόδους απεικόνισης και ανάλυσης δεδομένων, τα οποία χρησιμοποιούνται πολύ συχνά για την κατανόηση της συμπεριφοράς μιας διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, τα ιστογράμματα δημιουργούνται για τη σχηματική απεικόνιση της κατανομής συχνότητας σε συνεχείς μεταβλητές που περιγράφουν την ποιότητα. Για παράδειγμα, η συχνότητα των αιτιών απώλειας ποιότητας καταγράφεται στα υπολογιστικά φύλλα ελέγχου.³⁰

Όσον αφορά, τα υπόλοιπα διοικητικά εργαλεία της ποιότητας, είναι εξίσου σημαντικά για την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Όπως, **το στατιστικό πρόγραμμα (Scatter Plots)** είναι αξιόλογο, το οποίο είναι ιδιαίτερα απλό, αφού το μόνο που θα πρέπει να κάνει ο μελετητής, είναι να δημιουργήσει ζεύγη τιμών των δύο μεταβλητών και να τα απεικονίσει σε ένα καρτεσιανό σύστημα συντεταγμένων. Επιπλέον, **το διάγραμμα Τύπου «ψαροκόκαλο ή αιτίας-αποτελέσματος» (Fishbone ή Cause and Effect Diagrams)**, συμπληρωματικά με τα προηγούμενα εργαλεία ροής της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και ως προς τα διαγράμματα αιτίας- αποτελέσματος, βοηθούν στην συστηματική ανακάλυψη και καταγραφή των αιτών, οι οποίες δημιουργούν έλλειψη ποιότητας. Ο λόγος που ονομάζονται ψαροκόκαλο, δεν είναι άλλος, από ότι θυμίζουν τα διαγράμματα, τον σκελετό ενός ψαριού. Αντίστοιχα, ονομάζονται διαγράμματα **αιτίας- αποτελέσματος**, διότι ακριβώς συνδέουν τα διάφορα προβλήματα ποιότητας με τις πιθανές αιτίες τους. Πολλές φορές, τα συναντάμε στη βιβλιογραφία, ως διαγράμματα Ishikawa, επονομαζόμενα προς τιμή του δημιουργού τους.³¹ Επιπλέον, το **διάγραμμα Pareto**, είναι σχετικά απλό. Με το διάγραμμα αυτό, θεσπίζονται προτεραιότητες, οι οποίες προσαρμόζονται με βάση τα στάδια. Η ανάλυση Pareto, βασίζεται στην ιεράρχηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Τα προβλήματα ταξινομούνται με βάση το βαθμό τη σημαντικότητας τους, ξεκινώντας από το σημαντικότερο και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό.³² Καθορίζονται σε πρώτο στάδιο, οι αιτίες και

²⁹ <https://archive.org/details/whatistotalquali00ishi/page/198/mode/2up>

Ishikawa, Kaoru (1985), What Is Total Quality Control? The Japanese Way, 1η Έκδ. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, σελ. 198-199 [τελ. πρόσβαση στις 2/10/2020]

³⁰ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ. Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ. 250, 257, 260.

³¹ James P., (1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα σ.σ. 302-303

³² Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα (παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ. 167

τα αποτελέσματα που θα αναλυθούν, συλλέγονται ποσοτικά δεδομένα για ένα μικρό χρονικό διάστημα, υπολογίζεται η συχνότητα και τα στοιχεία, έπειτα ταξινομούνται σε φθίνουσα σειρά, ανάλογα με τη συχνότητα και κατά το τελικό στάδιο, υπολογίζεται η σχετική και αθροιστική συχνότητα των στοιχείων. Τέλος, σύμφωνα με τον K.Ishikawa, “το 95% των προβλημάτων ποιότητας σε μια βιομηχανία, μπορεί να επιλυθεί με τη χρήση των οχτώ βασικών εργαλείων.”³³

Η «η τεχνική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» διαφοροποιείται από τα εργαλεία. Οι τεχνικές έχουν ευρύτερη εφαρμογή και μπορούν να εννοηθούν, ως ένα σύνολο εργαλείων, διότι η κάθε τεχνική μπορεί να χρησιμοποιήσει αρκετά εργαλεία, για την επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας. Οι τεχνικές βελτίωσης της ΔΟΠ είναι οι εξής: Τα **Δένδρα Υποθέσεων (Assumption Trees)**, **Συγκριτική Ανάλυση (Benchmarking)**, **Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)**, **Διάγραμμα Εγγύτητας (Affinity Diagram)**, **Διάγραμμα Αλληλοσχέτισης (Interrelationship Diagram)**, **Πλέγμα Προτεραιοποίησης (Prioritization Grid)**, **Διάγραμμα Πίνακα (Matrix Diagram)**, **Διαγράμματα Απόφασης για τη Διαδικασία (Process Decision Program Chart)**.³⁴

Μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές ως προς την επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης είναι η ανάλυση “**Δένδρων Υποθέσεων**”. Σύμφωνα με την ανάλυση αυτή, ο λόγος για τον οποίο αποφεύγεται η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης λύσης, βασίζεται σε κάποιες υποθέσεις, οι οποίες δεν έχουν επαρκώς τεκμηριωθεί ως βάσιμες. Η τεχνική αυτή, δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών. Τόσο η ικανοποίηση των πελατών, όσο και η ελαχιστοποίηση του κόστους, αποτελούν απόλυτα σωστούς στόχους, διότι συντελούν και οι δύο στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης, η οποία είναι και ο απώτερος σκοπός. Η τεχνική αφού καταγράψει τα διλήμματα-προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, θα ξεκινήσει τη διαδικασία για την εξάλειψη τους. Να επισημανθεί πως με βάση αυτή τη στρατηγική, για να ελαχιστοποιηθεί το κόστος, θα πρέπει να διατίθενται στην αγορά τα αγαθά-προϊόντα με την όσο γίνεται λιγότερη επεξεργασία και ακόμη, για να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση του καταναλωτή, θα πρέπει οι παραγγελίες να παραδίδονται σε προσυμφωνημένο χρονικό όριο. Επιπλέον, η **Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)** αποτελεί μια εξειδικευμένη απεικόνιση της ενδεδειγμένης αντίληψης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αποτελεί μια συνεχής διαδικασία μέτρησης των επιδόσεων της ΔΟΠ, σε ότι αφορά την εκτέλεση

³³ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ. Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ. 264, 266, 269, 271

³⁴ Ibid, σ.σ. 250, 257, 249

των διαφόρων πρακτικών που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της εξυπηρέτησης του καταναλωτή και της γενικότερης διάθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της συγκριτικής ανάλυσης, αναφέρεται στη σύγκριση των επιδόσεων της διοίκησης ολικής ποιότητας και των ενεργειών και των πρακτικών, τις οποίες επιτελεί με τις αντίστοιχες μεθόδους των καλύτερων ανταγωνιστών στον κλάδο. Είναι επομένως κατανοητό, πως γίνεται ενδελεχής έρευνα για την ανεύρεση των καλύτερων πρακτικών των ανταγωνιστών, οι οποίες οδηγούν στην εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί. Στο πλαίσιο αυτό, αξίζει να τονιστεί πως σύμφωνα με τον Deming, “ο καλύτερος τρόπος για να αποτύχει μια επιχείρηση είναι να αντιγράψει ό,τι έκανε ο ανταγωνιστής της”.³⁵ Επιπρόσθετα, ο **καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)**, είναι η τεχνική, η οποία προάγει την ενεργό δράση και τη συμμετοχή σε μια επιχείρηση. Σημαίνει ελεύθερη σκέψη και παραγωγή νέων καινοτόμων και ριζοσπαστικών ιδεών, από μεσαία ή και κατώτερα στελέχη. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ο καθένας διατυπώνει τη γνώμη του σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για το θέμα που έχει τεθεί χωρίς να αποθαρρυνθεί. Έπειτα, ακολουθεί η ομαδοποίηση των απόψεων - λύσεων μέσω μιας τεχνικής που ονομάζεται **Διάγραμμα Συγγένειας** και η παράδοσή τους στα διοικητικά στελέχη για τη λήψη των αποφάσεων.³⁶

Μια άλλη τεχνική είναι το **Διάγραμμα Εγγύτητας (Affinity Diagram)**. Το διάγραμμα εγγύτητας χρησιμοποιείται ευρύτατα για την οργάνωση των ιδεών αλλά και των δεδομένων. Η χρήση του διαγράμματος είναι σημαντική και είναι η ίδια η διαδικασία δημιουργίας του, η οποία μπορεί να βοηθήσει μια ομάδα έργου ή έναν κύκλο ποιότητας, για την επίτευξη της κατάλληλης λήψης αποφάσεων, δίνοντας τη δυνατότητα για παραγωγικότητα και δημιουργία, βλέποντας τα προβλήματα από νέες οπτικές γωνίες και παράγοντας καινοτόμες ιδέες για την εξάλειψη τους. Επίσης, το **Διάγραμμα Αλληλοσχέτισης (Interrelationship Diagram)** βοηθάει στην καταγραφή και τη ταξινόμηση των ιδεών που σχετίζονται με ένα πρόβλημα, μια ιδέα ή ένα στόχο. Υποστηρίζει τα στελέχη να εντοπίσουν, να κατηγοριοποιήσουν αλλά και να αναλύσουν όλες τις πιθανές σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που περιλαμβάνονται στις παρατιθέμενες ιδέες, έτσι ώστε να γίνουν αντιληπτοί οι κύριοι παράγοντες που θα μπορέσουν να συντελέσουν στην αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα. Η λογική αυτής της τεχνικής βασίζεται στη θεωρία της ανάλυσης για κάθε μια ιδέα, σε σχέση με

³⁵ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα (παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 260-261

³⁶ Ibid. σ. 164-165

τις υπόλοιπες ιδέες που συνδυάζονται για την υλοποίηση του σκοπού ή την επίλυση του προβλήματος.³⁷

Αν και μέχρι τώρα, έχουμε αναφέρει διάφορα οργανωτικά εργαλεία και τεχνικές της ΔΟΠ, τα οποία είναι πολύτιμα ως προς την ανάλυση μιας δεδομένης κατάστασης, ή των παραγόντων ενός προβλήματος που καλείται να επιλύσουν τα στελέχη, κανένα από αυτά δεν έχει σχεδιαστεί ώστε να κατευθύνει το στέλεχος προς τη συστηματική λήψη συγκεκριμένης απόφασης. **Το πλέγμα προτεραιοποίησης**, έρχεται να καλύψει αυτό ακριβώς το κενό, παρέχοντας μια δομημένη αλλά και ταυτόχρονα ευέλικτη μέθοδο, βοηθώντας τα στελέχη να επιλέξουν την πιο κατάλληλη λύση ως συνάρτηση της σημαντικότητας, της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, αλλά και της πρόληψης από ανεπιθύμητα συμπτώματα.

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής στρατηγικής της ΔΟΠ, προκύπτει συχνά η ανάγκη για συσχέτιση πληροφοριών ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερες πηγές, προκειμένου να επιτυγχάνεται η σωστή ανάλυση των δεδομένων. Για τον σκοπό αυτό, ένα ιδιαίτερο χρήσιμο εργαλείο είναι και το πινακοειδές διάγραμμα, το **Διάγραμμα Πίνακα (Matrix Diagram)**. Το διάγραμμα αυτό, κατά περίπτωση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναδείξει τις σχέσεις ανάμεσα σε πολλές λογικές διαστάσεις. Με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου, μπορεί να κατανεμηθεί η ευθύνη για την εφαρμογή διαφορετικών μερών κατά την εκτέλεση ενός έργου καθώς και να καθοριστούν τα πλεονεκτήματα της σχέσης μεταξύ διάφορων πληροφοριών και στοιχείων.

Κατά το τελικό στάδιο, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις τυχόν αντιξοότητες και δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει, η επιχείρηση. Καθώς η ΔΟΠ, αποτελεί ένα αντικείμενο που απαιτεί κυρίως εφαρμογή στην πράξη, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι, **τα Διαγράμματα Απόφασης για τη Διαδικασία (Process Decision Program Chart)** συμπληρώνουν τα εργαλεία ανάλυσης που προαναφέραμε, ως προς τη συστηματική αναγνώριση προβληματικών περιοχών κατά την εφαρμογή ενός σχεδίου βελτίωσης και κατά συνέπεια, στη λήψη ανάλογων μέτρων, για να εξαλειφθούν οι όποιες τέτοιες περιοχές, πριν ακόμη ανακύψουν.³⁸

Παρατηρούμε με βάση τα παραπάνω, πως τα εργαλεία και οι τεχνικές της ΔΟΠ, συνδράμουν δραστικά στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για την επίτευξη της

³⁷ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 283, 285

³⁸ Ibid σ.σ 287-288, 291-292, 293-295

ποιότητας. Σε ένα πλαίσιο εξέλιξης και εφαρμογής ευέλικτων και αποτελεσματικών τρόπων διοίκησης, τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας αποτελούν προϋπόθεση για την επιβίωση και την ευημερία των επιχειρήσεων, ενώ θεωρούνται σημαντικός παράγοντας για την εμπορική επιτυχία οποιασδήποτε επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τέλος, είναι σημαντικό να τονίσουμε πως τα εργαλεία και οι τεχνικές για να δράσουν αποδοτικά, θα πρέπει να έχουν πλήρως κατανοηθεί από τα στελέχη, ώστε να εφαρμοστούν κατάλληλα και κατά περίπτωση. Με ορθολογική κρίση, τα στελέχη οφείλουν να ακολουθήσουν μια σειρά βημάτων, κατανοώντας τις υπάρχουσες καταστάσεις και προνοώντας τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.

1.7 Τα Πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας

Λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας και της διεθνοποίησης των αγορών και των εμπορικών συναλλαγών, έχει καταστεί αναγκαία η καθιέρωση κοινά αποδεκτών προτύπων στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο, για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η διασφάλιση αυτή, θεωρείται πρωταρχικός στόχος για την επιβίωση και εξέλιξη της κάθε επιχείρησης. Η ανάγκη για πιστοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο ως καθοριστικός παράγοντας της ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις.

Ενώ σήμερα είναι εύκολο να συγκρίνει κάποιος τις τιμές, είναι πολύ δύσκολο να συγκρίνει επίπεδο ποιότητας. Η ύπαρξη ενός διεθνώς αναγνωρισμένου συστήματος ποιότητας, αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο σύγκρισης. Το ζητούμενο για τη τεκμηρίωση ενός τέτοιου συστήματος ποιότητας, είναι να προσδιοριστεί ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο αρχών και προϋποθέσεων, στο οποίο θα στηριχτεί η διαδικασία τεκμηρίωσης της ποιότητας.³⁹

Είναι κατανοητό πλέον, σε όλες τις επιχειρήσεις, πως η διάθεση χρημάτων για την ποιότητα συνιστά μια από τις πλέον επικερδείς επενδύσεις. **Στη πραγματικότητα, δεν είναι η ποιότητα που κοστίζει, αλλά η έλλειψη της.**⁴⁰

Να σημειωθεί πως η νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των προτύπων αλλά και στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν στη διενέργεια δοκιμών και πιστοποίησης, ώστε να εξασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και ο ποιοτικός έλεγχος τους. Τα

³⁹ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 302-303

⁴⁰ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα (παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 187

πρότυπα κατατάσσονται ανάλογα με το φορέα που τα δημιουργεί σε : **Διεθνή**, όταν εκδίδονται από τους Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης ISO και IEC. Σε **Ευρωπαϊκά**, τα οποία εκπονούν οι Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί Τυποποίησης CEN, CENELEC και ETSI. Και σε **Εθνικά**, τα οποία εκπονούνται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης.

Το 1987, ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης (International Organization for Standardization) σύνταξε τα πέντε πρώτα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας, με σκοπό να εναρμονίσει όλα τα μέχρι τότε εθνικά και διεθνή συστήματα ποιότητας, τα οποία υπήρχαν σε διάφορες χώρες και χρησιμοποιούνταν από τις επιχειρήσεις. Τα πέντε πρότυπα της σειράς ISO, είναι τα εξής : 9001,9002,9003, είναι έντυπα συστημάτων ποιότητας και αποτελούν υποδείγματα διασφάλισης της ποιότητας, ενώ το ISO 9000 και ISO 9004, είναι έντυπα οδηγιών.⁴¹ Ακόμη ,οι σειρές των προτύπων ISO 9000 και ISO 14000, είναι από τα πιο φημισμένα και αποδεκτά πρότυπα, από ένα τεράστιο ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων, τα οποία γνωστοποιούνται και επεκτείνονται σε όλο και περισσότερες χώρες.

Τα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας, αφορούν την παραγωγή του προϊόντος, τη διαχείριση μιας διαδικασίας, τη προμήθεια των υλικών, την παροχή μιας υπηρεσίας. Τα πρότυπα αυτά, καλύπτουν ένα τεράστιο φάσμα δραστηριοτήτων. Θεωρούνται ως «αποταγμένη σοφία ατόμων» με εμπειρία στο αντικείμενο τους, καθώς γνωρίζουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν οι κατασκευαστές, οι πωλητές, οι προμηθευτές, αλλά και τις ανάγκες των πελατών/ καταναλωτών.⁴²

Να επισημάνουμε πως μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει το πιστοποιητικό ISO 9000, όταν περάσει με επιτυχία από μια επιθεώρηση από έναν διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, εξωτερική επιθεώρηση κάθε έξι μήνες υφίσταται η επιχείρηση, σκοπώντας τη συμμόρφωση της με τις συγκεκριμένες προδιαγραφές και διαδικασίες.

Στο πλαίσιο αυτό, αξίζει να αναφέρουμε βασικά σημεία για τη θέσπιση των νέων προτύπων, τα οποία είναι τα εξής:

α) Απλούστευση, σαφήνεια και λιγότερη γραφειοκρατία.

⁴¹ Ibid, σ.σ 197-198

⁴² <https://www.iso.org/home.html>

Κεντρική Ιστοσελίδα του ISO (International Organization for Standardization) [τελ. πρόσβαση στις 15/09/2020]

- β) Ενοποίηση των τριών συστημάτων (ISO 9001, 9002, 9003).
- γ) Συνεχής βελτίωση.
- δ) Έμφαση στη διεργασία.
- ε) Συμβατότητα με άλλα συστήματα ποιότητας.
- στ) Ικανοποίηση αναγκών του πελάτη/ καταναλωτή.⁴³

Όσον αφορά το τι εξασφαλίζουν τα παραπάνω πρότυπα-συστήματα, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

1. Ότι τηρούνται οι κανόνες υγιεινής, οι οποίοι σχετίζονται με την παραγωγή, αποθήκευση αλλά και διανομή των προϊόντων.
2. Τα παραγόμενα προϊόντα διαθέτουν ποιότητα, η οποία έχει μεταβεί σε πολλούς ελέγχους.
3. Οι πρώτες ύλες και μετέπειτα τα υλικά συσκευασίας των προϊόντων, πληρούν τις αρχές και τους κανόνες της ισχύουσας νομοθεσίας.
4. Οι γραμμές παραγωγής και ο κτιριακός εξοπλισμός, ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και προϋποθέσεις, οι οποίες έχουν τεθεί στην ισχύουσα Εθνική, Κοινοτική και Διεθνής νομοθεσία.⁴⁴

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε, πως ο κύριος σκοπός της πιστοποίησης των οργανωτικών συστημάτων, κατά το ISO 9001, 9002, 9003, είναι η διασφάλιση της ποιότητας σε συγκεκριμένα τμήματα. Ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, δεν παρέχει εγγύηση ότι τα προϊόντα/ υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση, διαθέτουν τη βέλτιστη ποιότητα. Αυτό που έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν είναι, μέσω της πιστοποίησης ενός συστήματος ποιότητας, η επιχείρηση έχει όλες τις αναγκαίες και απαραίτητες προϋποθέσεις για την παραγωγή προϊόντων της υψηλής ποιότητας.

⁴³ Ψωμάς Ε., θέμα «Στάδια εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας», Διαφάνεια σελ.23
<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT114/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%201-2-1.pdf> [τελ. πρόσβαση 11/09/2020]

⁴⁴ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 302-303

1.8 Η συνεχής βελτίωση στη ΔΟΠ

Στα ιαπωνικά, ο Kaï σημαίνει αλλαγή και το Zen σημαίνει καλύτερα. Η λέξη Kaizen σχηματίζεται από τον συνδυασμό αυτών των δύο ορισμών και σημαίνει συνεχής βελτίωση. Το Kaizen, εκφράζει έναν τρόπο ζωής και μια φιλοσοφία: Η κάθε μέρα πρέπει να είναι καλύτερη από την προηγούμενη. Άλλωστε, οι περισσότεροι άνθρωποι, εκπαιδεύονται συνεχώς σε πιο δύσκολα αντικείμενα, αναλαμβάνουν θέσεις με όλο και μεγαλύτερη ευθύνη και γενικότερα βρίσκονται σε συνεχής προσπάθεια για τη βελτίωση της καθημερινότητάς τους.⁴⁵

Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τη συνεχή βελτίωση, ως μια θεμελιώδη προσωπική λειτουργία, την αυτοσυντήρηση. Το προσωπικό υπόβαθρο για την αποδοχή και την εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης, είναι απαραίτητο. Η συνεχής βελτίωση, αποτελεί μια προσωπική δέσμευση για την επίτευξη συνεχώς καλύτερων αποτελεσμάτων. Χωρίς την προσωπική δέσμευση, οποιεσδήποτε προσπάθειες επίτευξης μιας αντίστοιχης επιχειρησιακής κουλτούρας, είναι αποδεδειγμένο ότι θα αποτύχουν. Το άτομο πρέπει να είναι σε θέση συνεχώς για αναζήτηση, για την εύρεση καλύτερων μεθόδων, να έχει τάση για συζήτηση, διαπραγμάτευση, διαθέτοντας ορθή κριτική αντίληψη, σε ότι αφορά την αναγνώριση και σύνδεση αιτιών και αποτελεσμάτων. Να υπάρχει δυνατότητα επεξεργασίας ζητημάτων από διαφορετικές όψεις και υπό το πρίσμα διαφορετικών αντιλήψεων. Επίσης, να διατίθεται το αίσθημα της ομαδικότητας, της αλληλεγγύης, της αυτοπειθαρχίας και της συμμόρφωσης προς τις αποφάσεις του συνόλου.

Επιπρόσθετα, η διαδικασία της συνεχούς Βελτίωσης (αλλιώς γνωστή ως CIP ή CI) θεωρείται η διαδικασία διαχείρισης, βάσει της οποίας οι διαδικασίες παράδοσης (που αποτιμώνται σε πελάτες-καταναλωτές) ελέγχονται, αξιολογούνται συνεχώς, εξασφαλίζοντας την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η CI εστιάζεται στην ανθρωποκεντρική διαχείριση. Η διοίκηση μιας επιχείρησης, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης της ανταγωνιστικότητάς της, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανάπτυξη των κερδών και η ασφαλής θέση της στην

⁴⁵ <https://www.turcert.com/el/iso-9001/iso-9001-prosedurleri/iso-9001-surekli-iyilestirme-sureci-proseduru> TURCET “ PROVIDES PRIVILIGES” με θέμα “ Η διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης ” (τελευταία πρόσβαση στις 11/9/2020)

αγορά. Στη ΔΟΠ, η CI αντιπροσωπεύει τις βασικές στρατηγικές μέσω των οποίων μια επιχείρηση, έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁴⁶

Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης ISO 9001, είναι απαραίτητη δέσμευση μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης, η οποία καταρτίζεται με στόχο να ληφθούν επείγοντα μέτρα για την εξάλειψη των προβλημάτων που προκύπτουν σε μια επιχείρηση και στη συνέχεια διεξάγονται μελέτες συνεχούς βελτίωσης για την ελαχιστοποίηση τους. Η συνεχής βελτίωση συγκροτείται για την παρακολούθηση προβλημάτων στο χαμηλότερο επίπεδο μετά τη λήψη αποφάσεων, με στόχο τη διόρθωση μιας δραστηριότητας, μετακίνησης, υπηρεσίας, αγαθού, τα οποία δεν βελτιώνονται με τα πρότυπα. Ακόμη, στη διαδικασία βελτίωσης, είναι σημαντικό, όλοι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν τις απόψεις τους, προκειμένου να παρέχονται νέες ιδέες, προτάσεις για μια αποδοτικότερη επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να αναλύουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν μεταξύ τους και να τα εξωτερικεύουν με τις προτάσεις τους, στα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Να υπογραμμίσουμε πως όταν αναφερόμαστε στη συνεχής βελτίωση, δεν εννοούμε την καινοτομία. Το κείμενο με την καινοτομία, διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό, καθώς έχουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, το αποτέλεσμα της καινοτομίας είναι αβέβαιο αλλά πιθανώς εντυπωσιακό, ενώ του κείμενου, περιορισμένο αλλά μακράς διάρκειας όφελος. Ο ρυθμός και ο χρονικός ορίζοντας της καινοτομίας, είναι με μεγάλα βήματα και ασυνεχής, ενώ του κείμενου, με μικρά βήματα και συνεχής με αυξητική τάση. Επιπλέον, το είδος της αλλαγής της καινοτομίας είναι απότομο και ασταθές, ενώ του κείμενου, βαθμιαίο και συνεχές. Ενώ ο τρόπος αλλαγής, στην καινοτομία βασίζεται στην κατάργηση του παλιού και δημιουργία νέου, το κείμενο στη βελτίωση και διατήρηση κεκτημένων. Κατά την καινοτομία, το οργανωτικό σχήμα είναι ατομικό και του κείμενου συλλογικό. Ακόμη, τα κύρια ερεθίσματα της καινοτομίας, βασίζονται σε ριζοσπαστικές ιδέες, σε νέα τεχνολογία, νέες εφευρέσεις, νέες θεωρίες, ενώ το κείμενο, στις συμβατικές γνώσεις με καλύτερες πρακτικές εφαρμογής. Τέλος, οι απαιτήσεις υλοποίησης της καινοτομίας στηρίζονται στη νοοτροπία της μεγάλης επένδυσης, αλλά μικρής προσπάθειας για διατήρηση κεκτημένων, ενώ του κείμενου, σε μικρή επένδυση αλλά μεγάλη προσπάθεια για διατήρηση κεκτημένων. Τέλος, το συγκριτικό πλεονέκτημα της καινοτομίας,

⁴⁶<http://st.merig.eu/index.php?id=245&L=4> Strategy Train (Small Enterprise Strategic Development Training), με θέμα “Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης” [τελ. πρόσβαση στις 11/9/2020]

λειτουργεί αποτελεσματικά, είτε στην αρχή του κύκλου ζωής του προϊόντος, είτε από στάδιο ωρίμανσης και μετά, ενώ του κάζερ, λειτουργεί αποτελεσματικά στο πλαίσιο μιας οικονομίας με αργό ρυθμό ανάπτυξης.⁴⁷

Εν συνεχεία, να αναφέρουμε ότι για τη συνεχής βελτίωση, η διοίκηση αναλαμβάνει κάθε φορά να δημιουργήσει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο να υπάρξει παραγωγικότητα, αλλά και αποδοτικότητα σε μέγιστο βαθμό, τόσο για το τμήμα, όσο και για ολόκληρη την επιχείρηση. Η διοίκηση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που δρουν ως καταλυτικές για την επίτευξη του σκοπού. Πιο αναλυτικά, δεσμεύεται για την έμπρακτη υποστήριξη των προσπαθειών σκοπού, μέσω για παράδειγμα της δημιουργίας ενός ειδικού κονδυλίου στον προϋπολογισμό της επιχείρησης. Ακόμη, για τη δημιουργία διοικητικής δομής, η οποία θα μπορεί να υποστηρίξει την αναζήτηση της διαφορετικότητας, την ανάλυση των θεωριών, με αποτέλεσμα να εφαρμόσει νέες βάσιμες λύσεις στην παραγωγική διαδικασία. Δεσμεύεται εξίσου για τη δημιουργία γνωσιακών αρχείων, με ευθύνη τον έλεγχο διατήρησης τους. Τα συγκεκριμένα αυτά αρχεία, συνήθως περιλαμβάνουν: **αρχείο εγχειριδίων λειτουργίας μηχανημάτων, αρχείο εγχειριδίων διαδικασιών της επιχείρησης (ανά τμήμα), συμπεριλαμβανομένων και των διαδικασιών συντήρησης της πληροφορίας, κτλπ.** Επίσης, οφείλεται να υπάρχει δομημένη διαδικασία επικοινωνίας της ανάλυσης σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, έτσι ώστε σε περιπτώσεις όπου η εφαρμογή δεν προσφέρει τα κατάλληλα αποτελέσματα στην επιχείρηση, να μην καταστρατηγείται η αξιοπρέπεια ενός τμήματος ή ατόμου, η οποία δεν την πρότεινε, ή δεν την εφάρμοσε, αλλά και να γίνεται κατανοητό πως αυτή η διαδικασία, δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται στο μέλλον. Τέλος, να διατίθεται δομημένη διαδικασία τεκμηρίωσης αλλαγής, σε όλους τους εμπλεκόμενους, καθώς και να δημιουργείται και η ανάλογη υποδομή, η οποία θα επιβεβαιώνει ότι η συγκεκριμένη διαδικασία που εφαρμόζεται στην επιχείρηση, θα επιφέρει πολλά οφέλη.⁴⁸

Εν κατακλείδι, με βάση τα παραπάνω παρατηρούμε πως η ποιότητα είναι κινητήριοις μοχλός ανάπτυξης. Επενδύοντας τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό, όσο και σε εξοπλισμό, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει τη συνεχής βελτίωση, ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότητα. Η συνεχής βελτίωση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης καθώς και ο συνδυασμός της με την καινοτομία. Η

⁴⁷ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 230-232

⁴⁸ Ibid σ.σ 235-236

καινοτομία και η τεχνολογία άλλωστε, θα πάψουν να υφίστανται μόνο όταν πάψει να υπάρχει το ανθρώπινο είδος. Όσο η τάση για την έρευνα, αναζήτηση, δημιουργία και περιέργεια χαρακτηρίζει το ανθρώπινο είδος, τα τεχνολογικά επιτεύγματα και η καινοτόμος δράση, θα είναι τα βασικά συστατικά του επιτυχούς αποτελέσματος.

1.9 Σχέση Επιχειρησιακής Στρατηγικής και ΔΟΠ

Στο σημείο αυτό, έχει πλέον παρουσιαστεί στον αναγνώστη, με βάση τις προηγούμενες υπό-ενότητες, η προσέγγιση του γνωστικού αντικειμένου της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε, τους σκοπούς και τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ, τους λόγους υιοθέτησης της, το σχεδιασμό της Ποιότητας και το Κύκλο του Deming, τη συσχέτιση του Παραδοσιακού Συστήματος της Ποιότητας με τη ΔΟΠ, τα εργαλεία, τις τεχνικές καθώς και τα πρότυπα διασφάλισης της αλλά και τη συνεχούς βελτίωση κατά τη ΔΟΠ. Απαραίτητη προϋπόθεση όμως για την εφαρμογή της ΔΟΠ, είναι η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου επιχειρηματικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Πολλές φορές, στα πλαίσια μιας επιχείρησης, γίνεται δυσδιάκριτη η διαφοροποίηση μεταξύ των εννοιών του **επιχειρηματικού** και του **επιχειρησιακού** περιβάλλοντος. Η κατανόηση της διαφοροποίησης μεταξύ των εννοιών αυτών, είναι πολύ σημαντική. Συγκεκριμένα, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το αντιλαμβανόμαστε ως τη συνολική κατανομή οικονομικών πόρων, πχ. χρήματα, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός, εργασία, γη κλπ μεταξύ των διαφόρων επιχειρησιακών μονάδων της επιχείρησης. Ενώ, το επιχειρησιακό περιβάλλον, ως ένα περιβάλλον που επικρατεί ο ανταγωνισμός γύρω από συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων από τις διάφορες επιχειρησιακές μονάδες της επιχείρησης, έναντι των αντίστοιχων μονάδων.⁴⁹ Ακόμη, είναι απαραίτητο να διατυπώσουμε τον πλήρη ορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο οποίος δίνεται από τον Johnson και τον Scholes (το 20002), “Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος της δράσης μιας επιχείρησης που μακροπρόθεσμα, εξασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της διάταξης των πόρων σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον, θέτοντας στόχο, την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.”⁵⁰ Από τον ορισμό αυτό, διαπιστώνουμε πως η

⁴⁹ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 274-275

⁵⁰https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48469344/Strategic_Business_Management.pdf?1472654039=&response-content-

επιχειρησιακή στρατηγική είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση, καθώς θέτει κατευθύνσεις λειτουργιών και διαδικασιών, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων και συντονίζει τις δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Ακόμη, ενισχύει τη θέση της επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, μειώνει την ανασφάλεια, καθώς ικανοποιούνται και οι ανάγκες των καταναλωτών/ πελατών. Τέλος, είναι σημαντικό να επισημάνουμε πως η διαμόρφωση της στρατηγικής, αποτελεί το πιο κύριο στάδιο της διαδικασίας της πολιτικής και στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς τότε χαράσσεται η ακριβής και πλήρη κατεύθυνση που θα ακολουθήσει. Από τη σωστή σύλληψη της εξαρτάται η δυνατότητα ικανοποίησης των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής και ΔΟΠ, έχει απασχολήσει πολύ λίγους μελετητές και ειδικότερα στο χώρο του management. Ο λόγος για τον οποίο η παραπάνω σχέση δεν έχει αναλυθεί αρκετά, είναι γιατί ορισμένοι θεωρητικοί που είχαν αφιερωθεί στην ποιότητα, υποστήριζαν ότι η ΔΟΠ, πρέπει να πραγματοποιείται ως στρατηγικό μοντέλο σε μια επιχείρηση. Μπορούμε να διατυπώσουμε επομένως, πως η φιλοσοφία της ΔΟΠ, μεταφέρει με μεγάλη επιτυχία, την εφαρμογή των μεθόδων της διοίκησης ποιότητας, από το λειτουργικό επίπεδο (παραγωγική διαδικασία), στο στρατηγικό (σχεδιασμός και διαμόρφωση στρατηγικής). Παρόλα αυτά, άλλοι θεωρητικοί προσεγγίζουν και αναλύουν τη ΔΟΠ, ως εφαρμογή της στρατηγικής, παρά μια στρατηγική αυτή καθαυτή. Συνεπώς, η ΔΟΠ, δεν είναι ένα μοντέλο που βασίζεται στη στρατηγική, αλλά συμβάλλει με τις τεχνικές της, στην εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου, το οποίο είναι προκαθορισμένο από τα διοικητικά στελέχη.

Όπως έχουμε διαπιστώσει μέσα από τις προηγούμενες υπό-ενότητες, η φιλοσοφία της ΔΟΠ, περιλαμβάνει δύο επιχειρηματικούς προσανατολισμούς. Ο πρώτος αφορά τον πελάτη και ο δεύτερος, τη διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον πρώτο προσανατολισμό, παρατηρούμε τη πελατοκεντρική προσέγγιση της

[disposition=inline%3B+filename%3DExploring_Corporate_Strategy.pdf&Expires=1600170797&Signature=TO0PazqUe1pZTOilkHyd7iiRohX-ZsWfeC7x67XjHhpe~mGran~kKAuqKA9RiX38rKzPknBpaRrHn56U6ul3Jf9Rxcj~uBXMWY95hZGyqjM9dzOQ8KYALiajnK-169B7lgCGtjCTasp7V514r7EBBgRYKxg~1SXiDeVZBGCS0CpNeDJsVMnTqBgiHT4l8cVeQ1IEatobcYWVfL7PuzsmzmAdCO1yCRdZLjhObyiL1g3F5yZv5zUkAkVGZ9cTJqXDFR8xCt7JWwreaDweiQY23OMJ6hsOS-OqCAryLjRXHF5bhSNisRe-zXrPo~ZDDPF9BA0NxmnoUnWgkull5629QQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/338111111-Exploring-Corporate-Strategy) Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2010), "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall-Financial Times. σ.σ 41-42 [τελ. Πρόσβαση 17/9/2020]

επιχείρησης. Ακόμη, εστιάζει τη προσοχή της στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με στόχο τη προσέλκυση περισσότερων πελατών, προσφέροντας τους διαφοροποιημένο προϊόν υψηλότερης ποιότητας και τιμής. Ο προσανατολισμός αυτός, σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό **με τη στρατηγική της διαφοροποίησης**. Ο δεύτερος προσανατολισμός, σχετίζεται με τις διαδικασίες. Με βάση αυτόν, η επιχείρηση προσπαθεί να ενισχύσει τη βελτίωση της διαδικασίας της παραγωγής και όποια άλλη διαδικασία που αφορά την μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και των πιθανών αποτυχιών. Εξάλλου πολλοί θεωρητικοί υποστηρίζουν πως για τη ΔΟΠ, η βελτίωση των διαδικασιών, είναι σημαντικότερη ακόμη και από την εισαγωγή νέων και καινοτόμων υπηρεσιών/προϊόντων. Μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, μπορεί να επιτευχθεί η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η πρόληψη αποτυχιών, άρα και η μείωση του κόστους. Το κόστος της απώλειας των πελατών είναι πολύ πιο σημαντικό από το κόστος ανάπτυξης και βελτίωσης της διαδικασίας, ώστε να παράγουν υπηρεσίες και προϊόντα ποιότητας, με όσο το δυνατό μικρότερες απώλειες. Έτσι με βάση το δεύτερο προσανατολισμό, η ΔΟΠ δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στο κόστος, το οποίο αφορά τη **στρατηγική ηγεσίας-κόστους**.

Επιπλέον, η επιχειρησιακή στρατηγική με τη ΔΟΠ, σχετίζονται μεταξύ τους και λόγω των τριών μέτρων απόδοσης της επιχείρησης. Αυτά τα τρία μέτρα είναι: **1)** η ποιότητα του προϊόντος, **2)** η καινοτομία του προϊόντος, **3)** η καινοτομία των διαδικασιών. Από αυτό διαπιστώνεται ότι η ΔΟΠ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα αποτελεσματικό μέτρο, για τη διαδικασία της στρατηγικής διαφοροποίησης, σκοπώντας την επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης της επιχείρησης.

Αξίζει να επισημάνουμε τη θεωρία του Porter, η οποία αναφέρεται στη δυσκολία και στην πολυπλοκότητα που προκύπτουν κατά τη ταυτόχρονη διαδικασία της στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. Η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει δεσμεύσεις στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Η προσπάθεια για τη δέσμευση του κόστους σε μια επιχείρηση, οδηγεί ταυτόχρονα την ελαχιστοποίηση των πόρων για την έρευνα και την ανάπτυξη νέων διαφοροποιημένων προϊόντων αλλά και την αύξηση της μαζικής παραγωγής, με αποτέλεσμα να λειτουργούν ως εμπόδιο για την ανάπτυξη αυτών των προϊόντων. Επίσης, η διαφοροποίηση, συνήθως συνοδεύεται από μεγάλες αυξήσεις του κόστους, λόγω των μικρών ποικιλιών παραγωγής, των υψηλών εξόδων μάρκετινγκ, καθώς και της ανάπτυξης της έρευνας, με αποτέλεσμα να

είναι αρκετά δυσχερής η δέσμευση-περιορισμός του συνολικού κόστους της επιχείρησης.⁵¹

Σημαντικά εξίσου είναι και τα δύο κύρια ζητήματα, τα οποία λειτουργούν ως τροχοπέδη, στις επιχειρήσεις για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Πιο συγκεκριμένα, **1)** η δέσμευση του ουσιαστικού χρόνου και η οικονομική επένδυση κατά τη διαδικασία υλοποίησης, αλλά και **2)** η αδυναμία της ΔΟΠ, να αποφέρει βραχυχρόνια αποτελέσματα, κυρίως σε θέματα κέρδους. Το κόστος της υλοποίησης της ΔΟΠ, μπορεί να εξουδετερώσει τυχόν πιθανά οφέλη κατά τη πραγματοποίηση της. Επιπλέον, η εφαρμογή της ΔΟΠ, δεσμεύει τη διοίκηση για την παροχή των απαραίτητων πόρων. Συνεπώς, οι πρακτικές της ΔΟΠ, δεν είναι απολύτως συμβατές με ένα είδος στρατηγικής, το οποίο είναι στενά προσανατολισμένο, στο κόστος.

Μια επιχείρηση, που έχει αποκτήσει μια στρατηγική διαφοροποίησης, όπου ο στόχος της είναι η μείωση του κόστους της, θα οδηγηθεί στην απώλεια ορισμένων πηγών που θα συμβάλλουν στη παραγωγή και τη διατήρηση της διαφοροποίησης. Στο σημείο αυτό, ξεκαθαρίζονται και τα όρια συμβατότητας μεταξύ των δύο μεθόδων στρατηγικής. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα απόλυτο και σαφές. Για παράδειγμα, τα σημερινά συστήματα διοίκησης, τα οποία είναι σύγχρονα και προσαρμοσμένα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, όπως είναι η ΔΟΠ, εφαρμόζονται βάση της μείωσης του κόστους, ενώ παράλληλα ενισχύουν και την ποιότητα/υπηρεσίες του προϊόντος και οδηγούν στη διαφοροποίηση του, από άλλα παρόμοια.⁵²

Τέλος, διαπιστώνουμε με βάση τα παραπάνω, τη διάκριση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της ΔΟΠ. Η ΔΟΠ, δεν σχετίζεται μόνο με την ηγεσία κόστους ή μόνο με τη στρατηγική διαφοροποίησης. Αντίθετα, ανάλογα με τη διαφορετική κάθε φορά προσέγγιση της προς τον πελάτη-καταναλωτή ή τις διαδικασίες, μπορεί να εξυπηρετήσει και τις δύο μορφές ανταγωνιστικής στρατηγικής. Εξάλλου, η φιλοσοφία της ΔΟΠ, δεν περιορίζεται στα στενά όρια του τελικού προϊόντος, αλλά τη συναντάμε σε κάθε επίπεδο παραγωγικής διαδικασίας.

⁵¹ Porter.M (2005) "Copetitive Advantage, Creating and Sustaing Superior Performance" Εκδ.Free Press, New York, σ.σ. 17-18

⁵² Παπαδάκης Β., (1999) "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία" Εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ.σ 227-229

1.10 ΔΟΠ και Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ανταγωνιστικότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, έχει αυξηθεί δραματικά. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρήζουν εύστροφων και ικανών τρόπων για την επιβίωση ή και την ανέλιξη τους. Στις αχανείς αγορές που επικρατούν, η επιτυχία μιας επιχείρησης φαίνεται από την ανταγωνιστική θέση που κατέχει μεταξύ των υπολοίπων επιχειρήσεων. Ένα ερώτημα που απασχολεί πλέον όχι μόνο τους επιχειρηματίες, αλλά και το ευρύτερο κοινό, είναι πως καταφέρνουν μερικές επιχειρήσεις να κερδίσουν τεράστιο ποσοστό αγοράς και να κατέχουν με μεγάλη διαφορά πλεονεκτικές θέσεις, σε σχέση με τις αντίπαλες επιχειρήσεις. Παρατηρώντας το επιχειρησιακό περιβάλλον, διαπιστώνουμε πως μια επιχείρηση διέρχεται την άλλη και το ζήτημα της επιβίωσης πλέον δεν καθίσταται τυχαίο.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση τους. Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών, έχουν ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι πελάτες/ καταναλωτές ορίζουν τα ζητούμενα, μέσω των αναγκών και απαιτήσεων τους. Για το λόγο αυτό, πρέπει οι επιχειρηματίες να εξετάζουν και να κατανοούν τα ζητούμενα, για να ανταπεξέλθουν και να προσαρμοστούν σε αυτά. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τον υψηλό ανταγωνισμό που επικρατεί, οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πιο πελατοκεντρικών αντιλήψεων σε όλα τα στάδια των επιχειρηματικών αντιλήψεων και αποφάσεων.⁵³

Επομένως, μπορούμε να διατυπώσουμε πως η ποιότητα είναι ο τρόπος με τον οποίο ορίζει ο πελάτης/ καταναλωτής το πώς πρέπει να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι καινοτομίες, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η συμμετοχικότητα-ομαδικότητα, η συνεχής βελτίωση, είναι τα απαραίτητα στοιχεία για την απόδοση της ποιότητας. Τη ποιότητα, τη συναντούμε σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης, καθώς πρέπει να διατηρείται ή και να ενισχύεται σε όλους τους τομείς.

Ακόμη, ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής της ΔΟΠ, για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας, είναι η συμμετοχικότητα-ομαδικότητα των εργαζομένων. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος, δημιουργεί εκτός από την ενίσχυση ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και ένα καλύτερο και δημιουργικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια, εμπιστοσύνη, ικανοποίηση, με

⁵³ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 345-346

αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν όλους τους πόρους αποδοτικά και αποτελεσματικά. Όσο τα επιμέρους άτομα εξελίσσονται, τόσο και η επιχείρηση.⁵⁴

Επιπρόσθετα, μέσω της ΔΟΠ, δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ της ολικής ποιότητας της επιχείρησης, με τους προμηθευτές. Η ποιότητα αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων που επιβάλλονται για τη μετατροπή της πρώτης ύλης, σε τελικό προϊόν/ υπηρεσία και τη προώθηση αλλά και τη διατήρηση τους, στην αγορά. Οι σχέσεις αυτές, βασίζονται σε ισχυρά δεσμά, λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές. Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, αναφερόμαστε σε ανταγωνισμό, σε επίπεδο συνολικής απόδοσης της επιχείρησης, παρά σε μεμονωμένο προμηθευτή και κατά συνέπεια, η ΔΟΠ δεν μπορεί να επεκτείνεται με τη σειρά της και πέρα από τα πραγματικά στενά όρια της επιχείρησης.⁵⁵ Επίσης, οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης, αναγκάζουν τους προμηθευτές της να ανταπεξέλθουν και να προσαρμοστούν σε αυτές, εφαρμόζοντας και εκείνοι τη ΔΟΠ, προκειμένου να ανταποκριθούν στα νέα ζητούμενα και κατά επέκταση, στον ανταγωνισμό.

Συνοψίζοντας, οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους, όλες τις παραμέτρους, για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης τους, σε ένα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επίτευξη της ποιότητας, είναι συνδυασμός πολλών παραγόντων και χρήζει προσπάθεια από όλους τους εμπλεκόμενους. Τη ποιότητα τη συναντούμε σε όλα τις επίπεδα της επιχείρησης, διότι οφείλεται να διατηρείται και να εξελίσσεται με βάση τα νέα δεδομένα.

⁵⁴ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 135-136

⁵⁵ Ibid, σ.σ 331-332

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

Στρατηγικές Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ιστορική προσέγγιση)

Ιστορικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αναπτύχθηκε στο δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, έχοντας ως βάση κυρίως την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Σε **πρώτο** στάδιο, βασίστηκε σε απλές οδηγίες προκειμένου να υπάρξει μείωση των αποτυχιών και βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Σε **δεύτερο** στάδιο, κατά την περίοδο της βιομηχανικής ανάπτυξης σε Ευρώπη και Αμερικής, δόθηκε μεγάλη προσοχή στις σχέσεις εργοδότη και εργαζόμενου και με το πέρασμα των χρόνων, έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη του τμήματος της Διοίκησης Προσωπικού. Κατά το **τρίτο** στάδιο, λόγω της ραγδαίας εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ενσωματώνοντας και τα καθήκοντα της Διοίκησης Προσωπικού, αναπτύχθηκε και αφομοιώθηκε από τους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης. Ασχολείτο πλέον, από τη πρόσληψη και την εκπαίδευση, μέχρι και το σχεδιασμό στρατηγικών μεθόδων και την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.⁵⁶

2.1.2 Ορισμός της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί, από πλευράς επιχειρήσεων, ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν σε μέγιστο βαθμό, στην επίτευξη των τεθέντων στόχων. Για το λόγο αυτό, απαιτείται η αποτελεσματική Διοίκηση. Όλα τα διοικητικά στελέχη εκπληρώνουν τους στόχους που θέτουν, αναθέτοντας επιμέρους καθήκοντα στους εργαζόμενους. Επομένως, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ένα θέμα που αφορά όλα τα διοικητικά στελέχη, ανεξαρτήτως επιπέδου και τομέα. Τα άτομα που ασχολούνται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζουν πλήθος προκλήσεων,

⁵⁶ Tyson Sh, York Al.,(2000), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM, Εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα, σ.σ.49-63,

όπως η συνεχής βελτίωση, το αυστηρό νομικό και θεσμικό πλαίσιο, η τεχνολογική επανάσταση και ο ανταγωνισμός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ο ανταγωνισμός, έχει αναγκάσει όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, να είναι πιο προσεκτικές σε θέματα κόστους και παραγωγικότητας. Λόγω της εξαιρετικά σημαντικής φύσης των θεμάτων του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.⁵⁷

Ακόμη, σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή, τον Χαλικιά και την Παναγιωτοπούλου, η Διοίκηση Προσωπικού, ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο της ζωής τους μέσα στην επιχείρηση. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στην επιχείρηση, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται και αμείβονται με βάση την απόδοση τους και αποχωρούν για διάφορους λόγους. Με αυτόν τον τρόπο, τα εργαλεία της Διοίκησης είναι : η προσέλκυση, η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και οι παροχές που δίδονται για την ικανοποιητική απόδοση και τέλος η αποχώρηση. Συγχρόνως, οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής γαλήνης, αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ακόμη, συχνά οι λειτουργίες αυτές επαναλαμβάνονται χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου μοντέλου, το οργανωτικό περιβάλλον, θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού επιχειρεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέταση τους ή τη σύνδεση τους, με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.⁵⁸

Είναι απαραίτητο να αναφέρουμε πως τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών της ΔΑΔ, έχουν αλλάξει ραγδαία κατά τα τελευταία χρόνια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην υφίσταται πια η έννοια του τμήματος της ΔΑΔ, με την παραδοσιακή μορφή της, διότι πολλές αλλαγές έχουν δώσει τη δυνατότητα στα άτομα αυτά, να αποκτήσουν ένα πιο στρατηγικό ρόλο μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης. Επίσης, λόγω της πρόσφατης ύφεσης, κάποια τμήματα της ΔΑΔ, αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα, με λιγότερους πόρους και κάποιες επιχειρήσεις συρρίκνωσαν το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, θέτοντας ως στόχο, να κρατήσουν ανθρώπους που ασχολούνται καθαρά με την παραγωγή. Η

⁵⁷ Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14^η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. 3

⁵⁸ Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., και Παναγιωτοπούλου Λ., (2001) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκδ. Μπένου, Αθήνα, σ.σ 10-11

αναδιάρθρωση αυτή, είχε συχνά ως αποτέλεσμα την αναπροσαρμογή των ρόλων και καθηκόντων σε ανθρώπους και τμήματα του ΑΔ. Ορισμένες επιχειρήσεις συνεχίζουν να διεκπεραιώνουν την πλειοψηφία των λειτουργιών ΑΔ εσωτερικά. Ωστόσο, στο πλαίσιο αναθεώρησης, των εσωτερικών διαδικασιών, εγείρονται κάποια ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής: Μπορούν ορισμένες αρμοδιότητες του τμήματος ΑΔ, να εκτελούνται αποτελεσματικότερα από τα στελέχη γραμμής ή από εξωτερικούς συνεργάτες; Υπάρχει ωστόσο δυνατότητα κεντρικής διαχείρισης ή ακόμη και κατάργησης ορισμένων καθηκόντων του τμήματος ΑΔ; Μπορεί ο τεχνολογικός εξοπλισμός να βελτιώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων στο τμήμα ΑΔ; Είναι προφανές ότι στη σημερινή εποχή, η βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων είναι η περικοπή κόστους. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για τη ΔΑΔ. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όλες οι μονάδες οφείλουν να λειτουργούν με το μικρότερο δυνατό προϋπολογισμό και η ΔΑΔ, δεν αποτελεί καμία εξαίρεση.⁵⁹

Επίσης, πολλοί επαγγελματίες του τμήματος ΔΑΔ, αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερο το ρόλο του στρατηγικού συνεργάτη της ανώτερης διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι επαγγελματίες, μπορούν να επικεντρωθούν στα θέματα που είναι πολύ σημαντικά για το σύνολο της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αύξηση των πωλήσεων και η ενίσχυση της σχέσης πελατών-επιχείρησης, είναι πολύ σημαντικοί στόχοι. Η αύξηση των πωλήσεων, απαιτεί την πρόσληψη εξαιρετικά μάχιμων και αφοσιωμένων εκπροσώπων πωλήσεων αλλά και διανομής. Ως στρατηγικός επιχειρηματικός συνεργάτης, η ΔΑΔ εντοπίζει τους ανθρώπους με τα κατάλληλα προσόντα, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, έπειτα τους προσλαμβάνει και συντονίζει προγράμματα εκπαίδευσης, προκειμένου να επιτευχθεί η υψηλή απόδοση τους. Ακόμη, διαμορφώνει την πολιτική διαχείρισης της απόδοσης και τα προγράμματα αποδοχών, τα οποία θα έχουν σημαντικά κίνητρα στους εργαζόμενους, για να διαπρέψουν. Ο ταχέως και εξελισσόμενος κλάδος ΔΑΔ, απαιτεί όλο και περισσότερο από τους επαγγελματίες ΔΑΔ, να κατανοήσουν σε βάθος όλες τις πτυχές του αντικειμένου των επιχειρήσεων που εργάζονται. Ουσιαστικά, πρέπει να γνωρίζουν όσα περισσότερα δύνανται, για την εργασία τους.⁶⁰ Η μετάβαση από ένα συναλλακτικό, σε ένα στρατηγικό μοντέλο, οι επαγγελματίες της ΔΑΔ, λειτουργούν με βάση την επίλυση των στρατηγικών προβλημάτων της επιχείρησης. Ο ρόλος τους δηλαδή, δεν είναι πλέον

⁵⁹ Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. σ 8-9

⁶⁰ Ibid, σ. 15

πρωτίστως διοικητικός και πειθαρχικός. Για παράδειγμα, η διαχείριση συστημάτων μισθοδοσίας ή η κατάρτιση σχεδίου θετικών δράσεων, ανήκουν στα διοικητικά καθήκοντα. Ενώ, τα στελέχη της ΔΑΔ, οφείλουν να σκέφτονται όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος, με στόχο να αποτελέσουν στρατηγικό συνεργάτη, στην προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Με το τρόπο αυτό, τα διοικητικά στελέχη, κατανοούν την παραγωγική πτυχή της επιχείρησης και συμβάλλουν στον καθορισμό των στρατηγικών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού. Τέλος, τα στελέχη της ΔΑΔ, πρέπει να είναι ευέλικτα, ανοιχτόμυαλα καθώς και να προσαρμόζονται σε όλες τις ανακατατάξεις που υφίσταται μια επιχείρηση.⁶¹

2.2 Ο ρόλος της ΔΑΠ στη διαμόρφωση της στρατηγικής

Αρχικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια συνεχής διαδικασία που μεταβάλλεται διαρκώς, με στόχο να εξασφαλίζει πάντα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρκετές φορές, μια επιχείρηση πιστεύει ότι χρειάζεται να διαφοροποιηθεί και να αυξήσει την ποικιλία των προϊόντων που παρέχει. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, επιχειρεί να ορίσει τη θέση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η πρόσφατη ύφεση προκάλεσε μείωση της δραστηριότητας ορισμένων επιχειρήσεων, η οποία οδήγησε σε μείωση της αξίας τους, στις αυξημένες επιχειρηματικές αποτυχίες καθώς και στην αναδιάρθρωση μικρότερων επιχειρηματικών μονάδων.

Όσες επιχειρήσεις είχαν πλεονεκτική θέση στο ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς ήταν προνοητικές, βρήκαν ευκαιρίες και ανέπτυξαν την επιχειρηματική δραστηριότητα τους, όπως την επέκτασή τους, μέσω των εξαγορών. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις οφείλουν συνεχώς να βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση τρόπων που θα τις βοηθήσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αποκτήσουν μερίδιο στην αγορά, με βάση το οποίο θα μπορούν να καινοτομούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.⁶²

Η στρατηγική διαχείριση, είναι μια διαδικασία, η οποία βρίσκεται αντιμέτωπη με τις ανταγωνιστικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Η πρώτη πτυχή της

⁶¹ <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/45287/1/10.pdf>

Farndale E., Scullion H., Sparrow P., (2010) The role of the corporate HR function in global talent management, Journal of World Business [τελ. πρόσβαση στις 2/10/2020]

⁶² Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. σ 93-94

στρατηγικής, μπορεί να είναι είτε η γενική προσέγγιση του ανταγωνισμού, είτε συγκεκριμένες προσαρμογές και δράσεις που αναλαμβάνονται για την αντιμετώπιση των τρεχόντων δυσκολιών. Οι επιχειρήσεις, εφαρμόζουν γενικές στρατηγικές που συνήθως εντάσσονται σε κάποιο στρατηγικό τύπο και συχνά είναι διαφορετικές. Να διευκρινίσουμε πως, η γενική στρατηγική αποτελεί ένα μικρό μέρος της στρατηγικής διαχείρισης. Και η δεύτερη πτυχή της στρατηγικής διαχείρισης, είναι η διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση, υπό τις τρέχουσες συνθήκες. Μερικά παραδείγματα γενικών στρατηγικών επιχειρήσεων, έχουν σκοπό: ⁶³

- Πώς θα βρίσκονται σε πιο πλεονεκτική θέση από τους ανταγωνιστές τους.
- Πώς θα αποδυναμώσουν τους ανταγωνιστές τους.
- Πώς θα επηρεάσουν την εκκρεμή νομοθεσία.
- Πώς θα μειώσουν το κόστος παραγωγής.
- Πώς θα αυξήσουν τα έσοδα.
- Ποια τεχνολογία θα εφαρμόσουν.
- Πόσους και με τι προσόντα εργαζόμενους θα απασχολούν.

Τα στελέχη της ΔΑΔ, οφείλουν να είναι σε θέση να προσδιορίζουν τα ανταγωνιστικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους και να αναπτύσσουν στρατηγική σκέψη σχετικά με το τρόπο αντιμετώπισης τους. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις, έχουν αναπτύξει ολοκληρωμένα συστήματα βιομηχανικής παραγωγής, όπως την προηγμένη τεχνολογία, τον έλεγχο απογραφής με χρονική ακρίβεια και τη διαχείριση ολικής ποιότητας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης. Τέλος, τα στελέχη αυτά, αξιολογούν τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη λειτουργία των παραπάνω συστημάτων και την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ, όπως η προσέλκυση, επιλογή, κατάρτιση και εκπαίδευση, με τις οποίες αναπτύσσονται και εξελίσσονται οι δεξιότητες των υπαλλήλων. ⁶⁴

⁶³ http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cn/lecture_2_dad.pdf Ζεϊμπέκης Β.,(2018) Σημειώσεις από το μάθημα «Στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων» του τμήματος Μηχανικών Οικονομίας κ' Διοίκησης, Πολυτεχνική Σχολή, Αιγαίου, σ.σ 3-7 [τελ. [πρόσβαση στις 23/9/2020]

⁶⁴ Ibid σ.σ 6-8

Επιπρόσθετα, η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης, έχει δυο διακριτά αλλά και αλληλεξαρτώμενα στάδια: τη **διαμόρφωση** και την **εφαρμογή** της στρατηγικής. Κατά τη διαμόρφωση, ομάδες στρατηγικού σχεδιασμού, λαμβάνουν αποφάσεις για τη στρατηγική κατεύθυνση που καθορίζει την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης, την εξωτερική ανάλυση (ευκαιρίες, απειλές) και την εσωτερική (δυνατά σημεία, αδυναμίες).⁶⁵ Κατά την εφαρμογή της, η επιχείρηση ακολουθεί μέχρι τέλους τις ίδιες μεθόδους. Αυτό συνίσταται στη δομή της επιχείρησης, στην κατανομή των πόρων, στην εξασφάλιση της στελέχωσης από κατάλληλους και αρμόδιους υπαλλήλους. Ακόμη και στην ενίσχυση συστημάτων αντιπαροχών που ευθυγραμμίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αφού χρησιμοποιούνται ως κίνητρα για την επίτευξη ενίσχυσης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους. Να σημειώσουμε πως ευθυγράμμιση, σημαίνει ότι οι μέθοδοι και διαδικασίες ανθρώπινων πόρων, στοχεύουν στην αντιμετώπιση των στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης.

Η βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση στρατηγικής, είναι η επιχείρηση να έχει μια ποικιλία διαθρωτικών μορφών και οργανωσιακών διεξαγωγών, μεταξύ των οποίων να έχει τη δυνατότητα για επιλογή εφαρμογής μιας δεδομένης στρατηγικής που να επιφέρει οικονομικά οφέλη.

Επίσης, πέντε είναι οι σημαντικές μεταβλητές, οι οποίες καθορίζουν την επιτυχία υλοποίησης της στρατηγικής:

- 1) οργανωσιακή δομή
- 2) σχεδιασμός των εργασιακών καθηκόντων
- 3) επιλογή
- 4) κατάρτιση και εξέλιξη προσωπικού
- 5) συστήματα αμοιβών και τύποι πληροφοριών και πληροφοριακών συστημάτων.

Να διευκρινίσουμε πως η ΔΑΠ έχει την κύρια ευθύνη για τρεις από τις πέντε μεταβλητές υλοποίησης: αρμοδιότητες, προσωπικό, συστήματα αμοιβών και μπορεί να

⁶⁵ Raymond N., Hollenbeck R., Gerhart B., Wright P., και επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ.,(2019) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Εκδ. Παπαζήση, σ.σ 89-91

επηρεάσει άμεσα τις άλλες δύο: δομή και διαδικασίες πληροφόρησης και αποφάσεων.⁶⁶

Τα στάδια επίτευξης της στρατηγικής είναι δύο. **Κατά το πρώτο**, πρέπει οι αρμοδιότητες/καθήκοντα να σχεδιαστούν και να ομαδοποιηθούν σε θέσεις εργασίας με τρόπο κατάλληλο, για να υπάρξει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. **Κατά το δεύτερο**, το τμήμα ΔΑΠ, πρέπει να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση έχει στελεχωθεί από ανθρώπους που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα (γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες), προκειμένου να είναι ικανοί να υλοποιήσουν τις διαδικασίες στρατηγικής. Αυτός ο στόχος επιτυγχάνεται κυρίως μέσα από την προσέλκυση, επιλογή, κατάρτιση, εκπαίδευση και εξέλιξη. Επιπλέον, το τμήμα της ΔΑΠ, πρέπει να αναπτύσσει συστήματα απόδοσης και ανταμοιβών, τα οποία να λειτουργούν ως κίνητρα για τους εργαζόμενους.⁶⁷

Τέλος, συμπεραίνουμε με βάση τα παραπάνω, πως ο ρόλος του τμήματος της ΔΑΠ, καθίσταται τόσο σοβαρός και καθοριστικός που: **1)** εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση διαθέτει τον κατάλληλο αριθμό υπαλλήλων με ικανοποιητικά προσόντα, τα οποία απαιτούνται για το στρατηγικό σχεδιασμό και **2)** αναπτύσσει συστήματα ελέγχου, με βάση τα οποία εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν με τέτοιο τρόπο, όπου προάγεται η επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

2.3 Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, είναι η συστηματική διαδικασία κάλυψης κενών θέσεων εργασίας, από ανθρώπους που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας, σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ο προγραμματισμός αυτός, εξελίσσεται συνεχώς. Από τη διαδικασία του ανεπίσημου σχεδιασμού, εξελίχθηκε σε μια καίριας σημασίας στρατηγικής διαδικασίας και περιλαμβάνει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, τα δεδομένα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και τις στατιστικές αναλύσεις. Ακόμη, εντάσσεται στη διαδικασία της επιχειρηματικής και χρηματοοικονομικής

⁶⁶ Ibid, σ.σ 93-94

⁶⁷ <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930280104>

Schneider B., Konz A., (1989) Strategic Job Analysis, Human Resource Management, σ.σ 51-64 [τελ. Πρόσβαση στις 23/9/2020]

μεθόδου, για να παρέχει τη βάση ευθυγράμμισης του σχεδιασμού με την επιχειρηματική στρατηγική.⁶⁸

Λόγω της ύφεσης των τελευταίων ετών, οι επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει να εστιάζουν ολοένα και περισσότερο στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση τον προγραμματισμό, η επιχείρηση προετοιμάζεται συστηματικά για το μέλλον, μέσω μιας διαδικασίας, η οποία επιτρέπει στα Διοικητικά Στελέχη, να προσδιορίσουν τους τρόπους και τους στόχους που επιθυμούν να επιτύχουν. Κατά τον προγραμματισμό λοιπόν, τα Διοικητικά Στελέχη, προβλέπουν και εκτιμούν το μέλλον, προσδιορίζουν μεθόδους και σκοπούς, αναπτύσσοντας στρατηγικές για τη πραγματοποίησή τους. Ακόμη, μέσω του προγραμματισμού, τα στελέχη διαμορφώνουν, κατευθύνουν και βελτιώνουν τη συνέχεια των ενεργειών, μειώνοντας τις παραλήψεις και τις περιττές δραστηριότητες.

Επιπλέον, μέσω του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες της και να έχει διαμορφώσει μεθόδους, για να τις καλύψει. Τα κύρια θέματα που απασχολούν τον προγραμματισμό είναι:

- 1) Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- 2) Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο βρίσκεται (είτε ανάπτυξης, είτε παρακμής).
- 3) Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα (πεποιθήσεις και ιδεολογίες των εργαζομένων).
- 4) Συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (οικονομικές συνθήκες, νέα ζητούμενα, ανταγωνισμός).
- 5) Η καταγραφή των μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.
- 6) Η πρόβλεψη για μελλοντική ζήτηση και προσφορά.
- 7) Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για τις απαιτήσεις των εργαζομένων.⁶⁹

Εν κατακλείδι, κατά τον προγραμματισμό, τα Διοικητικά Στελέχη, αναλύουν τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους εντός ενός δυναμικού

⁶⁸ Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. σ 101-102

⁶⁹ Χυτήρης Λ., (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Interbooks, Αθήνα, σ.σ 40-43

περιβάλλοντος, αναπτύσσοντας δραστηριότητες που οδηγούν στην προσαρμογή της αλλαγής. Αυτή η διαδικασία όμως, απαιτεί ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τα επίπεδα δεξιοτήτων, όπου απαιτούνται για τη στελέχωση των διαφόρων θέσεων εργασίας.⁷⁰

2.4 Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και οι τρόποι αντιμετώπισης

Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη παραγωγή και απόδοση της επιχείρησης, είναι ο ίδιος ο άνθρωπος. Ο ανθρώπινος παράγοντας ωστόσο, είναι και το πρώτο εμπόδιο το οποίο ορθώνεται ενάντια σε μια προσπάθεια για αλλαγή. Αυτό υφίσταται από την ανθρώπινη φύση, η οποία αρέσκεται στην ευκολία και συνήθεια. Ο αγώνας των στελεχών για υψηλά κέρδη, οι παγιωμένες νοοτροπίες, ο συντηρητισμός, ο φόβος απέναντι σε κάτι καινοτόμο, η πίστη στην τυπικότητα, οδηγούν στην απομάκρυνση των διοικητικών στελεχών από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να δημιουργείται κλίμα απομόνωσης και αποστασιοποίησης.

Πολλοί άνθρωποι, φοβούνται να ρισκάρουν και να αντιμετωπίσουν το άγνωστο. Κατά τη διαδικασία μιας αλλαγής, όλοι οι άνθρωποι, θα περάσουν από ένα δύσκολο μονοπάτι, αντικαθιστώντας το γνώριμο, με το άγνωστο. Αυτή η αλλαγή, στους περισσότερους ανθρώπους, όπως είναι αναμενόμενο, προκαλούν συναισθήματα αγωνίας, φόβου και ανασφάλειας, οδηγώντας στην αντίσταση, στην καχυποψία, δυσχεραίνοντας με αυτόν τον τρόπο, τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος, για την εισαγωγή της αλλαγής. Επίσης, αξίζει να σημειώσουμε πως, οι εργαζόμενοι φοβούνται συχνά για μια αλλαγή επειδή δεν είναι σίγουροι ότι θα είναι σε θέση να αποδώσουν όπως και στο παρελθόν. Ο φόβος τους μπορεί να είναι έγκυρος (καθώς αναγνωρίζουν μια χαμένη ικανότητα που δεν διαθέτουν πλέον) ή μπορεί να είναι άκυρος (μια αβάσιμη συναισθηματική αντίδραση που προκύπτει από το άγχος τους γύρω από την αλλαγή).⁷¹

Είναι απαραίτητο να αναφέρουμε κάποιες πιθανές αιτίες που δημιουργούν το αίσθημα της αντίδρασης, ως προς την αλλαγή. Συνήθως οφείλεται στις διαφορετικές αξίες των ανθρώπων, οι άνθρωποι διαφωνούν με την ιδεολογία και τη νοοτροπία που

⁷⁰ http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cn/lecture_3_dad.pdf Ζεϊμπέκης Β.,(2018) Σημειώσεις από το μάθημα «Στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων» του τμήματος Μηχανικών Οικονομίας κ' Διοίκησης, Πολυτεχνική Σχολή, Αιγαίου, σ.σ 23-24 64 [τελ. Πρόσβαση στις 23/9/2020]

⁷¹ <https://managementisajourney.com/five-strategies-for-managing-the-fear-of-change/> Tanner R., (2020) *Five Strategies For Managing the Fear of Change*, *Management is a Journey* [τελ. πρόσβαση 25/09/2020]

επιφέρει μια συγκεκριμένη αλλαγή. Στην αντίληψη, οι άνθρωποι πολλές φορές λόγω της ανάθεσης των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων που έχουν αναλάβει στο χώρο εργασίας τους και του εξειδικευμένου πόστου, διατρέχουν τον κίνδυνο, βλέποντας μόνο από μια οπτική πλευρά, χωρίς να λαμβάνουν υπόψιν τους τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει μια αλλαγή, στο σύνολο της επιχείρησης. Ακόμη, λόγω του συντηρητισμού, δημιουργούνται προκαταλήψεις. Θέματα που δεν μπορούν να συζητηθούν και επομένως δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν. Πολύ σημαντική αιτία εξίσου είναι, η έλλειψη φαντασίας. Ο Addams επισημαίνει πως οι ψυχολόγοι κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι τα παιδιά είναι πιο δημιουργικά από τους ενήλικες.

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, παρατηρούμε την έλλειψη υποστήριξης ιδεών, ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η έλλειψη υποστήριξης, δεν ευνοεί την καινοτομία, τη δημιουργικότητα καθώς και την επίλυση των προβλημάτων. Η αλλαγή θεωρείται συχνά απειλητική και οι νέες ιδέες σταματούν εύκολα, αγνοώντας τις και απαξιώνοντας τις. Επιπλέον, υπάρχουν υψηλά στελέχη, τα οποία δεν δέχονται τη κριτική των υπόλοιπων εργαζόμενων. Ως εκ τούτου, η ικανότητα αποδοχής της κριτικής, χτίζει μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, η οποία οδηγεί σε βελτιώσεις μιας ατελής ιδέας. Ακόμη, στους ψυχολογικούς παράγοντες, το αίσθημα της αποχώρησης από τη σταθερότητα, ανασφάλεια, άγχος, φόβος για την αποτυχία. Πολύ συχνά εστιάζουμε τη προσοχή μας στη περίπτωση της αποτυχίας, με αποτέλεσμα να φοβόμαστε να πάρουμε ρίσκο και να οδηγούμαστε στην αδράνεια-απάθεια. Τέλος, μια άλλη αιτία που συναντάμε συχνά, ανήκει στο πρακτικό επίπεδο, είναι η έλλειψη της ενημέρωσης και η ανεπάρκεια των μέσων και πόρων.⁷²

Η αντιμετώπιση της αντίστασης των εργαζομένων ως προς την αλλαγή, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Όμως, σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που περικλείεται από ανταγωνισμό και σε συνεχείς μεταβολές αναγκών/ζητήσεων, η επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί. Όπως έχει πει και ο Δαρβίνος, στη φύση δεν επιβιώνουν τα δυνατότερα είδη, ούτε τα ευφύστερα, αλλά αυτά που προσαρμόζονται στην αλλαγή.

Για να υπάρξει η αντιμετώπιση της αντίστασης, πρέπει πρώτα να γνωρίζουν τα άτομα για ποιον λόγο πρέπει να γίνει αλλαγή. Πρέπει δηλαδή, πρώτα να περάσουν από ένα στάδιο αποδοκιμασίας, να αποκτήσουν δηλαδή μια ολοκληρωμένη εικόνα της

⁷² Κέφης Β.,(11-5-2020),Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Παραδόσεις μαθήματος στο μεταπτυχιακό του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης, με κατεύθυνση τη Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ, Σχολή Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

υπάρχουσας κατάστασης που επικρατεί στην επιχείρηση και να κατανοήσουν πως η αλλαγή θα γίνει για το συλλογικό όφελος. Το δεύτερο στάδιο είναι η ύπαρξη ενός γενικού στόχου-οράματος για μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Ο καθορισμός ενός οράματος εμπνέει τους ανθρώπους, γιατί λειτουργεί ως κίνητρο. Προσφέρει ενέργεια, ενθουσιασμό, καθώς αυξάνει την αφοσίωση και προωθεί τις αλλαγές. Το τρίτο στάδιο είναι η υλοποίηση, δηλαδή η πραγματοποίηση του οράματος.

Επιπρόσθετα, αξίζει να δώσουμε και κάποιες πιο συγκεκριμένες λύσεις, για το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή. Μια λύση που έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή είναι από πλευράς της επιχείρησης, η οποία πρέπει να κάνει τους εμπλεκόμενους ανθρώπους της, να «συμμετέχουν» στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Μια άλλη λύση, είναι να κατανοήσουμε την πραγματική φύση της αντίστασης. Στην πραγματικότητα, αυτό που αντιστέκονται οι εργαζόμενοι δεν είναι συνήθως τεχνική αλλαγή αλλά κοινωνική αλλαγή - η αλλαγή στις ανθρώπινες σχέσεις τους που συνοδεύει γενικά την τεχνική αλλαγή. Ακόμη, η διοίκηση μπορεί να λάβει συγκεκριμένα μέτρα για να αντιμετωπίσει εποικοδομητικά αυτές τις στάσεις των εργαζομένων. Στα βήματα περιλαμβάνονται η έμφαση στα νέα πρότυπα απόδοσης για τους ειδικούς του προσωπικού και η ενθάρρυνσή τους να σκέφτονται με διαφορετικούς τρόπους, καθώς και η χρήση του γεγονότος ότι τα σημάδια αντίστασης μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρακτικό προειδοποιητικό σήμα στην κατεύθυνση και τον συγχρονισμό των τεχνολογικών αλλαγών. Τέλος, τα ανώτερα στελέχη μπορούν να κάνουν τις προσπάθειές τους πιο αποδοτικές μέσω συνεδριάσεων προσωπικού και ομάδων λειτουργίας όπου συζητείται η αλλαγή, μετατοπίζοντας την προσοχή τους από τα γεγονότα των χρονοδιαγραμμάτων, τις τεχνικές λεπτομέρειες, τις αναθέσεις εργασίας και ούτω καθεξής, σχετικά με την ανάπτυξη αντίστασης και δεκτικότητας στην αλλαγή.⁷³

Όσον αφορά τη ΔΟΠ, είναι πολύτιμο να διευκρινίσουμε πως για να γίνει κατανοητή η υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, πρέπει να διασφαλιστεί η συνεχής και αμφίδρομη ροή της επικοινωνίας, από μεριάς των υπαλλήλων. Διαφορετικά, το προσωπικό θα αρχίσει να θεωρεί πως η ΔΟΠ είναι ένα αχανές και ασαφές πλαίσιο, το οποίο εφαρμόζεται από κάποιους ειδικούς ή και από απομακρυσμένα από αυτό, διοικητικά στελέχη. Επίσης η συνεχής εκπαίδευση είναι

⁷³ <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>

Lawrence P.,(1969) *How to Deal With Resistance to Change*, Harvard Business Review, [τελ. πρόσβαση 27/09/2020]

απαραίτητη. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής έτσι ώστε να ανταπεξέρχεται όχι μόνο στις αλλαγές της τεχνολογίας αλλά και στις αλλαγές του επιχειρησιακού και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ακόμη, η παρακίνηση και η ενθάρρυνση των εργαζομένων, είναι αναγκαία. Η ηθική και η υλική ανταμοιβή των εργαζομένων βελτιώνει την αποτελεσματικότητα τους και βοηθά την επιχείρηση, στην επίτευξη των στόχων της.

Επιπλέον, η συμμετοχή των εργαζομένων, πρέπει να βασίζεται στο αίσθημα της ομαδικότητας. Η προσπάθεια για την ομαδική εργασία δεν πρέπει να περιορίζεται μεταξύ των εργαζομένων ενός τμήματος ή μιας διεύθυνσης, αλλά να πραγματοποιείται μεταξύ όλων των υπαλλήλων της επιχείρησης. Όσον αφορά τη συμμετοχικότητα, τα ανώτερα στελέχη, πρέπει να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους, ως συν- διαμορφωτές, δηλαδή να τους προσφέρουν δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία λήψη των αποφάσεων και όχι να τους αντιμετωπίζουν ως εκτελεστές. Όπως έχει πει εξάλλου και ο Patton, “ποτέ μην λες στους ανθρώπους πώς να κάνουν κάτι. Μίλησε τους για το τι θέλεις να επιτύχεις και εκείνοι θα σε εντυπωσιάσουν με την ευφυΐα τους”. Τέλος, η δυνατότητα της ανάπτυξης και της εφαρμογής σχεδίων, οι καλές δεξιότητες διαχείρισης της αλλαγής, είναι απαραίτητες για να ελεγχτεί η διαδικασία της αλλαγής. Μπορούμε να θέσουμε μικρούς βραχυπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι να είναι ρεαλιστικοί, επιτεύξιμοι και μετρήσιμοι.⁷⁴

Εν κατακλείδι, σε μια επιχείρηση, οφείλουν τα διοικητικά στελέχη να καταστήσουν σαφές, για ποιον λόγο πρόκειται να συμβεί η αλλαγή, καθώς και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους για συμμετοχικότητα στη λήψη των αποφάσεων, εξηγώντας τους πως η αλλαγή θα επηρεάσει την επιχείρηση με θετικό τρόπο. Όλο το προσωπικό οφείλει από κοινού να προσδιορίσει τις οποιεσδήποτε πιθανές δυσκολίες και να επιτρέψει να τις ελέγξει και να τις ρυθμίσει, προσφέροντας ευκαιρίες κατάρτισης και παροχής υπηρεσιών. Τέλος, θα ήταν καλό να υπάρχει «εορτασμός» στην επίτευξη της αλλαγής, σε περίπτωση που επιφέρει επιθυμητά αποτελέσματα. Θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μορφή ανταμοιβών στους υπαλλήλους της επιχείρησης, οι οποίοι ανταπεξήλθαν καταλλήλως στον μετασχηματισμό, καθώς είναι απαραίτητο να ενισχυθούν νέοι τρόποι για να καταστήσουν τις αλλαγές, μόνιμες.

⁷⁴ Κέφης Β.,(2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα(παλαιότερη έκδοση 2005), σ. 103

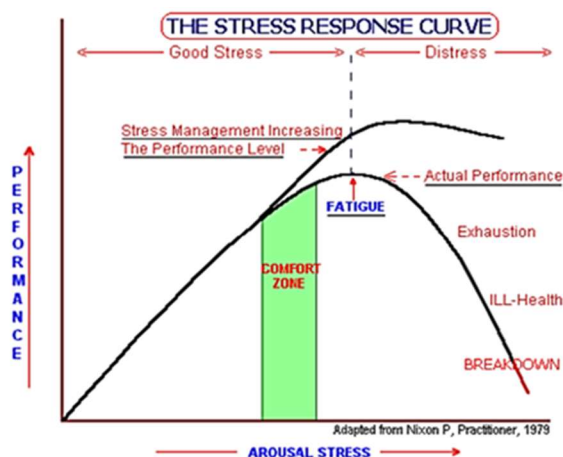
2.5 Στρεσογόνοι παράγοντες σε συνθήκες εργασίας

Το επαγγελματικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι άνθρωποι περνούν ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους, είναι ένας χώρος, στον οποίο το εργασιακό στρες και η ψυχολογική πίεση, αποτελούν στοιχεία της σύγχρονης επαγγελματικής καθημερινότητας. Μάλιστα, η σύγχρονη εποχή θεωρείται ως εποχή της νευρικότητας και άγχους. Οι συνεχείς αλλαγές που έχουν σημειωθεί κατά τα τελευταία χρόνια και η γενικότερη πίεση που προκύπτει από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος, συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση του εργασιακού στρες. Το φαινόμενο αυτό πλέον είναι πολύ συχνό, καθώς η απασχόληση αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, παραμερίζοντας εν μέρει τη προσωπική ζωή τους.

Συχνά, οι εργαζόμενοι μη έχοντας αρκετά ικανοποιητικά εφόδια, τόσο σε επίπεδο γνώσεων (κατάρτισης και εξειδίκευσης), όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο, αντιμετωπίζουν πολλές δυσκολίες, τις οποίες πρέπει να ξεπεράσουν, προκειμένου να παραμείνουν στην επαγγελματική τους θέση.

Όπως γίνεται κατανοητό λοιπόν, το στρες πηγάζει από τη σχέση και την αλληλεπίδραση του ατόμου και εργασιακού περιβάλλοντος. Το οποίο, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι, με τις συνέπειες του να είναι εμφανείς στη ψυχική υγεία τους, αφού σχετίζεται με την αγχώδη διαταραχή και κατάθλιψη. Σημαντικές βέβαια, είναι και οι συνέπειες του εργασιακού στρες και για τους οργανισμούς, καθώς είναι πιθανότερο, οι εργαζόμενοι να μην είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί, λόγω το ότι δεν διαθέτουν ισχυρά κίνητρα και νιώθουν λιγότερη ασφάλεια στην εργασία τους, με αποτέλεσμα να μην ανταπεξέλθουν στο επιχειρησιακό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Παρακάτω, θα απεικονίσουμε τη σχέση του εργασιακού στρες και απόδοσης των εργαζομένων, για να αποδείξουμε ότι το στρες συμβάλλει αρνητικά όχι μόνο στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του εργαζομένου, αλλά ολόκληρου του οργανισμού.



Με βάση το διάγραμμα, παρατηρούμε πως η αριστερή πλευρά της καμπύλης, φανερώνει ότι η απόδοση είναι χαμηλή, όταν υπάρχει μικρή πίεση για την εκτέλεση του έργου. Καθώς αυξάνεται η πίεση, αυξάνεται και το επίπεδο απόδοσης. Με βάση αυτό, μπορούμε να εστιάσουμε με μεγάλη επιτυχία στο έργο, καθώς και να αποδώσουμε σε ικανοποιητικό βαθμό. Ωστόσο, δεχόμαστε μεγαλύτερη πίεση, δυσκολίες, περισπασμούς, πολλαπλές πληροφορίες και ανησυχίες.⁷⁵

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε, πως έρευνες έχουν αποδείξει ότι το στρες μειώνει την ικανότητα μας να διαχειριστούμε μεγάλο όγκο πληροφοριών. Αυτό βλάπτει τόσο την ικανότητα μας για κατάλληλη λήψη αποφάσεων, όσο και τη δημιουργικότητα. Οι εργαζόμενοι, με υψηλά επίπεδα στρες, επιμένουν σε ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης, παρόλο που υπάρχουν πιο κατάλληλες εναλλακτικές.⁷⁶

Όσον αφορά τη διαχείριση των στρεσογόνων παραγόντων, επικεντρώνεται περισσότερο στο άτομο και λιγότερο στον οργανισμό. Όμως, το «κλειδί» για τη πρόληψη του εργασιακού άγχους, ανήκει στον οργανισμό και στη διαχείριση της εργασίας. Η πρόληψη συνεπειών είναι προτιμότερη από την αντιμετώπιση μετά την εμφάνισή τους. Μερικά αποτελεσματικά μέτρα από τη πλευρά του εργαζομένου, είναι τα εξής:

- Σαφής διατύπωση ενστάσεων.
- Αποφυγή εμπλοκής σε συγκρούσεις που δεν τους αφορούν άμεσα.

⁷⁵ Κέφης Β., (8-06-2020), παράλληλα με το υλικό(PowerPoint) που δόθηκε, με θέμα «Stress Management» στις παραδόσεις του μαθήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο μεταπτυχιακό του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης, με κατεύθυνση τη Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ, Σχολή Πάντειο Πανεπιστήμιο

⁷⁶ ibid

- Δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων με όλους τους συναδέλφους.
- Ανά τακτά μικρά διαλείμματα.
- Οργάνωση και ιεράρχηση εργασιών.
- Ικανότητα να λέει «όχι» με θετικό τρόπο.
- Ρεαλισμός ως προς τις ικανότητές του.
- Έμφαση στη θετική έκβαση των πραγμάτων.⁷⁷

Ακόμη, μερικά μέτρα για τους στρεσογόνους παράγοντες, από τη πλευρά του οργανισμού, είναι τα εξής:

- Η παροχή επαρκούς χρόνου στους υπαλλήλους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Η σαφής περιγραφή θέσης εργασίας.
- Η παροχή δυνατότητας στους υπαλλήλους να εκφράζουν παράπονα και η σοβαρή αντιμετώπιση αυτών.
- Η κατανόηση των παραγόντων άγχους εκτός του χώρου εργασίας.
- Η ανταπόκριση του φόρτου εργασίας στις δυνατότητες και στους πόρους εκάστου εργαζομένου.
- Η οργάνωση συνεχών σεμιναρίων και εκπαίδευσης των εργαζομένων από ειδικούς στη διαχείριση του άγχους.
- Ο σχεδιασμός των καθηκόντων, με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει κίνητρα.
- Ο σαφής καθορισμός εργασιακών καθηκόντων.
- Η παροχή ευκαιριών για κοινωνική αλληλεπίδραση.
- Η αποφυγή αμφιβολιών σε θέματα εργασιακής ασφάλειας και επαγγελματικής εξέλιξης.⁷⁸

Τέλος, οφείλουμε να διευκρινίσουμε τη διαφορά μεταξύ των εννοιών πρόκλησης και άγχους. Η έννοια του άγχους, συγγέεται με τις προκλήσεις. Ωστόσο, οι δύο αυτές έννοιες, δεν είναι ίδιες. Μια πρόκληση, δίνει ψυχολογική και σωματική ενέργεια, δηλαδή δίνει ώθηση για την απόκτηση νέων ικανοτήτων/δεξιοτήτων. Όταν

⁷⁷ ibid

⁷⁸ <https://www.rejoin.gr/work-and-employment/blog-work-and-employment/4631-rejoin-tropoi-antimetopisis-tou-ergasiakoy-agxous>

Πολύζου Β.,(2017), «Τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους» στο Rejoin.gr, [τελ. πρόσβαση στις 30/9/2020]

ικανοποιείται μια πρόκληση, νιώθουμε ικανοποιημένοι και χαλαροί. Οι προκλήσεις θεωρούνται ότι είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της υγιούς και αποδοτικής εργασίας. Η σημασία τους στην εργασιακό περιβάλλον, παραλληλίζεται με τη φράση “το λίγο άγχος είναι αποδοτικό”. Όμως, οι προκλήσεις διαφέρουν κατά πολύ από το άγχος, γιατί αυτό τις περισσότερες φορές, έχει επιπτώσεις στη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, καθώς και στην παραγωγικότητα τους.

2.6 Πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ

Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια εξελιγμένη φιλοσοφία της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, η οποία δημιούργησε νέες μεθόδους στη διοικητική θεωρία και πρακτική. Οι βασικές αρχές της, εστιάζονται σε μια marketing-in προσέγγιση αναφορικά με την ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, αλλά και την αξιοποίηση τεχνικών και μεθόδων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και κατ’ επέκταση την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, της επιχείρησης. Κατά το πέρασμα από ένα παραδοσιακό σύστημα ποιότητας σε μια καινούρια φιλοσοφία βελτίωσης, η οποία συμπεριλαμβάνει το σύνολο της επιχείρησης και στην οποία όλοι είναι εμπλεκόμενοι και υπεύθυνοι για την ποιότητα, συμβάλλει στη ριζική μεταβολή της επιχειρηματικής κουλτούρας και συνδράμει στην επίτευξη των τεθέντων στόχων της. Αυτό στην ουσία είναι το θεωρητικό πλαίσιο της ΔΟΠ και μια από τις βασικές τομές της φιλοσοφίας αυτής, είναι η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, στη βελτίωση της ποιότητας.⁷⁹ Όπως θα αναλύσουμε στη συνέχεια, οι πρακτικές που προτείνονται από τους υπερασπιστές της ΔΟΠ συνδυάζονται με όσα είναι γνωστά για τη σχέση μεταξύ των μεθοδολογιών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ποιότητας. Μέσω της εναρμόνισης, έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, λειτουργούν και είναι αποτελεσματικά.

⁷⁹ <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9073/9320.pdf>

Βούζας Φ., Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός Παράγοντας Βελτίωσης της Ποιότητας: A Contingency Approach, Επ.Κοιν.Ερευνών, σ.σ 285-287 64 [τελ. Πρόσβαση στις 24/9/2020]

2.6.1 Προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων

Σήμερα, η ανάγκη στρατολόγησης των καλύτερων υποψηφίων της αγοράς, είναι πιο κρίσιμη από ποτέ, λόγω της οικονομίας και ανταγωνιστικότητας. Η ικανότητα μιας εταιρείας, να επιλέγει, να προσλαμβάνει και να διαχειρίζεται ταλέντα, αποτελεί πλέον ένα δείκτη μέτρησης της μακροζωίας της. Εκτιμάται ότι σε περίπτωση που έχει ληφθεί μια λάθος απόφαση πρόσληψης από τα διοικητικά στελέχη, το κόστος αντικατάστασης ενός εργαζόμενου και μόνο, αντιστοιχεί στο τριπλάσιο των ετήσιων αποδοχών του. Ως εκ τούτου, οφείλουν τα στελέχη αυτά, να διαθέτουν συντονισμένη διαδικασία προσέλκυσης, με αποτέλεσμα η διαδικασία να λειτουργεί αποδοτικά και αποτελεσματικά.⁸⁰

Πιο αναλυτικά, η προσέλκυση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η επιχείρηση αναζητεί υποψηφίους για πιθανή απασχόληση. Η επιλογή αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία επιχειρεί να εντοπίσει τους υποψήφιους με τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και άλλα χαρακτηριστικά που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους τεθέντες στόχους της. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές, χρειάζονται διαφορετικούς τύπους και αριθμό υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο, η στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση, θα έχει άμεση επίδραση στους τύπους υπαλλήλων που επιδιώκει να προσελκύσει και να επιλέξει.

Ο ρόλος της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, είναι να δημιουργηθεί μια προσφορά εν δυνάμει νέων υπαλλήλων, από οπουδήποτε μπορεί να αντλήσει η επιχείρηση εάν υπάρξει ανάγκη. Επομένως, ως προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται οποιαδήποτε πρακτική ή δραστηριότητα που ασκείται από την επιχείρηση, με πρωτεύοντα σκοπό, την προσέλκυση και τον εντοπισμό κατάλληλων ανθρώπων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επιπλέον, ο στόχος της προσέλκυσης δεν είναι απλά να δημιουργήσει ένα πλήθος αιτούντων που δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, διότι η επιχείρηση όπως είναι αναμενόμενο, θα επιβαρυνθεί με μια μεγάλη δαπάνη στην επιλογή του προσωπικού. Το πρόβλημα της δημιουργίας πολλών αιτούντων

⁸⁰ Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. 142

συχνά επιδεινώνεται από τη χρήση τεχνολογιών ευρείας εμβέλειας, όπως το διαδίκτυο, για την προσέλκυση και προσέγγιση των ενδιαφερόμενων.⁸¹

Η διαδικασία προσέλκυσης, είναι πολύ σημαντική, διότι οι εργαζόμενοι επηρεάζουν σε μέγιστο βαθμό την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό λοιπόν, ιδιαίτερα στα διοικητικά στελέχη είναι ότι «οι κατάλληλοι εργαζόμενοι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης».

Ακόμη, οι πηγές από τις οποίες μια επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους, είναι μια κρίσιμη πτυχή της συνολικής στρατηγικής προσέλκυσης. Όταν μια επιχείρηση προσδιορίσει τις πηγές ανεύρεσης υποψηφίων, κατόπιν χρησιμοποιεί κατάλληλες μεθόδους, είτε εσωτερικής, είτε εξωτερικής προσέλκυσης, προκειμένου να επιτευχθούν όλοι οι τεθέντες στόχοι.⁸² Πιο συγκεκριμένα, οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης πραγματοποιούνται, υπό τις υπάρχουσες καταστάσεις, δηλαδή από παρόντες εργαζόμενους, συγγενείς, φίλους. Ορισμένα χρήσιμα εργαλεία της εσωτερικής προσέλκυσης είναι: **ο πίνακας ανακοινώσεων, η βάση δεδομένων προσωπικού, οι συστάσεις εργαζόμενων και οι προαγωγές αλλά και μεταθέσεις.**⁸³

Κατά την εσωτερική προσέλκυση, **ο πίνακας ανακοινώσεων**, βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων αναφορικά με τις κενές θέσεις εργασίας. Η ανακοίνωση προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από τις εξωτερικές πηγές. **Η Βάση δεδομένων προσωπικού**, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να καθορίσουν κατά πόσο οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι, διαθέτουν τα προσόντα, για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, όπου για κάθε εργαζόμενο καταγράφονται τα προσόντα, οι δεξιότητες, οι προτιμήσεις, αλλά και οι αδυναμίες του. Με αυτό τον τρόπο, κάθε φορά που ζητείται να καλυφθεί μια θέση, γίνεται αναζήτηση με τα κατάλληλα κριτήρια. Επιπλέον, **οι συστάσεις εργαζομένων** αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή, καθότι ελάχιστα άτομα θα σύστηναν ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Με τη σύσταση, έχει τη δυνατότητα ένας υπάλληλος μιας επιχείρησης να συστήνει ένα φίλο, συνεργάτη, συγγενή υποψήφιο για κάλυψη θέσεως

⁸¹ Raymond N., Hollenbeck R., Gerhart B., Wright P., και επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ.,(2019) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Εκδ. Παπαζήση, σ.σ 238

⁸² Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. σ 143-144

⁸³ Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ.,(2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), 1^η Έκδ. Οίκος Rosili, Αθήνα σ.σ.84-85

εργασίας. Με βάση αυτή τη μέθοδο, εντοπίζονται πιθανά ταλέντα, διότι είναι στην ανθρώπινη φύση, οι εργαζόμενοι να επιθυμούν να συστήσουν κάποιον, παρά μόνο έναν που θεωρούν ότι θα είναι κατάλληλος και παραγωγικός. **Οι προαγωγές και μεταθέσεις**, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις διοικητικές ή θέσεις ευθύνης στους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία και σε άλλους εξωτερικούς υπαλλήλους να κατανοήσουν ποιες θέσεις μένουν κενές. Στη συγκεκριμένη πηγή προσέλκυσης, ο εργοδότης χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερη έμφαση ώστε να μην αδικούνται ομάδες εργαζομένων.⁸⁴

Όσον αφορά τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και κυρίως αποτελεσματικότητας. Μερικές φορές η επιχείρηση οφείλει να αναζητήσει προσωπικό από την εξωτερική αγορά εργασίας, ιδίως αν θέλει να διεκδικήσει το εργατικό δυναμικό της. Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη για τη πλήρωση χαμηλόβαθμων θέσεων εργασίας αλλά και για την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών που δεν πληρούνται από το ενεργό ανθρώπινο δυναμικό και για την εισαγωγή νέων ιδεολογιών της επιχείρησης. Ορισμένα χρήσιμα εργαλεία της εξωτερικής προσέλκυσης είναι: **τα τεχνικά λύκεια και οι επαγγελματικές σχολές, Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, γραφεία ευρέσεως εργασίας, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, πρώην εργαζόμενοι**. Θα αναλύσουμε παρακάτω μερικά από αυτά.

Οι επαγγελματικές σχολές και τα τεχνικά λύκεια, αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων. Πολλά από τα ιδρύματα έχουν εξαιρετικά προγράμματα κατάρτισης για ειδικές δεξιότητες. Αρκετές επιχειρήσεις συνεργάζονται με σχολεία για να εξασφαλίσουν μια συνεχή διαθεσιμότητα εκπαιδευμένων ατόμων με εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις. **Τα Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα**, αποτελούν μια σημαντική πηγή στελέχωσης για διάφορους τεχνικούς και διοικητικούς τομείς. Τα γραφεία σταδιοδρομίας / καριέρας, τα οποία λειτουργούν σε πολλά από τα παραπάνω ιδρύματα ή ακόμη και οι καθηγητές και μέλη του προσωπικού, έχουν τη δυνατότητα κάποιες φορές να παράσχουν καθοριστική βοήθεια στη προσπάθεια των επιχειρήσεων για την ανεύρεση των κατάλληλων υποψηφίων. Ακόμη, **οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις**, παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της προσέλκυσης. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «υφαρπαγή εργαζομένων». Τα ανώτερα

⁸⁴ Raymond N., Hollenbeck R., Gerhart B., Wright P., και επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ.,(2019) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Εκδ. Παπαζήση, σ.σ 243-251

διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις και πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, δελεάζοντας τους με προσφορές με υψηλά οικονομικά κίνητρα ή κίνητρα καριέρας. Τέλος, τα **γραφεία ευρέσεως εργασίας**, είναι εξωτερικοί συνεργάτες των επιχειρήσεων και ειδικεύονται στον εντοπισμό κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη θέσεων εργασίας.⁸⁵

Στο σημείο αυτό, αφού αναλύσαμε τις μεθόδους και εργαλεία προσέλκυσης των υποψηφίων, οφείλουμε να αναφέρουμε τη διαδικασία επιλογής. Η επιλογή λοιπόν, είναι μια διαδικασία διάκρισης του ατόμου, το οποίο θεωρείται κατάλληλο για κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ο στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις εργασίας και στη κατάλληλη επιχείρηση. Αν ένας υποψήφιος έχει περισσότερα ή λιγότερα προσόντα από όσα απαιτούνται, ή δεν είναι κατάλληλος για οποιονδήποτε λόγο για τη θέση, ή δεν εναρμονίζεται με την κουλτούρα της συγκεκριμένης επιχείρησης, θα είναι μη αποδοτικός. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αλλά κανένας δεν είναι πιο αποτελεσματικός από τη σωστή λήψη απόφασης επιλογής κάποιου υποψηφίου.

Η ποιότητα μπορεί να επηρεαστεί σε μέγιστο βαθμό από τη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Πολλές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν τεστ δεξιοτήτων με στόχο να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος είναι ικανός να παράγει προϊόντα/ υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Το τεστ δεξιοτήτων, πρέπει να προσεγγίζεται διαφορετικά από τα διοικητικά στελέχη, τα οποία έχουν εκτελέσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει τη ΔΟΠ, έχει ανάγκη από προσωπικό, το οποίο μπορεί να λύσει προβλήματα και να γνωρίσει συγκεκριμένους τύπους ανάλυσης υποθέσεων. Αυτές οι δεξιότητες πρέπει να αξιολογούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, έτσι ώστε να διαβεβαιωθεί ότι τα άτομα αυτά μπορούν να χρησιμοποιούν μεθόδους επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες είναι μέρος των προγραμμάτων της ΔΟΠ.

Τέλος, λόγω της έμφασης που δίνεται από τη ΔΟΠ, στις ομαδικές διεργασίες, απαιτείται αναγνώριση προθυμίας και διάθεσης εργαζομένων να εργαστούν σωστά και κατάλληλα στο πνεύμα της ομαδικότητας. Λόγω της φιλοσοφίας αυτής, οι επιχειρήσεις έχουν οδηγηθεί σε νέο αριθμό διαδικασιών επιλογής, όπου συμπεριλαμβάνουν

⁸⁵ Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. σ 143-153

συνεντεύξεις από ομάδες, εκτελώντας μεθόδους και εργαλεία αξιολόγησης, προκειμένου να επιλεγθούν τα κατάλληλα άτομα.

2.6.2 Η απαιτούμενη εκπαίδευση

Η αναγνώριση των εργαζομένων στους σύγχρονους τρόπους διοίκησης, καθότι αποτελούν το πολυτιμότερο εφόδιο μιας επιχείρησης, είναι βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της. Για αυτό λοιπόν, οι σύγχρονες επιχειρήσεις, οφείλουν να δώσουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στην εκπαίδευση, στην εξέλιξη αλλά και στην ικανοποίηση του. Στην υπόενοτητα αυτή, θα αναλύσουμε τη σημασία της εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων, αλλά και πως συνδράμει στην εφαρμογή της ΔΟΠ.

Η εκπαίδευση, αποσκοπεί στο να παρέχει στους εκπαιδευόμενους, γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες είναι χρήσιμες και απαραίτητες για την επίτευξη της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους. Οι δυνατότητες εκπαίδευσης, έχουν τη ικανότητα να ευθυγραμμίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές με τους εργαζομένους. Ορισμένα πιθανά στρατηγικά οφέλη της εκπαίδευσης, περιλαμβάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ενίσχυση του ηθικού, τη μείωση ποσοστών εναλλαγής προσωπικού, τα υψηλότερα ποσοστά απόδοσης, τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων αλλά και το ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, συνδράμουν σημαντικά, στην ικανοποίηση των πελατών/καταναλωτών. Όλες οι προσπάθειες στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, επικεντρώνονται είτε σε μεμονωμένα άτομα, είτε σε ομάδες.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, διστάζουν στο να επενδύσουν χρήματα στο τομέα της εκπαίδευσης, ακόμη και όταν το εφαρμόζουν, σπάνια οδηγούνται σε μετρήσεις απόδοσης και αποτελεσματικότητας των επιδόσεων εκπαίδευσης.

Για τις επιχειρήσεις που υιοθετούν τη ΔΟΠ, η εκπαίδευση των εργαζομένων, έχει πλέον καταστεί απαραίτητη υπευθυνότητα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και υποστηρίζεται ότι θα πρέπει να έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα. Η σωστή και κατάλληλη εκπαιδευτική προσπάθεια, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η εκπαίδευση ως προς την Ποιότητα, όπως και η γενικότερη προσπάθεια για την Ποιότητα, να είναι συνεχής, έτσι ώστε να μπορεί να

ανταπεξέλθει όχι μόνο στις αλλαγές στη τεχνολογία της παραγωγής, αλλά και στις αλλαγές στο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό.⁸⁶

Επιπλέον, η εκπαίδευση κατά τη ΔΟΠ, έχει ευρύτερη έννοια από την απλή διαδικασία της εκπαίδευσης του εργαζόμενου, για τις μεθόδους και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει, εκτελώντας τα καθήκοντα του. Συγκεκριμένα, συμπεριλαμβάνει εκπαιδεύσεις για τη προσαρμογή των τεχνολογικών εξοπλισμών, στην ανάλυση προβλημάτων, στο στατιστικό έλεγχο διεργασίας αλλά και στη μέτρηση ποιότητας. Οι επιχειρήσεις που οδηγούν στις ομάδες επίλυσης προβλημάτων, παρέχουν και εκπαίδευση που αφορά τις ομαδικές διεργασίες επίλυσης προβλημάτων και ομαδικής λήψης αποφάσεων. Πολύ σημαντική εξίσου είναι, η εκπαίδευση που καθίσταται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, η οποία συμπεριλαμβάνει προγράμματα που ευαισθητοποιούν τα στελέχη, για τη σοβαρότητα της έννοιας ποιότητας, καθώς και για το κόστος της και τη συμπεριφορά τους, που μπορεί να επηρεάσει σε μέγιστο βαθμό την ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών.⁸⁷

Η ΔΟΠ, όπως προαναφέραμε, δίνει μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση, αφού θεωρείται ότι είναι μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της ποιότητας. Οι λειτουργίες του τμήματος της ΔΑΠ, μπορούν να προσθέσουν αξία στις προσπάθειες της ΔΟΠ, ενισχύοντας το επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζόμενων, στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, εάν το τμήμα αυτό, αντιμετωπίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης, με μια πελατοκεντρική προσέγγιση, δίνεται μια μεγαλύτερη πιθανότητα να συμπράξει με την ιδεολογία της ΔΟΠ.⁸⁸

Στο πλαίσιο αυτό, αξίζει να επισημάνουμε τους πιο συχνούς λόγους για τη εφαρμογή της εκπαίδευσης, κατά τη ΔΟΠ:

- Η ανάγκη για βελτίωση των προσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, με σκοπό, ο εργαζόμενος/εκπαιδευόμενος, να μπορεί να διατηρείται ανταγωνιστικός.
- Η ανάγκη για ανάληψη ευθύνης σε συνδυασμό με μια πλήρη εικόνα, ότι οι αυξημένες επιδόσεις καθηκόντων έχουν τη δυνατότητα να επέλθουν

⁸⁶ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 151

⁸⁷ David E., Edward E., Lawler III., (1992) Total Quality-Oriented Human Resource Management, Organizational Dynamics, CEO Publication, σ.σ 29-31

⁸⁸ Ibid., 33-40

μόνο εφόσον αποδεδειγμένα αναπτυχθούν συγκεκριμένες ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων.

- Η εξοικονόμηση χρόνου και προσπάθειας κατά τη διάρκεια της τρέχουσας παραγωγής.
- Η προσωπική αίσθηση ικανοποίησης για συνεχή μάθηση.
- Η αίσθηση κοινωνικότητας και ομαδικότητας.⁸⁹

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση είναι πολύ βασική προϋπόθεση για την απόδοση των εργαζομένων και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση, ως ένα σημαντικό διοικητικό εργαλείο, καθώς παίζει καθοριστικό και στρατηγικό ρόλο. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η επένδυση για την εκπαίδευση, διασφαλίζει καινοτομίες, ενίσχυση ανταγωνιστικότητας, καθώς και παραγωγικότητας.

2.6.3 Ανάπτυξη καριέρας

Η ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελείται από το σύνολο των μαθησιακών εμπειριών που παρέχονται από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα την αναβάθμιση των ικανοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται στις υφιστάμενες και διοικητικές θέσεις. Παρά το γεγονός, ότι η ηγεσία γίνεται συχνά αντιληπτή ως μια σαγηνευτική προσπάθεια, υπάρχει και μια άλλη πλευρά: η αποτυχία μπορεί να οδηγήσει κάποιον, να χάσει τη θέση του. Οι κίνδυνοι είναι υψηλοί, λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Η κατάσταση αυτή, αναδεικνύει τη σημασία της παροχής ευκαιριών ανάπτυξης, στο εργασιακό περιβάλλον. Μια πρόσφατη μελέτη μάλιστα, διαπίστωσε πως σχεδόν το 70 τοις εκατό των επιχειρήσεων, θεωρούν ότι τα διοικητικά στελέχη, πρέπει να βελτιώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες. Μάλιστα πολλές επιχειρήσεις, πιστεύουν πως τα ανώτερα στελέχη, οφείλουν να ενισχύσουν την ομαδική εργασία, να παρέχουν κίνητρα στα μέλη, καθώς και να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα τους.⁹⁰

Το μέλλον μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των στελεχών της. Τα διοικητικά στελέχη, οφείλουν να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις, διαφορετικά η επιχείρηση κινδυνεύει να αποτύχει. Ως εκ τούτου, αποτελεί επιτακτική ανάγκη, ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να

⁸⁹ Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 159-161

⁹⁰ Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. σ 327

παρακολουθούν τις τελευταίες εξελίξεις στους αντίστοιχους τομείς τους καθώς να μπορούν να διαχειριστούν τις συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Αξίζει να σημειώσουμε πως τα στελέχη, όσο εξελίσσονται και ανεβαίνουν ιεραρχικές βαθμίδες στην επιχείρηση, τόσο χρειάζονται λιγότερο τις τεχνικές τους ικανότητες και περισσότερο τις επιχειρηματικές γνώσεις και διαπροσωπικές ικανότητες.

Όσον αφορά την ανάπτυξη καριέρας, κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ, η ιεραρχική βαθμίδα, πρέπει να αλλάζει ριζικά. Για να γίνει αυτό, πρέπει να είναι εφικτή η κατανόηση των εργασιακών διαδικασιών, στην οριζόντια δομή. Η οριζόντια δομή, εκτείνεται ανάμεσα στις διευθύνσεις και τμήματα, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, καθώς και τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης, συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.⁹¹

Τέλος, είναι σημαντικό να επισημάνουμε, πως κατά την εφαρμογή της οριζόντιας δομής της επιχείρησης, είναι περισσότερες διαλειτουργικές κινήσεις και οριζόντιες μετακινήσεις στην καριέρα, σε αντίθεση με τις κάθετες κινήσεις, που χρησιμοποιούνταν παλαιότερα. Οι συγκεκριμένες πρακτικές, είναι συμβατές, τόσο με τη ΔΟΠ, όσο και με την εμπλεκόμενη διοίκηση. Για να επιτευχθούν τα προαναφερόμενα, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη των εργαζομένων, με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν τη συνολική και συλλογική εικόνα της επιχείρησης, όσο έχουν και στις εξειδικευμένες γνώσεις και λειτουργίες.

2.6.4 Η αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΟΠ είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική φιλοσοφία της οργάνωσης και διοίκησης. Στηρίζεται στην αποτελεσματική ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων και γενικότερα στην αξιοποίηση των εργαζομένων, καθώς προσφέρει τις ιδανικές συνθήκες για καλλιέργεια και ανάπτυξη. Αυτή η φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας, αναγνώρισε και προώθησε σε μέγιστο βαθμό, το θεμελιακό ρόλο και τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα, προσφέροντας βάση πάνω στην οποία οικοδομείται μια νέα προοπτική για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, με τη ταυτόχρονη

⁹¹ David E., Edward E., Lawler I., (1992) Total Quality-Oriented Human Resource Management, Organizational Dynamics, CEO Publication, σ.σ 38-39

αποτελεσματική αξιοποίηση των εργαζομένων. Παρ'όλη τη συνεχιζόμενη υπέρ μεγέθυνση ως προς το τεχνολογικό εξοπλισμό και συστημάτων παραγωγής, τα τελευταία χρόνια η πλειοψηφία των ερευνητών και θεωρητικών της ποιότητας συμφωνούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο της μεθόδου βελτίωσης της ποιότητας.

Σύμφωνα με τις αρχές της προαναφερόμενης φιλοσοφίας, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και κατ'επέκταση στην ανταγωνιστικότητα, καθώς αποτελεί ίσως και τη μεγαλύτερη πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση.

Ακόμη, τα διοικητικά στελέχη συνδράμουν καθοριστικά στην αξιοποίηση των εργαζομένων, έχοντας πολύ σημαντική επιρροή προς αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με τη ΔΟΠ οι κύριοι άξονες επιρροής είναι:

- Η υποκίνηση του ενδιαφέροντος των στελεχών της επιχείρησης ως προς τα οφέλη της ΔΟΠ.
- Η παροχή πληροφοριών σχετικά με την Ποιότητα και τις τεχνικές της.
- Η διάδοση βέλτιστων μεθοδολογιών και πρακτικών προς μίμηση στα διάφορα Τμήματα της επιχείρησης.
- Η δημιουργία ενδιαφέροντος και ιδεών γύρω από τις κοινά αποδεκτές ενδεδειγμένες μεθόδους για τη καλύτερη πρακτική.⁹²

Αξίζει να σημειώσουμε, πως σήμερα η διαχείριση της επικοινωνίας της ποιότητας, είναι πιθανώς από τις λιγότερο προσεγμένες λειτουργίες των επιχειρήσεων, δημιουργώντας απώλεια ενδιαφέροντος, εντάσεις και τελικά τον περιορισμό της ποιότητας αφού δεν υφίστανται τα κατάλληλα ερεθίσματα αλλά και η απαραίτητη καθοδήγηση των εργαζομένων της επιχείρησης. Τα συστήματα μετάδοσης του μηνύματος της εφαρμογής της ΔΟΠ, τυπικά περιλαμβάνουν όλες τις συμβατικές επικοινωνιακές μεθόδους, δηλαδή συναντήσεις εντός των τμημάτων, εκπαιδευτικά σεμινάρια, ενημερωτικές αφίσες, έντυπα κτλπ.

Σε πιο προσωπικό επίπεδο, οι προϊστάμενοι, οφείλουν να ενημερώσουν το προσωπικό ως προς την πολιτική ποιότητας και να είναι σε ετοιμότητα να παρέχουν

⁹² Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα, σ.σ 148-149

σαφείς απαντήσεις στις ερωτήσεις που ενδεχομένως να τεθούν. Επιπλέον, αφού το προσωπικό κατανοήσει τη στρατηγική μέθοδο και τις προθέσεις της Διοίκησης για υποστήριξη των συστημάτων ποιότητας, η Διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να θεσπίσει την απαραίτητη υλικοτεχνική και λειτουργική υποδομή της συνεχούς επικοινωνίας με το προσωπικό, η οποία θα συμπεριλαμβάνει :

- Πότε και με ποιον τρόπο θα αναμιχθεί στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας το προσωπικό του κάθε Τμήματος;
- Ποιες απαιτήσεις έχει η διαδικασία εφαρμογής Ποιότητας από τα μέλη του προσωπικού;
- Τα αναμενόμενα οφέλη αλλά και αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.⁹³

Ο κύριος στόχος πάντως αυτής της συνεχούς και αμφίδρομης ροής επικοινωνίας μεταξύ προσωπικού και Διοίκησης, είναι η διασφάλιση μετάδοσης πληροφοριών και κατανόησης των τρεχόντων συνθηκών. Το προσωπικό πρέπει να είναι ενημερωμένο, διαφορετικά θα θεωρήσει ότι η ΔΟΠ είναι ένα αχανές και ασαφές πλαίσιο, το οποίο εφαρμόζεται από κάποια στελέχη εξειδικευμένα ή ακόμη και από κάποιον απομακρυσμένο από αυτούς Διευθυντή.

Επιπρόσθετα, η ορθολογικά διοικούμενη επιχείρηση, στοχεύει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της. Δίνει έμφαση στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας καθώς και στην ικανοποίηση των πελατών. Για την ουσιαστική βελτίωση όμως, η βασική προϋπόθεση είναι η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών-καταναλωτών, διότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι μεν, αντανακλάται στους δε και το αντίστροφο.⁹⁴ Επομένως, τα στελέχη της σύγχρονης επιχείρησης, για να διασφαλίσουν την ενίσχυση της σχέσης αυτής, προβαίνουν σε ενέργειες οι οποίες περιγράφονται κατωτέρω:

1. Ο καθορισμός συγκεκριμένων στρατηγικών κατευθυντήριων για την επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Τα διοικητικά στελέχη, μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδίου, θέτουν μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους,

⁹³ Ibid, σ.σ 149-150

⁹⁴ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα(παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 110-111

οι οποίοι πρέπει να γίνουν γνωστοί και κατανοητοί από τους εργαζόμενους. Ακόμη, οφείλουν να καταστήσουν σαφές ότι, η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, θα έχει θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, είτε σε ομαδικό είτε σε προσωπικό επίπεδο.

2. **Η συμμετοχή των «εργαζομένων» ή αλλιώς «συμμετοχική διοίκηση».** Η σύγχρονη αντίληψη για τη συμμετοχή των εργαζομένων στηρίζεται στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάζονται από κάτω προς τα πάνω, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τον έλεγχο και να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχή δεν παίρνει πλέον, την μορφή ενός συγκεκριμένου προγράμματος, αλλά αποτελεί μια ολική προσέγγιση στη διοίκηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η παροχή πληροφοριών, γνώσεων και αμοιβών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εφαρμογή της συμμετοχικότητας των εργαζομένων.⁹⁵
3. **Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων.** Ένα από τα βασικότερα συστατικά της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη, η πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην προώθηση ενός αφοσιωμένου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνοντας την επιχειρηματική ελαστικότητα και ποιότητα. Ακόμη, μειώνουν το κόστος και αναπτύσσουν μια πρωτοποριακή αντίδραση στις αυξανόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
4. **Ευθύνη για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων.** Οι λήπτες των αποφάσεων, είναι υπεύθυνοι για την άριστη αξιοποίηση των πόρων, είτε ανθρώπινων, είτε υλικών και άυλων, της επιχείρησης. Ο συνδυασμός του άριστου οικονομικού και τεχνικού μεγέθους, κρίνεται χρήσιμος έως και απαραίτητος για την αποφυγή της κατασπατάλησης των περιουσιακών στοιχείων.
5. **Παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για αποτελεσματική δράση.** Είναι γεγονός ότι η ηθική και υλική ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του, καθώς διευκολύνει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

⁹⁵ <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9073/9320.pdf>

Βούζας Φ., Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός Παράγοντας Βελτίωσης της Ποιότητας: A Contingency Approach, Επ.Κοιν.Ερευνών, σ.σ 291-292 [τελ. Πρόσβαση στις 24/9/2020]

- 6. Ομαδική εργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μιας επιχείρησης.** Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένδειξη ότι το μάνατζμεντ της επιχείρησης, υποστηρίζει τις προσπάθειες αυτών που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, όπου λειτουργούν ως «κυματοθραύστες» στα δίκαια ή άδικα αιτήματα των πελατών.
- 7. Σεβασμός προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης.** Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα εκτίμησης και ευλάβειας στα κατώτερα στελέχη, διαμορφώνοντας σχέσεις τιμιότητας και ειλικρίνειας μεταξύ τους.⁹⁶

Συμπερασματικά, στο επιχειρησιακό περιβάλλον και ειδικότερα στη φιλοσοφία ποιότητας, όλο το ανθρώπινο δυναμικό (ανεξαρτήτως δηλαδή, των ιεραρχικών βαθμίδων) αποτελεί το «κλειδί» για την αποτελεσματική εισαγωγή, ανάπτυξη και βελτίωση των προγραμμάτων ποιότητας. Η φιλοσοφία της ποιότητας, αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και διακηρύσσει πως είναι πολύ πιο σημαντικός, από τους υπόλοιπους παράγοντες, όπως τεχνολογικούς και υλικούς. Τα διοικητικά στελέχη κάθε επιχείρησης, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους, οφείλουν να δώσουν μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και στη γνωστοποίηση των τρεχόντων ή και μελλοντικών αναγκών, καθώς και των στρατηγικών μεθόδων, γιατί οφείλουν να είναι ενήμεροι.

2.6.5 Η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω της αμοιβής

Η αμοιβή είναι το σύνολο όλων των ανταμοιβών που παρέχονται στους εργαζόμενους της επιχείρησης, σε αντάλλαγμα με τις υπηρεσίες τους. Ο γενικότερος σκοπός της αμοιβής είναι να προσελκύσει, να κρατήσει και να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Η αμοιβή αποτελείται από την άμεση και έμμεση οικονομική παροχή. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα-παροχές, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που προσφέρεται για την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή, αποτελείται από πρόσθετα

⁹⁶ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα(παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 111

οφέλη, τα οποία δεν σχετίζονται άμεσα με την αποδοτικότητα, όπως πχ. άδειες, διακοπές, ασφάλεια ζωής.⁹⁷

Η αμοιβή που βασίζεται στις δεξιότητες/ικανότητες, αναφέρεται σε ένα πρόγραμμα το οποίο καλύπτει τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι «εξαιρούμενοι». Η βασική ιδέα της, είναι ότι εάν επιθυμούν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν περισσότερες ικανότητες και δεξιότητες, πρέπει να ανταμείβονται κατάλληλα για αυτό που ενεργούν. Αυτό το σύστημα αμοιβής, αφορά την αποδοτικότητα και την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Πράγματι, η ευελιξία των εργαζομένων, αυξάνεται σημαντικά με ένα καθεστώς αμοιβών βάση δεξιοτήτων. Ένα σημαντικό δυνητικό πλεονέκτημα των αμοιβών, όπου βασίζονται σε δεξιότητες, είναι η συμβολή τους στην αύξηση της ευελιξίας των εργαζομένων, η οποία διευκολύνει την αποκέντρωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, σε εκείνους που είναι περισσότερο ενημερωμένοι. Επίσης, παρέχει την ευκαιρία πιο χαμηλού επιπέδου στελέχωσης, διότι οι αποχωρήσεις ή απουσίες από τον εργασιακό χώρο, μπορούν πλέον να καλυφθούν από τους εν ενεργεία υπαλλήλους που διαθέτουν πολλές δεξιότητες.⁹⁸

Επιπρόσθετα, η αμοιβή βάσει παραγωγικότητας, είναι ένα επιπλέον ποσό που προστίθεται στις βασικές αποδοχές των εργαζομένων, ανάλογα με το επίπεδο της αποδοτικότητας/παραγωγικότητας τους. Με τον τρόπο αυτό, στους εργαζόμενους, διατίθενται μόνιμες αυξήσεις, βάσει παραγωγικότητας, με βάση τις επιδόσεις τους. Οι συγκεκριμένες αυξήσεις, παρέχονται ως επιβράβευση εξαιρετικών προσπαθειών ή αποτελεσμάτων, ως κίνητρο για μελλοντικές επιδόσεις και βοηθούν τους εργοδότες, να διατηρούν αξιόλογο προσωπικό.⁹⁹

Όσον αφορά τις αμοιβές κατά τη ΔΟΠ, θεωρείται ανάλογη με βάση τα προσόντα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι, αμείβονται για αυτό που μπορούν να κάνουν, καθώς και για την απόκτηση νέων ικανοτήτων/δεξιοτήτων αλλά και γνώσης. Τα προσόντα αυτά, περιλαμβάνονται στις οριζόντιες και κάθετες δεξιότητες, που μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους, στη βελτίωση της ποιότητας, μέσω της κατανόησης της διαδικασίας και επίλυσης τυχών προβλημάτων. Να διευκρινίσουμε,

⁹⁷ Χυτήρης Λ., (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Interbooks, Αθήνα, σ.σ 190-192

⁹⁸ Raymond N., Hollenbeck R., Gerhart B., Wright P., και επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ., (2019) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Εκδ. Παπαζήση, σ.σ 554-555

⁹⁹ Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα, σ. σ 349-350

πως η αμοιβή με βάση τα προσόντα, ταιριάζει περισσότερο στην ποιότητα, απ' ό τι η αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας. Τα προγράμματα της ΔΟΠ, δεν προτείνουν τα συστήματα αμοιβής που βασίζονται στο άτομο, διότι θεωρείται ότι αυτά τα προγράμματα, δίνουν έμφαση στην ατομική και όχι στη συλλογική προσπάθεια και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων.¹⁰⁰

Τέλος, οι μέθοδοι και πολιτικές που εφαρμόζονται σε πολλές επιχειρήσεις, βασίζονται σε μέγιστο βαθμό στην ιεραρχία. Ωστόσο, οι απαιτήσεις της ΔΟΠ, βασίζονται στην παροχή προνομίων ισότιμα σε όλους τους υπαλλήλους.

2.6.6 Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της αποδοτικότητας ενός εργαζομένου ή μιας ομάδας, στην εκτέλεση της εργασίας, η οποία πρέπει να πραγματοποιείται σε συνεχή βάση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, είναι χρήσιμη για την εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα. Το σύστημα αξιολόγησης, οφείλει να ενημερώνει τους εργαζόμενους με συγκεκριμένους τρόπους, για τα προβλήματα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους και το πώς μπορούν να τα διορθώσουν και βελτιώσουν. Αυτό συμπεριλαμβάνει, την παροχή δυνατότητας στους εργαζόμενους, να κατανοήσουν τις διαφορές μεταξύ της τρέχουσας και αναμενόμενης απόδοσης, να εντοπίσουν τα αίτια απόκλισης αποδοτικότητας τους, καθώς και να αναπτύξουν προγράμματα δράσης για να βελτιωθούν. Ακόμη, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οφείλουν να είναι εκπαιδευμένα και να παρέχουν στους υπαλλήλους, συχνές αναδράσεις της απόδοσης τους καθώς και να παρακολουθούν τη πρόοδο τους, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.¹⁰¹

Συνεπώς, η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών και δεδομένων, στο πλαίσιο αξιολόγησης των στόχων και αναγκών της επιχείρησης. Ακόμη, η ενημέρωση των υπαλλήλων για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης.

¹⁰⁰ David E., Edward E., Lawler I., (1992) Total Quality-Oriented Human Resource Management, Organizational Dynamics, CEO Publication, σ.σ 35-38

¹⁰¹ Raymond N., Hollenbeck R., Gerhart B., Wright P., και επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ.,(2019) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Εκδ. Παπαζήση, σ.σ 457-458

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στην επιχείρηση, πραγματοποιούνται για:

- Τη διαπίστωση της αποδοτικότητας - αποτελεσματικότητας των εργαζομένων
- τη βελτίωση της απόδοσης
- τη βελτίωση του συστήματος ανταμοιβών
- την αποδοτικότερη τοποθέτηση των εργαζομένων με βάση τις ικανότητες και δεξιότητες τους
- την πληροφόρηση των εργαζομένων, τις προοπτικές εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους
- τη βελτίωση των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής
- τη διαπίστωση των εκπαιδευτικών αναγκών και την ενίσχυση κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- τη διαπίστωση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα, καθώς επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων
- τη χρησιμοποίηση τους ως απόδειξη για την ορθότητα, αντικειμενικότητα και αμεροληψία των όποιων διοικητικών αποφάσεων λαμβάνονται (π.χ. απολύσεις, προαγωγές)
- τη διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών.¹⁰²

Η απόδοση μετράται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, πραγματοποιώντας συνολικές συγκρίσεις μεταξύ των αποδόσεων μεμονωμένων ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, αναπτύσσουμε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης, η οποία βασίζεται στα παρακάτω: **1)** στη συγκριτική προσέγγιση, **2)** στην αξιολόγηση της προσέγγισης με βάση τα ικανότητες/δεξιότητες, **3)** στην προσέγγιση με βάση τη εργασιακές σχέσεις/συμπεριφορά, **4)** στη προσέγγιση βάσει αποτελεσμάτων και **5)** στην προσέγγιση βάσει της ποιότητας.¹⁰³

¹⁰² Μπέσιλα-Βήκα Ε. (2020). Προγράμματα Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, (22-11-2020), παράλληλα με το υλικό που δόθηκε από την κα. Παπαϊωάννου Α., με θέμα «Αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων» στις παραδόσεις του μαθήματος, στο μεταπτυχιακό του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης, με κατεύθυνση τη Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ, Σχολή Πάντειο Πανεπιστήμιο

¹⁰³ http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cn/lecture_9_dad.pdf Ζεϊμπέκης Β., 9^η διάλεξη, με θέμα «Διαχείριση της απόδοσης» του μαθήματος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, του τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης, Πολυτεχνική Σχολή

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως παρά τη χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσης και τη συνεχή εφαρμογή της στις επιχειρήσεις, έχουν διαπιστωθεί κάποιες αιτίες που τα συστήματα της αποτυγχάνουν. Παρακάτω θα διατυπώσουμε κάποιες από τις αιτίες αυτές.

- Τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν επαρκή πληροφόρηση για την απόδοση των υφισταμένων τους.
- Τα πρότυπα απόδοσης, αρκετά συχνά είναι ασαφή.
- Τα διοικητικά στελέχη δεν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τη διαδικασία της αξιολόγησης.
- Τα διοικητικά στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης.
- Δεν επικρατεί πάντα η αντικειμενικότητα και αμεροληψία κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης
- Τα διοικητικά στελέχη, δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για αξιολόγηση.
- Ο εργαζόμενος (αξιολογούμενος) δεν έχει συνεχή ενημέρωση για την απόδοση του.
- Δεν παρέχονται ικανοποιητικοί πόροι-παροχές για την ανταμοιβή της απόδοσης.
- Δεν γίνεται αποδοτική συζήτηση για τη βελτίωση του υφισταμένου με βάση την απόδοση του.
- Τα διοικητικά στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, κατά την αξιολόγηση των υφιστάμενων τους.¹⁰⁴

Τέλος, όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης κατά τη ΔΟΠ, το πεδίο της είναι αυτό που προκαλεί την ισχυρότερη σύγκρουση μεταξύ των μεθόδων και εφαρμογών που υιοθετούν οι επιχειρήσεις κατά τη ΔΟΠ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα ποιότητας και θεωρούν ότι η κατάλληλη μέθοδος επίλυσης τους, είναι να αυξήσουν τις μετρήσεις ποιότητας στη διαδικασία αξιολόγησης

¹⁰⁴ Μπέσυλα-Βήκα Ε., (2020). Προγράμματα Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού,(22-11-2020), παράλληλα με το υλικό που δόθηκε από την κα. Παπαϊωάννου Α., με θέμα «Αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων» στις παραδόσεις του μαθήματος, στο μεταπτυχιακό του τμήματος της Δημόσιας Διοίκησης, με κατεύθυνση τη Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ, Σχολή Πάντειο Πανεπιστήμιο.

της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων. Αυτή η λύση, αντιτίθεται με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Κατά τη ΔΟΠ, θεωρείται ότι το σύστημα διοίκησης απόδοσης, μπορεί να μην εστιάσει στην αξιολόγηση, αλλά στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

2.7 Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και του manager

Έχοντας συζητήσει τη πολύτιμη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και το νέο στρατηγικό ρόλο του επαγγέλματος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, κλείνοντας θα αναφέρουμε το ρόλο του επικεφαλής του τμήματος αυτού. Οι διευθυντές του ανθρώπινου δυναμικού, φέρουν την ευθύνη να διοικήσουν το τμήμα αυτό, διασφαλίζοντας ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες των εργαζομένων, αποδίδουν όφελος στην επιχείρηση.

Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, επηρεάζει καθοριστικά το τρόπο μεθοδολογιών και διαδικασιών της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό, την αποδοτικότητα της επιχείρησης καθώς ο διευθυντής του τμήματος πρέπει να έχει μια ευρεία φερεγγυότητα, η οποία προέρχεται μόνο από την ουσιώδη κατανόηση κάθε πτυχής της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ώστε να προσθέσει επιχειρηματική αξία στην κάθε συζήτηση που πραγματοποιεί, με όλα τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει την κατανόηση των οικονομικών, της αξίας των προϊόντων/ υπηρεσιών, της τεχνολογίας, τη συμπεριφορά πελατών κτλπ, σε ένα επίπεδο κατευθύνσεως και διαμόρφωσης των αποφάσεων, στους συγκεκριμένους τομείς. Από αυτή τη διαδικασία, απορρέει εμπιστοσύνη, ασφάλεια, φερεγγυότητα, καθώς βελτιώνεται ο τρόπος διοίκησης των ανθρώπων και διαμορφώνεται η ατζέντα για το ταλέντο της επιχείρησης. Χωρίς την αξιοπιστία, ο διευθυντής μπορεί να αναφέρεται στο ταλέντο, αλλά κινδυνεύει να μην διαθέτει επαρκή εικόνα κατανόησης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, για να λάβει τις σωστές αποφάσεις. Επιπλέον, από τη σκοπιά του διευθύνοντος σύμβουλου, το πιο χρήσιμο είναι η ενοποίηση σχέσης εργαζομένων, με τις λειτουργίες κάθε άλλου μέρους

της επιχείρησης. Ο μόνος κατάλληλος τρόπος για αυτή την ενοποίηση, είναι να συμμετέχει ενεργά στις ευρύτερες σχετικές συζητήσεις.¹⁰⁵

Τα έργα του τμήματος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, περιλαμβάνει την άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης, δηλαδή της οργάνωσης, του προγραμματισμού, της στελέχωσης, της ηγεσίας καθώς και του ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, τα διοικητικά στελέχη:

- Καθορίζουν το έργο που έχουν να πραγματοποιήσουν στο χώρο της ευθύνης τους.
- Θέτουν στόχους στους συνεργάτες τους και στις ομάδες τους, σχεδιάζοντας προγράμματα για την υλοποίησή τους.
- Αναθέτουν καθήκοντα και αρμοδιότητες στους συνεργάτες τους.
- Παρακολουθούν και επιβλέπουν τις διαδικασίες υλοποίησης του έργου καθώς και τους συνεργάτες τους
- Καθοδηγούν, συμβουλεύουν, εμπνέουν αλλά και εμπνέουν τους συνεργάτες τους, ώστε να έχουν κίνητρα και διάθεση να λειτουργήσουν και αποδώσουν.
- Εκπαιδεύουν και εξελίσσουν τους συνεργάτες τους.
- Δημιουργούν πνεύμα ομαδικότητας, κάνοντας τους συνεργάτες τους να λειτουργούν ως μια ολότητα.
- Δίνουν κατάλληλες παροχές και αμοιβές με βάση την αποδοτικότητα των συνεργατών τους.
- Αξιολογούν τις προσπάθειες των συνεργατών τους.

Όσον αφορά τα γνωρίσματα του ηγέτη-manager, θα ξεκινήσουμε με τη φράση «Οι καλύτεροι Ηγέτες τείνουν να είναι μεταξύ εκείνων των στελεχών που έχουν έναν ισχυρό συντελεστή ανορθοδοξίας στη προσωπικότητα τους. Αντί να αντιστέκονται στην ανανέωση, τη συμβολίζουν και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπτυχθούν χωρίς την ανανέωση.» Ντέιβιντ Οτζίλβι.

Σκοπός του ηγέτη, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, είναι να παρακινεί και να ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, να δημιουργεί ο ίδιος τους άλλους ηγέτες, σε

¹⁰⁵ Raymond N., Hollenbeck R., Gerhart B., Wright P., και επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ.,(2019) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Εκδ. Παπαζήση, σ.σ 803-804

ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας. Ο ηγέτης με τις κατάλληλες γνώσεις, μπορεί να δημιουργήσει αποτελεσματικό οργανισμό, κοιτάζοντας μπροστά και χτίζοντας το μέλλον. Οφείλει να έχει όραμα, το οποίο θα αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους συνεργάτες του καθώς και πλαίσιο αναφοράς για τις ιδέες και αποφάσεις. Ο ηγέτης δημιουργεί ένα κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των καινοτόμων ιδεών και προτάσεων των συνεργατών του. Ακόμη, λόγω της διορατικότητας του, αντιμετωπίζει με επιτυχία τις μελλοντικές προκλήσεις καθώς ανταποκρίνεται στην ικανοποίηση των συνεργατών, πελατών και μετόχων του.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου Σ. Θεοφανίδη, χρησιμοποιείται ο όρος ηγέτης, διατυπώνοντας ότι «είναι ένα άτομο που είναι ικανό και χαρισματικό να ενθουσιάζει, να εμπνέει, να παρακινεί, να οδηγεί, να συνενώνει ένα σύνολο ή ένα λαό ή ένα έθνος ή μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, με σκοπό να επιτευχθούν δημιουργικά επιτεύγματα- αποτελέσματα ή κοινοί σκοποί». Ακόμη, ο καθηγητής του Harvard Bob Kaplan, διατύπωσε τη θεωρία του Balance Scorecard (Κάρτα Εξισορρόπησης), σύμφωνα με την οποία, μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα, πρέπει να αναπτύσσει μια ισόρροπη στρατηγική, θέτοντας ως στόχο, όχι μόνο την οικονομική αποτελεσματικότητα αλλά και την καινοτομία, τη μείωση του κόστους και κυρίως την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Η κάρτα εξισορρόπησης, η οποία εστιάζει σε πέντε βασικές συνιστώσες της επιχειρηματικής δραστηριότητας: **1)** τη χρηματοοικονομική, **2)** τη πελατειακή, **3)** εσωτερικών διαδικασιών, **4)** της μάθησης, **5)** της καινοτομίας, καθώς αποτελεί και εργαλείο στρατηγικής σημασίας, που επιζητείται για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας¹⁰⁶

Η σύγχρονη επιχείρηση, αναζητά αξιόπιστα και δυναμικά άτομα. Η στατική εικόνα των παραδοσιακών διευθυντών, έχει ξεπεραστεί. Ο ποιοτικός manager, εφαρμόζει νέες τεχνικές και μεθόδους διοίκησης, καθώς καινοτομεί, ριψοκινδυνεύει, οραματίζεται και σχεδιάζει. Επίσης, είναι ευέλικτος, προσαρμόζεται, γνωρίζει τρόπους αξιοποίησης των πληροφοριών και υποστήριξης της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής. Επιλέγει τους συνεργάτες με γνώμονα της αξιοκρατία, την αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Χρησιμοποιεί κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων. Ακόμη, ο συνδυασμός χαμηλού προφίλ με θετικά αποτελέσματα, είναι

¹⁰⁶ Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα(παλαιότερη έκδοση 2005), σ.σ 269, 271

η πεμπτουσία της επιτυχίας. Πολύ βασικό εξίσου είναι ότι ο ποιοτικός manager, συναισθάνεται, καθώς συμπονεί και συμπάσχει. Είναι πάντα στο πλάι των συνεργατών του, επιλύοντας τα προβλήματα τους.

Τέλος, αξίζει να υπογραμμίσουμε μια βασική διαφορά μεταξύ ηγέτη και διευθυντή. Οι διευθυντής, δεν είναι πάντα ηγέτης και το αντίστροφο. Σπάνια, ένας άνθρωπος διαθέτει τις ιδιότητες ενός ηγέτη καθώς και ενός διευθυντή. Έχουν διαφορετικές ιδιότητες και ικανότητες/δεξιότητες που απαιτούνται για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, δεν σημαίνει ότι ένας διευθυντής δεν μπορεί να είναι και ηγέτης. Οι δύο θέσεις/ιδιότητες (ηγεσία και διεύθυνση) συμπληρώνουν η μια την άλλη και είναι εξίσου αναγκαίες και απαραίτητες. Πιο αναλυτικά, ο ηγέτης επηρεάζει τους υπαλλήλους για να επιτύχουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, καθώς και να τον ακολουθήσουν και είναι έτοιμος να αναλάβει κινδύνους για την επίτευξη του οράματος. Ενώ, ο διευθυντής, είναι ο εμπειρογνώμονας στην εκτέλεση του οράματος με μεθοδικό τρόπο, καθοδηγώντας το προσωπικό να εκτελέσει το ίδιο. Γνωρίζει πώς να συντονίζεται με τους εργαζομένους και να επιλύουν μαζί, τα περίπλοκα ζητήματα και συνήθως αποφεύγει τον κίνδυνο, σε αντίθεση με τον ηγέτη. Τέλος, πολλοί επιχειρηματίες θεωρούνται ηγέτες και όχι διευθυντές επειδή δεν αποφεύγουν τον κίνδυνο. Αλλά, εάν ένας διευθυντής είναι πιθανό να οδηγήσει μια επιχείρηση, τότε η επιχείρηση θα λειτουργήσει με οργανωμένο, μεθοδικό και αποτελεσματικό τρόπο και το αντίστροφο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η Δ.Ο.Π και το HR στις Ναυτιλιακές εταιρείες (Μεθοδολογία βασισμένη σε βιβλιογραφικό, διαδικτυακό υλικό)

Έχοντας αναλύσει στα προηγούμενα κεφάλαια τις έννοιες και τις διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), θα αναφέρουμε στο παρόν κεφάλαιο την αλληλεπίδραση τους καθώς και το τρόπο διεκπεραίωσης τους, στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η ναυτιλία αποτελεί ένα ιδιαίτερο εμπορικό και οικονομικό σύστημα λόγω της ιδιαιτερότητας των εμπλεκόμενων φορέων, της αυτοματοποίησης των συστημάτων και της εξειδικευμένης τεχνογνωσίας που απαιτείται, καθώς και των υψηλών κεφαλαίων όπου διακινούνται. Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ναυτιλιακών εταιριών, προϋποθέτουν κατάλληλη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, καθώς και εξασφάλιση της ποιότητας.

Παράλληλα, θα αναλύσουμε τη διαχείριση διαθέσιμων πόρων, δίνοντας έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς αποτελεί έναν από τους κυριότερους και καθοριστικούς παράγοντες σε μια επιχείρηση. Από τον ανθρώπινο παράγοντα, εξαρτάται η διαχείριση και αξιοποίηση όλων των άλλων συντελεστών παραγωγής. Ακόμη, θα εξετάσουμε το ρόλο της ΔΟΠ στη ναυτιλία. Ένα πρόγραμμα Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας, στο ναυτιλιακό τομέα, πρέπει να στηρίζεται στην πρόληψη και όχι στη διάρθρωση σφαλμάτων καθώς και να παρέχει έναν πλήρη έλεγχο ποιότητας κατά όλα τα στάδια και τις διαδικασίες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες ή το παραγόμενο προϊόν, σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Με αυτό το τρόπο, γίνεται αναγκαία η ύπαρξη ενός διεθνούς και κοινά αποδεκτού πρότυπου ποιότητας, κατά το οποίο παρέχεται υποδομή για ένα ολοκληρωμένο σύστημα Ολικής Ποιότητας.

3.1 Η Ναυτιλιακή εταιρεία-επιχείρηση (Εισαγωγή)

Ο ναυτιλιακός κλάδος, είναι δυναμικός και έντονα ευμετάβλητος, χαρακτηριστικό που δημιουργεί την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων και του τρόπου με τον οποίο αυτές επηρεάζουν την οργάνωση, τη διοίκηση, καθώς και τις στρατηγικές των ναυτιλιακών εταιριών. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, ήταν και συνεχίζουν να είναι, καταλυτικές για τους περισσότερους κλάδους.

Ο ναυτιλιακός κλάδος παρά την κρίση, παραμένει δυναμικός και πρωταγωνιστεί σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελώντας ελκυστική επιλογή για ολοένα και περισσότερους νέους που επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν επαγγελματικά σε αυτόν. Η θετική αυτή εξέλιξη, τηρώντας κάποιες προϋποθέσεις, μπορεί να τροφοδοτήσει μια περεταίρω θετική πορεία για τη ναυτιλία στον ελλαδικό χώρο.¹⁰⁷

Η ναυτιλιακή επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα στα πλαίσια της οποίας, συνδυάζονται οι συντελεστές της παραγωγής, για την παροχή και απόδοση των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Επιπλέον, σύμφωνα τον Β. Μεταξά, η ναυτιλιακή επιχείρηση είναι η εταιρεία, το άτομο, η μια μικρή ή μεγάλη ομάδα ατόμων, που παίρνει αποφάσεις ή εκτελεί για την απασχόληση των συντελεστών παραγωγής στο ναυτιλιακό κλάδο.¹⁰⁸

Κατά την παραδοσιακή αντίληψη, ο βασικότερος στόχος των επιχειρήσεων, είναι το κέρδος. Η προσέγγιση αυτή, είναι καθοριστική και περιοριστική, καθώς επικεντρώνεται περισσότερο στη βραχυχρόνια περίοδο.¹⁰⁹ Υπό τις σημερινές συνθήκες, οι επιχειρήσεις, επιδιώκουν την επίτευξη πρόσθετων στόχων, όπως την ικανοποίηση των πελατών, τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους, τη μεγιστοποίηση της αξίας που απολαμβάνουν οι μέτοχοι τους. Ωστόσο, επιδιώκουν και την επίτευξη των μη οικονομικών στόχων, κατανοώντας τις ανάγκες παροχής ενός κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας, εστιάζόμενες στον εργαζόμενο, διότι όπως γνωρίζουμε, δεν υπάρχει ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, εάν οι ίδιοι οι εσωτερικοί πελάτες, δεν είναι ικανοποιημένοι με την επιχείρηση. Ακόμη, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της κοινωνίας, δίνοντας έμφαση στην κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις έχουν υποχρεώσεις απέναντι στην κάθε ομάδα ατόμων, από την οποία επηρεάζεται η λειτουργία, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα τους. Στις ομάδες αυτές, περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πιστωτές, οι πελάτες κτλ.

Η ναυτιλία, ιδιαίτερα η χύδην φορτηγός ναυτιλία και η ναυτιλία τακτικών γραμμών, είναι ένας ανταγωνιστικός κλάδος, ο οποίος αποτελεί επιχειρήσεις που αντλούν τους παραγωγικούς συντελεστές τους παγκοσμίως, καθώς προσφέρουν μεταφορικές υπηρεσίες σε όλο τον κόσμο. Συνεπώς, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν γεωγραφικούς περιορισμούς, τόσο ως προς την απόκτηση των πόρων

¹⁰⁷ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3^η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ.σ 1-2

¹⁰⁸ Μεταξάς Β., (1988) Αρχές ναυτιλιακής πολιτικής, Εκδ., Παπαζήσης, Αθήνα, σ.56

¹⁰⁹ Downard M., (1990) Managing Ships, Fairplay Publications , Λονδίνο, σ. σ 6-7

τους, όσο ως προς τη διάθεση των υπηρεσιών τους. Ωστόσο, η ναυτιλιακή βιομηχανία, δεν είναι ενιαία, αλλά αποτελείται από επιμέρους αγορές-τομείς. Στη διάκριση των αγορών, διακρίνονται και κατηγορίες των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, με κριτήριο την ειδίκευση του στόλου τους και κατά συνέπεια το είδος των θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών που προσφέρουν. Παρακάτω, διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες των επιχειρήσεων αυτών:¹¹⁰

- **Με ειδίκευση στη χύδην φορτηγό ναυτιλία (bulk shipping)**, οι οποίες διαχειρίζονται τα πλοία μεταφοράς χύδην υγρών αλλά και ξηρών φορτίων.
- **Με ειδίκευση στη ναυτιλία τακτικών γραμμών (liner shipping)**, οι οποίες διαχειρίζονται και δρομολογούν τα πλοία μεταφοράς μοναδοποιημένων φορτίων σε γραμμές, οι οποίοι συνδέουν διάφορους λιμένες.
- **Με ειδίκευση στην επιβατηγό ναυτιλία (passenger shipping)**, οι οποίες διαχειρίζονται πλοία και μεταφέρουν επιβάτες.
- **Διαφοροποιημένης εξειδίκευσης**, που διαχειρίζονται πλοία πολλών εξειδικεύσεων και δραστηριοποιούνται σε μεγάλο αριθμό αγορών.

Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαθέτει η κάθε αγορά και των διαφορετικών οργανωτικών και διοικητικών αναγκών που αυτή δημιουργεί στις επιχειρήσεις, η οργάνωση και οι επιμέρους λειτουργίες κάθε επιχειρηματικής ομάδας, διαφοροποιούνται. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις τακτικών γραμμών δεν διαχειρίζονται μόνο πλοία, αλλά και γραμμές που συνδέουν διάφορα λιμάνια μεταξύ τους, δρομολογώντας τα πλοία τους. Σε πολλές περιπτώσεις διαχειρίζονται ακόμη και τερματικούς σταθμούς λιμένων και άλλων υποδομών που αφορούν τη ξηρά.¹¹¹ Παράλληλα, στα γραφεία ξηράς, λειτουργούν μια σειρά από τμήματα που εκτελούν έργο, διαχειρίζοντας ή υποστηρίζοντας τη λειτουργία των πλοίων. Να διευκρινίσουμε πως η απόδοση των πλοίων επηρεάζεται από φυσικούς παράγοντες, δηλαδή από τις ενέργειες ή παραλήψεις των ατόμων όπου εργάζονται σε αυτά ή και στα γραφεία. Αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για μεγάλη προσοχή, όσον αφορά την οργάνωση, το συντονισμό, καθώς και τη συνεργασία μεταξύ τόσο των διαφόρων τμημάτων της

¹¹⁰ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ.σ 11-12

¹¹¹ Ibid, σ. 12

επιχείρησης, όσο και των πλοίων. Η επικοινωνία, όπως έχουμε αναφέρει και στα προηγούμενα κεφάλαια, είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του κάθε υποσυστήματος, αλλά και της επιχείρησης, συνολικά.

Όσον αφορά την κατηγοριοποίηση των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, με βάση τα κριτήρια του εύρους των δραστηριοτήτων τους, καθώς και του βαθμού ολοκλήρωσης τους, χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:¹¹²

1. **Οι επιχειρήσεις θυγατρικές μεγάλων βιομηχανικών ή εμπορικών ομίλων.** Για παράδειγμα, οι εταιρείες παραγωγής χάλυβα, πετρελαίου, φρούτων, οι οποίες κατά κανόνα, παρέχουν θαλάσσιες μεταφορικές υπηρεσίες.
2. **Οι επιχειρήσεις κάθετης ανάπτυξης,** σε τομείς που σχετίζονται με τη ναυτιλία. Για παράδειγμα, η ναυλομεσιτεία, η προώθηση φορτίων κτλ.
3. **Αποκλειστικά μεταφορικές επιχειρήσεις, που διαχειρίζονται στόλους,** οι οποίοι αποτελούνται από έναν τύπο πλοίων ή από περισσότερους και ασχολούνται μόνο με την παροχή θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών. Να τονιστεί, πως σε αυτή τη κατηγορία ανήκει το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων της χύδην φορτηγού ναυτιλίας, όπου διαχειρίζονται στόλους, είτε μικρού, είτε μεσαίου μεγέθους.
4. **Διαφοροποιημένες επιχειρήσεις,** οι οποίες δραστηριοποιούνται στη ναυτιλία και παράλληλα σε μη ναυτιλιακούς τομείς.

Από τις παραπάνω κατηγορίες, είναι πιθανό οι επιχειρήσεις να επιλέξουν να μην δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό τους, δηλαδή να μην εκτελούν τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση του στόλου τους, ωστόσο να μπορούν να αναθέτουν σε τρίτες επιχειρήσεις, την ευθύνη αυτή. Με το τρόπο αυτό, μπορούν να συνεργάζονται με άλλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες να μην έχουν σχέση ιδιοκτησίας με τα πλοία, παρά μόνο να αναλαμβάνουν τη διαχείριση τους για λογαριασμό πλοιοκτητών.

¹¹² Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ.σ 15

3.2 Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Η Ελλάδα θεωρείται ότι είναι η χώρα με τη μεγαλύτερη παράδοση στη ναυτιλία και χαρακτηρίζεται ως ένα από τα πιο ισχυρά και σημαντικά ναυτικά κράτη, καθώς η εμπορική ναυτιλία της, αποτελεί το πιο ισχυρό κλάδο της εθνικής οικονομίας. Η χώρα μας, παρόλο που είναι μικρή γεωγραφικά και πληθυσμιακά, έχει πολύ σημαντική θέση σε διεθνές και παγκόσμιο επίπεδο, λόγω της δυναμικότητας του ναυτιλιακού κλάδου της. Από την ιστορία μας γνωρίζουμε πως η ναυτιλία στη πατρίδα μας, είχε καθοριστικό ρόλο στη διεκδίκηση της ελευθερίας, της ευημερίας καθώς και στο πολιτισμό μας, λόγω της θαλάσσης, στην οποία διακινούνταν αγαθά/ προϊόντα.

Επιπλέον, η ελληνική ναυτιλία, έχει καθοριστεί από δύο χαρακτηριστικά κατά τους τελευταίους αιώνες. Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι, η ισχυρή εξάρτηση της από τους οικογενειακούς δεσμούς και την εθνικότητα, ως μέσο ανταλλαγής εμπειριών- πληροφοριών, απόκτησης πρόσβασης σε πληροφορίες αγοράς, χρηματοδότησης και ασφάλισης. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι, η ικανότητα και η προθυμία των Ελλήνων Εφοπλιστών, να αλλάξουν τη θέση τους, ανάλογα με το εγχώριο και διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον.¹¹³

Αναμφισβήτητα, η ναυτιλία αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας μας, από τα παλαιότερα χρόνια. Κάποτε στηριζόμασταν στη ναυτιλία, προκειμένου να εισαχθούμε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς αποτελούσε και αποτελεί το μεγαλύτερο διαπραγματευτικό εργαλείο προσέγγισης, σε σχέση με τις άλλες χώρες.

Όσες αρνητικές προκλήσεις και αν παρουσιάστηκαν παγκοσμίως, όπως ύφεση οικονομίας, περιβαντολογικές απαγορεύσεις, έλλειψη χρηματοδότησης και διεθνείς τεχνολογικές εξελίξεις, παραμένει αλώβητη η πρωτοκαθεδρία της ελληνικής ναυτιλίας. Ακόμη, τα πρόσωπα των Ελλήνων πλοιοκτητών, εκπνέουν εμπιστοσύνη στους εμπορικούς μας εταίρους, στους Ευρωπαίους, στις ΗΠΑ καθώς επίσης και σε χώρες της Άνω Ανατολής, όπως η Κίνα, Κορέα, Ιαπωνία, Σιγκαπούρη, όπου έχουμε αναπτύξει στενή συνεργασία με τη ναυπηγική τους βιομηχανία.¹¹⁴

¹¹³ <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.571.5263&rep=rep1&type=pdf>
Icaza L., Marzo S., Sahbaz U., Saravelos G., (2009) The Greek Shipping Cluster, Harvard Business School, Microeconomics of Competitiveness σ.σ 13-15

¹¹⁴ <https://libertypress.gr/ellhnikh-naytilia/>
Χάχαλης Λ., (2020) Το παρόν και το μέλλον της Ελληνικής Ναυτιλίας, Liberty Press [τελ. πρόσβαση στις 5/10/2020]

Επιπρόσθετα, στο ναυτιλιακό τομέα, ο καθορισμός της ιδιοκτησίας θεωρείται ότι είναι μια λεπτή γραμμή εργασίας. Οι περισσότεροι αναλυτές πιστεύουν πως μια ναυτιλιακή εταιρεία, είναι «Ελληνική», μόνο εάν η εταιρεία ανήκει σε ελληνικά συμφέροντα. Αυτό ισχύει ανεξάρτητα από την τοποθεσία της έδρας της εταιρείας και ανεξάρτητα από τη σημαία στην οποία είναι νηολογημένα τα πλοία της εταιρείας. Ως εκ τούτου, ορίζουμε το ελληνικό ναυτιλιακό σύμπλεγμα ως συλλογή ναυτιλιακών εταιρειών και συναφών βιομηχανιών, των οποίων η έδρα εδρεύει στην Ελλάδα. Αυτό περιλαμβάνει τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών, όπου οι περισσότερες έχουν μετεγκατασταθεί στον Πειραιά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες.¹¹⁵

Αξίζει να σημειώσουμε πως, η Ελλάδα παραμένει παγκοσμίως η χώρα με τη μεγαλύτερη πλοιοκτησία. Μολονότι ο πληθυσμός της, αντιπροσωπεύει μόνο το 0,16% του παγκοσμίου πληθυσμού, οι Έλληνες πλοιοκτήτες διαθέτουν το 20,67% της παγκόσμιας χωρητικότητας και το 54,28% της χωρητικότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι Έλληνες πλοιοκτήτες υπερδιπλασίασαν τη μεταφορική ικανότητα της ναυτικής δύναμης τους, στο διάστημα 2007-2019, ελέγχοντας:¹¹⁶

- το **32,64%** του παγκόσμιου στόλου δεξαμενόπλοιων, το **15,14%** του παγκόσμιου στόλου μεταφοράς χημικών και παραγωγών πετρελαίου και ακόμη το **16,33%** του παγκόσμιου στόλου υγραεριοφόρων (LNG / LPG),
- το **21,7%** του παγκόσμιου στόλου μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου
- το **8,92%** του παγκόσμιου στόλου μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων.

Τέλος, οφείλουμε όλοι να γνωρίζουμε, το πόσο σημαντική είναι για την εθνική οικονομία μας, η ναυτιλία ειδικότερα και η ακτοπλοΐα μας γενικότερα. Αυτό, οφείλεται τόσο στη τεχνογνωσία και στην προσαρμοστικότητα των Ελλήνων πλοιοκτητών, όσο και στην αξιοπιστία και υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων ναυτιλιακών μεταφορικών υπηρεσιών.

¹¹⁵ Icaza L., Marzo S., Sahbaz U., Saravelos G., (2009) The Greek Shipping Cluster, Harvard Business School, Microeconomics of Competitiveness σ.σ 11-12

¹¹⁶ <https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2020/>
Ο Στρατηγικός και Οικονομικός Ρόλος της Ελληνικής Ναυτιλίας (2020), Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών. [τελ. πρόσβαση στις 6/10/2020]

3.3 Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ναυτιλιακές εταιρείες

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο κρίσιμος συντελεστής της κάθε επιχείρησης, έτσι και στο κλάδο της ναυτιλίας, καθώς θεωρείται ότι είναι η κύρια βάση για τη δημιουργία του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹¹⁷ Το ανθρώπινο δυναμικό, διαθέτει γνώσεις, ικανότητες/δεξιότητες και αποτελεί τον παράγοντα που θα σχεδιάσει, προγραμματίσει και αξιοποιήσει, όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε να κατευθύνει την επιχείρηση στην επίτευξη των τεθέντων στόχων της.¹¹⁸ Ωστόσο, για να υλοποιηθεί αυτό, τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, οφείλουν να προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές επιδράσεις που είναι δυνατό, να προκληθούν. Επίσης, να αναπτύσσουν στρατηγικές μεθόδους και διαδικασίες, με τις οποίες θα επιτρέπουν την αποτελεσματική ένταξη και διοίκηση των υπαλλήλων.

Ενώ σε όλες τις επιχειρήσεις, τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι ενιαία και προσαρμοσμένα, στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, στη ναυτιλιακή επιχείρηση, υπάρχουν δύο ομάδες εργαζομένων. Η μια είναι η ομάδα των εργαζομένων **στη ξηρά** και η άλλη, **στα πλοία**. Η διάκριση αυτή, είναι υποχρεωτική, καθώς στο εργασιακό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες του διαφοροποιούνται σημαντικά. Ταυτόχρονα, υπάρχει ανάγκη συνοχής και αποτελεσματικότητας, με τέτοιο τρόπο, ώστε τα συστήματα να ενοποιούν επιμέρους προσεγγίσεις, εντάσσοντάς τες, στους στρατηγικούς στόχους της ΔΑΠ.

Η ΔΑΠ, ασχολείται με την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων, με στόχο την προσέλκυση, την πρόσληψη, την κατάρτιση, την εκπαίδευση, τη συνεχή βελτίωση της παραγωγής και απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και την ανταμοιβή των εργαζομένων και αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Το να μπορεί να ανταποκρίνεται ταχέως μια ναυτιλιακή επιχείρηση στις προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού της, θεωρείται πολύ κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της ίδιας. Οι ναυτιλιακές εταιρείες, μέσω της ενεργού δέσμευσης των υπαλλήλων, μπορούν να τηρήσουν τις καθορισμένες αρχές ηθικής, θέτοντας ως σκοπό

¹¹⁷ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. σ 87-88

¹¹⁸ Χυτήρης Λ., (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Interbooks, Αθήνα, σ.σ 15-16

την καλλιέργεια ενός πνεύματος αειφορίας, που θα βοηθήσει την εταιρεία να εντάξει τις καλές πρακτικές σε όλες τις δραστηριότητές της. Όταν οι υπάλληλοι έχουν επίγνωση των αξιών και μεθοδολογιών της εταιρείας, τις υποστηρίζουν και οι ίδιοι. Με αυτό το τρόπο, λαμβάνουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους και είναι πιο αποδοτικοί. Επίσης, μέσω της εφαρμογής της κοινωνικά υπεύθυνης ηγεσίας, δίνεται η ευκαιρία στις ναυτιλιακές εταιρείες, να λειτουργούν με αμεροληψία, ενώ ακόμη μπορούν να ασχοληθούν πιο εποικοδομητικά με τις προτάσεις των εργαζομένων τους, αφού θα προωθούν και θα αξιοποιούν τον ανοιχτό διάλογο μέσω της επικοινωνίας.¹¹⁹ Τέλος, να τονιστεί πως το ανθρώπινο δυναμικό, είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο της ναυτιλιακής επιχείρησης, λόγω το ότι από αυτό εξαρτάται η παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.¹²⁰

Αναφερόμενοι, στο προσωπικό ξηράς της ναυτιλιακής επιχείρησης, κατά τα τελευταία χρόνια, η ναυτική γνώση, έχει γίνει πολυσύλλεκτη, με αποτέλεσμα να μην αρκείται μόνο η εμπειρία, αλλά χρειάζονται ουσιαστικές γνώσεις διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οικονομικής και επιχειρησιακής ανάπτυξης, ναυτιλιακής πολιτικής, νομικά και κανονιστικά πλαίσια κτλ. Να υπογραμμίσουμε πως, ο παράγοντας που καθορίζει το μέγεθος της επιχείρησης, καθορίζεται από τον αριθμό των πλοίων της. Δηλαδή, όσο περισσότερο αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων της, τόσο περισσότερο προβάλλεται η ανάγκη για δημιουργία και στελέχωση του τμήματος της ΔΑΠ. Στις μικρές μεγέθους επιχειρήσεις, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της ΔΑΠ, ασκούνται από διοικητικά στελέχη, τα οποία ωστόσο, είναι επιφορτισμένα και με άλλες ευθύνες. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, είναι απαραίτητη η δημιουργία ειδικού τμήματος, καθότι τα διοικητικά στελέχη, λόγω φόρτου εργασίας και πολλών καθηκόντων, δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν παράλληλα στις αρμοδιότητες του τμήματος, αυτού. Αυτό ωστόσο, δεν σημαίνει πως υπάρχουν τμήματα ΔΑΔ, σε όλες τις μεγάλες ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Να διευκρινιστεί πως οι ανάγκες της ναυτιλιακής επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, καθορίζονται σημαντικά από τους εξής παράγοντες: **1)** Από το μέγεθος στόλου, δηλαδή από τη σχέση μεγέθους (στόλου) επιχείρησης και αριθμού προσωπικού που επηρεάζεται από τη δυνατότητα οικονομικών κλίμακας. **2)** Από την

¹¹⁹ <https://www.pemptousia.gr/2017/07/naftiliaki-igesia-ke-kales-praktikes/>

Παχουνδάκης Ι., Σπύρου Ε.,(2017) Ναυτιλιακή Ηγεσία και Καλές Πρακτικές, Ορθοδοξία, Πεμπτούσια [τελ. πρόσβαση στις 7/10/2020]

¹²⁰ <https://yourbusiness.azcentral.com/hr-strategic-objectives-11253.html>

Kokemuller N., (2019) HR Strategic Objectives, Azcentral [τελ. πρόσβαση στις 7/10/2020]

ειδίκευση στόλου και πολυπλοκότητα διαχειριστικού έργου. **3)** Από τη τεχνολογία επικοινωνιών, από την έκταση και ένταση της χρήσης της. **4)** Από το χαμηλό κόστος, τη ποιότητα, τη διαφοροποίηση και την ικανοποίηση πελατών και **5)** από την επιχειρησιακή κουλτούρα και διοίκηση, βαθμό ελέγχου, ρόλοι, έργο.¹²¹

Ακόμη, οφείλουμε να αναφέρουμε τις τρεις κατηγορίες διοικητικού προσωπικού των γραφείων ξηράς, έτσι ώστε να κατανοήσουμε τις αρμοδιότητες του καθενός. Η **πρώτη ομάδα**, ασχολείται με τη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Το προσωπικό που ασχολείται με αυτό το έργο, οφείλει να έχει: αναλυτικές ικανότητες, γνώση της ναυτιλιακής αγοράς, εξειδικευμένες γνώσεις. Η **δεύτερη ομάδα**, ασχολείται με τις δαπάνες, δηλαδή την υποστήριξη της λειτουργίας και τη διαχείριση των πλοίων, από τα γραφεία. Περιλαμβάνει το operation, το τεχνικό, τις προμήθειες και τα πληρώματα. Το προσωπικό απαιτείται να έχει: γνώση πλοίου, ικανότητες τεχνικής φύσεως. Η **τρίτη ομάδα**, ασχολείται με τα έσοδα της επιχείρησης, καθώς περιλαμβάνει τομείς (ναυλώσεις, ασφαλίσσεις, συλλογή ναύλων). Το προσωπικό, οφείλει να διαθέτει: αναλυτικές ικανότητες, γνώση της ναυτιλιακής αγοράς, γνώση του πλοίου. Επίσης, στις παραπάνω κατηγορίες, συγκαταλέγεται προσωπικό προερχόμενο από τη θάλασσα, από βιομηχανίες, αξιωματικοί που αποκτούν πρόσθετες γνώσεις. Επιπλέον, άτομα που διαθέτουν ικανότητες/δεξιότητες, κατάλληλα για ειδικές θέσεις εργασίας, τα οποία είναι ευέλικτα και μπορούν να χειριστούν εργαλεία οργάνωσης και διοίκησης.¹²²

Όσον αφορά την προσέλκυση των εν δυνάμει εργαζομένων στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, βασίζεται στην κουλτούρα της εξουσίας/ δύναμης του πλοιοκτήτη. Βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας, είναι η προσέλκυση και επιλογή του ατόμου, το οποίο να είναι σε θέση να σκέφτεται και να δρα, σύμφωνα με τις βασικές μεθόδους για τη διατήρηση και βελτίωση της οργάνωσης, σε μια επιχείρηση. Ωστόσο, αυτή η δυνατότητα, δεν μπορεί να ανιχνευτεί εύκολα σε υποψήφιους που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, αλλά από το εσωτερικό της.¹²³

¹²¹ <https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/9-%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CC%81%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CC%81%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85%20%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81%20N.E..pdf> Βαγγέλης Γ., Σημειώσεις για το μάθημα «Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, σ. σ 24-25 [τελ. πρόσβαση στις 8/10/2020]

¹²² Ibid, σ. σ 33-37

¹²³ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. σ 372-373

Με βάση το εσωτερικό περιβάλλον της ναυτιλιακής επιχείρησης για τη προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, δίνεται πολύ μεγάλη προσοχή, στη ναυτική εμπειρία. Αρχικά, μια μέθοδος, είναι η **προαγωγή**, η οποία συμβαίνει σε περίπτωση που βρεθεί μία κενή θέση στην εταιρεία και καλύπτεται από έναν ήδη εργαζόμενο σε αυτήν. Ακόμη, μέσω της **εκπαίδευσης**, υπάρχουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που για να καλυφθούν είναι απαραίτητη προϋπόθεση η εξειδίκευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης. Ειδικά στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση κατέχει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ικανών εργαζομένων. Επιπλέον, μέσα από τις **ανακοινώσεις και συστάσεις των εργαζομένων**, η επιχείρηση μπορεί να γνωστοποιήσει στο προσωπικό τη δημιουργία μιας κενής θέσης εργασίας και όσοι ενδιαφέρονται, έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν σχετικές αιτήσεις ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος μέσω της ενδοεταιρικής επιλογής. Πολύ συχνά, οι εργαζόμενοι προτείνουν τους ενδιαφερόμενους συναδέλφους τους για την πλήρωση μιας κενής θέσης.

Επιπλέον, αξίζει να σημειώσουμε πως η ναυτική εμπειρία που διαθέτει κάποιος, θεωρείται πολύ μεγάλο πλεονέκτημα για τη στελέχωση των ναυτιλιακών γραφείων. Πιο συγκεκριμένα, η **ναυτική εμπειρία**, για τις περισσότερες επιχειρήσεις, καθίσταται προϋπόθεση για τη στελέχωση διοικητικών θέσεων, διότι όπως έχει διαπιστωθεί και από το πέρασμα των ετών, ένας εργαζόμενος που διαθέτει προηγούμενη ναυτική εμπειρία, γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο της εργασίας του καθώς μπορεί να εκτιμήσει και τις συνέπειες της δικής του εργασίας και των άλλων εργαζομένων.¹²⁴ Για το λόγο αυτό, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, εκτελούν προγραμματισμένα τη μετάβαση των αξιωματικών από τα πλοία, στα γραφεία, επιλέγοντας όσους διαθέτουν συγκεκριμένα προσόντα και δίνοντας τους κίνητρα, για την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων, μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτή η μέθοδος, επιλογής προσωπικού, λειτουργεί ως μηχανισμός μετάδοσης της πλούσιας και άρρητης γνώσης που έχει αποκτηθεί από τη ναυτική τους εμπειρία, στα διοικητικά στελέχη που ανήκουν στα γραφεία, αλλά παράλληλα εμπλουτίζουν και τις δικές τους γνώσεις.

Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού, επιβαρύνουν την επιχείρηση οικονομικά και ως εκ τούτου, οφείλεται να επιλεγεί το καταλληλότερο άτομο, ώστε να είναι και το πιο αποτελεσματικό για να

¹²⁴ https://www.evergreen-marine.com/tbi1/html/csr/Evergreen_CSR_2016.pdf

CSR Committee, Evergreen Marine Corporation, (2016) Corporate Social Responsibility Report, σ. 6-7 [τελ. πρόσβαση στις 7/10/2020]

αποφευχθούν τα περαιτέρω έξοδα. Το πλεονέκτημα της προσέλκυσης ατόμων από εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι η εισαγωγή καινοτόμων ιδεών και πεποιθήσεων στην εταιρεία που ενδεχομένως να μην υπήρχαν από τα ήδη υπάρχοντα άτομα. Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι: **οι Επαγγελματικές σχολές και Ανώτερα/Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα**, όπου έχουμε αναλύσει στο προηγούμενο κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις διατηρούν επικοινωνία, είτε με διάφορες επαγγελματικές σχολές, είτε με ιδιωτικές επιχειρηματικές σχολές και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα με στόχο την εύρεση προσωπικού. Ένας άλλος τρόπος προσέλκυσης, είναι οι **Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ)**. Οι διασυνδέσεις των ΑΕΝ με την αγορά εργασίας βοηθούν τους απόφοιτους να αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού, των ελληνόκτητων ναυτιλιακών εταιρειών. Ακόμη, άλλοι τρόποι προσέλκυσης, είναι: **ημερίδες καριέρας, ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, γραφεία-βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους και μέσα μαζικής ενημέρωσης-διαδίκτυο**. Τέλος, ένας άλλος τρόπος, είναι οι **Συστάσεις εργαζομένων για άτομα που δεν ανήκουν στο δυναμικό της επιχείρησης**. Οι υπάλληλοι, έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν κάποιον υποψήφιο εργαζόμενο που πιστεύουν ότι διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα (γνώσεις, ικανότητες/δεξιότητες, ανάλογη εμπειρία) για τη κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας της επιχείρησης, στην οποία εργάζονται. Ειδικά στο ναυτιλιακό τομέα, η πρόσληψη μέσω συστάσεων είναι συνήθης πρακτική κυρίως στην επιλογή πληρωμάτων.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, ως μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ. Η εκπαίδευση ως λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ, εξελίχθηκε με το πέρασμα του χρόνου προσαρμοζόμενη στις συνεχείς αλλαγές του ευρύτερου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών των πελατών/καταναλωτών, όπως επίσης και οι προκλήσεις, καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, ιδιαίτερα όταν συντελούνται μεγάλες αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον. Με αυτό το τρόπο, η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην επιβίωση, στην ανάπτυξη και την αντιμετώπιση δύσκολων συνθηκών, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τους ανθρώπινους πόρους. ακόμη, Οι εργαζόμενοι οφείλουν να διαθέτουν ικανότητες και δεξιότητες, τόσο στο τομέα της τεχνολογίας και του εξειδικευμένου εξοπλισμού, όσο και σε θέματα που αφορούν εργασιακές σχέσεις, ομαδική εργασία, καθώς και τη λήψη

αποφάσεων.¹²⁵ Επιπλέον, οι γενικοί σκοποί οποιουδήποτε προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, είναι οι εξής: **1)** βελτίωση απόδοσης, **2)** αναβάθμιση ικανοτήτων εργαζομένων, **3)** αποφυγή της διοικητικής αποτυχίας, **4)** επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων, **5)** τοποθέτηση και κοινωνικοποίηση νέων εργαζομένων, **6)** προετοιμασία για προαγωγή και διοικητική διαδοχή, **7)** ικανοποίηση της ανάγκης των εργαζομένων για προσωπική ανάπτυξη.¹²⁶

Προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του τμήματος ΔΑΠ και μέσω αυτού, της ίδιας της επιχείρησης, είναι η ύπαρξη αμοιβαιότητας ανάμεσα στην επιχείρηση και σε κάθε εργαζόμενο. Οι στόχοι της ΔΑΠ, πραγματοποιούνται μόνο στο βαθμό που οι ατομικοί στόχοι του κάθε υπάλληλου, υλοποιούνται και αντίστροφα. Είναι σημαντικό λοιπόν, η αναγνώριση της αξίας του εργαζομένου, καθώς και της ικανοποίησής του, έτσι ώστε να επιδρά παραγωγικά και αποδοτικά, στο σύνολο της επιχείρησης. Για αυτό λοιπόν, είναι αναγκαίο από πλευράς των διοικητικών στελεχών, να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους, προκειμένου να είναι ικανοποιημένοι, έτσι ώστε να αποδίδουν όσο το δυνατό καλύτερα. Τα κίνητρα αυτά μπορούν να αφορούν: αύξηση μισθού, άδειες, καθώς και εξέλιξης καριέρας. Τα στελέχη, εφόσον αξιολογήσουν την απόδοση των εργαζομένων, δύναται να προβούν στη παροχή των παραπάνω κινήτρων. Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης, τα διοικητικά στελέχη, χρησιμοποιούν ορισμένους τρόπους για την επίτευξη της. Ωστόσο, στον ναυτιλιακό τομέα, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι αρκετά πολύπλοκη, καθώς αποτελείται από δύο μέρη προσωπικού, το προσωπικό ξηράς και τα πληρώματα στα πλοία, όπως προαναφέραμε. Συνήθως οι εργαζόμενοι στα γραφεία ξηράς αξιολογούνται με τις συνήθειες πρακτικές και διαδικασίες αξιολόγησης, τις οποίες έχουμε αναλύσει στο προηγούμενο κεφάλαιο, καθώς ισχύουν για όλες τις επιχειρήσεις. Το προσωπικό ξηράς χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης από το προσωπικό που ανήκει στα πλοία. Πιο αναλυτικά, το προσωπικό ξηράς προσλαμβάνεται από άτομο που συνήθως εργάζεται κάτω από τη δική του επίβλεψη, για πολλά χρόνια. Αυτό σημαίνει πως η επίβλεψη του εργαζομένου είναι σχεδόν καθημερινή είτε μέσω του

¹²⁵ David E., Edward E., Lawler III., (1992) Total Quality-Oriented Human Resource Management, Organizational Dynamics, CEO Publication, σ.σ 30-32

¹²⁶ <https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/9-%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CC%81%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CC%81%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85%20%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81%20N.E..pdf> Βαγγέλας Γ., Σημειώσεις για το μάθημα «Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, σ. σ 17-18 [τελ. πρόσβαση στις 8/10/2020]

ίδιου ατόμου, είτε μέσω προϊσταμένου, μέσω του οποίου έχει συνεχή ενημέρωση για την απόδοση του εργαζομένου.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, πραγματοποιείται είτε από τον **προϊστάμενο**, ο οποίος έρχεται σε καθημερινή επαφή μαζί του και παρατηρεί τις κινήσεις και τη παραγωγικότητα του, είτε από τους **ομοιόβαθμους**, όπου η αξιολόγηση πραγματοποιείται ανεξάρτητα από τις μεταξύ τους σχέσεις. Ακόμη, οι **υφιστάμενοι**, αξιολογούν τους προϊστάμενους τους για τις δυνατότητες τους. Η **αυτοαξιολόγηση**, γίνεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, όπου αξιολογούν τις αποδόσεις τους, παρέχοντας πληροφορίες για τον εαυτό τους και για τις αδυναμίες που οφείλουν να καλύψουν, οι οποίες δεν έχουν γίνει αντιληπτές από τους υπολοίπους. Τέλος, η **κυκλική αξιολόγηση απόδοσης** του προσωπικού, υλοποιείται από όλους τους εργαζόμενους, προϊστάμενους και υφισταμένους. Η αξιολόγηση αυτή συνήθως εφαρμόζεται για θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων και όχι για τη παροχή κινήτρων. Αυτή η αξιολόγηση, θεωρείται ότι είναι η πιο αντικειμενική και αποτελεσματική, καθώς βασίζεται στην άποψη πολλών στελεχών.¹²⁷

Αναφορικά με τα συστήματα αμοιβών στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, συνδέονται μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ανταμοιβής. Τα συστήματα αυτά, σχετίζονται με δύο σημαντικά θέματα: με την **απόδοση** και την **ανταμοιβή**. Η απόδοση εξετάζει το τρόπο που ένας υπάλληλος επιτελεί την εργασία που του έχει ανατεθεί, καθώς επίσης τα αποτελέσματα που προάγει αναφορικά με τη προσπάθεια που κατέβαλε. Ακόμη, ο υπάλληλος λόγω της αύξησης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του, προσδοκά την ανταμοιβή, η οποία σε μια επιχείρηση λειτουργεί ως κινητήριο δύναμη για την αποτελεσματικότητα. Στην ανταμοιβή περιλαμβάνονται: τα μπόνους, οι προαγωγές και τα επιδόματα ή αύξηση μισθού.

Οι επιχειρήσεις, οφείλουν να αναπτύξουν κατάλληλο σύστημα αμοιβών, καθώς οι αμοιβές που παρέχουν στους υπαλλήλους τους, αποτελούν πολύ σημαντικό συντελεστή, τόσο στην προσέλκυση ικανού και κατάλληλου προσωπικού, όσο και στη διατήρηση του ήδη υπάρχοντος. Να υπογραμμίσουμε πως όταν αναφερόμαστε στην έννοια αμοιβή, εννοούμε κάθε είδους πληρωμές προς τον υπάλληλο, ο οποίος

¹²⁷ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. σ 348-349

συμβάλλει σημαντικά στην υλοποίηση των τεθέντων στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζεται.¹²⁸

Η βασική αρχή των συστημάτων του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η επιβράβευση μιας συμπεριφοράς, η οποία θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη των τεθέντων στόχων τη επιχείρησης. Οφείλεται να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί ένα αξιόπιστο σύστημα παροχών, το οποίο με αντικειμενικό και αμερόληπτο τρόπο, να ανταμείβει τους πιο παραγωγικούς εργαζόμενους, σκοπεύοντας τη βελτίωση της απόδοσης κάθε μεμονωμένου υπαλλήλου, ώστε να συμβάλλει αποτελεσματικά στο συνολικό στόχο της επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνουμε πως οι παραπάνω ενέργειες που αναλύσαμε (προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, ανταμοιβή), είναι αλληλοσυνδεδεμένες και αλληλεξαρτώμενες. Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η ΔΑΠ αναλύεται ως ένα σύστημα, το οποίο αποτελείται από επιμέρους συστήματα. Παράλληλα, η ίδια αποτελεί ένα υποσύστημα του ευρύτερου διοικητικού συστήματος. Τέλος, η ΔΑΠ, στις υποδομές ξηράς μια ναυτιλιακής επιχείρησης, ασκείται είτε από το αντίστοιχο τμήμα, είτε από στελέχη που ασχολούνται με διοικητικά θέματα. Αυτή η επιλογή επηρεάζεται από το μέγεθος της κάθε ναυτιλιακής εταιρείας, καθώς η ανάγκη δημιουργίας του τμήματος ΔΑΠ, εξαρτάται από το πόσα άτομα απασχολεί η εταιρεία.

3.4 Πλαίσιο ανάλυσης της οργάνωσης και διοίκησης των ναυτιλιακών εταιρειών

Η οργανωτική δομή μιας ναυτιλιακής εταιρείας, εξαρτάται από το μέγεθός της, από το τύπο των πλοίων που αξιοποιεί, καθώς και από την αντίληψη του ιδιοκτήτη της. Να διευκρινίσουμε πως η οργάνωση και η οργανωτική δομή, δεν είναι σταθερές, καθώς επηρεάζονται από τη μεταβολή των εσωτερικών (ανάπτυξη, αλλαγή ηγεσίας ή φιλοσοφίας, μεταβολή στρατηγικών) ή εξωτερικών παραγόντων (νέοι κανονισμοί, μείωση της ζήτησης, ανταγωνισμός) που τις καθορίζουν. Με δεδομένο ότι η αποτελεσματικότητα είναι ένας από τους κύριους στόχους μιας οργάνωσης, τίθεται το ερώτημα, εάν υπάρχει συγκεκριμένο μοντέλο οργάνωσης, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και να έχει καθολική εφαρμογή.

¹²⁸ Θεοτοκάς Γ., Λεκάκου Μ., Πάλλης Θ., Συριόπουλος Θ., Τσαμουργκέλης Γ., (2008) Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα, Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ, Gutenberg, Αθήνα, σ.σ 85-87

Όσον αφορά τα γραφεία ξηράς των ναυτιλιακών εταιριών, λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, έχουν μεταμορφωθεί σε γραφεία εξοπλισμένα και σε άριστα οργανωμένα κέντρα αποφάσεων και επιχειρήσεων, όπου το επιτελείο έχει τη δυνατότητα ελέγχου, καθοδήγησης υποστήριξης καθώς και διευκόλυνσης κάθε δραστηριότητας των «μάχιμων μονάδων» δηλαδή των πλοίων και πληρωμάτων τους. Για να επιτευχθεί ο βέλτιστος συντονισμός, η ναυτιλιακή επιχείρηση έχει οργανωθεί σε διάφορα τμήματα που το καθένα έχει αναλάβει και διαφορετικό σημαντικό έργο. Τα κυριότερα τμήματα μιας ναυτιλιακής εταιρείας, είναι τα εξής:¹²⁹

- **Γενική Διεύθυνση (General Management).**

Το κέντρο επιχειρήσεων και στρατηγικών αποφάσεων της ναυτιλιακής Επιχείρησης. Δίνει κατευθύνσεις, συντονίζει και συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του οργανισμού και καθορίζει τις σχέσεις της με τον ευρύτερο ναυτιλιακό χώρο (κράτος σημαίας, τράπεζες, ασφαλιστικούς οργανισμούς κλπ). Ο επικεφαλής είναι ένα έμπειρο στέλεχος το οποίο μπορεί να είναι και ο ίδιος ο πλοιοκτήτης, πλαισιωμένο από επιτελείο με σφαιρική αντίληψη του ναυτιλιακού χώρου.

- **Τμήμα επιχειρήσεων (Operations Department)**

Ασχολείται με την ομαλή και παραγωγική και αποτελεσματική λειτουργία των πλοίων της Εταιρείας, με βάση τις συμβατικές τους υποχρεώσεις απέναντι στους Ναυλωτές. Η παρακολούθηση των πλοίων γίνεται με έναν επικεφαλής, όπου είναι ένα έμπειρο στέλεχος, κατά κανόνα α' πλοίαρχο Ε.Ν.

- **Τεχνικό τμήμα (Technical Department)**

Έχει την ευθύνη της παρακολούθησης της κατάλληλης λειτουργίας και της συντήρησης των πλοίων ώστε αυτά να είναι πάντα σε πλήρη επιχειρησιακή ετοιμότητα. Πρωτοστατεί στις ναυπηγήσεις, τους δεξαμενισμούς και τις επισκευές των πλοίων της Εταιρείας. Ο επικεφαλής συχνά είναι ένας πολύ έμπειρος Ναυπηγός ή Α' μηχανικός Ε.Ν, ή Αρχιμηχανικός. Το τμήμα αυτό ακόμη στελεχώνεται από ναυπηγούς, τεχνικούς και μηχανικούς Ε.Ν. διάφορων ειδικοτήτων.

¹²⁹ <http://www.pi-schools.gr/lessons/tee/maritime/cd/maritime1.html>

Επίσημη Ιστοσελίδα της Ελληνικής Ναυτιλίας, Εκπαιδευτική Ύλη [τελ. πρόσβαση στις 11/10/2020]

- **Τμήμα ναυλώσεων (Chartering and Brokering Epartment)**
Αφορά την αναζήτηση ναύλων για τα πλοία από τη διεθνή ναυλαγορά. Το τμήμα αυτό, στελεχώνεται από άτομα εξειδικευμένα σε θέματα ναυλώσεων που περιλαμβάνουν και πλοιάρχους Ε.Ν.. Υπάρχουν όμως και μεγάλα ναυτικά γραφεία, που λειτουργούν αποκλειστικά με τις ναυλώσεις πλοίων διαφόρων εταιρειών, τα αποκαλούμενα ναυλομεσιτικά γραφεία. Πολλές ναυτιλιακές εταιρείες συνεργάζονται με αυτά.
- **Τμήμα Ποιότητας και Ασφαλείας (Quality and Safety Department)**
Το τμήμα αυτό καθιερώθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του 90', προκειμένου να τηρούνται οι κανόνες ποιότητας και οι στρατηγικές διαδικασίες που ορίζει ο Διεθνής Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισεως (ISM Code) του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO). Στελεχώνεται κυρίως από άτομα που διαθέτουν γνώσεις από όλες τις δραστηριότητες της Εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων και έμπειρων πλοιάρχων και μηχανικών Ε.Ν.
- **Τμήμα ασφαλίσεων (Insurance and Claims Department)**
Ασχολείται με την ασφαλιστική κάλυψη κάθε πλοίου και των επιβαινόντων σε αυτό και με τη διεκπεραίωση όλων των υποθέσεων που αφορούν την ασφάλιση (δικεκδικήσεις από και προς τρίτα μέρη). Το τμήμα αυτό, στελεχώνεται από νομικούς εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου και ναυτασφαλίσεων καθώς και από πλοιάρχους Ε.Ν.
- **Νομικό Τμήμα (Legal Department)**
Συναντάται κυρίως στις μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες και στελεχώνεται από δικηγόρους εξειδικευμένους σε θέματα ναυτικού δικαίου.
- **Τμήμα προμηθειών (Purchasing Department)**
Έχει την ευθύνη του εφοδιασμού των πλοίων με τρόφιμα και κάθε είδους αναλώσιμα υλικά καθώς και ανταλλακτικά. Στελεχώνεται από τον πλοίαρχο ή μηχανικό Ε.Ν καθώς και από στελέχη έμπειρα στο χώρο των προμηθειών ναυτικών και άλλων υλικών.
- **Τμήμα πληρωμάτων (Crew Management ή Marine Department)**
Έχει τη σημαντική ευθύνη της επιλογής αξιωματικών και πληρωμάτων για την επάνδρωση των πλοίων. Ο επικεφαλής είναι ένας πλοίαρχος Ε.Ν, κατά κανόνα παλαιό στέλεχος της εταιρείας, με εμπειρία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, «τον Αρχικαπετάνιο», όπως κοινώς αποκαλείται.

- **Τμήμα γραμματείας - λογιστηρίου**

Ασχολείται με τη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας και της επικοινωνίας της εταιρείας με τα πλοία και με άλλους οργανισμούς και εταιρείες. Το λογιστήριο ασχολείται με οικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν την επιχείρηση, τα γραφεία της καθώς και τα πλοία με τα πληρώματά τους.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι πολύτιμο να τονίσουμε πως η επιλογή της οργανωτικής δομής σε μία ναυτιλιακή επιχείρηση εξαρτάται από κάποιες βασικές παραμέτρους μεταξύ των οποίων είναι: **ο τύπος των πλοίων, το είδος του πληρώματος σχετικά με τα προσόντα που διαθέτει, το μέγεθος της εταιρείας και τους μελλοντικούς στόχους της.**¹³⁰ Επιπλέον, ο στόχος της οργανωτικής δομής, είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων σχετικά με το έργο που θα εκτελέσουν. Σε μια καλά σχεδιασμένη οργανωτική δομή, ο κάθε υπάλληλος έχει γνώση: **για το έργο του, τις ευθύνες του, εκείνον στον οποίο πρέπει να αναφέρεται ή και αντίστροφα και τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που διέπουν την εργασία του.** Τέλος, η εταιρεία πρέπει να αναπτύξει οργανωτικά συστήματα που θα αξιοποιούν, στηρίζουν, ανανεώνουν τους πόρους, προκειμένου να διατηρείται η υψηλή αξία, σπανιότητα, καθώς και η αδυναμία μίμησης από τρίτους. Η σημασία του συστήματος, είναι μεγάλη, λόγω το ότι οι μεμονωμένες πρακτικές, είναι συχνά ατελείς και έτσι γίνονται ευάλωτες για αντιγραφή από τις ανταγωνιστικές εταιρείες. Το στοιχείο που συμβάλλει στην επίτευξη του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η υποστήριξη από τα οργανωτικά σχήματα της επιχείρησης.¹³¹

Όσον αφορά τη διοίκηση μιας ναυτιλιακής εταιρείας, θεωρείται ότι είναι το κυριότερο συστατικό για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της. Οι σύγχρονες ναυτιλιακές εταιρείες και ιδιαίτερα εκείνες που ακολουθούν διεθνή πρότυπα οργάνωσης, δομούνται όπως οι όμιλοι εταιριών. Η διαφορά μεταξύ ναυτιλιακών εταιριών που ανήκουν στον όμιλο και εκείνων που ανήκουν σε τρίτους, είναι η συνέχεια της διοίκησης, καθώς οι εταιρείες που ανήκουν στη δεύτερη περίπτωση, δεν είναι ανεξάρτητες, άρα δεν διαθέτουν τη δική τους στρατηγική διοίκηση.

¹³⁰ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3^η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. σ 202-203

¹³¹ <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/16797#page/60/mode/1up>

Προγουλάκη Μ.,(2008), Διδακτορική Διατριβή, Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία ως θεμελιώδης ικανότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης (Πανεπιστήμιο Αιγαίου), σ. 60 [τελ. πρόσβαση στις 09/10/2020]

Η λειτουργία της ηγεσίας-διοίκησης, αφορά τους ανθρώπους. Η ηγεσία, ιδιαίτερα στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, θεωρείται «κλειδί» για την αποτελεσματικότητά τους, καθώς περιλαμβάνουν κίνητρα των λοιπών, την κατεύθυνση τους, την επιλογή των πλέον αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας καθώς και την αποφυγή τυχών συγκρούσεων.¹³²

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις οφείλουν να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται στις περιστασιακές μεταβλητές. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων, απαιτεί άλλους τρόπους διοίκησης, όπως αποφάσεις και ενέργειες. Οι managers οφείλουν να κατανοούν τις περιστάσεις, πριν λάβουν αποφάσεις, προκειμένου να έχουν πλήρη εικόνα για το τι συμβαίνει και έχοντας στο νου, τρόπους ενίσχυσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Οφείλουν να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις συντονισμού και ενοποίησης των εργασιακών ενεργειών. Οι μεταβλητές αυτές των περιστάσεων είναι πάρα πολλές, αλλά αυτές που επικρατούν περισσότερο είναι τέσσερις και είναι οι εξής:

1) μέγεθος επιχείρησης, 2) τεχνολογικές, 3) περιβαλλοντική αβεβαιότητα και 4) ατομικές διαφορές.¹³³

Κλείνοντας, η ανάγκη για διοίκηση, δεν αμφισβητείται. Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο η διοίκηση αλλάζει σύμφωνα με το μέγεθος και είδος της εταιρείας (κερδοσκοπική ή μη) και τον τόπο της εγκατάστασής της.

3.5 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ναυτιλιακές Εταιρείες

Στη σύγχρονη εποχή, οι ναυτιλιακές εταιρείες, λόγω της ζήτησης της ποιότητας, της αύξησης των αναγκών από τη μεριά των καταναλωτών και της ανάγκης υιοθέτησης μηχανισμών και κανονισμών για τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και της γενικότερης επιχειρησιακής λειτουργίας, οδήγησαν στην εντατικοποίηση της χρήσης συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, κατά τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα, η αύξηση του ανταγωνισμού, η ενίσχυση των προσδοκιών από τα ενδιαφερόμενα μέλη, καθώς και η εντατικοποίηση των ρυθμίσεων για τη ναυτιλιακή βιομηχανία έχουν υποχρεώσει τις ναυτιλιακές εταιρείες να υιοθετούν όλο και πιο ευρέως συστήματα διασφάλισης και

¹³² Γουλιέλμος Α., (2002) Εισαγωγή για τα στελέχη των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1^η Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 69

¹³³ Ibid, σ. σ 80

ελέγχου ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο, οφείλουν να συμμορφώνονται με μια σειρά κανονισμών και ρυθμίσεων σχετικών με τη διατήρηση της ποιότητας, τη προστασία της ανθρώπινης ζωής, καθώς και του περιβάλλοντος.¹³⁴

Η λειτουργία της διοίκησης ποιότητας, ασφάλειας και περιβαλλοντικής ευθύνης, αφορά την προσπάθεια της εταιρείας, να αναπτύσσει, να λειτουργεί και να διατηρεί συστήματα διοίκησης που διασφαλίζουν την προγραμματισμένη απόδοση της, στους τομείς αυτούς.¹³⁵ Ακόμη, η εκπαίδευση του προσωπικού των γραφείων ξηράς, καθώς και των πληρωμάτων των πλοίων, αποτελεί στις μέρες μας, βασική προϋπόθεση κάθε ναυτιλιακής επιχείρησης που οργανώνει τις λειτουργίες της, με γνώμονα την ανάγκη τόσο για συνεχή εκπαίδευση του επιπέδου των υπηρεσιών της, όσο και για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζόμενων της.

Επιπρόσθετα, η ποιότητα στη ναυτιλία αποτελεί ένα πολυσύνθετο ζήτημα, το οποίο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, δεδομένης μάλιστα της ιδιαιτερότητας του κλάδου των υπηρεσιών. Το θέμα της ποιότητας στον ναυτιλιακό κλάδο εξετάζεται από διαφορετικές σκοπιές, με κύριο άξονα τη ποιότητα των διαδικασιών που διαδραματίζεται σε μία ναυτιλιακή εταιρεία και την αξιολόγηση της αντιληπτής ποιότητας εκ μέρους των χρηστών των ναυτιλιακών υπηρεσιών. Ουσιαστικά, ο κύριος άξονας της ποιοτικής διαδικασίας μίας ναυτιλιακής εταιρείας, είναι ο έλεγχος και η διαχείριση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, με σκοπό το συντονισμό τους για την παροχή ταχύτερων, αποδοτικότερων, αποτελεσματικότερων και ασφαλών υπηρεσιών στους χρήστες.¹³⁶

Ένα σωστό πρόγραμμα Διασφάλισης Ολικής Ποιότητας στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις απαιτεί μεγάλη προσοχή στην πρόληψη και όχι στην διόρθωση των σφαλμάτων, παρέχοντας δηλαδή, έναν πλήρη έλεγχο της ποιότητας, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της παραγωγής, αλλά και στα στάδια του σχεδιασμού και της υλοποίησης, που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Για αυτό το λόγο, είναι αναγκαία η

¹³⁴ <https://moj.efst.hr/management/Vol16No1-2011/4-Plomaritou-Giziakis.pdf>

Plomaritou E., Plomaritou V., & Giziakis K., (2011), Shipping Marketing & Customer Orientation: The Psychology & Buying Behaviour of Charterer & Shipper in Tramp & Liner Market, Journal of Management, σ.σ. 57-60 [τελ. πρόσβαση στις 12/10/2020]

¹³⁵ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. 182

¹³⁶ https://www.researchgate.net/publication/286793784_Shipping_marketing_customer_orientation_The_psychology_buying_behavior_of_charterer_shipper_in_the_tramp_liner_market/citation/download

Plomaritou, E., Plomaritou, V., & Giziakis, K., (2011), Shipping Marketing & Customer Orientation: The Psychology and Buying Behaviour of Charterer & Shipper in Tramp & Liner Market, Journal of Management, σ.σ 58-60. [τελ. πρόσβαση στις 12/10/2020]

δημιουργία ενός διεθνώς και κοινά αποδεκτού προτύπου ποιότητας, το οποίο θα παρέχει την υποδομή για ένα ολοκληρωμένο σύστημα ολικής ποιότητας.

Ακόμη, η πιστοποίηση του συστήματος διοίκησης της ποιότητας, έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας μιας εταιρείας. Με βάση τις ιδιαιτερότητες της ναυτιλιακής βιομηχανίας, προϋπόθεση για να ισχύσει αυτό, όπως αναφέραμε ήδη, είναι η ικανότητα της εταιρείας να συμμετάσχει ανταγωνιστικά στην αγορά, δηλαδή η εταιρεία να προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα, σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές της.¹³⁷

Ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη ανάπτυξης και πιστοποίησης συστημάτων διοίκησης ποιότητας είναι:

- Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και η συμμετοχή της.
- Η εκπαίδευση και η παροχή εξουσιοδότησης στους εργαζομένους.
- Η πληροφόρηση για την ποιότητα.
- Η μέτρηση της απόδοσης και έμφαση στον πελάτη.¹³⁸

Αξίζει να σημειώσουμε ότι, τα συστήματα πιστοποίησης και εξασφάλισης της ποιότητας, δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά σχεδιάζονται προκειμένου να υπηρετήσουν τους στόχους της εταιρείας για προσφορά υπηρεσιών βέλτιστης ποιότητας, η οποία προκύπτει από μικρές και σταδιακές αλλαγές, βασιζόμενες στη συνεχή μάθηση. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη και η πιστοποίηση τέτοιων συστημάτων συνδυάζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο συμβάλλει με καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου, δεδομένου ότι τα συστήματα λειτουργούν μόνο όταν ενεργοποιούνται από το άτομο, το οποίο διαθέτει προσόντα καθώς και τη κατάλληλη εκπαίδευση.

Καθώς αναλύσαμε τη σημασία της ΔΟΠ στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οφείλουμε να αναφέρουμε τα συστήματα και πρότυπα της. Αρχικά, η διοίκηση ασφάλειας είναι μέσω του Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης (International Safety

¹³⁷ https://www.researchgate.net/publication/234001492_Strategic_Orientation_and_Financial_Performance_of_firms_implementing_ISO_9000

Dimara E., Skuras D., Tsekouras K., and Goutsos S., 2004. Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000, *International Journal of Quality and Reliability Management*, σ.σ 73-75 [τελ. πρόσβαση στις 13/10/2020]

¹³⁸ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. 184

Management Code) και είναι υποχρεωτική για το ναυτιλιακό χώρο. Η διοίκηση ποιότητας και η διοίκηση περιβάλλοντος με τις πιστοποιήσεις τους, καθώς και η ανάπτυξη άλλων διοικητικών συστημάτων, όπως για παράδειγμα την υγιεινή, την ασφάλεια, την ενεργειακή απόδοση, αποτελούν επιλογή των χρηστών της επιχείρησης. Η πιστοποίηση μπορεί να γίνει με βάση τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 14001 αντίστοιχα, τα οποία αφορούν τη διασφάλιση της ποιότητας και της περιβαλλοντικής ευθύνης και εφαρμόζονται κυρίως στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Να υπογραμμίσουμε πως το ISO 9001, δεν σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τη ναυτιλία, αλλά μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά με τον ISM Code.¹³⁹

Η ναυτιλιακή επιχείρηση, δεσμεύεται να παρέχει επαγγελματικές υπηρεσίες διαχείρισης πλοίων σε ανταγωνιστικό κόστος, με στόχο να ικανοποιήσει συμφωνημένες απαιτήσεις πελατών της, όπως επίσης και να εκπληρώσει τα καθήκοντα της, απέναντι στους υπαλλήλους της, την κοινωνία και το περιβάλλον. Στοχεύει λοιπόν, στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών μέσω της:

- Ανάπτυξης και εφαρμογής ελεγχόμενων διεργασιών.
- Συνεχούς βελτίωσης στη λειτουργική ανταπόκριση.
- Συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις των ISO 9001, ISO 1400 και ISM Code.
- Διαμόρφωσης και διάχυσης μετρήσιμων συνεπών στόχων και στόχων απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Λειτουργίας πλοίων υπό τη διοίκηση της χωρίς ατυχήματα ή συμβάντα και περιουσιακά στοιχεία που είναι υπό τον έλεγχο της.
- Συμμόρφωσης με τη τρέχουσα νομοθεσία για την υγιεινή και την ασφάλεια.
- Ανάπτυξης των ικανοτήτων των υπαλλήλων της και αύξησης της συνεισφοράς τους μέσω της αποτελεσματικής εκπαίδευσης τους.¹⁴⁰

Όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, τόσο στα γραφεία ξηράς, όσο και στα πλοία, δεσμεύονται για την εφαρμογή της διασφάλισης της ποιότητας. Η διοίκηση της ναυτιλιακής επιχείρησης, είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο και την αναθεώρηση της πολιτικής ποιότητας σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να διασφαλίσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της.

¹³⁹ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ.σ 182-183

¹⁴⁰ Ibid, σ. 183

Όσον αφορά το ISM Code, λόγω των ιδιαίτερα σοβαρών θαλάσσιων ατυχημάτων που κόστισαν ανθρώπινες ζωές και προκάλεσαν ανυπολόγιστες καταστροφές στο θαλάσσιο Οικοσύστημα, αναγνωρίστηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός Διεθνούς κώδικα - προτύπου ασφάλειας. Οι βασικοί στόχοι του ISM Code, είναι η ασφάλεια των πλοίων, η αποφυγή ναυτικών ατυχημάτων, η εξάλειψη της ρύπανσης των θαλασσών καθώς και η προστασία της περιουσίας, μέσω της εφαρμογής νέων κανονισμών ασφαλούς διαχείρισης και λειτουργίας των πλοίων και της κατάλληλης οργάνωσης και εφαρμογής των συστημάτων ποιότητας της ναυτιλιακής επιχείρησης.¹⁴¹ Με τον κώδικα ISM, προσεγγίζεται η ασφάλεια από πλευράς της διοίκησης της εταιρείας και μέσω των διαδικασιών που εφαρμόζονται από το γραφείο αλλά και από το πλοίο, όπου υπάρχουν θεμιτά αποτελέσματα όσον αφορά τη μείωση των ατυχημάτων και την πρόληψη θαλάσσιας ρύπανσης. Αυτός ο κώδικας λοιπόν, διασφαλίζει την ασφάλεια στη θάλασσα και την προστασία του περιβάλλοντος με βάση τις διαδικασίες ασφαλούς διαχείρισης τόσο από πλευράς της ναυτιλιακής επιχείρησης, όσο και από την αποδοτική διαχείριση καταστάσεων από πλευράς του πλοίου.

Επιπλέον, για την επίτευξη των τεθέντων στόχων μιας ναυτιλιακής εταιρείας, όσον αφορά την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής στη θάλασσα και την αποφυγή πρόκλησης βλαβών στο θαλάσσιο περιβάλλον και της περιουσίας, ο κώδικας ISM, προβλέπει την ύπαρξη ενός εγχειριδίου ασφαλούς διαχείρισης για κάθε οργανισμό, μέσα στο οποίο περιλαμβάνονται διαδικασίες και ασφαλείς πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται, προκειμένου να υπάρξει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Ακόμη προβλέπονται κριτήρια για αναγνώριση μη ασφαλών περιπτώσεων, με σκοπό να διασφαλίζεται η κατάλληλη προστασία, ενώ παράλληλα να επιδιώκεται διαρκή βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για τη διοίκηση της ασφάλειας, τόσο στα γραφεία, όσο και στα πλοία.¹⁴²

Επιπλέον, πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι ο κώδικας ISM, αποτελεί την μετεξέλιξη του πιστοποιητικού ISO 9001:2000 και εφαρμόζεται αποκλειστικά σε ναυτιλιακά γραφεία και στα πλοία που διαθέτουν για κάθε είδους μεταφορά. Ωστόσο, ο Κώδικας ISM είναι φαινομενικά διατυπωμένος με ευρύτερους όρους από ότι τα

¹⁴¹ <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.2955&rep=rep1&type=pdf>

Brown A., and Haugene B., (1998) Assessing the Impact of Management and Organizational Factors on the Risk of Tanker Grounding, 8th International Offshore and Polar Engineering Conference, σ.σ 3-5 [τελ. πρόσβαση στις 13/10/2020]

¹⁴² Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ.σ 451-452

πρότυπα ποιότητας ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS 18001, όμως συμμερίζονται μεταξύ τους, αρχές και κοινά χαρακτηριστικά διαχείρισης. Αν και τα αντικείμενα του κώδικα ISM και των προτύπων ISO είναι διαφορετικά, υπάρχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, τα οποία μπορούν να συγχωνευθούν σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης, σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση.¹⁴³

Το ISO 9001, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, είναι το πρότυπο που ορίζει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας. Το ISO 9001:2015 επιχειρεί μία ολιστική προσέγγιση στη τυποποίηση της εφαρμογής συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Βασίζεται στις αρχές της διοίκησης ποιότητας, της επικέντρωσης στον πελάτη, της ηγεσίας καθώς και της δέσμευσης των εργαζομένων, της προσέγγισης των διεργασιών, της βελτίωσης και της τεκμηριωμένης λήψης απόφασης και διαχείρισης των σχέσεων.¹⁴⁴ Το πρότυπο αυτό, δίνει έμφαση στην ηγεσία, στη διαχείριση κινδύνων, στη μέτρηση και αλλαγή στόχων, στην επικοινωνία και ευαισθητοποίηση. Με το νέο πρότυπο, οι οργανισμοί, είναι ευκολότερο να ενσωματώσουν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας στις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες και να αποκτήσουν μεγαλύτερο επιχειρηματικό όφελος. Τέλος, θα διασφαλίσει ότι η διαχείριση ποιότητας είναι πλέον πλήρως ενσωματωμένη και ευθυγραμμισμένη με τις επιχειρηματικές στρατηγικές του οργανισμού.¹⁴⁵

Ένα ακόμη πρότυπο της ΔΟΠ, είναι το ISO 14001, το οποίο ορίζει τις απαιτήσεις ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης. Συμβάλλει στη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης των επιχειρήσεων, μέσω της αποτελεσματικότερης χρήσης των πόρων και της μείωσης των αποβλήτων, δίνοντας έμφαση στην ανταγωνιστικότητα τους και στην εμπιστοσύνη των μετόχων τους. Το πρότυπο αυτό, επικεντρώνεται στα εξής πέντε σημεία: **1)** Στην ανάπτυξη και υιοθέτηση μιας περιβαλλοντικής πολιτικής. **2)** Στη διαδικασία προγραμματισμού, που προσδιορίζει όλες τις περιβαλλοντικές πτυχές της λειτουργίας της επιχείρησης. **3)** Στη δημιουργία συστήματος υλοποίησης και λειτουργίας, που περιλαμβάνει σαφή προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων της περιβαλλοντικής διοίκησης. **4)** Στη δημιουργία συστήματος ελέγχου

¹⁴³ <https://officerofthewatch.com/2012/05/26/ism-code-iso-9001-onboard-ships/>
Kairis S., (2012) ISM Code & ISO 9001 Onboard Ships, Officer of the Watch [τελ. πρόσβαση στις 14/10/2020]

¹⁴⁴ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. 482

¹⁴⁵ <https://www.bsigroup.com/en-NZ/ISO-9001-Quality-Management-Systems/ISO-90012015-now-published/>

“ISO 9001:2015 Now published” Bsigroup. [τελ. πρόσβαση στις 14/10/2020]

και διορθωτικών δράσεων, που περιλαμβάνει παρακολούθηση και μέτρηση, με στόχο την αναφορά μη συμμορφώσεων και την ανάληψη διορθωτικών και προληπτικών δράσεων. 5) Στην επιθεώρηση της διοίκησης, μέσω της οποίας η ανώτατη διοίκηση επανεκτιμά την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.¹⁴⁶ Το ISO 14001, προσφέρει σημαντικά οφέλη, στις επιχειρήσεις. Μερικά από αυτά, είναι τα εξής: καλύτερη εταιρική εικόνα και φήμη, ανταπόκριση στις περιβαλλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, βελτίωση των σχέσεων με τις αρχές, τις τοπικές κοινότητες και με άλλους ενδιαφερόμενους, διευκολύνοντας τη λήψη παροχών και αδειών. Ακόμη, τη συμμόρφωση με περιβαλλοντικούς κανονισμούς και νόμους και την ενίσχυση εσωτερικών διαδικασιών που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος. Την επίτευξη καλύτερης περιβαλλοντικής απόδοσης, μειώνοντας τους περιβαλλοντικούς κινδύνους και τέλος, παρέχεται ανταγωνιστικό και οικονομικό πλεονέκτημα μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας και μείωσης κόστους.¹⁴⁷

Επιπλέον, άλλα δύο πρότυπα της ΔΟΠ, τα οποία αφορούν και τη ναυτιλία, είναι το ISO 50001 - Διαχείριση Ενέργειας και το OHSAS 18001- Υγιεινή Ασφάλεια στην Εργασία. Το ISO 5001, παρέχει το πλαίσιο για την ανάπτυξη αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της ενέργειας. Σκοπός του είναι να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να εγκαταστήσουν συστήματα και διαδικασίες, που είναι απαραίτητα για τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και της ενεργειακής χρήσης, κατανάλωσης και αποδοτικότητας. Ακόμη, επιδιώκει τη μείωση στις εκπομπές ρύπων και άλλων περιβαλλοντικών επιδράσεων και την εξοικονόμηση ενεργειακού κόστους, μέσω της συστηματικής διαχείρισης της.¹⁴⁸ Τέλος, το OHSAS 18001, αποτελεί πλαίσιο για τη διοίκηση της υγιεινής και της ασφάλειας στην εργασία, το οποίο μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να θέσουν σε ισχύ πολιτικές, στρατηγικές διαδικασίες και ελέγχους που είναι απαραίτητοι για να διασφαλίσουν την ύπαρξη των ισχυρών εργασιακών συνθηκών, σε συμφωνία με τα αναγνωρισμένα διεθνή πρότυπα.¹⁴⁹

¹⁴⁶ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. 487-588

¹⁴⁷ <https://advisera.com/14001academy/blog/2019/05/07/iso-14001-for-shipping-companies-why-is-it-important/>

Gallo I., (2019) Importance of ISO 14001 for shipping companies, 14001 Academy [τελ. πρόσβαση στις 14/10/2020]

¹⁴⁸ Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014) σ. 482

¹⁴⁹ Ibid, σ.σ 482-483

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφέρουμε πως ο οργανωτικός σχεδιασμός μιας ναυτιλιακής επιχείρησης, συμβάλλει στον καθορισμό της αξιοπιστίας της. Στη ναυτιλιακή βιομηχανία, πολλές επιχειρήσεις, επανασχεδιάζονται ή αλλάζουν, μέσω είτε της προσθήκης, είτε της κατάργησης, είτε της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών τους. Για το λόγο αυτό, η αλλαγή σε επίπεδο οργάνωσης, πρέπει να συνοδεύεται από επανεκτίμηση των επιπέδων αξιοπιστίας της. Κάθε αλλαγή, πρέπει να εφαρμόζεται μόνο όταν υπάρχει επαρκής κατανόηση του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει το σύστημα, λαμβάνοντας όλες τις κατάλληλες παραμέτρους. Τα άτομα που υλοποιούν τα συστήματα, οφείλουν να ελέγχουν συνεχώς και την αποδοτικότητα τους, καθώς να είναι και ενεργά. Εάν στο σχεδιασμό των διαδικασιών που ακολουθούνται, δεν συμμετέχουν τα άτομα που πρόκειται να τα εφαρμόσουν, τότε θα υπάρξει το φαινόμενο της μη συμμόρφωσης, στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς θα παρατηρηθεί και ένα κλίμα αντιθέσεων και συγκρούσεων.¹⁵⁰

Στη ναυτιλιακή βιομηχανία, λόγω των συνεχών μεταβαλλόμενων συνθηκών, οι εταιρείες οφείλουν να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα, προκειμένου να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση στο επιχειρησιακό περιβάλλον ή και να εξελίσσονται. Ωστόσο, όπως σε όλες τους κλάδους, έτσι και στη ναυτιλία, υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι αντιστέκονται στην αλλαγή. Ο κάθε Manager, προκειμένου να αποφύγει το φαινόμενο αυτό, παρέχει κίνητρα για προσέλκυση και παρακίνηση. Ένας από τους λόγους που αντιστέκονται οι εργαζόμενοι, είναι η αβεβαιότητα, ο φόβος και η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν είναι προς το συμφέρον της εταιρείας. Κάποιες τεχνικές για τη μείωση της αντίστασης, είναι οι εξής: η αύξηση της επικοινωνίας της διοίκησης με τους εργαζόμενους, η ενημέρωση τους, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ακόμη, σημαντικό ρόλο έχει η διευκόλυνση και υποστήριξη που ασκούνται από τα διοικητικά στελέχη, στους εργαζόμενους, καθώς και οι διαπραγματεύσεις.

Εν κατακλείδι, οφείλουμε να σημειώσουμε πως οι τεχνικές διοίκησης της αλλαγής, βασίζονται σε τρεις άξονες: **1) στην οργάνωση, 2) στη τεχνολογία, 3) στα πρόσωπα.** Σχετικά με την οργάνωση, οι manager είναι υπεύθυνοι για τον τυπικό σχεδιασμό της επιχείρησης, τη ταξινόμηση της εξουσίας και το βαθμό αποκέντρωσης που θα ισχύει. Η οργάνωση περιλαμβάνει: το βαθμό ειδίκευσης των εργαζομένων, τον αριθμό τμημάτων, το μήκος της αλυσίδας εντολής, την έκταση της εξουσίας και του

¹⁵⁰ Ibid σ. σ 456-457

ελέγχου της διοίκησης, καθώς και τη κεντρική λήψη αποφάσεων. Όσον αφορά την αλλαγή της τεχνολογίας, μπορούμε να πούμε πως είναι η πλέον ασφαλής και παραδοσιακή μέθοδος, καθώς αυξάνεται η αποδοτικότητα της παραγωγής. Η αλλαγή αυτή, συχνά προέρχεται από τον ανταγωνισμό ή από καινοτομίες μέσα στον κλάδο και συνδέεται εκτός από τον εξοπλισμό και τα νέα εργαλεία, με νέες παραγωγικές μεθόδους. Η τεχνολογία αφορά τη διαδικασία της εργασίας, τις νέες μεθόδους καθώς και των εξελιγμένων εξοπλισμών. Τέλος, η αλλαγή των ατόμων, αφορά τη στάση, τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά τους, απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και η κατανόηση τους ως προς τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.¹⁵¹ Όλοι οι managers, δίνουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, προσπαθώντας να βρουν τρόπους να βοηθήσουν τα μεμονωμένα άτομα και τις ομάδες εργαζομένων, μέσα στις επιχειρήσεις, ώστε να αναπτύξουν μια κατάλληλη και αποδοτική συνεργασία. Κάποιες τεχνικές της διοίκησης ως προς το ανθρώπινο δυναμικό, είναι: **η εκπαίδευση ευαισθησίας**, η οποία είναι μια νέα μέθοδος αλλαγής συμπεριφοράς, μέσω των ομαδικών συναντήσεων, χωρίς επιλογή των συμμετεχόντων. Η διαδικασία αυτή, γίνεται από επαγγελματία επιστημονικό ειδικό στη συμπεριφορά και έχει προκαθορισμένο πρόγραμμα, καθώς δεν ενεργεί ως επικεφαλής. Ακόμη, **η τεχνική της έρευνας των στάσεων και των αντιλήψεων των μελών μιας εταιρείας**, ανακαλύπτοντας κενά και διαφορές στις στάσεις και αντιλήψεις τους, διορθώνοντας τα/τες. Αυτό πραγματοποιείται μέσω ανατροφοδότησης μιας έρευνας επικοινωνίας ή ερωτηματολογίου. Επιπλέον, **η συμβουλευτική στις διαδικασίες**, είναι μια μέθοδος όπου ένας εξωτερικός σύμβουλος, βοηθά τον manager, να αντιληφθεί, να κατανοήσει και να ενεργήσει πάνω σε διαδικαστικές καταστάσεις, όπου οφείλει να πάρει θέση. Τέλος, **η διαμόρφωση εργασιακών ομάδων**, είναι μια τεχνική ανταλλαγής απόψεων, πεποιθήσεων κλπ, μεταξύ των μελών εργασιακών ομάδων, για να γίνει κατανοητό με ποια στρατηγική, κάθε μέλος σκέπτεται και εργάζεται. Με τον τρόπο αυτό, τα μέλη μιας ομάδας μαθαίνουν να κατανοούν, να εμπιστεύονται, ενισχύοντας τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους.¹⁵²

¹⁵¹ Γουλιέλμος Α., (2002) Εισαγωγή για τα στελέχη των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1η Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, σ. σ 216-218

¹⁵² Ibid, σ. σ 217-220

Μελέτη Περίπτωσης Ναυτιλιακές Εταιρείες

4.1 Η προβληματική και η σπουδαιότητα της έρευνας

Η προβληματική της έρευνας αφορά τη διεύρυνση του ρόλου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Η συνάφεια της αξιοποίησης των αρχών της ΔΑΔ στις εν λόγω ναυτιλιακές εταιρείες με την επιτυχή υλοποίηση της ΔΟΠ, η οποία συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας και των κερδών της στο αβέβαιο οικονομικό επιχειρησιακό περιβάλλον της χώρας, καθιστούν ένα θέμα επίκαιρο και την ανάλυση του αναγκαία. Το γεγονός ότι η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ναυτιλιακό κλάδο, εξαρτάται από τις πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την επίτευξη της ΔΟΠ, προκαλεί έντονο ενδιαφέρον για τη διεξοδική ενασχόληση και εντρύφηση στην παρούσα εργασία.

Η παρούσα ερευνητική εργασία, επιχειρεί να καλύψει το κενό που εντοπίζεται στην εγχώρια βιβλιογραφία και έρευνα, αναφορικά με το θέμα της υλοποίησης πρακτικών της ΔΑΔ για την επίτευξη της ΔΟΠ, στις ναυτιλιακές εταιρείες και ιδιαίτερα ό,τι αφορά τα γραφεία ξηράς.

4.2 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να καταδείξει πως η ανάπτυξη και υλοποίηση των κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, συντελεί καθοριστικά στην επιτυχία της ολικής ποιότητας και εν τέλει στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι των ανταγωνιστριών. Η σημασία της θεματικής της εργασίας έγκειται στην αναγκαιότητα των ναυτιλιακών εταιρειών, για τη διατήρηση και ανάπτυξη της θέσης τους, σε μια διεθνή και παγκόσμια αγορά. Οι ναυτιλιακές εταιρείες, έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους ακόμη περισσότερο, καθώς και να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες των πελατών, σε ένα σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον.

Παράλληλα, οφείλουμε μέσω της έρευνας, να αναδείξουμε τη σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, στην επίτευξη της ΔΟΠ και να καταδείξουμε τα οφέλη που προκύπτουν στις ναυτιλιακές εταιρείες και κατ' επέκταση στην εθνική οικονομία, από την υιοθέτηση της ανωτέρω στρατηγικής πολιτικής. Προς τη πραγμάτωση του σκοπού αυτού, κρίθηκε σκόπιμο να αναλυθούν εφαρμογές μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών. Βασική απαίτηση για την οργάνωση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμογών της ΔΟΠ, είναι η αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα, ως σημαντικός και καθοριστικός μεταβλητής στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, καθώς και η έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας, από τα στελέχη.

Οι εν λόγω πρακτικές συμβάλλουν στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων των ναυτιλιακών εταιρειών και επομένως καθίσταται η αποτελεσματικότητα και η αξιοπιστία των εταιρειών, επιτυγχάνοντας τη βέλτιστη ποιότητα.

Τέλος, αξίζει να τονίσουμε πως η ναυτιλία, ως μια εξαγωγική βιομηχανία, διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, καθώς συμβάλλει στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για όλους τους τομείς και δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, στη χώρα μας.

4.3 Περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής της μελέτης περίπτωσης, στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, προέκυψε ένας σημαντικός περιορισμός στη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Αποδείχθηκε ανέφικτη η διενέργεια αυτοψίας στο χώρο των ναυτιλιακών εταιρειών, λόγω της πρωτόγνωρης κατάστασης που αντιμετωπίζουμε, τον κορονοϊό, με αποτέλεσμα να αρκεστούμε στις διαδικτυακές συναντήσεις ή και μόνο στην απάντηση του ερωτηματολογίου.

4.4 Μεθοδολογία της έρευνας

Η ερευνητική στρατηγική που ακολουθείται, είναι η μελέτη περίπτωσης στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, η οποία βασίζεται σε συνεντεύξεις και παράλληλα στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Να διευκρινιστεί πως η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 05/10/2020 – 30/10/2020.

Η μελέτη περίπτωσης, θεωρείται ασφαλής μέθοδος συλλογής πληροφοριακών δεδομένων, καθώς μέσω αυτής, έχουμε τη δυνατότητα να αποτυπώσουμε τις ιδιαιτερότητες των στρατηγικών πολιτικών και μεθόδων, της κάθε ναυτιλιακής εταιρείας, ξεχωριστά. Επιπλέον, η επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου, έγινε με γνώμονα τη δυνατότητα σφαιρικής περιγραφής και παροχής διευκρινιστικών σημείων, όσον αφορά τις πεποιθήσεις και δράσεις της κάθε εταιρείας.

Τέλος, η έρευνα αποφέρει προσδοκώμενα αποτελέσματα, καθώς προσεγγίζει σφαιρικά τη προβληματική της. Συνδυάζει την παροχή πληροφοριών από εμπλεκόμενα μέλη της κάθε εταιρείας, με τη δημιουργία συλλογής στατιστικών στοιχείων, άρα και αποτελεσμάτων.

4.5 Έρευνα

Στην υποενότητα αυτή, θα αναλύσουμε δεκατρείς ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, καθώς θα αναφερθούμε στο τρόπο διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους και στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με βάση τα διεθνή πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας που διαθέτουν. Οι δεκατρείς ναυτιλιακές εταιρείες, ανταποκρίθηκαν στην έρευνα μας, συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο και δίνοντας περισσότερες διευκρινιστικές πληροφορίες, όσον αφορά την οργανωτική δομή τους.

Επιλέξαμε σχετικά μεγάλο δείγμα εταιρειών, έτσι ώστε να είμαστε σε θέση να βγάλουμε ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα για το τρόπο διαχείρισης τους, όσον αφορά τη ΔΑΠ και τη ΔΟΠ. Οι εταιρείες αυτές, είναι οι εξής: **1) Almi Tankers, 2) Cosco Shipping Lines, 3) Celestyal Cruises, 4) Neda Maritime, 5) Euronav, 6) Blue star, 7) Minoan Lines, 8) Mylaki Shipping Agency, 9) SuperFast Ferries, 10) Dryships INC και 11) Tsakos Columbia Shipmanagement, 12) Angelicoussis Group, 13) Minerva Marine Inc.**

Η Almi Tankers, ιδρύθηκε το 2009 και έχει την έδρα της στο Αιγάλεω, Αθήνα. Διαθέτει 15 φορτηγά πλοία υγρών φορτίων, τα λεγόμενα δεξαμενόπλοια, τα οποία περιέχουν δεξαμενές και ανάλογα και με το τύπο τους, μεταφέρουν πετρέλαιο, βενζίνη ή και υγροποιημένο φυσικό αέριο. Η εταιρεία στελεχώνεται από 65 εργαζόμενους στα γραφεία ξηράς και 560 στα πλοία. Αξίζει να σημειώσουμε πως είναι μια από τις πρώτες ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, στην οποία απονεμήθηκε πιστοποίηση ISO 27001 από το Lloyd's Register.

Η **Cosco Shipping Lines**, ιδρύθηκε το 1997, στον Πειραιά. Διαθέτει δεξαμενόπλοια, φορτηγά πλοία συνδυασμένων μεταφορών (εναλλακτικά υγρά, ξηρά χύμα φορτία) καθώς και επιβατηγά πλοία. Απαρτίζεται από 150 υπαλλήλους, 20 στα γραφεία ξηράς και 130 στα πλοία. Να αναφέρουμε πως χρησιμοποιεί τα ISO 9001:2015 και ISO 14001:2015.

Η **Celestyal Cruises**, ιδρύθηκε το 2014. Είναι η μοναδική ελληνική εταιρεία που διαθέτει κρουαζιερόπλοια. Να διευκρινίσουμε πως κρουαζιερόπλοια ανήκουν στη κατηγορία επιβατηγών πλοίων. Αποτελείται από 300 Έλληνες ναυτικούς και 200 υπαλλήλους ξηράς. Τέλος, είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001/14001.

Η **Neda Maritime**, είναι μια από τις πιο παλιές ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες, καθώς ιδρύθηκε το 1879 με έδρα τη Κεφαλονιά. Διαθέτει 23 φορτηγά πλοία υγρών φορτίων, τα δεξαμενόπλοια. Λειτουργεί και διατηρεί ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβάλλοντος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9001 και ISO 14001 και είναι πιστοποιημένο από την εταιρεία ταξινόμησης μητρώων της Lloyd's.

Η **Euronav**, ιδρύθηκε το 2005 στην Αθήνα. Διαθέτει 73 δεξαμενόπλοια και ιδιαίτερα, πετρελαιοφόρα πλοία. Εφαρμόζει τα πιστοποιητικά ISO 9001, 14001 και 45001 και 5001, τα οποία λαμβάνονται από την DNV GL (διαπιστευμένη από τη Νορβηγική διαπίστευση).

Η **Blue Star**, ιδρύθηκε το 2000, στην Αθήνα. Είναι ελληνική ακτοπλοϊκή εταιρεία που δραστηριοποιείται στις θαλάσσιες μεταφορές επιβατών και φορτίων στην Ελλάδα και την ευρύτερη Μεσόγειο. Το 2018 εξαγόρασε την ναυτιλιακή εταιρία Hellenic Seaways. Αποτελείται από 11 επιβατηγά - οχηματαγωγά πλοία. Είναι πιστοποιημένη κατά τα διεθνή πρότυπα «Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015» και «Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001:2015» από τον διεθνή φορέα ABS Quality Evaluations.

Η **Minoan Lines**, ιδρύθηκε το 1972, στο Ηράκλειο. Είναι ελληνική ακτοπλοϊκή εταιρεία που δραστηριοποιείται στις θαλάσσιες μεταφορές επιβατών στην Ελλάδα. Διαθέτει 5 επιβατηγά πλοία. Είναι πιστοποιημένη κατά τα διεθνή πρότυπα, ISO 9000, ISO 14000:2004 και ISO 22000:2005.

Η **Mylaki Shipping Agency**, ιδρύθηκε το 1982, στον Πειραιά. Διαθέτει 3 φορτηγά πλοία συνδυασμένων μεταφορών, καθώς μεταφέρει εναλλακτικά υγρά και ξηρά χύμα φορτία. Είναι πιστοποιημένη με το διεθνές πρότυπο ISO 9001.

Η **Superfast Ferries**, ιδρύθηκε το 1993, στην Αθήνα. Διαθέτει 9 επιβατηγά πλοία, καθώς μεταφέρει επιβάτες και υπό προϋποθέσεις φορτία και οχήματα. Η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 και ISO 14001:2004 έγινε από τον Αμερικανικό Φορέα Πιστοποίησης ABS Quality Evaluations του διεθνούς Ομίλου Εταιριών American Bureau of Shipping (ABS).

Η **Dryships INC**, ιδρύθηκε το 2004, στην Αθήνα. Αποτελείται από 74 φορτηγά πλοία συνδυασμένων μεταφορών. Ιδιαίτερα, ασχολείται με τη μεταφορά ξηρών φορτίων. Τα πρότυπα πιστοποίησης που διαθέτει είναι, το ISO 9001:2000 και το ISO 14000.

Η εταιρεία **Tsakos Columbia Shipmanagement**, ιδρύθηκε το 2010, στην Αθήνα. Παρέχει τεχνική διαχείριση, μαζί με επιχειρησιακές υπηρεσίες και υπηρεσίες πληρώματος σε έναν στόλο περίπου 83 πλοίων που αποτελούνται από δεξαμενόπλοια (συμπεριλαμβανομένων των μεταφορέων μεταφοράς φυσικού αερίου και LNG), καθώς και σε πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και ξηρού φορτίου. Να σημειώσουμε πως βραβεύτηκε από την Lloyd's Register, με το πρότυπο ISO 50001, λόγω το ότι βελτιώνει συνεχώς την ενεργειακή αποδοτικότητά της.

Ο ελληνικός όμιλος **Angelicoussis Group**, δραστηριοποιείται στην ναυτιλία. Έχει 3 θυγατρικές εταιρείες και υπό διαχείριση πάνω από 120 πλοία σε όλο τον κόσμο. Η μεγαλύτερη θυγατρική εταιρεία του ομίλου είναι η **Maran Dry Management Inc**, με πάνω από 80 πλοία ξηρού φορτίου και πολλά υπό-κατασκευή. Η δεύτερη εταιρεία είναι η **Maran Tankers**, με περίπου 40 υπό διαχείριση δεξαμενόπλοια και η τρίτη εταιρεία, η **Maran Gas** που περιλαμβάνει στόλο με πλοία μεταφοράς LNG και LPG με περίπου 10 πλοία και άλλα 20 υπό - κατασκευή. Ο όμιλος είναι 100% ελληνικός με όλα του σχεδόν τα πλοία να είναι υπό ελληνική σημαία. Η Maran Dry Management Inc, διατηρεί Πιστοποίηση, πέραν της συμμόρφωσης με υποχρεωτικούς κανονισμούς όπως ISM / ISPS / MLC, έναντι ISO 50001, ISO 14001, OHSAS 18001 και TRACE.

Η **Minerva Marine Inc.**, ιδρύθηκε το 1996. Διαχειρίζεται σήμερα ένα στόλο πλοίων, ο οποίος αποτελείται από 67 δεξαμενόπλοια και 7 πλοία μεταφοράς χύδην ξηρού φορτίου. Διατηρεί ένα ισχυρό σύστημα Ασφάλειας, Ποιότητας και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με τα ISM, ISPS Codes, ISO 9001, 14001 και 18001.

4.6 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Έχοντας έρθει σε επικοινωνία με τις παραπάνω εταιρείες και έχοντας συμπληρώσει τα ερωτηματολόγια, διαπιστώσαμε το τρόπο διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και τη διασφάλιση των διεθνών προτύπων που εφαρμόζονται κατά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στο ναυτιλιακό εργασιακό περιβάλλον.

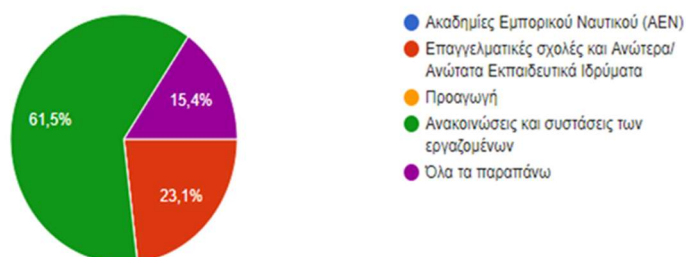
Όσον αφορά τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο, είναι οι εξής:

1) Ποια άτομα στην εταιρεία σας, διαχειρίζονται τις αρμοδιότητες και καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;



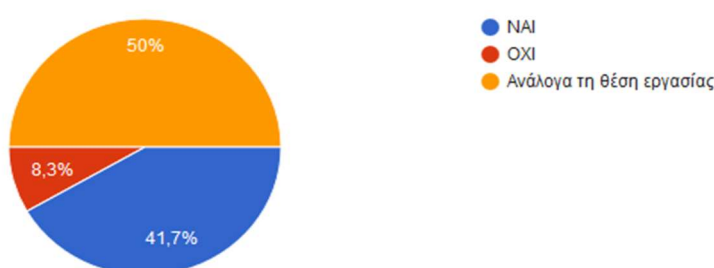
Με βάση το διάγραμμα αυτό, παρατηρούμε πως οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες (το 69,2% για την ακρίβεια) διαθέτουν τμήμα HR, για τη διαχείριση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως είναι η προσέλκυση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης, κτλπ. Αξίζει να διευκρινίσουμε πως στις μικρές μεγέθους εταιρείες, συνήθως τα καθήκοντα αυτά, ασκούνται από τον Manager, ο οποίος ωστόσο είναι επιφορτισμένος και με άλλες ευθύνες.

2) Ποιες είναι οι συνηθέστερες πηγές προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία σας;



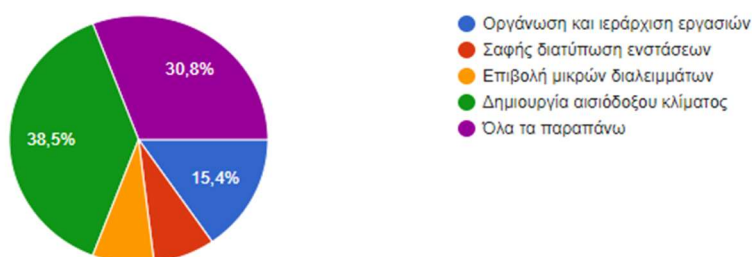
Με βάση το διάγραμμα αυτό, διαπιστώνουμε πως η συνηθέστερη πηγή προσέλκυσης του εν δυνάμει προσωπικού στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι οι ανακοινώσεις και συστάσεις των εργαζομένων, με ποσοστό 61,5%. Στη δεύτερη θέση συνηθέστερης πηγής, βρίσκονται οι Επαγγελματικές σχολές και τα Ανώτερα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, με ποσοστό 23,1%. Και στη τρίτη θέση, ανήκει η ΑΕΝ και η προαγωγή, με συνδυασμό των προαναφερόμενων πηγών, με ποσοστό 15,4%.

3) Προτιμάτε άτομα με ναυτική εμπειρία για τη στελέχωση θέσεων των γραφείων ξηράς;



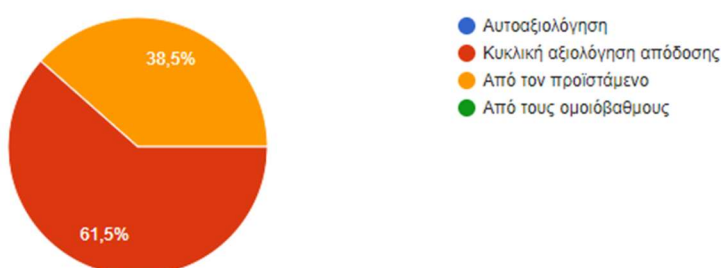
Στο διάγραμμα αυτό, γίνεται φανερό, πως οι ναυτιλιακές εταιρείες, δίνουν μεγάλη προσοχή στα άτομα τα οποία διαθέτουν ναυτική εμπειρία για τη στελέχωση των θέσεων εργασίας στα γραφεία ξηράς. Να τονίσουμε ωστόσο, πως αυτό εξαρτάται καθαρά, από τις ανάγκες της κάθε θέσης εργασίας. Για το λόγο αυτό, το 50% των εταιρειών, επέλεξε ανάλογα τη θέση εργασίας.

4) Με ποιον τρόπο τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας σας, διαχειρίζονται το στρες των εργαζομένων;



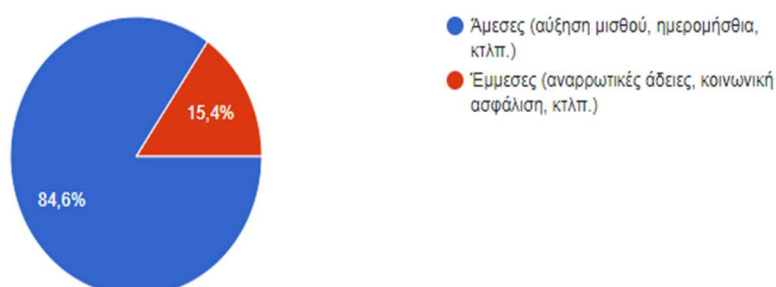
Παρατηρούμε πως τα περισσότερα διοικητικά στελέχη των ναυτιλιακών εταιρειών (με ποσοστό 38,5%), διαχειρίζονται το στρες των εργαζομένων τους, δημιουργώντας αισιόδοξο κλίμα. Ένας άλλος τρόπος διαχείρισης, είναι ο συνδυασμός της οργάνωσης και ιεράρχησης εργασιών με σαφή διατύπωση ενστάσεων, με επιβολή μικρών διαλειμμάτων και δημιουργία αισιόδοξου κλίματος. Αυτό το συνδυασμό, τον επέλεξε το 30,8% των εταιρειών. Και το 15%, επέλεξε τη σαφή διατύπωση ενστάσεων.

5) Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, με ποιον τρόπο εφαρμόζεται στην εταιρεία σας;



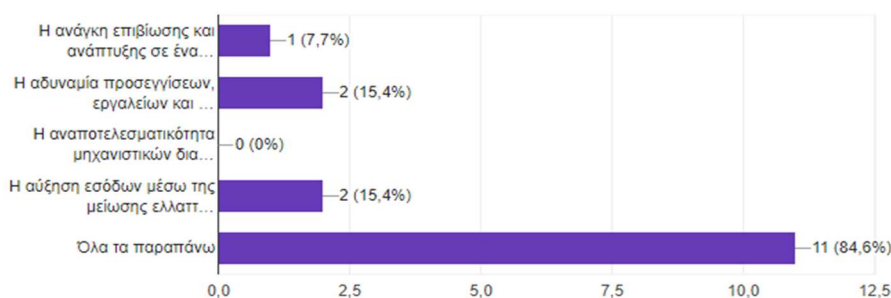
Παρατηρώντας το διάγραμμα αυτό, διαπιστώνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ναυτιλιακών εταιρειών (61,5%), εφαρμόζει τη μέθοδο κυκλική αξιολόγησης για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η κυκλική αξιολόγηση, δεν βασίζεται αποκλειστικά σε μία πηγή αξιολόγησης (π.χ. προϊστάμενος), αλλά σε πολλές πηγές, όπως συνάδελφοι, υφιστάμενοι και πελάτες. Σε αντίθεση, με το 38,5% των εταιρειών που προτιμά τη παραδοσιακή μέθοδο αξιολόγησης, η οποία πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος.

6) Για την ικανοποίηση των εργαζομένων, βάση της παραγωγικότητας τους, διαθέτετε παροχές και αν ναι, ποιες είναι;



Στο διάγραμμα αυτό, παρατηρούμε πως οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες, για την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, βάση της παραγωγικότητάς τους, διαθέτουν άμεσες παροχές, όπως είναι τα μπόνους και η αύξηση του μισθού. Για την ακρίβεια, το 84,6% διαθέτει άμεσες παροχές και το 15,4%, έμμεσες, όπως αναρρωτικές άδειες, κοινωνική ασφάλιση.

7) Ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ στην εταιρεία σας;



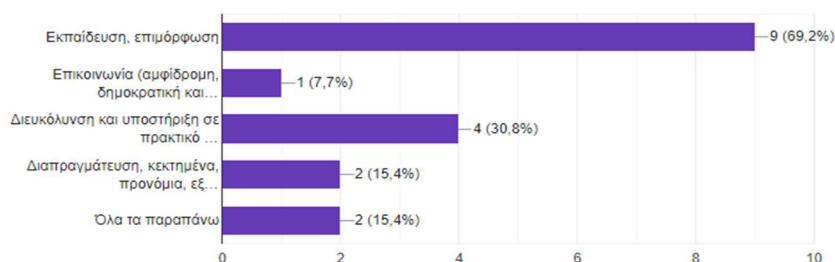
Με βάση τη παραπάνω κλίμακα, διαπιστώνουμε πως οι ναυτιλιακές εταιρείες, υιοθετούν τη ΔΟΠ, λόγω πολλών παραγόντων. Συγκεκριμένα, το 84,6% των εταιρειών, επέλεξε πως είναι συνδυασμός πολλών λόγων, όπως η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αδυναμία προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση της Ποιότητας. Η αναποτελεσματικότητα των μηχανιστικών διαδικασιών, καθώς και η αύξηση εσόδων μέσω της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων. Σπάνια θα προτιμήσει κάποια εταιρεία να αλλάξει σε μέγιστο βαθμό, για ένα συγκεκριμένο λόγο.

8) Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής σας, αντιστέκονται στην αλλαγή; Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες αιτίες του φαινομένου;



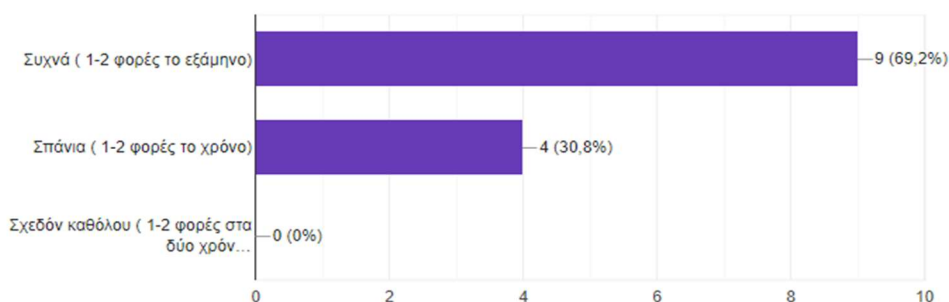
Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών, θεωρεί πως οι σημαντικότερες αιτίες του φαινομένου αντίστασης των εργαζομένων, είναι τα πρακτικά εμπόδια, όπως η μη κατάλληλη ενημέρωση και οι μη επαρκή πόροι. Πιο συγκεκριμένα, αυτή την απάντηση την επέλεξε το 69,2%. Το 15,4% επέλεξε πως είναι ο συνδυασμός πολλών αιτιών, όπως οι διαφορετικές αξίες, η μείωση των δυνάμεων, οι ψυχολογικοί, παράγοντες και τα πρακτικά εμπόδια. Μόνο το 7,7% επέλεξε πως η αντίσταση οφείλεται στο αίσθημα της μείωσης των δυνάμεων των εργαζομένων.

9) Με ποιους τρόπους προσπαθείτε να επιλύσετε το φαινόμενο της αντίστασης;



Με βάση το παραπάνω διάγραμμα, διαπιστώνουμε πως το 69,2% των εταιρειών, προσπαθεί να επιλύσει το φαινόμενο της αντίστασης, μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Ενώ, το 30,8%, προτιμά τη διευκόλυνση και υποστήριξη των εργαζομένων, σε πρακτικό επίπεδο. Μόνο το 15,4%, προτιμά τη διαπραγμάτευση καθώς και το συνδυασμό όλων των παραπάνω. Τέλος, μόνο το 7,7% επιλέγει την επικοινωνία μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων.

10) Εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, υπάρχει συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού;



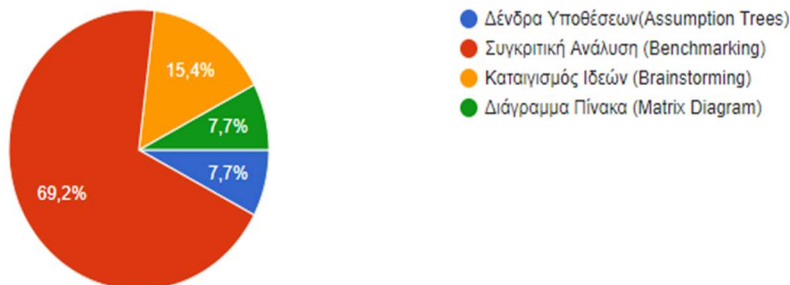
Παρατηρώντας τη παραπάνω κλίμακα, διαπιστώνουμε πως οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες (με ποσοστό 69,2%) εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, πραγματοποιούν σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης, αρκετά συχνά (1-2 φορές το εξάμηνο). Ενώ μόλις το 30,8% των εταιρειών, πραγματοποιεί σπάνια (1-2 φορές το χρόνο).

11) Εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, ποιοι είναι οι κυριότεροι στόχοι της εταιρείας σας;



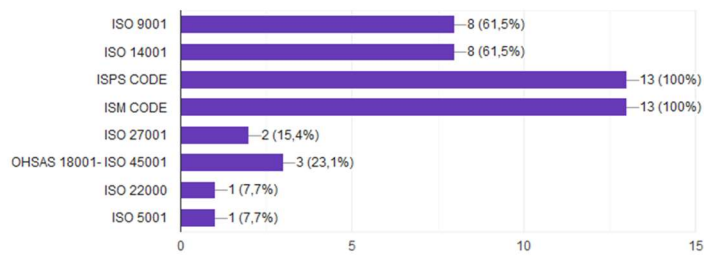
Στο διάγραμμα αυτό, βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών (84,6%), διαθέτει συνδυασμό πολλών στόχων, εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ. Οι κυριότεροι στόχοι, είναι η βελτίωση της ποιότητας, η ικανοποίηση των πελατών, η εξάλειψη ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και η αύξηση της ικανότητας για την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων. Μόνο το 15,4% εφαρμόζει τη ΔΟΠ, με κύριο στόχο της ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της κάθε εταιρείας.

12) Ποιες τεχνικές βελτίωσης εφαρμόζετε κατά τη ΔΟΠ;



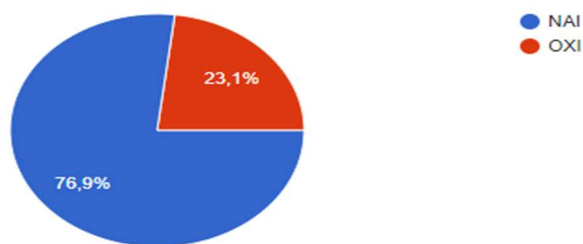
Στο παραπάνω διάγραμμα, παρατηρούμε πως κατά την υλοποίηση της ΔΟΠ, στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, το 69,2% από αυτές, εφαρμόζει τη τεχνική βελτίωσης Benchmarking (Συγκριτική Ανάλυση). Το 15,4%, εφαρμόζει τη τεχνική, Assumption Trees (Δένδρα Υποθέσεων), καθώς και το 7,7% προτιμά τη τεχνική Brainstorming (Καταιγισμός Ιδεών) και το Matrix Diagram (Διάγραμμα Πίνακα).

13) Ποια πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας χρησιμοποιείτε;



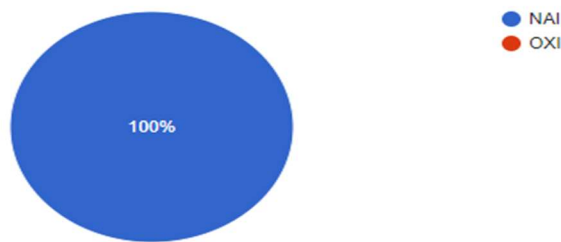
Σύμφωνα με τη παραπάνω κλίμακα, παρατηρούμε πως όλες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι πιστοποιημένες με δύο διεθνή πρότυπα. Το ISPS Code και το ISM Code, τα οποία είναι και υποχρεωτικά για κάθε διεθνή εταιρεία. Ακόμη, το 61,5% των ναυτιλιακών εταιρειών, έχει πιστοποιήσει ότι εφαρμόζει τα πιο αναγνωρισμένα διεθνή πρότυπα διασφάλισης Ποιότητας, τα οποία είναι το ISO 9001 και το ISO 14001. Το 23,1%, εφαρμόζει το OHSAS 18001 – ISO 45001. Ενώ, το 15,4% εφαρμόζει το ISO 2700. Και μόνο το 7,7%, εφαρμόζει το ISO 22000 και το 5001.

14) Ο έλεγχος βελτίωσης της ποιότητας, πραγματοποιείται κατά όλα τα στάδια της εφαρμογής;



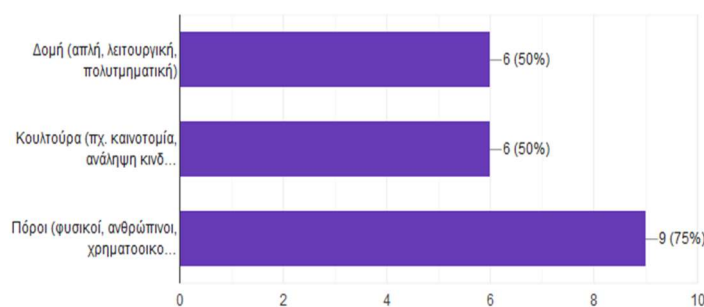
Με βάση το διάγραμμα αυτό, παρατηρούμε πως ο έλεγχος βελτίωσης της ποιότητας, πραγματοποιείται κατά όλα τα στάδια της εφαρμογής, στις περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, το 76,9%, απάντησε πως ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα στάδια υλοποίησης της ποιότητας. Ενώ, το 23,1%, απάντησε πως δεν εφαρμόζεται ο έλεγχος κατά όλα τα στάδια ζωής της ποιότητας.

15) Θεωρείτε πως η επίτευξη της ΔΟΠ, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία σας;



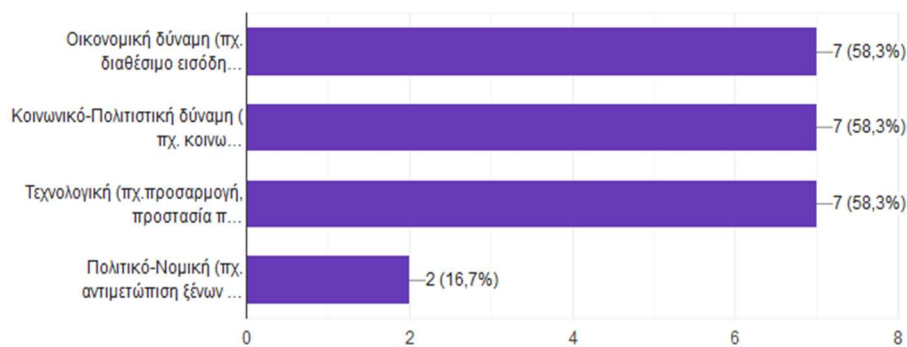
Στο διάγραμμα, βλέπουμε πως το 100% των εταιρειών που έχει υιοθετήσει τη ΔΟΠ, θεωρεί πως η επίτευξη της, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την επιβίωση ή και εξέλιξη τους. Και αυτό οφείλεται κυρίως, στο ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον, συνεχώς μεταβάλλεται και η κάθε εταιρεία, οφείλει να προσαρμόζεται σε αυτό.

16) Ποιο θεωρείτε σημαντικότερο πλεονέκτημα του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας σας ;



Με βάση το διάγραμμα αυτό, παρατηρούμε πως το 75% των ναυτιλιακών εταιρειών, θεωρεί πως το σημαντικότερο πλεονέκτημα του εσωτερικού περιβάλλοντος, είναι οι πόροι, οι οποίοι μπορούν να είναι είτε ανθρώπινοι, είτε φυσικοί, είτε χρηματοοικονομικοί, είτε και άυλοι. Ωστόσο, το 50% πιστεύει πως είναι η κουλτούρα, όπως καινοτομία, ανάληψη κινδύνου. Και το άλλο 50%, θεωρεί πως είναι η δομή του εργασιακού περιβάλλοντος, η οποία είναι είτε απλή, είτε λειτουργική ή και ακόμη πολυτμηματική.

17) Ποιο θεωρείτε σημαντικότερο πλεονέκτημα του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας σας ;



Παρατηρώντας το παραπάνω διάγραμμα, διαπιστώνουμε πως η κάθε ναυτιλιακή εταιρεία, θεωρεί σημαντικό πλεονέκτημα του εξωτερικού περιβάλλοντος της, διαφορετικό από ότι οι υπόλοιπες. Πιο συγκεκριμένα, το 58,3%, θεωρεί πως η οικονομική δύναμη (όπως το διαθέσιμο εισόδημα, ή τα επιτόκια) είναι το πιο σημαντικό πλεονέκτημα. Εξίσου, το 58,3%, πιστεύει πως η κοινωνικό-πολιτιστική δύναμη, (όπως η κοινωνική υπευθυνότητα, οι κοινωνικές εκδηλώσεις) είναι αυτή που αποτελεί αύξουσα σημασία. Ωστόσο, πάλι το 58,3%, δίνει έμφαση στη τεχνολογική δύναμη (όπως η δυνατότητα προσαρμογής της εταιρείας, η προστασία πατέντας, ακόμη και οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές). Τέλος, μόνο το 16,7%, ενδιαφέρεται τόσο για τη πολιτικό-νομική δύναμη, η οποία θεωρείται ότι είναι η σταθερότητα της Κυβέρνησης, καθώς και η αντιμετώπιση των ξένων επενδυτών.

4.7 Συμπεράσματα έρευνας

Με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και των συνεντεύξεων με τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, διαπιστώνουμε πως η πλειοψηφία αυτών των εταιρειών, έχει στελεχώσει τμήμα HR για τη διαχείριση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ενώ η μειοψηφία των εταιρειών προτιμά να διαχειρίζεται τα καθήκοντα αυτά ο Manager, ο οποίος να τονίσουμε πως είναι επιφορτισμένος και με άλλες ευθύνες παράλληλα. Οι εταιρείες αυτές είναι, συνήθως, μικρές σε μέγεθος, καθώς δεν απασχολούν πολλούς εργαζόμενους. Αποδεικνύεται λοιπόν, πως όσο περισσότερο αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων, τόσο περισσότερο προβάλλεται η ανάγκη για δημιουργία και στελέχωση ειδικού τμήματος. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει πως το τμήμα HR, υπάρχει σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την προσέλκυση των εν δυνάμει εργαζομένων, η συνηθέστερη πηγή είναι οι ανακοινώσεις και συστάσεις. Η χρήση της εσωτερικής πηγής αυτής, θεωρείται ως κίνητρο απόδοσης των ήδη εργαζομένων αλλά και ατόμων που προέρχονται από τη ναυτιλιακή βιομηχανία. Οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες, προτιμούν τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης, καθώς αναζητούν άτομα, τα οποία διαθέτουν τις ίδιες αξίες και λειτουργούν σύμφωνα με τους ίδιους τρόπους. Τα χαρακτηριστικά αυτά, μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να αναζητηθούν σε εργαζόμενους από την εσωτερική αγορά εργασίας. Εξίσου σημαντική πηγή είναι, τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, καθώς έχουν τη δυνατότητα οι απόφοιτοί, να μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις τους, στους υπόλοιπους εργαζόμενους και εκείνοι με τη σειρά τους, να τους μεταφέρουν τη χρόνια εμπειρία τους. Μικρότερης σημασίας πηγής προσέλκυσης, για τα γραφεία ξηράς είναι η AEN, διότι οι εταιρείες προτιμούν αξιωματικούς με ναυτική εμπειρία και όχι απόφοιτους.

Η ναυτική εμπειρία, για τη στελέχωση θέσεων των γραφείων ξηράς, είναι πολύ σημαντική, έως και καθοριστική για τις ναυτιλιακές εταιρείες. Η ναυτική εμπειρία, αφορά τους αξιωματικούς, οι οποίοι μετατίθενται στα πλοία και στη συνέχεια γίνονται οι ίδιοι υπέρμαχοι της επικράτησης των αξιών των εταιρειών και συμβάλλουν στην αναπαραγωγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο η στελέχωση, εξαρτάται από τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που θα προσελκύσουν και έπειτα θα επιλέξουν. Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, οι εταιρείες, μας ανέφεραν πως οι θέσεις που απαιτούν ναυτική εμπειρία, είναι οι εξής: Ο Διευθυντής συλλογής ναύλων, ο Τεχνικός Διευθυντής, ο Διευθυντής θαλάσσης και λειτουργιών, ο Operator, Ο Port Captain, ο Διευθυντής πληρωμάτων, ο Διευθυντής ανταλλακτικών και ο Διευθυντής προμηθειών. Ενώ, η στελέχωση των υπόλοιπων θέσεων, αρκείται στη Πανεπιστημιακή εκπαίδευση ή στη προηγούμενη διοικητική εμπειρία. Αυτές οι θέσεις, είναι οι εξής: Διευθυντής Ασφάλειας και Ποιότητας, ο Συντονιστής Ασφάλειας και Ποιότητας, ο Επιθεωρητής, ο Ναυλομεσίτης, ο Οικονομικός Διευθυντής, ο Λογιστής, ο Διευθυντής Ασφαλίσεων, ο Οικονομικός Ελεγκτής και ο Διευθυντής προσωπικού.

Ακόμη, τα περισσότερα διοικητικά στελέχη των ναυτιλιακών εταιρειών, διαχειρίζονται το στρες των εργαζομένων τους, κυρίως δημιουργώντας αισιόδοξο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον. Για τη σωστή αντιμετώπιση του άγχους, συνδυάζουν και άλλες μεθόδους, όπως την οργάνωση και ιεράρχηση των αξιών, τη σαφή διατύπωση ενστάσεων και την επιβολή μικρών διαλειμμάτων. Ωστόσο, η επίδραση του στρες, δεν είναι πάντα αρνητική. Για παράδειγμα το ήπιο στρες, βελτιώνει πραγματικά τη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων και συνδράμει στη δημιουργία νέων ιδεών. Το υπερβολικό άγχος όμως, μπορεί να έχει αντίθετα αποτελέσματα. Να τονίσουμε πως η πρόληψη συνεπειών των στρεσογόνων παραγόντων είναι προτιμότερη από την αντιμετώπιση μετά την εμφάνισή τους.

Σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα κάθε εταιρείας. Οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες, πραγματοποιούν τη μέθοδο κυκλική αξιολόγηση, καθώς θεωρούν ότι είναι η πιο διαφανής και αξιόπιστη διαδικασία αξιολόγησης, λόγω το ότι εφαρμόζεται από όλους τους εργαζομένους, προϊστάμενους και υφισταμένους. Η αξιολόγηση αυτή συνήθως εφαρμόζεται για θέματα που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων και όχι τόσο για τη παροχή κινήτρων. Ακόμη, ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης, που προτιμούν οι εταιρείες, είναι με βάση τον Προϊστάμενο. Ο Προϊστάμενος, έρχεται καθημερινά σε επαφή με τον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να γνωρίζει πολύ καλά τη παραγωγικότητα του, καθώς και τις προσπάθειες που καταβάλλει για την υλοποίηση του έργου.

Για την ικανοποίηση των εργαζομένων, βάση της παραγωγικότητας τους, τα διοικητικά στελέχη των εταιρειών, οφείλουν να διαθέτουν διάφορες παροχές. Η πλειοψηφία των ναυτιλιακών εταιρειών, προτιμά τις άμεσες παροχές, οι οποίες είναι σε μορφή ημερομίσθιου, μισθού, προμήθειας και μπόνους. Ενώ η μειοψηφία προτιμά τις άμεσες, οι οποίες δεν περιλαμβάνουν την άμεση οικονομική αμοιβή, αλλά την κοινωνική ασφάλιση, αναρρωτικές άδειες και αργίες. Να αναφέρουμε πως η παροχή είτε άμεσων, είτε έμμεσων αποδοχών, συνδράμει σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, διότι λειτουργεί ως κίνητρο.

Στο σημείο αυτό, να σημειώσουμε πως το δείγμα των ναυτιλιακών εταιρειών, είναι βασισμένο στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στη πιστοποίηση των διεθνών προτύπων που εφαρμόζει η κάθε εταιρεία. Προτιμήσαμε εταιρείες που έχουν υιοθετήσει αυτά τα πρότυπα, με σκοπό να συνδυάσουμε το ρόλο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, εφαρμόζοντας τα. Η πλειοψηφία των ναυτιλιακών εταιρειών, υιοθέτησε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, λόγω πολλών παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα, λόγω της ανάγκης επιβίωσης και ανάπτυξης σε ένα σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, της αδυναμίας των προσεγγίσεων, εργαλείων και τεχνικών για τη διασφάλιση της ποιότητας. Ακόμη, λόγω της αναποτελεσματικότητας μηχανιστικών διαδικασιών (πχ. χάρτες χρηστών, χάρτες ελέγχου) και της αύξησης εσόδων μέσω της μείωσης ελλειμμάτων προϊόντων και τυχών αποτυχιών. Σπάνια θα προτιμήσει κάποια εταιρεία, να υιοθετήσει τη ΔΟΠ και να αλλάξει σε μέγιστο βαθμό, για ένα συγκεκριμένο λόγο.

Κατά τη διαδικασία υιοθέτησης της ΔΟΠ στις εταιρείες, παρατηρείται μεγάλη σύγχυση στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς πολλοί εργαζόμενοι

αντιστέκονται στην αλλαγή. Οι περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες, θεωρούν πως η αντίσταση της αλλαγής των εργαζομένων, οφείλεται κυρίως στα πρακτικά εμπόδια, πχ. μη κατάλληλη ενημέρωση, μη επαρκή πόροι. Ωστόσο, στην αντίσταση, συμβάλλουν και άλλοι παράγοντες, όπως είναι οι διαφορετικές πεποιθήσεις και αξίες που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων, η μείωση των δυνάμεων, πχ. φόβος απώλειας ή μείωση προσωπικού χρόνου, οι ψυχολογικοί παράγοντες, πχ. το αίσθημα ανασφάλειας και αβεβαιότητας. Να αναφέρουμε πως οι περισσότερες εταιρείες από αυτές, αντιμετωπίζουν την αντίσταση, με βάση την εκπαίδευση και επιμόρφωση. Εξάλλου, η εκπαίδευση, αποτελεί ίσως τον κυριότερο παράγοντα της συνεχούς προσπάθειας για τη βελτίωση της ικανότητας των εργαζομένων. Ένα μικρότερο ποσοστό των ναυτιλιακών εταιρειών προτιμά τη διευκόλυνση και υποστήριξη των εργαζομένων, σε πρακτικό επίπεδο. Ακόμη και αυτή η μέθοδος στηρίζεται εν μέρει στην εκπαίδευση, καθώς το διοικητικό στέλεχος θα μάθει και θα δείξει στον εργαζόμενο τη διαδικασία υλοποίησης του έργου. Επίσης, προτιμούν και κάποιους άλλους τρόπους, όπως την επικοινωνία, που πρέπει να είναι αμφίδρομη και δημοκρατική και τέλος την διαπραγμάτευση. Παρατηρούμε πως οι συγκεκριμένοι τρόποι είναι αλληλένδετοι και αλληλοεξαρτώμενοι. Για παράδειγμα, εάν δεν υπάρχει η επικοινωνία, δεν θα υπάρξει και η διαπραγμάτευση. Και εάν δεν υπάρχει εκπαίδευση, δεν θα υπάρξει και υποστήριξη, σε πρακτικό επίπεδο. Επιπλέον, σχετικά με την εκπαίδευση, η πλειοψηφία των εταιρειών, εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα, σε συχνή βάση. Για την ακρίβεια, 1-2 φορές το εξάμηνο πραγματοποιούνται σεμινάρια και προγράμματα. Ωστόσο, η μειοψηφία των εταιρειών πραγματοποιεί σπάνια τέτοια σεμινάρια, 1-2 φορές το χρόνο. Αξίζει να σημειώσουμε πως η ανάγκη για την εκπαίδευση, εξαρτάται από τους στόχους που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση, δηλαδή κάποια εταιρεία, μπορεί να έχει στόχο την επιβίωση της και κάποια άλλη, να μην αρκείται σε αυτό, αλλά να αναζητεί συνεχώς τρόπους ανέλιξης και εξέλιξης. Ένας άλλος παράγοντας για την εφαρμογή της εκπαίδευσης, είναι τα πρακτικά εμπόδια που αντιμετωπίζει η κάθε εταιρεία, για παράδειγμα το οικονομικό κόστος των σεμιναρίων, ο μη κατάλληλος εξοπλισμός ή και οι μη διαθέσιμες αίθουσες συγκέντρωσης κτλ.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, έχουν θέσει κάποιους συγκεκριμένους στόχους. Δεν είναι ένας συγκεκριμένος, αλλά συνδυασμός πολλών. Η κάθε εταιρεία που εφαρμόζει τη ΔΟΠ, σκοπεύει στην ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), στη βελτίωση της ποιότητας, στην εξάλειψη ελαττωματικών προϊόντων, καθώς και στην αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης, για την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Να σημειώσουμε πως η κάθε εταιρεία ανεξαρτήτου κλάδου, εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, έχει τους ίδιους στόχους. Εντούτοις, η μειοψηφία των ναυτιλιακών εταιρειών έχει ως πρωτεύοντα στόχο, την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Να τονίσουμε πως πρώτα ενδιαφέρονται για τους εσωτερικούς πελάτες τους, δηλαδή τους εργαζόμενους τους, διότι εάν οι εσωτερικοί πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι, τότε δεν θα είναι και οι εξωτερικοί.

Όλες οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, εφαρμόζουν κάποιες τεχνικές βελτίωσης, κατά τη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ. Οι περισσότερες από αυτές, χρησιμοποιούν τη «Συγκριτική Ανάλυση (Benchmarking)», μέσω της οποίας, μπορούν να συγκρίνουν τις επιδόσεις των ενεργειών και πρακτικών τους, με άλλες

μεθόδους των ανταγωνιστικών εταιρειών. Ουσιαστικά, πραγματοποιείται μια ενδελεχής έρευνα για την ανεύρεση των καλύτερων πρακτικών των ανταγωνιστών, με βάση τις οποίες, έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν κάποιους συγκεκριμένους στόχους. Ωστόσο, λιγότερες εταιρείες, χρησιμοποιούν ως τεχνική, «τα Δέντρα Υποθέσεων (Assumption Trees)», με την οποία δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών. Τόσο η ικανοποίηση των πελατών, όσο και η ελαχιστοποίηση του κόστους συντελούν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης, η οποία είναι και ο απώτερος σκοπός. Η τεχνική αφού καταγράψει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, θα ξεκινήσει τη διαδικασία για την εξάλειψή τους. Ακόμη λιγότερες εταιρείες, εφαρμόζουν τη τεχνική «Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)», η οποία προάγει την ενεργό δράση και τη συμμετοχή σε μια εταιρεία, δίνοντας τη δυνατότητα στα μεσαία και κατώτερα στελέχη, να παράξουν νέες καινοτόμες και ριζοσπαστικές ιδέες. Επιπλέον, το ίδιο ποσοστό εταιρειών, χρησιμοποιεί το «Διάγραμμα Πίνακα (Matrix Diagram)», για να αναδείξει τις σχέσεις ανάμεσα σε πολλές λογικές διαστάσεις. Με τη χρήση του, μπορεί να κατανεμηθεί η ευθύνη για την εφαρμογή διαφορετικών μερών κατά την εκτέλεση ενός έργου καθώς και να καθοριστούν τα πλεονεκτήματα της σχέσης μεταξύ διάφορων πληροφοριών και στοιχείων.

Επιπρόσθετα, όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες (του δείγματος μας) είναι πιστοποιημένες με διάφορα διεθνή πρότυπα Διασφάλισης. Όλες οι διεθνείς εταιρείες, οφείλουν να είναι πιστοποιημένες με δύο συγκεκριμένα πρότυπα. Ο ISM Code, Κώδικας Ασφαλούς Διαχείρισης, είναι υποχρεωτικός για όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις, από το 1998. Ενώ, ο ISPS Code, Διεθνής Κώδικας για την Ασφάλεια Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων, είναι υποχρεωτικός από το 2004. Ακόμη, τα πιο κοινά πρότυπα είναι το ISO 9001 και το ISO 14001. Τα δύο αυτά πρότυπα τα συναντήσαμε σχεδόν σε όλες τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Το ISO 9001 αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας, ενώ το ISO 14001, τη περιβαλλοντική ευθύνη. Σειρά προτίμησης προτύπων κατά τις ναυτιλιακές, έχει το OHSAS 18001 – ISO 45001, Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία. Αξίζει να διευκρινίσουμε πως το ISO 45001 θα αντικαταστήσει το υφιστάμενο πρότυπο OHSAS 18001. Έχει ήδη θεσπιστεί μεταβατική περίοδος, η οποία λήγει το Μάρτιο του 2021. Εντός αυτής της μεταβατικής περιόδου, οι εταιρείες οι οποίες έχουν πιστοποιηθεί με OHSAS 18001 θα πρέπει να αναθεωρήσουν το Σύστημα τους και να λάβουν το αντίστοιχο πιστοποιητικό ISO 45001. Έπειτα, σε χαμηλότερη κατηγορία προτίμησης, συναντάμε το ISO 27001, Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών. Στη τελευταία κατηγορία, ανήκει το ISO 22000, Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων και το ISO 5001, Σύστημα Διαχείρισης Ενέργειας.

Ο έλεγχος βελτίωσης της ποιότητας, κατά τη διαδικασία της ΔΟΠ, πραγματοποιείται σε όλα τα στάδια, σύμφωνα με τις περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Ο ποιοτικός έλεγχος αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας, μέσω της μελέτης των προδιαγραφών, των δειγματοληψιών και των δοκιμών υλικών και προϊόντων, δίνοντας παράλληλα έμφαση στην οργάνωση, στην τεκμηρίωση και στις διαδικασίες απελευθέρωσης, οι οποίες εξασφαλίζουν ότι έχουν γίνει οι αναγκαίες δοκιμές και έλεγχοι και ότι τα υλικά δεν πρόκειται να τεθούν σε χρήση, ούτε τα προϊόντα προς πώληση ή διανομή, προτού η ποιότητά τους έχει κριθεί

κατάλληλη. Ελάχιστες είναι οι εταιρείες που δεν ελέγχουν τη ποιότητα κατά όλα τα στάδια υλοποίησης της.

Όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υιοθέτησης και εφαρμογής της ΔΟΠ στις εταιρείες, δεν αμφισβητείται. Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέρει στην εταιρεία, τη δυνατότητα παραγωγής χαμηλού κόστους, τη προσφορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της, την επιτυχία σημαντικών κερδών καθώς και τη διαφοροποίηση από τους υπόλοιπους. Οι παράγοντες όπως η αποδοτικότητα της επιχείρησης, η ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει, η ανταπόκριση του καταναλωτή αλλά και η καινοτομία της, συμβάλλουν καθοριστικά, στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της.

Σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον κάθε εταιρείας, εννοούμε τα εσωτερικά στοιχεία της, τα οποία βοηθούν στον εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών, προκειμένου να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να αποφύγουν τις απειλές. Η αναζήτηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της: α) τη δομή, β) τη κουλτούρα και γ) τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Οι περισσότερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις θεωρούν πως το σημαντικότερο πλεονέκτημα τους, είναι οι πόροι που διαθέτουν. Οι πόροι μπορεί να είναι είτε ανθρώπινοι, είτε φυσικοί, είτε άυλοι, είτε χρηματοοικονομικοί. Να διευκρινίσουμε πως ο σημαντικότερος πόρος είναι ο ανθρώπινος, καθώς συνδράμει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της οποιασδήποτε επιχείρησης. Σε δεύτερη θέση σημαντικότητας πλεονεκτήματος ανέρχεται η δομή και η κουλτούρα. Η δομή στο επιχειρηματικό περιβάλλον, εμφανίζεται με τρεις μορφές: 1) απλή, 2) λειτουργική, 3) πολυτμηματική. Ενώ η κουλτούρα, αφορά τη καινοτομία, την ανάληψη κινδύνου, την προσοχή στη λεπτομέρεια, τον προσανατολισμό στον άνθρωπο, την ομαδική εργασία και το αποτέλεσμα.

Τέλος, το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποδοτικότητα της. Για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου υπάρχουν συνιστώσες που μπορούν να τις επηρεάσουν. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: 1) το γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (Pest environment) και 2) το άμεσο ή Μίκρο-περιβάλλον (Task environment). Στην πρώτη κατηγορία, περιλαμβάνονται οι οικονομικοί, οι πολιτικό-νομικοί παράγοντες, οι κοινωνικο-πολιτιστικοί και οι τεχνικοί. Στους οικονομικούς παράγοντες, περιλαμβάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, ο ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ, η προσφορά χρήματος. Ενώ στους πολιτικο-νομικούς, η σταθερότητα της Κυβέρνησης, η οικονομική πολιτική, η φορολογία, η εργατική νομοθεσία. Στους κοινωνικό-πολιτιστικούς παράγοντες, ανήκουν οι αλλαγές τρόπου ζωής, η σύνθεση πληθυσμού, οι συνθήκες αγοραστών, οι προσδοκίες καριέρας. Ενώ στους τεχνολογικούς, συμπεριλαμβάνεται η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών, οι πρόοδοι στην αυτοματοποίηση και η διάδοση του διαδικτύου. Η κάθε ναυτιλιακή εταιρεία, δίνει σημαντική σημασία, σε διαφορετικό παράγοντα. Ωστόσο, όλοι οι παράγοντες έχουν το ίδιο ποσοστό σημαντικότητας, εκτός από τους πολιτιστικό-νομικούς, οι οποίοι ανήκουν στη τελευταία κατηγορία. Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε πως κάθε μια εταιρεία, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, πρέπει να κατανοήσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Οφείλει να κατανοεί ή και να προνοεί

τις αλλαγές που συμβαίνουν ή πρόκειται να συμβούν και παράλληλα να ελέγχει συνεχώς καθώς και να αξιολογεί τις πραγματοποιηθείσες αυτές εξελίξεις, προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμοστεί ή και να τις εκμεταλλευτεί προς όφελος της, μέσω του κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού.

Συμπεράσματα - Συζήτηση

Όπως προκύπτει από τη παρούσα εργασία, ο ανθρώπινος παράγοντας, είναι ο σημαντικότερος συντελεστής που διαθέτει μια επιχείρηση, ανεξαρτήτως επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στη βιομηχανία της ναυτιλίας, το ανθρώπινο δυναμικό είναι άμεσα συνδεδεμένο με την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Επομένως, απαιτείται μεγάλη προσοχή στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν είναι απλά μια διαδικασία. Αποτελείται από επιμέρους στάδια και λειτουργίες, οι οποίες πρέπει να υλοποιούνται με σωστές μεθόδους, κατάλληλη σειρά και λειτουργία.

Ειδικότερα, η διοίκηση μιας ναυτιλιακής επιχείρησης είναι σύνθετη, λόγω της ύπαρξης δύο διαφορετικών εργασιακών χώρων και επομένως εργαζομένων: το προσωπικό θαλάσσης που εργάζεται στα πλοία και το προσωπικό ξηράς, στα γραφεία ξηράς της εταιρείας. Ακόμη, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στο ναυτιλιακό κλάδο, απαιτεί διαφορετική τεχνογνωσία και δεξιότητες από κάθε άλλο κλάδο της βιομηχανίας, λόγω της πολυπλοκότητας του. Η πολυπλοκότητα αφορά τους διαφορετικούς τύπους Managers, δηλαδή τους ιδιοκτήτες δεξαμενόπλοιων και φορτηγών, που διαχειρίζονται τα δικά τους πλοία μέσω των εταιρειών τους και τις ναυτιλιακές εταιρείες, που εξυπηρετούνται από τρίτες εταιρείες, για τη διαχείριση των πλοίων τους. Δεν διαθέτουν όλες οι ναυτιλιακές εταιρείες, τμήμα ΔΑΔ, για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συνήθως εξαρτάται από το μέγεθος της κάθε εταιρείας, καθώς και από τα πόσα άτομα απασχολεί. Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονίσουμε πως τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι στη ναυτιλία δεν είναι εξοικειωμένοι με τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση, τις δομημένες διαδικασίες κτλ. Κατά τελευταία χρόνια παρατηρούμε πως δίνεται προσοχή στα θέματα αυτά. Ένα διοικητικό στέλεχος του τμήματος ΔΑΠ, για να αλλάξει κάποιες κουλτούρες, οι οποίες είναι ριζωμένες σε αυτές τις επιχειρήσεις, πρέπει να λειτουργεί με αργά και σταθερά βήματα. Είναι ένας κλάδος που στηρίζεται στην ανθρωποκεντρική κουλτούρα, στις προσωπικές σχέσεις, καθώς και εν μέρει στις παραδοσιακές αντιλήψεις περί ναυτικής εμπειρίας. Ακόμη και σήμερα, διαπιστώνουμε πως οι περισσότερες εταιρείες ζητούν άτομα με ναυτική εμπειρία για τη στελέχωση των γραφείων ξηράς. Ωστόσο, αυτό δεν είναι απόλυτο, διότι ορίζεται ανάλογα με τις προϋποθέσεις προσόντων του ατόμου που χρειάζεται η αντίστοιχη θέση εργασίας. Επίσης, οι εταιρείες αυτές επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Οι εργαζόμενοι των γραφείων ξηράς παρακολουθούν αρκετά συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια. Η συνεχόμενη και κυρίως στοχευμένη εκπαίδευση είναι σημαντική, δεδομένων του υψηλού ρίσκου και της υψηλής έντασης της ίδιας της βιομηχανίας.

Επιπλέον, το τμήμα ΔΑΔ έχει τη δυνατότητα να προσφέρει προγράμματα ανάπτυξης ώστε η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Σε ένα περιβάλλον με έντονες αλλαγές, το νέο μοντέλο προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που να βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα απόδοσης πάνω στην οποία θα στηρίζεται και θα

“κτίζεται” το πλάνο ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων. Είναι πολύ σημαντικό να μεταφέρουμε την τόσο ισχυρή κουλτούρα αυτών των εταιρειών σε ένα δομημένο μοντέλο δεξιοτήτων και απαιτούμενων συμπεριφορών, με το οποίο θα μεθοδεύεται και θα πραγματοποιείται η προσέλκυση νέων ταλέντων και η ανάπτυξή τους για την εξέλιξη μέσα στην εταιρεία. Εξάλλου, μία από τις μεγαλύτερες σύγχρονες προκλήσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η δημιουργία δεξιοτήτων που αυξάνουν και διατηρούν τις επιδόσεις της εταιρείας και ιδιαίτερα στο χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας, όπου το μέλλον των ανθρώπινων πόρων αποτελεί βασικό παράγοντα βιώσιμης ανάπτυξης.

Όσον αφορά την ποιότητα στο χώρο της ναυτιλίας, διαπιστώσαμε πως είναι μια πολυσύνθετη έννοια, λαμβάνοντας υπόψη τη ξεχωριστή φύση του κλάδου των υπηρεσιών, εν γένει, όσο και τις ιδιαιτερότητες του ναυτιλιακού κλάδου. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ και η εφαρμογή των αντίστοιχων προτύπων, τεχνικών και συστημάτων, λαμβάνουν όλο και περισσότερη σημασία, λόγω των διεθνών εξελίξεων, στο πεδίο της διασφάλισης ποιότητας και της επίτευξης των τεθέντων στόχων, όπως είναι η ενίσχυση της κερδοφορίας, η αυξημένη ικανοποίηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), προμηθευτών και η αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Αξίζει να σημειώσουμε, πως οι σημαντικότερες αιτίες της καθυστερημένης ανάπτυξης της ΔΟΠ, στο ναυτιλιακό κλάδο, είναι το κόστος εφαρμογής και η έλλειψη δέσμευσης εκ μέρους των διοικητικών στελεχών, ενώ το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες παλαιές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, είναι η παραδοσιακή κουλτούρα και η νοοτροπία της διοίκησης, λόγω της οικογενειακής ιδιοκτησιακής δομής και του φόβου απώλειας κερδών. Ωστόσο, κατά τα τελευταία χρόνια αυτό αλλάζει, καθώς δίνεται η δυνατότητα σε νέα άτομα που διαθέτουν καινοτόμες ιδέες, όραμα και πνεύμα συνεργασίας, να στελεχώσουν τα γραφεία ξηράς. Σε αυτό μάλιστα συνδράμει σε μέγιστο βαθμό, το τμήμα ΔΑΠ, το οποίο προσπαθεί να ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, εξελίσσοντας την οργανωτική και οργανωσιακή κουλτούρα και δομή της λειτουργία της.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, οι ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις βρίσκονται πλέον σε σωστή κατεύθυνση προς την ολοκλήρωση συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ΔΟΠ, καθώς οι περισσότερες από αυτές έχουν στελεχώσει το τμήμα ΔΑΔ και έχουν εφαρμόσει συστήματα διαχείρισης, διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός πως η ναυτιλιακή βιομηχανία, είναι εξαιρετικά ανεπτυγμένη, κατέχοντας μία σημαντικά πλεονεκτική θέση σε παγκόσμιο επίπεδο, αναγκάζομενη να ακολουθήσει τις διεθνείς εξελίξεις, είτε σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είτε βελτίωσης ποιότητας. Ωστόσο, παρά τη θετική στάση των ελληνικών εταιρειών, απέναντι στα οφέλη της ΔΟΠ, η φιλοσοφία της δεν έχει κατανοηθεί και υιοθετηθεί επαρκώς. Αυτό συμβαίνει λόγω των πρακτικών εμποδίων, όπως η μη κατάλληλη ενημέρωση, οι μη επαρκείς πόροι καθώς και λόγω της εταιρικής κουλτούρας, όπως αυτή ορίζεται από την ανώτατη διοίκηση.

Εν κατακλείδι, ο ρόλος του τμήματος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι διττός: από τη μία είναι η διαχείριση των υπαλλήλων σε όλες τις φάσεις του εργασιακού κύκλου, από τη προσέλκυση, πρόσληψη μέχρι την εκπαίδευση και διατήρηση τους και από την άλλη, η παροχή συμβουλών στη διοίκηση. Η στελέχωση του τμήματος ΔΑΔ, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για

τη σωστή λειτουργία της εταιρείας, διότι παρέχει όλες τις πληροφορίες, για τις απαραίτητες δεξιότητες και την ετοιμότητα των εργαζομένων να υιοθετήσουν νέες μεθόδους και πρακτικές, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ως προς την στρατηγική οργάνωση και δομή της. Υπό το πρίσμα αυτό, η ΔΑΔ επηρεάζει άμεσα τις στρατηγικές αποφάσεις. Εάν μία ναυτιλιακή επιχείρηση, είναι καλά οργανωμένη σε τμήματα, τα οποία είναι στελεχωμένα με άρτια καταρτισμένους εργαζομένους, οι οποίοι διαπνέονται από πνεύμα καλής συνεργασίας και ομαδικότητας και ξεχωρίζουν για την εργατικότητα και το φιλότιμό τους, τότε η συγκεκριμένη εταιρεία είναι σίγουρο ότι θα αναπτυχθεί και θα επιτύχει όλους τους στόχους της. Επιπλέον, οι ναυτιλιακές εταιρείες, οφείλουν να διαπιστώσουν πως η ΔΟΠ, είναι κάτι παραπάνω από απλή υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, καθώς είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, διαχείρισης και λειτουργίας. Για τη διαπίστωση αυτή, το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, το οποίο είναι βασισμένο στο οικογενειακό ιδιοκτησιακό καθεστώς, πρέπει να υιοθετήσει νέες και καινοτόμες οργανωσιακές μορφές, στις οποίες η συνεχής βελτίωση της ποιότητας βρίσκεται στο επίκεντρο και διαχέεται σε όλο το οργανωτικό και οργανωσιακό φάσμα από όλους τους εμπλεκόμενους (από την ανώτατη διοίκηση έως και τα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας). Τέλος, ο βασικός στόχος της κάθε σύγχρονης ναυτιλιακής εταιρείας, πρέπει να είναι η προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών με γνώμονα την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος, υιοθετώντας και κατανοώντας πλήρως τις μεθόδους και αρχές της ΔΟΠ.

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Γουλιέλμος Α., (2002) Εισαγωγή για τα στελέχη των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, 1η Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα
2. Δερβιτσιώτης Κ., (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Έκδ Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα,(παλαιότερη έκδοση 1993)
3. Ζαβλανός, Μ., (2003). Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση, Εκδ., Σταμούλη, Αθήνα
4. Θεοτοκάς Γ., Λεκάκου Μ., Πάλλης Θ., Συριόπουλος Θ., Τσαμουργκέλης Γ,(2008) Ελληνική Ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα, Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ, Gutenberg, Αθήνα
5. Θεοτοκάς Γ., (2019) Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων, 3η Εκδ. Αλεξάνδρεια, Αθήνα (παλαιότερες εκδόσεις, 2011,2014)
6. Κέφης Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Εκδ., Κριτική, Αθήνα (παλαιότερη έκδοση 2005)
7. Κωσταγιόλας Π., Κατελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ., (2008), Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας, Εκδ., Παπασωτηρίου, Αθήνα
8. Λιαμαρκόπουλος Λογοθέτης Μ.,(2003) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1η Εκδ Λύχνος ΕΠΕ
9. Λογοθέτης., (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδ., Interbooks, Αθήνα
10. Μπινιώρης Σπ., (2009), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), Εκδ., Πασχαλίδης, Αθήνα
11. Μεταξάς Β., (1988) Αρχές ναυτιλιακής πολιτικής, Εκδ., Παπαζήσης, Αθήνα
12. Παπαδάκης Β., (1999) “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία” Εκδ. Μπένου, Αθήνα
13. Παπαλαζανδρή Ν., Χαλκιάς Γ., και Παναγιωτοπούλου Α., (2001) Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκδ. Μπένου, Αθήνα
14. Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), 1η Έκδ. Οίκος Rosili, Αθήνα
15. Χυτήρης Α., (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Interbooks, Αθήνα
16. James P., (1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδ., Κλειδάριθμος, Αθήνα
17. Mondy W-R., Martocchio J., και επιμέλεια Κέφης Β., Θερίου Γ., (2018) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14^η Εκδ. Τζιόλας, Αθήνα
18. Tyson Sh., York Al.,(2000), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM, Εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα
19. Raymond N., Hollenbeck R., Gerhart B., Wright P., και επιμέλεια Παπαντωνόπουλος Σ.,(2019) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Η Απόκτηση Ενός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Εκδ. Παπαζήση

Ελληνική διαδικτυακή

1. Βαγγελιάς Γ., Σημειώσεις για το μάθημα «Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων», Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών, Πανεπιστήμιο Αιγαίου,
<https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY119/9-%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CC%81%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CC%81%CF%80%>

- [E%B9%CE%BD%CE%BF%CF%85%20%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81%20N.E..pdf](#) [τελ. πρόσβαση στις 8/10/2020]
2. Βούζας Φ., Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός Παράγοντας Βελτίωσης της Ποιότητας: A Contingency Approach, Επ.Κοιν.Ερευνών, <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9073/9320.pdf> [τελ. πρόσβαση στις 24/9/2020]
 3. Επίσημη Ιστοσελίδα της Ελληνικής Ναυτιλίας, Εκπαιδευτική Ύλη <http://www.pi-schools.gr/lessons/tee/maritime/cd/maritime1.html> [τελ. πρόσβαση στις 11/10/2020]
 4. Ζεϊμπέκης Β., 9^η διάλεξη, «Διαχείριση της απόδοσης» του μαθήματος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, του τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης, Πολυτεχνική Σχολή http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cn/lecture_9_dad.pdf [τελ. πρόσβαση στις 23/9/2020]
 5. Ζεϊμπέκης Β., (2018) Σημειώσεις από το μάθημα «Στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων» του τμήματος Μηχανικών Οικονομίας κ' Διοίκησης, Πολυτεχνική Σχολή, Αιγαίου http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/cn/lecture_2_dad.pdf [τελ. πρόσβαση στις 23/9/2020]
 6. Ο Στρατηγικός και Οικονομικός Ρόλος της Ελληνικής Ναυτιλίας (2020), Ένωσης Ελλήνων Εφοπλιστών. <https://www.ugs.gr/gr/greek-shipping-and-economy/greek-shipping-and-economy-2020/> [τελ. πρόσβαση στις 6/10/2020]
 7. Παχουνδάκης Ι., Σπύρου Ε., (2017) Ναυτιλιακή Ηγεσία και Καλές Πρακτικές, Ορθοδοξία, Πεμπτουσία <https://www.pemptousia.gr/2017/07/naftiliaki-igesia-ke-kales-praktikes/> [τελ. πρόσβαση στις 7/10/2020]
 8. Πολύζου Β., (2017), «Τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους» <https://www.rejoin.gr/work-and-employment/blog-work-and-employment/4631-rejoin-tropoi-antimetopisis-tou-ergasiakoy-agxous> [τελ. πρόσβαση στις 30/9/2020]
 9. Προγουλάκη Μ., (2008), Διδακτορική Διατριβή, Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων με πολιτισμική ποικιλία ως θεμελιώδης ικανότητα μιας ναυτιλιακής επιχείρησης (Πανεπιστήμιο Αιγαίου) <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/16797#page/60/mode/1up> [τελ. πρόσβαση στις 09/10/2020]
 10. Χάχαλης Α., (2020) Το παρόν και το μέλλον της Ελληνικής Ναυτιλίας, Liberty Press <https://libertypress.gr/ellhnikh-naytilia/> [τελ. πρόσβαση στις 5/10/2020]
 11. Ψωμάς Ε., «Στάδια εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας» <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT114/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%201-2-1.pdf> [τελ. πρόσβαση 11/09/2020]
 12. Turcert Provides Privileges « Η διαδικασία Συνεχούς Βελτίωσης» <https://www.turcert.com/el/iso-9001/iso-9001-prosedurleri/iso-9001-surekli-iyilestirme-sureci-proseduru> [τελ. πρόσβαση στις 11/9/2020]
 13. Strategy Train (Small Enterprise Strategic Development Training), “Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης” <http://st.merig.eu/index.php?id=245&L=4> [τελ. πρόσβαση στις 11/9/2020]

Ξένα βιβλιογραφία

1. David E., Edward E., Lawler III., (1992) Total Quality-Oriented Human Resource Management, Organizational Dynamics, CEO Publication
2. Downard M., (1990) Managing Ships, Fairplay Publications, London

3. *Icaza L., Marzo S., Sahbaz U., Saravelos G., (2009) The Greek Shipping Cluster, Harvard Business School, Microeconomics of Competitiveness*
4. *Porter M., (2005) “Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance” Εκδ. Free Press, New York*

Ξένα διαδικτυακή

1. *Brown A., and Haugene B., (1998) Assessing the Impact of Management and Organizational Factors on the Risk of Tanker Grounding, 8th International Offshore and Polar Engineering Conference*
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.2955&rep=rep1&type=pdf> [τελ. πρόσβαση στις 13/10/2020]
2. *Centidere A., Duran C., Yetisen M., (2014) The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya, Procedia Economics and Finance*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003664> [τελ. πρόσβαση 20/08/2020]
3. *CSR Committee, Evergreen Marine Corporation, (2016) Corporate Social Responsibility Report* https://www.evergreen-marine.com/tbi1/html/csr/Evergreen_CSR_2016.pdf [τελ. πρόσβαση στις 7/10/2020]
4. *Dimara E., Skuras D., Tsekouras K., and Goutsos S., 2004. Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000, International Journal of Quality and Reliability Management*
https://www.researchgate.net/publication/234001492_Strategic_Orientation_and_Financial_Performance_of_firms_implementing_ISO_9000 [τελ. πρόσβαση στις 13/10/2020]
5. *Farndale E., Scullion H., Sparrow P., (2010) The role of the corporate HR function in global talent management, Journal of World Business*
<https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/45287/1/10.pdf> [τελ. πρόσβαση στις 2/10/2020]
6. *Gallo I., (2019) Importance of ISO 14001 for shipping companies, 14001 Academy*
<https://advisera.com/14001academy/blog/2019/05/07/iso-14001-for-shipping-companies-why-is-it-important/> [τελ. πρόσβαση στις 14/10/2020]
7. *Garvin A., (1984), «What does “product quality” really mean?», Interview of Harvard University*
http://www.oqrm.org/English/What_does_product_quality_really_means.pdf [τελ. πρόσβαση στις 25/08/2020]
8. *Icaza L., Marzo S., Sahbaz U., Saravelos G., (2009) The Greek Shipping Cluster, Harvard Business School, Microeconomics of Competitiveness*
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.571.5263&rep=rep1&type=pdf> [τελ. πρόσβαση στις 2/10/2020]
9. *Ishikawa, Kaoru (1985), What Is Total Quality Control? The Japanese Way, 1η Έκδ. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall*
<https://archive.org/details/whatistotalquality/page/198/mode/2up> [τελ. πρόσβαση στις 2/10/2020]
10. International Organization for Standardization “ISO 9001:2015 Now published” Bsigroup. <https://www.bsigroup.com/en-NZ/ISO-9001-Quality-Management-Systems/ISO-90012015-now-published/> [τελ. πρόσβαση στις 14/10/2020]
11. International Organization for Standardization <https://www.iso.org/home.html> [τελ. πρόσβαση στις 15/10/2020]

12. *Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2010), "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall-Financial Times*
https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/48469344/Strategic_Business_Management.pdf?1472654039=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DExploring_Corporate_Strategy.pdf&Expires=1600170797&Signature=TO0PazqUe1pZTOilkHyd7iiRohX-ZsWfeC7x67XjHhpe~mGran~kKAuqKA9RiX38rKzPknBpaRrHn56U6uI3Jf9Rxcj~uBXMWY95hZGyqjM9dzOO8KYALiajnK-169B7lgCGtjCTasp7V514r7EBBgRYKxg~1SXiDeVZBGCS0CpNeDJsVMnTqBgiHT4l8cVeQ1IEatobcYWVfL7PuzsmzmAdCO1yCRdZLjhObyiL1g3F5yZv5zUkAkVGZ9cTJqXDFR8xCt7JWwreaDweiQY23OMJ6hsOS-OqCARYLjRXHF5bhSNisRezXrPo~ZDDPF9BA0Nxm0UnWqkull5629QQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA [τελ. πρόσβαση 17/9/2020]
13. *Kairis S., (2012) ISM Code & ISO 9001 Onboard Ships, Officer of the Watch*
<https://officerofthewatch.com/2012/05/26/ism-code-iso-9001-onboard-ships/> [τελ. πρόσβαση στις 14/10/2020]
14. *Kokemuller N., (2019) HR Strategic Objectives, Azcentral*
<https://yourbusiness.azcentral.com/hr-strategic-objectives-11253.html> [τελ. πρόσβαση 7/10/2020]
15. *Lawrence P.,(1969) How to Deal With Resistance to Change, Harvard Business Review* <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change> [τελ. πρόσβαση 27/09/2020]
16. *Plomaritou E., Plomaritou V., & Giziakis K., (2011), Shipping Marketing & Customer Orientation: The Psychology & Buying Behaviour of Charterer & Shipper in Tramp & Liner Market, Journal of Management*
<https://moj.efst.hr/management/Vol16No1-2011/4-Plomaritou-Giziakis.pdf> [τελ. πρόσβαση στις 12/10/2020]
17. *Schneider B., Konz A., (1989) Strategic Job Analysis, Human Resource Management*
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930280104> [τελ. πρόσβαση στις 23/9/2020]
18. *Sonmez Turk B., Gozlu S., Alpkan L., Zaim S., (2016) The Impact of Technology Transfer Performance on Total Quality Management and Quality Performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281631610X> [τελ. πρόσβαση 20/08/2020]
19. *Tanner R., (2020) Five Strategies for Managing the Fear of Change, Management is a Journey* <https://managementisajourney.com/five-strategies-for-managing-the-fear-of-change/> [τελ. πρόσβαση 25/09/2020]

Παράρτημα Ερωτηματολογίου

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ HR ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. Ποια άτομα στην εταιρεία σας, διαχειρίζονται τις αρμοδιότητες και καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

- a) Το τμήμα HR
- b) Ο Manager
- c) Άλλα διοικητικά στελέχη

2. Ποιες είναι οι συνηθέστερες πηγές προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία σας;

- a) Ακαδημίες Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ)
- b) Επαγγελματικές σχολές και Ανώτερα/Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- c) Προαγωγή
- d) Ανακοινώσεις και συστάσεις των εργαζομένων
- Όλα τα παραπάνω

3. Προτιμάτε άτομα με ναυτική εμπειρία για τη στελέχωση θέσεων των γραφείων ξηράς;

- a) ΝΑΙ
- b) ΟΧΙ

4. Με ποιον τρόπο τα διοικητικά στελέχη της εταιρεία σας, διαχειρίζονται το στρες των εργαζομένων;

- a) Οργάνωση και ιεράρχηση εργασιών
- b) Σαφής διατύπωση ενστάσεων
- c) Επιβολή μικρών διαλειμμάτων
- d) Δημιουργία αισιόδοξου κλίματος
- e) Όλα τα παραπάνω

5. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, με ποιον τρόπο εφαρμόζεται στην εταιρεία σας;

- a) Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.
- b) Αυτοαξιολόγηση
- c) Κυκλική αξιολόγηση απόδοσης
- d) Από τον προϊστάμενο
- e) Από τους ομοιόβαθμους

6. Για την ικανοποίηση των εργαζομένων, βάση της παραγωγικότητας τους, διαθέτετε παροχές και αν ναι, ποιες είναι;

- a) Άμεσες (αύξηση μισθού, ημερομίσθια, κτλπ.)
- b) Έμμεσες (αναρρωτικές άδειες, κοινωνική ασφάλιση, κτλπ.)

7. Ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ στην εταιρεία σας;

- a) Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης σε ένα μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον
- b) Η αδυναμία προσεγγίσεων, εργαλείων και τεχνικών για τη διασφάλιση της ποιότητας
- c) Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών (πχ. χάρτες χρηστών, χάρτες ελέγχου).
- d) Η αύξηση εσόδων μέσω της μείωσης ελλειψοματικών προϊόντων και τυχών αποτυχιών
- e) Όλα τα παραπάνω

8. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησής σας, αντιστέκονται στην αλλαγή; Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι σημαντικότερες αιτίες του φαινομένου;

- a) Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.
- b) Διαφορετικές αξίες (ιδεολογία, πεποιθήσεις)
- c) Μείωση των δυνάμεων (μείωση ελευθερίας, φόβος απώλειας)
- d) Ψυχολογικοί παράγοντες (αίσθημα απειλής, ανασφάλειας, αβεβαιότητας)
- e) Πρακτικά εμπόδια (μη κατάλληλη ενημέρωση, μη επαρκή πόροι)

9. Με ποιους τρόπους προσπαθείτε να επιλύσετε το φαινόμενο της αντίστασης;

- a) Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.
- b) Εκπαίδευση, επιμόρφωση
- c) Επικοινωνία (αμφίδρομη, δημοκρατική και ισότιμη)
- d) Διευκόλυνση και υποστήριξη σε πρακτικό επίπεδο
- e) Διαπραγμάτευση, κεκτημένα, προνόμια, εξισορρόπηση απωλειών

10. Εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, υπάρχει συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού;

- a) Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.
- b) Συχνά (1-2 φορές το εξάμηνο)
- c) Σπάνια (1-2 φορές το χρόνο)
- d) Σχεδόν καθόλου (1-2 φορές στα δύο χρόνια)

11. Εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, ποιοι είναι οι κυριότεροι στόχοι της εταιρείας σας;

- a) Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.
- b) Βελτίωση Ποιότητας
- c) Ικανοποίηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών)
- d) Εξάλειψη ελαττωματικών προϊόντων
- e) Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων/ υπηρεσιών
- f) Όλα τα παραπάνω

12. Ποιες τεχνικές βελτίωσης εφαρμόζετε κατά τη ΔΟΠ;

- a) Δένδρα Υποθέσεων (Assumption Trees)
- b) Συγκριτική Ανάλυση (Benchmarking)
- c) Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)
- d) Διάγραμμα Πίνακα (Matrix Diagram)
- e) Άλλο

13. Ποια πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας χρησιμοποιείτε;

- a) ISO 9001
- b) ISO 14001
- c) ISPS Code
- d) ISM Code
- e) ISO 27001
- f) OHSAS 18001-ISO 45001
- g) ISO 22000
- h) ISO 5001

14. Ο έλεγχος βελτίωσης της ποιότητας, πραγματοποιείται κατά όλα τα στάδια της εφαρμογής;

- a) ΝΑΙ
- b) ΟΧΙ

15. Θεωρείτε πως η επίτευξη της ΔΟΠ, αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία σας;

- a) ΝΑΙ
- b) ΟΧΙ

16. Ποιο θεωρείτε σημαντικότερο πλεονέκτημα του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας σας;

- a) Δομή (απλή, λειτουργική, πολυτμηματική)
- b) Κουλτούρα (πχ. καινοτομία, ανάληψη κινδύνου)

c) Πόροι (πχ. φυσικοί, ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί)

17. Ποιο θεωρείτε σημαντικότερο πλεονέκτημα του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας σας;

- a) Οικονομική δύναμη (πχ. διαθέσιμο εισόδημα, επιτόκια)
- b) Κοινωνικό-Πολιτιστική δύναμη (πχ. κοινωνική υπευθυνότητα, κοινωνικές εκδηλώσεις, χορηγίες)
- d) Πολιτικό-Νομική (πχ. αντιμετώπιση ξένων Επενδυτών, σταθερότητα Κυβέρνησης)
- e) Τεχνολογική (πχ. προσαρμογή, προστασία πατέντας, τηλεπικοινωνιακές υποδομές)